

Tasmane

Un nouveau modèle pour le digital et l'IT



Ludovic MARTY
Directeur Général Tasmane



Sommaire

DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN, REPENSER L'ORGANISATION AUTOUR DU
DIGITAL, DE L'IT ET DE L'IA3

I. TOUTE L'ENTREPRISE EST CONCERNÉE PAR LA TRANSFORMATION DIGITALE ET
PAR L'IA.....4

II. LE TRIPLE ENJEU DE LA DSI6

01. Baisser les coûts IT..... 6

02. Être encore plus « enabler » des transformations métier..... 8

03. L'IA va révolutionner les process IT 9

III. LES DSI SONT-ELLES TOUJOURS DANS LE BON MODÈLE ? 10

01. DSI « Lean business enabler ».....10

02. DSI « Industrial cost optimizer ».....11

03. Deux entités aux objectifs différents12

04. Et demain la DSI IA native13

IV. QUELLE ORGANISATION POUR L'ENTREPRISE DIGITALE, AGILE ET RÉSILIENTE 15

01. Les projets de transformation sous responsabilité des BU et des entités support16

02. La Design Authority17

03. Le portfolio management en lien avec la stratégie17

04. Où sont gérés les budgets18

V. QUE CONCLURE DE TOUT CELA 19

Dans un environnement incertain, repenser l'organisation autour du digital, de l'IT et de l'IA

La période est complexe, la conjoncture mondiale (géopolitique, économique) et la conjoncture en France en particulier, impactent fortement les entreprises dans l'exécution de leur stratégie. À un moment où les imprévus s'invitent dans les calendriers, les entreprises vont devoir être à la fois agiles et résilientes.

Agiles, résilientes et en plus créatives pour optimiser tout ce qui peut l'être : les business models, les operating models et l'empreinte coût des fonctions support. La voie que toutes les entreprises, toutes les administrations renforcent, est celle du digital. Le digital à la fois pour baisser les coûts et pour transformer. Le digital, qui après quinze bonnes années de projets, est maintenant supplanté ou complété, l'avenir nous le dira, avec la vague IA.

Comment organiser efficacement l'entreprise dans ce contexte autour des sujets du digital, de l'IT, de la data, des technologies. Comment s'organiser pour que l'entreprise apprenne, accélère, concrétise et génère les gains escomptés. Comment s'organiser pour répondre aux deux grands objectifs qui animent toutes les entreprises et qui risquent de perdurer quelques années :

- Optimiser / réduire les coûts en s'attaquant aux processus cœur de métier et aux processus support.
- Transformer en utilisant les leviers technologiques, et possiblement, en faisant que les promesses de l'IA deviennent des réalités opérationnelles convaincantes.

I. Toute l'entreprise est concernée par la transformation digitale et par l'IA

Les entreprises ont choisi différents modèles pour opérer leur transformation digitale. Souvent avec la DSI en fer de lance, quelquefois avec une « digital factory » en catalyseur, plus rarement avec le métier complètement à l'initiative des projets de digitalisation. Ces modèles dépendent aussi beaucoup des convictions du top management et de la façon dont il appréhende l'équation entre innovation, investissement et rythme.

Alors que les technologies entrent dans l'entreprise un peu plus tous les jours, il est temps de mieux s'organiser et d'y voir plus clair entre les rôles des différents acteurs de l'entreprise, entre les métiers et l'IT, entre les Business Units et la DSI.

La transformation des métiers repose fortement sur le digital. Le métier n'a plus le choix : il doit s'embarquer à fond sur le digital, sur la data et sur l'IA.

Il y a toujours des managers qui manquent d'intérêt pour la question digitale. Manque d'envie ou manque de connaissance ou parce que ce n'est pas ce que l'organisation leur demande. Est-ce encore tenable longtemps ? Leur performance va de plus en plus se mesurer en regard du niveau de digitalisation qu'ils mettent en œuvre.

Le métier doit être à la manœuvre pour l'évolution du Système d'Information.

