

Passer au Cloud : Comment mener à bien sa stratégie



Passer au Cloud : Comment mener à bien sa stratégie

Résumé : les DSI ont une responsabilité sur la conduite du changement liée aux changements organisationnels induits par les solutions Cloud. Voici comment ils peuvent faire.

Certains éléments les plus importants de nos vies ne se trouvent ni dans nos poches, ni chez nous. Nos économies, nos photos les plus précieuses ou encore nos profils, tous sont stockés dans le Cloud.

Inimaginable il y a 30 ans, cela paraît évident aujourd'hui. Dans la réalité, lorsque nous retrouvons de vieilles photos dans nos tiroirs, notre première réaction est de les numériser sur nos supers ordinateurs de poche pour leur offrir l'immortalité dans le Cloud.

Désormais, de plus en plus de secteurs de nos entreprises sont aussi déplacés dans le Cloud, pour être accessibles partout, l'emplacement physique réel des données devenant presque immatériel. Pourquoi tant d'entreprises font-elles confiance au Cloud ? En dehors d'exceptions notables (si notables que même un incident mineur est repris dans la presse), c'est parce que le Cloud « fonctionne » tout simplement. L'écart entre ceux qui sont passés au Cloud et ceux qui ne l'ont pas encore fait se creuse davantage chaque jour. Les entreprises qui exploitent tous les avantages du Cloud et autres technologies innovantes se détachent du lot. Au contraire, celles qui ne l'ont pas encore fait luttent souvent pour rester dans la course.

Nous arrivons à un point où la plupart des dirigeants n'accordent pas d'attention particulière au mode de déploiement de la technologie dès lors qu'il améliore leurs résultats et ce, plus rapidement, avec davantage de flexibilité, et idéalement, à un coût inférieur à celui qu'ils utilisaient auparavant. Comme mentionné dans l'introduction de [l'étude McKinsey sur le Cloud ITaaS](#), « le débat autour du Cloud est clos. Les entreprises sont en train désormais de déplacer une part importante de leur informatique vers des environnements Cloud. L'impact va être considérable, tant pour les consommateurs que pour les fournisseurs de technologie. »

Pourquoi ? Parce que d'après un récent [Rapport Forrester](#), 75 % des dirigeants et managers citent l'amélioration de l'agilité et 74 % la vitesse de mise en oeuvre et de déploiement comme les critères qui les ont poussés à passer à un modèle purement SaaS

NOUS ARRIVONS À UN POINT OÙ LA PLUPART DES DIRIGEANTS N'ACCORDENT PAS D'ATTENTION PARTICULIÈRE AU MODE DE DÉPLOIEMENT DE LA TECHNOLOGIE DÈS LORS QU'IL AMÉLIORE LEURS RÉSULTATS ET CE, PLUS RAPIDEMENT, AVEC DAVANTAGE DE FLEXIBILITÉ, ET IDÉALEMENT, À UN COÛT INFÉRIEUR À CELUI QU'ILS UTILISAIENT AUPARAVANT



Alors quel est le problème ?

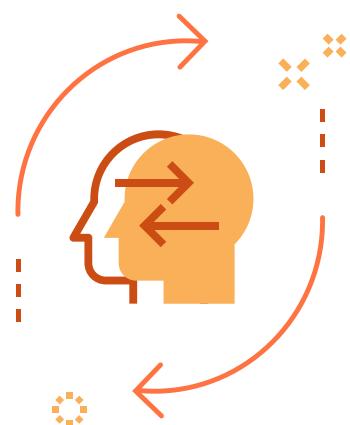
S'il est acquis que les applications d'entreprise déployées dans le Cloud non seulement fonctionnent, mais offrent un net avantage concurrentiel, pourquoi les entreprises n'ont-elles pas toutes adopté une approche technologique axée sur le Cloud ? Un mot : *change*.

