

FONCTIONS de



L'ENTREPRISE

finance/gestion
comptabilité

Concevoir le tableau de bord



Méthodologie, outils et modèles visuels

Caroline SELMER

4^e édition

DUNOD

Du même auteur :

Construire et défendre son budget, Dunod, 3^e édition, 2014

La boîte à outils du Contrôle de gestion, Dunod, 2014

La boîte à outils du Responsable financier, Dunod, 2^e édition, 2013

Toute la fonction finance, Dunod 2006

Hacer y defender un presupuesto, DEUSTO, 2002

L'auteur a participé aux ouvrages :

Le contrôle de gestion en mouvement, Éditions d'organisation, 2009

Tableaux de bord, sous la direction de G. Balantian, Éditions d'organisation, 2005

Toute la fonction management, Dunod, 2003

Finance d'entreprise, sous la direction de N. Guedj, Éditions d'organisation, 2000

Maquette intérieure : Catherine Gambier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphic Design

Photo de couverture : Didier Thirion/Graphic Design

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 1998, 2003, 2011, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072644-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	IX
Partie I	
Sélectionner l'information décisionnelle	1
Chapitre 1 ■ Organiser le système de pilotage	3
Mettre une activité sous contrôle	4
La mise sous contrôle d'une activité s'exerce à deux niveaux	4
L'élément clé du pilotage : le plan d'actions	6
Les trois horizons du contrôle de l'entreprise	6
Le contrôle de la stratégie	6
Le contrôle de la gestion	7
Le contrôle de l'exploitation	12
Définir les objectifs avec précision	13
Formaliser les objectifs avec précision	13
Les différents types d'objectifs	15
Assurer la cohérence du système de pilotage	16
Le déploiement des objectifs	16
La remontée des informations	20
Chapitre 2 ■ Identifier les indicateurs de performance	23
Les différentes mesures de la performance	24
Les indicateurs d'efficacité et d'efficience	24
Les indicateurs d'impact	26
La démarche d'identification des indicateurs de performance	27
Clarifier la mission	27
Préciser les points clés de la mission ou du processus	28
Formaliser les indicateurs de performance	30

Quelques exemples de mesure de performance	30
La fonction « action sociale » dans une caisse d'allocation familiale	31
Les processus dans un centre de distribution EDF	33
Chapitre 3 ■ Identifier les indicateurs de pilotage	39
Les déterminants de la performance	40
Les indicateurs de pilotage	40
Les indicateurs d'éclairage	44
Les indicateurs en « avant »	45
La démarche de détermination des indicateurs de pilotage	45
Identifier les activités et les ressources critiques	46
Formaliser les points clés et les indicateurs de pilotage	47
Exemples de mesure du pilotage	47
La fonction « action sociale » dans une caisse d'allocation familiale	47
Les processus dans un centre de distribution EDF	51

Partie II

Les étapes de conception d'un tableau de bord : la méthode Janus 55

Chapitre 4 ■ Jalonner les étapes du projet	57
Déterminer les grandes orientations du projet	58
Un outil de pilotage réservé aux dirigeants	58
Un outil de pilotage impliquant les différents niveaux de l'entreprise	58
Un outil de pilotage centré sur les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès	59
Le reporting et le tableau de bord	59
Mettre en place une gestion du projet	61
Constituer le comité de pilotage et l'équipe projet	61
Définir les étapes de la mise en œuvre du projet	62
Décliner une démarche de mise en œuvre	63
Prévoir un plan de communication	64
Sensibiliser les futurs utilisateurs	65
Exposer les principes de gestion	65
Expliquer aux futurs utilisateurs ce que l'on attend d'eux	66