Chaque transformation à connotation digitale repose sur des projets qui comprennent une part plus ou moins forte de SI. Cette préoccupation est encore plus essentielle pour les métiers qui sont en lien avec les parcours « clients » (B2B, B2C, citoyens). Le SI est attendu sur la simplification, la fluidité, la fiabilité, la sécurité.

La vitesse d'exécution des projets est un facteur de succès clé eu égard la compétition entre les différents acteurs, tant pour le secteur marchand que pour les organismes étatiques. Il faut imaginer et mettre « online » à fréquence rapide, des nouveaux services innovants utilisant les nombreuses données disponibles et faisant appel à l'IA quand cela s'avère pertinent. Et en prenant toutes les précautions sur la souveraineté numérique, une question amplifiée du fait du contexte géopolitique.

Le métier doit s'impliquer très fortement dans « l'orientation data ». L'entreprise doit établir une vraie stratégie data, permettant d'identifier et de qualifier les données, de les maîtriser et d'en assurer la mise en qualité. Il faut procéder à un changement de paradigme : d'un SI pensé pour produire des fonctionnalités à un SI pensé pour la consommation de data. Le SI doit exposer les données et les rendre accessibles simplement à tous ceux qui souhaitent les faire parler. L'entreprise doit devenir « data driven » et intégrer dans sa culture l'utilisation systématique de la data dans les processus de décision.

S'occuper de la data, mettre en place la bonne gouvernance et les rôles qui la supportent, constitue un véritable enjeu, encore plus critique avec l'inexorable montée en puissance de l'IA : pas d'IA sans data.

La révolution de l'IA a besoin des acteurs métiers. L'intégration des technologies dans les gestes métiers ne va que s'amplifier. À un horizon plutôt proche, 2030, rares seront les collaborateurs qui ne seront pas « augmentés » par l'IA. Et nombreux seront les agents IA qui arriveront à accomplir des tâches en autonomie. Tout cela ne sera pas possible sans une implication forte du management pour faire émerger les cas d'usages à forte valeur et pour surveiller l'éthique et la compliance des choix d'implémentation.

Tous les managers (ou presque), tous les décideurs (ou presque) sont en train de le comprendre : l'IT, le digital, l'IA, c'est le business, c'est ce qui permet de se réinventer en permanence.

Et se réinventer très régulièrement, en ces temps chaotiques, est une obligation.

II. Le triple enjeu de la DSI

Dans un tel contexte, avec de tels objectifs, inévitablement, les entreprises se retournent vers leur DSI. Aujourd'hui, encore plus qu'avant, les DSI sont soumises à deux injonctions paradoxales :

Baisser les coûts, ce qui signifie d'abord optimiser / réduire les coûts de run des applications et des infrastructures. Et ce qui signifie également limiter les projets au strictement utile.

Stimuler, faciliter la transformation des métiers vers plus de digitalisation. Et pour cela l'entreprise demande à la DSI d'être flexible dans ses feuilles de route, d'être très réactive, d'être éclairée par rapport au buzz de l'IA et d'être capable de positionner des profils de haut niveau sur les projets digitaux.

01. Baisser les coûts IT

Les quatre grands postes de coûts d'une Direction du SI sont connus : les infrastructures, les licences, les RH internes, la sous-traitance. Tous les postes sont « optimisables ». Faire mieux avec moins.

Concernant les infrastructures et la cybersécurité, la main est clairement côté DSI. Le choix des technologies et des systèmes, les cycles de renouvellement, sont sous responsabilité de la DSI. Les coûts de Run devraient donc être prévisibles et montrer des optimisations avec le temps : effets de l'apprentissage, de la productivité, de la fiabilisation, du FinOps, des amortissements...

Les infrastructures vont continuer à engendrer des projets car on peut assurément poser l'hypothèse qu'il y aura toujours plus de besoins sur les infrastructures et la cybersécurité : télécom, data, IA, IoT industriel... Et ce dans des environnements cloud pas forcément simples à maîtriser, notamment en termes de coûts, ou dans des environnements souverains qui restent, en partie, à développer.

