



## Le système d'information : élément clef du pilotage, de la performance et de la valorisation de l'entreprise

Le système d'information est considéré comme une des composantes essentielles de l'organisation de l'entreprise, puisque constituant le support de nombre de ses procédures, en particulier par le biais des traitements de données, et de leur conservation. À ce titre, le contrôle interne de l'entreprise ne saurait apporter un niveau de sécurité suffisant sans s'appuyer sur un système d'information fiable et adapté. Les auditeurs financiers ont bien intégré cet état de fait, et procèdent dans le cadre de l'examen du contrôle interne, à une revue du système d'information. Cette nécessité a d'ailleurs été rappelée par les Normes d'Exercice Professionnelles des commissaires aux comptes, récemment promulguées. Cette revue a notamment pour objet d'apprécier le niveau de sécurité apporté par le système d'information, en particulier en termes de sécurités logiques et physiques, mais également de mesurer la fiabilité des traitements informatisés concourant directement ou indirectement à l'établissement des états financiers.

Au-delà de ce rôle déterminant dans l'efficacité du contrôle interne, le système d'information apparaît comme un facteur non négligeable de performance, ou malheureusement de sous-performance des entreprises. Il s'agit là à nos yeux d'un aspect souvent sous-estimé ou insuffisamment mis en avant. Ainsi, les départements prévention-restructuration des cabinets d'audit et de conseil constatent souvent que les difficultés de certaines entreprises peuvent être générées, ou à tout le moins favorisées, par un système d'information déficient ou inadéquat.

À notre sens il y a quatre grands facteurs qui définissent le niveau d'adaptation d'un système d'information :

1. La fiabilité des informations remontées : le manque de fiabilité d'un système d'information conduit à l'établissement de documents (tableaux de bords,...) comportant des anomalies, et donc à des prises de décision sur des bases erronées
2. La rapidité de remontée des informations : le processus de production des informations doit être cohérent avec le besoin de rapidité de prise de décision : disposer d'une information certes fiable, mais qui arrive trop tard, ne permet que « de compter les morts, pas de relever les blessés »
3. La cohérence des indicateurs en regard de la situation et de la stratégie de l'entreprise : le système d'information doit être adapté à l'entreprise. En particulier, il doit être en phase avec la stratégie adoptée et permettre de déterminer les indicateurs clefs de la mesure de la performance, et ce dans des délais rapides. À titre d'exemple, un système de détermination des coûts de production efficient et rapide est de toute évidence essentiel dans la détermination d'une politique commerciale, ou dans les choix de mode de production (interne, sous-traitance,...). De même, disposer d'un système permettant de dégager en temps et en heure des marges par produit, ou par marché, est une condition nécessaire à la prise de décision adaptée à la situation.

### STRASBOURG PLACE FINANCIÈRE, ILS NOUS ONT REJOINT

Aon Assurances : Michel Cano

Cie Financière Edmond de  
Rothschild : Thierry de Follin

Centre des Études Européennes  
(ENA) : François Le Theule

### LES STAMMTISCHS 2008

- 21 avril : « L'agence Régionale Hospitalière » par André Aoun, directeur
- 19 mai
- 16 juin : Assemblée Générale de l'Association

Toutes ces manifestations ont lieu au Cercle Européen, 1 rue Massenet à Strasbourg. Elles sont réservées aux membres de l'Association.

### LA LETTRE DE STRASBOURG PLACE FINANCIÈRE

Les numéros précédents peuvent être consultés sur le site [www.strasbourg-place-financiere.com](http://www.strasbourg-place-financiere.com)

4. La cohérence fonctionnelle des différentes applications du SI : passée une certaine taille, les systèmes d'information sont souvent composés de plusieurs applications intégrées les unes aux autres : or la cohérence des règles de gestion paramétrées dans ces applications est vitale. L'illustration la plus évidente est le cas d'un groupe composé de plusieurs filiales avec chacun leur propre application métiers, mais dont la comptabilité est tenue sous une même application comptable centrale : si les règles de gestion par exemple sur la reconnaissance du revenu, ou la valorisation des stocks ne sont pas les mêmes, alors toute comparaison des performances des filiales conduira à des erreurs d'appréciation.

Ce ne sont là que des exemples (on pourrait en citer bien d'autres), qui peuvent paraître d'une banalité déconcertante. Néanmoins, l'expérience montre que nombre d'entreprises connaissent des difficultés du fait d'un système d'information ne permettant pas de mesurer de manière fiable les indicateurs déterminants dans la performance de l'entreprise, ni d'anticiper certaines évolutions. À l'inverse, disposer d'un système d'information fiable, pertinent, et évolutif (afin de pouvoir suivre les changements stratégiques) constitue incontestablement un avantage concurrentiel.

Certains évaluateurs d'entreprises ne s'y sont pas trompés, et intègrent dans leur démarche l'appréciation de la qualité du système d'information au regard des critères précédemment évoqués (fiabilité, performance, adaptation, caractère évolutif,...). En

clair, plus la qualité du système d'information sera considérée comme satisfaisante, plus la prime de risque utilisée dans le cadre de l'évaluation sera faible, conduisant ainsi à une valorisation plus élevée de l'entreprise. À l'inverse, une piètre qualité du système d'information sera pénalisante en termes de valorisation, en particulier dans certaines PME-PMI, où la connaissance du système est trop souvent limitée au seul dirigeant, homme clef de l'entreprise.

Il apparaît donc clairement que le système d'information constitue un élément clef, que ce soit au niveau de la sécurité, de la réussite ou tout simplement de la pérennité de l'entreprise, voire dans la perspective de sa cession. Il est indispensable que les dirigeants d'entreprises fassent procéder régulièrement, de manière interne ou externe, à une revue de leur système d'information, de manière à pouvoir mettre en œuvre les actions correctives éventuellement nécessaires, et contribuer ainsi à la réussite de leur projet entrepreneurial. Cette revue n'entraînera pas forcément un changement du système d'information, mais une adaptation cohérente et harmonieuse de l'outil et du fonctionnement de l'entreprise aux besoins identifiés.

**Jean-Marc Heitzler**  
 Associé  
 Grant Thornton

avec la collaboration de **Jean-François Daubert**, Directeur du Département Process et Systèmes d'information de Grant Thornton, et de **Laurent Prost**, associé et membre du Département Prévention et Restructuration de Grant Thornton

## L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE

(source : Banque de France Strasbourg)

SITUATION DES CARNETS ET DES STOCKS DE PRODUITS FINIS

À COMPTER DE FÉVRIER 2008, L'ANALYSE PORTE SUR DES DONNÉES CORRIGÉES DES VARIATIONS SAISONNIÈRES.

