

17 SEPTEMBRE 2026 – PARIS

# Réconcilier IT & Métier

Quand une transformation technique devient  
un projet de culture et d'organisation



DNG — The Consumer Consulting Firm  
40, rue Lauriston, Paris 16e  
[www.digitalnativegroup.com](http://www.digitalnativegroup.com)



# AGENDA

00 • Présentation de DNG

01 • Faire de l'IT un partenaire de la performance business

02 • Faire de l'IT un partenaire de la performance business

03 • Ce que la réconciliation change

04 • Use Cases

# 3 PILIERS QUI FONT NOTRE SINGULARITÉ

## POUR ACCOMPAGNER LES DIRIGEANTS DE MARQUES CONSUMER

### VERS UNE CROISSANCE RENTABLE ET PÉRENNE, DE LA STRATÉGIE À L'EXÉCUTION

1

LA SEULE ENTREPRISE  
DE CONSEIL **100% DÉDIÉE**  
AUX **MARQUES CONSUMER**

**CRÉÉE EN 2019**

**+350 MISSIONS POUR +150 CLIENTS**

2

DES ÉQUIPES **STRAT & MÉTIER**  
À L'APPROCHE **ROISTE** POUR  
MAXIMISER **L'IMPACT P&L**

**+40 COLLABS**

**CONSULTANTS & EXPERTS MÉTIER**

3

UN ACCÈS EXCLUSIF  
À UN **RÉSEAU DE DIRIGEANTS**  
VIA LE **'DNG CLUB'**

**+600 MEMBRES**

**+20 ÉVÈNEMENTS CHAQUE ANNÉE**

→ **UNE CONNAISSANCE UNIQUE DU MARCHÉ DES  
MARQUES CONSUMER EUROPÉENNES**

**ÉTUDES MARCHÉ**  
**BENCHMARKS COMPARABLES**  
**TENDANCES CONSOMMATEURS**

## Beauty & Personal Care



## Fashion & Accessories



## Luxury



## Home & Garden



## Leisure & Travel



## Food & Beverage



## Health & Wellness



## Private Equity



## Chaîne de valeur Consumer Prestataires de Services & distributeurs



# 1 UNE EXPERTISE MULTI-SECTEURS DES MARQUES CONSUMER

+350 MISSIONS...

...POUR +150 CLIENTS...

