

**DSI : QUELLES STRATÉGIE ET
ORGANISATION POUR SE LANCER SEUL
(OU NON) DANS LE CLOUD EN 2021 ?**

Sommaire

Introduction	2
Interview de Frédéric Aatz Directeur Marketing Azure Clients et Partenaires de Microsoft	3
Des retours d'expériences pour aller plus loin	5
Interview de François Denis Senior Cloud Advisor de Cloudreach	6
En pratique : la route vers le cloud	8
À propos	10
La collection « Alliancy Inspiration »	11

INTRODUCTION

Atous les niveaux, la transformation numérique des organisations s'est vue confirmée ses dimensions d'urgence, de stratégie et de transversalité après plus d'un an à devoir s'adapter aux conséquences de la pandémie. En la matière, l'argument cloud est devenu omniprésent pour soutenir cette transformation. Mais si l'on parle maintenant de cloud depuis des années, force est de constater que le marché a bien changé.

A quel point les entreprises qui accélèrent leur transformation numérique en 2021 peuvent-elles donc mettre en œuvre leur stratégie cloud seule ? Dans la continuité des challenges rencontrés au début de la crise sanitaire, la question n'est pas anodine. En effet, quand on regarde vers les premiers temps du cloud computing, on peut être tenté de se dire que les exemples sont suffisamment nombreux de DSI qui ont réussi en interne des projets audacieux. De quoi inspirer celles qui veulent sauter le pas maintenant ?

Pas si sûr. Il faut en effet reconnaître que la décennie à venir n'aura sans doute pas grand-chose à voir avec celle qui vient de s'écouler sur le front cloud. Les technologies sont plus matures et les retours

d'expériences sur ce qui fonctionne ou non, bien plus nombreux. Ce recul va permettre des arbitrages plus efficaces, fortement nécessaires alors qu'on demande aux organisations de se transformer plus vite encore. Mais si les compétences sont dorénavant bien là sur le marché, les DSI, elles, sont toujours aussi occupées, ce qui limite leur « capacité à faire » !

Celles qui se lancent aujourd'hui dans une nouvelle bataille peuvent difficilement se comparer à celles qui ont mené des expérimentations cloud (avant tout), il y a de nombreux mois maintenant. Quelle que soit leur taille et leur moyen d'ailleurs !

Changements plus rapides, besoins d'industrialisation supérieurs, évolution des compétences sous pression... Les défis organisationnels et techniques sont nombreux. Pour les relever, les DSI ont certes besoin de s'appuyer sur des méthodes et des REX existant, mais aussi prendre toute la mesure du changement amené par ces projets. Le cloud n'est plus le sujet du seul DSI, c'est un sujet d'entreprise qui revoit son organisation en profondeur. Ce qui nécessite de changer de posture.

« Les retours d'expériences que nous avons synthétisés montrent que dès que le cloud pénètre l'entreprise, il en transforme le fonctionnement métier »

Frédéric Aatz, Azure Business Lead pour Microsoft, explique pourquoi les projets cloud ne sont pas des projets informatiques et ce que cela implique pour les DSI d'organisations en transformation.

Quel regard portez-vous sur la maturité des entreprises françaises en matière de transformation cloud ?

Frédéric Aatz : La majorité des DSI ont heureusement aujourd'hui un vrai agenda cloud, que ce soit du fait de la crise ou de la montée en maturité du marché. Mais on constate également que d'autres se sont laissés surprendre par la crise justement ou par la volonté des directions générales de mener cette transformation : cette prise de retard est vraiment dommageable vu

l'ampleur des enjeux. C'est un sujet d'autant plus important que la DSI ne peut pas rester seule sur le sujet, car l'adoption cloud n'est pas un projet informatique, mais une transformation d'entreprise.

Vous mentionnez la maturité du marché : quels en sont les meilleurs indicateurs ?

