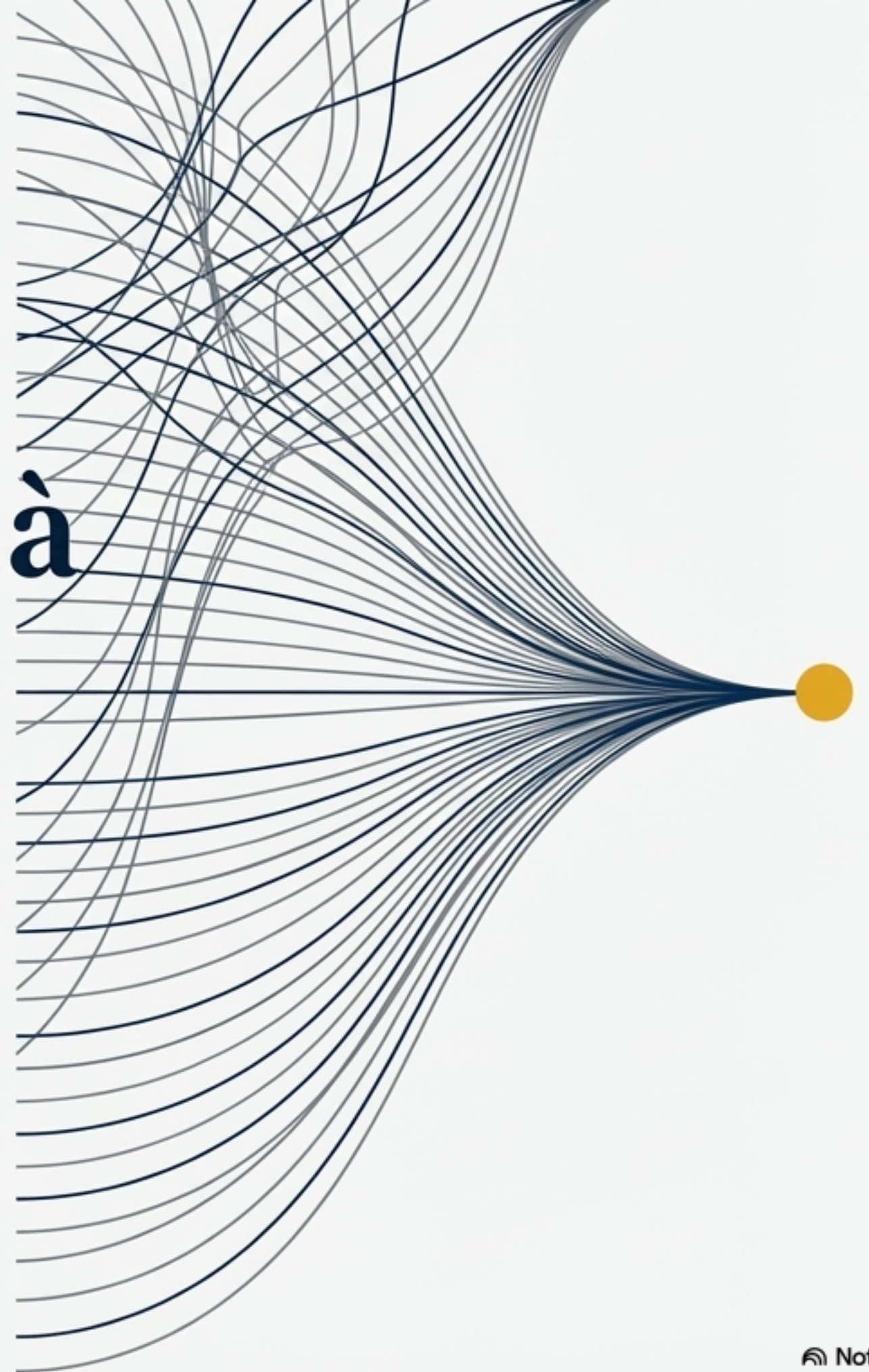


La Gouvernance des SI : De Centre de Coût à Moteur de Valeur Stratégique

Comment aligner la technologie sur la stratégie pour libérer un avantage concurrentiel durable.



