CIO.FOCUS

50 bonnes pratiques à suivre ou erreurs à éviter

EN BREF

CIO Etats-Unis a réalisé des listes d'erreurs à ne pas commettre et de bonnes pratiques à suivre que nous avons relayées en Français dans nos colonnes.

Nous vous proposons ici d'en retrouver une sélection. Nous espérons que ce florilège saura vous guider au quotidien.

Pour toute demande concernant CIO.focus :
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO :
26-28 rue Danielle Casanova 75002 Paris

Rédacteur en chef :
Bertrand Lemaire
blemaire@it-news-info.com
Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés :
IT Facto et International Data Group Inc.

Président et Directeur de publication :
Nicolas Beaumont

Directeur général : Nicolas Beaumont

CIO est édité par **IT NEWS INFO**,
SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ MANAGEMENT
8 règles pour les 100 premiers jours d'un DSI 3

/ PROJETS
7 façons pour l'IT de réduire les frictions autour de l'expérience client 7

/ STRATÉGIE
Dix raisons pour lesquelles les leaders IT peinent à innover 12

/ STRATÉGIE
Sept astuces pour améliorer la collaboration entre l'IT et le marketing 15

/ PROJETS
15 plantages majeurs dans l'implémentation d'un ERP 19

/ STRATÉGIE
Six stratégies pour éviter la dépendance aux fournisseurs de Cloud 25

/ MANAGEMENT

8 règles pour les 100 premiers jours d'un DSI

Comment un DSI gère les mois qui suivent sa prise de poste ? Nathan Rogers, actuel DSI du groupe SAIC, fournisseur technologique pour le gouvernement des USA, a partagé son expérience avec nos collègues de CIO Etats-Unis.

Nathan Rogers, DSI de SAIC « Vos 100 premiers jours ne doivent pas être consacrés à la technologie ».

Quand SAIC, grand fournisseur technologique du gouvernement des Etats-Unis, a acquis Engility, une entreprise d'ingénierie un peu plus petite, le DSI de cette dernière, Nathan Rogers, est devenu DSI de SAIC.

Alors que son prédécesseur, Bob Fecteau, prenait sa retraite après avoir bâti une équipe performante, Nathan Rogers devait quant à lui gérer le challenge considérable d'intégrer deux grandes entreprises dans un laps de temps limité. « Nous devions faire en sorte que tous les collaborateurs utilisent les mêmes systèmes rapidement. Tant que vous exécutez deux systèmes de messagerie différents, vous restez dans une culture du chacun pour soi », explique-t-il.

Par ailleurs, Nathan Rogers et les autres membres du comité exécutif voyaient dans cette intégration une opportunité de transformation, en particulier dans le domaine RH et pour le CRM. « L'équipe dirigeante de SAIC voyait dans l'acquisition d'Engility une chance de changer nos façons de travailler et de nous différencier sur le marché », se souvient le DSI.

Ainsi, alors qu'ils travaillaient à intégrer les équipes, les processus et les technologies, Nathan Rogers et ses collaborateurs ont entrepris le remplacement des anciens systèmes RH et CRM par des solutions cloud plus récentes.

Pour Nathan Rogers, nouveau-venu dans le groupe SAIC, cela signifiait qu'il devait toute à la fois se familiariser avec une nouvelle entreprise et sa culture ; diriger une nouvelle organisation IT récemment fusionnée ; piloter un projet d'intégration d'entreprise portant sur 23 000 employés et mettre à niveau des plates-formes clefs.

Pour mener à bien toutes ces missions, il s'est appuyé sur une approche en 100 jours qu'il avait précédemment utilisée, convaincu que celle-ci l'aiderait dans sa prise de fonction.

Un plan en huit parties pour les cent premiers jours

Nathan Rogers a réparti ses activités pour les 100 premiers jours en huit grands domaines.

1. Commencer par l'administratif

Même si le nouveau DSI avait été présenté aux employés à travers les canaux de communication officiels, il a également pris soin de peaufiner sa bio afin de faire bonne impression, conscient que « toute l'organisation IT de SAIC voudrait en savoir davantage sur lui ».

Durant cette étape administrative, Nathan Rogers s'est aussi assuré que ses fournisseurs et partenaires étaient informés de ses nouvelles fonctions. « C'est le type de chose que les nouveaux arrivants dans un poste doivent faire avant leur premier jour, mais dans les faits ces tâches sont souvent négligées », observe le DSI.

2. Apprendre à connaître l'organisation

Selon Nathan Rogers, l'une des tâches les plus importantes a consisté à mener une série d'entretiens avec l'équipe encadrante. « J'ai rencontré chacune des directions - présidents des différents métiers, DAF, contrôle de gestion, DRH, durant 30 minutes minimum », raconte-t-il. « Je leur ai demandé ce qui fonctionnait, où est-ce que des améliorations étaient nécessaires et de quelle façon ils préféraient échanger. »Au cours de ces rencontres, Nathan Rogers a également commencé à ébaucher la feuille de route pour la transformation IT.

« Je piochais des idées au fil des conversations. D'une rencontre à l'autre, la stratégie prenait forme »,

témoigne-t-il. En complément de ces entretiens en tête-à-tête, le DSI a accompagné la PDG du groupe pendant une tournée de l'équipe dirigeante. « J'ai visité des sites dans tout le pays, rencontré des centaines de personnes, visité les départements commerciaux et observé comment les employés interagissaient avec les clients. »

3. Définir la stratégie

Une fois ces échanges sur grande échelle et en petit comité achevés, Nathan Rogers a élaboré une stratégie IT, ainsi qu'une feuille de route détaillée pour l'intégration, avec des jalons clairs pour l'intégration des équipes, des processus, des systèmes et des infrastructures. Sa stratégie s'articulait autour de trois principaux objectifs pour l'IT : guider des décisions stratégiques du métier (ce qui allait de pair avec le nouveau projet de CRM) ; inspirer les employés (en lien avec la nouvelle solution de gestion du capital humain) et enfin donner les moyens au groupe de se développer de façon durable et profitable (à travers le planning établi pour intégrer Engility dans SAIC).

Cette feuille de route détaillée, étalée sur trois ans, se décline en une liste de projets ciblés, mais la stratégie tient sur une page. « J'utilise ce support pour expliquer notre stratégie à mon équipe, aux directeurs et aux dirigeants. Il faut que ce soit suffisamment concis pour que je puisse l'expliquer durant un trajet en ascenseur », précise Nathan Rogers.

4. Prévoir la gouvernance

Durant ses 100 premiers jours, Nathan Rogers a aussi mis sur pied un comité d'organisation avec des cadres expérimentés issus du métier et des grandes fonctions de support. Avec la feuille de route et la stratégie déjà disponibles sur l'Intranet, le comité pouvait immédiatement commencer à définir la priorité des projets. « Une grande partie de mon métier consiste à traduire de façon concrète les attentes du comité de direction », souligne Nathan Rogers. « Grâce à ce comité d'organisation chargé d'établir les priorités pour nos grandes initiatives, en lien avec les critères de succès du groupe, je pouvais présenter une stratégie rationalisée à l'équipe dirigeante. »

5. Optimiser les contrats et les fournisseurs

Comme dans la plupart des acquisitions, SAIC poursuivait certains objectifs de synergie, notamment la réduction des coûts IT. « Dans l'IT, vous payez souvent pour des technologies que vous n'utilisez pas, ou bien votre existant vous coûte trop cher. En complément de la fermeture de certains data centers et de la rationalisation des ressources, j'ai choisi de passer en revue les contrats existants », relate Nathan Rogers.

Le DSI a également mis à profit ces objectifs d'économies pour développer une démarche de gestion de la relation fournisseur dans son département. « J'ai formé l'équipe sur les notions de SLAs, la notation des fournisseurs et l'optimisation des coûts. Je dispose d'un background financier, et je sais que je peux apporter une vraie valeur dans ce domaine. »

6. Comprendre le fonctionnement des opérations

« Je devais comprendre comment l'infrastructure était organisée », se souvient Nathan Rogers. « J'ai fait une évaluation des risques pour comprendre où se situaient les points sensibles, j'ai regardé les SLAs, les processus, les pannes survenues auparavant et notre modèle de mise en production. » Comme la DSI de SAIC est également le « client zéro » pour la branche de solutions technologiques du groupe, Nathan Rogers devait également s'informer sur la manière dont l'IT avait travaillé avec celle-ci par le passé. Enfin, durant cette phase d'examen des opérations, le DSI a également passé en revue ses équipes.

7. Veiller à la cybersécurité et à la conformité

Comme SAIC est la fois fournisseur et utilisateur de services technologiques, la cybersécurité revêt une dimension critique pour l'entreprise. « Il était essentiel que je rencontre le RSSI, le comité de sécurité et les gestionnaires des risques au cours de mes 100 premiers jours », souligne le DSI.

7. Veiller à la cybersécurité et à la conformité

Comme SAIC est la fois fournisseur et utilisateur de services technologiques, la cybersécurité revêt une dimension critique pour l'entreprise. « Il était essentiel que je rencontre le RSSI, le comité de sécurité et les gestionnaires des risques au cours de mes 100 premiers jours », souligne le DSI.

8. Prêter attention aux utilisateurs et clients de l'IT

Nathan Rogers a aussi consacré du temps à étudier les indicateurs de satisfaction client, pour savoir où la DSI fournissait de bons services aux 23 000 collaborateurs du groupe et où ce n'était pas le cas.

