



Gestion du portefeuille applicatif : Principes clés et bonnes pratiques

Améliorer l'alignement métier-IT grâce à la rationalisation des applications

Sommaire

I. Pourquoi rationaliser le portefeuille applicatif ?

1. Les enjeux adressés par la gestion du portefeuille applicatif
2. L'intérêt d'une démarche pérenne, intégrée dans la gouvernance du SI

II. Quels sont les principes clés de la gestion de portefeuille applicatif ?

1. Le processus de gestion du portefeuille applicatif
2. Définition des rôles et responsabilités
3. Modèle d'analyse des coûts

III. Comment passer de l'inventaire IT à la transformation de l'IT ?

1. Inventaire IT
2. Evaluation du portefeuille applicatif
3. Transformation IT

IV. Quels sont les bonnes pratiques pour la mise en place de la démarche de gestion du portefeuille applicatif ?

1. La mise en œuvre de la démarche, un projet à part entière
2. Etapes et facteurs clés de succès
3. Etudes de cas sur la rationalisation des applications

V. Les points clés à retenir sur la gestion du portefeuille applicatif

L'accélération de la transformation digitale des organisations fait peser encore plus de pression sur les Directions de Systèmes d'Information, qui doivent fournir des services de qualité et innovants dans des délais de plus en plus courts. Le budget des DSI n'a pas pour autant évolué significativement et parfois même continue d'être revu à la baisse.

La connaissance et la parfaite maîtrise des actifs informatiques est absolument nécessaire pour répondre à cette demande de réduction des coûts, de simplification du paysage applicatif et d'agilité. De nombreuses DSI ont déjà mis en place des initiatives pour la gestion de leur portefeuille applicatif (Application Portfolio Management – APM ou plus largement IT Portfolio Management - ITPM). Toutefois, les entreprises les résument souvent à un simple inventaire des applications, à la réalisation d'audits ponctuels du patrimoine applicatif, ou encore à la mise en place d'outils bureautiques non pérennes, se privant ainsi des capacités de rationalisation et d'aide à la décision qu'une démarche de gestion du patrimoine applicatif mature et outillée peut leur apporter.

Réduire la complexité et les coûts du patrimoine applicatif, maîtriser les risques et aligner ce patrimoine sur les enjeux métiers sont les objectifs de la gestion du portefeuille applicatif.

Pour les atteindre, plusieurs activités sont nécessaires : d'une part, les revues et analyses du portefeuille applicatif qui permettent, à intervalles réguliers ou lorsque cela est nécessaire (lors d'une fusion par exemple), d'inventorier, évaluer et planifier la transformation des applications du SI et, d'autre part, des activités de gouvernance qui apportent un cadre commun à ces différentes revues en lien avec la stratégie de la DSI.

Pour garantir son succès, l'implémentation de ce processus doit être appréhendée comme un véritable projet :

- Quels sont les rôles & responsabilités à mettre en place ?
- Comment initialiser l'inventaire des applications efficacement ?
- Comment assurer le maintien à jour de cet inventaire ?
- Comment organiser l'évaluation du patrimoine ?
- Quelle gouvernance mettre en œuvre ?

C'est l'association d'une solution outillée et d'une démarche durable, parfaitement intégrée à la gouvernance du SI, qui fait de la gestion du portefeuille applicatif un instrument de pilotage indispensable pour le DSI et un levier pour supporter les besoins d'agilité et d'innovation des métiers.



MEGA International © 2020



“La plupart des entreprises ont des centaines, voire des milliers d’applications, ce qui rend les tâches d’inventaire et d’évaluation décourageantes.”

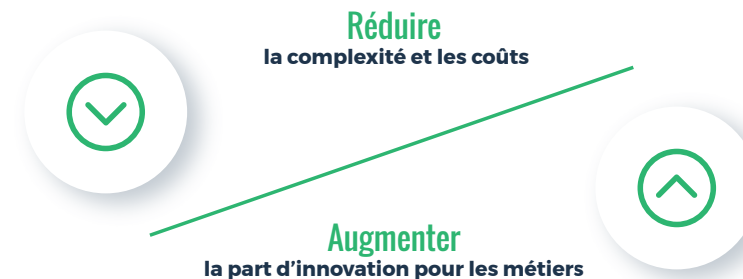
Source: Gartner, How to Prioritize Application Inventory and Rationalization by Bill Swanton, 2018

MEGA International © 2020

I. Pourquoi rationaliser le portefeuille applicatif ?

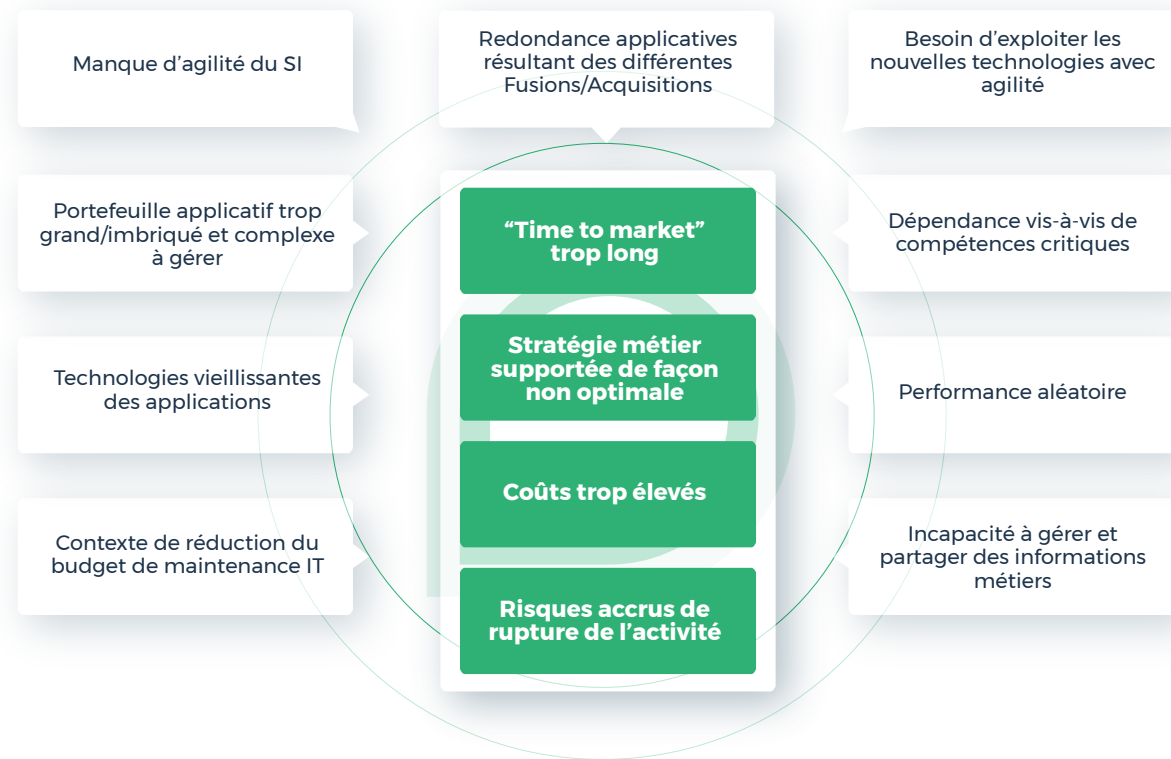
1. Les enjeux adressés par la gestion du portefeuille applicatif

Au fur et à mesure de leur développement et de leur expansion géographique, les entreprises ont accumulé un nombre considérable d’applications diverses et variées, dont certaines sont devenues redondantes, sous-utilisées, voire obsolètes ce qui représentent une part de budget gâchée pour l’IT au détriment des projets innovants. En plus du coût que représente leur maintenance, elles font courir au système d’information un risque accru de vulnérabilité ou d’obsolescence technologique et pénalisent son agilité. Avec des budgets réduits, la gestion efficace et la modernisation du portefeuille applicatif est une des priorités des DSI.



Un processus pérenne de gestion du portefeuille applicatif (APM) permet aux DSI de :

- Disposer d’une vision précise de l’inventaire des applications et des dépendances nécessaires pour leur bon fonctionnement (interfaces inter applicatives, composants technologiques requis, etc.) ainsi que des transformations en cours et décidées
- D’évaluer ce patrimoine applicatif selon différentes perspectives (valeur, coûts, risques) et identifier les potentiels d’améliorations en termes de performance et de coûts
- De pouvoir organiser efficacement les projets de transformation du patrimoine applicatif avec une attention particulière quant à la réduction de son coût



2. L'intérêt d'une démarche pérenne, intégrée dans la gouvernance du SI

Si depuis plusieurs années, de nombreuses entreprises se sont engagées dans des démarches de gestion du portefeuille applicatif, ces initiatives sont souvent restées ponctuelles et limitées :

- **Des initiatives limitées** à l'inventaire des applications : bien que primordial, cela ne suffit pas à répondre aux exigences de la DSI qui recherche l'optimisation du patrimoine applicatif.
- **Des méthodes d'évaluation ponctuelles** proposées par des cabinets de conseil : elles ont l'avantage de proposer en quelques mois une analyse pertinente du portefeuille mais l'inconvénient d'être jetables. A chaque changement – fusion, changement de stratégie SI/métier,... – ou tout simplement au fil du temps, il faudra refaire complètement l'exercice d'inventaire, évaluation et analyse et donc redéployer autant d'énergie et de budget que lors de la première étude.
- Des approches menées à l'aide d'outils non pérennes comme des bases de données « fait-maison » voire des fichiers Excel. Ces outils sont très utiles (et flexibles) lors d'une phase d'initialisation de la démarche ou pour un exercice « One-Shot » mais deviennent rapidement limités dans le cadre d'une utilisation récurrente, collaborative et à long terme.



