



La gouvernance des SI en actions

Résumé de l'intervention de Patrick Dewulf, Directeur de la Gouvernance des SI, Danone
Le 17 mai 2006

Danone est un groupe international qui réalise un chiffre d'affaires de 13 milliards d'euros, et a trois métiers :

- Les produits frais laitiers,
- Les biscuits et céréales,
- Les eaux embouteillées,

et un positionnement clé très orienté santé. Il a une organisation matricielle selon ces métiers, autour d'entités mondiales par métier (WWBU) et d'entités nationales (CBU).

Je traiterais du premier vecteur de la gouvernance évoqué précédemment à savoir l'intégration du plan stratégique SI avec le plan stratégique de l'entreprise, en mettant en évidence les trois points clés :

- La mise en évidence des liens entre les deux plans stratégiques,
- L'identification des projets clés
- Le pilotage du plan stratégique SI.

Le processus de planification stratégique SI

Le processus de planification stratégique de l'entreprise est fondé sur un cycle classique en « W ». Les orientations stratégiques fournies par la direction, sont adaptées par chaque entité mondiale (WWBU) puis fournies aux entités nationales (CBU) afin que celles-ci en dérivent elles-mêmes leur propre plan stratégique. Ceux-ci sont ensuite consolidés puis revus par les entités mondiales pour validation. Le processus d'élaboration du budget est ensuite enclenché.

C'est pourquoi la planification stratégique SI comprend deux étapes :

- **Etape 1:** La DSI fournit à chaque entité mondiale (WWBU), dès la phase d'analyse des orientations stratégiques fournies par la direction, trois éléments clés :
 - Le plan de mise en œuvre des projets majeurs (actuellement, le projet SAP) et les coûts associés,
 - Tous les projets importants (plus d'un million d'euros) en cours ou à venir,
 - Une carte de maturité des entités nationales (CBU) qui dépendent de la WWBU.

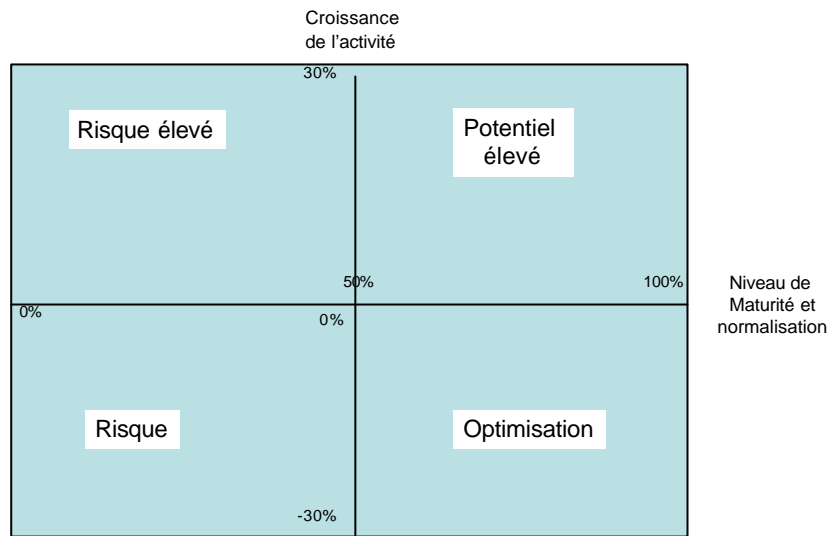
A l'issue de cette étape, les projets clés devant supporter la stratégie de l'entreprise sont identifiés.

- **Etape 2:** Après consolidation des plans stratégiques des CBU par les WWBU, la DSI analyse les plans stratégiques de chaque CBU pour :
 - Valider (alignement avec la stratégie et priorisation) les projets clés,
 - Ecrire et consolider le plan stratégique SI,
 - Le faire valider par le comité stratégique SI.

A l'issue de cette étape, le plan stratégique SI est validé par la direction du groupe.

L'identification et la validation des projets clés pour supporter la stratégie de l'entreprise

Les projets Groupe sont nombreux. A l'étape 1 du processus de planification stratégique SI, nous établissons la carte de maturité des entités nationales (CBU) pour chaque WWBU. Cette carte positionne dans quatre quadrants les entités nationales selon d'une part la croissance de l'activité et d'autre part la maturité de l'entité et son niveau de standardisation par rapport aux standards Groupe.



L'objectif étant de faire évoluer les entités nationales de la zone de risque élevé vers la zone de potentiel élevé. Ceci nous permet donc d'identifier pour chaque CBU les priorités en matière de projets.

L'étape 2 comprend l'analyse des architectures applicatives et de l'alignement des entités par rapport aux standards du Groupe et cela nous permet de valider les projets à mener au niveau de chaque CBU. Cette validation repose sur l'alignement des métiers par rapport aux processus définis pour l'entreprise. Nous avons en effet établi la cartographie des processus, ces processus étant pilotés par quatre Comités de domaine (Finances, Ressources Humaines, Marketing et Ventes, Opérations). Les domaines pilotent l'alignement stratégique et s'assurent du respect des standards, ce qui est essentiel dans le choix des applications à mettre en œuvre dans les différentes CBU.

Pour chaque CBU, la validation des projets à mener et la carte de maturité nous permettent de définir un plan d'évolution (tant pour les processus métiers que vis-à-vis des applications informatiques).

Le plan stratégique est alors rédigé et soumis pour validation au comité SI de chaque CBU. C'est un document très normé qui comprend 10 chapitres :

- Contexte de l'entreprise
- Organisation du service SI et gouvernance
- Orientations SI et priorités
- Portefeuille de projets
- Projet Thémis (SAP)
- Architecture applicative et alignement avec les standards Groupe
- Architecture technologique
- Exploitation et support
- Planning général
- Maîtrise des risques
- Annexes.



Le pilotage du plan stratégique SI

Il est principalement réalisé au travers de la gestion du portefeuille de projets et des décisions prises par le comité stratégique SI.

La gestion du portefeuille de projet (année courante et année suivante) met en évidence :

- Le suivi budgétaire (investissement et fonctionnement),
- L'alignement par rapport au plan stratégique SI,
- La conformité aux plans d'évolution des CBU.

Le comité stratégique SI s'assure en permanence que l'exécution est conforme au plan stratégique SI et procède si nécessaire aux arbitrages.

En résumé

Avoir une stratégie SI seule n'a pas de sens. Celle-ci doit en effet être partie intégrante de la stratégie de l'entreprise pour être un réel levier de croissance du business. Dans notre contexte, les entités nationales ont des objectifs à court terme, et ne peuvent plus seules décider des investissements à long terme qui impliquent souvent plusieurs entités car nous exploitons toutes les synergies possibles afin de réduire les coûts. Ces investissements sont donc validés et suivis par le Groupe.

Ce processus de planification stratégique SI est en place depuis deux ans et les résultats ne se sont pas fait attendre :

- La DSI a acquis une réelle légitimité et une reconnaissance au quotidien en tant que levier de la croissance,
- Nos dépenses projets en matière de standardisation ont augmenté de 35% à 54%,
- Nous sommes capables de justifier l'ensemble des coûts SI à la direction générale,
- Nos coûts de fonctionnement SI ont diminué de 5 à 7% selon les postes en deux ans, tout en maintenant le même niveau d'investissements relatif aux projets.