

Directive Swiss Life France : SLFR 17

Gouvernance de la stratégie IT

Document Interne

<i>Thème / Numéro</i>	Systèmes d'Information /SLFR 17	Version 2.2
<i>Référence Groupe</i>	SLG 17 version 2.2	
<i>Valide à partir du</i>	01.04.2019	
<i>Valide jusqu'au</i>	Révocation	
<i>Auteur</i>	Direction des Systèmes d'Information	
<i>Contact</i>	Valérie Vaudé	
<i>Remplace</i>	SLFR 17 "Gouvernance de la Stratégie Informatique"	
<i>Domaine d'application</i>	Swiss Life France	
<i>Destinataires</i>	Tous les collaborateurs de Swiss Life France Plus particulièrement: <ul style="list-style-type: none">- Comité Exécutif Swiss Life France,- Direction des Systèmes d'information	
<i>Validé par</i>	Comité Exécutif Swiss Life France	

1 Introduction

La présente Directive SLFR est une transposition de la Directive Groupe "SLG 17: Strategic IT Governance v2.2".

L'objectif de cette Directive est de définir la stratégie et la gouvernance IT de Swiss Life en fixant les rôles et responsabilités au sein de Swiss Life France ainsi que les interactions avec le Groupe.

La déclinaison de cette Directive à l'échelle de Swiss Life France est formalisée dans la Guideline SLFR 17.2 "Gouvernance du SI".

Il incombe à Swiss Life France de s'assurer de la conformité avec les exigences de la présente Guideline en veillant à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne en accord avec les principes de la Guideline SLFR 12.1 Dispositif de contrôle interne et en tenant compte des exigences légales et réglementaires applicables en France

2 Stratégie Groupe IT

Les Systèmes d'Information (SI) et leur organisation au sein de Swiss Life soutiennent la stratégie métier de l'entreprise. La stratégie IT découle par conséquent de la stratégie métier du Groupe et de Swiss Life France.

Conformément à son modèle économique et sa gouvernance, Swiss Life repose sur une approche multi-locale comportant différents modèles commerciaux, clientèle cible et portefeuille de produits en fonction des Divisions.

Dans ce cadre, les systèmes d'information de Swiss Life sont adaptés en fonction des besoins des Divisions. En raison de la diversité des besoins métiers et des priorités de chaque Division, les critères et les opportunités en matière d'échanges entre les systèmes d'information peuvent varier d'une Division à l'autre. La stratégie IT Groupe détermine le cadre **des domaines de collaboration** ainsi que leur profondeur et mode de fonctionnement. Ces domaines de collaboration se basent sur des environnements spécifiques des systèmes d'information (les systèmes financiers...), sur des processus de gestion des systèmes d'information (achats SI...) ou encore sur des activités transverses (partage de méthodologies projet dans le cadre de transformation numérique...).

Tous les autres sujets qui ne sont pas explicitement définis en tant que Domaine de collaboration relèvent entièrement de la Direction des systèmes d'information de la Division concernée.

Il existe quatre raisons principales de collaboration des systèmes d'information entre les Divisions :

Exigences fonctionnelles	La collaboration entre les Divisions est nécessaire pour la mise en oeuvre des exigences fonctionnelles de l'entreprise (communiquer et échanger les documents entre les employés des différentes Divisions, consolider les données financières et établir des rapports, conception de produits internationaux...).
Réduction des coûts	Réaliser des économies d'échelle dans le développement, la maintenance et le traitement des applications (mise en commun des applications, de leur traitement ou achats...).
Innovation	Réduction de délais de mise sur le marché dans la conception et le déploiement de technologies innovantes (réutilisation de code source,

de technologies, retours d'expériences dans les méthodologies projet...)

Conformité

La collaboration entre les Divisions est nécessaire pour satisfaire aux exigences de conformité, de protection des données et de sécurité de l'information (politiques communes de protection contre les intrusions dans les réseaux d'entreprise...)

Le modèle de collaboration sera défini pour chaque domaine de collaboration, en fonction des besoins métiers, des gains attendus ainsi que du fonctionnement des systèmes d'information au sein des Divisions concernées. Les sujets sont classés à travers les modèles de collaboration suivants :

Indépendant

Les Divisions opèrent complètement de manière indépendante.