...DANS 7 SECTEURS CLÉS

# UNE OFFRE DE SERVICES 360

À FORT IMPACT SUR LE P&L, À DESTINATION  
DE TOUS LES **DÉCIDEURS DES MARQUES CONSUMER**

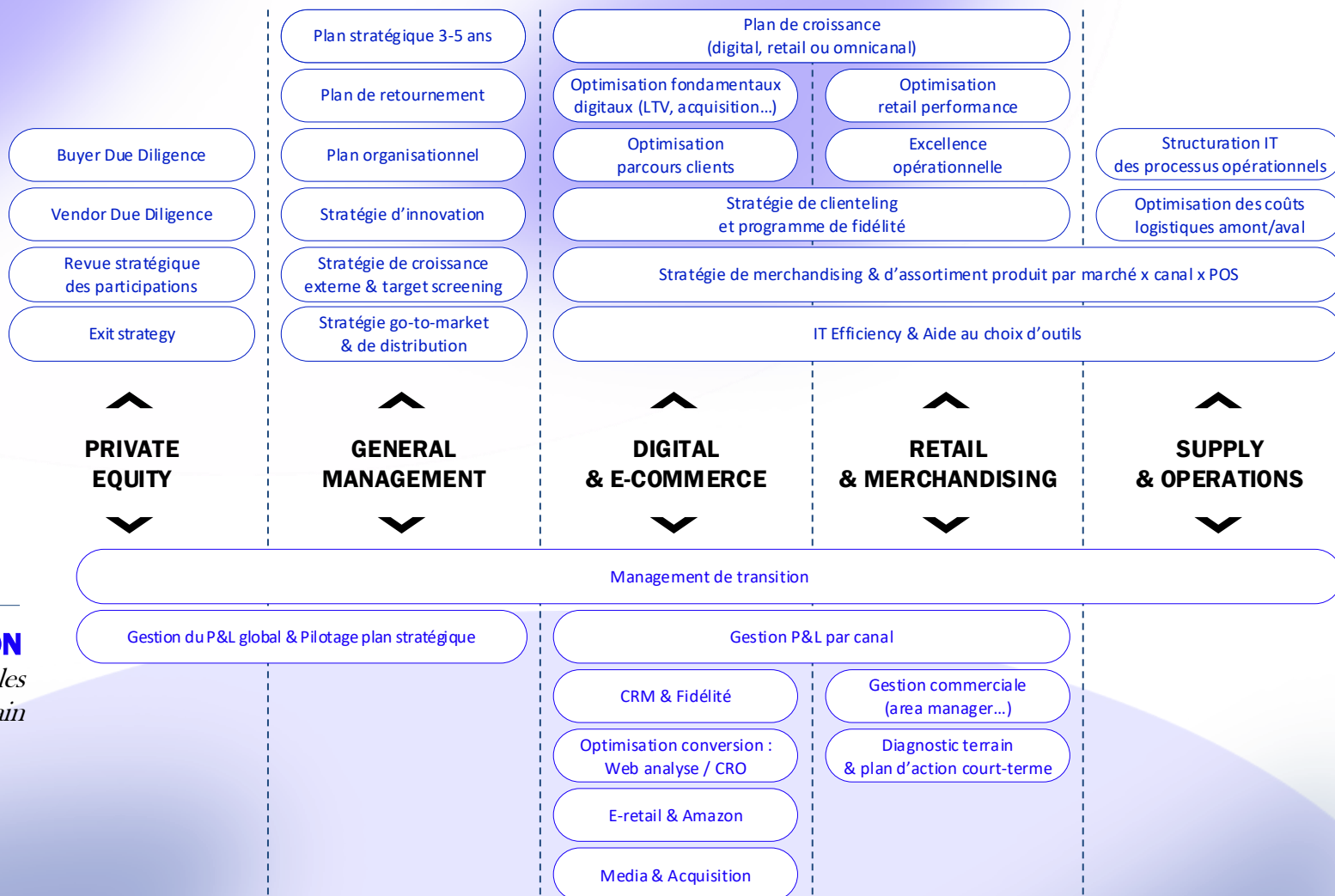
## DE LA STRATÉGIE...

*Construire une trajectoire de  
croissance rentable et pérenne*



## ...À L'EXÉCUTION

*Garantir des résultats tangibles  
et mesurables sur le terrain*



# AGENDA

00 • Présentation de DNG

01 • Faire de l'IT un partenaire de la performance business

02 • Faire de l'IT un partenaire de la performance business

03 • Ce que la réconciliation change

04 • Use Cases

**01**

## LE RYTHME

Comment éviter que la technologie n'avance plus vite que l'organisation ?

**02**

## L'ADHÉSION

Comment embarquer les métiers dans un projet perçu comme technique ?

**03**

## L'ANCRAGE

Quels rituels et quelle gouvernance ancrent durablement le changement ?

**04**

## LA VALEUR

Comment transformer une contrainte IT en opportunité collective ?

## CONVICTION DNG

Un même principe traverse ces quatre questions : l'IT au service de la performance métier, la DSI partenaire stratégique du business

### TROIS VOIX, UN MÊME PROBLÈME

Métier, IT et actionnariat décrivent la même réalité avec des mots différents ; reste à poser ensemble le besoin, les priorités et le niveau d'investissement

#### CE QUE DIT LE MÉTIER

- L'IT n'est pas assez business centric : nos priorités commerciales passent après les contraintes techniques
- Chaque heure de résolution d'un incident, c'est du chiffre d'affaires perdu
- Ça ne va pas assez vite : nous sommes sclérosés par les process
- Nous manquons d'autonomie pour tester en local
- Chaque marque avance plus vite seule que le collectif

#### CE QUE DIT LA DSI

- Le métier exprime mal son besoin
- Tout est urgent, rien n'est priorisé
- Des décisions prises sans consultation ni validation de l'IT
- L'IT se vit en simple « exécutant », pas en co-décideur
- Personne ne porte l'ownership des arbitrages