Ou plus précisément, trois mots : *peur du changement*. Même si en théorie nous avons tous soif de changement, nous n'aimons pas abandonner nos vieilles habitudes. Les dirigeants constatent que la réorganisation de leurs activités en prenant en compte les nouvelles technologies est leur principal obstacle. Elle implique la collaboration entre

les silos, « mais les managers et collaborateurs tendent à résister au changement, ce qui a pour effet de freiner la transformation digitale », selon une étude *Harvard Business Review* citée dans le [blog CIO](#) du *Wall Street Journal*. Selon un [article InfoWorld](#), « Maintenant que le Cloud Computing est la nouvelle norme, c'est la culture de l'entreprise, et non la technologie, qui freine son adoption. »

Assez bizarrement, c'est cette résistance au changement dans certaines entreprises qui rend le rôle de DSI essentiel. Grâce aux compétences collaboratives acquises au cours de leurs carrières, les DSI sont les mieux placés pour mener à bien non seulement l'adoption des technologies, mais aussi la conduite du changement organisationnel nécessaire pour tirer pleinement parti du cloud.

En fait, ces compétences collaboratives sont si importantes que leur absence est la première cause de licenciement chez les DSI, selon une [étude Korn Ferry](#). Le journaliste du *Wall Street Journal* qui cite l'étude fait remarquer que c'est « parce que le rôle des DSI s'étend rapidement au-delà de l'informatique, à l'ensemble de l'entreprise et jusqu'aux décisions stratégiques... »

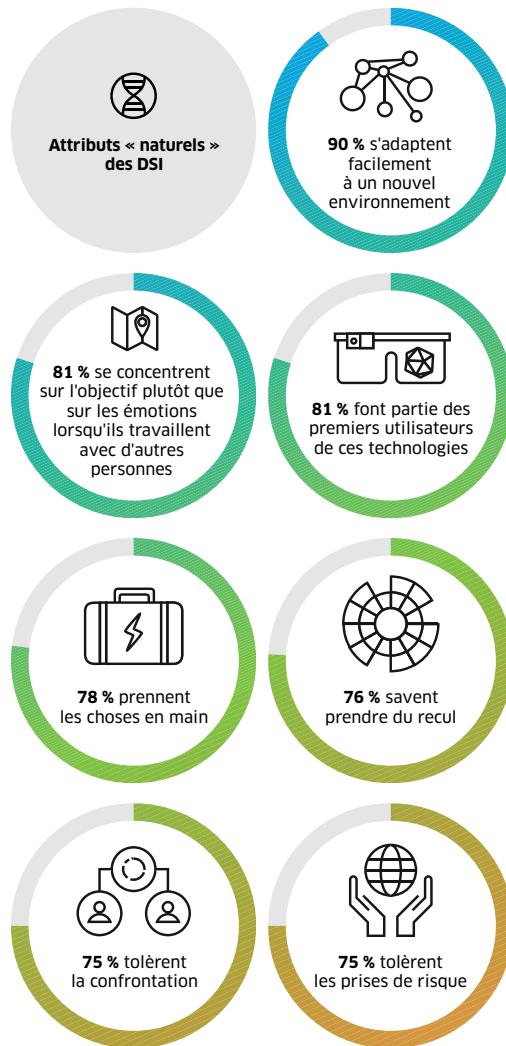


MÊME SI EN THÉORIE NOUS AVONS TOUS SOIF DE CHANGEMENT, NOUS N'AIMONS PAS ABANDONNER NOS VIEILLES HABITUDES

De plus, selon les [dirigeants](#) de Korn Ferry, « les DSI qui font appel à leurs compétences de dirigeant pour réévaluer leur activité, ajuster leur stratégie et

l'appliquer, gagnent le titre convoité de 'DSI décisionnaire'. De plus, leur salaire est généralement 25 à 35 % supérieur à celui des DSI purement techniques. »

Personnalité et styles de travail des DSI



Source : Deloitte 2016-2017 CIO Survey

Deloitte University Press

En résumé : les DSI ont une responsabilité sur la conduite du changement liée aux changements organisationnels induits par les solutions Cloud. Au-delà des avantages financiers et de la sécurité de l'emploi, les DSI ont généralement l'expérience et la personnalité requises pour mener à bien les changements (voir l'illustration ci-dessus). Voici comment ils peuvent faire.