Concernant la gestion des licences, elles représentent toujours des coûts très importants, souvent sources de dérives qui font que l'on paie trop de licences pour des logiciels pas ou peu utilisés ou pour des logiciels en double, ou que l'on paie trop cher des solutions trop luxueuses. Sans parler des outils de l'IT pour l'IT qui sont très rarement gérés avec rigueur. De plus, l'hégémonie des acteurs américains amène à des augmentations fortes, voire irrationnelles eu égard aux budgets SI des entreprises.

Concernant les ressources internes, une fois la stratégie définie (le ratio interne / externe), l'enjeu est surtout la bonne utilisation des internes : les mettre sur les bons sujets et les doter des bonnes compétences

Les prestations, Assistance Technique et contrats au forfait (développement logiciel ou infogérance), doivent être complètement repensées du fait de l'IA. Les contrats au forfait très difficiles à piloter, notamment ceux en offshore, ont souvent perdu la valeur du couple productivité / qualité. Avec l'injection massive d'IA, le concept même de productivité doit être réinventé.

L'optimisation des coûts repose également sur la maîtrise de l'évolution du patrimoine applicatif.

Une posture volontariste de la DSI permet de réduire les coûts à iso périmètre, sur le court terme et le moyen terme. Comment ? Agir sur la demande pour challenger l'utilité, impulser les travaux d'architecture pour simplifier le SI, encourager les remises en cause des processus métiers pour rentrer dans les logiques des outils SaaS, proposer des solutions midrange compétitives, encourager les développements maison sur les plateformes low code ad hoc quand le contexte le permet...

La DSI doit également travailler :

- **L'efficacité collective** : à travers les processus de la DSI et son organisation : supprimer les lourdeurs, viser le lean, responsabiliser, aplatir les organisations, rendre les équipes autonomes.
- **L'efficacité individuelle** : la productivité des collaborateurs internes. Plus l'internalisation est forte plus ce sujet est majeur. La question de l'employabilité et de la bonne utilisation de ressources internes doit rester une préoccupation forte.

L'optimisation des coûts IT est un objectif complexe, qui ne s'arrête jamais et qui suppose un ancrage culturel pour tous les collaborateurs.

02. Être encore plus « enabler » des transformations métier

La demande métier dans ce contexte d'accélération sur le digital a évolué : de la flexibilité pour réagir à tout type de besoin, des modes de fonctionnement plus imbriqués avec la DSI, inspirés de l'agilité en général.

Les nouvelles qualités que la DSI doit démontrer :

- **Coopération étroite autour de la valeur** : concentrer les efforts et les capacités d'investissement là où il y a le plus de valeur pour l'entreprise.
- **Delivery à base d'expérimentations** : diminuer la taille des projets, fonctionner par itération, essayer de nouvelles technologies, expérimenter l'IA.
- **Gouvernance « light »** : un cadre commun métier / DSI pour pouvoir décider vite, un prérequis de l'entreprise agile.
- **Réactivité forte** : le calendrier comporte à coup sûr des imprévus, donc les plans vont devoir être repriorisés très régulièrement et donner lieu à une reconfiguration rapide : ressources et moyens.
- **Ultra-proximité / équipe intégrée** : l'efficacité passe par des équipes focalisées sur les mêmes objectifs, des équipes complémentaires, qui s'entraident, et qui sont solidaires.

Les métiers se digitalisent et se dotent de nouvelles technologies pour exécuter et piloter leurs activités, tirant partie au maximum de toutes les données disponibles. Les métiers ont besoin d'une DSI très agile, capable de s'appuyer sur de nouveaux modèles de delivery : expérimentation généralisée, cycles courts, tests en grandeurs réelles, automatisation first, partenariat avec les constructeurs / éditeurs de solutions.

03. L'IA va révolutionner les process IT

Les technologies déjà disponibles et celles qui vont arriver dans un futur proche vont littéralement révolutionner le développement logiciel, l'exploitation des applications et des infrastructures, la gestion des incidents, les upgrades, les analyses d'impact, les modifications de code, etc.

