

Quelle Gouvernance pour les systèmes d'information ?

1. Lecture requise

Introduction et Partie 1

2. Présentation du cas

Le Groupe CVPE est né de la fusion sur le plan international de deux maisons d'édition spécialisées sur un créneau porteur du marché de la littérature professionnelle. Plus précisément, ces maisons d'éditions travaillent en direction de publics avertis intéressés par la bureautique, l'informatique et l'ergonomie. Chacune des deux entreprises a une forte notoriété dans son pays d'origine. La maison d'édition française « Charles Victor Ed. » est historiquement la plus ancienne. Elle détient une part de marché très importante sur le plan national. Malgré cela, elle n'a jusqu'à présent pas développé de stratégie numérique. La deuxième entreprise est anglaise et a pour nom de « Private Editions ». Elle emploie moins de salariés que « Charles Victor Ed. » mais réalise un chiffre d'affaires bien plus important. Deux raisons expliquent cela. D'une part, Private Editions a accès au marché anglo-saxon qui est bien plus vaste en nombre de lecteurs et de pays couverts que celui de la francophonie. D'autre part, Private Editions a fortement investi dans la digitalisation de ses processus.

La fusion à l'origine du Groupe CVPE est une opération d'acquisition de la maison française par la maison anglaise. À l'issue de cette opération, les actionnaires de Private Editions détiennent la majorité de parts du capital du Groupe. Dès lors, les anciens actionnaires de Charles Victor Ed. qui ont reçu des parts dans le Groupe CVPE ne peuvent exercer qu'une influence minoritaire.

La direction du groupe a exprimé la volonté que la stratégie financière impulsée au sein de Private Editions soit maintenue au sein du Groupe CVPE. Cela passe par la prolongation et l'intensification de la transformation digitale de l'entreprise. Or, l'entreprise française n'a jamais fait du digital une priorité en soi. Des tensions s'expriment donc au sein de l'entreprise française. Sur le terrain, des craintes sont exprimées par le personnel salarié. Les syndicats ont fait un communiqué de presse dans lequel ils mentionnent le risque de licenciements et ils menacent de lancer un préavis de grève.

Un plan prévisionnel de fusion des processus principaux d'affaires et des processus de support a été défini lors de l'acquisition. Plusieurs processus principaux sont déjà en cours de restructuration. Dans ce contexte, le lancement de la fusion des systèmes d'information (SI) a une forte dimension stratégique. Des positionnements différents s'expriment au sein de chacun des deux établissements en fonction du contexte local et de l'héritage du passé.

Chez Charles Victor Ed., le directeur financier est responsable des investissements informatiques (renouvellement du matériel, achat des licences). La responsable des ressources humaines prend en charge les formations sur les outils informatiques (logiciels d'édition). Le directeur général a engagé, via une succession de contrats de prestation de service, d'un an, renouvelables, un consultant informaticien pour gérer l'entretien et le dépannage du matériel. Le système d'information inclue l'application financière et comptable et une base de données des livres, des auteurs et des contrats. Le travail d'impression est sous-traité chez les imprimeurs. Le stockage et le routage sont sous-traités auprès d'un opérateur spécialisé. Enfin, un référentiel maison a été développé en interne avec l'aide du consultant pour rendre conforme et cohérent l'ensemble des processus informatiques.

Chez Private Editions, il y a un Directeur des Systèmes d'Information (DSI) qui participe au comité directeur. Ce dernier a en charge la coordination de la stratégie digitale en collaboration avec l'ensemble des directions métier. Les projets SI font l'objet d'une évaluation en amont et en aval par le comité de pilotage comprenant un représentant de la direction générale, le responsable financier, et le DSI. Le responsable RH est un partenaire de la DSI et il cherche à impulser une stratégie d'accompagnement afin de faciliter la conduite du changement. Cela passe par une politique de recrutement incluant à tous les postes des prérequis en termes de culture digitale, par une politique de formation active sur tous les métiers du numérique, et par des gestions de carrière qui valorisent ceux qui ont acquis de telles compétences. Outre les applications financières et comptables et la base de données (livres/auteurs/contrats), le système d'information inclue des outils très avancés en termes d'approvisionnement et de logistique. L'entreprise a en effet investi dans des imprimantes d'édition de livres qui lui permettent de dégager une grande autonomie vis-à-vis des imprimeurs. Elle peut choisir en conséquence à tout moment de passer la commande en interne ou de la sous-traiter chez un imprimeur. Elle a par ailleurs créé une filiale avec laquelle elle cogère un système de gestion de la relation client (Customer Relationship Management – CRM) pour assurer le routage de ces ouvrages. Cette même filiale gère également la production et la diffusion de livre en format numérique. Par ailleurs, l'entreprise a adopté le référentiel « Information Technology Infrastructure Library » (ITIL) pour développer des bonnes pratiques en management des SI. Une dizaine de personnes ayant suivi la certification ITIL sont les ambassadeurs de cette démarche.