Le 'No Man's Land' de la Gouvernance : Un Vide Stratégique

Constat

Souvent, un fossé existe entre la Direction Générale et les opérations technologiques. Ce vide se caractérise par :

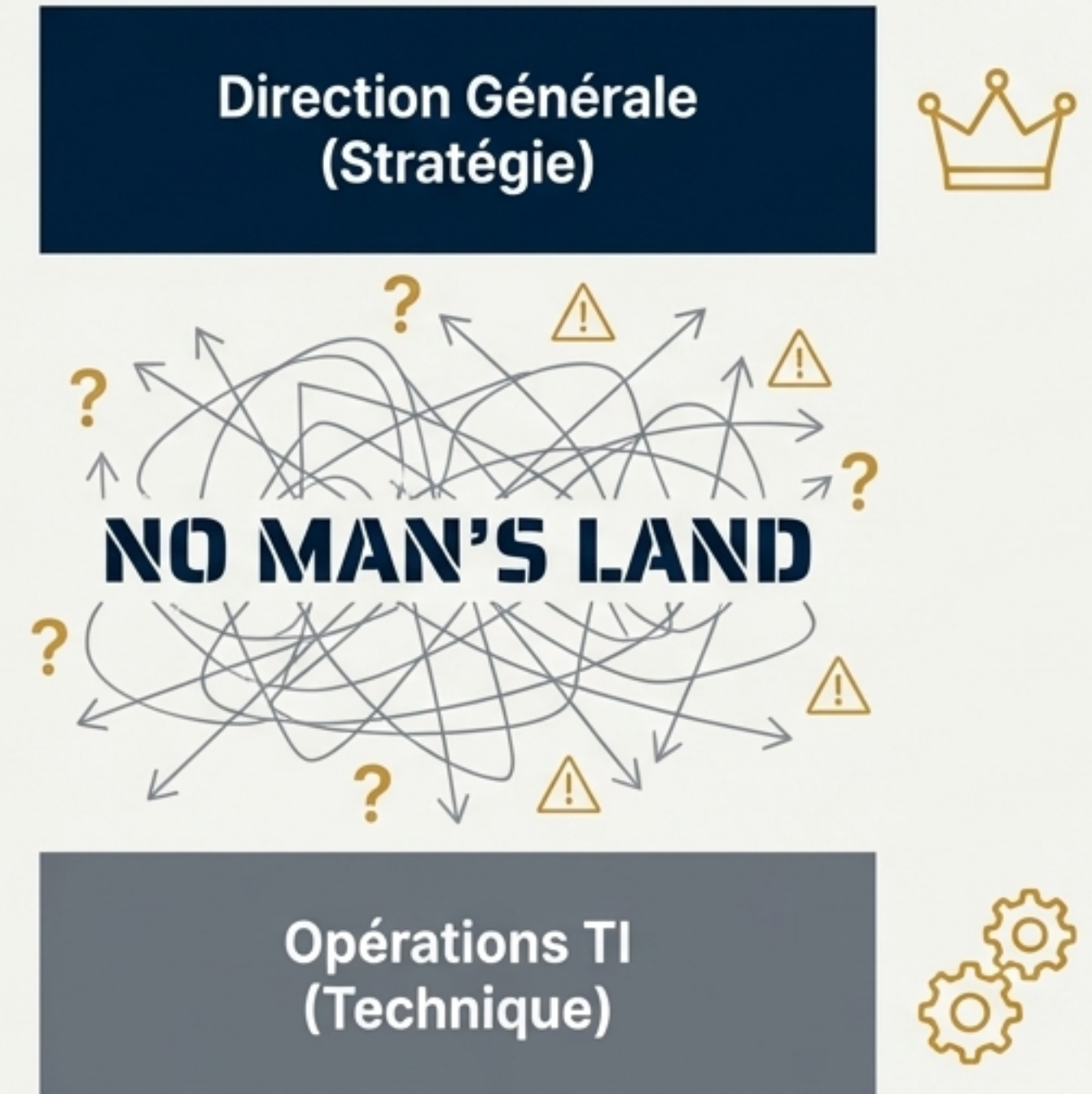
- Une confusion des objectifs stratégiques.
- Des responsabilités et pouvoirs mal définis.
- Une sous-estimation des coûts et des bénéfices réels.
- L'influence des fournisseurs primant sur les besoins de l'entreprise.

Conséquences

Projets mal alignés, investissements considérables qui échappent aux règles usuelles du calcul économique, risques accrus et perte d'avantage concurrentiel.

Statistique clé : Les organisations subissent souvent une érosion de la valeur de **30 à 50%** sur les programmes majeurs en raison de dépassements de budget ou de l'incapacité à livrer les bénéfices.

Source : Digital Transformation with Eric Kimberling



L'échec n'est pas une option, mais une réalité coûteuse

Des organisations de premier plan ont subi des pertes massives, non pas à cause de la technologie elle-même, mais d'un désalignement stratégique fondamental.



Target (Canada)

Problème

Échec de l'expansion au Canada, entraînant une perte nette de 2 milliards de dollars.