7. Veiller à la cybersécurité et à la conformité

En organisant le travail considérable qu'il devait accomplir sur 100 jours de façon simple, Nathan Rogers s'était assuré qu'il couvrait toutes les bases. Néanmoins, avec les enseignements tirés de cette expérience, il aurait effectué certaines choses de façon différente. Voici ses conseils :

1. Ne sous-estimez pas le temps nécessaire pour vous familiariser avec votre nouvelle organisation IT. « J'ai probablement passé trop de temps sur l'optimisation des contrats et des fournisseurs, et pas assez pour connaître les rôles et responsabilités au sein de mon équipe. Cette partie a pris plus de temps que ce que j'avais prévu. Avec le recul, j'aurais plutôt fait appel à un partenaire externe plus tôt dans le processus, afin de m'aider sur ce point. »

2. Résistez à la tentation d'aller sur tous les fronts. « Le premier jour, vous serez sollicité dans un millier de directions différentes, mais vous devez résister à la tentation de chercher à résoudre les problèmes immédiatement », pointe Nathan Rogers. « Tous les vendredis, je regardai mon plan sur 100 jours pour voir ma progression, ce qui me permettait de conserver de bonnes dispositions mentales, en me concentrant sur la stratégie, pas sur l'extinction des feux. »

3. Vos 100 premiers jours ne doivent pas être consacrés à la technologie. « Même si le plan inclut un passage en revue de l'infrastructure et des applications, j'ai passé très peu de temps sur les aspects technologiques durant mes 100 premiers jours », précise le DSI. « Piloter la transformation consiste en premier lieu à gérer les employés, la culture, les processus et la stratégie. Les décisions technologiques viennent plus tard. »

4. Qu'il s'agisse d'intégrer deux entreprises, de moderniser un environnement technique ou de conduire une transformation à l'échelle globale, en tant que nouveau DSI, vous avez beaucoup de choses à gérer au cours de vos 100 premiers jours. En vous appuyant sur un plan précis que vous consultez chaque semaine, vous aurez plus de facilité à mener plusieurs chantiers de front et à vous positionner très tôt comme un leader dans l'entreprise.

ARTICLE DE MARTHA HELLER
CIO Etats-Unis (Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)

/ PROJETS

7 façons pour l'IT de réduire les frictions autour de l'expérience client

Offrir une expérience client haut de gamme est un impératif business. Comment s'assurer que l'expérience que votre organisation propose aux clients est réellement fluide, sans être irritante ?

Ian Brennan, directeur IT de Laya Healthcare « Les outils de RPA nous aident à améliorer l'expérience des patients ».

Fournir des produits et des services de qualité ne suffit pas. Sur le marché actuel, les entreprises doivent également offrir une expérience positive à leurs clients. Dans ce but, les organisations recherchent constamment des façons d'améliorer leurs interactions avec les clients, de fournir des services, de partager de l'information et de répondre aux demandes.

Une enquête récente du cabinet d'analystes Gartner montre que 75% des 244 organisations interrogées ont augmenté leurs investissements technologiques autour de l'expérience client en 2018, et les DSI sont de plus en plus sollicités pour apporter leur aide.

L'un des secrets pour améliorer l'expérience client est en effet de réduire ou d'éliminer les frictions partout où cela est possible. Cela inclut des actions aussi variées que la réduction des délais d'attente avant de parler à un conseiller clientèle ou le fait de vérifier que les informations du client sont correctement saisies sur un formulaire de commande.

« Les entreprises comprennent de mieux en mieux que les clients n'attendent pas un effet 'Whaou' et cherchent rarement à être éblouis par les fournisseurs », observe Bill Lee, fondateur du Center for Customer Engagement, une organisation qui propose des services de conseil et des études autour de l'engagement client stratégique. « Ils privilégient l'absence de tracas ». Voici quelques suggestions sur la manière dont l'IT peut réduire les frictions et améliorer les expériences des clients.

1. Optimiser les technologies frontales

Les irritations proviennent souvent d'une technologie qui ne marche pas de façon optimale, ce qui s'avère particulièrement dommageable quand il s'agit de technologies dont les clients dépendent pour effectuer des transactions. « Nous cherchons sans cesse à améliorer notre technologie et la façon dont elle influence l'expérience du patient », témoigne Ricardo Santiago, vice-président senior chargé de la technologie chez le réseau médical Allied Physicians Group.

L'entreprise a récemment passé en revue l'intégralité de son site Web pour améliorer l'expérience des utilisateurs. Avec plus de 30 cabinets de pédiatrie et plus de 150 praticiens membres, le projet a permis un bond en avant notable. « Nous avons identifié des domaines où des améliorations étaient nécessaires et nous avons travaillé en étroite collaboration avec le marketing pour s'assurer que le site conservait une ergonomie adaptée et fournissait tout le contenu approprié », ajoute Ricardo Santiago. L'organisation a ajouté de nouveaux services au site, comme la possibilité de réserver un rendez-vous en ligne, de payer ses factures, ainsi qu'un service de télémédecine, un domaine en forte croissance dans le secteur médical qui simplifie l'accès des patients aux soins. Après toutes ces évolutions, l'IT a vérifié le site pour être certaine que celui-ci restait simple à utiliser et à parcourir.

« Pour réduire les sources de stress et d'agacement, il était important pour nous de permettre la réservation en ligne, ainsi que le remplissage par les patients de formulaires pour recueillir les données de préconsultation », précise Ricardo Santiago. « De cette façon, le patient peut directement aller voir le médecin à son arrivée. Cela contribue à l'efficacité, les patients sont ainsi vus plus rapidement et reçoivent les soins qu'ils souhaitent. » Allied travaille désormais à la mise à jour de son portail patient et sur la mobilité, afin de rendre le processus plus aisé encore pour les patients et leurs familles.

2. Assurer la formation pour maximiser l'efficacité des utilisateurs

Les employés qui interagissent directement avec les clients, comme les agents chargés du support, doivent savoir comment utiliser les outils à leur disposition de façon aussi efficace que possible. Si un agent ne comprend pas parfaitement comment accéder aux données d'une plateforme CRM ni comment les utiliser, la technologie ne sera pas d'une grande aide pour le service client.

« Nous sommes de fervents adeptes de la formation », insiste Ricardo Santiago. « La formation est sans cesse optimisée et nous travaillons avec tous les praticiens et leur équipe pour s'assurer non seulement qu'ils connaissent la technologie que nous mettons à leur disposition et savent l'utiliser. » Allied fournit ainsi des séries de leçons au format vidéo, qui peuvent être utilisées à la fois pour la formation et comme ressources de référence, tout en développant en permanence son référentiel de formations.

« Quand nous accueillons de nouveaux collaborateurs, nous leur faisons effectuer une formation, et nous avons commencé à utiliser des questionnaires d'évaluation pour vérifier qu'ils ont acquis une connaissance opérationnelle des technologies et qu'ils savent à qui s'adresser en cas de questions », décrit Ricardo Santiago. La formation porte également sur le fonctionnement du service client et la communication. « Quand les équipes savent comment utiliser la technologie, cela leur permet à la fois de mieux servir les patients et de montrer à ces derniers comment ils peuvent utiliser les outils de façon à améliorer leur expérience et leurs interactions », souligne Ricardo Santiago.

3. Encourager la collaboration interne et le partage d'information

Classiquement, une transaction ou une interaction d'un client avec une entreprise peut impliquer de multiples acteurs, et si tous les maillons de la chaîne ne sont pas informés et à jour, le client peut en faire les frais.

Le groupe de services professionnels Grant Thornton utilise une diversité de technologies, parmi lesquelles de l'intelligence artificielle (IA), du machine learning, un CRM, des outils de marketing automation et des médias sociaux, afin de promouvoir un meilleur partage de l'information et in fine, d'offrir une meilleure expérience client. « En reliant les contacts clients directement à notre système de CRM, les équipes client sont alertées en temps réel et peuvent répondre rapidement et de façon appropriée, montrant ainsi aux clients ou prospects que nous sommes réactifs, qu'il est facile de travailler avec nous et que nous avons investi pour les aider à résoudre leurs enjeux métier », affirme Nichole Jordan, associée gérante en charge des marchés, des clients et de l'activité sectorielle au niveau national chez Grant Thornton.

Par le passé, le suivi des interactions digitales avec les clients manquait parfois de cohérence, car le groupe n'avait pas de processus établi pour s'assurer que l'information ou les éléments glanés lors des échanges étaient partagés avec les bons interlocuteurs en interne. De ce fait, les clients et prospects dont le comportement témoignait d'un besoin ou d'un intérêt pour les services - en fonction de leurs réponses à un questionnaire en ligne ou des informations consultées sur le site - n'étaient pas forcément contactés par le groupe dans les meilleurs délais.

« Aujourd'hui, nous avons un processus outillé pour s'assurer que le suivi est fait au bon moment et de façon pertinente », indique Nichole Jordan. Par exemple, si la réponse d'un client à une question lors d'un webcast montre que son organisation a toujours besoin d'aide pour sécuriser les données sensibles des employés, l'équipe client de Grant Thorton en est immédiatement avertie par le biais d'une alerte mail.

Cette alerte inclut non seulement un aperçu des challenges rencontrés par le client, mais aussi l'information nécessaire pour aider l'équipe à prendre contact avec le client. Cela peut englober une cartographie de la relation, du contenu Grant Thorton pertinent, des notifications sur des événements à venir consacrés à la sécurité et à la protection des données, ainsi que des contacts d'experts en interne capables d'apporter de la valeur au client.

4. Déployer des outils d'automatisation pour accélérer les processus

Les entreprises peuvent mettre en oeuvre des outils comme la robotisation des processus (RPA) afin d'accélérer les traitements, de façon à réduire les délais de réponse lors des interactions client. L'assureur spécialisé dans la santé Laya Healthcare traite au quotidien des multiples demandes clients, et il rencontrait des difficultés

pour maintenir la conformité réglementaire ainsi que pour tenir ses objectifs en termes de niveau de service client.

Il y a deux ans, le groupe a déployé la plateforme RPA de Blue Prism pour automatiser des tâches en back-office, dans le but de traiter les demandes plus rapidement. Le logiciel de RPA reproduit à l'identique les activités des employés sur un système particulier, en interagissant avec autant d'applications que nécessaire.

« L'outil traite un nombre énorme de tâches banales, ce qui permet de s'assurer que ces traitements sont faits dans les temps et exempts d'erreurs. Il libère par la même occasion du temps pour les employés de Laya Healthcare qui peuvent alors se consacrer à des cas plus complexes », relate Ian Brennan, directeur IT de l'entreprise. « Grâce à cela, nous avons amélioré de façon drastique l'expérience du patient, la confidentialité et la protection des données, en automatisant des processus auparavant basés sur du papier. »

Les bots de RPA préparent de gros volumes de dossiers et s'assurent que toutes les étapes requises sont bien effectuées avant de déclencher la prise en charge, explique Ian Brennan. « Sans cette force de travail virtuelle, cette amélioration du service client n'aurait pas été possible », conclut-il.

5. Construire une communauté en ligne de clients

Cela fait des années que les entreprises offrent des plateformes en ligne à leurs clients pour permettre à ces derniers de se rencontrer et d'échanger leurs expériences. Pour les clients, c'est une façon éprouvée et avérée de résoudre plus rapidement leurs problèmes et d'obtenir le maximum des produits qu'ils ont achetés.