Établir un consensus

Un déploiement optimal, d'un point de vue technique, est inutile si les utilisateurs le rejettent ou n'utilisent pas pleinement le nouveau système. C'est là qu'un DSI collaboratif et créateur de consensus peut favoriser le succès bien avant la mise en œuvre du déploiement.

Mur Muchane, CIO de l'université Wake Forest, met l'accent sur la nécessité de communiquer. Dans une [interview](#), il affirme que « le Cloud peut sembler une menace dans un environnement qui cherche à évoluer d'un modèle traditionnel vers une stratégie axée sur le Cloud. « Pour dissiper les inquiétudes, nous avons développé un processus structuré qui a permis à chacun, quel que soit son niveau (des collaborateurs aux dirigeants), de partager ses idées et de participer aux décisions. L'implication de tous et la transparence ont permis de démontrer l'impact sur l'université d'une plateforme Cloud unifiée pour les RH et la finance. »

La pertinence de l'application à une entité donnée, d'un processus structuré ou d'un des nombreux [modèles de conduite du changement](#), est un vaste débat. Mais une chose sur laquelle les experts du changement s'accordent, c'est la création d'un centre d'excellence qui implique des experts de chaque domaine fonctionnel et les réunit pour exprimer d'une seule voix les meilleures pratiques à adopter.

Dans son [article](#) sur la création d'un centre d'excellence Cloud, Stephen Orban, directeur de la stratégie d'entreprise chez AWS affirme : « Je savais après avoir vu des programmes de conduite du changement réussir et échouer tout au long de ma carrière, que de disposer d'une équipe dédiée, seule responsable des projets les plus importants d'une entreprise, est l'un des moyens les plus efficaces pour obtenir des résultats et favoriser le changement. »

Comment le DSI peut-il alors également vaincre la résistance et impulser le changement ? Intéressons-nous à chacune des parties en présence.

Dirigeants : obtenir l'approbation des autres membres de la direction consiste à remettre en cause les idées reçues et à faire accepter la vision à long terme.

Parmi les principales idées reçues persistantes, le fait que les données sont mieux protégées si elles résident sur vos propres installations. « Auparavant, les informaticiens se raccrochaient, parfois à juste titre, à l'idée que proximité valait sécurité et qu'il fallait voir et gérer physiquement les serveurs pour pouvoir déployer des mesures de sécurité », écrit Josh DeFigueiredon, Chief Trust Officer chez Workday, dans un [article de blog](#). « Mais aujourd'hui, les applications Cloud dominent le paysage de l'entreprise car elles fournissent une option plus fiable et économique dans le temps. Aussi, la proximité n'est plus un critère de sécurité ni de disponibilité des données. »

Comme l'affirme Mark Clark de chez Teradata dans un [article CIO](#), « lorsque vous observez les certifications d'Amazon en matière de sécurité, vous constatez que leur département de sécurité est composé de 600 personnes. Je ne pense pas que la plus grande entreprise au monde emploie un tel nombre de collaborateurs pour la cybersécurité. » En réalité, la nouvelle [tendance](#) est d'envisager la sécurité dans le Cloud, notamment dans le Cloud public.

Pour la direction financière, les préoccupations concernent la conformité [particulièrement](#), mais une conformité plus simple et transparente. Qui plus est, la tranquillité d'esprit de savoir que le fournisseur est responsable des mises à jour en fonction des changements de réglementations, est la raison qui incite les entreprises à migrer vers le Cloud. L'obligation de respecter le Règlement général européen sur la protection des données (RGPD) pousse certaines entreprises à [migrer](#) vers le Cloud le plus rapidement possible.