Chapitre 5 ■ Analyser les besoins des utilisateurs	69
Recenser les besoins des utilisateurs	70
Les utilisateurs réaliseront un diagnostic de la procédure de TDB	70
Les utilisateurs détermineront les éléments clés à mesurer	71
Le contrôleur de gestion prévoira les documents de travail	73
Analyser et valider les demandes	74
La cohérence avec la stratégie	74
La cohérence avec l'organigramme	76
La cohérence transversale	77
Inventorier les informations existantes	78
Définir une méthodologie	78
Sélectionner les données prioritaires	78
Chapitre 6 ■ Normer la présentation des indicateurs	81
L'inventaire des questions à se poser	82
Que cherche-t-on à mesurer ?	82
Quelle précision est juste nécessaire ?	82
Quand et à quelle fréquence faut-il mesurer ?	82
Qui génère l'information de base ?	83
Qui sont les utilisateurs intéressés ?	84
Quelle évolution du TDB préconiser ?	84
Quels peuvent être les effets induits ou pervers ?	85
Le dictionnaire des indicateurs	86
Représenter l'information de façon attractive	87
Le baromètre	87
Les chiffres	88
Les graphiques	91
Les commentaires	94
Chapitre 7 ■ Utiliser un système informatique adapté	97
Informatiser les tableaux de bord	98
Quels outils choisir ?	99
Pour informer	99
Pour expliquer	100
Pour rechercher	102
Pour simuler	103

Pour stocker	104
Pour communiquer	106
Mettre en place un système d'information décisionnel	108
Traitement de l'information	109
Choix des outils supports	111
Chapitre 8 ■ Situer le tableau de bord au cœur du management	115
Déterminer des objectifs clairs	116
Mettre à disposition des ressources adaptées aux besoins	116
Un outil d'aide à la décision	116
Un outil de communication	119
Un outil d'amélioration des compétences	120
Le système d'évaluation et de feedback	123
Le système de motivation	126
Créer un lien avec la rémunération	126
Dix recommandations pour lier les notions de mesure/pression/suivi/récompense	129
Partie III	
Exemples d'indicateurs et de tableaux de bord	131
Chapitre 9 ■ Indicateurs les plus fréquents des principales fonctions de l'entreprise	133
Annexe ■ Exemples de tableaux de bord (cahier couleur)	
Chapitre 10 ■ Tableaux de bord commerciaux	151
Les spécificités d'un marché donné	152
Les objectifs en terme de marché	152
Tableau de bord commercial d'une entreprise de service	152
Tableau de bord commercial d'une association	153
Les compétences distinctives : qualité et adaptabilité	155
La satisfaction des clients	155
Être flexible	159
Être réactif	159
Le déploiement des tableaux de bord au sein d'un groupe	160

Chapitre 11 ■ Tableaux de bord industriels	165
Les indicateurs industriels	166
Représentation des indicateurs de coûts	167
Le tableau de bord qualité	170
Mise en place de tableaux de bord dans un groupe	174
Exemple d'un groupe pharmaceutique	174
Le réseau de tableaux de bord	176
Chapitre 12 ■ Tableaux de bord de fonctions support	181
Les indicateurs clés des services généraux	182
Tableau de bord d'un centre de services RH	185
Modèle de tableau de bord innovation	188
Tableaux de bord du responsable innovation	188
Tableaux de bord des chefs de projet	192

Partie IV

Renforcer l'impact des tableaux de bord 195

Chapitre 13 ■ Lever les principales difficultés	197
Pallier les difficultés rencontrées lors de l'élaboration du tableau de bord	198
Respecter la finalité des deux types d'indicateurs	198
Valider les points de corrélation entre performance et pilotage	200
Piloter les causes pour anticiper	203
Définir le bon niveau de maille d'analyse pour faciliter la prise de décision	204
Focaliser l'attention des acteurs et auditer la cohérence de leurs indicateurs avec leur champ de responsabilité	205
Anticiper les comportements induits	205
Auditer la qualité du système d'information	206
Pallier les difficultés rencontrées lors de l'exploitation du tableau de bord	207
Les « bons » objectifs sont définis et négociés	207
Les mesures de la performance sont correctement alignées avec les objectifs stratégiques	208
Les systèmes de rémunération-récompense des managers renforcent la performance	209

Le système fonctionne par exception	210
Il existe un bon suivi des perturbations	211
Impliquer les responsables opérationnels	212
Centrer le système de mesures sur les personnes	213
Chapitre 14 ■ Faire parler les chiffres	217
Structurer sa communication à partir du destinataire	218
Présenter les chiffres différemment	219
Créer un support visuel percutant	225
Préparer une présentation orale convaincante	230
Animer la réunion tableau de bord	232
Conclusion	235
Bibliographie	237
Index	239

Introduction

Cette quatrième édition a été conçue pour répondre de la façon la plus pratico-pratique possible aux difficultés rencontrées par les professionnels en entreprise lors de l'élaboration ou de l'exploitation des tableaux de bord, qu'ils en soient les concepteurs ou les destinataires.