L'éditeur de logiciels d'entreprise IFS a récemment créé une telle communauté pour ses clients, en proposant des fonctionnalités de self-service, l'accès à des guides pratiques et la possibilité de partager des bonnes pratiques, des connaissances et de l'expertise en continu.« Nos clients nous ont dit qu'ils souhaitaient disposer d'un espace dans lequel ils pourraient s'entraider, mais aussi avoir la possibilité d'interagir de façon ciblée, afin d'obtenir davantage de valeur de nos produits » indique Michael Ouissi, directeur client chez IFS. « En l'espace de quelques jours, plus de 1 000 personnes se sont enregistrées sur la plateforme, et nous avons nommé un responsable à plein temps pour gérer cette communauté. »A travers cette plateforme en ligne, l'entreprise peut proactivement éduquer ses clients. « Ceci a une valeur inestimable pour nous, car cela nous aide à fournir un support aux clients et utilisateurs où la friction est bien moindre », souligne Michael Ouissi.

Pour faire en sorte que cette communauté demeure un vecteur de formation et de support auprès des clients, IFS doit conserver un flux régulier de contenus pertinents. Si les contributions des experts d'IFS et de ses partenaires ont toutes deux de la valeur, Michael Ouissi ajoute que l'entreprise incite également ses clients à participer.

6. Tirer parti du cloud

Profiter des services cloud peut s'avérer bénéfique aussi bien pour l'entreprise que pour ses clients. Le groupe de services financiers PPS utilise ainsi une combinaison de solutions SaaS (logiciels), PaaS (plateformes) et IaaS (infrastructure) pour ajouter ou supprimer des technologies plus facilement en fonction de ses besoins. « Cela se traduit par une meilleure stabilité des systèmes, de la flexibilité à la demande, un retour sur investissement amélioré et une souplesse accrue », témoigne Derek Scheepers, directeur des opérations IT.

« Ces bénéfices se répercutent ensuite sur nos clients et membres, à travers des produits plus abordables, des traitements plus rapides des réclamations et davantage d'innovations », ajoute-t-il. L'entreprise a également déployé un réseau étendu défini par logiciel (SD-WAN) basé sur une technologie de Citrix, afin d'améliorer la connectivité, d'augmenter la vitesse et de réduire les coûts de mise à disposition des services.Avant de passer au cloud, PPS s'appuyait sur un data center sur site, avec des équipements vieillissants et des transactions peu rapides.

Effectuer des requêtes sur les bases de données prenait des heures et se connecter aux applications demandait beaucoup de temps, se souvient Derek Scheepers. Le cloud a rendu possible un projet sur lequel PPS travaille actuellement, consistant à réécrire une application centrale afin de passer d'un processus complexe et inefficace à un traitement plus fluide, basé sur des microservices. Le cloud permet aussi à l'entreprise de se doter de e capacités omnicanales

qui permettront à ses clients d'accéder aux systèmes depuis une grande diversité de plateformes et terminaux.

7. Ecouter ce que disent les clients - et ne pas tout baser sur la technologie

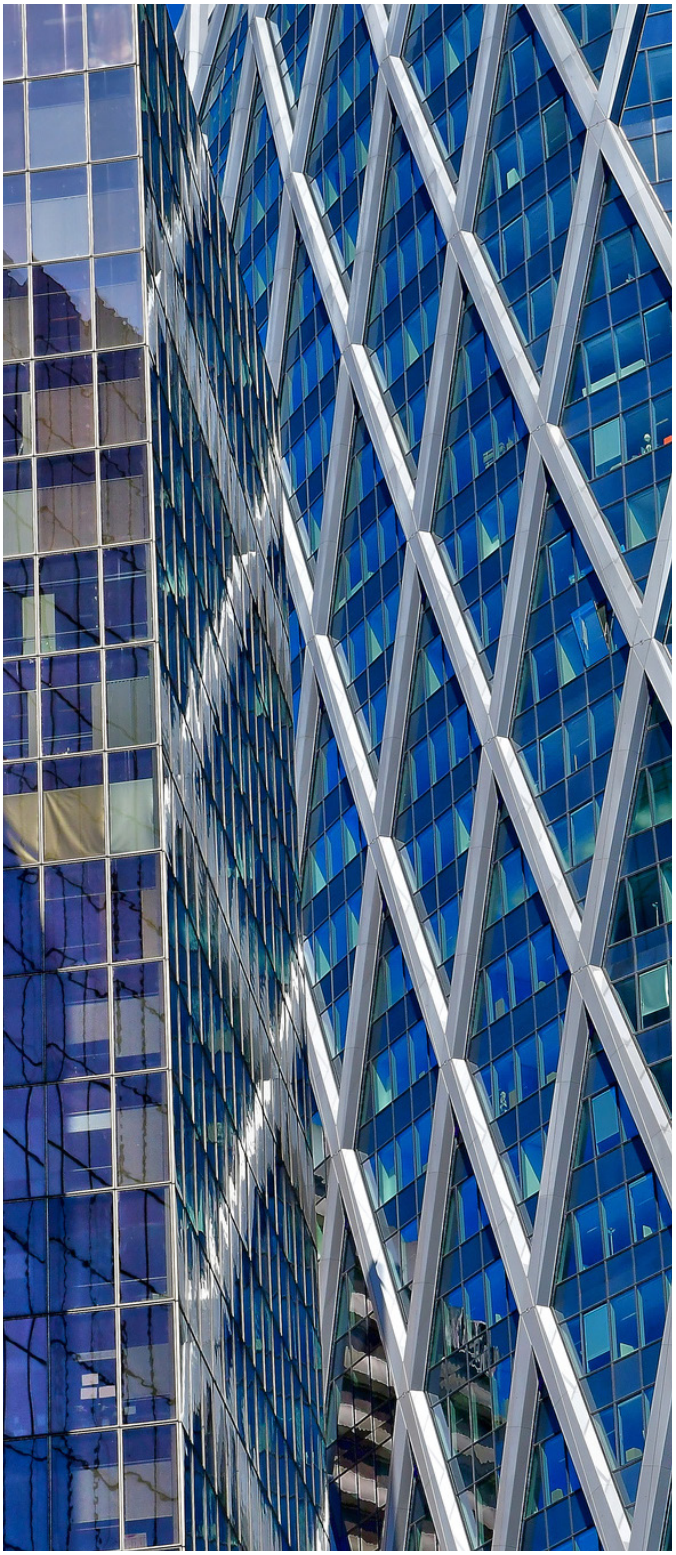
Réduire les frictions ne consiste pas seulement à s'appuyer sur des outils technologiques pour améliorer les processus et les interactions. Parfois, il s'agit tout simplement d'entendre ce que veulent les clients et de faire ensuite le nécessaire pour mieux répondre à leurs attentes.

« Vous pouvez entraîner votre entreprise dans la folie si vous vous lancez dans une quête effrénée de moyens pour réduire les frictions - sans compter que les nouvelles technologies ont-elles-même tendance à susciter certaines frustrations », pointe Bill Lee. « Pour éviter cela, commencez par le sujet auquel les clients accordent le plus d'importance dans leur parcours ».

En se basant sur les échanges qu'il a eus avec des DSI, Bill Lee note que beaucoup d'entre eux commencent à se méfier de ce biais de perception, qui les dépeint comme prêts à « dégainer » une technologie en réponse à chaque problème. « Mon constat est que ceux-ci veulent être perçus comme plus sélectifs et stratégiques en matière d'utilisation de la technologie », indique-t-il. « Ils veulent répondre au pourquoi, plutôt qu'au comment. »

« Les DSI doivent établir des partenariats avec le marketing, les ventes, les services et d'autres fonctions en lien avec l'expérience client, afin de tracer le parcours client tel que ces derniers souhaitent le vivre », pointe Bill Lee. Ils ont également besoin ensuite de mesurer ce qu'ils font, pour être certains que l'entreprise fournit ce qui est demandé.

« Il est essentiel que les DSI comprennent et parlent le langage des clients, et qu'ils connaissent le parcours qu'ils désirent », souligne Bill Lee. « Sans cela, le DSI est partie prenante de ce problème fréquent, dans lequel les entreprises consacrent trop de ressources à des initiatives d'expérience client, alors que celles-ci ne font pas l'ombre d'une différence sur l'expérience réelle vécue par ces derniers.»

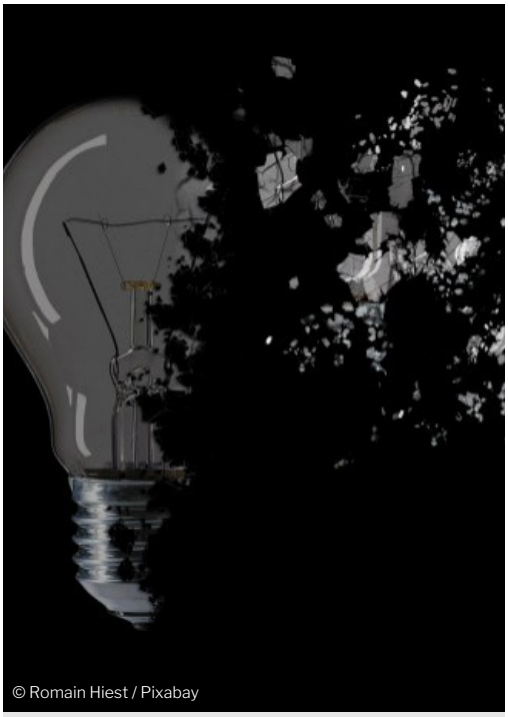


ARTICLE DE BOB VIOLINO
CIO Etats-Unis (Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)

/ STRATÉGIE

Dix raisons pour lesquelles les leaders IT peinent à innover

Si les DSI sont désormais considérés comme des acteurs à part entière de l'innovation, dans les faits, beaucoup se heurtent à des freins qui les empêchent d'innover de façon pérenne. CIO Etats-Unis a listé dix causes courantes qui entravent l'innovation.



© Romain Hiest / Pixabay

Les DSI doivent accompagner leurs organisations dans la mise en place de dispositifs d'innovation technologiques.

L'innovation est un levier de croissance clef, et beaucoup de leaders technologiques souhaitent mettre en oeuvre des dispositifs permettant de fournir des innovations durables. Mais pour y parvenir, la pente à gravir est raide. Un quart des DSI interrogés dans la dernière enquête Deloitte CIO Survey déclarent ainsi n'avoir aucune structure d'innovation, et seuls 11% d'entre eux qualifient leurs dispositifs actuels d'excellents ou en pointe.

