

# Idées

## ’ La Gouvernance d’une entreprise numérique



Nous avons le plaisir de vous transmettre nos réflexions en matière de Gouvernance d'une entreprise numérique.

Eric Pradel Lepage  
Dirigeant Exxing

A - QUEL ÉTAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE AUJOURD'HUI ?

# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?

## Prise de conscience

1 Récemment une prise de conscience s'est opérée auprès des directions d'entreprise au Maroc qui se traduit par la mise en place d'outils de gouvernance du SI. Bien entendu, cette diffusion est progressive et se heurte comme de nombreuse évolution à des problématiques de conduite de changement du management puis des équipes, ainsi qu'à la pénurie de compétences de management forte.

## Focalisation technique

2 Malgré cela la gouvernance de l'entreprise numérique est encore souvent vue sous le prisme des systèmes informatiques. Même si ces derniers sont une composante essentielle de l'entreprise numérique, l'entreprise numérique n'en demeure pas moins une entreprise, c'est-à-dire une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché.

**Nécessité de ne pas perdre le vue les principes de la gouvernance de l'entreprise**

# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?

*La gouvernance d'entreprise caractérise les relations entre l'entreprise, ses dirigeants et ses parties prenantes*

« **La Gouvernance d'Entreprise** regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise.

La Gouvernance d'Entreprise s'intéresse donc à **la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées** et s'assure de la capacité des organes de gestion :

- à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes ;
- à mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces pour gérer les conflits d'intérêt potentiels et les risques éventuels et prévenir les abus de pouvoir de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur **l'intérêt social** »

(CGEM)

# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?



*Voici quelques exemples de limites ou lacunes observées*

## SI et business model

1

- Peu d'analyse de l'apport du SI sur l'évolution du business model de l'entreprise :
- la capacité à générer de nouveaux revenus par une gamme différenciée de produits et services,
  - l'accroissement de la satisfaction client,
  - Le rythme de production,
  - la capacité à améliorer les processus de production, de relation client et la chaîne financière de l'entreprise.

## Quantification de la valeur

2

- Peu d'analyse sur les impacts du SI sur le coût de délivrance des services et produits de l'entreprise. Aujourd'hui les DSI utilisent peu ou prou la notion de TCO et se figent dans une attitude d'optimisation de l'achat de systèmes visant à minimiser son coût de détention.
- Alors qu'une approche ABC/ABM permettrait de déterminer l'impact sur le coût de délivrance des services / production des processus,.
  - Mieux une approche par la CVA (Corporate Value Added) permettrait de mesurer l'apport du SI sur la création de valeur de l'entreprise donc en incorporant les dimensions revenus, charges techniques et organisationnelles ainsi que le coût de détention de l'actif (financement et investissement).



# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?

## Voici quelques exemples de limites ou lacunes observées

Internalisation /  
externalisation  
/ entreprise  
étendue

- 3 Il y a aussi peu d'analyse quant à la stratégie d'internalisation ou d'externalisation des systèmes voire de certaines tâches de l'entreprise (outtasking). Par exemple, encore beaucoup d'entreprise mettent en place des salles informatiques alors qu'elles ne maîtrisent pas l'évolution de leurs besoins, ne disposent pas de ressources compétentes et stables, voire de la souplesse nécessaire dans les achats de nouveaux serveurs ou routeurs...

Actif  
stratégique  
?

- 4 Les réflexions sur le devenir des SI de l'entreprise ne sont pas toujours menées par la direction générale et sont souvent menés selon la logique du moins disant.

B - QUELQUES PERSPECTIVES QUANT À L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE  
NUMÉRIQUE ?



# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?