#### CE QUE DIT L'ACTIONNARIAT

- L'IT coûte cher et nous ne savons pas ce qu'elle rapporte
- Aucun repère : quel niveau d'investissement IT est normal dans notre secteur ?
- Des projets qui glissent, une dépendance aux éditeurs et un risque cyber mal cerné

### TROIS LECTURES D'UN MÊME PROBLÈME

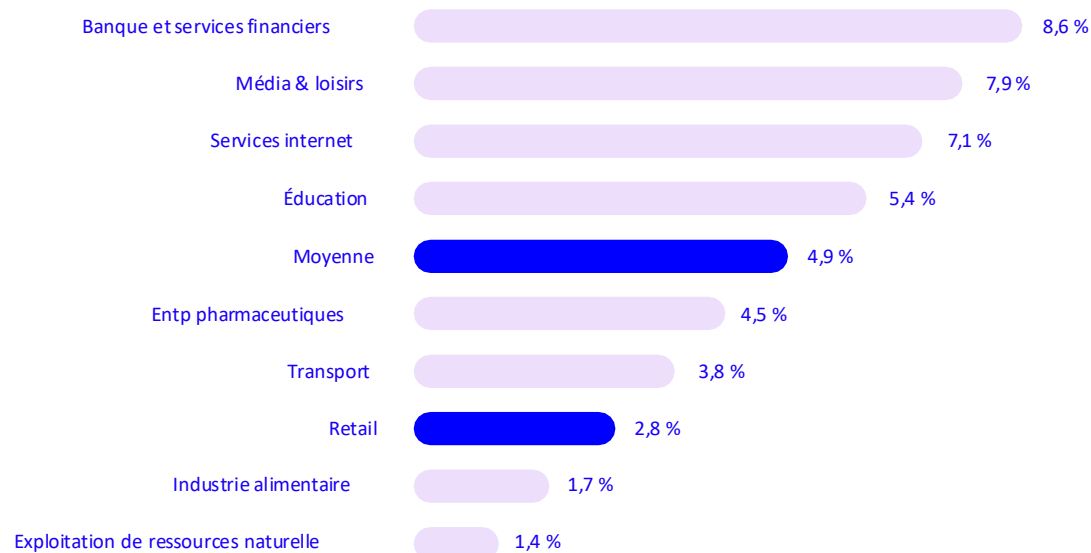
Le besoin, les priorités et le niveau d'investissement n'ont jamais été tranchés ensemble

## LE BENCHMARK SECTORIEL

Un niveau d'investissement très variable d'un secteur à l'autre

### PART DES DÉPENSES IT EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2024

Dépenses IT globales HT / chiffres d'affaires HT



### À RETENIR

Une moyenne multi-secteurs de 4,9%, tirée par la Tech et la Finance.

Historiquement les entreprises du Retail sont en retard par rapport à d'autres industries en matière d'investissement IT.

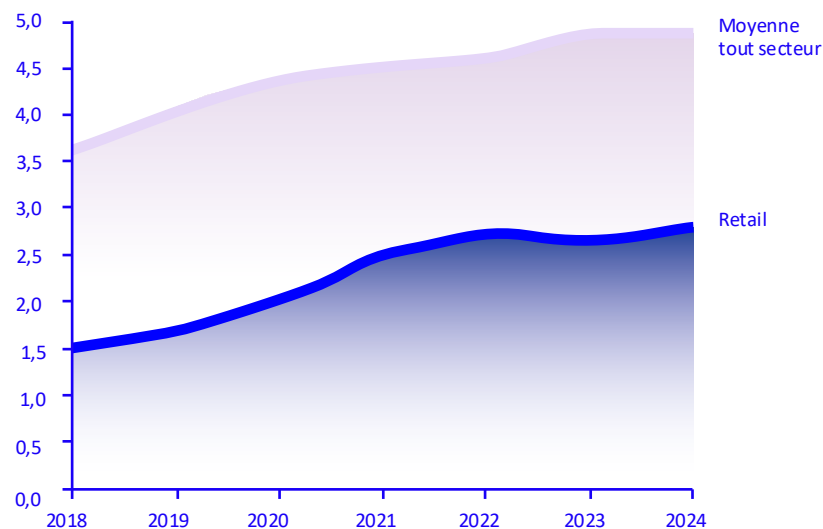
Des données récentes indiquent toutefois une augmentation post-2020, sous l'effet d'une transformation digitale accélérée par la pandémie.