L'agentique va doper l'automatisation des processus IT, quasiment tous, et va transformer la filière SI en orchestrateur d'équipes hybrides composées d'humains augmentés par des agents IA. La DSI passe de fournisseur de services IT à orchestrateur d'écosystèmes d'agents intelligents. Les agents IA sont maintenant capables, et tous les jours un peu plus, d'automatiser, coder, documenter, orchestrer et piloter des workflows.

Cette révolution va demander des évolutions organisationnelles profondes au sein de la DSI : apparition de nouveaux rôles, redéfinition des processus et des relations avec les métiers. Des organisations qui vont faire émerger des équipes où les collaborateurs vont être « augmentés » par des agents IA (des Business Analysts augmentés, des Delivery Leaders augmentés, des « vibe développeurs »).

La DSI va reprendre la main sur la connaissance technique, ce qui va la pousser à réinternaliser certains périmètres critiques, tout en automatisant leur gestion via l'IA.

Les agents IA vont progressivement, mais certainement plus vite que l'on imagine, devenir une force de production interne, qui va transformer profondément les besoins de main-d'œuvre et surtout les besoins d'externalisation. Les tâches historiquement externalisées et délocalisées : TMA, développements, reporting BI, exploitation applicative, gestion des incidents, deviennent fortement automatisables. Ce qui interpelle sur la raison d'être de l'externalisation de masse.

Et ce qui interpelle aussi sur le devenir de la DSI "centralisée". Des approches de travail radicalement nouvelles face à l'IA dispersent les équipes d'ingénierie logicielle pour les intégrer avec les équipes métier (une approche peut-être pas si nouvelle si on repense à ce qui se pratiquait plusieurs dizaines d'années en arrière).

Cette révolution oblige la mise en place d'une gouvernance IA pour superviser l'ensemble des actions des agents et garantir leur conformité, leur éthique, la sécurité et la performance.

III. Les DSI sont-elles toujours dans le bon modèle ?

Les DSI doivent trouver les solutions pour répondre à ces injonctions paradoxales. Les DSI actuelles ne sont plus dans le bon modèle. Elles doivent clairement et structurellement devenir bimodales.

- Une entité « agile » focalisée sur les besoins des métiers liés à la digitalisation de l'entreprise et à l'accélération des transformations du SI : « **Lean business enabler** ».
- Une entité très industrialisée, focalisée sur la bonne équation entre coûts optimisés x fiabilité des systèmes x qualité du service rendu : « **Industrial cost optimizer** ».

Deux entités avec des modes opératoires très différents, des profils différents, des KPIs qui n'ont rien à voir, et évidemment des organisations différentes.

01. DSI « Lean business enabler »

La DSI doit se structurer avec une grande entité tournée vers les métiers, organisée en partie en miroir des métiers tout en jouant fortement le levier de la polyvalence pour gagner en flexibilité.

Cette entité va aider les métiers à accélérer sur le digital en apportant à la fois les bons profils et les bons modèles de coopération. Elle est fortement contributrice à la transformation du SI et des applications qui le composent, soit dans le cadre de projets SI intégrés aux grands projets des métiers, soit en mode produit pour venir compléter le SI avec de nouveaux usages en lien avec les parcours clients, l'exploitation des data, l'introduction de l'IA.

Tout le potentiel des agents IA doit être expérimenté à des fins d'accélération et de productivité, sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La DSI doit faire émerger de nouveaux modes de coopération, plus efficaces, plus fluides : une posture de conseil, des études amont en étroite collaboration, des équipes intégrées, de l'aptitude aux changements de priorités, des expérimentations et du mode itératif.

Et une gouvernance basée sur de l'ultra-proximité, de la confiance et donc des process de décision plus efficaces, plus pragmatiques, plus rapides.

Pour ce qui est des profils :

- Des super **Business Analysts** qui sont sachants d'un domaine métier, des solutions du marché qui adressent ce domaine, des tendances technologiques.
- Des **spécialistes data** qui connaissent les données et les sources de données et les flux de données.
- Des **intégrateurs**, des **architectes solutions**, des **tech leads**.
- Des **développeurs** et des **testeurs**.
- Des **vrais chefs de projets SI**.