Cause Racine

Incapacité à adapter la chaîne d'approvisionnement et la gestion des stocks au nouveau marché. Lancesé. Lancement de 124 magasins sans plan logistique viable, créant une rupture entre la promesse client et la réalité opérationnelle.



Hershey's

Problème

Chute de 20% des profits et de 8% du cours de l'action après le go-live. Perte de 150 millions de dollars de ventes.

Cause Racine

Un calendrier de projet irréaliste (30 mois au lieu de 48) et un go-live en pleine période de pic saisonnier (Halloween/Noël). Les tests ont ignoré des processus métiers critiques comme la gestion des entrepôts temporaires.



Revlon

Problème

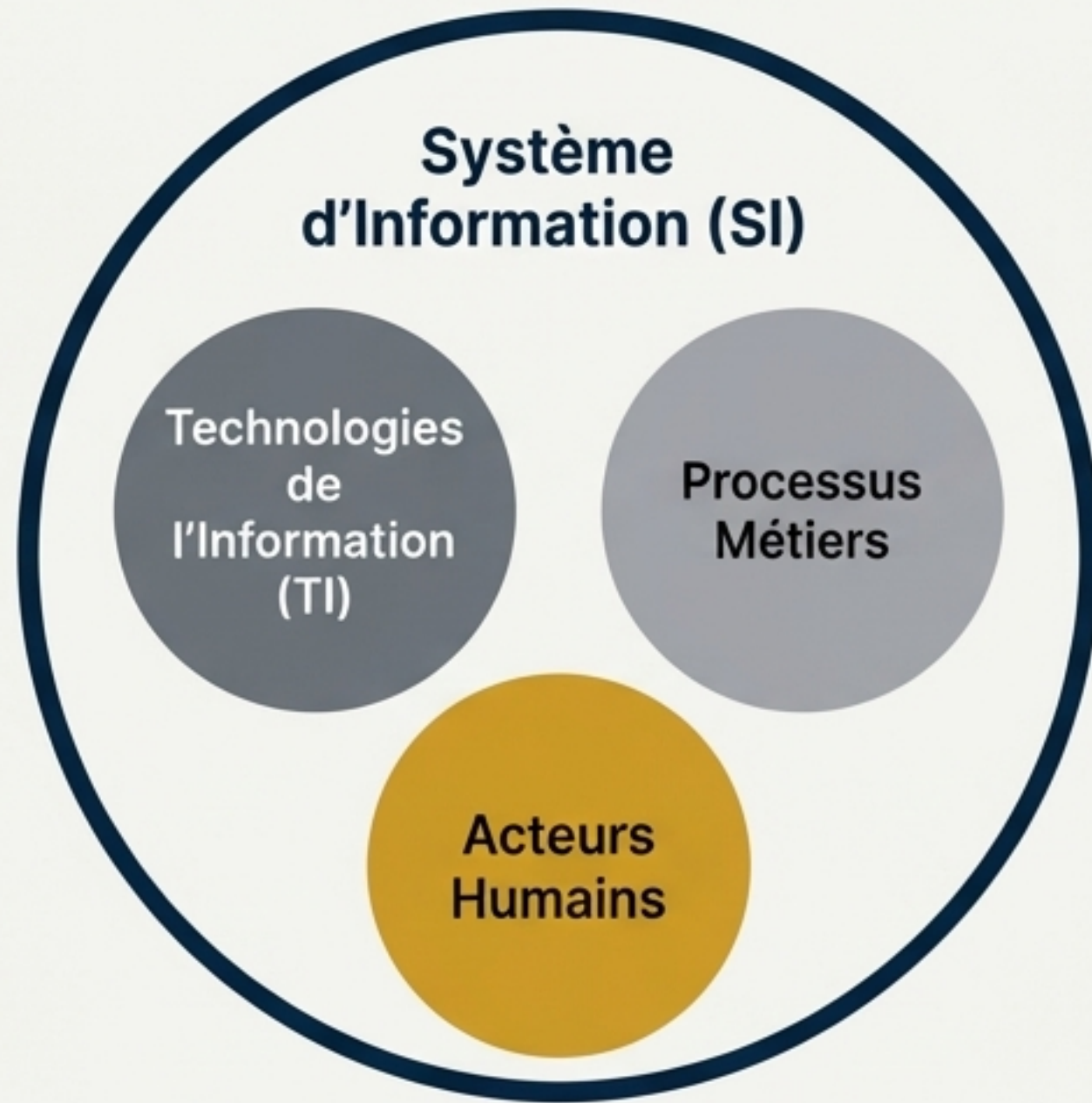
Incapacité à livrer les produits et à publier les résultats financiers à temps après l'implémentation de SAP.