F. A. : En quelques années, on a vu des écosystèmes se former pour créer beaucoup plus de valeur pour les organisations. De nouveaux plans

de partenariats sont possibles, alors que les organisations s'ouvrent de plus en plus et transforment leur système d'information. Le marché apporte des réponses plus structurées en matière d'adoption pertinente du cloud dorénavant, après avoir surtout fait pendant des années de l'évangélisation sur son intérêt global. Cette phase d'explication un peu générale laisse place à une prise en compte beaucoup plus précise de la spécificité de « l'espace-temps cloud » et de ce que cela implique comme changements pour elles. On ne voit presque plus d'entreprises vouloir seulement mener des expérimentations techniques, avec la DSI à la manœuvre. C'est au contraire la construction d'un modèle vertueux qui soutient toute cette activité. Où même plutôt la co-construction, car ces transformations sont tellement larges que ceux qui veulent vraiment avancer, ne recherchent pas seulement une solution ou un opérateur technique, mais un accompagnement stratégique et organisationnel.

« La DSI a quand même fort à faire ! »



► Frédéric Aatz, Azure Business Lead, Microsoft

Le Cloud Adoption Framework proposé par Microsoft apporte-t-il un tel niveau de réponse ?

F. A. : Le [Cloud Adoption Framework](#) est avant tout un cadre documenté. C'est un ensemble de recommandations en matière d'implémentation, de meilleures pratiques et d'outils qui ont été sélectionnés à travers des centaines de retours d'expériences chez nos clients. C'est un moyen pour les entreprises de ne pas repartir à zéro mais de capitaliser sur ce que l'écosystème a déjà appris et sait mettre en œuvre. Une fois que l'on a dit cela, il faut reconnaître que ce n'est qu'un guide de référence. Ce n'est pas . . .

une recette miracle. Ce qui va amener le succès ce n'est pas le guide, c'est l'attention portée à la façon dont on mène le projet : la bonne relation avec ses partenaires, l'analyse et la gestion des risques, la communication interne, et la qualité de la relation entre les équipes. Multiplier des analyses grâce au Cloud Adoption Framework ne va pas sauver une transformation qui pêche par manque de bon sens sur la gestion des équipes, la capacité d'écoute, de calage ou la mauvaise ambiance !

L'important aujourd'hui est donc d'aller plus loin pour bien prendre en compte la complexité de transformations qui ne sont pas que techniques. C'est le sens des approches de **transformation digitale hybride** qui sont menées en partenariat avec une société comme

« Ce qui va amener le succès, c'est l'attention portée à la façon dont on mène le projet : la bonne relation avec ses partenaires, l'analyse et la gestion des risques, la communication interne... »

Cloudreach par exemple, pour vraiment ouvrir en grand les portes de la complexité pour l'entreprise, sans se mettre des œillères, et proposer des accompagnements adaptés.

Si les projets de transformation cloud ne sont pas des projets informatiques, à proprement parler, quelles sont les conséquences pour le DSI ?

F. A. : Ce sont des projets stratégiques de transformation organisationnelle avec une forte composante informatique. La nuance est importante. Cela veut dire que la DSI a quand même fort à faire ! Elle doit être le liant entre tous les autres acteurs de l'entreprise alors que le cloud transforme l'organisation. Certaines DSI qui prennent ce rôle très au sérieux vont jusqu'à faire passer des certifications cloud à des interlocuteurs finances pour l'achat à la consommation, l'amortissement, la refacturation à l'ère du cloud... Ce n'est pas anodin ! Plus généralement, c'est la conséquence la plus importante pour une DSI : elle doit être tournée vers les autres, afin de s'assurer que l'esprit de la transformation cloud est bien compris. Nous savons tous à quel point le « pourquoi ? » est important sur les projets de transformation très structurants. Dans le cas du cloud, la DSI qui en est naturellement le garant et l'expert, doit acquérir une compréhension fine de la façon dont les directions business se représentent cette transformation. Le DSI lui-même

doit pouvoir dire quelle est la position de chaque membre du Comex sur le cloud et sur la façon dont ses équipes s'y adaptent. Le DSI devient donc proactif sur l'Humain, plus encore que sur la technique. S'il n'était question que de gérer des VM (machines virtuelles, ndlr), cela ferait longtemps que le cloud ne serait plus un sujet ! La réalité de tous les retours d'expériences que nous avons synthétisés ces dernières années, est que dès que le cloud pénètre l'entreprise, il en transforme le fonctionnement métier autant que la logique des investissements digitaux... Le cloud est donc l'occasion de changer complètement la posture de la DSI et la relation IT/Métier. Le numérique et le business sont tellement entremêlés aujourd'hui que relever les défis de demain nécessite de toute façon ce lien beaucoup plus approfondi avec les équipes métiers et finances. ●