Voici dix raisons pour lesquelles les initiatives d'innovation restent à la traîne, ainsi que des conseils pour y remédier.

1. Une posture défensive prédomine

Dans l'enquête mondiale CIO Survey, la « résistance au changement » apparaît comme la première cause d'échec des projets technologiques. Des investissements dans des technologies inéprouvées ou de rupture sont souvent perçus comme risqués, et les décideurs métier sont typiquement plus à l'aise avec des investissements sans risques, comme des améliorations sur les technologies existantes. Comment contourner cet obstacle ?

En collaborant avec les représentants métier, afin d'équilibrer les investissements défensifs et les expérimentations plus offensives. Les DSI doivent s'efforcer de créer une culture qui encourage et supporte la pensée créative et qui récompense l'effort plus que les résultats, en modulant de façon claire l'appétence au risque de l'organisation, afin que les collaborateurs puissent prendre des risques calculés.

2. Les sponsors font défaut

Sans le soutien visible d'un ou de plusieurs hauts managers, les efforts d'innovation sont condamnés à péricliter. Un support au plus haut niveau évite aux initiatives innovantes de payer les pots cassés pour des désaccords politiques internes, de voir leurs budgets réduits ou de manquer de ressources. De plus, des sponsors au comité exécutif peuvent aider à établir clairement les attentes et à assigner des missions précises à chacun, afin d'atteindre les objectifs métier.

3. Les ressources nécessaires manquent

Trop souvent, les décideurs technologiques demandent à leurs meilleurs collaborateurs de répartir leur temps entre la gestion opérationnelle et la participation aux projets d'innovation. De ce fait, les profils les plus efficaces pour innover manquent de temps ou bien sont sans cesse « distraits » par leurs tâches quotidiennes. Avec un sponsoring adéquat, les DSI peuvent allouer sur ces projets leurs meilleurs collaborateurs, même à temps partagé, de façon à ce qu'ils se concentrent sur l'obtention de résultats métier. Pour chaque domaine d'activité, un budget et des équipes dédiés à l'innovation permettent de réduire le risque, tout en fournissant des solutions cohérentes.

4. Un focus mis uniquement sur la technologie

Même quand ils sont convaincus qu'une technologie va transformer le métier, les décideurs IT prennent souvent des décisions technologiques sans une compréhension en profondeur des enjeux métier. A cause de cela, les projets d'innovation s'apparentent à des expérimentations en laboratoire, qui débouchent rarement sur une valeur concrète. Pour surmonter cet écueil, les équipes techniques doivent cocréer les solutions métier, ce qui implique d'embarquer les fonctions métier dans le processus expérimental et les différentes itérations.

5. Des responsabilités discontinues et une absence de contraintes

Les projets d'innovation réussis se caractérisent par la continuité des efforts et un focus stable. Les décideurs doivent permettre aux personnes ou à l'équipe à l'origine d'une idée de rester actifs tout au long du processus, de façon à assurer la continuité et à replacer l'idée dans son contexte d'origine. Plus important, les initiatives qui se concrétisent comportent en général des garde-fous opérationnels précis. Une entreprise du secteur pharmaceutique a par exemple approuvé un projet qui pouvait être prototypé en trois mois, avait un impact sur plus de 10 000 clients et coûtait moins de 50 000 dollars US..

6. Le syndrome du « pas inventé ici »

Les organisations qui ne cherchent pas des innovations hors de leurs murs limitent de facto leur capacité à agir et à remporter la mise sur le marché. Les DSI se sont traditionnellement appuyés sur les fournisseurs pour améliorer le travail, mais ils font de plus en plus appel à tout l'écosystème pour innover. Les startups et les pôles d'innovation peuvent leur permettre d'accéder à des penseurs et inventeurs de haut vol, les universités et centres de recherche peuvent leur donner un aperçu du futur, et les places de marché et plateformes en ligne leur offrent la capacité de travailler avec les fournisseurs, des partenaires et même des clients pour cocréer des produits et services.

7. Des efforts non synchronisés

L'innovation impose souvent que toute l'organisation travaille de concert. Par exemple, le comité stratégique délimite le terrain de jeu, la R&D donne les moyens de développer l'innovation et l'IT fournit les outils nécessaires pour supporter les projets innovants. Si ces différents domaines fonctionnels ne se synchronisent pas, les décideurs métier peuvent créer des projets d'innovation branlants, qui fonctionnent typiquement en silos et peuvent aboutir à des problèmes d'intégration, de sécurité ou de mise à l'échelle. Une entité de gouvernance coordonnée et transversale permet de limiter ce type de difficulté.

8. Le processus est privilégié au détriment de la vitesse

Les nouvelles technologies ont rendu obsolètes les processus d'innovation traditionnels, organisés de façon séquentielle. Dans un tel processus, le prototypage et la mise à l'échelle sont classiquement traités comme deux activités distinctes et qui se suivent. Aujourd'hui,

les plateformes cloud offrent une infrastructure instantanément flexible, qui permet aux équipes de créer des prototypes dans lesquels la capacité de mise à l'échelle est incluse de base. Les équipes qui s'attaquent à la mise à l'échelle seulement quand elles ont créé un prototype réussi perdent un temps précieux, sans compter que cela accroît les risques associés au projet.

9. Les organisations espèrent des résultats différents avec les mêmes talents

Il ne suffit pas d'allouer des fonds et des ressources à l'innovation. Pour changer les comportements et montrer la bonne direction, les décideurs IT doivent introduire dans leurs organisations une vraie culture axée sur les talents, pour encourager la pensée créative et la prise de risques intelligente. Pour cela, les leaders avisés ne se limitent pas au recrutement de nouveaux talents, mais ils examinent tout leur écosystème afin de déterminer comment diffuser cet état d'esprit dans les équipes et la culture en place - qu'il s'agisse de recruter, de choisir des partenaires ou de faire appel à des sous-traitants et freelances.

10. Une difficulté à mesurer le succès

Les indicateurs utilisés pour évaluer la réussite des projets d'innovation diffèrent de ceux utilisés pour mesurer le succès des initiatives métier classiques. Ils doivent être clairement construits, de façon à ne pas contrecarrer l'innovation. Une entreprise utilisait ainsi une métrique construite sur le nombre « un » - un seul projet significatif, avec un impact sur une branche métier majeure, en l'espace d'un an.

Qu'il s'agisse d'un million de clients gagnés ou de 100 millions de chiffre d'affaires supplémentaires, disposer d'un seul indicateur principal peut vous aider à présenter les projets d'innovation de votre entreprise de façon plus percutante.

La technologie évolue si rapidement que le seul moyen pour les organisations de garder le rythme est d'innover de façon continue. Les DSI doivent accompagner leurs organisations dans la mise en place de dispositifs d'innovation outillés par la technologie, faute de quoi d'autres leaders risquent de les court-circuiter.

ARTICLE DE KHALID KARK
CIO Etats-Unis (Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)

/ STRATÉGIE

Sept astuces pour améliorer la collaboration entre l'IT et le marketing

Une bonne relation entre la DSI et le marketing génère de la croissance. Des décideurs ont partagé avec nos confrères de CIO.com leurs conseils pour dépasser les anciennes querelles et bâtir une équipe cross-fonctionnelle au service du métier.

Brian Gies, CMO de Church's Chicken : « Participer au recrutement des cadres IT permet de forger une relation solide le plus en amont possible ».

Dans beaucoup d'organisations, les directeurs marketing investissent désormais davantage dans la technologie que les DSI. Les budgets marketing représentent en moyenne 11,2% du chiffre d'affaires des entreprises, selon l'enquête Gartner 2018-2019 sur les dépenses des CMO. D'après ce sondage, la technologie est même le seul grand domaine où le marketing investit.

Comme les données et les systèmes sont devenus centraux dans la stratégie marketing - et de façon générale pour les résultats des entreprises -, la relation entre les DSI et les départements marketing est devenue cruciale. « Il s'agit d'une relation issue de la nécessité », pointe Jeff Fleischman, Directeur marketing d'Altimetrik, qui a observé les rapports entre le marketing et l'IT passer du scepticisme à l'acceptation. « Un programme marketing moderne ne peut exister sans de solides fondations techniques. »

Plus encore, l'existence d'une bonne relation entre l'IT et le marketing est corrélée à une meilleure croissance. Une étude menée par McKinsey en 2018 a montré que les entreprises dont les directions marketing travaillaient étroitement avec la DSI pour atteindre les objectifs métier réussissaient mieux, avec une croissance annuelle du chiffre d'affaires de 10%, le double de la moyenne de l'indice S&P 500. Chez l'assureur New York Life, le besoin d'une collaboration renforcée entre l'IT et le marketing est lié à trois facteurs : « En premier lieu, la technologie est au centre des discussions du marketing, qu'il s'agisse d'identifier en amont les besoins des clients, de mettre en place des échanges très ciblés et

personnalisés, de renforcer le suivi des messages ou de rendre l'information facile d'accès pour les clients qui souhaiteraient en savoir davantage sur un produit ou un service », explique Dave Castellani, vice-président senior et responsable de l'information métier chez New York Life. « Pour avoir cette vision ciblée et de bout-en-bout, il faut disposer des bonnes applications, de flux de données intégrés et d'intelligence, tout ceci afin de travailler efficacement. »

En second lieu, l'organisation mène une stratégie axée en priorité sur le mobile, dans laquelle l'IT et le marketing sont tous deux impliqués. Enfin, la richesse constituée par les données clients, qui alimentent directement le marketing, doit être sécurisée par l'IT. « Une entreprise qui échoue à respecter et à protéger les données personnelles de ses clients verra sa réputation chuter, car la perte de confiance est irréparable », estime Dave Castellani.

Pour Michael Cantor, DSI du prestataire spécialisé dans la maintenance des data centers Park Place Technologies, une relation étroite avec le marketing permet de faire bénéficier l'ensemble de l'entreprise des analyses produites par ce dernier. « Il existe de nombreuses technologies analytiques pertinentes, qui peuvent ensuite être combinées dans des entrepôts de données et améliorer les analyses de données », détaille Michael Cantor.

Par le passé, certains décideurs marketing et IT ont parfois été en conflit - ou se sont soigneusement évités l'un l'autre. Les DSI ont accumulé de la frustration quand le marketing développait ou achetait ses propres solutions, tandis que les directions marketing étaient exaspérées face à des départements IT qui ne comprenaient pas leurs besoins, ne savaient pas les prioriser ou mettaient du temps à agir. « Dans tous les cas, c'est une erreur », affirme Michael Cantor. « Il faut faire des efforts pour prêter attention et comprendre les besoins, plutôt que d'essayer de tout faire rentrer dans la boîte de l'IT.