Ces deux contextes fort différents ont été pris en considération par le comité directeur du groupe CVPE. Cependant ces différences n'ont fait que renforcer la décision de poursuivre et de renforcer l'intensification de la stratégie de transformation digitale, et ce dans le prolongement de celle engagée par Private Editions. Le groupe CVPE envisage ainsi de devenir toujours plus indépendant des imprimeurs et des sous-traitants. Cela suppose l'atteinte d'une taille critique rendue possible grâce à la fusion et la refonte totale des processus et des outils numériques de la société française. Le groupe CVPE a fixé dans ses priorités commerciales la déclinaison de trois cibles. La première cible est celle des libraires avec laquelle l'entreprise est habituée travailler. La deuxième est celle des entreprises de formation qui achètent ces livres pour leurs clients. Une troisième cible se dessine avec la possibilité de vendre les livres en direct à des particuliers.

Le groupe CVPE veut continuer à innover sur un marché très concurrentiel. Dans ce contexte, la DSI a envisagé le déploiement rapide dans les deux espaces nationaux d'un réseau d'imprimantes à la demande (Espresso Book Machine – EBM). Il s'agit d'un système automatisé capable d'imprimer un livre, couverture comprise, en quelques minutes. Cette imprimante (relativement petite en taille) permet d'envisager une installation directement chez les librairies. Au moment de l'achat en ligne du livre, le client pourrait choisir son lieu d'impression dans une librairie partenaire où il viendrait retirer son livre. Le client pourrait également réaliser la commande lors d'un passage dans une librairie partenaire. Le client ferait alors le choix de livre dans un catalogue mis à sa disposition localement et partirait avec son livre sous le bras après une impression express.

2. Questions

1. Quelles sont les différences en termes de gouvernance du SI mises en œuvre au sein des deux maisons d'édition avant la fusion ? Faites une analyse en termes d'avantages et inconvénients de chacune de ces deux formes.

2. Quelle devrait être la gouvernance du SI du groupe CVPE pour être en phase avec la stratégie générale et le schéma directeur (voir annexes) ?

3. En quoi l'extension du modèle historique Business-to-Business (B2B) à du B2B2C ou à du Business-to-Consumer (B2C) est intéressante pour CVPE ? Quelles précautions devront être mises en œuvre pour accompagner cette extension ?

4. Quel référentiel ou combinaison de référentiels faut-il privilégier selon vous pour le groupe ? Pourquoi ?

5. Quelles sont les conséquences positives attendues de l'introduction des imprimantes EBM dans les processus du groupe ? Vous détaillerez en parallèle les précautions qui doivent accompagner cette introduction pour en garantir les effets positifs sur le moyen et long terme.

3. Annexe 1 : Schéma directeur du SI du groupe CVPE

Le DSI de la filiale anglaise a remis au Directeur Général du groupe un plan de développement pour les trois prochaines années afin de cadrer le schéma directeur. Ce schéma propose des orientations stratégiques structurelles visant à consolider les SI des deux maisons d'édition et à renforcer leur efficacité opérationnelle.

Les grands axes se déclinent sur un horizon temporel à trois ans :

- A l'objectif de trois ans : Les branches française et anglaise devront fusionner leurs systèmes en intégrant les activités de la branche française dans le SI de la branche anglaise. Cette intégration devra être encadrée par une maîtrise du changement et par la recherche de consensus sur la définition de processus homogènes pour l'ensemble du groupe CVPE. Il ne s'agira donc pas d'une simple transposition du modèle de fonctionnement adopté par les Anglais même si le système d'information anglais est technologiquement plus avancé que le SI français. Les principales améliorations devront donc avoir lieu en France mais le changement devra aussi permettre à la branche anglaise de faire un pas en avant.