Microsoft - Création : 1975
Effectifs : 1600+ (France)



à lire

POUR ALLER PLUS LOIN

Quelques retours d'expériences synthétisés par Microsoft

**La SNCF concilie
la stabilité et la
scalabilité de son
usine logicielle**

En savoir plus



**Franprix s'impose
comme acteur clé
de l'e-commerce
en France**

En savoir plus



**ENGIE Solutions
bâtit l'avenir
des chantiers**

En savoir plus



**VINCI Energies
créé WAVE, une
plateforme IoT
de Smart Building**

En savoir plus



« C'est l'organisation elle-même qui doit être revue dans le cadre d'un déploiement cloud à grande échelle »

François Denis est Senior Cloud Advisor chez Cloudreach, un intégrateur 100% cloud natif qui accompagne depuis plus de dix ans la transformation numérique des entreprises dans le cloud public. En tant qu'observateur privilégié du marché français, il met en garde contre la tentation de brûler les étapes pour les projets d'adoption cloud des organisations, alors que la clé de la transformation est stratégique et organisationnelle.

Les entreprises vont-elles aujourd'hui dans le cloud de la même façon que lorsqu'elles découvraient le sujet, il y a une dizaine d'années ?

François Denis : La maturité du regard des entreprises sur le cloud public n'est évidemment plus du tout la même. Aujourd'hui, les concepts du cloud sont connus en entreprise, tout du moins en surface. Des équipes dirigeantes aux équipes opérationnelles, les avis sont aussi nombreux qu'il y a d'interlocuteurs.

Et cela peut poser problème : on en vient parfois à se concentrer sur la technologie plutôt que sur la stratégie de transformation de l'entreprise. Les sujets de migration peuvent être mis en avant - comme nous l'avons vu chez **plusieurs clients** - alors qu'il s'agit en réalité d'une des dernières étapes lors de l'adoption du cloud public. En outre, les phases d'expérimentations techniques, bien que nécessaires à l'appréhension des technologies, ne doivent pas être les



► François Denis, Senior Cloud Advisor, Cloudreach

seuls moteurs de l'adoption du cloud. Il est dur d'envisager aujourd'hui de dire : « J'y vais seul, le reste suivra après la technologie... ».

Ce sont encore des propos que vous entendez ?

F. D. : Il m'arrive bien sûr parfois d'entendre des choses surprenantes, mais la majorité s'explique... soit par le contexte, soit par une appréhension, ou encore si le « curseur de l'ambition » est mal positionné. On peut penser que la maturité des entreprises sur le sujet de la transformation numérique devrait faciliter la compréhension du cloud : ce n'est pas une énième itération de leur IT, ni un énième datacenter, mais un changement global de leur façon de produire de la valeur. Quand on entend aujourd'hui que le cloud est réduit à un support d'infrastructure, on peut imaginer que les conditions de succès

ne sont pas forcément réunies pour un projet.

Cette vision, qui consiste encore à voir le cloud comme un sujet technologique, n'est pas anodine, car c'est ce point de départ problématique qui fera qu'au terme du projet, les remises en causes liées au business, à l'organisation ou au modèle financier seront complètement subies par l'entreprise. Alors qu'au contraire, la transformation cloud nécessite d'être proactif sur toutes ces questions dès le départ. Mais bien sûr, rien n'est perdu, car la vision technologique au démarrage n'est pas intrinsèquement mauvaise, elle doit cependant être accompagnée des changements business, organisationnels et financiers pour réaliser la promesse du cloud. Dans le cas contraire, comme nous l'avons observé chez certains clients, les projets d'adoptions sont, au mieux, confinés au titre d'expérimentation, au pire, source d'impact négatif sur l'entreprise. Et il ne faut jamais oublier que le cloud public doit être synonyme d'innovation et d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Pourquoi la situation est-elle si différente, par rapport aux succès qu'on a pu voir dans le passé ?

