



Quand le nuage offre un nouvel horizon aux sociétés de conseil

Livre blanc d'EuroCloud France

Juillet 2014



Sommaire

1. Introduction	Page 3
2. Définitions et typologie	Page 6
3. La transformation des infrastructures et des plateformes	Page 14
4. De nouvelles méthodes de projet pour de nouveaux usages	Page 16
5. Et les PME dans tout ça ?	Page 24
6. Vers un modèle économique	Page 36
7. Conclusion	Page 40
8. Annexe	Page 41
9. Remerciements	Page 42

Ce livre blanc est le fruit du travail de la commission « Conseil » d'EuroCloud France. Nous remercions le **CINOV-IT** qui a hébergé les réunions de la commission pendant de longs mois et qui a apporté sa contribution intellectuelle.



EuroCloud France, association à but non lucratif, est la branche française de l'organisation européenne EuroCloud, premier réseau d'acteurs du Cloud en Europe avec 1.000 entreprises

membres réparties dans 31 pays.

Notre objectif : favoriser le développement du Cloud Computing en France par les acteurs et les usages. Chaque année depuis 2006, EuroCloud France organise les Etats Généraux du Cloud Computing. Depuis 2007, EuroCloud France décerne les trophées annuels EuroCloud à 7 entreprises qui se sont fait remarquer par leurs succès.

EuroCloud France rassemble 200 entreprises toutes acteurs ou futurs acteurs du Cloud Computing : Editeurs, hébergeurs, Constructeurs, Telecom, Intégrateurs, VARs, SSII, Consultants, Grossistes.

EuroCloud France – 66 avenue des Champs Elysées – 75008 Paris – www.eurocloud.fr

1. Introduction

Le Cloud Computing est incontournable pour un nombre chaque jour grandissant d'entreprises. Au-delà des premiers exemples comme la messagerie, le partage de fichiers ou le CRM, tous les observateurs s'accordent pour considérer que les solutions dans le Cloud répondent aux métiers des entreprises.

En 2010, EuroCloud France avait publié un premier livre blanc qui s'attachait à décrire les mutations qu'allaient devoir gérer les acteurs de la distribution informatique, les intégrateurs et autres VARs : nouveaux services, disparition progressive de certaines offres, modification radicale des business model, évolution des compétences internes,...

Dans ce livre blanc, nous nous intéressons à une autre catégorie d'acteurs, surtout présents dans les grands et moyens projets : les sociétés de conseil. Cette population est riche de ses diversités : tailles, métiers, marchés, services,... Elle a réussi à s'adapter régulièrement à l'évolution des technologies et à la transition vers de nouveaux besoins de leurs clients. L'objet de ce livre blanc est de comprendre quels sont les impacts sur son activité, son fonctionnement, ses offres de services qu'implique nécessairement son adaptation à l'univers du Cloud Computing.

Pourquoi « nécessairement » ?

Les deux principales raisons de l'adoption croissante du Cloud et en particulier du SaaS, sont leur mise en œuvre rapide et leur coût d'acquisition réduit. Leur modèle « prêt-à-porter » bouscule le modèle du « sur-mesure » grâce auquel se sont bâties les offres des sociétés de Conseil. Certaines composantes de ces offres ne correspondent plus aux demandes de leurs clients alors que d'autres doivent être renforcées.

Deux exemples que ce livre blanc développera : Dans le choix d'une solution SaaS, il n'est plus demandé à la société de conseil de partir d'une feuille blanche mais au contraire de bien connaître les catalogues des éditeurs SaaS et de s'appuyer sur la connaissance du métier de ses clients pour sélectionner les solutions répondant « suffisamment » à l'expression des besoins.

Par contre, Elle a un rôle renforcé dans la conduite du changement, dans l'apprentissage des nouvelles fonctionnalités par ses clients et dans l'élargissement de son champ d'action. En mode « on premise », le Cabinet de conseil passait le relais à la SSII dès qu'étaient abordées les phases les plus technologiques (installation, intégration,...) Le SaaS limite fortement ces phases et permet de concentrer les efforts sur les aspects plus métier du projet, domaine d'excellence du Cabinet de Conseil.

Le cloud, opportunité ou menace pour les acteurs du conseil ?