## LA TRAJECTOIRE DU RETAIL

Une accélération continue depuis 2018, portée par l'omnicanalité

### PART DES DÉPENSES IT EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Evolution des dépenses moyennes IT globales



### À RETENIR

Le ratio tout secteur est passé d'environ 3,5% à près de 5%, porté par les secteurs de la Tech et la Finance et par la transformation digitale.

Le Retail est structurellement sous la moyenne intersectorielle, mais a doublé ses dépenses IT en proportion du CA en 7 ans, passant d'environ 1,5% à 2,8%. Une accélération portée par les marques premium et plus globalement par les enjeux liés à l'omnicanalité et à la mutation des comportements d'achat.

Le Retail a connu un effet de rattrapage post-2020 matérialisé par une hausse significative des investissements IT.

LA LECTURE DU BENCHMARK

**Un sous-investissement structurel produit une dette technique subie, pas un défaut de rigueur de la DSI**

**CE QUE DIT LE BENCHMARK**

- 2,8 % du CA contre 4,9 % toutes industries confondues
- Un effort doublé en sept ans, porté par l'omnicanalité
- Un rattrapage post-2020 encore inachevé

**CE QUE CELA IMPLIQUE**

- La dette technique est un héritage d'arbitrages différés, pas une faute de gestion
- Dépenser plus ne suffit pas : la valeur dépend de la priorisation
- Le débat doit passer du montant à la méthode d'arbitrage

**LE SUJET N'EST PAS DE DÉPENSER PLUS,  
mais d'arbitrer mieux : reste à dire sur quels critères**

# AGENDA

00 • Présentation DNG

01 • Des équipes différentes, un problème commun

02 • Faire de l'IT un partenaire de la performance business

03 • Ce que la réconciliation change

04 • Use Cases

01

### LA VALEUR

Quelle contribution business  
attendue, pour quel effort  
consenti ?

02

### LE BUDGET

Quelle enveloppe, quels  
coûts consolidés, pour quel  
retour ?

03

### LES DÉLAIS

Quel time-to-value ?  
Un projet qui glisse perd sa  
valeur.