Or, à l'instar des directeurs des autres départements de l'entreprise, le DSI a besoin d'outils de gestion de ses actifs, qui peuvent être composés de milliers d'applications, utilisées dans plusieurs filiales dans le monde et portées par des technologies variées.

Les bénéfices d'une démarche pérenne se matérialisent tout au long de la vie du SI (ex : réduction du budget IT de 10% chaque année pendant 5 ans) et peuvent être mesurés au fil de l'eau. Cette démarche de gestion de portefeuille applicatif doit s'intégrer dans la gouvernance de l'informatique de la DSI. Le portefeuille d'applications ne saurait être géré sans la prise en compte du portefeuille des projets SI qui cadencent sa transformation.

Pour implémenter cette démarche pérenne d'évaluation du patrimoine applicatif, une organisation, processus, gouvernance et outillage adéquat et adapté à l'organisation de la DSI doivent être mis en œuvre en parallèle.

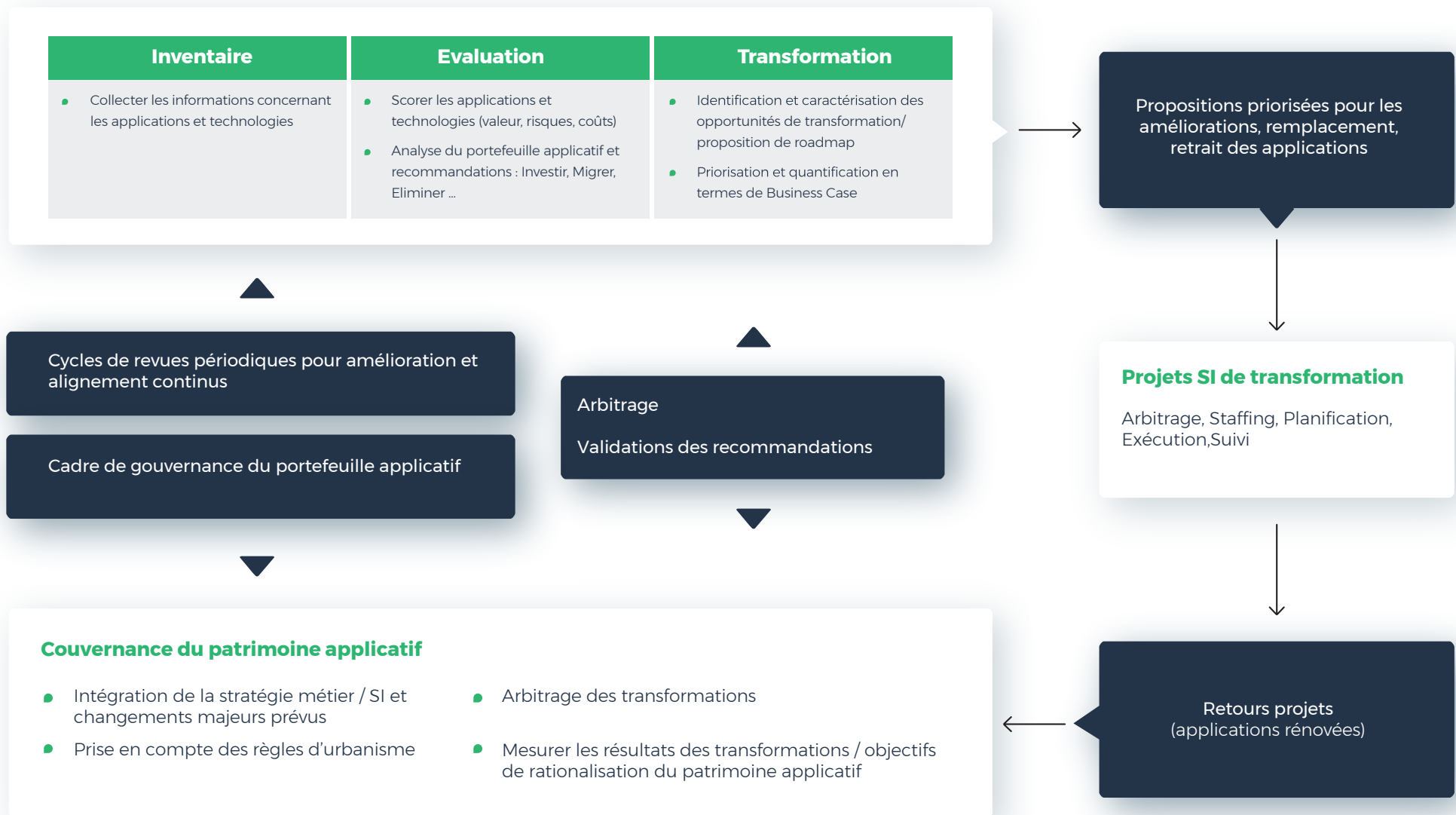
II. Quels sont les principes clés de la gestion de portefeuille applicatif ?

1. Le processus de gestion du portefeuille applicatif

Ce processus récurrent et itératif doit fournir une analyse quantifiée de l'efficacité du patrimoine applicatif existant afin d'identifier les meilleures options concernant les évolutions applicatives à entreprendre (retrait d'applications, modernisation, migration...). Il doit également permettre d'identifier les risques liés à l'obsolescence des technologies ou ruptures de support/compétences, etc.

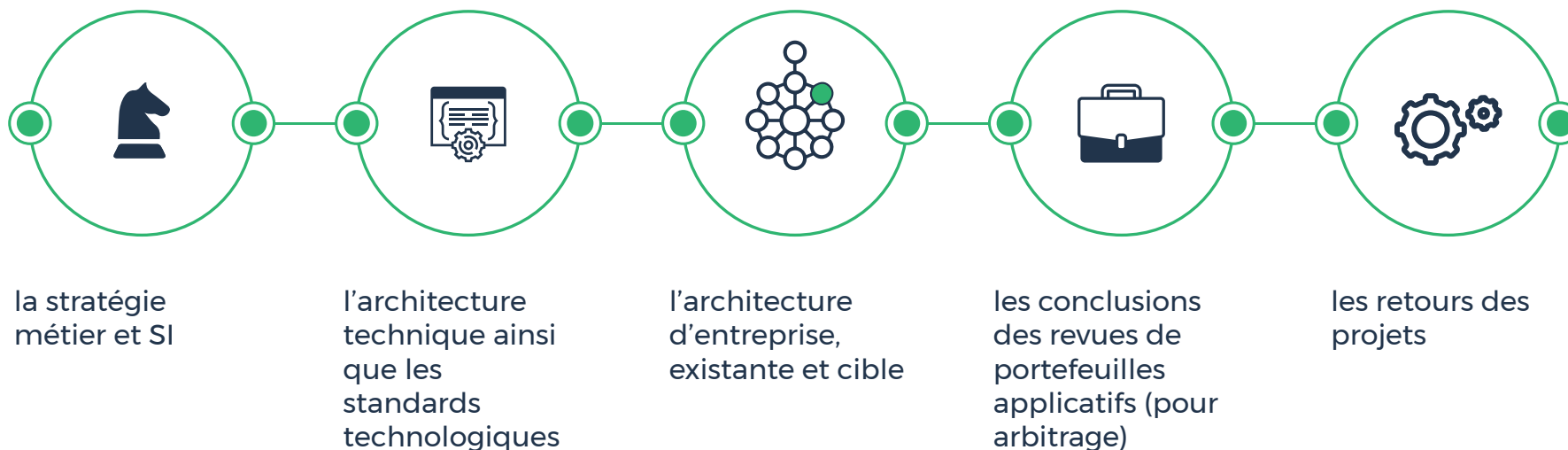
Pour ce faire, le processus de gestion du portefeuille applicatif doit comprendre :

1. Des revues et analyses des portefeuilles applicatifs menées par cycle, en fonction des objectifs, enjeux et priorités métiers/ SI. Ces revues permettent d'identifier des axes d'améliorations et de définir des projets de transformation qui pourront être quantifiés et priorisés.
2. Une gouvernance du patrimoine applicatif, pour une gestion proactive des portefeuilles dans leur globalité. L'objectif est de fournir un cadre commun aux différentes revues de portefeuille (critères d'évaluation standardisés, objectifs de rationalisation, règles de transformation du SI) pour permettre des analyses comparatives et assurer la gouvernance globale de la démarche.