Pour les cabinets de conseil, l'avènement du Cloud ne signe pas la fin de leur implication dans les projets IT, comme certains ont cru pouvoir l'affirmer ; bien au contraire. Les acteurs du conseil voient plutôt le Cloud Computing comme une opportunité pour leurs entreprises¹. Les différents acteurs doivent prendre le Cloud Computing pour ce qu'il est : une véritable révolution, un changement de paradigme et pas simplement un phénomène marketing. Ainsi, de même que les éditeurs et les fournisseurs d'infrastructures évoluent et remettent en cause leurs modèles, tous les autres acteurs et les clients finaux doivent accepter et opérer une remise en cause intelligente des paradigmes.

Des transformations à tous les étages

De manière grossière, on peut découper le système d'information d'une entreprise en deux ensembles : les infrastructures et les logiciels ou applications.

Des cabinets de conseil différents accompagnent les entreprises dans l'évolution de ces deux ensembles. La nature de ces accompagnements est déjà aujourd'hui différente. Les impacts du Cloud Computing sur ces deux ensembles de l'informatique d'entreprise sont également différents, et c'est pourquoi nous les avons distingués dans l'étude.

Puis il nous a paru logique d'aborder un phénomène complémentaire : celui de la transformation induite des DSI dans ce paysage nouveau. C'est une banalité de rappeler que les relations des fonctions « métier » et de la DSI vis-à-vis de l'informatique se transforment. Mais la mutation la plus profonde et violente concerne les DSI. Les métiers consomment bien évidemment de plus en plus d'IT (loyer SaaS, prestations de conseil, voire paramétrage et implémentation), mais ce ne sont que des aspirations naturelles. Certains diront « la revanche des métiers ». Ce mouvement s'inscrit en réalité dans une transformation initiée avant le Cloud Computing et qui ne dépend pas fondamentalement de ce dernier, même s'il a facilité ou accéléré cette dynamique.

Désormais, avec le Cloud Computing, les entreprises de toute taille ont accès aux mêmes outils. Les économies d'échelles sont en effet réalisées au travers de la totalité des souscripteurs, en mode "extra-entreprise" : il n'est plus nécessaire d'avoir des centaines d'utilisateurs pour rentabiliser un investissement IT, et la notion même d'investissement IT est transformée. C'est une véritable révolution. Dès lors, si pour les grands comptes il est nécessaire d'adapter les modèles du conseil, pour les PME c'est bien de nouveaux services qu'il faut inventer." – David Hertzberg – Izi'nov

Enfin, il est utile de remarquer que le Cloud Computing introduit une certaine démocratisation des outils informatiques. Pour les éditeurs, cela se traduit par une plus

¹ Voir enquête en annexe

grande accessibilité à leurs services par l'ensemble des entreprises possédant une connexion Internet (soit 99,99...% des entreprises).

Pour les clients, la transformation des CAPEX en OPEX, et la nature même de l'architecture multi-tenant, font que de nombreux outils et services informatiques qui restaient inaccessibles, sont désormais à portée de clic des entreprises de toute taille. Un chapitre de ce livre blanc sera consacré aux cabinets de conseil travaillant pour les PME.

Avant de conclure cette étude, nous aborderons un aspect fondamental et présent en filigrane tout au long de nos débats : celui de la transformation des modèles économiques. A savoir quelle est désormais la valeur ajoutée, et qui capte cette valeur à chaque étape ?

2. Quelques mots pour y voir plus clair

Définitions sur le cloud computing

Il y a autant de définitions du Cloud Computing que de fournisseurs. Ce phénomène est caractéristique de toute nouvelle filière industrielle et commerciale. L'apparition de normes spécifiques se fait attendre, laissant l'espace lexicographique à ceux qui ont quelque chose à vendre.

La mission est d'autant plus délicate que le vocable « Cloud Computing » recouvre des réalités bien différentes. A titre de comparaison, l'expression « modes de transport » réunit des moyens aussi variés que la voiture, le train, le bateau ou l'avion... Au risque de se contenter de généralités, on est rapidement obligé de partitionner.

