



**mega**

# SOLUTIONS DE GOUVERNANCE OPERATIONNELLE

Servir l'excellence opérationnelle des organisations  
en optimisant les coûts et les risques

Powered by **HOPEX**



## “La qualité d’exécution des opérations d’une organisation détermine son niveau de compétitivité et sa rentabilité.”

Lorsque je considère les objectifs que je voudrais atteindre avec MEGA International, je pense avant tout à nos clients. Nous sommes aujourd’hui au service de 2 700 organisations dans plus de 40 pays. Pour connaître l’évolution du marché, il suffit d’être à l’écoute de nos clients. Notre priorité est de garantir la pérennité et la souplesse de leurs investissements face à l’évolution de leurs besoins.

Dans l’environnement économique actuel, les décideurs, soumis à une pression croissante, doivent faire preuve d’une grande précision dans la gouvernance des opérations. La qualité d’exécution des opérations détermine le niveau de compétitivité et la rentabilité de l’organisation. La maîtrise de l’équilibre entre coûts de fonctionnement, risques et capacité d’innovation constitue désormais le critère d’évaluation de la performance du management.

MEGA International est devenu un leader de l’architecture d’entreprise. Forts de cette position, nous avons décidé d’apporter à nos clients une valeur ajoutée globale en développant une offre complète, dédiée à la gouvernance des opérations. L’objectif est de soutenir les organisations dans leur démarche :

- d’optimisation de l’architecture des opérations et du patrimoine applicatif,
- de maîtrise des coûts relatifs aux ressources, informatiques en particulier, déployées au sein de l’organisation,
- d’ajustement permanent du fonctionnement du système opérationnel selon le niveau des risques perçus par les collaborateurs.

Cette offre, développée par notre service de R&D, se matérialise à travers la nouvelle plate-forme HOPEX intégrant l’ensemble des solutions nécessaires pour une bonne gouvernance des opérations.

Cette nouvelle plate-forme correspond à un changement profond de notre gamme de produits afin de répondre à un large spectre d’enjeux complémentaires. La plate-forme HOPEX favorise la collaboration entre les responsables de départements au sein de l’entreprise pour mettre en œuvre une politique de gouvernance commune. Elle donne aussi à l’ensemble des collaborateurs les moyens de contribuer activement à la réalisation de l’excellence opérationnelle.

**Lucio de Risi**, Président directeur général de MEGA International

Au début des années 1980, les systèmes d'information ont peu à peu fait leur apparition dans les organisations et les responsables informatiques se sont alors essentiellement consacrés à la sélection des méthodes d'évaluation les plus efficaces et à la recherche de logiciels capables d'améliorer la productivité de l'organisation. Les deux décennies suivantes ont été marquées par l'explosion des technologies de l'information et de la communication et par la transformation radicale des fiches de poste des directeurs informatiques. A l'instar des machines, au cœur de la révolution industrielle du début du 19e siècle, les technologies de l'information ont entraîné la réorganisation de nombreuses entreprises au début du 21e. Au départ, l'objectif était de tout dématérialiser. Le rôle des directeurs informatiques n'était plus de trouver des solutions pour « mieux agir », mais pour « agir autrement ». En plus de maîtriser le foisonnement des nouvelles technologies, les équipes informatiques ont aussi dû s'adapter à un monde dans lequel les modèles opérants des entreprises sont soumis à une transformation rapide et quasi constante.

De nos jours, l'accélération de la globalisation des organisations crée de nouveaux enjeux. Les responsables doivent désormais exercer un rôle transversal qui couvre la transformation de l'entreprise, les nouvelles technologies, la gestion du changement (en particulier dans les environnements multiculturels), la réduction des coûts et la gestion du risque.