Force est de constater que les mêmes interrogations sont toujours d'actualité. Comment se fait-il que l'on crée de plus en plus d'indicateurs sans toujours en tenir compte ? Pourquoi la direction ne se satisfait-elle pas toujours de la pertinence des indicateurs retenus ? Pourquoi craint-on souvent d'avoir manqué un indicateur clé ! Et si on pense avoir enfin identifié les bons indicateurs clés de son métier, comment mieux les présenter afin de motiver les opérationnels à les regarder régulièrement et, comment leur en permettre une lecture aisée et rapide. Enfin, toujours cet étrange paradoxe, mélange d'un besoin de simplification et de contrôle, qui réapparaît : « un bon tableau de bord ne peut-il se limiter à trois ou cinq indicateurs clés ? » Afin de répondre à l'ensemble de ces interrogations, et à bien d'autres, j'ai voulu, dans cette nouvelle édition, présenter de nombreux exemples de tableaux de bord et donner des conseils pour rendre les tableaux de bord plus percutants.

Les deux premières parties du livre reprennent les principes fondamentaux de la conception d'un tableau de bord.

Dans la première partie, vous retrouverez la méthodologie pour identifier les indicateurs pertinents et centrer le tableau de bord sur les indicateurs essentiels. La seconde partie reprend les principes de conception d'un tableau de bord, à travers la méthode Janus qui structure la démarche de conception d'un tableau de bord en cinq étapes.

À la suite de ces deux parties axées sur la théorie, les deux parties suivantes, se concentrent sur des réalisations concrètes et présentent de nombreux exemples de tableaux de bord, ainsi que des expériences de mises en œuvre en entreprise dans des univers très différents.

La troisième partie a été entièrement refondue afin de s'adresser au plus grand nombre dans l'entreprise. Elle présente de nouveaux exemples sous des angles différents : tableaux de bord commerciaux, industriels et fonctions

support. Ces exemples de tableaux de bord s'adressent aux directions métiers et à leurs équipes dans des entreprises, moyennes ou grandes, comme à l'ensemble d'un comité de direction dans une plus petite structure.


Enfin la quatrième partie est entièrement nouvelle. Je l'ai conçue à partir de retours d'expérience après diverses missions chez mes clients, afin qu'elle soit très opérationnelle. Elle propose de nombreux conseils et recommandations pour :

- lever les principales difficultés rencontrées lors de l'élaboration ou de l'exploitation d'un tableau de bord ;
- faire parler les chiffres auprès des équipes et faciliter la prise de décision.

J'espère qu'au terme de ce livre vous aurez trouvé les réponses à vos questions et, que les exemples présentés vous permettront d'adapter et d'enrichir vos tableaux de bord.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Partie I



Sélectionner l'information décisionnelle

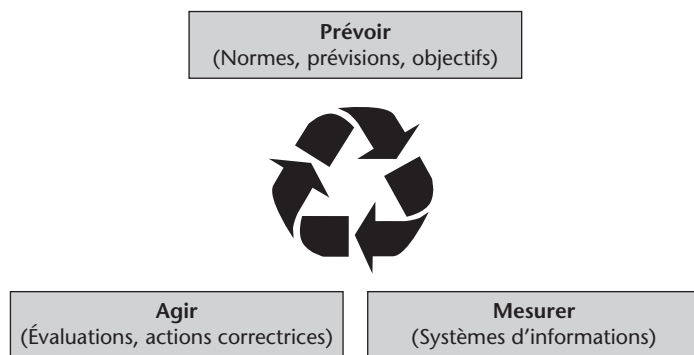
Chapitre 1

Organiser le système de pilotage

Executive summary |

- ▶▶ **Le système de pilotage** de l'entreprise doit donner à ses responsables les éléments nécessaires à la maîtrise de leur activité. Plus explicitement, les responsables d'une entreprise qui voudront orienter et ajuster son fonctionnement en prenant rapidement les décisions leur donnant toutes les chances d'atteindre leurs objectifs, seront obligés de contrôler en permanence l'activité de leur entreprise.
- ▶▶ **Tout système de pilotage** est basé sur les trois éléments suivants : des objectifs définis à l'avance avec précision ; un dispositif de mesures (indicateurs) ; des actions correctrices.