Que des profils "augmentés" par l'IA, dotés de tous les outils de productivité.

Une entité qui travaille beaucoup ses compétences pour rester au top. Un taux d'internes important dans cette entité avec des profils capables d'intervenir dans les instances où siègent les décideurs métiers.

02. DSI « Industrial cost optimizer »

La première vocation de cette entité est d'industrialiser, dans le sens automatiser tout ce qui peut l'être, et par la même contribuer fortement à la baisse des coûts. Cela fait longtemps que l'idée d'industrialiser l'IT a germé, l'ère des agents IA doit permettre de franchir un gros cap.

La seconde vocation est de faciliter la vie de ceux qui œuvrent pour la digitalisation des process. Les SI legacy vieillissent et ne sont pas forcément capables d'encaisser les besoins de digitalisation, de services innovants, de nouveaux parcours, d'exposition de données. Et ne sont pas préparés pour intégrer l'IA. Les travaux d'amélioration de l'architecture font donc partie du spectre de responsabilités de cette entité.

Faciliter la vie c'est également mettre à disposition de tous ceux qui font des projets ou des produits, toutes les commodités techniques, plateformes et outils dont ils ont besoin. Et ce, en mode self-service. Finis les workflows interminables pour obtenir un environnement de développement.

Le périmètre de cette entité « industrielle » couvre :

- Le run des applications : la maintenance corrective et évolutive, l'exploitation applicative.
- Les travaux d'architecture pour modulariser et API-iser le SI, pour exposer les données issues des applications sources.
- L'ingénierie et l'exploitation des infrastructures et de la sécurité.
- L'ingénierie et l'exploitation du Digital Workplace.

Les applications développées en mode produit sont transférées dans cette entité une fois que leur périmètre fonctionnel est stabilisé (le backlog se tarit). Quand le mode produit devient trop coûteux, il faut lui préférer des pratiques de gestion de patrimoine applicatif plus frugales. Ces produits font alors partie du nouveau legacy.

D'autre part, si on considère que cette entité va devenir « la version industrielle » des process IT, alors il faut lui intégrer une équipe de développement d'agents IA. Une nouvelle activité, un nouveau centre d'expertise pour une nouvelle offre à destination de tous les acteurs du SI. L'idée est de produire à cadence soutenue des agents IA utiles, ou d'instancier des agents disponibles sur le marché. Des agents qui vont venir se loger dans les opérations IT, apportant de plus en plus d'automatisation pour superviser les systèmes, traquer et réparer les incidents, etc.

Cette équipe « IA Fabrik » est une pierre essentielle à ce que pourrait être la DSI de demain, dans un monde hybride associant intelligemment et éthiquement les humains et l'IA. Un mode hybride qui va percuter très fortement les pratiques du « faire » et donc les modes de sous-traitance. Les impacts sont très forts, le « game changer » est absolu ... pour ceux qui analysent ce qui se passe en ce moment et qui sont capables de se projeter sur un nouveau modèle.

L'idée d'une telle entité « Industrial cost optimizer » impose des transformations profondes (modèle opérationnel, process, stratégie de sous-traitance), et l'appel aux nouvelles technologies basées sur l'IA. Les managers et les collaborateurs peuvent y trouver beaucoup de sources d'épanouissement, la réduction des coûts étant une conséquence des nouvelles pratiques et de la nouvelle culture à installer.

Il va falloir beaucoup de créativité et des profils atypiques pour construire cette usine : experts technologiques et IA, ingénieurs automatisation, orchestrateurs d'agents IA, experts productivité... Deux entités aux objectifs différents.

03. Deux entités aux objectifs différents

Les deux entités : « Industrial cost optimizer » et « Lean business enabler » vont agir sur le même SI. Un SI qui évolue au cours du temps avec un legacy qui perd des morceaux et qui en gagne de nouveaux, souvent issus du mode produit.

C'est évidemment une approche osée que de vouloir couper la DSI et il y a sûrement plein de contre-arguments. À commencer par le risque lié à la séparation trop forte des deux entités qui ferait que les interactions sont compliquées et que les collaborateurs du « Lean business enabler » perdent la connaissance du SI legacy.