**Dans un monde où il est de plus en plus difficile de réaliser des retours sur investissements importants et où l'approvisionnement à moindre coût a atteint ses limites, les organisations cherchent à réaliser de réelles économies en vue d'accroître leurs marges de profit à long terme.**

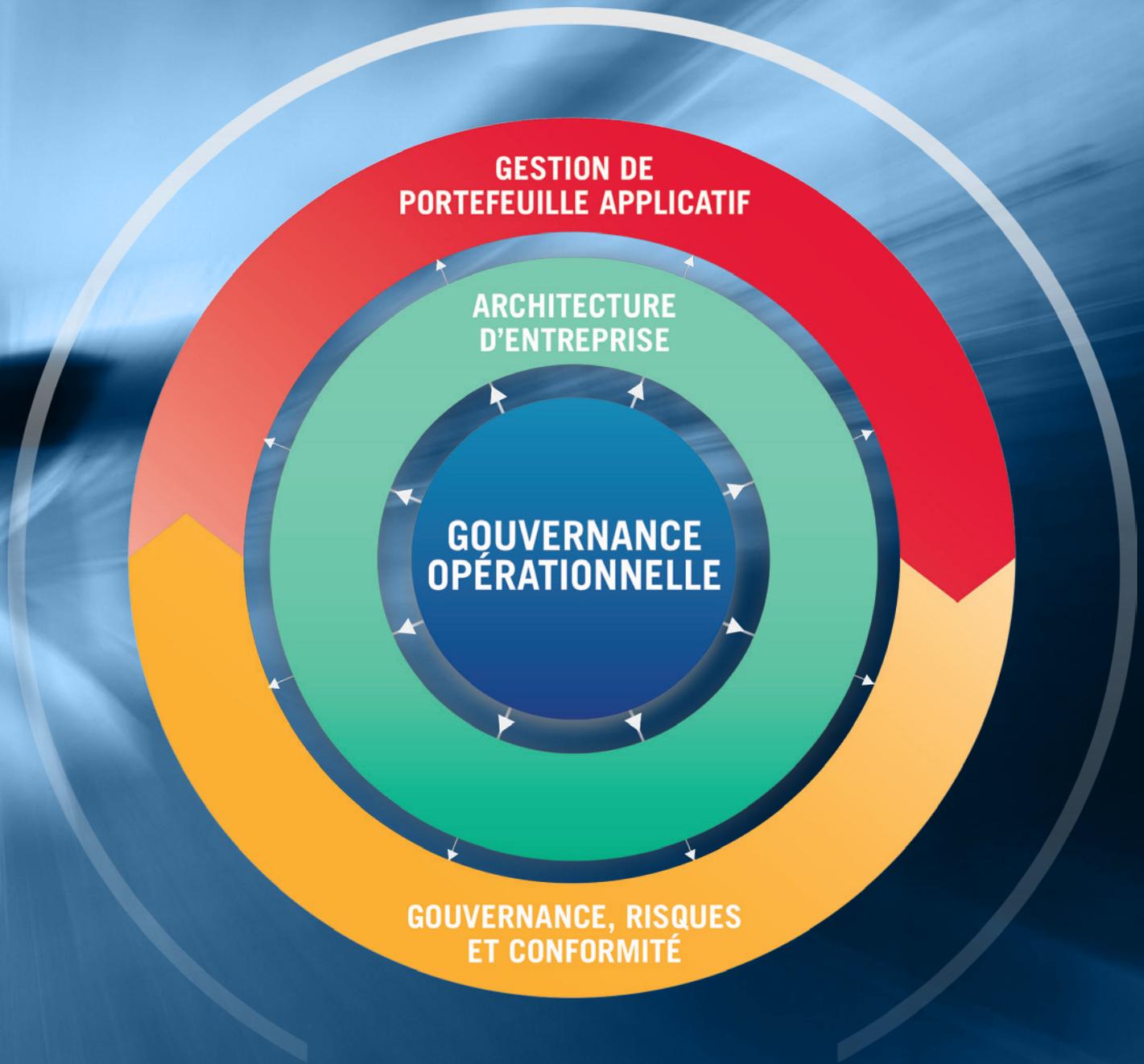
Face à ces enjeux, la quête de l'excellence opérationnelle devient une des principales préoccupations des dirigeants d'entreprise.