Coordonné

Capacité d'échange entre les Divisions mais avec des plateformes, systèmes et standards différents.

Harmonisé

Mêmes plateformes et systèmes mais différentes instances par Division

Centralisé

Systèmes d'Information consolidés et opérés de manière centralisée (soit au même endroit pour tous les environnements, soit en silot par environnement)

Le Comité Exécutif Groupe de Swiss Life décide de la stratégie Groupe IT, des domaines de collaboration et de leur modèle respectif, ainsi que de la Gouvernance Groupe des SI. La stratégie Groupe IT sera revue annuellement et adaptée à l'évolution de la stratégie et du modèle économique.

3 Gouvernance Groupe IT et IT Board

Le Directeur des Systèmes d'Information de Swiss Life France rend compte de son activité au Chief Executive Officer de Swiss Life France. Les budgets, objectifs ainsi que les priorités des Systèmes d'Information seront établis par Swiss Life France.

Afin de coordonner l'IT entre les Divisions, le Comité Exécutif Groupe (ExB) a mis en place un IT Board, composé des DSI de chaque Division. L'IT Board est mandaté pour les responsabilités suivantes :

- Mettre au point la stratégie Groupe du Système d'Information
- Proposer des sujets de collaboration informatique entre les différentes Divisions
- Proposer un fonctionnement de coopération pour chaque thématique de collaboration
- Piloter et surveiller l'implémentation des activités partagées
- Analyser les performances des activités partagées
- Partager les informations sur les risques IT et gérer le pilotage des risques et incidents IT au niveau Groupe

Avec une gouvernance multi-locales des systèmes d'informations, la collaboration et la concrétisation des potentiels de synergies ne seront possibles qu'au travers d'une communication le plus tôt possible des activités et projets en IT Board.

Par conséquent, le DSI de Swiss Life France communique et partage au sein de l'IT Board les informations relatives aux activités planifiées (ainsi que les changements majeurs sur ces activités) de façon régulière et ouverte, idéalement 12 à 18 mois avant leur implémentation.

Le DSI Groupe est aussi le président de l'IT Board. Les réunions de l'IT Board se tiendront à intervalle régulier. Les IT Board seront planifiés par le DSI Groupe. Il soumettra une liste de sujets pour les réunions, modérera les discussions et mènera l'IT Board vers des décisions. Ces propositions de décisions seront soumises à temps avant que les réunions des Divisions concernées n'aient lieu avec les personnes concernées.

Le Comité Exécutif Groupe (ExB) a mandaté l'IT Board pour les **missions** suivantes :

Missions de l'IT Board
<p>L'IT Board soutient la stratégie métier de Swiss Life par les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux innovations de l'entreprise d'améliorer la position compétitive de Swiss Life sur le marché. • Fournir la maintenance sur les solutions communes à différents pays selon les besoins de l'entreprise. • Promouvoir la collaboration et la communication au sein du Groupe sur les dernières technologies. • Promouvoir des processus d'entreprise efficaces autour des dernières technologies. • Partager et exploiter les informations permettant l'exploitation des synergies

Tableau 1: Missions de l'IT Board

Les **décisions** de l'IT Board : elles doivent être prises unanimement (par les pays concernés par ces décisions). Ces décisions forment une obligation: le DSI de la Division doit justifier de la disponibilité du budget et des ressources lors de l'IT Board. En cas de désaccord avec l'IT Board, les sujets seront escaladés au Comité Exécutif (ExB).

4 Gestion des domaines de collaboration entre Swiss Life France et le Groupe

Pour chaque domaine de collaboration, un comité de pilotage dédié sera mis en place et un sponsor sera nommé au sein de l'IT Board. La responsabilité principale du comité de pilotage est de formuler les activités/projets afin d'implémenter le mode de collaboration établi. Pour les sujets qui dépendent entièrement de la responsabilité du management IT (sujets techniques, sans implication d'autres directions), le comité de pilotage doit être composé de membres d'équipes de la DSI. Pour les sujets qui ont une incidence directe sur le business, le comité de pilotage doit intégrer des représentants concernés par la partie business.