La définition chapeau qui nous semble la plus neutre vis à vis des fournisseurs et la plus large est celle du NIST (National Institute of Standards and Technology) dont nous reproduisons ici la version originale :

“Cloud computing is a model for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction.”

et que nous traduisons ainsi :

« Le Cloud Computing est un modèle offrant un accès réseau, permanent, pratique et à la demande, à un ensemble de ressources informatiques paramétrables (par exemple, réseaux, serveurs, stockage, applications et services) qui peuvent être provisionnées rapidement et libérées avec un effort minimum de gestion par l'utilisateur ou par un prestataire de services. »

Les cinq caractéristiques essentielles du Cloud Computing :

1. **Libre-service à la demande.** l'utilisateur peut provisionner sa puissance de traitement en fonction de ses besoins : temps machine ou stockage par exemple. Il peut le faire de manière automatique et sans le support des fournisseurs des services qu'il utilise.
2. **L'accès au réseau étendu.** Les capacités sont disponibles sur le réseau et accessibles via des mécanismes standards, par tout type de poste de travail (par exemple les téléphones mobiles, tablettes, ordinateurs portables...).

3. **Mise en commun des ressources.** Les ressources informatiques du fournisseur sont regroupées pour servir plusieurs utilisateurs grâce à un modèle multi-locataires (multi-tenant), avec des ressources physiques et virtuelles attribuées dynamiquement et réassignées selon la demande des utilisateurs. En général, ces derniers, ne contrôlent pas ou ne connaissent pas l'emplacement exact des ressources fournies.
4. **Élasticité et rapidité.** Les capacités informatiques peuvent être provisionnées et libérées, de manière très graduelle et rapidement, le plus automatiquement possible. Pour l'utilisateur, ces capacités mises à sa disposition, semblent être illimitées et peuvent être affectées dans n'importe quelle quantité à n'importe quel moment.
5. **Service mesurable.** Une infrastructure Cloud contrôle automatiquement et optimise l'utilisation des ressources en s'appuyant sur des outils de mesure adaptés à chaque type de service (par exemple le stockage, le traitement, la bande passante, les comptes d'utilisateurs actifs). L'utilisation des ressources peut être surveillée, enregistrée et rapportée, en assurant la transparence à la fois pour le fournisseur et l'utilisateur.

Les 3 principaux modèles de services du Cloud Computing :

1. **Software as a Service (SaaS).** L'utilisateur peut se servir des applications du fournisseur en cours d'exécution sur une infrastructure en nuage. Les applications sont accessibles à partir de différents périphériques clients par le biais, le plus fréquemment, d'une interface de type navigateur Web (par exemple e-mail basé sur le Web). L'utilisateur ne gère ni ne contrôle l'infrastructure Cloud sous-jacente, y compris le réseau, les serveurs, les systèmes d'exploitation, le stockage, ou même certains paramètres applicatifs, à l'exception possible des paramètres d'usages qui lui sont propres.
2. **Platform as a Service (PaaS).** L'utilisateur peut déployer sur l'infrastructure du Cloud, des applications créées à l'aide des langages de programmation, des bibliothèques, des services et des outils pris en charge par le fournisseur. L'utilisateur ne gère ni ne contrôle l'infrastructure Cloud sous-jacente, y compris le réseau, les serveurs, les systèmes d'exploitation, ou le stockage. Par contre, il contrôle les applications déployées et, éventuellement, des paramètres de configuration de l'environnement applicatif.
3. **Infrastructure as a Service (IaaS).** L'utilisateur a la maîtrise de l'approvisionnement en puissance de calcul, en stockage, en réseaux... Le consommateur ne gère pas et ne contrôle pas l'infrastructure Cloud sous-jacente. Il contrôle les systèmes d'exploitation, le stockage et les applications déployées,

et éventuellement certaines composantes du réseau (par exemple les pare-feu de l'hôte).

Les 3 modèles de déploiement du Cloud Computing

1. **Le Cloud privé.** L'infrastructure est provisionnée à l'usage exclusif d'une seule organisation comprenant de multiples utilisateurs ou des groupes d'utilisateurs. Elle peut être détenue, gérée et exploitée par l'organisation utilisatrice, par un tiers, ou une combinaison des deux. Enfin elle peut être hébergée à l'intérieur ou à l'extérieur des locaux de l'organisation.
2. **Cloud public.** L'infrastructure est provisionnée pour une utilisation par le grand public. Elle peut être détenue, gérée et exploitée par une entreprise, un organisme académique ou une organisation gouvernementale..., ou une combinaison d'entre eux. Enfin elle peut être hébergée à l'intérieur ou à l'extérieur des locaux de l'organisation.
3. **Cloud hybride.** L'infrastructure est une composition de deux ou plusieurs infrastructures de Cloud (privé ou public) qui restent des entités autonomes, mais qui sont liées entre elles par une technologie normalisée ou propriétaire qui garantit la portabilité des données et des applications.