Cause Racine

Le projet a été lancé au milieu d'une intégration post-fusion complexe (avec Elizabeth Arden) sans un modèle opérationnel cible clair. Le SI a été superposé sur des opérations non alignées.

Clarifions les Concepts : SI n'est pas TI

Une confusion fréquente limite la portée stratégique de la discussion. La distinction est essentielle.



Technologies de l'Information (TI / IT)

L'ensemble des outils. C'est le 'comment' technique.

Composants : Matériel, logiciels, réseaux, serveurs.

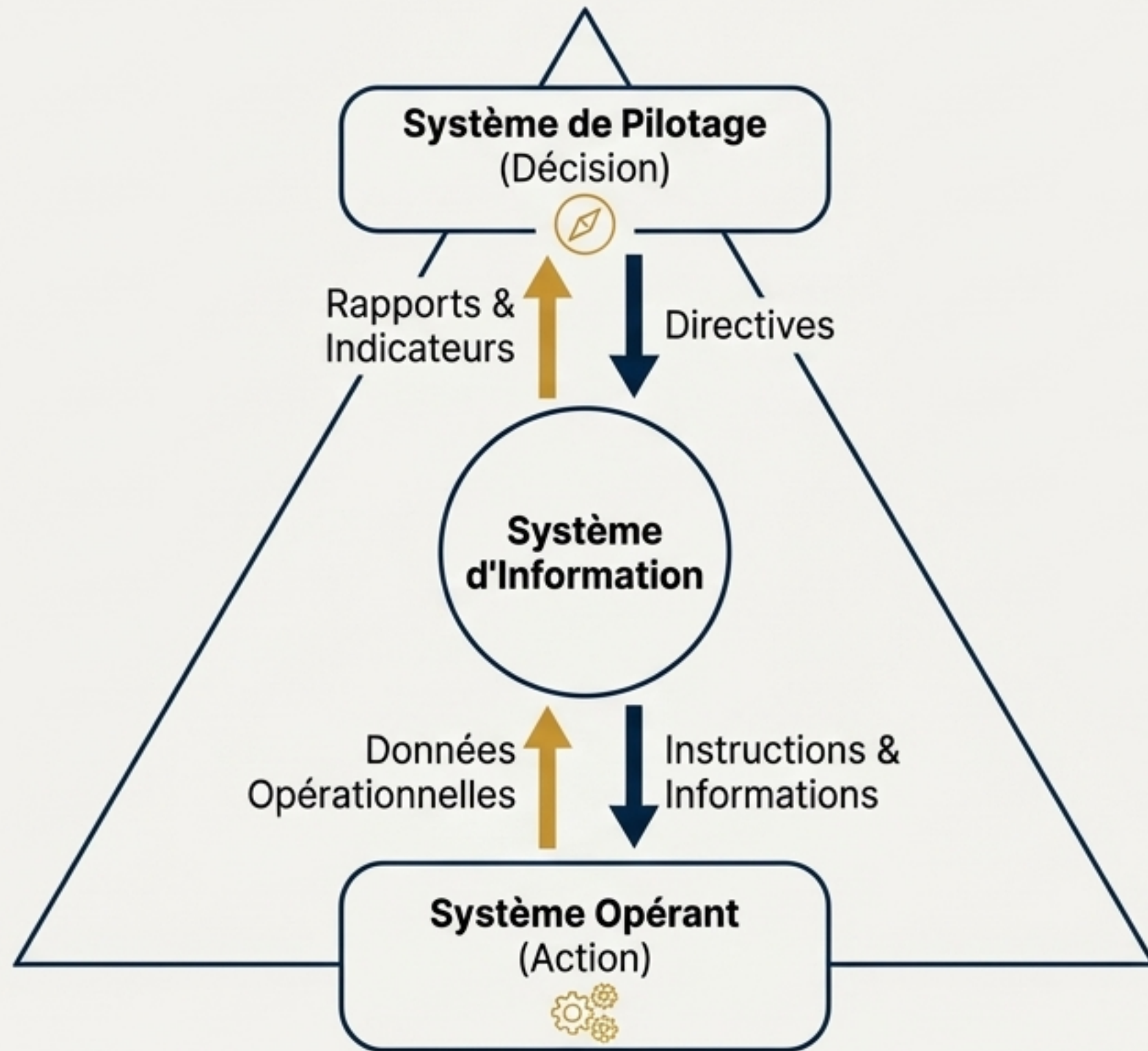
Système d'Information (SI / IS)

Le système socio-technique qui intègre la technologie, les personnes et les processus pour atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est le 'quoi' et le 'pourquoi'.

Composants : TI + Processus Métiers + Acteurs Humains.