Dans les faits, les technologies destinées au marketing sont plus pointues et peuvent plus facilement devenir obsolètes que dans d'autres domaines. Si l'IT n'en prend pas conscience et n'accepte pas de déployer certaines solutions innovantes, une entreprise peut prendre du retard bien plus rapidement que pour d'autres applicatifs, comme les systèmes ERP. »Chez Park Place et New York

Life, les deux fonctions entretiennent une relation étroite et basée sur la coopération, afin d'innover et de développer de nouvelles capacités. Mais certains DSI ont encore du chemin à faire pour améliorer la relation entre l'IT et le marketing. CIO.com a interrogé des décideurs marketing et IT pour savoir comment construire un partenariat solide entre la DSI, la direction marketing et leurs organisations.

1. Créer une structure cross-fonctionnelle

New York Life a adopté des principes d'agilité opérationnelle. IT et marketing travaillent main dans la main pour planifier et livrer de nouvelles fonctionnalités. « Les employés travaillent pour le chef de projet, pas pour leur département », raconte Dave Castellani. « De plus, nous déplaçons facilement des collaborateurs clefs de la technologie au métier, et vice-versa. » Son principal expert sur Adobe a par exemple quitté récemment l'IT pour un poste senior côté marketing.

« C'est une façon d'abattre les frontières traditionnelles », souligne Dave Castellani. « L'organisation en départements crée des silos, alors que des équipes exécutent des objectifs communs. »

Otavio Freire, président et directeur technique de SafeGuard Cyber, une entreprise spécialisée dans la protection contre les risques liés au numérique, pense que les silos sont le principal frein à la collaboration entre l'IT et le marketing. « Nous devons garder en tête que beaucoup de structures organisationnelles où les responsabilités sont séparées se traduisent par des rétentions d'information ».

2. Chercher à être un facilitateur

L'IT a longtemps été considérée comme le département qui disait non. Or, ce dont les organisations marketing ont vraiment besoin, c'est d'une aide pour déterminer quelles solutions sont pertinentes. « Notre équipe marketing prend la sécurité des données de nos clients et la conformité avec des réglementations comme le RGPD très au sérieux, mais nous avons souvent besoin de conseils pour savoir comment faire notre travail de façon efficace tout en respectant les frameworks de sécurité », explique Stacy Blaiss, directrice marketing groupe dans l'entreprise de cybersécurité BeyondTrust. « Si une technologie proposée par le marketing ne peut pas être supportée par l'IT pour certaines raisons, aidez-nous à trouver une alternative acceptable. »

Le refus des compromis nuit fortement à la relation. « Quand vous essayez de résoudre des difficultés ou de surmonter des désaccords, gardez à l'esprit que chaque équipe a ses propres objectifs, capacités et disponibilités », conseille Diane Domeyer, directrice exécutive de The Creative Group. « Tentez de trouver une solution qui est dans l'intérêt du client et de l'entreprise. »

3. Inviter le marketing à participer aux recrutements IT clefs

Brian Gies, le directeur marketing de Church's Chicken, une chaîne de restauration rapide, est consulté chaque fois que l'entreprise recrute de nouveaux cadres IT. « Cela permet non seulement de s'assurer que les candidats partagent notre vision sur la nécessité de relier les besoins technologiques avec l'organisation marketing, mais aussi de forger une relation solide le plus en amont possible », relève-t-il.

Avec le DSI, il a également co-recruté un directeur senior qui fait le lien entre le marketing et l'IT. « Ce collaborateur a un pied solidement ancré dans chaque groupe, de façon à trouver un langage et des priorités partagés, entre besoins du métier et savoir-faire techniques », relate Brian Gies.

4. Assister la direction marketing pour le recrutement d'experts du digital

Les connaissances de l'IT peuvent s'avérer utiles quand les équipes créatives et le marketing cherchent des professionnels avec des compétences techniques. « Les leaders II peuvent mettre à profit leur expertise technique pour aider ces équipes dans leurs procédures de recrutement », suggère Diane Domeyer. Une enquête auprès des décideurs de la publicité et du marketing, menée en 2019 par The Creative Group, a montré que 45% d'entre eux n'avaient pas assez de collaborateurs sur le digital, et la majorité des répondants a indiqué que ce serait utile de travailler avec l'IT pour recruter des profils créatifs nécessitant un savoir-faire technique.

5. Se familiariser avec le marketing, pas seulement ses technologies

« L'IT doit régulièrement participer aux initiatives du marketing », recommande Michael Cantor. « Un bon département marketing aura de multiples démarches en cours : vidéos, production de matériel marketing, contacts avec des médias externes. Il est aisé pour l'IT d'éviter de participer à ces initiatives. Pourtant, répondre aux besoins en ressources du marketing, en dehors de la technologie pure, forme un pan important de la relation. »

Pour Ron McMurtrie, directeur marketing chez Sage, il faut s'assurer que quelqu'un côté IT fasse le lien avec le marketing. Ce collaborateur peut assister aux réunions stratégiques et de planification afin d'apprendre à connaître le marketing, ce qu'il essaye d'accomplir et pourquoi. « Il s'agit d'une approche proactive, plutôt que d'attendre la survenue de conflits », souligne Otavio Freire. « En mettant en place un système basé sur la confiance et la compréhension, vous pouvez bâtir une relation de travail fructueuse. »

6. Collaborer plus tôt

« Les marketeurs peuvent décrire une stratégie, mais ils rencontrent souvent une barrière en termes de communication quand ils doivent expliquer leurs besoins techniques à l'équipe IT », observe Jeff Fleischman. « Inversement, la DSI peut ne pas totalement comprendre les besoins et les exigences de l'équipe marketing, ce qui mène à des investissements techniques mal adaptés ou à des difficultés de mise en oeuvre. »

Le secret pour surmonter ces enjeux est de s'impliquer dans la stratégie marketing le plus tôt possible. « N'ignorez pas les besoins et attentes du marketing simplement parce qu'ils ne sont pas encore totalement construits », prévient Jeff Fleischman. « Accompagnez-les et devenez leur partenaire, de façon à définir clairement les besoins et à détailler ce qu'il faut pour chaque projet. Prenez le temps de vous impliquer dans les étapes les plus précoces, avant que le planning et les décisions d'investissement ne soient trop avancés. »

7. Surveiller l'horizon

Tout ce que la DSI peut faire pour aider le marketing à étendre son champ de vision est précieux. La directrice marketing de Park Place Technologies, Jennifer Deutsch, apprécie quand la DSI s'attaque aux problèmes en amont pour s'assurer que les nouveaux outils seront opérationnels et livrés dans les temps. En complément, cela l'aide quand l'IT partage des innovations avec son équipe, pour l'aider à garder son avancée technologique.

T.J. Waldorf, directeur du marketing et du succès client pour INAP, fournisseur de solutions cloud et de data centers, exhorte les DSI à ne pas se montrer timides quand il s'agit de proposer au marketing des moyens de mieux exploiter les compétences et l'expertise IT. « Je veux être informé des outils et des technologies qui peuvent accélérer et augmenter ma capacité à générer du retour sur investissement pour l'entreprise », insiste-t-il.

« Même des préconisations basiques sur la façon dont nous pouvons rendre notre site Web plus rapide sont d'une aide précieuse. »

La réalité des entreprises, c'est que les directions marketing pilotent un périmètre technique plus large et disposent de davantage de budget que les DSI. Et une proportion importante de cet investissement s'effectue désormais sur des canaux externes à l'entreprise, comme les médias sociaux ou les applications de CRM d'entreprise.

Dans les faits, le marketing se retrouve donc avec la responsabilité de canaux qui forment une surface d'attaque importante, alors que ses collaborateurs ne sont généralement pas formés aux problématiques de sécurité.

Tandis que davantage d'éléments en lien avec le chiffre d'affaires sortent du réseau de l'entreprise - le marketing, les ventes, le CRM, le support client -, il devient de plus en plus essentiel que l'IT et le marketing travaillent ensemble et partagent régulièrement l'information.

ARTICLE DE STÉPHANIE OVERBY
CIO Etats-Unis (Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)

/ PROJETS

15 plantages majeurs dans l'implémentation d'un ERP

Pas étonnant que l'ERP ait si mauvaise réputation : les anecdotes sur les méthodes honteuses des vendeurs, les scandaleuses opérations de matraquage publicitaire et les échecs monumentaux sur le marché complexe et coûteux du progiciel de gestion intégré d'entreprise ne manquent pas. Nos confrères américains reviennent sur 15 exemples.

Les exemples de dérapage et de défaillance dans les déploiements d'ERP sont nombreux (Crédit: Pixabay/TeroVesalainen)

Un seul chiffre permet de comprendre à quel point le déploiement d'un ERP (Enterprise Resource Planning ou progiciel de gestion intégré) est crucial pour une entreprise : les poursuites qu'elles ont intentées pour défaillance dans la mise en oeuvre de logiciels ERP et de CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client) s'expriment désormais en milliards de dollars. Greg Crouse, directeur général de Navigant Consulting, a passé 25 ans à gérer de grands projets en tant que témoin expert pour la justice ou consultant, et l'on peut dire qu'il a vécu tout cela de l'intérieur.

Dans une enquête réalisée en 2015 par Panorama Consulting Solutions, 21% des entreprises interrogées avaient déclaré que leur plus récent déploiement d'ERP avait été un échec. Les défaillances sont donc nombreuses. Mais les enjeux élevés de ces projets et l'augmentation du nombre de litiges ont fait qu'ils sont à la fois plus et moins apparents que jamais. Quand les poursuites judiciaires sont rendues publiques, un beau scandale pointe en perspective. Mais souvent, les nécessités juridiques font que les détails complets du litige ne sont jamais dévoilés. « Vous aurez du mal à trouver quelqu'un pour en parler : soit la procédure va durer un temps infini, reportant aux calendes grecques la divulgation des motifs, soit le litige est réglé à l'amiable et scellé à jamais », a expliqué M. Crouse. Nos confrères de CIO ont rassemblé ici quelques échecs spectaculaires de déploiements d'ERP pour en tirer quelques leçons et un peu de sagesse.

(À noter que les commentaires de Greg Crouse relèvent de son expérience générale de ces situations. Il n'a pas travaillé spécifiquement sur les dossiers mentionnés ici.)