Cloud souverain

L'importance stratégique croissante prise par le Cloud Computing a conduit le gouvernement français à imaginer des solutions permettant de garantir que les données hébergées dans le Cloud soient stockées dans des datacenters situés sur le territoire national. La plupart des grands pays sont sur la même ligne.

Bien évidemment, l'émergence du Cloud souverain n'a pas attendu la création des deux sociétés Numery et Cloudwatt. Des dizaines d'autres sociétés, comme OVH, Outscale, TelecityGroup ou Telehouse les ont précédées et offrent des garanties équivalentes.

Les métiers et typologies des Cabinets de Conseil

Dans l'industrie du Numérique, les réponses aux besoins informatiques des clients, sont apportées par différents types d'entreprises que l'on retrouve tout au long d'un projet informatique :

- les cabinets de conseil,
- les sociétés de services dites SSII² ou intégrateurs,
- les hébergeurs,
- les éditeurs de logiciels (fonctionnels, et/ou d'infrastructures),
- les vendeurs de matériel (serveurs, PC, réseaux).

Ces entreprises sont de taille plus ou moins importantes, souvent américaines.

Définition du Conseil

C'est l'ensemble des activités de conseil externes à l'entreprise destinées à améliorer l'organisation, la gestion, le développement des entreprises, et à en faciliter la transformation.

Au sens strict du terme, en sont exclues les sociétés de recrutement, de formation, d'études économiques, ou de marketing, d'audit et d'expertise comptables, de conseils juridiques et fiscaux.

Elles ne sont pas régies par un Ordre et forment un ensemble vaste, mouvant et très hétérogène ; ce qui lui vaut parfois d'être le complément d'activités classées habituellement dans d'autres catégories:

- des cabinets d'expertise comptables, développant du conseil (*exemple : KPMG*)
- des activités de formation développant des entités de conseil (*exemple : Formadi*)
- des sociétés d'intégration ajoutant du conseil à leurs prestations. De grands intégrateurs ont souvent racheté des cabinets de conseil ; on peut trouver des entités de conseil importantes chez Capgemini, Atos...

Il existe une grande hétérogénéité de tailles dans les cabinets de conseil, 60% étant considérés comme des petits cabinets de conseil (*de 1 à 80 personnes*).

² Une nouvelle abréviation a fait récemment son apparition : entreprise de services du numérique (ESN)

Les catégories de Cabinets de Conseil

- **La partie conseil des auditeurs** : Malgré l'interdiction de la loi Sarbanne Oxley, des missions de conseil sont données par les grands auditeurs. Seuls points cruciaux à respecter: pas de mission de conseil pour les clients desquels ils certifient les comptes.
- **Les Cabinets de Stratégie** tels que Bain ou AT Kearney pour les plus importants américains, mais aussi de belles entreprises françaises: OC&C, Mars & Co, Alix Partners. travaillent plus généralement avec les directions générales sur les grands changements d'organisation des entreprises, les fusions acquisitions, les implantations internationales.
- **Les Cabinets de conseil dits de Management et d'Organisation.** Ils sont plus opérationnels que les précédents, rentrent dans l'implémentation des grandes orientations décidées par les Directions générales ou le Dirigeant de l'entreprise.
- **Les récents cabinets de conseil « pure player »** du Cloud Computing : ces entreprises ne proposent que des services cloud et se spécialisent souvent sur plusieurs offres logiciels et services à destination des PME/TPE et grandes entreprises. Exemple : Canal cloud, Cloud is Mine, Infortive, Infra Web, izi'Nov, Nuageo, Revevol,...
- **Les Cabinets spécialistes** d'un métier de l'entreprise (RH, Supply Chain, achats, Système d'information...) ou d'une industrie (Distribution, Banque, Transport...)

Les deux dernières catégories de Cabinets de conseil ont un lien avec les projets informatiques, et réalisent des missions de conseil autour des projets numériques chez leurs clients dans environ 50% des cas.