"La différence [...] est que les systèmes d'information intègrent la technologie, les personnes et les processus [...] La technologie de l'information est la conception et la mise en œuvre de l'information [...] au sein du système d'information."

Le SI : Le Système Nerveux de l'Organisation



Les 4 Fonctions Essentielles d'un SI



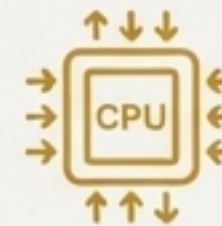
Collecter

Acquérir les informations de l'environnement interne et externe.



Stocker

Conserver l'information de manière sécurisée et accessible.



Transformer

Traiter, analyser et enrichir les données pour créer de nouvelles informations.



Diffuser

Restituer l'information pertinente, au bon moment, à la bonne personne et dans le bon format.

Gouvernance SI vs. Gouvernance TI : De la Gestion du Risque à la Création de Valeur



Gouvernance des TI (IT Governance)

- **Objet** : Utilisation efficace et efficiente de l'informatique.
- **Objectif Principal** : Réduire les risques opérationnels, optimiser les coûts, assurer la qualité de l'information (intégrité, traçabilité).
- **Périmètre** : Principalement la DSI.
- **Référentiel Clé** : CoBIT.



Gouvernance des SI (IS Governance)

- **Objet** : Alignement du SI sur la stratégie de l'entreprise.
- **Objectif Principal** : Créer de la valeur, développer la compétitivité, atteindre les objectifs métiers.
- **Périmètre** : Toute l'entreprise (Direction Générale, Directions Métiers, DSI).
- **Référentiel Clé** : Val IT (complémentaire à CoBIT).

La gouvernance TI est une *partie* de la gouvernance SI.
La première gère les outils, la seconde **pilote l'actif stratégique**.

Un Cadre d'Action Unifié pour Piloter la Transformation

Le succès ne vient pas du hasard, mais d'une approche structurée qui aligne la vision, le contrôle et l'exécution. Les référentiels de place ne sont pas des contraintes, mais des outils pour le voyage.



LA STRATÉGIE

Référentiel : TOGAF (The Open Group Architecture Framework)

Le plan directeur. Définit la feuille de route pour aligner l'entreprise, les données, les applications et la technologie sur les objectifs métiers.



LA GOUVERNANCE

Référentiel : COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)

Les règles de la route. Assure que le SI est contrôlé, que les risques sont gérés et que la valeur est créée et mesurée de manière fiable.



L'OPÉRATION

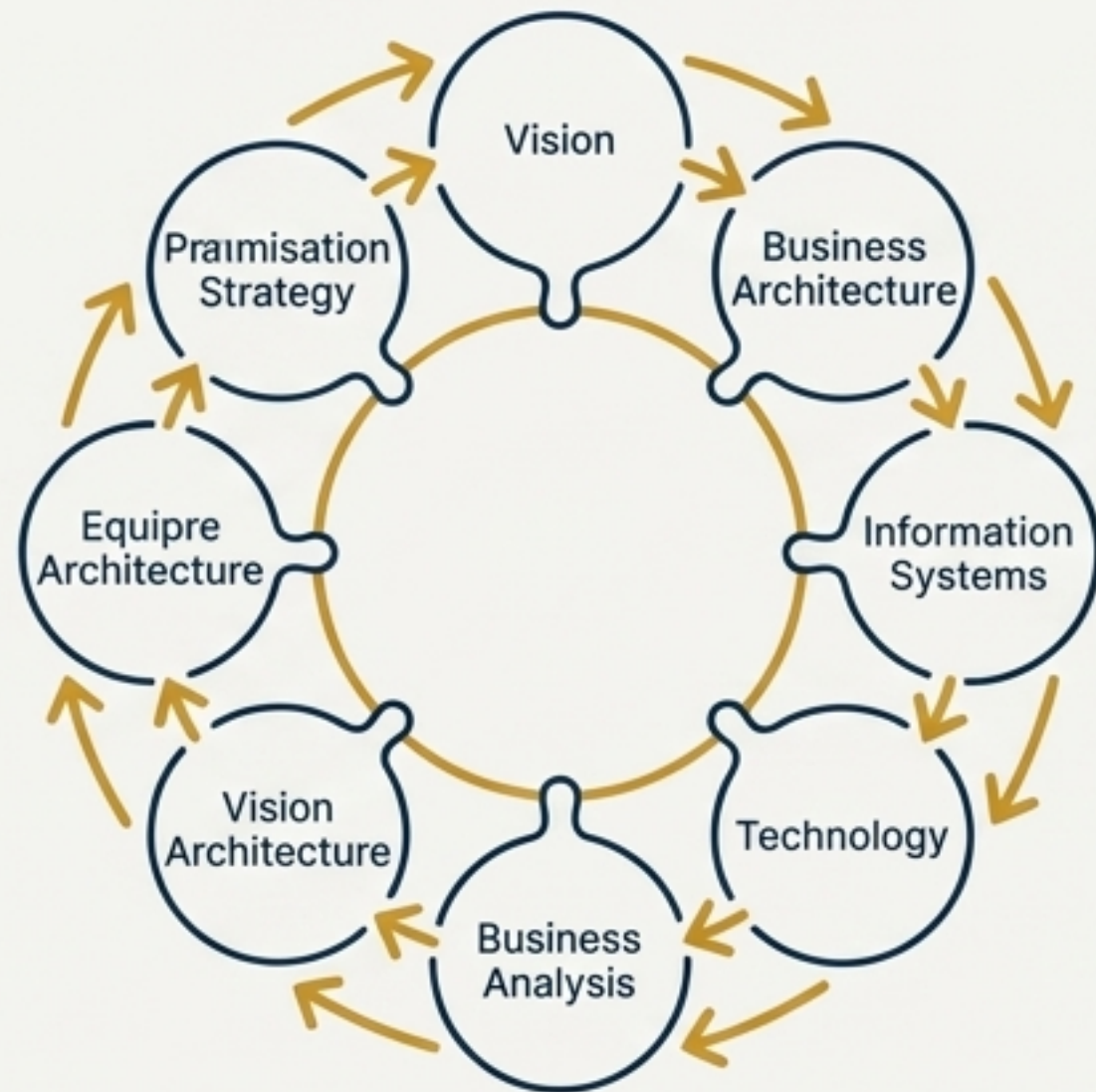
Référentiel : ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

