

# Un nouveau modèle opérationnel pour réussir sa migration vers le cloud

La migration des applications vers le cloud public permet d'intégrer toute la puissance, et la richesse de catalogue du provider choisi à un parc applicatif existant. Il ne s'agit alors plus simplement de gérer des VM et une architecture traditionnelle. Dorénavant, il va falloir prendre en compte, cadence d'innovation, nouveaux usages, nouveaux modèles de facturation. Si l'impact de ces changements sur les opérations paraît évident, il faut en fait considérer plus globalement l'impact sur toute l'organisation de la DSI afin de bien répondre aux besoins d'innovation et de performance exigés par les métiers. Et ce de manière durable, grâce à l'évolution du modèle opérationnel.

## COMMENÇONS PAR LE COMMENCEMENT. C'EST QUOI LE MODÈLE OPÉRATIONNEL ?

Si l'on doit donner une définition pragmatique, le modèle opérationnel (« Operating Model » en anglais) d'une DSI décrit comment cette organisation délivre ses produits et services. C'est en fait une vue interne de l'architecture d'entreprise (par opposition au « business model » qui est une vue externe), qui fournit un haut niveau de description des rouages et des interdépendances du système.

Organisation, processus et technologies forment un tout qui doit être cohérent pour permettre à la DSI d'atteindre ses objectifs.

Le modèle opérationnel cible (« Target Operating Model » en anglais) est une définition de l'état futur du modèle opérationnel.



**Jean-Philippe Defrance**  
*jean-phlippe.defrance@capgemini.com*

## PREMIER IMPACT DE LA MIGRATION SUR LE MODÈLE OPÉRATIONNEL DE LA DSI : L'EXPLOITATION DES SERVICES

Jusqu'à présent, nous avons surtout discuté du changement technologique induit par la migration. Ce changement va naturellement avoir un impact sur l'exploitation des services informatiques (administration système, supervision, sauvegarde, ...). Pour faire simple, on passe souvent d'un service « sur-mesure », peu automatisé, construit en interne à un service bâti à partir d'éléments génériques, prêts à l'emploi, fournis sur étagère. Au-delà de cet aspect technologique, il faut aussi prendre en compte un vocabulaire ou une taxonomie spécifique, qui change d'un fournisseur à l'autre.

Évidemment, l'appréhension de ce nouveau paysage informatique se traduit par un besoin d'évolution pour les équipes d'exploitation, il faut :

- de nouvelles compétences pour comprendre les services fournis par le Cloud public et être en capacité de les gérer,
- de nouveaux processus pour s'adapter et profiter du niveau d'automatisation des services de Cloud public.

Cette transformation est impérative pour assurer le succès d'une migration. Si le passage au cloud ne modifie pas les exigences des clients ou des métiers en termes de qualité de service, l'exploitation doit, elle, s'adapter aux changements induits par la nouvelle plateforme afin d'assurer ses missions.

Ceci étant dit, la seule qualité de service reste loin de couvrir tous les objectifs généralement mis en avant dans le cadre d'une migration en masse vers le cloud public.

## VERS UNE TRANSFORMATION FONDAMENTALE DU MODÈLE OPÉRATIONNEL DE LA DSI

Plus qu'un changement technologique ou même un enjeu financier, une migration vers le cloud est généralement associée à trois ambitions :

- **Recentrage client** : se dégager de la gestion des couches basses de l'informatique pour se concentrer sur la valeur apportée au métier.

- **Vitesse** : profiter des services disponibles sur étagère complètement automatisés offerts par le cloud public pour accélérer toute la chaîne de construction des services.
- **Agilité** : combiner l'accélération et le recentrage client à l'innovation constante du cloud public pour expérimenter et aligner les services informatiques aux enjeux de l'Entreprise.

L'atteinte de ces objectifs nécessite de dépasser le cadre strict de l'exploitation abordé précédemment et de se poser des questions sur toute la chaîne de valeur de la DSI :

- Comment profiter du niveau d'automatisation du cloud public pour répondre plus vite aux demandes métiers ?
- Comment optimiser son portefeuille de services à travers la réutilisation et l'intégration de services du cloud public ?
- Comment accélérer les cycles de mise en production des applications sans remettre en cause la qualité de service ?
- Comment profiter des services de cloud public en conservant le bon niveau de sécurité ?

Clairement, ces questions ne relèvent pas du déplacement d'applications, mais bien de l'évolution du modèle opérationnel de la DSI.