Les principes clés de la démarche sont :

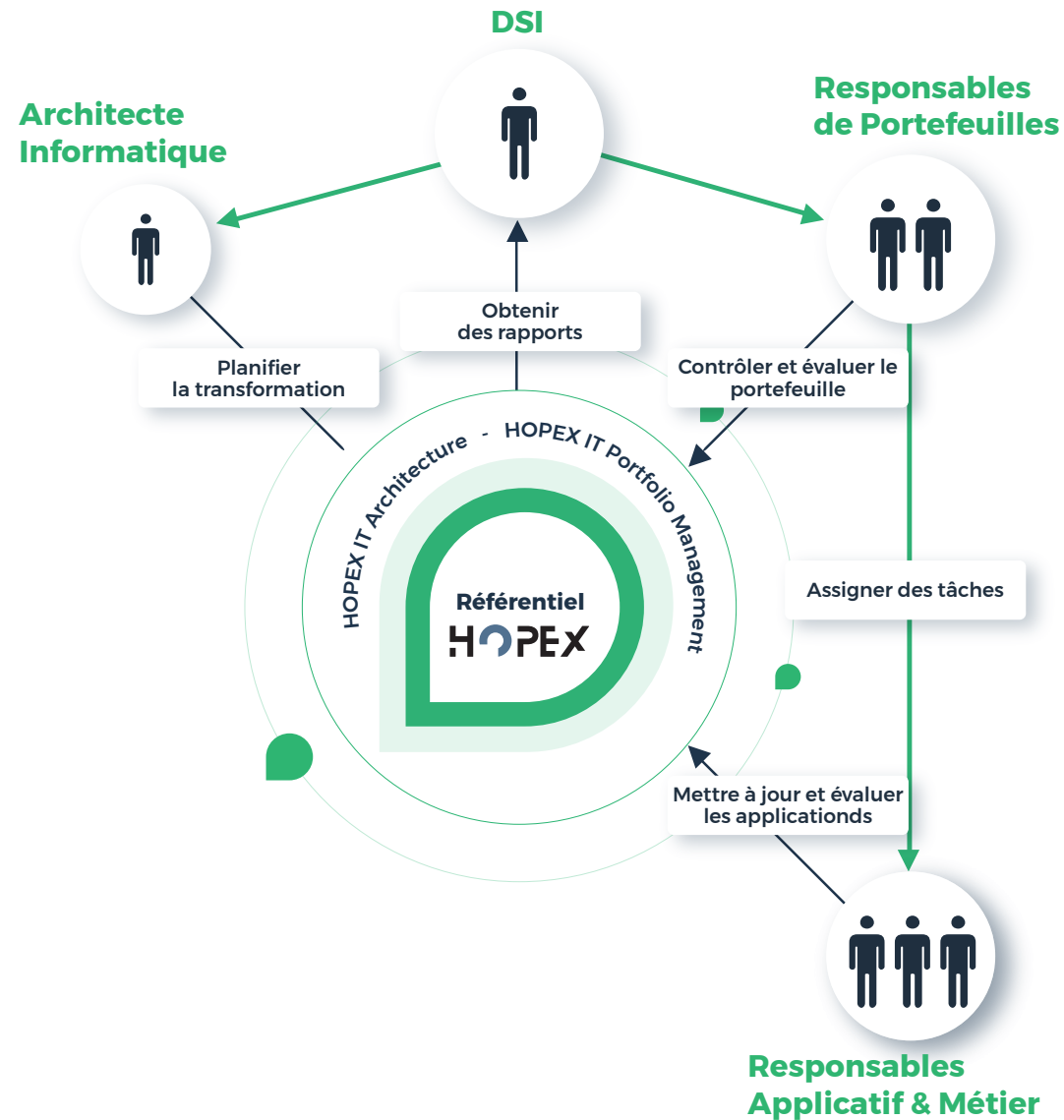
- Cadencer les activités de revues et analyses des portefeuilles applicatifs (cycles de revues réguliers d'évaluation du patrimoine et de mise à jour de l'inventaire applicatif) selon un cadre commun
- Suivre les performances et résultats des projets de transformation issus des actions d'APM et les confronter aux objectifs initiaux.
- Intégrer la démarche aux processus de la DSI et se nourrir des éléments suivants :



- L'instance majeure de ce processus de gouvernance est le comité de revue applicative.

2. Définition des rôles et responsabilités

Plusieurs catégories d'acteurs sont impliquées dans le processus de gestion du portefeuille applicatif. En pratique, plusieurs rôles peuvent être joués par un même acteur de l'organisation en fonction de la taille et de la complexité de l'organisation de l'entreprise.





MEGA International © 2020

RESPONSABLE DU PATRIMOINE IT - SPONSOR

Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'ensemble du patrimoine applicatif et technologique (budget, performance, délai)
Actions principales	<ul style="list-style-type: none"> • Fixe les objectifs de rationalisation, optimisation du patrimoine applicatif et technologique • Coordonne l'équipe des gestionnaires de portefeuille applicatif et technologique et fixe leurs objectifs
Candidat au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • DSI • Direction Architecture d'Entreprise

GESTIONNAIRE DE PORTEFEUILLE APPLICATIF (APPLICATION PORTFOLIO MANAGER)

Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la « santé » du portefeuille applicatif et technologique (budget, performance, délai)
Actions principales	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure de la qualité des informations du portefeuille : mobilise les différents contributeurs pour la mise à jour des informations de l'inventaire et le scoring des applications (responsables applicatifs plus particulièrement, responsables finances pour la mise à jour des coûts, etc.). • Doit disposer d'une vision claire de l'ensemble des projets en cours sur son portefeuille • Réalise et coordonne l'évaluation de son portefeuille applicatif afin d'identifier et caractériser les pistes d'optimisation/rationalisation du portefeuille, comme les risques • Réalise le business case des initiatives de transformation à mener et le défend devant le comité de revue applicative
Candidat au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Membre de l'équipe d'Architecture d'Entreprise • Représentant d'une Région et/ou Domaine fonctionnel SI (ex : Applications Corporate)

GESTIONNAIRE DE PORTEFEUILLE DE TECHNOLOGIES (TECHNOLOGY PORTFOLIO MANAGER)

Responsabilité	<ul style="list-style-type: none">Responsable de la « santé » du portefeuille des composants technologiques nécessaires au bon fonctionnement des applications métier (SQL par exemple pour une base de données)
Actions principales	<ul style="list-style-type: none">Réalise les analyses du portefeuille des technologies et identifie les changements nécessairesAnticipe les risques d'obsolescence technologiquePrépare le business case des transformations nécessaires concernant les évolutions de ces technologies
Candidat au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">Membre de l'équipe d'Architecture d'Entreprise ou Infrastructure

RESPONSABLE D'APPLICATION (APPLICATION OWNER)

Responsabilité	<ul style="list-style-type: none">Responsable d'une ou plusieurs applications (maintien en condition opérationnelle, évolutions fonctionnelles, documentation,...)
Actions principales	<ul style="list-style-type: none">Fournit les informations d'inventaire concernant l'application dont il a la charge et mobilise d'autres contributeurs (responsable métier, support) pour mettre à jour la fiche applicative si nécessaire.
Candidat au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">Chef de projet MOEResponsable Applicatif (département Etudes)





MEGA International © 2020

LES DIFFÉRENTS CONTRIBUTEURS POSSIBLES

Les contributeurs suivants peuvent être mobilisés en fonction des besoins par le responsable applicatif et/ou directement par le gestionnaire de portefeuille (pour le scoring des applications par exemple)

Architecte d'entreprise

- Garantit l'alignement avec la cible et le respect des standards et règles d'architecture
- Peut fournir des informations issues des travaux d'architecture

Responsable financier, contrôle de gestion

- Fournit les modèles de coûts concernant les applications et informations de coûts pour l'ensemble des applications

Responsable métier ou MOA

- Fournit ou valide les informations relatives à la couverture métier des applications, tel que le scoring lié à la satisfaction des utilisateurs et au niveau de support fourni par les applications aux métiers

Responsable fournisseur

- Veille à la performance des fournisseurs et respect des contrats de service (SLA)

Responsable support / maintenance

- Fournit les informations concernant l'historique des incidents majeurs rencontrés sur les applications, difficultés liées à l'exploitation informatique des applications

Responsable risque ou sécurité

- Fournit les informations issues des études de risques ou plan de continuité d'activité (ex : criticité, Recovery Time Objective)

COMITÉ DE REVUE APPLICATIVE

Responsabilité	<ul style="list-style-type: none">• Instance de décision présidée par la DSI et composée des représentants informatiques, métier et des principaux acteurs de la démarche APM. Principal organe du processus de gouvernance du patrimoine
Actions principales	<ul style="list-style-type: none">• Partage des objectifs, cadres et contraintes communes (budget, priorités) de transformation du SI• Validation, priorisation des opportunités de rationalisation et de transformation du patrimoine présentées par le gestionnaire de portefeuille applicatif
Actions principales	<ul style="list-style-type: none">• DSI• Responsable Architecture d'Entreprise• Représentants Métiers• Responsable Portefeuille Application / Technologie• Certains membres additionnels pourront se greffer à ce comité en fonction de l'actualité et de l'ordre du jour du comité (ex : contrôle de gestion)

3. Modèle d'analyse des coûts

Un des fondamentaux à mettre en place dans une démarche de gestion de portefeuille applicatif est la structure de coût qui sera utilisée dans la solution d'APM. Il s'agit de trouver un bon compromis entre la finesse de l'information qui permettra de prendre des décisions éclairées et l'effort nécessaire pour obtenir et maintenir cette information. Certains profiteront de cet exercice pour refacturer aux utilisateurs des applications les coûts applicatifs.

Le modèle TCO Total Cost of Ownership, littéralement « coût total de possession », soit « coût de revient total » est le modèle de coût le plus utilisé et le plus précis pour répondre à ce besoin.