Le moteur de l'excellence. Gère la fourniture des services informatiques au quotidien pour garantir la performance, la stabilité et l'amélioration continue.

Étape 1 : Définir la Cible avec l'Architecture d'Entreprise (TOGAF)

Avant de construire, il faut un plan. L'architecture d'entreprise est le plan directeur qui garantit que chaque investissement technologique sert la stratégie globale.

The *Open* Group



Définition : L'architecture d'entreprise (EA) est la discipline qui aligne les processus métiers, l'information, les applications et l'infrastructure technologique pour atteindre les objectifs de l'entreprise. (Source : MECS Press)



Le rôle de TOGAF :

- **Une Méthodologie Prouvée :** Standard de The Open Group, TOGAF fournit une approche systématique (l'ADM - Architecture Development Method) pour concevoir, planifier, implémenter et gouverner une architecture d'entreprise.
- **Un Langage Commun :** Il assure que les architectes, les décideurs métiers et les équipes techniques partagent une compréhension et des standards cohérents.
- **Un Pont Stratégique :** TOGAF traduit les objectifs stratégiques en une feuille de route concrète, guidant les choix technologiques et les projets de solutions pour qu'ils s'inscrivent dans une vision d'ensemble.

Étape 2 : Sécuriser le Parcours avec la Gouvernance (COBIT)

Une bonne stratégie nécessite un contrôle rigoureux pour garantir la création de valeur et la maîtrise des risques.