Ne pas oublier que le SI doit être retravaillé pour une architecture adaptée à l'IA, pour des données exposées, pour des API généralisées, ... Et il faut aussi avoir en tête le cadre de cohérence et d'interopérabilité qui va être défini et surveillé par la « Design Authority » (voir plus loin).

Autre point très important : surtout pas se dire que l'entité industrielle serait moins attractive que l'entité tournée vers les métiers. La transformation à mener est énorme et en adhérence directe avec les avancées des technologies IA.

On ne peut pas passer à côté d'un questionnement de fond sur le devenir du modèle actuel des DSI alors que les fondements (MOA vs MOE, projets vs run, make or buy) sont complètement chahutés. Les pratiques vont être bousculées certainement au-delà de ce que l'on imagine, le phénomène IA implique de repenser le concept du faire et du faire-faire : l'avenir d'une DSI n'est pas tangentiel à ce qu'elle est aujourd'hui.

04. Et demain la DSI IA native

À quoi ressemblera la DSI demain dans un environnement peuplé par les technologies IA ? Nous le saurons lorsque les premières tentatives auront délivré leurs enseignements.

C'est maintenant plus qu'une conviction : l'IA va venir bousculer les pratiques de travail dans l'ingénierie logicielle et va, surtout, complètement interroger la productivité des équipes. Tout le cycle du logiciel est concerné : les spécifications, les développements, les tests, les opérations.

La DSI IA native implique l'intégration des technologies IA au cœur des processus de gestion du SI, applications et data. Cette DSI nouveau modèle repose sur 5 piliers :

1. Environnement technologique

Définir l'infrastructure cloud et sourcer tous les services IA, tous les outils nécessaires pour les différents processus. Structurer une équipe « Infra et IA Ops ».

2. Architecture du SI

Préparer le SI pour qu'il puisse accueillir simplement et efficacement les agents IA : doctrines formalisées, architecture data driven, modularité, APIisation, protection et audibilité.

3. Data management

La collecte, le stockage et l'analyse des données sont au cœur de l'IA. Il faut mettre en place la bonne gouvernance pour garantir la qualité, la confidentialité, la conformité des données. Et mettre en place au sein d'une équipe data tous les rôles nécessaires à la data science et la Data Engineering.

4. Équipes pluridisciplinaires

Faire travailler les experts métiers en équipes intégrées avec les spécialistes de l'IA et notamment les développeurs augmentés.

5. Sécurité et gouvernance

La sécurité des données utilisées par les systèmes IA doit être une priorité, avec des mécanismes de chiffrement, de contrôle d'accès, de confidentialité, de traçabilité des décisions. Il faut également surveiller les questions d'éthique : garantir que les algorithmes d'IA sont transparents, responsables et ne reproduisent pas de biais.