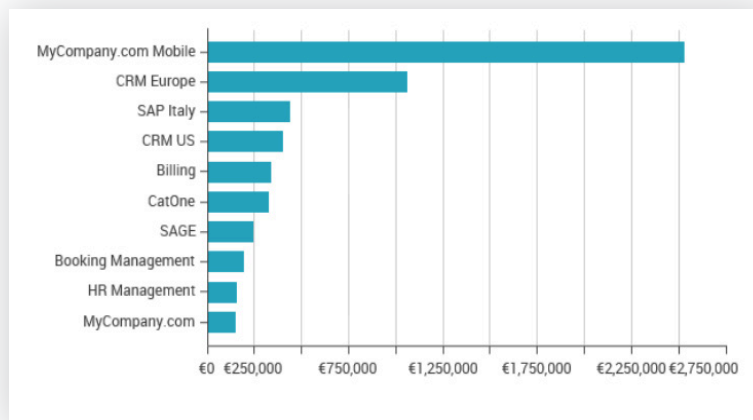
MEGA International © 2020



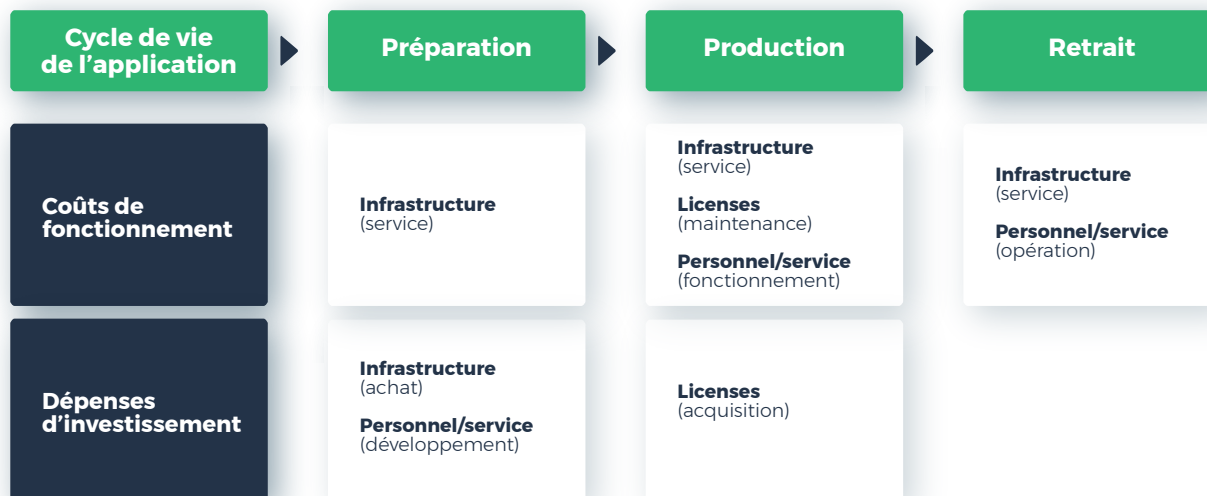
Ces coûts peuvent être répartis entre des coûts d'exploitation (OPEX) et des dépenses en capital (CAPEX). Les responsables informatiques peuvent également définir des coûts récurrents et non récurrents. Par exemple, la maintenance de l'infrastructure peut être due sur une base annuelle, alors que l'achat d'un nouveau serveur peut être considéré comme un coût non récurrent.

Les coûts peuvent également varier dans le temps, ce qui signifie que les responsables informatiques doivent planifier les coûts et allouer les bons budgets pour leurs portefeuilles d'applications.

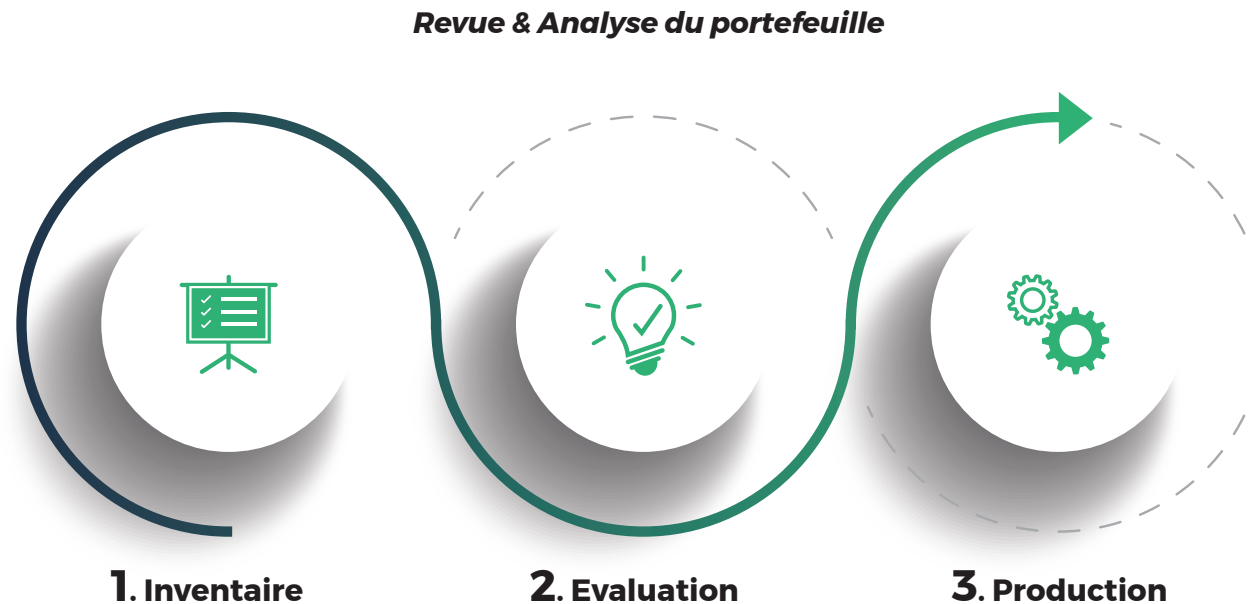
Exemple de rapport de coûts : Top 10 des applications les plus coûteuses



Modèle TCO -TOTAL cost of ownership



III. Comment passer de l'inventaire IT à la transformation de l'IT ?



Dans le cadre du processus global d'APM, des revues et analyses de portefeuilles sont organisées, afin de fournir des propositions prioritaires sur le devenir de chaque application (remplacement, migration, retrait). Ces revues et analyses de portefeuilles se décomposent en 3 grandes activités : l'inventaire IT, l'évaluation des applications et la planification de leur transformation. L'élaboration d'un business case regroupant tous ces éléments permettra de valider les décisions concernant les initiatives à mener.

MEGA International © 2020





1. Inventaire IT

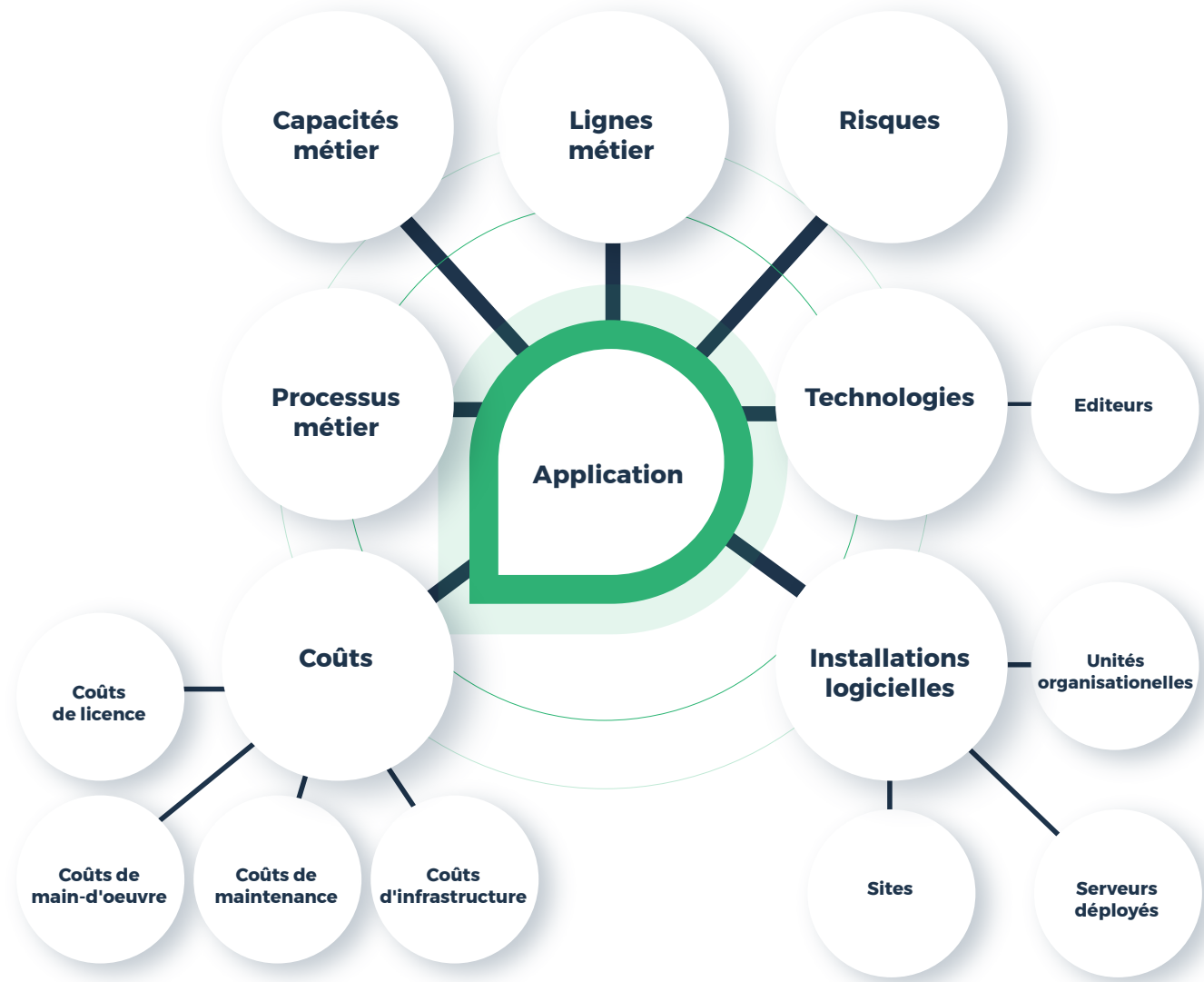
La collecte et la vérification des informations récupérées auprès des différentes sources d'information permettent de constituer l'inventaire des applications et des technologies, base indispensable pour l'analyse, la réduction des coûts, l'identification des opportunités d'amélioration ainsi que les choix d'investissement.