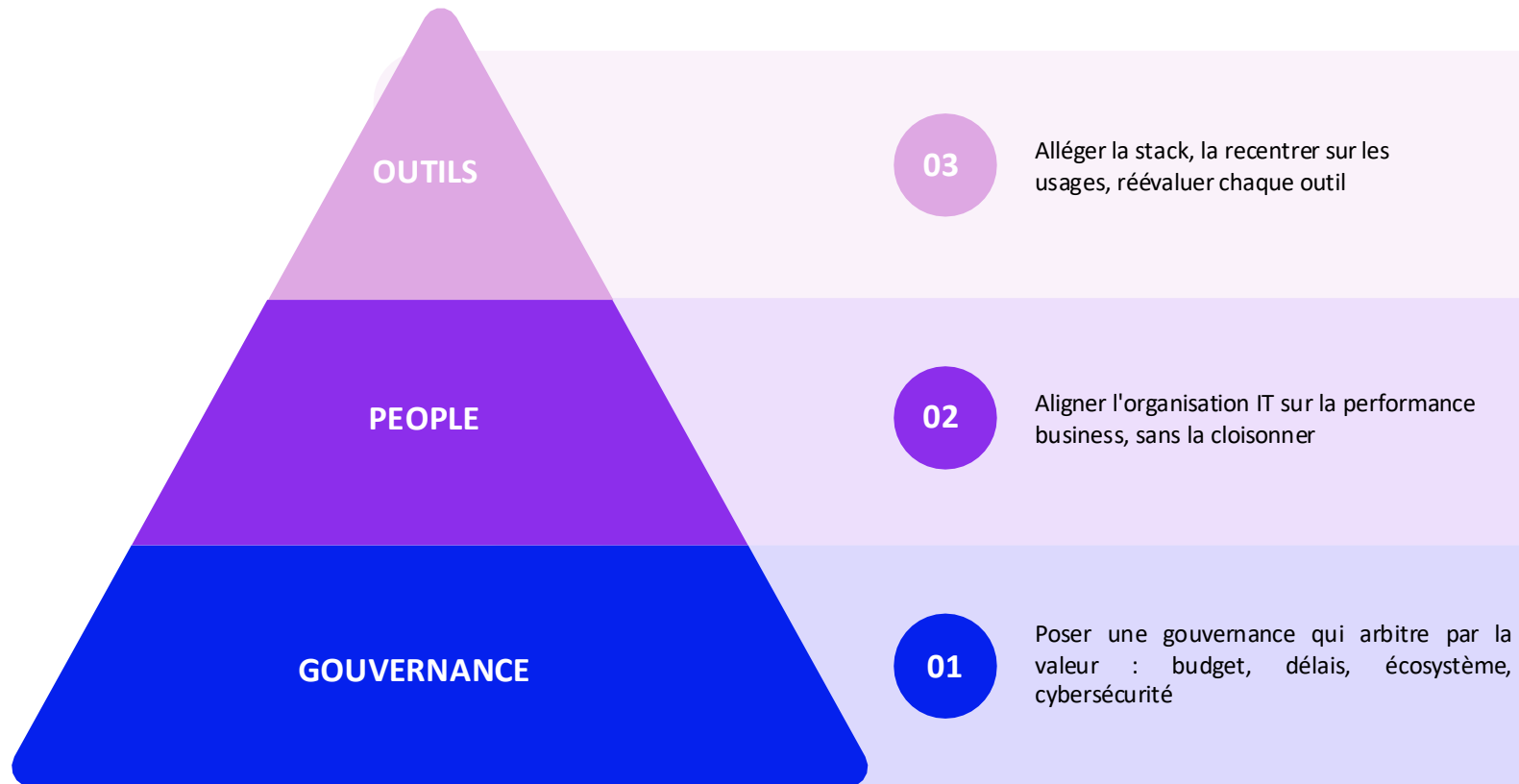
04

### L'ÉCOSYSTÈME

Quelle cohérence avec la  
stack, quel niveau de  
cybersécurité ?

### CONVICTION DNG

Une DSI incentivée sur la performance business, avec les mêmes critères d'arbitrage  
et les mêmes indicateurs de succès que le métier



## LEVIER 1 • GOUVERNANCE

Une DSI partenaire, qui part du besoin métier et orchestre la réponse

### CLARIFIER LE RÔLE DE L'IT ET L'OWNERSHIP

- L'IT oriente, priorise et délivre selon les objectifs business
- Un ownership clair, porté par le DSI ou un tiers dédié
- Des indicateurs business qui pilotent l'IT

### CONCILIER AGILITÉ LOCALE ET COHÉRENCE COLLECTIVE

- Mutualiser besoins, expertises et ressources, sans uniformiser
- Un socle commun, ouvert au test & learn local
- L'IA pour la vitesse et l'autonomie

## FAIRE DE L'IT UN LEVIER CLAIR AU SERVICE DU BUSINESS

mutualiser sans uniformiser, centraliser sans alourdir

## LEVIER 1 • CE QUE L'IA CHANGE

Le cycle projet cède la place à l'itération permanente : si la gouvernance ne suit pas ce rythme, le Shadow IA s'installe

### ANCIEN PARADIGME

- Des cycles projet longs : cadrer, puis livrer
- Une roadmap annuelle, des arbitrages figés
- Le besoin métier spécifié une fois pour toutes
- Un Shadow IT marginal, toléré comme contournement

### NOUVEAU PARADIGME (IA)

- Une itération permanente : les usages évoluent plus vite que les projets
- Des outils adoptés directement par les métiers, sans passer par l'IT
- Le besoin se découvre en faisant, il ne se spécifie plus
- Un Shadow IA massif, immédiat et invisible

### CE QUI CHANGE CÔTÉ IT

- Une gouvernance par cycles courts, révisée en continu
- Un cadre d'usage de l'IA : données, sécurité, conformité
- L'IT garante du socle, plus gardienne du guichet
- Mesurer la valeur des usages, pas le nombre de projets livrés