### 4 pistes pour faire évoluer son modèle opérationnel

Il n'existe pas à ce jour de modèle opérationnel parfait, de modèle à atteindre pour que la DSI soit performante dans ces conditions. La meilleure pratique consiste sans doute à adopter une démarche itérative, telle qu'une démarche d'Architecture d'Entreprise, afin de déterminer les frameworks de références (ex : SAFe, IT4IT, ...) qui, combinés aux chantiers prioritaires pour votre organisation, permettra d'obtenir votre modèle opérationnel cible.

Dans cette perspective, nous avons identifié 4 bonnes pratiques. Elles sont récurrentes chez nos clients qui ont réussi leur transformation.

### La chaîne de valeur

Il s'agit d'envisager l'évolution du modèle opérationnel à travers les interactions avec les clients plutôt que de considérer des capacités individuelles de la DSI. Cette approche propose de modéliser les grandes fonctions de la DSI, afin d'optimiser les dites fonctions plutôt que d'optimiser des composants unitaires de la DSI.

Cette approche permet de piloter l'évolution du modèle opérationnel par la valeur (ex : satisfaction client) plutôt qu'en suivant des indicateurs de processus internes de la DSI (ex : nombre d'incidents résolus). Cependant modéliser la chaîne de valeur d'une DSI à partir d'une feuille blanche est un effort important. Rattaché à l'Open Group, IT4IT est le seul standard ouvert fournissant aujourd'hui un tel cadre de réflexion.

### La gestion de produits

Toujours dans cette idée de piloter par la valeur plutôt que par les traditionnels coûts/qualité/délais, mais aussi afin de gagner en agilité, il faut faire évoluer la DSI vers une organisation produit.

Attention, nous ne parlons pas ici seulement de remplacer une entité de Direction de Programme par une Direction de Produit, et donc uniquement de changer le pilotage, mais bien de tirer une restructuration générale de la DSI autour de ce concept.

### L'expérience client

Il s'agit de formaliser et d'améliorer, de bout en bout, le parcours des clients de la DSI. La mise en place de cette approche révèle généralement un certain manque de connaissance du parcours en question, mais aussi le manque de communication actuel des DSI vis-à-vis de leurs utilisateurs finaux et aussi la relative incapacité à les accompagner sans couture de leur projet métier jusqu'au service en production.

En général, il découle de cette phase de nombreux projets concernant les canaux d'interaction entre la DSI et ses clients et utilisateurs.

### L'agilité à l'échelle

Il s'agit d'orchestrer de manière agile l'organisation. En fait, d'implémenter la structure organisationnelle et fonctionnelle pour s'aligner avec les bonnes pratiques précédentes.

Aujourd'hui, le Scaled Agile Framework (SAFe) fournit un des meilleurs cadres de réflexion dans le domaine.

### PAR OÙ COMMENCER ?

Et bien par la mise en œuvre d'un « centre d'excellence Cloud ».

Ce centre d'excellence a pour objectif de supporter la transformation et regroupe une équipe cross-fonctionnelle travaillant en mode Agile. Elle fait appel à des compétences stratégiques, de communication, de vente et d'IT, sourcées en interne ou chez des prestataires extérieurs. Cette cellule s'appuie aussi souvent sur des ressources en provenance des fournisseurs de cloud public.

Sa mission consiste à développer une capacité cloud pour accélérer la migration de masse et l'adoption du cloud dans toutes les branches de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs précédemment définis.

Nous le savons tous, la migration des applications vers le cloud va profondément modifier notre théâtre d'opérations. En ce qui concerne la transformation de la DSI pour répondre à ces enjeux, vous l'aurez compris, c'est plus un voyage plus qu'une destination.



**LA TRANSFORMATION DU MODÈLE OPÉRATIONNEL DE LA DSI EST IMPÉRATIVE POUR ASSURER LE SUCCÈS D'UNE MIGRATION. L'EXPLOITATION DOIT S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS INDUITS PAR LA NOUVELLE PLATEFORME AFIN D'ASSURER SES MISSIONS."**



## A propos de Capgemini

Capgemini est un leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation numérique. A la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. Fort de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et organisations dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations. Pour Capgemini, ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie. Résolument multiculturel, le Groupe compte 200 000 collaborateurs présents dans plus de 40 pays. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 12,5 milliards d'euros en 2016.

Plus d'informations sur

[www.fr.capgemini.com](http://www.fr.capgemini.com)

**People matter, results count.**

©2018 Capgemini.