Exemple d'informations collectées sur les applications :

CATÉGORIE	EXEMPLES
Informations générales	Nom, ID, Description, Statut, Age, Type.
Responsabilités / Organisation	MOA / MOE / Responsable
Informations fonctionnelles	Criticité métier, processus supportés, fonctions supportées, capacités.
Usage et déploiement	Nombre d'utilisateurs, entité utilisatrice, fréquence, disponibilité, site de déploiement.
Technologie	Technologie pour la base de données, système d'exploitation, langage de programme, ...
Intégration	Interfaces applicatives, entrantes, sortantes (nombre).
Support	Nombre d'ETP support, compte incidents, niveau de support attendu
Cycle de vie	Cycle de vie de l'application : en préparation, en production, en retrait
Coûts	Coûts fixes, Coûts périodiques (support, licences, hardware).

MEGA International © 2020

Description d'une application sous plusieurs perspectives



La collecte des données implique d'interviewer des « sachants » de l'informatique et des métiers puis d'obtenir avec eux une validation formelle de l'information qui sera utilisée pour l'analyse.

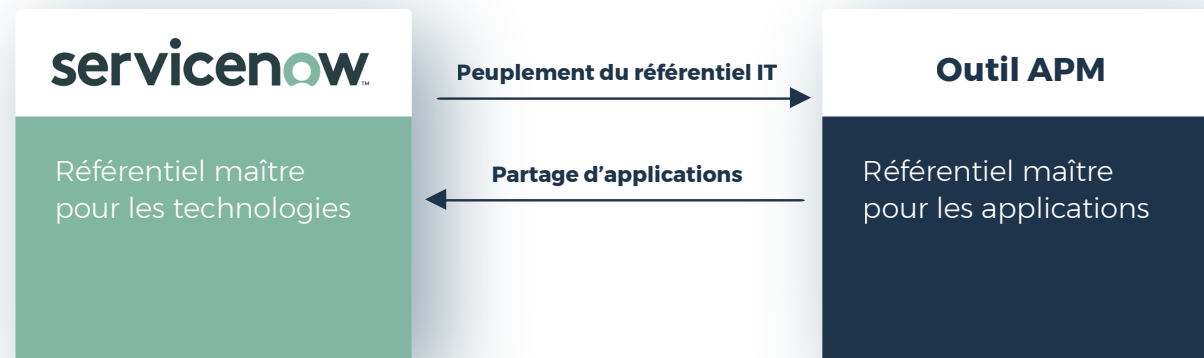
Les différentes opérations à réaliser sont les suivantes :

A. Planifier et préparer la collecte des données

- Identifier les sources d'informations (Excel, outils d'application portfolio management, de gestion des assets, CMDB) et les éventuels moyens de collecte existants au sein de l'organisation (sondages par mails, intranet, etc.)
- Valider l'approche pour la collecte des données
- S'assurer que les outils en place permettent une collecte optimisée (pertinence de la structure des données, des questionnaires...)

B. Collecter les données

- Récupérer les données depuis une CMDB
- Collecter les informations à l'aide de questionnaires, interviews
- Organiser, nettoyer les données et renseigner le référentiel, et fournir des premiers rapports aux personnes interviewées permettant de valider avec elles l'information
- Partager l'avancement de la collecte de l'information à l'aide de tableaux de bords



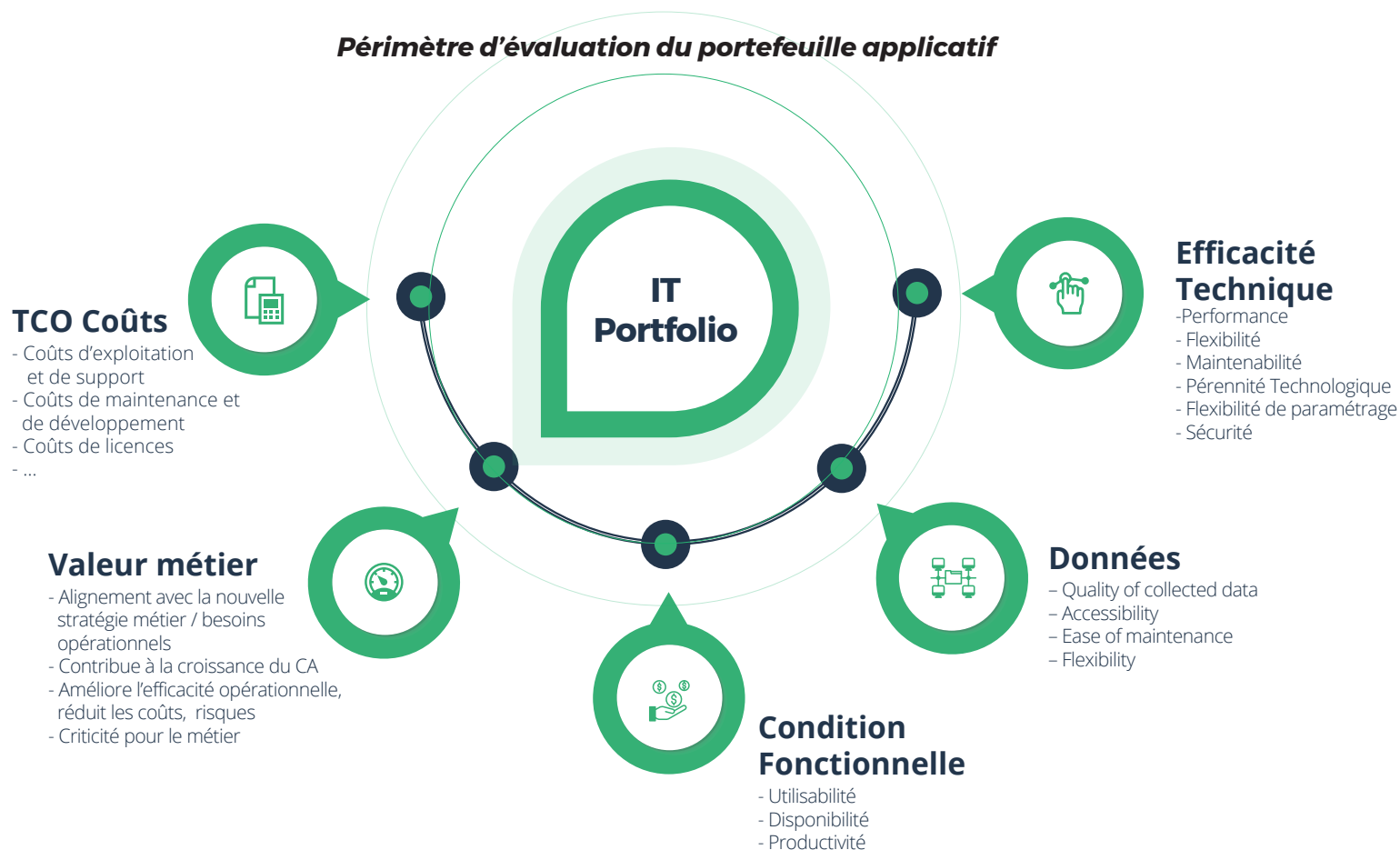
Certains outils d'APM peuvent se connecter directement à des outils d'ITSM pour récupérer des informations sur les technologies

C. Vérifier les données du référentiel d'inventaire applicatif et technologique

- Vérifier l'exactitude ou la vraisemblance des informations du référentiel en réalisant des calculs et agrégats des données permettant de confronter les informations du référentiel aux informations connues au sein de l'organisation (ex : nombre d'applications / somme des utilisateurs)
- Réaliser les corrections nécessaires et obtenir une validation formelle de l'information auprès des sachants

2. Evaluation du portefeuille applicatif

L'analyse des informations collectées concernant les applications à travers les différents axes ou critères d'évaluation (apport pour le métier, efficacité technique, opérationnelle...) permet l'évaluation du patrimoine applicatif et la proposition d'actions à entreprendre sur les applications du portefeuille (retrait d'une application, modernisation, etc.).





A partir des informations collectées dans l'inventaire, les applications sont notées selon chacun des axes et critères d'analyse choisis. L'évaluation des applications est collective mais sous la coordination du gestionnaire de portefeuille.

Comme pour le processus de collecte des données d'inventaire, le responsable du portefeuille applicatif rassemble les différents scoring des applications auprès des différents contributeurs concernés, en utilisant les mêmes outils de collecte : Excel, Sondage Intranet, outil d'APM...

Un canevas de notation, défini au préalable, permet de disposer d'une notation homogène sur l'ensemble du portefeuille, laissant le moins de place possible à la subjectivité.

La consolidation des notations et le croisement des différents critères permettent de catégoriser les applications et faire des premières recommandations pour l'amélioration du portefeuille.

Exemple de questionnaire envoyé aux responsables métier

HOPEX
IT PORTFOLIO MANAGEMENT

Select an object type Find object

Last Saved Thu, Mar 5, 2020, 3:24 PM

Home / My Questionnaires / Session 2017 - Anne

Assessment Questionnaire - Session 2020 - Anne

Business Value

What is the impact on your business if the application is not available ?

- No impact
- Low impact
- Average impact
- Major impact

If the application is not available, do you have an acceptable manual workaround ?

- Yes
- No

Would you say that your application contributes to :

- Generate revenue / Expand market
- Increase efficiencies / Reduce Cost
- Improve cash cycle
- Reduce risk

Functional Quality

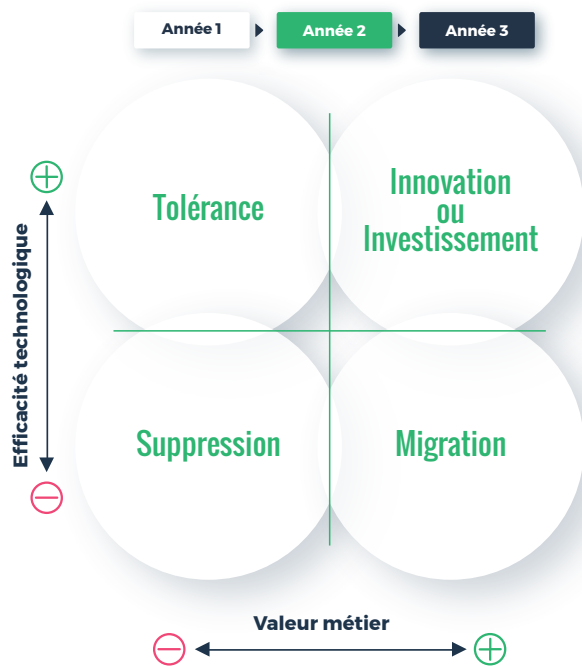
Identify the degree to which this application's functionality meets business needs.