F. D. : Expérimenter ce n'est pas industrialiser. Mais précisons déjà ce qui n'a pas changé : les équipes des DSI sont toujours autant occupées, avec une « capacité à faire » par nature limitée, qui force à

« Le sujet du cloud n'est plus du tout celui d'un DSI qui mène son projet tout seul de son côté. »

choisir ses combats. De plus, dans toutes les organisations, la résistance au changement n'a pas subitement disparu sous prétexte que le cloud est plus médiatisé : cela demande toujours des efforts et une attention au détail. Or, les retours d'expériences de ces dernières années montrent clairement que l'impact du cloud est très important : c'est le fameux « effet d'entraînement ». L'avantage non négligeable aujourd'hui, c'est que le marché, les technologies et les offres sont beaucoup plus matures. Justement, les retours d'expériences se sont multipliés pour montrer dans le détail ce qui fonctionne ou non, que ce soit en termes technologiques ou business. Il y a donc une vraie richesse à aller puiser dans ces expériences et à se faire accompagner pour bénéficier d'une vision globale et comparative. Il est également plus facile d'accélérer maintenant que les compétences et expertises cloud sont communes ; même si le marché reste extrêmement tendu. Enfin, il n'est pas dans l'intérêt des

DSI de jouer avec ces éléments, mais plutôt de prendre les bonnes décisions de manière éclairée et pragmatique.

Dans ce contexte, quelle doit être la priorité pour les DSI ?

F. D. : Avant même de se concentrer sur les compétences techniques, c'est la stratégie et l'organisation qui doivent être traitées en priorité. Il faut définir les objectifs de l'entreprise : bénéficier de la souplesse du cloud pour réduire son time to market ou aller chercher un avantage technique concurrentiel par exemple. Cette vision doit non seulement être clairement définie par tous les dirigeants, mais aussi être largement communiquée en interne. Il faut qu'elle soit comprise, car c'est bien l'organisation qui pourra être revue pour être « scalable » dans le cadre d'un déploiement cloud à grande échelle. C'est dans ce cadre également que l'entreprise va définir ses nouveaux métiers du cloud et les plans de formation associés. On voit bien avec tous ces points d'attention que le sujet du cloud n'est plus du tout celui d'un DSI qui mène son projet tout seul de son côté. C'est au contraire un projet d'entreprise qui nécessite un véritable accompagnement global.

Quelle est aujourd'hui l'erreur la plus courante et la plus facilement rectifiable que vous voyez dans les organisations ?

F. D. : Je dirais le fait de séparer le niveau stratégique et le niveau tactique de la transformation cloud. Il

arrive souvent chez nos clients de voir s'installer un fossé entre le business et la technique. Or, si le cloud est un sujet business et humain avant tout, il est crucial d'associer les décideurs dès les premiers ateliers afin de lier cette vision à celle plus technique. C'est l'implication de ces deux acteurs qui définit l'étoile polaire à suivre. En effet, c'est le rôle du DSI de créer le lien entre sa vision et l'exécution. Ce n'est pas pour rien que l'on insiste sur l'importance d'un accompagnement global permettant une acculturation au cloud : il faut prévoir les liens qui permettent de parler à tout le monde, de faire comprendre la philosophie du cloud et de prendre le pouls très régulier des équipes techniques. En la matière, il faut donc être prêt à s'appuyer sur tous les supports possibles pour communiquer et créer une boucle continue de feedbacks : journées de formation globales, webinaires mais aussi articles de blogs ou newsletters. Au sein d'une DSI les niveaux d'information sur le cloud sont extrêmement variés

« Les retours d'expériences se sont multipliés pour montrer dans le détail ce qui fonctionne ou non, que ce soit en termes technologiques ou business. »