En résumé : les DSI ont une responsabilité sur la conduite du changement liée aux changements organisationnels induits par les solutions Cloud



Une fois supprimées les principales idées reçues sur le Cloud, il faut obtenir l'acceptation de la vision. C'est seulement à ce moment-là que vous pourrez choisir la technologie la mieux adaptée, avec la possibilité de repenser entièrement le mode de travail. Mike Hite, CIO chez WeWork, donne des conseils basés sur sa longue expérience des déploiements Cloud. « Ne recopiez pas votre modèle de gestion actuel dans un nouveau système de gestion financière », affirme-t-il dans un [article de blog](#). « Exploitez l'outil pour changer et impulser le changement. »



PARMI LES PRINCIPALES IDÉES REÇUES PERSISTANTES, LE FAIT QUE LES DONNÉES SONT MIEUX PROTÉGÉES SI ELLES RÉSIDENT SUR VOS PROPRES INSTALLATIONS

Après tout, le succès du digital n'est pas dû principalement à la technologie, mais à la stratégie, selon les auteurs de *MIT Sloan Management Review*. « Vous devez voir au-delà de la technologie elle-même et communiquer la vision de ce qu'elle peut faire pour l'entreprise », déclare Mark Judd, Directeur SIRH chez Rolls Royce, dans un blog. « Faites comprendre à votre entreprise que vous adoptez une posture, quelque chose qui change en permanence. »

Selon [l'étude Global CIO](#) de Deloitte 2016–2017, « les DSI peuvent orienter une conversation centrée sur une technologie en particulier et son ROI vers une discussion plus poussée sur le développement d'un ensemble de fonctionnalités pour accompagner la transformation digitale de l'organisation et la mettre en œuvre. Réorienter la conversation de cette façon permet aux DSI d'adapter leurs investissements technologiques, leurs fonctionnalités et les talents nécessaires pour créer de la valeur aujourd'hui et demain. »

Utilisateurs dans l'entreprise : que le département informatique soit chargé du projet Cloud ou seulement d'accompagner les utilisateurs des départements finance, RH, produit, marketing et autre, les DSI doivent recueillir les impressions, essayer de comprendre les inquiétudes et inviter les collaborateurs à participer au processus le plus possible.

« L'une des choses les plus utiles que j'ai faites pour aider les collaborateurs à se préparer au changement et à s'y impliquer a été d'en faire la promotion », déclare Mike Knitter, Vice Président associé de l'université de Chicago dans une [interview](#). « Nous avons développé des campagnes sur le changement autour des thèmes qui reflètent les valeurs et les normes culturelles de l'université. »

En fait, le **storytelling** est une compétence qui s'avère de plus en plus utile aux DSI. « La communication de la valeur créée pour l'entreprise reste complexe pour de nombreux informaticiens », affirme Diana McKenzie, CIO chez Workday, dans un [blog](#). « Il est naturel pour beaucoup d'entre nous de se concentrer sur les activités plutôt que sur les résultats, et nous préférions dire : « J'ai livré le système X à la demande de tel département pour les aider à s'établir dans une nouvelle région. » Je conseille de renverser cette équation : commencer par les résultats, puis expliquer le rôle de la technologie. »

Dave Smoley, CIO de l'entreprise pharmaceutique et biopharmaceutique AstraZeneca, a utilisé le pouvoir de la narration pour mettre en œuvre une transformation informatique pluriannuelle dans l'entreprise. Il a réduit les coûts informatiques de moitié tout en offrant au département informatique un rôle clé dans la création de ce qui contribue à un avantage concurrentiel. Lorsqu'il s'agit de convaincre l'entreprise, Dave Smoley déclare dans un [article CIO](#) : « Vous devez approfondir les choses sous la forme d'une histoire passionnante à partager avec la direction, histoire qui suscite l'enthousiasme [pour les outils]. »

Équipe informatique : même si vous devez utiliser la même approche éducative, inclusive et collaborative qu'avec les dirigeants, il faut l'adapter aux sensibilités spécifiques des équipes du département informatique. Selon un [rapport](#) sur une conférence et un débat autour d'AWS, « la migration vers le Cloud peut souvent susciter des inquiétudes auprès du personnel informatique qui craint pour son emploi. Or, les invités et autres intervenants affirment que la réduction du personnel est minime et que le Cloud pouvait être la porte ouverte à l'emploi de nouveaux talents plus performants et essentiels, critère vital à la créativité. »