- Insufficient
- Below Average
- Average
- Above Average

How does this application "fit" with current business processes?

Previous Next Close

MEGA International © 2020



L'utilisation de graphiques et de diagrammes facilite l'analyse de l'information et permet de déterminer efficacement les meilleures options de modernisation des applications (tolérer, investir, moderniser ou éliminer).

Ce type d'analyse permet notamment de s'assurer que les investissements et dépenses les plus significatifs (maintenance, développements) sont bien réalisés sur les applications les plus cruciales.

Action	Description
Éliminer	Applications ayant peu d'apport pour le métier (peu utilisées, peu critiques, remplaçables par une application existante), potentiellement avec des coûts de maintenance trop élevés.
Moderniser	Applications apportant une véritable valeur aux métiers mais dont les performances opérationnelles techniques sont faibles (non adéquation aux standards technologiques, besoin de ré-architecture de la plateforme de l'application, revue du code nécessaire). Ceci est aussi le cas lorsque les ressources compétentes pour supporter l'application se font rares (rupture du support fournisseur par exemple).
Tolérer	Applications avec une forte efficacité technologique mais une faible valeur métier. Elles satisfont les besoins métier et elles ont un faible niveau de risque IT.
Investir	Forte valeur pour les métiers et forte efficacité technologique

MEGA International © 2020

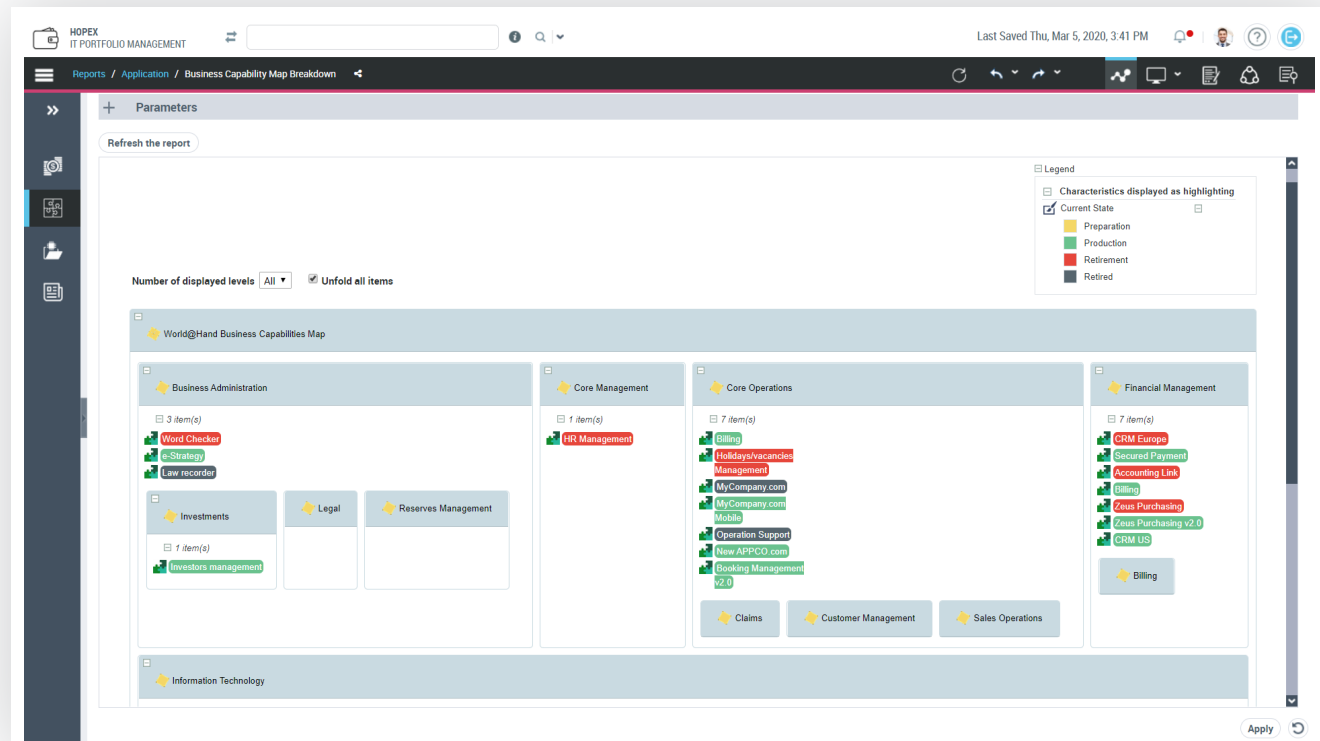




Pour rationaliser encore plus le portefeuille applicatif, vous pouvez prendre en compte d'autres critères tels que les processus métier ou les capacités métier que supporte chaque application.

Les capacités métier et la façon dont les portefeuilles d'applications les supportent offrent une autre perspective pour évaluer les applications.

Analyse de la couverture métier des applications et les redondances applicatives à l'aide d'une carte capacitaire

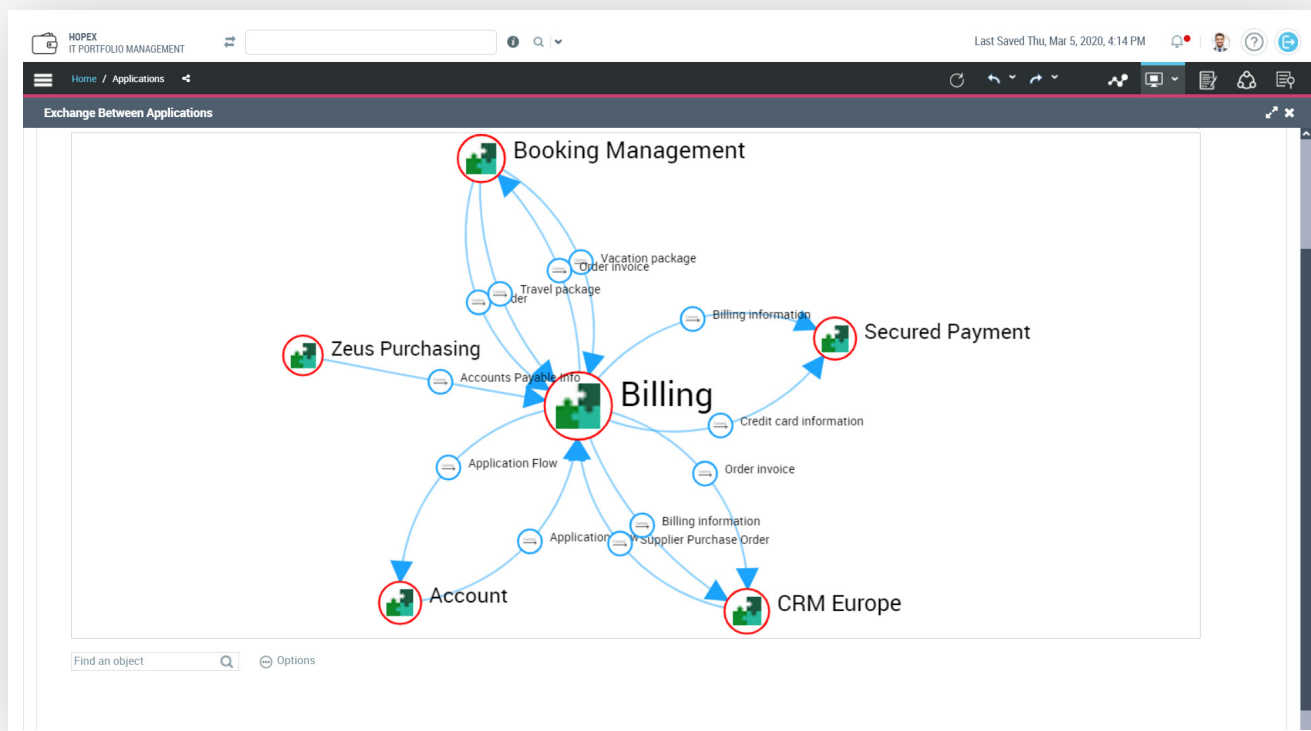


Grâce aux cartes de capacités métier, les responsables informatiques peuvent facilement identifier les redondances ainsi que les applications nécessitant une attention particulière. Ils permettent également aux gestionnaires de portefeuille d'applications de planifier les versions, les mises à jour et les remplacements d'applications en fonction de la planification des capacités métier, et ainsi d'améliorer l'alignement avec la stratégie de l'entreprise.

MEGA International © 2020

Il est également possible de mapper et surveiller les flux de données entre les applications pour comprendre les efforts nécessaires pour supprimer ou mettre à jour une application.

Analyse des flux de données entre les applications afin de comprendre l'effort nécessaire pour supprimer une application



Dans la phase d'évaluation, les responsables informatiques peuvent également réduire les risques d'obsolescence technologique en surveillant les dates de fin de support des composants technologiques utilisés par les applications métier. Les utilisateurs peuvent détecter les périodes de conflit lorsque les applications sont supportées par des technologies obsolètes et repérer rapidement les applications métier qui nécessitent attention et action. En intégrant la fin de vie de la technologie dans les plans de transformation, les coûts imprévus peuvent ainsi être évités lors du remplacement des composants technologiques obsolètes.