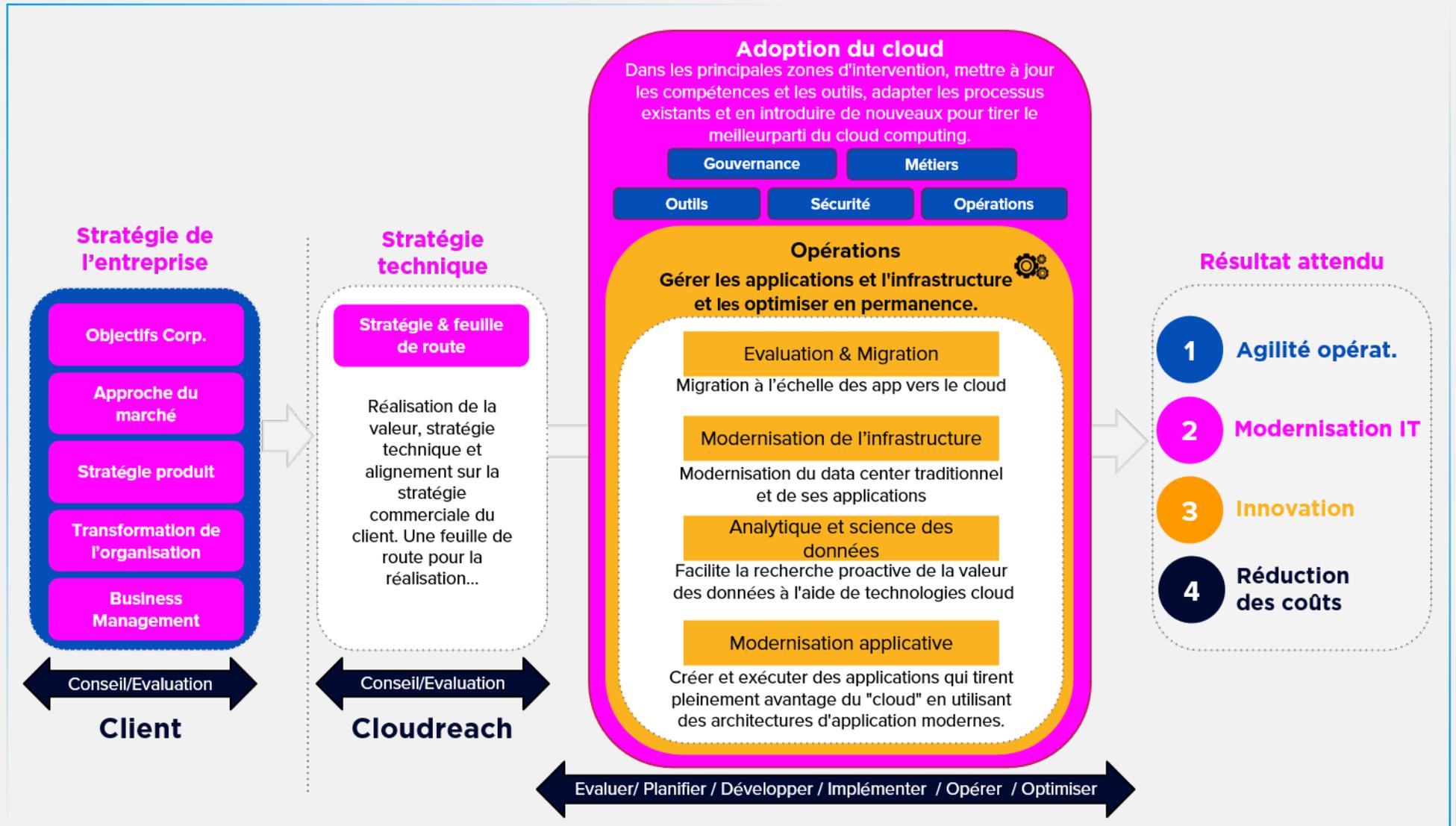
et cela doit être pris en compte... En effet, il existe plusieurs manières de cartographier l'adoption du cloud, d'en montrer les étapes et la progression... et donc de s'assurer, de ce fait, que le lien entre stratégie et tactique ne se rompt pas au fil des mois. ●