1. Organiser le système de pilotage



Ces éléments permettront de mobiliser l'attention des responsables et de leurs équipes sur les priorités afin qu'ils améliorent les résultats à tous les niveaux de l'organisation : stratégie, gestion et exploitation. Leur formulation est extrêmement importante car elle conditionne en grande partie la cohérence et le succès du système de pilotage dans sa globalité.

Mettre une activité sous contrôle

Le contrôle d'une activité est indissociable de sa préparation. Celle-ci recouvre en effet la fixation des objectifs, la mise au point des dispositifs de mesure, l'étude des actions correctrices appropriées. Ce qui doit conduire à l'enchaînement suivant :

- fixation des objectifs,
- mise au point des moyens et méthodes,
- exécution,
- mesure de l'exécution,
- actions correctrices.

La mise sous contrôle d'une activité s'exerce à deux niveaux

La mise sous contrôle d'une activité s'exerce à deux niveaux.

■ La performance

Ce type de contrôle consiste à constater que si le résultat de l'activité a été atteint *a posteriori*. On le qualifiera de « contrôle de la performance ».

Toutefois, au moment où le responsable constate le résultat, il est trop tard pour réagir. En conséquence, ce type de contrôle, indispensable, reste insuffisant. Il devra donc être couplé avec le contrôle du plan d'actions.

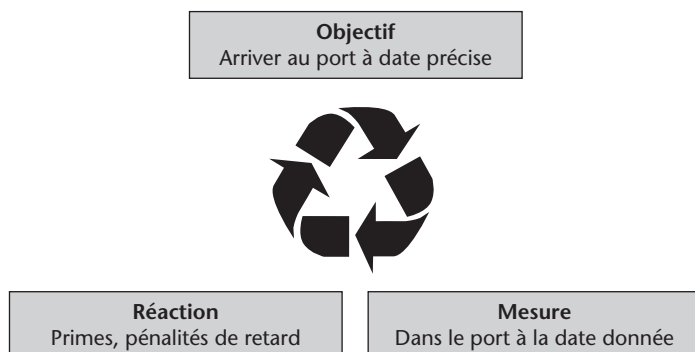


Figure 1.1 – Contrôle de la performance

■ Le pilotage

Ce type de contrôle est un contrôle en continu aboutissant à des ajustements permanents. Il porte sur les éléments du plan d'actions dont la maîtrise permettra de se rapprocher au maximum du résultat final : on pilote le résultat final au travers du plan d'actions. Ce type de contrôle sera qualifié de « contrôle du pilotage ».

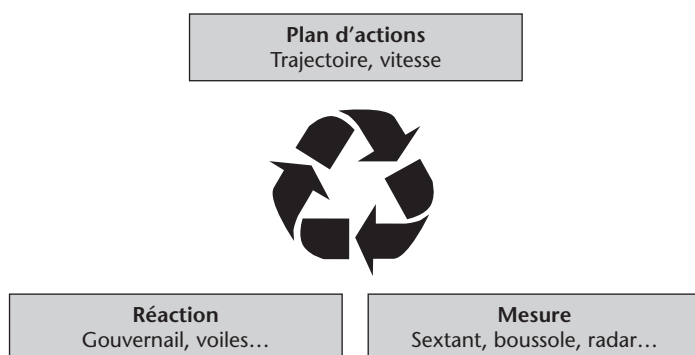


Figure 1.2 – Contrôle du pilotage

L'élément clé du pilotage : le plan d'actions

La plupart des tableaux de bord regroupent des indicateurs qui rendent compte de la performance des responsables, mais ils n'intègrent pas toujours des indicateurs permettant de suivre les plans d'actions associés. Cette notion est essentielle.

Dans l'univers actuel où la capacité à répondre aux aléas conjoncturels est bien plus essentielle que celle d'avoir prévu juste. L'organisation du système de contrôle doit être telle qu'elle privilégie l'assistance au pilotage des actions de changement par rapport au contrôle des activités de routine. Ce n'est pas parce que les budgets seront respectés que tout va bien. Le tableau de bord ne sert pas seulement à suivre le budget, mais aussi la réalisation de l'objectif et des plans d'actions. Le suivi du plan d'actions est l'élément-clé du dispositif car il permet de tout expliquer et de capitaliser l'expérience. Il faut être capable de répondre au plus vite à un changement dans l'environnement.