MEGA International © 2020



Identification des conflits possibles entre les cycles de vie des différentes technologies utilisées par une application



3. Transformation IT

Les recommandations faites dans l'étape précédente concernant les actions à entreprendre sur certaines applications du patrimoine doivent être maintenant analysées plus en détails, en termes de planification dans le temps, de coûts, de risques et de bénéfices.

L'élaboration d'un business case reprenant tous ces éléments est un livrable essentiel de la démarche car il permettra aux décideurs, comité de revue applicative ou de direction par exemple, de prendre des décisions éclairées concernant les initiatives de transformation à mener et projets à budgéter. La DSI étant soumise à sa capacité de faire, elle doit pouvoir faire le tri dans les projets qui lui sont demandés à l'aide de critères précis et partagés. Le business case permet de justifier les investissements à faire pour mener à bien les initiatives de transformation à travers l'évaluation des gains générés, en termes de performance opérationnelle, d'amélioration des services proposés aux métiers et de réduction des coûts.

A partir des informations collectées et des recommandations faites sur la ou les applications du périmètre d'étude, il convient d'affiner l'étude des impacts et risques des actions d'amélioration prioritaires envisagées.

Des outils simples (cf. matrice de recommandations) permettent d'établir les priorités des différentes recommandations (Quick Win, recommandations prioritaires...).



Voici des exemples de questions à poser avant de supprimer une application :

- Quel est l'impact sur les interfaces applicatives si l'application X est retirée ?
- Quelles sont les fonctionnalités qui ne seront potentiellement plus disponibles ? Quels sont les impacts sur les projets en cours ?
- Quel est plus globalement l'impact sur la roadmap du SI ?

Ce sont autant de questions auxquelles il faut pouvoir répondre pour anticiper les impacts des projets qui seront menés, avant de valider une décision.

Une analyse préalable des scénarios de transformation garantit la prise de décision adaptée en fonction des réelles capacités de changement de l'organisation ; ceci assure de réduire les risques tant financiers qu'organisationnels et humain des transformations.



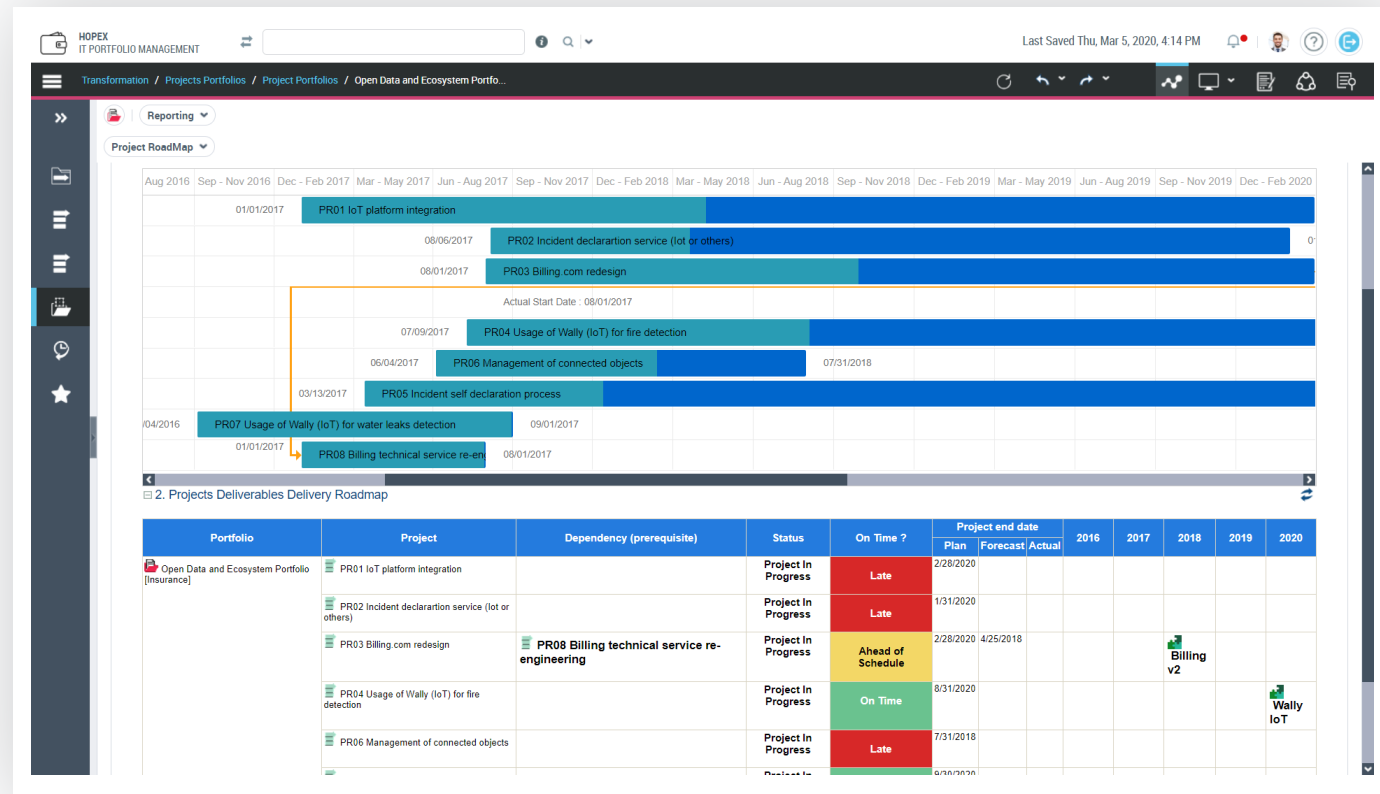
MEGA International © 2020



Dans certains cas, il sera nécessaire d'envisager plusieurs scénarios de transformation. Pour ce faire, et pour pouvoir disposer efficacement de tous les éléments de décision, les solutions de gestion du portefeuille applicatif fournissent des outils et cartes permettant :

- de faire apparaître les différentes options pour le déroulement du cycle de vie (date de retrait à plus ou moins long terme par exemple), et de sélectionner la roadmap cible
- de comparer les différents scénarios de transformation en fonction des critères d'analyse prédéfinis (coûts, risques, métier, etc.) à partir de la stratégie métier et SI

Cycles de vie des initiatives de transformation



MEGA International © 2020

D'autres rapports vous aident à comparer différents scénarios de transformation à travers plusieurs critères tels que le risque sur la qualité, le risque de faisabilité et les coûts. Ces rapports garantissent que vous prenez des décisions qui correspondent à la capacité de votre organisation à changer et à réduire les risques technologiques et organisationnels de toute transformation.

Graphique radar comparant différents scénarios de transformation

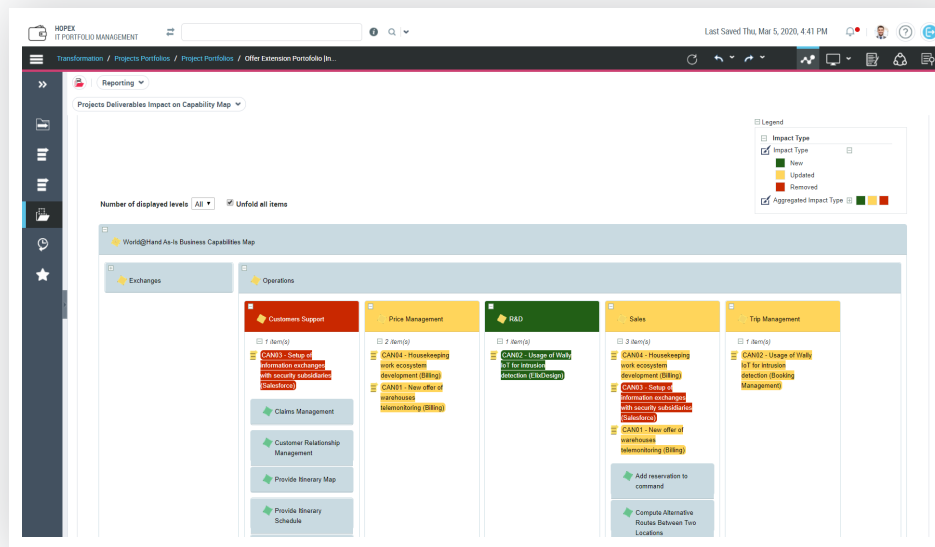


Un autre exemple serait d'examiner comment les projets de transformation ont un impact sur les capacités métiers et donc les objectifs stratégiques, afin d'améliorer la priorisation de ces projets.

MEGA International © 2020



Priorisation des projets en fonction de leur impact sur les capacités métier



L'élaboration d'un business case regroupant tous ces éléments permettra aux sponsors, lors d'un comité de revue applicatif ou de direction par exemple, de valider les décisions concernant les initiatives à mener.

Exemple de plan pour ce business case :

1. Executive summary

2. Objectifs du Business Case

- 2.1. Objectifs
- 2.2. Périmètre d'étude
- 2.3. Hypothèses

3. Constat sur les zones de développement actuelles

- 3.1. Facteurs clés métiers
- 3.2. Jalons technologiques clés
- 3.3. Description de la situation actuelle

4. Conclusions de l'évaluation technique

- 4.1. Carte de l'application
- 4.2. Infrastructure technique
- 4.3. Besoins spécifiques

5. Recommandations

- 5.1. Proposition de modernisation et de maintien
- 5.2. Autres alternatives
- 5.3. Proposition de carte de l'application
- 5.4. Recommandation technologique

6. Analyse Coût/Avantage

- 6.1. Evaluation des risques
- 6.2. Coûts
- 6.3. Avantages
- 6.4. Proposition de valeur

IV. Quels sont les bonnes pratiques pour la mise en place de la démarche de gestion du portefeuille applicatif ?

1. La mise en œuvre de la démarche, un projet à part entière

La gestion du patrimoine applicatif n'est donc pas une action ponctuelle ou « coup de poing », mais un processus avec ses livrables, ses principales activités, avec des rôles et responsabilités clairement définies, ses indicateurs de pilotage et organes de gouvernance et son système d'information (la solution d'APM).