Les entreprises de e-commerce sont fortement dématérialisées, fortement intégrées avec différents fournisseurs et permettent des réconciliations en temps réel (« lean processes »)

## 1 Dématérialisation de la relation avec les clients

- Dématérialisation de la relation client pour les processus amont de marketing, communication et vente ; des interactions physiques peuvent avoir lieu pour le service client, le SAV et la logistique.
- Absence de capillarité physique pour la distribution ; le client est capté différemment.
- Web marketing, dont la finalité est de générer des ventes au travers un trafic qualitatif, doit être dynamique.
- Gestion du service client est plus complexe car la gestion des retours est plus onéreuse, longue et davantage source d'insatisfaction client voire de mauvaise réputation.
- Gestion de plus en plus dual entre canaux web puis canaux physiques (points de vente physique, e-driving...) afin de capitaliser sur les processus mis en place

## 2 Dématérialisation des flux de l'entreprise

- Gestion de l'entreprise basée sur des processus avec des flux fortement dématérialisés et notamment avec des partenaires de l'entreprise qu'il s'agisse des fournisseurs de biens et services, des organismes financiers, des partenaires logistiques, des partenaires sav...
- e.g. : un deal peut être enregistré directement pas un fournisseur via un extranet, un client peut recevoir son coupon avec un scan code sur son téléphone, ce scan code peut être lu en magasin qui va le réconcilier automatiquement avec les commandes reçues, les paiements..., à la réception le client réceptionne avec sa signature numérisée sur une tablette.

# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?

Les entreprises de e-commerce sont fortement dématérialisées, fortement intégrées avec différents fournisseurs et permettent des réconciliations en temps réel (« lean processes »)

3

## Dématérialisation des flux financiers

- Externalisation des encaissements et des risques aux moyens de paiement auprès d'établissements financiers dont c'est le métier ;
- Rapprochement systématique des opérations financières et de flux de services ou de produits ;
- Fraude à l'achat, au paiement, au stock... limitée du fait d'un revenu assurance permanent et de règles de vigilances ; ceci d'autant plus que la distribution est un métier avec des marges limitées.

4

## Entreprise étendue

- Interconnexion de plus en plus forte avec les partenaires avec des flux dématérialisés voire des plateformes e-commerce virtuelles (location des plateformes et processus en marque blanche)

5

## Ecosystème

- Ouverture vers l'ensemble du web : accès illimité aux clients, ouverture à la concurrence, sensibilité à la e-réputation, mémoire du web, difficulté à protéger son patrimoine intellectuel, piratage...

# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?

IDEES  
'GOUVERNANCE

Alignement & couverture fonctionnelle

## 1 Alignement business et couverture fonctionnelle approchant les 100%

- a. Gestion du couponing
- b. Gestion des paiements
- c. Gestion des partenaires
- d. Gestion des clients...

Dématérialisation

## 2 Gestion intégrée, de bout en bout, et en mode 0 papier, en interne mais aussi avec les partenaires, les clients et les fournisseurs de l'entreprise (notion d'entreprise étendue)

Nouveau produit

## 3 L'intégration du SI est partie prenante du processus de développement de nouveaux produits (à l'instar des opérateurs de télécommunications ou des banques fortement numérisées)

Pilotage renforcée

## 4 Pilotage quotidien via des indicateurs mis à jour en temps réel : Clients, Ventes, Logistiques, Financiers, Veille concurrentielle, Réputation / ranking, Prospection...