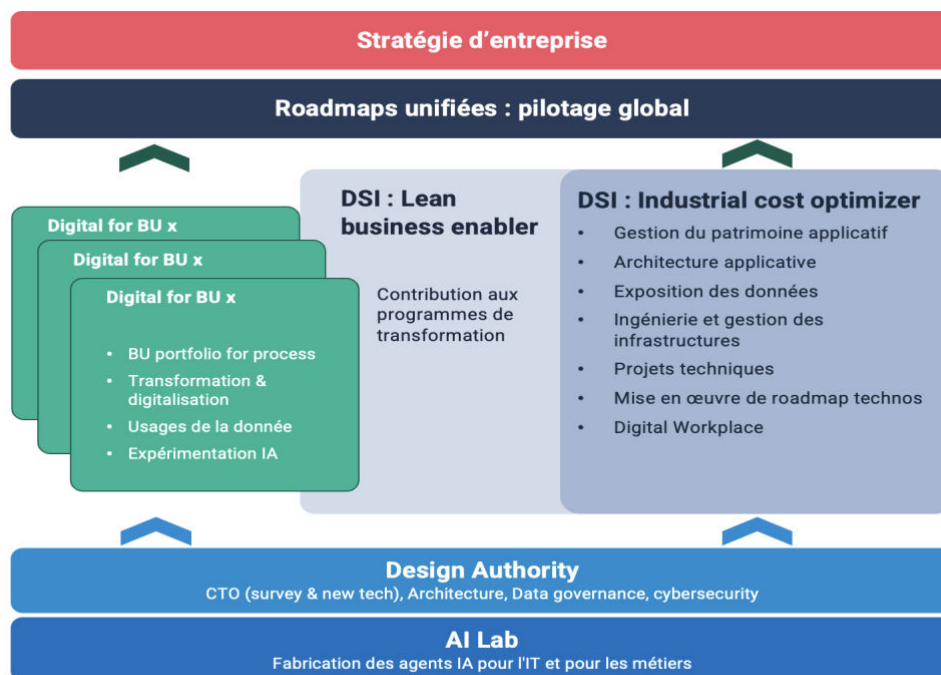
Au-delà de ces 5 piliers, la DSI IA native doit opérer un très fort changement culturel et créer un environnement propice à l'innovation, où les collaborateurs sont encouragés à expérimenter les technologies IA. La démarche d'adoption revêt une importance majeure. Le défi ne réside pas tant dans la mise en œuvre de l'IA que dans la transformation des méthodes de travail, et surtout des compétences. Et cette transformation doit s'opérer parallèlement à l'évolution constante de la technologie.

IV. Quelle organisation pour l'entreprise digitale, agile et résiliente

La cause digitale étant une ambition commune à toute l'entreprise, l'organisation doit proposer une vision globale et cohérente du digital et de l'IT. Une vision qui embarque toutes les BU, toutes les fonctions support dans l'aventure technologique, en libérant les idées des métiers et celles des collaborateurs de la DSI, et ce dans un cadre de cohérence qui s'impose à tous.

Les principes directeurs de cette organisation :

- Les projets de transformation à consonance digitale doivent être pilotés dans le métier et co-exécutés, en équipe intégrée avec la DSI. Chaque BU, chaque entité support doit donc disposer d'une équipe qui porte la question de la digitalisation.
- Une organisation bimodale pour la DSI, pour se donner les moyens de relever des challenges qui paraissent incompatibles.
- Une entité qui veille à ce que le SI reste cohérent, sécurisé, correctement conçu.
- Un pilotage global, par la valeur, de l'ensemble du portfolio de tous les projets, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise.



La DSI comme business enabler de la stratégie digitale d'entreprise

Qu'est-ce que l'*AI LAB* ?

La période est à l'apprentissage intensif. Il faut essayer et comprendre les nouvelles technologies, mesurer les gains de productivité, analyser les impacts sur les collaborateurs, imaginer les nouveaux modes de travail et d'organisation. L'avantage revient à ceux qui apprennent le plus vite. Seules les entreprises qui vont être capables de s'adapter à cet écosystème IA, en train de se dessiner, vont disposer de nouveaux avantages concurrentiels, hors norme.

L'idée du laboratoire est d'avoir une entité qui veille, qui teste les outils, qui développe des prototypes, qui matérialise les cadres d'exécution qui vont nourrir les agents IA.

En premier lieu fabriquer des agents IA pour automatiser les process IT, apprendre à développer des applications avec des agents, et mettre en place des outils qui vont donner de l'autonomie aux métiers.

01. Les projets de transformation sous responsabilité des BU et des entités support

Cela a été dit et redit : les BU doivent s'emparer de leurs enjeux de digitalisation. En déclinaison directe de la stratégie d'entreprise. Chaque BU, chaque fonction support doit construire une projection digitale et doit évaluer sa maturité digitale en point de départ de cette projection. Il en ressort une roadmap de transformation qui met en évidence l'enchaînement des projets.

Cette roadmap est le siège d'une étroite collaboration entre métier et DSI : le challenge des projets et de leur séquençage doit se faire sur une analyse contradictoire et constructive de l'apport de valeur. Il faut aussi procéder ensemble au découpage des sujets pour faire émerger des projets à taille humaine, à incréments infra-année.