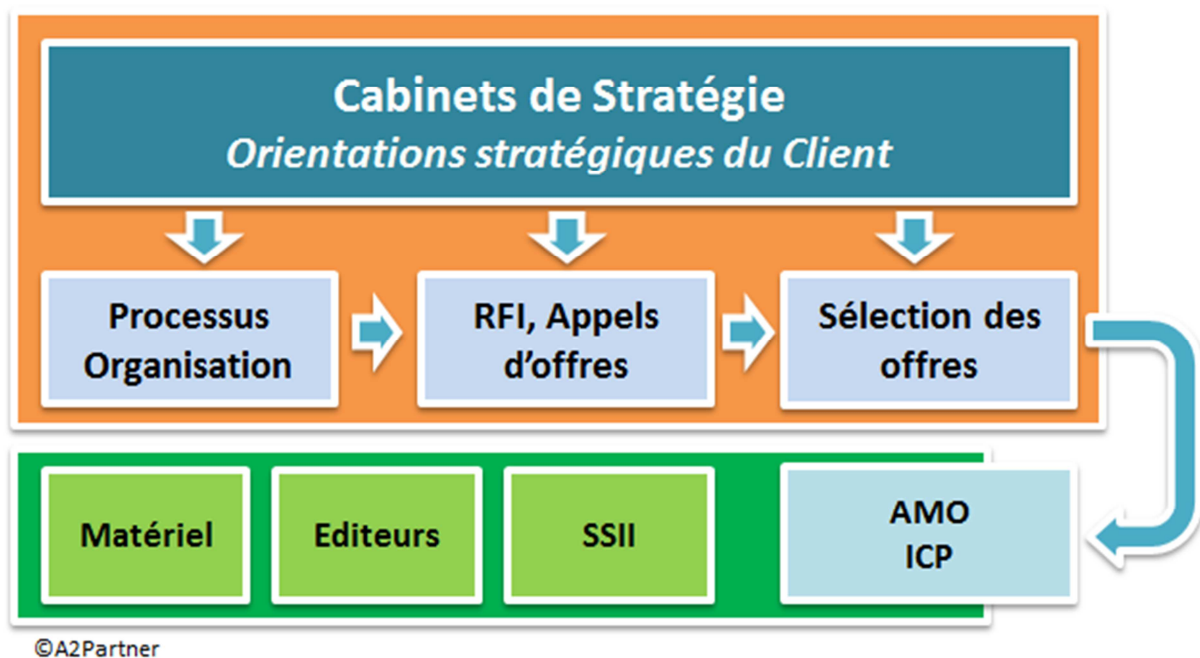
Si certains des exemples donnés sont des entreprises de grandes taille, il existe des cabinets de conseil de petite taille voir des indépendants dans toutes les catégories citées.

Les principaux métiers des Cabinets de Conseil:

Nous aborderons plus loin les évolutions récentes de ses prestations provoquées par l'avènement du Cloud. Ici, nous rappelons les types de missions habituelles du cabinet de conseil :

- La réalisation de **plans stratégiques** pour leurs clients, et plus souvent auprès des Directions générales et Directions fonctionnelles, mais aussi auprès des Directions Informatiques.

- L'accompagnent de leurs clients dans le **déploiement** desdits plans : conduite de changement, mise en place d'outils, configuration des organisations, objectifs et descriptions des missions des personnels, installation de processus métiers et techniques, fusions de systèmes d'information lors de rachat d'entreprise, mise en place d'objectifs de mesures...
- La rédaction des **cahiers des charges** et aide aux choix des prestataires techniques et fonctionnels des projets informatiques.
- L'AMOA (**Assistance à Maîtrise d'Ouvrage**), partie importante de leurs missions en termes de temps et de budget. Les cabinets de conseil valident et suivent le déroulement des projets au côté des intégrateurs, et sont alors les garants du bon déroulement des projets informatiques (calendrier et budget).



RFI : Request For Information. Processus visant à récolter des informations sur les compétences et les capacités d'un fournisseur.

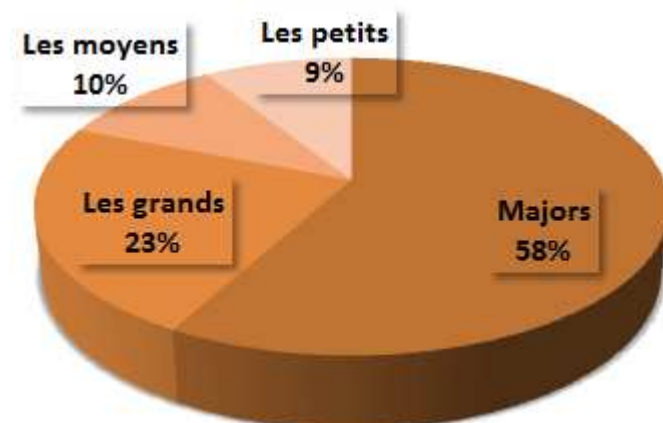
AMO : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage – Interface entre l'entreprise utilisatrice et le maître d'œuvre : constructeur, éditeur, SSII,...