Améliorer la

# GOUVERNANCE OPERATIONNELLE

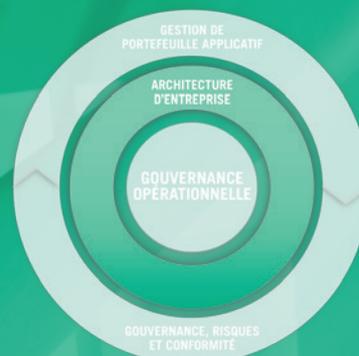
Face aux enjeux de la mondialisation, beaucoup d'entreprises estiment nécessaire d'adapter leur organisation et leur politique de gestion des risques et de contrôle interne aux spécificités des pays dans lesquels elles se développent. En parallèle, l'adoption généralisée des technologies de l'information entraîne l'allocation récurrente de plusieurs architectures de ressources différentes pour une même application. Si on ajoute à cela l'exigence croissante de réduction des coûts des services informatiques, il est évident que les entreprises doivent aujourd'hui non seulement garantir l'optimisation de leur architecture d'entreprise, mais également celle du déploiement des ressources informatiques correspondantes.

C'est pourquoi la gouvernance des opérations d'une organisation implique à la fois l'optimisation de l'architecture d'entreprise et la gestion de ses ressources opérationnelles. MEGA International offre une solution intégrée qui associe les capacités de l'architecture d'entreprise et les fonctionnalités de management, notamment la gestion de portefeuille applicatif ainsi que la gouvernance, la gestion des risques et la conformité (Gouvernance, Risques et Conformité – GRC).



Powered by **HOPEX**

# ARCHITECTURE D'ENTREPRISE



## ETABLIR DES BASES SOLIDES

Trop souvent considérée comme une technique productiviste utilisée pour créer des programmes informatiques, la création d'un cadre d'architecture se définit plutôt comme l'art de la représentation symbolisée. Le développement d'une architecture système implique la modélisation du système existant, voire d'un nouveau système, issu d'un scénario de transformation spécifique. Cette pratique est mise en œuvre lorsque les organisations ont besoin de documenter, de concevoir et/ou de transformer leurs systèmes. Elle consiste à décrire les composants d'un système en vue d'optimiser les interfaces qui les relient.

**Les solutions de MEGA International sont utilisées pour modéliser les architectures d'entreprise à trois niveaux complémentaires :**

## BUSINESS ARCHITECTURE

Nos solutions considèrent l'architecture d'entreprise comme l'association de la Business Architecture (ou Architecture métier) et de l'architecture du système d'information. Cette approche permet de créer différents niveaux de modélisation offrant un soutien essentiel aux consultants et aux responsables dans leurs réflexions autour des programmes de restructuration. De l'analyse stratégique et du développement de modèle opérationnel à la gestion des risques et contrôle interne, nos modèles de business architecture fournissent aux responsables des outils d'aide à la décision efficaces. Comme chaque composante de nos logiciels utilise le même référentiel, les responsables peuvent mesurer l'impact d'une transformation spécifique de l'architecture globale du système d'information de l'entreprise à un moment précis.

Les modèles de business architecture peuvent aussi être utilisés pour produire une documentation plus structurée des architectures métier existantes. Ces modèles tenant compte de la stratégie de l'entreprise, ils aident les

responsables à trouver des solutions d'optimisation de l'architecture de leurs systèmes informatiques pour répondre à leur besoin métier. Cette capacité d'analyse de l'architecture applicative de l'organisation à travers le prisme de la business architecture est essentielle pour renforcer l'efficacité des opérations. Plus que la sophistication des techniques de modélisation, notre logiciel garantit la cohérence et l'intégration de ces différents modèles au sein d'une solution unique offrant aux responsables la vue d'ensemble nécessaire à toute prise de décision majeure.