1. MillerCoors : une bataille publique… réglée à l'amiable

En 2014, MillerCoors exploitait sept versions différentes du logiciel ERP de SAP, un héritage des années de consolidation de l'industrie de l'alcool qui a donné naissance à ce géant de l'industrie. Après les nombreuses fusions, l'entreprise a engagé la SSII indienne HCL Technologies pour déployer une mise en oeuvre unifiée de SAP qui servirait l'ensemble de l'entreprise. Mais tout ne s'est pas passé comme prévu : le premier déploiement a été marqué par huit défaillances de gravité « critique », 47 défaillances de gravité « élevée » et de milliers de problèmes supplémentaires qu'il a fallu résoudre en direct et sans répit pendant une période prolongée.

En mars 2017, le projet avait tellement dérivé que MillerCoors a poursuivi HCL en justice, lui réclamant 100 millions de dollars. Le géant de l'alcool reprochait notamment à HCL de ne pas avoir mobilisé suffisamment de personnel pour le projet et de ne pas avoir tenu ses promesses.

Mais l'entreprise de services IT indienne n'a pas pris l'accusation à la légère. En juin 2017, HCL a répliqué par une plainte, affirmant que MillerCoors reportait ses propres défaillances de gestion sur HCL et qu'elles étaient la cause réelle de cet échec. Des observateurs externes ont pu voir que le libellé des contrats, tel que décrit dans les plaintes, semblait reposer sur un contrat de services généraux préexistant entre les deux entreprises et laissait une grande marge d'erreur. Puis, en décembre 2018, après avoir semble-t-il utilisé les tribunaux comme levier pour faire valoir leurs enjeux, les deux entreprises ont réglé le différend « à l'amiable ».

2. Revlon : de graves dysfonctionnements énervent les actionnaires

Le géant des cosmétiques Revlon a également eu besoin d'intégrer ses processus dans toutes ses business units après la fusion avec Elizabeth Arden, Inc., acquise en 2016. Par le passé, les deux sociétés avaient connu des expériences de déploiement d'ERP réussies, Elizabeth Arden avec Oracle Fusion Applications et Revlon avec Microsoft Dynamics AX. Mais, en décembre 2016, Revlon a pris la décision fatale d'opter pour une autre solution, SAP HANA. Est-ce qu'à l'époque, le choix de HANA, qui manquait encore de maturité, était voué à l'échec ? C'est possible. Ce qui est sûr, c'est que le déploiement a été suffisamment désastreux pour saboter la propre usine de production de Revlon situé en Caroline du Nord, entraînant des millions de dollars de ventes perdues.

En mars 2019, le géant des cosmétiques a mis en cause « des défauts de conception et critiqué le manque de contrôles efficaces dans le cadre de la mise en oeuvre », ajoutant que « les perturbations liées au système ERP avaient entraîné des frais d'expédition supplémentaires et d'autres dépenses imprévues que la société a dû assumer pour remédier aux difficultés rencontrées par le service à la clientèle, une situation qui pourrait se poursuivre jusqu'à la résolution des problèmes du système ERP ». La crise a plombé l'action de Revlon, incitant les actionnaires à intenter des poursuites.

3. Lidl : gros problème pour le géant allemand de la grande distribution

C'était « le » mariage entre deux grandes entreprises allemandes : SAP, la superstar de l'ERP/CRM, et Lidl, une chaîne nationale de supermarchés affichant un chiffre d'affaires annuel de 100 milliards d'euros. Depuis 2011, les deux entreprises travaillaient ensemble pour migrer le système d'inventaire interne de Lidl, à bout de souffle. Mais, en 2018, après avoir dépensé près de 500 millions d'euros, Lidl a abandonné le projet. Alors, que s'est-il passé ? Selon certaines rumeurs, une singularité dans la tenue de registres de Lidl aurait été à l'origine du problème : le géant de la distribution a toujours basé ses systèmes d'inventaire sur le prix payé pour les marchandises, alors que la plupart des entreprises basent leurs systèmes sur le prix de détail auquel ils vendent leurs marchandises. Mais Lidl ne voulait pas changer de méthode, si bien qu'il a fallu personnaliser l'implémentation de SAP, inaugurant le début d'une série de problèmes. Si l'on ajoute à cela un turnover important du personnel dans le département IT de Lidl et des conflits avec le consultant chargé de mener à bien l'implémentation. Tous les ingrédients de l'échec étaient réunis.

4. National Grid : une mise en route en pleine tempête

National Grid, un fournisseur public de gaz et d'électricité opérant dans les États de New York, de Rhode Island et du Massachusetts, s'est retrouvé dans une situation difficile. Bien qu'il ait entamé le déploiement d'une nouvelle implémentation SAP depuis trois ans, il constatait déjà des retards. Or, en cas de dépassement de la date de mise en service, les coûts supplémentaires pour National Grid se chiffraient en dizaines de millions de dollars, et le fournisseur devrait obtenir l'approbation du gouvernement pour augmenter ses tarifs afin de couvrir ce surcoût. A contrario, une mise en route prématurée du nouveau système SAP pouvait compromettre ses propres opérations. De plus, la mise en service était prévue le 5 novembre 2012, moins d'une semaine après le passage dévastateur de l'ouragan Sandy dans la zone de service de National Grid qui avait privé d'électricité des millions de personnes. Dans ce chaos, National Grid a pris la décision fatale de basculer sur le nouveau système SAP, et les résultats ont été encore plus désastreux que ce qu'avaient prédit les personnes les plus pessimistes : des employés ont reçu un salaire trop élevé, tandis que d'autres ont été sous-payés ; 15 000 factures de fournisseurs n'ont pas pu être traitées ; faute de rapports financiers, l'entreprise ne pouvait plus obtenir de prêts à court terme qu'elle contractait habituellement pour disposer des liquidités nécessaires.

L'action en justice intentée par National Grid contre l'intégrateur systèmes Wipro, s'est finalement réglée à l'amiable : National Grid a reçu 75 millions de dollars de Wipro, mais cela n'a pas suffi à couvrir les pertes.

5. Worth & Co. : un déploiement interminable qui débouche sur un procès

Worth & Co., une entreprise de fabrication basée en Pennsylvanie, voulait simplement changer de système ERP. En 2014, après avoir assisté à plusieurs présentations, elle a décidé d'engager EDREi Solutions pour implémenter Oracle E-Business Suite. La première date de mise en service avait été fixée à novembre 2015. Mais les choses ont commencé à déraper. La date limite a été repoussée à février 2016 ; Oracle a alors demandé à Worth & Co. de verser 260 000 dollars pour des cours de formation et des contrats de support. Mais l'année 2016 est passée et le déploiement n'était toujours pas achevé. En 2017, Worth & Co. a abandonné EDREi au profit de l'intégrateur Monument Data Solutions.

Pendant une année supplémentaire, ce dernier a essayé en vain de personnaliser la suite Oracle pour les besoins de Worth & Co. Finalement, en février 2019, après l'abandon du projet, Worth & Co. a pris une nouvelle décision : ne pas poursuivre en justice le fournisseur IT, mais directement Oracle, auquel l'entreprise a payé 4,5 millions de dollars en licences, services professionnels et formation. Le procès est toujours en cours.

6. Vodafone : le bras armé de la loi

Pour l'opérateur télécom britannique Vodafone, la consolidation de ses systèmes CRM sur une plate-forme Siebel s'est traduite par un tas de problèmes : la migration des comptes de ses clients ne s'est pas bien passée. Et, même si l'entreprise a évité d'ébruiter l'affaire, les utilisateurs ont commencé à remarquer que leurs comptes n'étaient pas correctement crédités pour les paiements effectués. Résultat : le régulateur britannique des télécommunications a infligé une amende de 4,6 millions de livres sterling à l'opérateur. Même si cet incident s'est conclu par le paiement d'une simple amende, Greg Crouse fait remarquer que la surveillance réglementaire pourrait, à l'avenir, de manière un peu surprenante, déboucher sur des litiges privés. « Les gens se rendent compte s'il y a des problèmes avec les implémentations à grande échelle. De plus, il est obligatoire de signaler au régulateur les échecs d'implémentations ». Auparavant, une entreprise pouvait être tentée de garder le silence. Mais, parce que les régulateurs peuvent rendre public les défaillances, elle pourrait estimer désormais qu'elle a plutôt intérêt à porter l'affaire devant la justice et déplacer la responsabilité de la situation sur quelqu'un d'autre.

7. Collège communautaire de Washington : l'échec des tiers

Dans cette histoire, chaque protagoniste a ses responsabilités. Une partie des frais de scolarité payés chaque année par les étudiants des collèges communautaires de l'État de Washington devait permettre aux écoles de passer à un système ERP de PeopleSoft, avec une date de mise en service fixée à 2012.

Mais le projet a du mal à prendre forme. Une part des retards était imputable à l'organisation interne : les processus opérationnels des 34 campus du système étaient très divers et auraient nécessité une normalisation. Mais, c'est seulement bien après le déploiement que ce besoin est devenu évident. Depuis, un autre problème a émergé : Ciber, la société tierce engagée pour déployer le système PeopleSoft, a fait faillite en avril de cette année, et ses actifs ont été récupérés par HTC, une entreprise basée dans le Michigan. De plus, HTC a annulé son contrat avec le système éducatif et a même intenté une action en justice pour réclamer 13 millions de dollars aux collèges, affirmant que l'échec du déploiement est dû à un « dysfonctionnement interne ». Selon l'ancien consultant Greg Crouse, ce genre d'hostilité réciproque n'est pas rare. « On se retrouve dans des cas où le client n'est pas satisfait du travail d'implémentation effectué par l'entreprise et intente des poursuites contre celle-ci. Ou bien, le client n'est pas content et cesse de payer ses factures. Il y a aussi des tierces parties qui adoptent parfois une attitude de fournisseur/revendeur et ils se retrouvent en position de plaignant ou de défendeur, en fonction de celui qui se fâche en premier ». Ce qui est sûr, c'est qu'entre-temps, le déploiement n'avance pas.