**CADRER L'IA MAINTENANT OU SUBIR LE SHADOW IA :  
LA GOUVERNANCE DOIT DEVENIR AUSSI ITÉRATIVE QUE LA TECHNOLOGIE**

## LEVIER 2 • ÉQUIPES & ORGANISATION

La technologie ne s'ancre qu'au rythme des équipes qui la portent : organisation d'abord, rituels ensuite

### 01

#### ORGANISER L'IT AUTOUR DES MÉTIERS

- Des équipes IT alignées sur les domaines métier, pas sur les technologies
- Un binôme référent IT / référent métier par domaine
- Les compétences critiques internalisées, le reste sourcé
- Une DSI présente là où les décisions business se prennent

### 02

#### ANCER LE CHANGEMENT PAR LES RITUELS

- Un comité d'arbitrage régulier : valeur, budget, délais, risque
- Une revue de roadmap trimestrielle, ouverte aux métiers
- Un RACI par projet : sponsor, ownership, décideur
- Un rituel de partage des usages et des apprentissages

**LE CHANGEMENT S'ANCRE DANS LES RITUELS, PAS DANS LES SLIDES :  
MÊMES INSTANCES, MÊME LANGAGE, MÊMES INDICATEURS**

## LEVIER 3 • OUTILS, ÉCOSYSTÈME & CYBERSÉCURITÉ

Stack, partenaires et niveau de sécurité sont des critères d'arbitrage, pas des sujets d'experts

### L'ÉCOSYSTÈME

- Une stack lisible : chaque brique a un usage et un propriétaire
- Des dépendances éditeurs cartographiées, un coût de sortie connu
- Contrats et SLA revus au même rythme que la roadmap
- Intégrer par API plutôt qu'empiler des outils best-of-breed

### LA CYBERSÉCURITÉ

- Un risque chiffré en impact business, pas en score technique
- La sécurité posée dès le cadrage, jamais en fin de projet
- Le Shadow IA, premier vecteur d'exposition aujourd'hui
- Un plan de continuité testé, pas seulement documenté

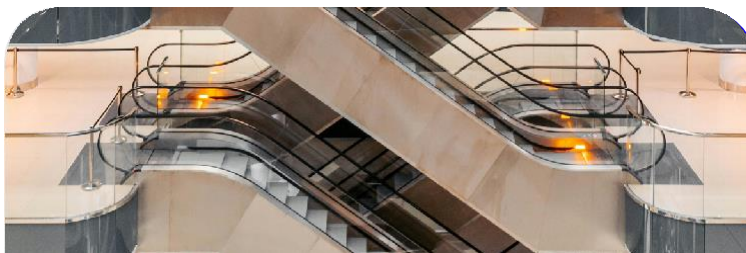
### CE QUE CELA CHANGE DANS L'ARBITRAGE

- Le coût du risque évité entre dans le calcul de la valeur
- Un budget de sécurisation récurrent, pas une ligne exceptionnelle
- La cohérence d'écosystème prime sur l'outil isolé
- L'IT, fonction la plus transverse : elle porte le risque de tous

ÉCOSYSTÈME ET SÉCURITÉ NE FREINENT PAS LA VALEUR : ILS DÉTERMINENT SI ELLE EST TENABLE

## LE NOUVEAU CONTRAT

Ce que chacun met sur la table pour que l'arbitrage par la valeur fonctionne



### 01 CE QUE LA DSI APPORTE

- Un arbitrage transparent : valeur, budget, délais, risque
- Un time-to-value annoncé, puis tenu
- Un socle commun ouvert au test & learn local
- Des indicateurs lus en langage business



### 02 CE QUE LE MÉTIER GARANTIT

- Un besoin exprimé et priorisé, pas une liste d'urgences
- La DSI associée en amont des décisions, pas au moment de livrer
- Un sponsor et un ownership nommés sur chaque projet
- Des moyens et un mandat à la hauteur de l'ambition