Les modèles de business architecture sont stockés dans un référentiel, qui peut être ensuite utilisé pour créer des rapports et des tableaux de bord de haut niveau. Ces modèles sont le point de départ indispensable à toute évaluation de l'architecture informatique d'une organisation. Ils offrent également une analyse précieuse de la situation pour la gestion des risques à travers l'identification et l'évaluation des risques opérationnels auxquels l'entreprise est exposée.

## ARCHITECTURE DU SYSTEME D'INFORMATION

L'Architecture du système d'information est un instrument essentiel pour les responsables informatiques. Lorsque la modélisation de l'architecture du SI est réalisée conformément aux meilleures pratiques, elle est en mesure d'aider les responsables à optimiser le paysage informatique de leur entreprise. Elle permet par exemple d'indiquer les besoins des interfaces entre les applications. La modélisation du système d'information peut aussi s'appliquer à des groupes tels que les objets pour élaborer une représentation claire, simple et partagée du portefeuille applicatif de l'organisation, de l'architecture des données et des ressources d'infrastructure.

L'architecte du système applicatif doit principalement être en mesure de garantir que la structure du système informatique favorise l'efficacité optimale et le partage des ressources au sein de l'organisation. Une architecture qui repose sur l'optimisation des liens de

dépendance entre les applications, les données et les technologies garantit l'agilité du système informatique et la cohérence de son déploiement dans l'entreprise.

Associée à la modélisation de la business architecture, l'architecture du système d'information est une source unique de business intelligence capable d'optimiser la prise de décision des responsables. L'architecture d'entreprise telle que décrite plus haut permet aux entreprises d'évaluer leur capacité de transformation. Elle offre aussi aux responsables informatiques une solution d'analyse et de planification nécessaire pour exercer leurs responsabilités de gouvernance des opérations.

## CONCEPTION DU SYSTEME D'INFORMATION

Pour concevoir une nouvelle application ou pour documenter une application existante, les développeurs doivent d'abord être capables de décrire l'architecture du système d'information et le fonctionnement interne d'une application. Tandis que les principes sous-jacents au développement d'un système d'information sont identiques à ceux de l'architecture du système d'information, des modèles spéciaux de conception du système d'information sont désormais disponibles pour aider les développeurs à affiner leur approche. MEGA a choisi de regrouper l'ensemble de ces modèles dans une solution logicielle spécifique de Conception du Système d'Information.

En cherchant à fournir plus rapidement les applications aux utilisateurs, les organisations se sont parfois tournées vers des méthodes agiles ou l'installation de suites progicielles complètes. Toutefois, les

spécifications formelles restent le meilleur moyen d'intégrer une application au sein de l'architecture d'entreprise et de limiter les coûts de maintenance informatique à moyen terme. Pour répondre aux besoins spécifiques de documentation des grands ERP (comme SAP® Solution Manager), nous avons intégré nos modèles de conception du système d'information à notre référentiel. Grâce à cette intégration bidirectionnelle, les utilisateurs peuvent travailler à l'aide des modèles de spécification directement dans MEGA. L'intégration de notre logiciel d'architecture permet aux utilisateurs de disposer d'une analyse exhaustive et de comparer les modèles applicatifs avec l'ensemble des vues correspondant à l'architecture d'entreprise. La maîtrise de ces « grands systèmes » figure bien sûr parmi les responsabilités de gouvernance opérationnelle du DSI.

# GOUVERNANCE, GESTION DES RISQUES ET CONFORMITE



La récente crise financière mondiale a sans conteste accru l'aversion au risque au sein de la société en général et en particulier dans les entreprises. Cette tendance s'est accompagnée d'une judiciarisation accrue. Les entreprises mettent désormais en œuvre des stratégies exhaustives de gestion des risques comprenant des processus d'identification, d'évaluation et d'atténuation des principaux risques.

La plupart des programmes de gestion des risques s'inscrivent dans la lignée des efforts menés pour répondre aux enjeux de l'excellence opérationnelle, même si les risques sont souvent envisagés comme un ensemble d'exigences spécifiques et complémentaires.

## GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Les entreprises publiques et les entreprises privées du secteur de la finance ont l'obligation d'identifier leurs principaux risques de solvabilité, de déterminer la probabilité de survenance d'un ou de plusieurs de ces risques et d'évaluer l'éventuel impact de ce type d'incident sur leurs opérations. Pour répondre à ces obligations, elles utilisent des modèles statistiques développés à partir de données collectées lors d'incidents antérieurs, selon différentes méthodologies et modèles statistiques ad hoc. L'objectif est de calculer les fonds propres nécessaires pour couvrir ce risque et de s'assurer que l'entreprise a souscrit des contrats d'assurance appropriés.

MEGA International a développé une solution de gestion des incidents pour permettre aux entreprises d'assurer leur conformité à ces nouvelles exigences

réglementaires. Notre solution peut être utilisée pour saisir, regrouper et analyser les pertes ainsi que pour créer un environnement de modélisation et de calcul pour les actuaires de l'entreprise. Intégré à la plate-forme HOPEX, ce logiciel tire parti de la taxonomie de nos solutions d'architecture pour structurer les éléments de perte au regard de l'architecture de l'entreprise et de ses enjeux.

Notre plate-forme complète de gestion des risques opérationnels (ORM – Opérationnel Risk Management) répond en particulier aux exigences des réglementations financières Bâle III et Solvency II relatives aux systèmes avancés d'ORM, ainsi qu'à l'ensemble des exigences de protection des actionnaires.

## DES SOLUTIONS POUR LES TROIS LIGNES DE DEFENSE

### GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE

La gestion des risques est aujourd'hui au cœur des enjeux de l'excellence opérationnelle. Les solutions de gouvernance opérationnelle sont donc désormais conçues pour aider les entreprises à équilibrer prise de risque, rentabilité et capacité d'innovation.

On comprend aisément pourquoi la réduction du coût des primes d'assurance et la mobilisation des

fonds propres sont désormais aussi importantes pour les entreprises. Pour prospérer, elles doivent aussi diminuer la probabilité de survenance du risque et, le cas échéant, atténuer son impact. C'est pourquoi la gestion des risques est avant tout un enjeu opérationnel et les dispositifs de contrôle interne des entreprises sont souvent déployés à cet effet.

### CONTROLE INTERNE ET CONFORMITE

Les dispositifs de contrôle interne peuvent résulter de nouvelles réglementations ou découler d'une décision anticipatrice, prévoyant la mise en œuvre d'un système de gouvernance solide. Dans tous les cas, l'implémentation d'un système de contrôle interne nécessite l'élaboration d'une cartographie complète des risques intégrant une évaluation approfondie de ceux auxquels l'entreprise est exposée. Ensuite, les mesures d'atténuation des risques et le suivi de la performance de ces mesures pourront être déployés.

Que les dispositifs de contrôle déployés par une entreprise portent sur l'élaboration d'informations financières ou sur la fourniture de produits et de services, l'élaboration d'une bibliothèque des procédures de contrôles internes et l'évaluation de leur mise en œuvre et de leur efficacité sont des étapes déterminantes pour garantir un niveau optimal de la performance des opérations.

### AUDIT INTERNE

En contrepartie de l'augmentation de leur responsabilité pénale, les membres des conseils d'administration exigent une plus grande contribution de leur département d'audit interne au contrôle des données relatives à la gouvernance de l'entreprise. L'augmentation constante du nombre de missions d'audit interne reflète cette tendance.

Quelle que soit leur taille, la plupart des services d'audit interne ont obligation de rédiger un plan annuel d'audit dont le principal objectif est de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sur une période spécifique.

Pour réaliser efficacement un nombre croissant de missions d'audit, les départements d'audit interne doivent disposer de logiciels spécialisés, pour augmenter leur productivité.