8. Woolworth Australie : la disparition de la mémoire institutionnelle

L'avant-poste australien de la vénérable chaîne de grands magasins, affectueusement connu sous le nom de « Woolies », a également été confronté à des problèmes liés aux données quand il est passé d'un système maison, en place depuis 30 ans, à un système SAP. L'un des effets critiques de cette migration, c'est que les directeurs de chaque magasin devaient attendre 18 mois les rapports de profits et pertes, au lieu d'en disposer chaque semaine. Le problème était lié au changement apporté aux procédures de collecte des données. Mais c'est surtout l'incapacité de l'entreprise à comprendre pleinement ses propres processus qu'il fallait mettre en cause. Les procédures métiers quotidiennes n'étaient pas bien documentées, et comme les cadres supérieurs avaient quitté l'entreprise pendant ce trop long processus de transition - six ans - tout le savoir institutionnel a été perdu et n'a pas pu être intégré dans le nouveau déploiement. « Les entreprises omettent souvent d'affecter au déploiement d'un ERP les gens qui connaissent bien les processus métiers », a expliqué M. Crouse. « Soit ils sont affectés à temps partiel, soit l'entreprise embauche de nouvelles personnes pour assister l'intégrateur du nouveau système. Rien de tout cela ne fonctionne. Il est vraiment important d'affecter des personnes qui connaissent bien le processus que vous essayez de mettre en place à temps plein. Et c'est un conseil que l'on peut généraliser : si l'entreprise n'affecte pas les personnes les plus au fait du système, elle peut s'attendre à des problèmes ».

9. Target Canada : un gros ménage à faire dans les données fraîches

La plupart des entreprises qui déploient des systèmes ERP rencontrent des difficultés au moment d'importer des données de systèmes existants dans leur nouvelle infrastructure. Mais en 2013, année du lancement de Target au Canada, l'entreprise pensait bien éviter ce problème puisqu'elle n'avait pas de données à convertir, seulement de nouvelles informations à intégrer dans son système SAP.

Cependant, le jour du lancement, sa chaîne d'approvisionnement s'est effondrée, et le problème a été rapidement identifié : ces données supposément fraîches étaient truffées d'erreurs. En effet, les dimensions, les prix, le nom des fabricants, etc. apparaissant sur les étiquettes des articles étaient incorrects. Des milliers d'entrées avaient été saisies manuellement et dans des délais extrêmement courts dans le système par des employés sans expérience qui ne savaient par reconnaître quand les informations fournies par les fabricants étaient erronées. L'enquête a révélé que seulement environ 30 % des données du système étaient exactes.

10. PG&E : une base de « démo » avec de vraies données de productiona

Certains déploiements tentent de résoudre ce problème de données en testant leur nouveau système avec des données de production, généralement importées de bases de données existantes. Ils peuvent ainsi vérifier que les erreurs sont corrigées avant le déploiement. Mais les données de production sont des données précieuses qui contiennent beaucoup d'informations confidentielles et exclusives, et elles doivent être protégées avec le même soin que dans un contexte de production réelle.

En mai 2016, Chris Vickery, analyste des risques chez UpGuard, a découvert une base de données accessible au public, provenant probablement du système de gestion des actifs de Pacific Gas and Electric. La base, qui contenait des détails sur plus de 47 000 ordinateurs, machines virtuelles, serveurs et autres dispositifs de PG&E, était accessible en clair, sans nom d'utilisateur ni mot de passe, à tout un chacun. Dans un premier temps, PG&E a nié qu'il s'agissait de données de production. Mais Chris Vickery affirme que c'était bien sa base de données de production et qu'elle avait été exposée à la suite du déploiement d'un ERP. Le fournisseur tiers avait sans doute reçu les données directement de PG&E pour remplir la base de données de démonstration et la tester en situation de production réelle. Sauf qu'il n'avait pas protégé ces données comme il aurait dû le faire pour une base de production réelle.

11. Sûrement pas une bonne expérience pour Hershey

Est-ce que l'échec d'une implémentation technologique (dans ce cas, le logiciel ERP R/3 de SAP) peut faire chuter une entreprise du Fortune 500 (dans ce cas, Hershey Foods) ? Les problèmes opérationnels rencontrés par Hershey en 1999 pendant la période d'Halloween n'ont certainement pas fait le bonheur des investisseurs de Wall Street. Du fait de défaillances épouvantables dans les applications de la chaîne d'approvisionnement SAP ERP, Siebel CRM et Manugistics utilisées par Hershey, l'entreprise n'a pas pu livrer 100 millions de dollars de Kisses pour Halloween cette année-là, entraînant une chute de son action de 8 %. Selon Greg Crouse, « l'échec d'un projet technologique ne peut pas faire complètement chuter une entreprise du Fortune 500, mais peut certainement l'ébranler un peu ».

12. Un projet beaucoup trop ambitieux chez Nike

Nike, le fabricant de chaussures et d'équipements sportifs mondialement connu, a dépensé 400 millions de dollars pour mettre à niveau sa chaîne d'approvisionnement et ses systèmes ERP. Mais pour quel bénéfice ? D'abord, Nike a perdu 100 millions de dollars en ventes. Ensuite, l'entreprise a vu ses actions chuter de 20 %. Enfin, elle a été confrontée à une série de recours collectifs. C'était en 2000. Ces résultats épouvantables sont la conséquence d'un projet d'ERP, de chaîne d'approvisionnement et de CRM audacieux. Mais au lieu de disposer d'un super système, Nike a dû déchanter. Son histoire résonne à la fois comme un échec malheureux et comme un avertissement.

13. Tempête de problèmes dans l'ERP de HP

L'objectif de HP était de centraliser ses systèmes ERP nord-américains éparpillés sur un seul système SAP. Mais cette histoire épique montre qu'on n'est jamais trop pessimiste quand il s'agit de gestion de projet ERP. En 2004, les chefs de projet de HP étaient au fait de tout ce qui n'allait pas dans le déploiement de leur ERP. Mais ils n'avaient tout simplement pas prévu qu'autant de problèmes surviendraient en même temps. « Finalement, le projet a coûté 160 millions de dollars à HP en commandes en attente et en perte de revenus, soit plus de cinq fois le coût estimé du projet », a déclaré Gilles Bouchard, à l'époque DSI des opérations mondiales de HP. « Nous avons rencontré une série de petits problèmes, tous faciles à régler individuellement. Mais leur accumulation et leur simultanéité ont créé les conditions d'une parfaite tempête ».

14. Un nouveau genre de bizutage d'étudiant de 1e année

À À l'automne 2004, la dernière chose dont avaient besoin les étudiants de première année de l'Université du Massachusetts, c'était d'un programme informatique qui pourrisse leur vie et rende leurs premiers pas d'étudiants encore plus incertains. Malheureusement, plus de 27 000 étudiants de l'Université du Massachusetts, mais aussi de Stanford et de l'Université de l'Indiana, ont bataillé des semaines pour se connecter à des portails pleins de bogues et des applications ERP. Au mieux, ils ne pouvaient accéder à leur planning et trouver leurs classes de cours. Au pire, ils ne pouvaient recevoir leurs aides financières. Un ancien étudiant de l'Université du Massachusetts se rappelle qu'à l'époque« les nouveaux étaient complètement perdus, et qu'ils ne savaient pas où aller ». Après quelques jours et quelques semaines un peu tendues, tout le monde a finalement reçu ses chèques et ses emplois du temps.

15. Un projet d'ERP complètement irréaliste chez Waste Management

Le géant de l'élimination des déchets, Waste Management, est toujours impliqué dans une bataille juridique avec SAP. L'entreprise reproche à l'éditeur d'avoir prétendu qu'il pourrait installer son logiciel ERP en 18 mois pour et lui réclame 100 millions de dollars. L'opération initiale a débuté en 2005, mais la saga juridique a commencé en mars 2008, quand Waste Management a intenté une action en justice, accusant les dirigeants de SAP d'avoir survendu leur système, et de l'échec massif qui a suivi.

Quelques mois plus tard, SAP a riposté en affirmant que Waste Management avait violé son accord contractuel de différentes façons. En particulier, SAP estime que son client « n'a pas défini ses besoins métiers en temps voulu et avec précision » et qu'il n'a pas affecté à ces tâches « des utilisateurs et des gestionnaires compétents et habilités à prendre des décisions » pour travailler sur le projet. À l'automne 2008, d'autres accusations concernant la documentation, les dépositions et des retards dans la présentation de l'affaire devant un juge se sont ajoutées à la plainte. Au regard de ces problèmes, l'offre de mise en oeuvre sur 18 mois paraît aujourd'hui complètement irréaliste.

Survivre au déploiement d'un ERP

Alors, quelles leçons tirer de toutes ces histoires ? D'abord, il ne faut pas se laisser intimider par les régulateurs, s'assurer que vos données sont sécurisées et propres, et bien documenter vos processus avant de changer de plate-forme : ces conseils sont valables pour tout déploiement (et tout autre grand projet IT). Un autre aspect souvent rappelé par Greg Crouse pour la DSI, c'est celui de continuité.

« Je travaille actuellement sur une affaire d'implémentation d'ERP dont le calendrier s'étale sur plusieurs années », a-t-il déclaré, « et quatre DSI se sont succédés pendant cette période. Ces changements sont à l'origine d'un tas de problèmes. Il faut un référent stable, quelqu'un qui défend vraiment le projet.

Cela devient difficile si les dirigeants et ceux qui connaissent le projet côté client changent continuellement ».

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
IDG News Service,

/ STRATÉGIE

Six stratégies pour éviter la dépendance aux fournisseurs de Cloud

Laisser planer un risque crédible de défection peut aider les entreprises à négocier des tarifs compétitifs avec les fournisseurs, tout en évitant les relations qui se dégradent au film du temps, comme le montrent ces conseils recueillis par nos confrères de CIO Etats-Unis.

Merim Becirovic, DG infrastructure et Cloud chez Accenture : « Les standards Open Source réduisent le degré de dépendance aux fournisseurs. »

Dans un monde des affaires idéal, les entreprises forgeraient des partenariats stratégiques avec leurs fournisseurs de Cloud, et ceux-ci conduiraient toutes les parties prenantes à la prospérité.

Cependant, la réalité ne fonctionne pas toujours sur ce modèle. Les choses évoluent avec le temps, et bien souvent, la relation entre le client et son fournisseur de Cloud ne suit pas. Peut-être aussi que les coûts ne sont pas en phase avec le budget initialement prévu, ou que la qualité de service n'est pas celle qui était promise.

Quelles que puissent être les raisons, il peut venir un temps où une organisation a besoin de se séparer de son fournisseur de Cloud, en particulier quand il s'agit d'offres SaaS (Software-as-a-Service). Il est important de conserver la flexibilité nécessaire pour pouvoir le faire le temps venu sans conséquences trop lourdes pour l'entreprise.