Gouvernance

Évaluer, Diriger, Surveiller



Gestion

Planifier, Construire, Exécuter, Surveiller

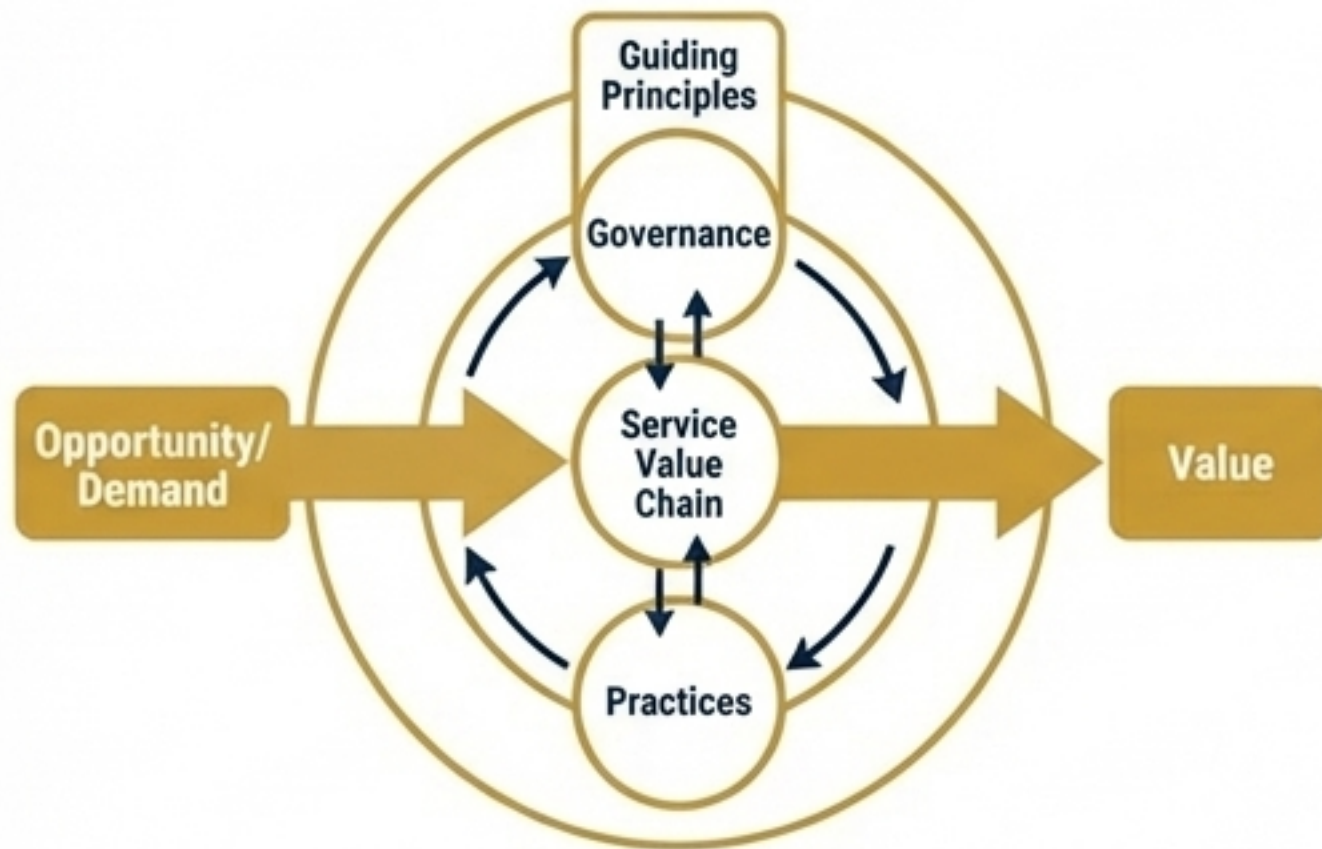
COBIT est le référentiel mondialement reconnu pour la gouvernance et la gestion des informations et technologies de l'entreprise (EGIT), visant à optimiser la valeur des investissements IT. (Source: ISACA)

Le rôle de COBIT :

- **Création de Valeur** : Se concentre sur la réalisation des bénéfices, l'optimisation des risques et l'utilisation des ressources.
- **Cadre Holistique** : Sépare clairement la gouvernance ("évaluer, diriger et surveiller") de la gestion ("planifier, construire, exécuter et surveiller").
- **Flexibilité et Intégration** : COBIT 2019 est conçu pour s'intégrer avec d'autres standards et cadres (comme ITIL et TOGAF), permettant de construire une solution de gouvernance sur mesure.
- **Prise de Décision Éclairée** : Fournit des objectifs de contrôle, des métriques et des modèles de maturité pour évaluer la performance et piloter l'amélioration continue.

Étape 3 : Assurer l'Excellence Opérationnelle (ITIL)

La meilleure stratégie est inutile si les services ne sont pas délivrés de manière fiable et efficace au quotidien.



ITIL est un ensemble de bonnes pratiques pour la gestion des services informatiques (ITSM) qui se concentre sur l'alignement des services IT avec les besoins du métier. (Source : Holistique Training, Piloter.org)

Le rôle d'ITIL 4 :

- **Le Système de Valeur de Service (SVS)** : ITIL 4 modélise la manière dont tous les composants et activités de l'organisation travaillent ensemble comme un système pour permettre la création de valeur.
- **Focus sur la Co-crédation de Valeur** : Met l'accent sur la collaboration entre les fournisseurs de services, les consommateurs et les autres parties prenantes.
- **Amélioration Continue** : C'est un principe fondamental, assurant que les services évoluent et s'adaptent aux besoins changeants de l'entreprise.
- **Pratiques Clés pour la Gouvernance** :
 - Gestion des changements (Change enablement)
 - Gestion des incidents et des problèmes
 - Gestion des niveaux de service

Les Quatre Leviers Stratégiques de la Création de Valeur par le SI

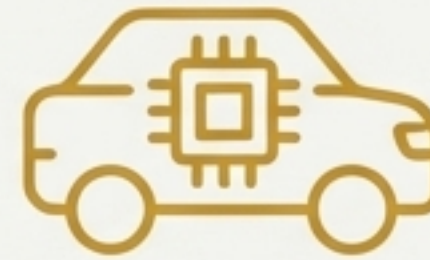
Une gouvernance SI efficace n'est pas une fin en soi. Son but est de développer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur de quatre manières distinctes.