Les responsabilités du comité de pilotage sont les suivantes:

- Définir l'étendue fonctionnelle et prioriser les besoins de l'entreprise
- Définir la participation des départements
- Planifier les activités et les ressources pour les tâches partagées
- Fournir la main d'oeuvre et le budget pour les initiatives concertées
- Définir les mesures de réduction de risque afin d'atteindre les objectifs
- Définir les objectifs au niveau des architectures et des technologies (selon le mode de collaboration)

Les comités de pilotage dédiés à un sujet particulier seront organisés après avoir obtenu l'accord du comité exécutif (ExB) sur la stratégie informatique; le comité de pilotage sera dissout une fois que l'activité concernée sera terminée.

5 Processus de Stratégie IT

La Stratégie Groupe IT sera révisée au premier trimestre de chaque année et doit être échelonnée sur trois ans. L'IT Board partage un statut annuel sur ses activités en Comité Exécutif Groupe (ExB) qui présentera les succès et l'état d'avancement actuel vis à vis des cibles prévues par la stratégie. Ces informations seront utilisées dans le MTP.

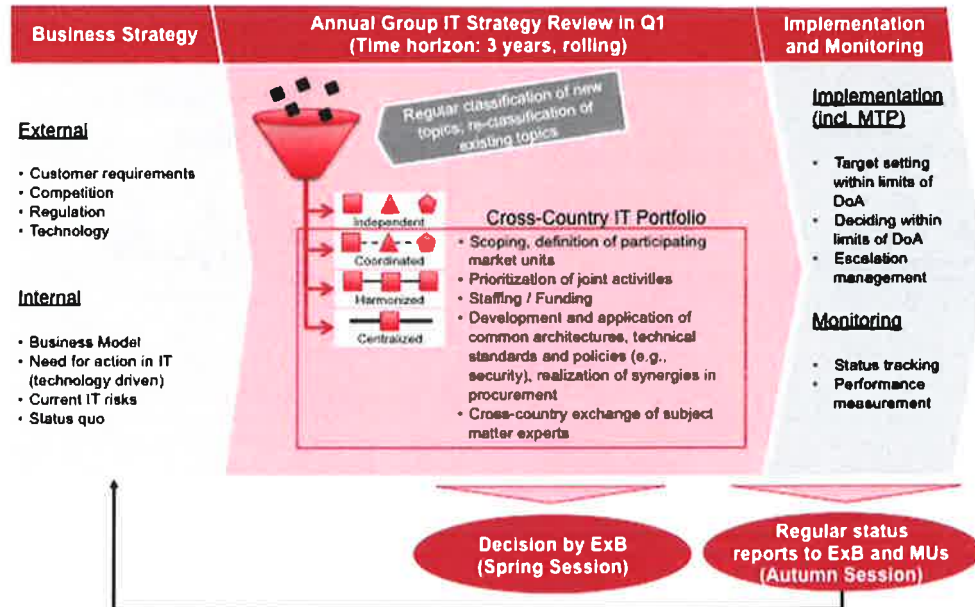


Figure 2: Procédure annuelle de la Stratégie (EN)

La responsabilité de la revue de la Stratégie Groupe IT est portée par l'IT Board et la procédure lancée par son responsable.

La Stratégie IT Groupe est déclinée à l'échelle de Swiss Life France en prenant en compte les spécificités locales et sera revue aux mêmes fréquences. Celle-ci est présentée annuellement au Comité Exécutif de Swiss Life France pour approbation.

6 Mesure de la performance

L'IT Board mesure la performance des projets et initiatives des systèmes d'information au niveau du Groupe. Les DSI de chaque Division partagent à l'IT Board leurs mesures de performance locales afin de garantir l'efficacité et permettre le partage d'expérience entre chaque Division.

Les mesures de performance au niveau du Groupe sont réalisées pour les raisons suivantes :

- Centralisation et cohérence dans l'analyse des projets inter-divisions pour répondre à un modèle harmonisé et coordonné
- Transparence et partage en temps réel par les Divisions de leurs indicateurs et mesures de performances permettant l'amélioration continue et les retours d'expériences.