De ce fait, les entreprises ont intérêt à adopter une stratégie dans laquelle elles ne semblent jamais acquises en tant que clients. Par exemple, elles doivent éviter de se retrouver dépendantes d'un seul fournisseur et laisser la porte ouverte à d'autres options, si jamais les termes du contrat n'étaient plus alignés sur leurs objectifs.

Cette stratégie ne signifie pas qu'il faudra automatiquement rompre avec le fournisseur de Cloud à un moment donné. Mais elle permet de garder une porte ouverte si jamais les choses tournent mal. Voici quelques suggestions sur la manière de créer et de mettre en oeuvre ce type de stratégie.

1. Privilégier la flexibilité et la portabilité dès la conception

« Il est essentiel de conserver des données et des applications faciles à migrer », estime Merim Becirovic, directeur général de l'infrastructure et du Cloud au sein de la DSI d'Accenture. La société de conseil et de services IT a opéré une transformation numérique à l'échelle du groupe, et le Cloud a été un élément essentiel de cette stratégie, selon Merim Becirovic. A l'heure actuelle, 95% de l'infrastructure d'Accenture est dans le Cloud.

« Avoir été aussi loin nous permet de privilégier des solutions natives pour le Cloud », précise Merim Becirovic. « Notre équipe a mis en place un processus pour gérer et intégrer en permanence des outils natifs pour le Cloud, sécurisés et standardisés, que les applications peuvent provisionner et consommer. » A date, « plus de 70 services natifs pour le Cloud sont proposés dans ce contexte », indique Merim Becirovic.

Utiliser des standards open source pour écrire du code est une façon de prévenir la dépendance aux fournisseurs. « En fonction du service utilisé, cette approche permet de réduire le coût du refactoring nécessaire pour utiliser un service natif d'un autre fournisseur, similaire en termes de fonctionnalités », explique Merim Becirovic.

« Maintenir la portabilité est plus facile à dire qu'à faire », relève Robert Walden, DSI du fournisseur de services IT Epsilon. La société fait un usage intensif des services cloud publics, à la fois dans ses offres frontales destinées aux clients et pour ses opérations IT en back-office.

« Plus vous pouvez préserver la portabilité de vos applications, plus vous serez agile le jour où vous devrez changer de fournisseur », affirme Robert Walden. « Certaines solutions sont plus faciles à mettre en conteneurs que d'autres », fait-t-il remarquer. « En réalité, les services cloud totalement portables sont rares, mais rechercher la portabilité chaque fois que c'est possible devrait être une priorité pour les utilisateurs du Cloud. »

2. Planifier l'architecture de façon à éviter le verrouillage

« La dépendance aux fournisseurs est un risque qui doit être anticipé, qu'il s'agisse d'instances cloud ou pas », prévient Charlie Turri, DSI de l'IT People Network (ITPN), autre acteur du conseil et des services IT. L'ITPN utilise des services cloud pour ses propres besoins et conseille aussi ses clients sur la sélection, la mise en route et la gestion de tels services. En interne, l'entreprise s'appuie sur des fournisseurs de clouds pour la majorité de ses applications, de son infrastructure et de son stockage de données. Une chose qu'une entreprise peut faire pour adresser cette problématique de verrouillage est d'étudier la mise en place d'une architecture plus découplée. « Beaucoup d'entreprises reviennent à un niveau d'abstraction moindre et sont familières des machines virtuelles et des conteneurs. Nous travaillons avec nos clients pour descendre aussi bas que possible sur cette échelle », raconte Charlie Turri. « Il y a beaucoup de bonnes raisons à cette approche, et l'une d'elles est de minimiser l'impact du verrouillage. » Une bonne façon de procéder est de regarder l'architecture globale, et de prévoir un plan qui puisse être mis en oeuvre au moment de migrer vers le Cloud, ou à tout moment si un contrat avec un fournisseur de cloud est déjà en place. « Ce plan détaille la meilleure approche pour minimiser l'impact de chaque type de dépendance », explique Charlie Turri.

« Une autre façon de faire consiste à ajouter une couche d'abstraction pour masquer le fournisseur », décrit Charlie Turri. « Il y a quelques désavantages à cette approche, mais celle-ci peut offrir une réponse viable au risque de verrouillage ». C'est le cas en particulier pour toutes les fonctions serverless incluses dans les offres des fournisseurs de Cloud, qui fonctionnent généralement de la même façon, mais possèdent chacune quelques spécificités.

« Ces différences peuvent être gérées grâce à une couche d'abstraction », explique Charlie Turri. « Nous avons construit un Proof-of-Concept pour montrer que cette approche fonctionne. Les investissements nécessaires pour construire et maintenir cette couche d'abstraction devront cependant être mis en perspective par rapport aux coûts induits par la dépendance à un fournisseur. » Planifier avec soin l'architecture, soit avant de migrer vers le Cloud, soit avant qu'un service déjà en place ne cesse de fonctionner, permet de diminuer les difficultés associées à cette dépendance. « Faites-en sorte de découpler ou de mettre en place de l'abstraction chaque fois que possible », conseille Charlie Turri. « Moins fort est votre degré de dépendance, mieux c'est. »

3. Choisissez une trajectoire multi-cloud

« Les organisations sont de plus en plus nombreuses à créer des environnements multi-cloud, et cela les aide à maintenir une menace de défection plausible si jamais cela se passe mal avec un fournisseur particulier.

« Nous avons choisi de travailler avec plusieurs fournisseurs de clouds pour nos propres charges de travail, à la fois pour montrer la faisabilité des opérations multi-cloud, pour répartir notre risque au sein de l'écosystème et pour nous aider à comparer et à différencier les fournisseurs de services cloud, de façon à pouvoir mieux conseiller nos clients », souligne Merim Becirovic.

Selon Merim Becirovic, la rivalité entre les fournisseurs de clouds est féroce, alors même que les coûts pour fournir des services et des options différentes sont de plus en plus optimisés. « Les clients de ces services, en l'occurrence les entreprises, sont bien placés pour recueillir les bénéfices de cette lutte », ajoute-t-il.

Pour Robert Walden, les organisations doivent faire en sorte d'avoir au moins deux fournisseurs de clouds publics pour le PaaS (Platform-as-a-Service) et le IaaS (Infrastructure-as-a-Service). « Et vous aurez un nombre encore plus grand de fournisseurs de SaaS », complète-t-il.

4. Miser sur des technologies Open Source chaque fois que possible

« L'un des arguments de vente préférés des vendeurs de clouds est la facilité avec laquelle les nouvelles technologies peuvent être testées et mises en oeuvre », observe Nick Wilson, vice-président de la partie TechOps chez GoSpotCheck, fournisseur d'une plateforme destinée aux travailleurs mobiles.

« Cela peut cependant être une lame à double tranchant, si jamais il s'agit de technologies propriétaires », relève Nick Wilson. « La meilleure façon d'éviter le verrouillage est d'utiliser des composants basés sur des technologies Open Source bien connues, et de s'appuyer sur des outils cross-plateformes pour gérer ces composants. »

Par exemple, GoSpotCheck développe sa prochaine génération de services en utilisant des conteneurs hébergés dans Kubernetes. « Tous les fournisseurs de clouds ont leur propre déclinaison de Kubernetes, mais la technologie sous-jacente est Open Source et agnostique en termes de plateforme », explique Nick Wilson. « Cela nous permet ainsi de migrer nos clusters et nos conteneurs ailleurs. »

L'entreprise a construit sa plateforme SaaS nativement pour le Cloud public, en s'appuyant sur des fournisseurs de PaaS comme Heroku et sur des vendeurs de IaaS comme Google et Amazon Web Services, afin de faire fonctionner ses applications Web, l'arrière-plan de ses outils mobiles et des systèmes d'entreposage et d'analyse avancée de données.

5. Mettre à profit les renouvellements de contrats

Pour négocier la sortie d'un contrat existant, le meilleur moment est généralement le renouvellement. « Quand le moment est venu de renouveler un contrat d'entreprise de long-terme avec l'un de nos fournisseurs, nous avons choisi de ne pas le faire, et d'opter à la place pour un paiement à l'usage, au tarif plus élevé », raconte Nick Wilson. « Le fournisseur aurait préféré nous garder sous sa coupe à travers un contrat d'entreprise. Mais cela n'avait pas de sens par rapport à la direction que nous souhaitions donner à notre activité. »

Le fournisseur de cloud a finalement accepté la décision de GoSpotCheck, et les deux entreprises travaillent toujours ensemble, « mais avec une empreinte plus facile à gérer, alors que nous sommes en plein processus de dimensionnement », précise Nick Wilson.

Il y a toujours des compromis quand il s'agit de décider à quel niveau travailler avec un fournisseur de cloud. « Le modèle de paiement à l'usage est bien quand on démarre », affirme Nick Wilson. « Mais en général, il offre les tarifs les moins favorables en échange d'une flexibilité accrue. Quand vous décidez de vous engager dans un contrat à échéance, il est important d'avoir une vision à long-terme des ressources cloud dont vous souhaitez disposer. »

6. Prévoir une issue de secours dès le départ

Cela peut sembler excessivement pessimiste, mais il est prudent d'assumer que les choses puissent mal tourner avec un fournisseur de cloud, et de se préparer à une telle éventualité avant de signer le contrat.

« Vous pouvez éviter les pièges de la dépendance à un fournisseur en pensant à la sortie dès le départ », conseille Charlie Li, vice-président exécutif et directeur du Cloud chez Capgemini Amérique du Nord.

« Concrètement, vous devez vous assurer que votre architecture, vos données et vos processus sont conçus de telle façon qu'ils puissent être reproduits dans de futurs environnements technologiques », détaille Charlie Li. « Quand la portabilité est un probable prérequis, n'utilisez des services cloud de niche, spécifiques à un vendeur, que là où ils apportent de manière indéniable des bénéfices métier et un retour sur investissement justifié, le tout sur un laps de temps n'excédant pas deux à trois ans. »

« N'utilisez pas des services propriétaires des fournisseurs de clouds simplement parce qu'ils sont disponibles », prévient Charlie Li. « Prenez le temps de choisir des outils standards du secteur pour faciliter de futures migrations », suggère-t-il. « Mieux encore, vous pouvez bâtir des opérations cloud prêtes pour l'avenir en faisant un usage intensif des conteneurs, des architectures de micro-services et des interfaces de programmation applicatives (APIs), devenant ainsi indépendant des plateformes. »

ARTICLE DE BOB VIOLINO
CIO Etats-Unis (Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)