- A l'objectif de deux ans : Il s'agira de pouvoir consolider les informations commerciales (conditions, volume d'affaires, bilans qualité) au sein du groupe CVPE grâce à la constitution d'un système de type Data-Warehouse (entrepôt de données). Il importera de s'assurer de la cohérence des modes de codification des clients et des données commerciales (harmonisation des référentiels entre les deux branches).

- A l'objectif d'un an : Le périmètre du CRM devra englober les deux branches au minimum sur des fonctionnalités de base. Il s'agira de développer une relation enrichie aux clients dès la prise de commande. Des dates de livraison au plus tard devront pouvoir être produites par le SI intégré en tenant compte du plan de charge, des stocks et des capacités disponibles. Pour cela, une intégration informationnelle devra être aboutie avec les fournisseurs et les partenaires.

- A l'objectif de six mois : Les deux ex-sociétés ont chacune déployé un site internet pour présenter leurs catalogues. Le site français est en grande partie déconnecté du SI opérationnel ce qui rend difficile son usage professionnel. Il devra être fondu sur le modèle de site web déployé pour la branche anglaise. Dans le délai court de six mois, les deux sites web devront être homogénéisés et permettre l'exploitation des deux catalogues fusionnés. La branche anglaise devra fournir tout le support technique et humain nécessaire à la branche française pour réaliser cette ambition du groupe.

4. Annexe 2 : Stratégie générale du groupe CVPE

Le marché européen de la presse et l'édition professionnelle est encore peu structuré. Les marques présentes ont encore essentiellement une notoriété nationale. CVPE envisage l'opportunité de se distinguer à ce niveau-là en conjugaison le savoir-faire et la notoriété de ses deux branches nationales. La fusion des deux entreprises est donc envisagée comme une première étape dans une stratégie de croissance et de consolidation au niveau européen. La stratégie du groupe s'oriente autour de trois axes principaux :

- Réduire les coûts par la recherche de productivité ;
- Elever le niveau de qualité de service par l'innovation et l'amélioration des processus de production et des services associés ;
- Renforcer la croissance par une dimension internationale forte ;

Consciente du rôle déterminant des technologies de l'information comme moteur et accompagnateur de sa stratégie, la Direction de CVPE souhaite identifier les évolutions du SI en cohérence avec les transformations souhaitées de l'organisation. CVPE liste ainsi un ensemble de préconisations SI qui entrent dans ces axes :

1. Le modèle de distribution sur les marchés nationaux sera modifié dans son principe. De nouveaux modes de promotion, fondés sur une relation directe avec CVPE, seront développés à l'attention des clients.
2. La Direction du groupe CVPE veut étendre son offre et ses marques au marché des particuliers ;
3. La communication et la politique promotionnelle et commerciale seront développées et adaptées à chaque pays, justifiant la création d'une cellule marketing dans chaque agence locale.
4. Le concept de collection continue, enrichie constamment de nouvelles références donnant prétexte à une communication intensifiée, se substituera au principe en place d'élaboration d'une collection pour l'année.
5. Le concept de produit vendu sur catalogue évoluera vers un produit ajustable aux goûts et besoins de chacun. Sur le modèle de la vente de musique en ligne, des outils de big data permettront de personnaliser l'offre et de formuler des propositions d'achats ciblées aux consommateurs.

5. Annexe 3 : Plan d'urbanisme du groupe CVPE

Le groupe a sollicité l'aide d'un cabinet de conseil afin d'établir un plan d'urbanisme pour s'assurer de l'alignement des choix structurant le SI. Le cabinet propose la démarche suivante :

- Une première phase doit lui permettre de valider sa stratégie et d'identifier aussi bien les freins que peuvent constituer les systèmes en place dans la mise en œuvre de cette stratégie que les opportunités offertes par les nouvelles offres du marché qui la conduisent à formaliser l'interdépendance entre le déploiement des processus métier et le SI.

- Une deuxième phase définit l'architecture du SI cible en délimitant les principaux domaines applicatifs appelés à concentrer les investissements sur les 5 ans à venir.

- Une troisième phase doit établir la trajectoire d'évolution du SI, depuis l'état actuel vers la cible, pour assurer un jalonnement cohérent de création de valeur, compte tenu des risques et des priorités, des transformations escomptées au niveau métier et des investissements engagés dans l'évolution du SI,

- Une dernière phase devra définir les principes de « gouvernance » du changement et en particulier instituer les relations entre métiers et DSI associées à la gestion des programmes.