Réagir peut désigner deux types d'action :

- soit *prévenir* : prendre des mesures préventives à l'encontre d'un événement qui s'annonce ; agir instantanément quand l'événement surgit en y consacrant toute son énergie ; agir sur les causes profondes pour qu'elles ne deviennent pas récurrentes ;
- soit *repenser* les méthodes de travail, le type de technologie, le mode d'organisation afin de se donner des objectifs plus ambitieux pour surpasser les concurrents.

Les trois horizons du contrôle de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, les besoins de contrôles effectifs se situent sur trois dimensions.

Le contrôle de la stratégie

La stratégie consiste à définir les axes de développement que la direction voudrait mettre en œuvre au cours des prochaines années compte tenu de l'évolution qu'elle anticipe à partir de son environnement (développement produits, nouvelle technologie, investissements, politique de financement). La planification stratégique permet donc à la direction d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de missions, de métiers, de

domaines d'activité et de facteurs-clés de succès. Ceux-ci se déclineront ensuite en objectifs à moyen terme et en plans d'actions pour chacun des responsables de l'entreprise.

Les besoins de décision stratégique sont peu fréquents et en tout cas largement imprévisibles, car ils résulteront souvent d'une opportunité ou d'une contrainte nouvelle : modification technologique, innovation de la concurrence, modification de textes légaux... En revanche, le processus de réflexion stratégique pourra s'organiser à échéances espacées. Le contrôle de la stratégie aidera aussi à piloter les choix stratégiques et constituera une référence pour leur post-évaluation.

Le contrôle de la stratégie n'est pas seulement l'outil de la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi celui de la conduite de son processus d'émergence dans l'action.

Exemple

Les indicateurs stratégiques du ministère de l'Éducation au Québec

Il y a quelques années le ministère de l'Éducation s'est doté d'un tableau de bord de suivi de son plan stratégique. Dix-neuf indicateurs ont été sélectionnés pour leur caractère plus fondamental. Ces indicateurs constituent des indicateurs de performance du système d'éducation au regard de sa mission : « Assurer la réussite du plus grand nombre à tous les ordres d'enseignement, afin que chaque jeune dispose d'une qualification à son entrée sur le marché du travail ». Ces indicateurs sont regroupés par ordre d'enseignement.

Les tableaux présentés sont accompagnés de :

- Faits saillants : analyse en quoi les tendances observées indiquent l'atteinte pour l'an 2010 des cibles fixées.
- Graphiques : source et définition de chaque indicateur.

Le contrôle de la gestion

La gestion est en général la mise en œuvre de la stratégie au cours d'une année. Les dirigeants doivent avoir l'assurance que les choix stratégiques seront, sont et ont été mis en œuvre, notamment grâce à la sélection des objectifs de progrès sur l'année et au contrôle de leur exécution. La gestion est donc l'utilisation de moyens humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs annuels. Elle doit être pratiquée par l'ensemble des responsables de l'entreprise.

1. Organiser le système de pilotage

Tableau 1.1 – Tableau de synthèse des orientations et des objectifs stratégiques

Accroître la réussite scolaire, favorisant l'apprentissage et la persévérance jusqu'au diplôme.	Qualifier les personnes selon leurs aptitudes, en vue de leur intégration durable au marché du travail et de leur insertion.	Assurer la pertinence des programmes en fonction des réalités du monde et de l'évolution du marché du travail.	Accroître l'efficacité et l'efficience du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats.	Engager les universités à poursuivre l'amélioration de leur performance.
Augmenter substantiellement le taux de « diplomation » à tous les ordres d'enseignement.	Mettre en œuvre une stratégie concernant la formation de base commune et l'allocation des personnes insuffisamment scolarisées.	Implanter le nouveau curriculum à l'enseignement primaire et secondaire.	Généraliser une approche de gestion axée sur les résultats.	Consolider les acquis en matière d'accessibilité aux études universitaires ;
Accroître la qualité des apprentissages.	Adopter de nouvelles stratégies concertées en vue de la qualification professionnelle du plus grand nombre de jeunes.	Compléter le cycle de mise à jour des programmes de la formation professionnelle et technique, élaborer les nouveaux programmes pertinents.	Veiller à la cohérence et à la complémentarité des interventions dans la recherche d'une plus grande efficience du système d'éducation.	Favoriser la réussite des études et accroître le taux de « diplomation » ;
Mettre en œuvre une approche de prévention et d'intégration à l'égard des élèves éprouvant des difficultés d'apprentissage ou d'adaptation.	Renforcer l'accompagnement des jeunes dans leur choix d'orientation.	Adopter une logique de continuité des apprentissages entre les formations professionnelles et techniques en facilitant le passage de celles-ci à des études universitaires.	Resserer le partenariat entre les milieux de l'éducation et du travail, de même qu'avec les autres acteurs socio-économiques.	Consolider la qualité de la formation et l'excellence de la recherche universitaire ;
	Favoriser l'utilisation des divers types de stages en entreprise et dans la communauté.	Faciliter l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication à l'enseignement.	Améliorer la qualité des services d'aide financière aux études.	Accroître l'efficience du système universitaire et de la gestion des établissements ;
				Augmenter la capacité de réponse des universités aux besoins de la société.