La mesure de la performance des systèmes d'informations au niveau Groupe sera maintenu et développé par l'IT Board.

7 Disposition finales

Cette Directive Groupe sera révisée en parallèle de la Procédure de la Stratégie du Groupe IT. En cas de modifications de l'Annexe 2 de cette Directive, elle pourra être modifiée sans passer par la procédure classique de mise à jour.

Cette Directive est effective à partir du 10/07/2019

Charles Relecom
CEO France



Valérie Vaudé
CIO France



Annexe I – Framework des responsabilités IT

A Introduction

Le Framework des compétences est une partie intégrante de la directive "Gouvernance de la stratégie IT"

B Abréviations

Roles

BoD	Board of Directors – Comité de direction
ExB	Group Executive Board – Comité executif Group
DCEO	Division Chief Executive Officer – Préseident Directeur Général Swiss Life France
DCTO	Division Chief Technology Officer (incl. IT Responsibles and Delegates) – Directeur des systèmes d'information Swiss Life France
GCFO	Group Chief Financial Officer – Directeur Financier Groupe
ITB	IT Board (Group Level) – IT Board Groupe

2. Responsabilités

A	Approbation	(<i>accountability</i>) approuver, decider, refuser, rejeter
I	Information	(ex post/a posteriori/après les faits)
P	Proposition	établir/ proposer/ contribuer/ collaborer brouillon/proposition
X	Exécution	(<i>responsabilité</i>) en charge, préparer la decision, exécuter, intégrité
C	Consultation	cooperation indispensable, codétermination (au préalable)

C Table des responsabilités dans le cadre de la Gouvernance de la Stratégie du SI

		BoD	ExB	GCFO	DCEO	DCTO	ITB	Remarques
1	Responsabilités qui concernent le Groupe ou plusieurs divisions							
1.1	Stratégie IT Groupe, gouvernance IT Groupe, mandater l'IT Board, ressources pour l'IT Board		A	P	C	C, X	P, X	
1.2	Projets IT et activités interdivisions (priorisation, étude/évaluation générale, financement and allocation de ressources)		A	C	C	C, X	P, X	
1.3	Projets IT interdivisions (étude/évaluation détaillée, planification de l'activité et des jalons, effectifs/recrutements, mise en place de comités de pilotage sur des sujets spécifiques)		I	I	I	P, X	A	
1.4.	Proposition de contrats IT au niveau du groupe		I	A	I, C	P, X	P	En alignement avec le recrutement
1.5	Fixer des objectifs, définir les critères de complétude/satisfaction des objectifs pour les sujets interdivisions et du groupe		A	P	C	I	I	
1.6	Evaluation de performance pour les projets IT à l'échelle du groupe		I	I, C	I	X, I	X, I	

	BoD	ExB	GCFO	DCEO	DCTO	ITB	Remarques
1.7 Directives, consignes et normes en rapport avec la sécurité IT						C	Les normes de la sécurité informatique du groupe sont définies par la directive "Qualitative Risk Management"
2 Thèmes relatifs à Swiss Life France							
2.1 Affectation our renvoi du CTO du département ou directeur informatique local de l'entité (conditions générales d'embauche incluses)			C	A		I	
2.2 Stratégie informatique, gouvernance informatique et organisation informatique du groupe			I	A, C	P, X	I	
2.3 Budget informatique, priorisation du projet informatique, recrutement et financement			I	A	P, X	I	Information communiquée à l'IT Board 12-18 mois avant le lancement des tâches
2.4 Fixer les objectifs du CTO, définir les critères de complétude/satisfaction des objectifs			P, I	A			
2.5 Architecture IT, normes, recrutement, évaluation de performance				I	P, A, X	I	Information communiquée à l'IT Board 12-18 mois avant le lancement des tâches

	BoD	ExB	GCFO	DCEO	DCTO	ITB	Remarques
							Sujets qui dépendent de la division, sauf s'il y a des décisions à prendre en IT Board Groupe