1. Création et Développement de Nouveaux Services

Proposer de nouvelles offres aux clients basées sur l'information.

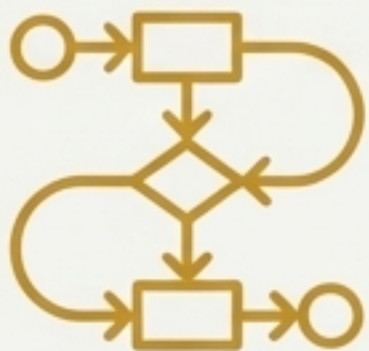
Exemple: Consultation de catalogue en ligne, prise de commande, suivi de livraison (e-commerce).



2. Création de Nouveaux Produits

Intégrer des systèmes d'information dans les produits eux-mêmes.

Exemple: Systèmes embarqués dans les voitures, maintenance prédictive d'équipements.



3. Amélioration des Processus de l'Entreprise

Gérer plus efficacement les processus internes pour optimiser la production et la relation client.

Exemple: Implémentation de CRM, SCM, et ERP pour fluidifier les opérations.



4. Développement des Partenariats

Estomper les frontières de l'entreprise en intégrant les partenaires.

Exemple: Partage des états de stocks en temps réel avec les fournisseurs, portails clients.

Construire Votre Feuille de Route : Une Démarche Centrée sur la Valeur

La création d'une feuille de route IT est une technique de planification visuelle pour obtenir une vue d'ensemble. C'est un outil de communication et d'engagement clé pour tout leader.

Trois Étapes Clés pour Prioriser le Retour sur Investissement (ROI) :

- 1 Analyser les Objectifs Métiers et le Paysage Technologique**
Mettez en lumière les objectifs stratégiques clairs : expansion de marché, productivité des employés, satisfaction client, efficacité des coûts. Évaluez chaque investissement technologique potentiel en fonction de son alignement avec ces objectifs. Si la technologie ne fait pas avancer l'entreprise vers ses buts, ce n'est pas une priorité.
- 2 Identifier les Parties Prenantes et Définir leurs Priorités**
La feuille de route est un outil de communication pour aligner les équipes transverses (finance, opérations, direction). Identifiez chaque groupe de parties prenantes et cartographiez leurs priorités (ex: budget et ROI pour la finance, gains de productivité pour les opérations). Adapter la communication favorise l'adhésion.
- 3 Optimiser le Processus avec des Outils Stratégiques**
Utilisez des solutions de Gestion de Portefeuille Stratégique (SPM) pour créer une "source unique de vérité". Ces outils facilitent la construction de la feuille de route, la collecte de feedback, et les simulations d'impact ("what-if"), tout en offrant des tableaux de bord dynamiques pour un pilotage en temps réel.

La Feuille de Route Stratégique pour 2025 : Une Vision Claire de la Destination

La transformation numérique s'accélère. Pour faire de la technologie un moteur de valeur, les leaders doivent se concentrer sur cinq objectifs clés.



Stimuler la Génération de Revenus & Améliorer l'Expérience Client.

La personnalisation peut augmenter les revenus de **5 à 15%** (McKinsey).



Favoriser une Culture et une Prise de Décision Axées sur les Données.

Les entreprises 'data-driven' ont **23 fois** plus de chances de dépasser leurs concurrents (HBR).



Devenir le Fer de Lance des Initiatives de Transformation Numérique.

Les entreprises avec un fort leadership numérique enregistrent une rentabilité supérieure de **26%** (MIT Sloan).



Augmenter l'Efficacité Opérationnelle & Optimiser les Coûts.

L'automatisation peut réduire les coûts d'exploitation de **30%** (Forrester).



Renforcer la Posture de Cybersécurité & Atténuer les Risques.

Le coût moyen d'une violation de données est de **4,24 M\$** (Ponemon Institute).



La Transformation Stratégique : L'Information comme Avantage Concurrentiel

La gouvernance des Systèmes d'Information n'est pas une discipline technique, mais un impératif stratégique fondamental.

- Elle **transforme la technologie** d'un simple support opérationnel en un véritable moteur de création de valeur.
- Elle **assure l'alignement** parfait entre les investissements technologiques et les ambitions métiers de l'entreprise.
- Elle est la **clé de la résilience, de la croissance et de l'innovation** dans une économie numérique de plus en plus complexe et compétitive.