Tableau 1.2 – Tableau des indicateurs stratégiques

	N° Indicateurs	Type ¹	Cible	Données N – 1	Données N	Échéance
	Primaire et secondaire					
1	% d'une génération qui obtient un diplôme du secondaire avant 20 ans.	R				
2	Taux de passage en 3 ^e année du primaire à 8 ans ou moins.	MO				
3	Taux de passage du primaire au secondaire à 12 ans ou moins.	MO				
4	Taux d'intégration des élèves handicapés en classe régulière.	MO				
5	Taux d'accès à la formation professionnelle avant 20 ans.	MO				
6	Taux d'obtention d'un diplôme de formation professionnelle avant 20 ans.	R				
	Collège					
1	% d'une génération qui obtient un 1 ^{er} diplôme d'études collégiales.	R				
2	Taux d'accès à l'enseignement collégial ordinaire.	MO				
3	Taux de réussite des cours suivis par les étudiants du programme d'études collégiales.	MO				
4	% étudiants de la formation pré-universitaire terminant leurs études avec un DEC.	R				
5	% étudiants de la formation technique terminant leurs études avec un DEC.	R				
	Universitaires					
1	% d'une génération qui obtient un baccalauréat.	R				
2	Taux d'accès aux programmes d'études conduisant au baccalauréat.	MO				
3	% étudiants ayant obtenu leur baccalauréat/étudiants sortis.	R				
	Contexte					
1	Taux de chômage des diplômés selon l'ordre d'enseignement et le type de diplôme.	C				
2	Taux d'obtention du premier diplôme du secondaire, du baccalauréat, de la maîtrise et du doctorat/à des pays de l'OCDE.	C				
3	Dépenses d'éducation/PIB comparées avec des pays de l'OCDE.	C				
4	% satisfaction des usagers/services d'aide financière aux études.	G				

1. R : indicateur de résultat ; MO : indicateur de mise en œuvre ;
C : indicateur de contexte ; G : indicateur de gestion.

Le contrôle de la gestion assure la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est-à-dire l'exploitation. Le contrôle de la gestion remplit de fait un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise ont été correctement déclinés au sein de la structure.

Les outils de gestion utilisés ont en commun :

- de répondre à des besoins d'utilisation réguliers, mais non quotidiens (du mois à l'année) ;
- que les besoins de décision ne sont prévisibles qu'en partie seulement. L'information est synthétique (volumes, qualité...), comptable et extra-comptable (disponible dans les cinq jours suivant la clôture mensuelle) et insuffisante car, mettant l'accent sur les points-clés de la compétitivité de l'entreprise. Elle entraîne des questions dont la réponse demande la recherche d'informations complémentaires.
- de permettre de répondre à des besoins liés aux objectifs de progrès que l'entreprise s'est donnés (normes professionnelles, plans d'actions de progrès). Les normes présentant un intérêt majeur pour l'entreprise – enjeux financiers, commerciaux, d'image – font l'objet de plans d'actions soigneusement choisis, préparés et suivis ; les autres normes sont considérées comme stabilisées et ne font donc pas l'objet d'objectifs d'amélioration.

Exemple

Les indicateurs du e-business

Les banquiers, les assureurs, les distributeurs... ont créé des sites web. Des start-up se sont créées avec, comme unique moyen de communication, le web. Le e-business a déclenché une série de nouveaux métiers, de nouveaux produits ou services, en un temps record.

La stratégie e-business d'une entreprise doit être jugée sur ses performances financières et commerciales :

- Les investissements se traduisent-ils par des gains ?
- Comment la valeur de l'entreprise a-t-elle augmenté ?