ICP : Indicateurs Clefs de Performance (en anglais PKI : Key Performance Indicators)

Quelques Chiffres concernant le conseil

Aucun Ordre ne référence les chiffres exacts du conseil en France. Mais il semblerait que 60% du marché du conseil soit réalisé par 20% des plus grands Cabinets de conseil.

Par recoupement, et principalement grâce aux chiffres issus du « Guide du conseil en management » et du Syntec Conseil en Management, syndicat professionnel regroupant



plus de 80 entreprises de Conseil, nous pouvons estimer que près de 3.000 entreprises opèrent dans le secteur du Conseil, totalisant 22.000 consultants, dont 1.000 indépendants, pour un marché de 5 milliards d'euros.

Les Cabinets de conseil, comme tout l'écosystème numérique, ont vite adopté le Cloud Computing. C'est pour eux une opportunité³. La plupart l'ont adopté pour leurs propres applications (partage de documents dans le Cloud, ERP du Cabinet dans le Cloud).

Ils ont également développé de nouvelles compétences juridiques, afin de mieux accompagner le passage au Cloud Computing de leurs clients.

Mais surtout, le Cloud Computing leur a permis d'utiliser des applications en ligne pour leurs missions, Les Cabinet de Conseil laissent ensuite ces applications chez leurs clients en les facturant mensuellement pour l'utilisation. **Le cabinet de conseil s'est donc transformé parfois en offreur de Cloud ou en Cloud Broker.**

🗣 Interview de Jérôme Martin⁴, Bearing Point

« Le cloud est une nouvelle manière d'externaliser des services avec en plus un gain sur l'agilité, le time-to-market, et la fourniture (Delivery). Cela fait un an que notre équipe, en charge de l'infrastructure du système d'information, travaille sur l'évangélisation du Cloud auprès de ses clients.

Certaines DSI ont choisi d'être sur la défensive ; je ne pense pas que ce soit la bonne solution.

D'autres estiment ne pas pouvoir y résister et ont compris qu'ils devaient être eux-mêmes plus « agiles » vis-à-vis des métiers. La DSI admet maintenant que les besoins des métiers évoluent beaucoup plus rapidement qu'auparavant. Ils apprécient la prédictibilité des coûts. Ils savent qu'ils vont pouvoir apporter de l'innovation grâce au Cloud Computing. Cette catégorie de DSI préfère jouer le jeu du facilitateur d'intégration et garantir la sécurité. Nous les accompagnons dans cette direction.

³ Le sondage que nous avons effectué révèle que 100% des cabinets considèrent le Cloud Computing comme une opportunité.

⁴ Associé en charge du conseil direction informatique

Les contenus de nos missions n'ont pas changé ; leur format non plus. Elles ne sont pas plus longues ou plus courtes. Par contre Le Cloud nous fournit de nouvelles opportunités. Par exemple voici les évolutions principales que nous avons notées : Les cahiers des charges que nous réalisons sont plus ouverts qu'avant. Chaque collaborateur peut exprimer de l'innovation, trouver de nouvelles solutions, Nous observons également que les plus petites entreprises n'hésitent pas à adoptent massivement le SaaS.

Dernier point et non des moindres : nous commençons à proposer nos propres solutions SaaS : par exemple, nous avons une application d'analyses qui gère les coûts de la DSI que nous proposons directement à nos clients. Nous pouvons facturer nos clients alors que nous ne déroulons plus la mission. Finalement le constant est que nous devenons un fournisseur de services en ligne !

www.bearingpoint.com

3. La transformation des infrastructures et des plateformes

Les éditeurs de logiciels sont devenus de gros consommateurs de IaaS et de PaaS. Mais contrairement à ce que l'on pourrait penser, les entreprises sont encore peu avancées dans la « Cloudification⁵ » de leurs infrastructures informatiques. Cela concerne les entreprises de toutes tailles, y compris les plus grosses.

Une des raisons tient au fait que l'écosystème n'est pas encore complètement mature. Ainsi, la plupart des fournisseurs d'infrastructures disposent aujourd'hui d'une offre réelle et concrète. Pour autant, cette offre est le plus souvent encore difficile à déployer sur le terrain. Les causes sont variées : cela peut être un manque d'expertise locale sur des nouvelles offres, un business model (en particulier pour la distribution) encore imprécis, un manque de préparation coté client,...