MÊME ARBITRAGE, MÊMES INDICATEURS, MÊME RESPONSABILITÉ SUR LE RÉSULTAT

# AGENDA

00 • Présentation DNG

01 • Des équipes différentes, un problème commun

02 • Faire de l'IT un partenaire de la performance business

03 • Ce que la réconciliation change

04 • Use Cases

## CE QUE CHACUN Y GAGNE

Les quatre questions posées en ouverture, reprises une à une

**01**

**Éviter que la technologie  
n'avance plus vite que  
l'organisation**

Un socle commun priorisé par la  
valeur, ouvert au test & learn  
local

**DSI** : un socle qu'elle maîtrise  
**Métier** : la liberté de tester

**02**

**Embarquer les  
métiers dans un  
projet perçu  
comme technique**

Le métier commanditaire dès le  
premier jour, jamais spectateur

**DSI** : un commanditaire identifié  
**Métier** : la main sur le besoin

**03**

**Ancrer  
durablement le  
changement**

Un ownership clair, une  
comitologie et un RACI qui font  
décider ensemble

**DSI** : des décisions assumées  
**Métier** : des délais tenus

**04**

**Transformer une  
contrainte IT en  
opportunité  
collective**

L'IA et le no-code libèrent l'IT  
pour la performance P&L

**DSI** : du temps rendu à la valeur  
**Métier** : de la marge dégagée

# AGENDA

00 • Présentation DNG

01 • Des équipes différentes, un problème commun

02 • Faire de l'IT un partenaire de la performance business

03 • Ce que la réconciliation change

04 • Use Cases

## CLIENT Marque de prêt-à-porter

FRANÇAIS

PREMIUM

CA : 400M€

## METHODOLOGIE

### 1 ANALYSE DE L'EXISTANT

- Analyse des besoins métiers et identification des pain points
- Cartographie solutions et prestations IT
- Analyse des performances des prestataires et solutions

### 2 DIAGNOSTIC IT & FINANCIER

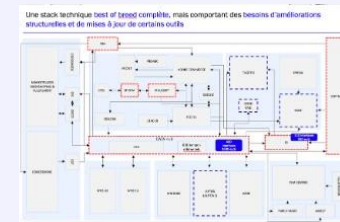
- Analyse de l'efficacité et du taux d'usage par brique fonctionnelle
- Benchmark de la concurrence (architecture + impact P&L)
- Revue des contrats (prestation, coût, SLA)

### 3 DÉFINITION DE LA FEUILLE DE ROUTE ET D'UNE NOUVELLE STRUCTURATION DES ÉQUIPES IT

- Architecture IT cible & battlecards
- Roadmap priorisée selon une matrice d'impact complexité/coût
- Définition d'une organisation rationalisée et dé-risquée

## RESULTATS

- Un réaménagement de la stack IT dégageant 1,5M€ d'Opex (moyennant un investissement Capex de 600K€)
- Une organisation plus agile, découplée et dédiée aux métiers



Analyse de l'architecture IT



Benchmark budgétaire



Roadmap opérationnelle

## CLIENT

### Groupe de-prêt-à-porter et jouets

FRANÇAIS

ENFANTS

CA : 950M€

## METHODOLOGIE

### AUDIT DE L'EXISTANT & AMBITION

- Recueil et synthèse des besoins métier pour les 3 marques
- Consolidation globale des ambitions et des pain points liés au socle omnicanal
- Benchmark des architectures "composables" best-in-class et des solutions du marché

### CADRAGE

- Modélisation cible des briques fonctionnelles et des processus omnicanal
- Formalisation de 489 EPICs priorisés couvrant les 8 briques fonctionnelles challengées

### ANALYSE RFI ET PRÉ-CADRAGE RFP

- Consultation & évaluation de 34 éditeurs, 26 dossiers analysés, 16 shortlistés sur base d'une grille de notation pondérée (critères fonctionnels, financiers et de sécurité)
- Élaboration d'un template budgétaire charté pour comparer les offres selon un référentiel commun

## RESULTATS

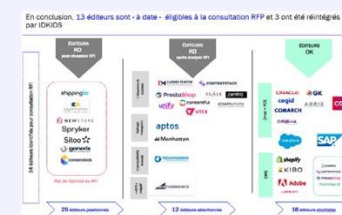
- Définition d'une expression de besoins unifiée et priorisée pour les 3 marques
- Analyse approfondie de 26 dossiers et formalisation de battcard par brique fonctionnelle
- Short-list des éditeurs pertinents en vue de la constitution du RFP