Il débouche de ces réflexions un portfolio de projets de digitalisation et la roadmap sous-jacente sous pilotage du métier : le rythme, le lotissement, les moyens, l'avancement, les risques, les tactiques de go-live. Chaque BU, chaque fonction support doit mettre en place l'équipe capable de mener des études amont, de cadrer des projets, de piloter ces mêmes projets, de mettre en mouvement le portefeuille constitutif de tous les projets. Les projets de la roadmap sont menés en équipe intégrée entre métier et DSI. La DSI est à la manœuvre sur tous les sujets techniques, sur la tactique make or buy pour les logiciels, sur les développements, sur l'utilisation pertinente de la data, sur l'intégration avec le legacy.

C'est l'entité « Lean business enabler » de la DSI qui met à disposition les ressources nécessaires et les contrats de prestation. C'est une entité qui doit être capable de se reconfigurer rapidement en fonction de l'actualité des projets (mobilisation / démobilisation de compétences), en se reposant bien sûr sur un noyau dur de ressources.

02. La Design Authority

C'est une entité absolument clé pour faire fonctionner le modèle global. C'est l'entité qui va porter à la fois la cohérence globale du SI et le respect du cadre régalien de l'entreprise, notamment l'architecture et la cybersécurité. C'est également cette entité qui va stimuler l'innovation technologique.

- **Du régalien** avec la politique et les directives sécurité et cybersécurité, la stratégie et la gouvernance data, la question de la souveraineté.
- **De la cohérence** avec la vision du SI de demain, l'architecture d'entreprise et l'architecture data.
- **De la veille technologique**, du décodage des évolutions technologiques en cours, les choix technologiques structurants, les grands partenariats avec les éditeurs et fournisseurs de technologies, la roadmap d'introduction des nouvelles technologies et le décommissionnement des anciennes.

Le Design Authority a le mandat pour concevoir tous les cadres qui vont permettre aux projets de s'inscrire correctement dans la stratégie SI et dans les règles de conception et le mandat pour en vérifier l'application.

03. Le portfolio management en lien avec la stratégie

Les portfolios projets digitaux de chaque BU et des fonctions support doivent être consolidés au plus haut niveau de l'entreprise pour vérifier et suivre :

- L'étroite corrélation avec la stratégie d'entreprise.
- La cohérence du rythme entre les différents pans de l'entreprise.
- La compatibilité avec la capacité d'investissement.
- L'affectation des budgets, les réallocations.
- Les impacts sur les besoins en RH.

Et pour précéder aux inévitables dépriorisations / repriorisations.

Cette équipe doit être positionnée au plus près du top management de façon à garantir objectivité et impartialité, donc ni rattachée à une BU, ni rattachée à la DSI. Elle est adossée à une instance de décision au plus haut niveau de l'entreprise. C'est là que la vitesse d'exécution de la stratégie se définit, se contrôle et s'ajuste.

04. Où sont gérés les budgets

Les décisions d'investissement se prennent à l'échelle de l'entreprise, dans un mode « participatory budgeting » qui répartit en macro, les investissements sur les différentes chaînes de valeur. Puis entre métier et SI, pour chaque BU et chaque fonction support. C'est un exercice de co-construction du budget entre les différents responsables de chaîne de valeur, animé par l'équipe portfolio management.

V. Que conclure de tout cela

Que le temps d'opposer ou de juxtaposer le digital et le SI est révolu. L'entreprise tout entière doit être tournée vers les leviers que le digital peut apporter à la fois à son business et à l'optimisation des coûts. Et elle doit être aux aguets vis-à-vis du phénomène IA : comment prendre ce qu'il y a de meilleur, comment ne pas se laisser distancer ou mieux, comment prendre un coup d'avance.

Et tout cela en restant super vigilant sur les questions de souveraineté et d'éthique. La prise de décision est devenue aujourd'hui très complexe, car elle est forcément portée par des paris. Encore plus qu'avant, tant les incertitudes sont fortes et tant les pressions géopolitiques sont déconcertantes.