Cloudreach - Création : 2009 - Effectifs : 800

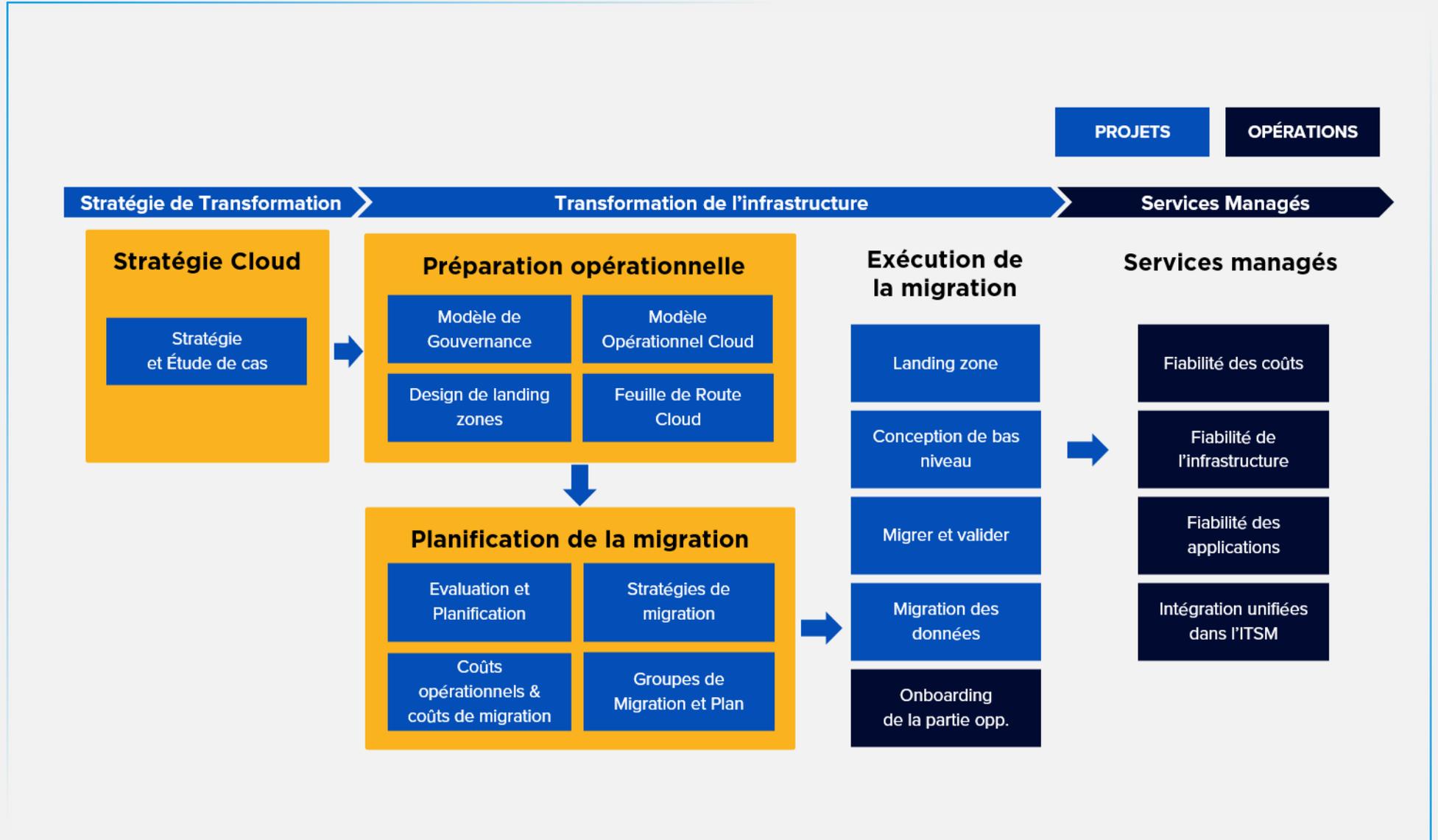


EN PRATIQUE

Comment résumer l'approche stratégique et transversale qui doit faire de l'adoption du cloud bien plus qu'un projet IT ? Notre partenaire Cloudeach s'est livré à l'exercice en synthétisant dans deux schémas une chronologie pour les projets, ainsi que les points d'attention à garder à l'esprit, avant même de penser à la migration en tant que telle.



Avec ce second schéma, notre partenaire Cloudreach revient sur le détail d'une approche d'adoption du cloud, en faisant apparaître le lien étroit entre les points clés qui relèvent des équipes projets et ceux qui dépendent des opérations.