Les auditeurs et les responsables de la gestion des risques recommandent l'utilisation du modèle des « trois lignes de défense » axé sur l'importance de la prise en compte simultanée des processus, de la gestion des risques, des contrôles internes et de l'audit interne.

**MEGA International est l'unique éditeur de logiciels du marché à associer architecture d'entreprise, gestion des risques, contrôle interne, conformité et audit interne au sein d'une plate-forme unique. Les solutions de gouvernance opérationnelle de MEGA sont parfaitement alignées sur le modèle des « trois lignes de défense » et le cadre de référence COSO.**

Nos solutions répondent aux principales exigences réglementaires, comme la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis, la loi sur la conformité n° 262/2005 en Italie, à la réglementation de l'AMF en France, ainsi qu'aux règlements portant sur la qualité des produits et des services.

# GESTION DE PORTEFEUILLE APPLICATIF



L'optimisation du portefeuille applicatif d'une organisation repose sur quelques principes simples. D'abord, on ne peut pas optimiser ce qu'on ne connaît pas. C'est pourquoi toute organisation devrait mettre en œuvre un processus pérenne d'inventaire du patrimoine informatique affecté au projet d'optimisation. L'organisation de ce processus doit prendre en compte deux exigences complémentaires :

- les délais de réalisation doivent d'abord être compatibles avec le cycle de vie des éléments du patrimoine concernés. En d'autres termes, les données utilisées pour créer les scénarios de transformation doivent être aussi à jour que possible,
- l'inventaire des éléments du patrimoine informatique et de leurs liens réciproques doit être exhaustif et conforme à la taxonomie de l'architecture d'entreprise.

Les organisations doivent aussi mettre en œuvre la gestion du contrôle des coûts et des politiques de gestion des risques en fonction du scénario d'optimisation qu'elles souhaitent réaliser. Ces politiques doivent commencer par traiter les défauts d'alignement et de couverture et permettre l'analyse quantitative du projet de transformation du portefeuille applicatif. Elles doivent en particulier intégrer les règles d'agrégation et de ventilation des coûts et des risques associés à la hiérarchie des éléments du patrimoine, étape nécessaire à cette analyse quantitative.

Les projets liés au portefeuille d'applications doivent faire appel à un large éventail de compétences spécialisées au sein du service informatique et de l'organisation dans son ensemble. L'optimisation constante du portefeuille applicatif sera un succès si les personnes dotées de ces différentes compétences peuvent travailler ensemble efficacement via une plate-forme de gouvernance opérationnelle dédiée. Les responsables d'applications fortement décentralisées seront chargés de réaliser l'inventaire, tandis que les architectes des ressources informatiques auront pour mission d'évaluer le niveau de décentralisation du portefeuille applicatif, ainsi que les liens entre les

applications. Les contrôleurs de gestion renseigneront les structures de coûts associés et les profils de risque. Enfin, les responsables de projet de transformation pourront être impliqués pour recommander des scénarios de transformation, basés sur des analyses établies en fonction des objectifs de l'entreprise.

La plate-forme HOPEX de MEGA International favorise le travail collaboratif de ces différents profils et met à profit leurs vues respectives des différents éléments du patrimoine informatique de l'entreprise. La signature « Powered by HOPEX » garantit l'intégration complète et la cohérence de tous les éléments formant l'ensemble de nos solutions. L'ensemble du système fonctionne en parfaite synergie tout en assurant la spécialisation de l'environnement de travail de chaque contributeur de l'équipe projet, de l'architecte d'entreprise au gestionnaire de portefeuille.

S'élever au rang de leader, et conserver ce rang, dépendent désormais en grande partie de la performance des opérations et des ressources mobilisées pour atteindre l'excellence opérationnelle.

Les solutions de MEGA International aident les organisations à répondre aux enjeux actuels de l'excellence opérationnelle.





**MEGA International**

**MAIL** 9 Avenue René Coty  
75014 Paris, France

**PHONE** +33 (0)1 42 75 40 00

**WEB** [www.mega.com](http://www.mega.com)