Quoi qu'il en soit, il est légitime pour l'équipe informatique de s'interroger sur l'impact du Cloud sur ses responsabilités quotidiennes. Aussi, il est important de l'aider à s'impliquer davantage dans la migration vers le Cloud plutôt que de la

laisser simple observatrice. « Impliquez l'équipe informatique le plus tôt possible », conseille Mur Muchane de l'université Wake Forest. « Dans notre cas, elle participe au processus depuis le début, ce qui a permis de garantir une étroite collaboration et la réussite du projet. »

Ne pas inclure l'équipe informatique dès le début est fortement déconseillé. Selon un DSI qui s'exprime dans cet [article Computerworld](#) : « L'une de nos plus grandes erreurs est d'avoir sous-estimé l'inquiétude suscitée par le projet auprès des informaticiens. »

IL EST LÉGITIME POUR L'ÉQUIPE INFORMATIQUE DE S'INTERROGER SUR L'IMPACT DU CLOUD SUR SES RESPONSABILITÉS QUOTIDIENNES. AUSSI, IL EST IMPORTANT DE L'AIDER À S'IMPLIQUER DAVANTAGE DANS LA MIGRATION VERS LE CLOUD PLUTÔT QUE DE LA LAISSER SIMPLE OBSERVATRICE



La formation est importante, non seulement pour comprendre le nouveau système Cloud, mais aussi pour pouvoir moderniser au mieux les applications existantes afin d'éviter toute stratégie dite « lift-and-shift », selon laquelle les mêmes applications obsolètes s'exécutent sur une nouvelle plateforme de manière inefficace. Mais bonne nouvelle. Selon Stephen Orban, « Vous disposez déjà des talents nécessaires pour réussir dans le Cloud. » Mais pour y parvenir, vous avez besoin de former et d'éduquer vos équipes, expliquer et former.

Comme l'explique un DSI expérimenté dans un [article InfoWorld](#) sur l'évolution des carrières informatiques, « Plus ces environnements Cloud deviennent complexes et interconnectés, plus les équipes informatiques doivent disposer de connaissances générales sur leur fonctionnement...L'époque de la simple technologie verticale est révolue. Pour les développer, les gérer ou les maintenir, vous devez voir et comprendre toutes leurs interconnexions. »

Au cours d'un récent débat avec des clients Workday, un responsable a affirmé qu'il ne voyait pas les avantages de la migration vers le Cloud en termes de réduction de la charge informatique, mais plutôt en termes d'autonomisation des collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise, y compris l'équipe informatique, pour atteindre des objectifs qu'ils n'auraient jamais crus possibles.

Il est important de mettre l'accent sur ce point avec l'équipe informatique, car les utilisateurs sont confrontés à la même transformation. Il existe ainsi de nouvelles opportunités de collaboration et de nouveaux secteurs qui pourraient profiter des compétences informatiques pour favoriser le succès de l'entreprise, opportunités inexistantes dans l'ancien monde où l'équipe informatique se contentait d'installer et de démarrer les serveurs.

Se tourner vers l'avenir

Parce que nous vivons à une époque où la technologie évolue rapidement, la recherche des meilleures pratiques pour mener à bien la transformation des organisations restera un vaste sujet. Les entreprises qui ont déjà adopté le Cloud utilisent leurs infrastructures agiles pour accélérer l'évolution de leur activité comme jamais auparavant. C'est la capacité des DSI à établir un consensus et à promouvoir une vision du futur, certes ambitieuse, mais réalisable, qui leur permettra de se distinguer des autres. En résumé, dans un monde où la technologie qui se profile aura des ramifications à peine imaginables, les DSI capables de mettre en œuvre les meilleurs outils pour leur entreprise tout en supprimant les résistances organisationnelles pourront non seulement aider à la réussite de leur organisation, mais aussi connaître des carrières longues et passionnantes.