Fiche identité par solution



Analyse des réponses RFI



Short-list des éditeurs pertinents

CA : 300M€

## ANALYSE DE L'EXISTANT

- Diagnostic du parcours client omnicanal : e-commerce, retail, CRM
- Audit de la stack IT actuelle (Salesforce Commerce Cloud, OneStock, Levana, SFMC)
- Identification des pain points métiers et clients : lourdeurs opérationnelles, retours, personnalisation limitée

- Cartographie complète des briques IT / CRM / data et évaluation des dépendances
- Benchmark du niveau d'automatisation vs standards marché Analyse de l'efficacité par brique fonctionnelle : catalogue, search, animation commerciale, omnicanalité, retours

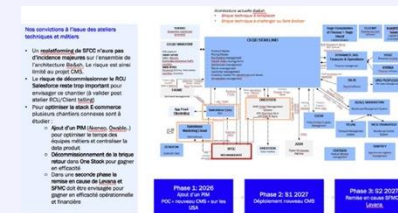
Évaluation des impacts financiers et P&L associés

- Construction d'une vision cible de la stack IT et e-commerce
- Élaboration d'un cahier des charges RFP (381 EPICs priorités).
- Formalisation de 3 scénarii de replatforming CMS

Une stack IT rationalisée, plus automatisée et scalable, tout en préservant la direction artistique et la cohérence de marque



## Audit du parcours client omnicanal



## Audit de la stack IT

|     | Conte      | Conte (continuato)                                                  | Intervista |
|-----|------------|---------------------------------------------------------------------|------------|
| 82  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 83  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 84  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 85  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 86  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 87  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 88  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 89  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 90  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 91  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 92  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 93  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 94  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 95  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 96  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 97  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 98  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 99  | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |
| 100 | Intervista | Decreto di legge n° 100 del 2005 (Decreto di legge n° 100 del 2005) |            |

## Formalisation des EPICs

## CLIENT Groupe multimarques

FRANÇAIS

LINGERIE

CA : 900M€

## METHODOLOGIE

### 1 DIAGNOSTIQUER LES USAGES, IRRITANTS ET ANGLES MORTS DE LA STACK ACQUISITION & DATA DES 3 MARQUES

- Etat des lieux via interviews internes (C-levels, marques, DSI, partenaires) et 3 ateliers thématiques
- Cartographie de l'architecture technique et des sources de vérité Data à faire converger
- Evaluation des outils & prestataires sur une matrice usage x adéquation métier x coût

### 2 DÉFINIR LE SOCLE ACQUISITION CIBLE : RÉFÉRENTIEL COMMUN, MESURE CAUSALE ET GOUVERNANCE

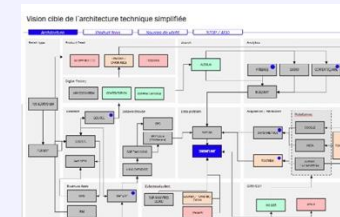
- Référentiel KPI groupe et définition unifiée du cycle de vie client, commune aux 3 marques
- Modèle de mesure à 3 couches (tests d'incrémentalité, MMM, attribution last click) et instances Build & Run avec RACI

### 3 SÉCURISER L'EXÉCUTION VIA UNE STACK UNIFIÉE ET UNE FEUILLE DE ROUTE PRIORISÉE

- Data platform unique positionnée comme socle groupe et source de vérité par axe Data
- Roadmap à court, moyen et long termes de +30 actions avec attribution de l'ownership

## RESULTATS

Définition d'un modèle de pilotage de l'acquisition à la valeur et d'une trajectoire data unifiée pour 3 marques



Cartographie de la stack et évaluation outils / prestataires



Modèle de mesure cible et instances de gouvernance (RACI)



Roadmap 3 horizons et décisions d'arbitrage



# Contact

## **KIM ATTAF**

Associée, DNG

[kim@digitalnativegroup.com](mailto:kim@digitalnativegroup.com)

## **VINCENT REDRADO**

CEO, DNG

[vincent@digitalnativegroup.com](mailto:vincent@digitalnativegroup.com)



DNG — The Consumer Consulting Firm 40, rue  
Lauriston, Paris 16e

[www.digitalnativegroup.com](http://www.digitalnativegroup.com)