En complément des éléments présentés dans ce guide, retrouvez le débat sur l'adoption du cloud en 2021 dans notre émission *Alliancy Inspiration* organisée avec *Cloudreach* et *Microsoft*.

Quelles sont les étapes clés que doit absolument suivre une DSI en 2021 pour migrer vers le cloud ? Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ? Quels exemples retenir qui expliquent que selon leurs postures, deux DSI de même taille et dans les mêmes secteurs peuvent obtenir des résultats profondément différents ?



**Retrouvez cette émission
Alliancy Inspiration sur
notre chaine YouTube !**



A PROPOS

Cloudreach™

Cloudreach est un intégrateur 100% cloud natif qui accompagne depuis plus de dix ans la transformation numérique des entreprises dans le cloud public. Notre positionnement end-to-end nous permet de couvrir

l'intégralité des besoins de nos clients :

- définition de la stratégie cloud
- conception et mise en place des infrastructures
- migration et modernisation des applications
- processus de développement et services managés en production plus agiles.

Cloudreach est partenaire Gold avec Azure et Azure Expert MSP. Nous avons été élus «partenaire de l'année» en Grande-Bretagne en 2020 et accompagnons de nombreux clients en France ensemble. Cloudreach est aligné à 100% sur le Cloud Adoption Framework d'Azure et possède par ailleurs deux spécialisations avancées : Kubernetes sur Azure et Migration de serveurs Windows et SQL Server vers les services cloud Azure.

cloudreach.com/en/



Média sur la transformation numérique des entreprises, engagé en faveur du « Plus forts ensemble », Alliancy sélectionne pour vous les témoignages et les retours d'expériences de femmes et d'hommes actifs dans une dynamique d'innovation. Vision stratégique, gouvernance et modes d'organisation, utilisation de la donnée, enrichissement et animation d'écosystèmes (innovation, ressources humaines, systèmes d'information, finances et achats...), cloud, sécurité et pilotage du SI... Nous nous intéressons à ces différents leviers de la transformation pour qu'ils s'invitent peu à peu dans votre quotidien. Stimulez votre curiosité, gagnez du temps et identifiez les clés de la réussite de votre entreprise.

alliancy.fr



Leader des plateformes et des services de productivité, Microsoft donne à chaque individu et chaque organisation les moyens de réaliser ses ambitions, dans un monde fondé sur le Cloud et la mobilité.

Au cœur de l'écosystème numérique français depuis plus de 30 ans, Microsoft France, présidée par Carlo Purassanta depuis septembre 2017, rassemble plus de 1 600 collaborateurs au sein de son Campus d'Issy-les-Moulineaux, sous le signe de l'ouverture, de la créativité et de la collaboration.

Avec un tissu de plus de 10 500 partenaires business, technologiques, acteurs du secteur public, chercheurs ou start-ups, acteur responsable, Microsoft France s'engage en faveur de l'égalité des chances et de l'éducation au numérique aux côtés des associations sur l'ensemble du territoire.

[Microsoft en France - Ambitions](#)

La collection « Alliancy Inspiration »

L'ambition d'Alliancy Inspiration est de faire un coup de projecteur sur les concepts importants de la transformation actuelle des entreprises. Lors des émissions, en 10 minutes, nous vous proposons de découvrir ou redécouvrir un sujet clé pour toutes les organisations : contexte, définition, actions prioritaires... Et pour entrer dans les détails et vous fournir des recommandations pratiques, nous vous proposons ce guide focus, réalisé avec nos partenaires.

Alliancy

Mentions légales et droit d'exploitation

32, rue des Jeûneurs - 75002 Paris

SARL au capital de 10 000 €

792 635 138 R.C.S. Paris

alliancy.fr

Directeur de publication : Sylvain Fievet

Coordination rédactionnelle : Dorian Marcellin

Journaliste : Dorian Marcellin

Graphisme / Illustration : Coralie Fau

Photos : Adobe Stock

Avril 2021

Toute reproduction des textes publiés sur ce guide focus est interdite sans autorisation explicite de la rédaction. Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante : redaction@alliancy.fr