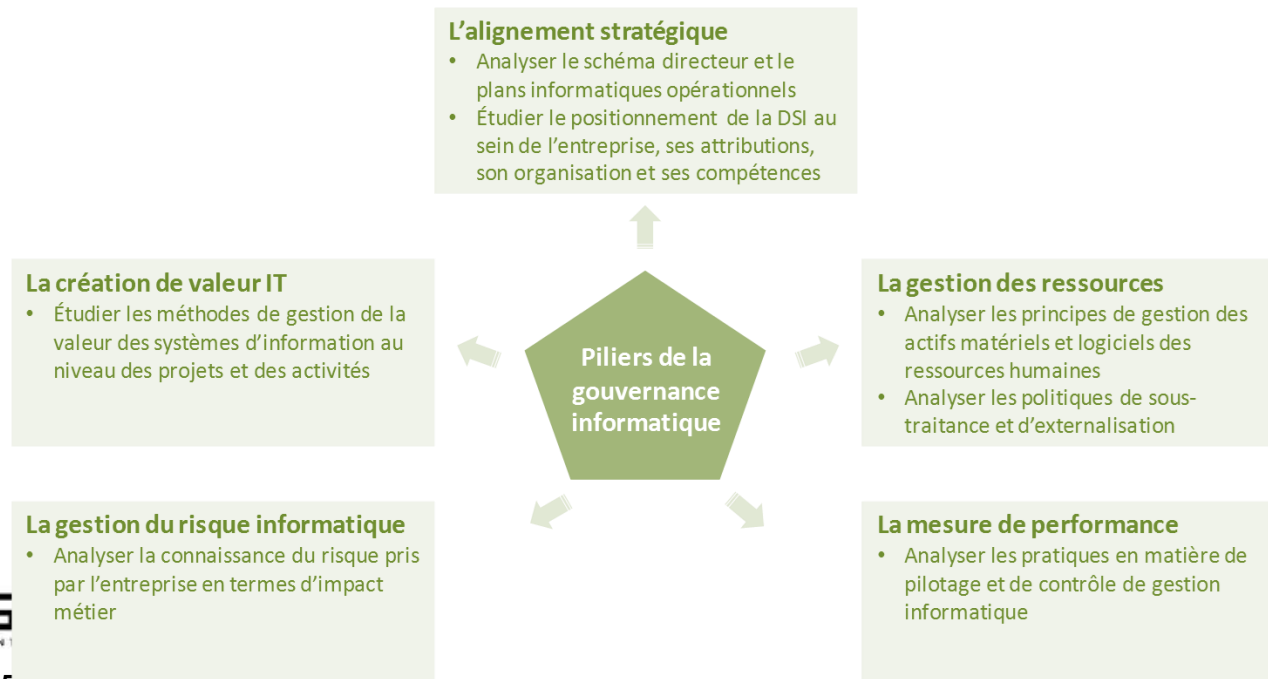
Le SI c'est le business pour les entreprises e-commerce.

Mais au-delà du SI, la gouvernance de l'entreprise demeure traditionnelle

# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?

Aujourd'hui la gouvernance des entreprises e-commerce se rapproche davantage de la gouvernance des entreprises classiques et pour les entreprises de e-commerce récente la mise en place explicite des référentiels spécifiques au SI ne se justifient pas encore.

Il n'en demeure pas moins, que même si les pratiques mises en place reprennent en partie les enseignements des normes actuelles et notamment : La logique d'alignement, de pilotage, de veille,..., les dirigeants prévoient de mettre en place les bonnes pratiques de gouvernance au fur et à mesure de l'évolution de leurs entreprises.



# Quel état des lieux de la gouvernance de l'entreprise numérique aujourd'hui ?

*L'existant de la gouvernance et les besoins issus du e-commerce militent pour le renforcement selon 7 axes*

- 1 Renforcer le calcul de la valeur créée (en liaison avec la détermination du capital immatériel)
- 2 Mettre en place des processus pour renforcer la vigilance quant à la communication, la e-réputation, la mémoire du web
- 3 Renforcer la prise en compte du respect des données privées
- 4 Étendre les processus de production informatique à la production numérique
- 5 Renforcer la protection de la propriété intellectuelle
- 6 Créer des méthodes de valorisation des actifs immatériels SI
- 7 Impliquer davantage d'acteurs dans la gouvernance (communication, juridique...)

## EXXING STRATEGY & ADVISORY SECTORS

Telecommunication

Information Technology

Internet

e-Business

Media

## EXXING STRATEGY & ADVISORY CAPABILITIES

Strategic Planning

Financial Valuation

Transaction Support

Business Shaping

Complex GOUVERNANCE

Interim Management

Pour toute question, merci de  
prendre contact avec :

Eric PRADEL-LEPAGE

Télécom ParisTech, Msc Finance,  
INSEAD, PMP\*

Mobile : +212 6 47 00 00 07

Email : [eric.pradel-  
lepage@exxing.com](mailto:eric.pradel-lepage@exxing.com)