Sa mise en place doit être appréhendée comme un véritable projet, pour garantir son succès. S'agissant d'un processus nécessairement outillé, l'intégration d'une solution d'APM est un élément prégnant de la démarche.

2. Etapes et facteurs clés de succès

Les grands principes pour garantir le succès du projet de mise en place sont les suivants :

- **Définir des objectifs chiffrés et suivre le ROI** : réduction de 10% des coûts de maintenance des applications par année pendant 5 ans
- **Définir rapidement les fondamentaux** : organisation, structure des données de la solution d'APM, analyses attendues, etc.
- **Mettre en place un scope incrémental**
 - Stocker le « juste nécessaire » niveau d'information dans le référentiel APM pour faciliter la maintenance des informations d'inventaire
 - Réaliser un pilote sur un nombre réaliste d'applications (en général de 50 à 100 maxi) pour tester l'outillage, le processus et l'organisation, et valider les gains de l'approche
 - Mettre en place un outillage simple au départ puis amélioré avec l'expérience (progiciel d'APM intégrant un plus grand nombre de fonctionnalités et d'analyses), mise en place d'interfaces entre la solution d'APM et d'autres solutions de gestion de la connaissance des assets comme les outils de CMDDB ou des outils de gestion de portefeuille projets PPM...)

MEGA International © 2020





- **Conduire le changement**

- Etablir des responsabilités claires pour l'équipe APM, les contributions attendues, la structure de gouvernance, etc.
- Mettre en place des outils adaptés pour chacun des acteurs : des tableaux de bords pour le DSI, des outils d'aide à l'analyse pour les gestionnaires de portefeuilles applicatifs, ou encore des formulaires simples de saisie pour les responsables applicatifs, etc.
- Gérer la résistance au changement. L'apport d'informations concernant les applications par les responsables applicatifs peut être perçue comme une activité non productrice ou pire destructrice car pouvant aboutir à leur suppression. Il faut donc faire preuve de pédagogie, mettre en avant les apports de la démarche autant pour la direction que pour les opérationnels.

- **Mettre en place des points de contrôles** des informations du référentiel et gains apportés par la démarche (vérification au fil de l'eau lors des revues applicatives, lors de la livraison des projets, campagne de mise à jour en fonction des priorités APM)
- **Ne pas réinventer la roue.** L'adoption d'un progiciel spécialisé d'APM permet de bénéficier de modèles d'information prêts à l'emploi et éprouvés pour la gestion des données d'APM, d'analyses, de profils et de workflow préconfigurés. Ceci permet d'accélérer et sécuriser la phase de mise en œuvre tout en évitant à la DSI d'être trop dépendante d'un prestataire extérieur.

En résumé, les phases de mise en œuvre du processus d'APM recommandées sont les suivantes :

Définir les objectifs

- Intégration de la stratégie métier / SI
- Définition des objectifs / critères principaux d'évaluation
- Identification des informations existantes
- Définition du périmètre des applications / pilote

Définir les fondamentaux

- Organisation : sponsors, équipe APM, contributeurs, comités
- Outils d'analyse : Time, matrices
- Modèle d'information, attributs clés des applications et définitions
- Nomenclatures de référence : processus/capacités
- Préparation de l'outillage APM, Imports, etc.

MEGA International © 2020

Revue du portefeuille applicatif sur un périmètre pilote

- Collecte des informations applicatives / Initialisation des données
- Revue et évaluation des informations avec les Responsables Applicatifs / Evaluation financière
- Analyse des redondances / divergences par rapport aux standards
- Proposition des opportunités d'optimisation / Priorisation
- Revue des évaluations et alternatives d'évolution
- Business case des propositions de transformation (budget, planning)

Préparation du déploiement APM

- Mise en place de la gouvernance : rôles, comités, etc.
- Automatisation : processus de récolte / d'évaluation / prise de décision
- Amélioration des outils : interfaces (PPM, CMDB, EA,...)
- Formations / Conduite du changement
- Mise en place du suivi du ROI

3. Etudes de cas sur la rationalisation des applications

Pour gérer efficacement son parc applicatif, il est nécessaire de l'organiser en plusieurs portefeuilles, à taille humaine, voire en sous-portefeuilles applicatifs, sous la responsabilité de gestionnaires de portefeuille. Le regroupement des applications en portefeuilles s'effectue généralement par domaine fonctionnel du SI de l'entreprise (ex : responsable CRM, RH), par zone géographique (ex : responsable Asie, Europe) pour les applications non transverses, ou encore en fonction de l'organisation en place (ex : applications de la ligne Business Export).

MEGA Internationale © 2020





Quelques cas tirés de contextes réels illustrent ces principes.

Cas	GRUPE INTERNATIONAL DE 100 000 PERSONNES / INDUSTRIE DU TABAC
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de SAP et remplacement des applications locales existantes. • Objectif de réduction du nombre d'applications de 50% en 5 ans. • Démarche d'APM et d'Architecture d'Entreprise menées conjointement.
Chiffres clés	<ul style="list-style-type: none"> • 3 000 Applications Métier
Organisation des portefeuilles applicatifs	<ul style="list-style-type: none"> • 40 responsables de portefeuilles applicatifs découpés en 40 Portefeuilles par zone géographique : • Europe du Sud, Europe de l'Est, Canada.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de revues de portefeuilles : mensuel. • Démarche menée par le département Architecture Groupe.

Cas	GRUPE INTERNATIONAL DE 3 500 PERSONNES DANS 25 PAYS / SECTEUR FINANCIER
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place récente d'une démarche d'architecture d'entreprise. • Démarche d'Activity Based Costing (ABC) avec objectif de réduction des coûts.
Chiffres clés	<ul style="list-style-type: none"> • 350 applications / 200 personnes à la DSI
Organisation des portefeuilles applicatifs	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Portfolio Manager responsables de 10 portefeuilles applicatifs découpés en 10 portefeuilles par ligne métier : Marchés, Fonds monétaires, Immobiliers.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche menée par le département d'Architecture d'Entreprise. • Contribution du Contrôle de gestion.

MEGA International © 2020

Cas	GROUPE INTERNATIONAL DE 65 000 PERSONNES/ SERVICES FINANCIERS
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de réduction des coûts et du nombre d'applications de 3% par an et de 300% de ROI sur 3 ans • Besoin de centralisation de l'information concernant le patrimoine informatique et de centralisation des démarches de rationalisation du patrimoine informatique qui étaient gérées par ligne métier
Chiffres clés	<ul style="list-style-type: none"> • 3000 applications
Organisation des portefeuilles applicatifs	<ul style="list-style-type: none"> • 25 responsables de portefeuilles applicatifs / 700 contributeurs à la mise à jour des informations du patrimoine incluant les responsables applicatifs, architectes
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche menée par le directeur IT Portfolio Management



MEGA International © 2020

V. Les points clés à retenir sur la gestion du portefeuille applicatif

De nombreuses DSI ont accumulé ces dix dernières années une grande diversité de ressources informatiques au fil des différentes fusions et acquisitions ou tout simplement de leur croissance organique. La gestion du portefeuille applicatif n'est plus un « nice-to-have » dans la boîte à outils des DSI, mais bien un incontournable pour gouverner efficacement ses ressources et la transformation de son système d'information.

Rationaliser, simplifier, réduire les coûts de fonctionnement, augmenter l'agilité du SI, réduire les risques et investir judicieusement en interne ou externe (SaaS) sont les objectifs que les DSI cherchent à atteindre avec ce type de démarche.

Connaître son existant applicatif est le préalable à tout projet de rationalisation et d'évolution du SI. L'Application Portfolio Management est justement le processus par lequel la DSI garantit la maîtrise de la connaissance de ses applications et donc une prise de décision étayée sur les projets d'évolution de son patrimoine.

Les informations à collecter et les critères d'optimisation du patrimoine sont nombreux et doivent être adaptés au contexte de chaque entreprise : le coût, la pérennité du vendeur, les contraintes légales, la satisfaction des utilisateurs, la facilité d'évolution pour les besoins futurs, ou encore le respect des principes d'architecture. De même, les différentes étapes du processus APM, les acteurs, les instances de décisions, la solution logicielle utilisée, doivent être définis et adaptés en fonction de particularités, objectifs et contraintes de la DSI.

Mettre en œuvre une démarche de gestion de portefeuille applicatif pérenne, intégrée aux autres processus majeurs de transformation du SI, dote le Directeur des Systèmes d'Information d'un instrument de gouvernance puissant. Il lui permet également de mieux communiquer, à la fois avec la Direction Générale pour présenter les évolutions du SI de manière étayée ainsi qu'avec les directions métiers lors des demandes de nouveaux services.



À propos de MEGA

Fondé en 1991, MEGA est un éditeur français d'envergure mondiale reconnu leader international sur le marché depuis plus de onze ans. Présente sur les 5 continents, l'entreprise travaille en partenariat avec ses clients et les accompagne dans leurs projets de gouvernance et de transformation. MEGA les aide à prendre les bonnes décisions pour optimiser leur mode de fonctionnement et accélérer la création de valeur. La plateforme HOPEX connecte et centralise l'ensemble des informations liées aux métiers, au système d'information, aux données et aux risques dans un référentiel commun tout en s'intégrant parfaitement dans l'écosystème existant de l'entreprise. Les équipes Services de MEGA accompagnent et guident les clients dans leurs projets en suivant une approche pragmatique qui garantit un retour sur investissement rapide.

www.mega.com/fr