Dans ce contexte, le rôle du cabinet de conseil est multiple :

1. Expliquer à leurs clients la nécessité de la transformation des infrastructures : Quels ROI ? quels prix ? quels gains ?
2. Aider leurs clients à définir leur stratégie de migration : Pour quels objectifs ? Quels pans de leur infrastructure ? A quel rythme ? ...
3. Aide au choix du fournisseur : Le fournisseur se sent aussi souvent rassuré par la présence du conseil expert du sujet
4. Assistance dans la gestion et, si besoin, l'exécution du projet

Ces quatre points sont cependant « classiques » de tout projet de transformation des infrastructures. Avec le Cloud Computing, l'accompagnement doit, en réalité, être beaucoup plus vaste et également inclure :

- le volet financier et fiscal
- l'assistance juridique
- la réorganisation et le reengineering global des processus de la DSI.

La rédaction des cahiers des charges a évolué : il faut davantage prendre en compte les aspects juridiques, SLA, la qualification des infrastructures nécessaires.

Frans Imbert-Vier – L'Acoms

⁵ Mot affreux mais qui dit bien ce que l'on veut décrire, à savoir le passage au Cloud Computing

Interview de Philippe Trouchaud⁶, Pricewaterhouse Coopers

Le prix a été le premier catalyseur du passage au Cloud Computing alors que la baisse réelle du TCO sur 5 ans ne serait que de 15%. Pour autant les gains en termes de fiabilité, flexibilité, et légèreté de l'équipe infrastructure interne justifient largement la migration vers le Cloud Computing.

Nos clients nous demandent de les aider à trouver les bons fournisseurs dans un marché manquant cruellement de fournisseurs matures hormis les mastodontes américains. L'accompagnement du cabinet de conseil comme PWC est alors global : technologique, financier, juridique, process...

Concernant le SaaS, on vit la fin d'un modèle. Le passage au SaaS impose que l'entreprise s'adapte à la solution choisie ; et non le contraire. La démonstration de la solution permet de montrer aussi bien ses fonctionnalités que son agilité. Dans l'ensemble, les projets sont souvent plus courts : pas ou moins de développement, paramétrage et mise en œuvre dépendent de la solution choisie. Ce qui signifie moins de temps pour l'accompagnement au changement et cela c'est un problème car les changements ne diminuent pas en quantité et en complexité.

Une contribution du cabinet conseil qui reste stratégique est d'accompagner les directions pour les aider à répondre à la question : « comment la technologie et l'innovation peuvent rendre mon entreprise plus efficace ».

Le DSI doit devenir chef d'orchestre. Cela nécessite un important accompagnement au changement et une réelle prise de conscience de ce nouveau contexte. Il n'y a désormais plus de réelle barrière à l'entrée en termes de technologie. Les compétences de la DSI devront se recentrer sur des expertises en architecture, intégration et urbanisation. Le DSI est le garant des choix technologiques, et fourni en interne des prestations proches du conseil en technologie pour les autres directions (métiers et générale).

www.pwc.com

⁶ est associé, responsable des secteurs Nouvelles technologies, Télécommunications, Medias et Loisirs.

4. De nouvelles méthodes de projet pour de nouveaux usages

Les entreprises doivent aller toujours plus vite dans la recherche de solutions innovantes pour améliorer leurs résultats. Cette dynamique est d'abord insufflée par les métiers, en particulier les services marketing et commerciaux toujours à l'affût du client et qui ne se satisfont pas de la « lenteur » des process de la DSI.

Avant l'avènement du SaaS, les métiers étaient contraints de demander la « permission » aux DSI qui se mettaient en quête de rechercher des solutions adéquates et ce, dans un laps de temps « significatif ». Le SaaS permet d'abolir ces contraintes temporelles et de court-circuiter les DSI. Les fournisseurs de Cloud Computing ne s'y sont pas trompés en proposant directement leurs offres aux métiers des entreprises.

Ces offres doivent être simples, pratiques et à la portée de tout un chacun, avec une formation minimale et une efficacité maximale. Une fois séduits, les métiers impliquent leur DSI. C'est alors que les choses peuvent se compliquer, car fréquemment, la DSI est tentée de reprendre la main sur le projet, ce qui se traduit parfois par un ralentissement.

*La durée des missions diminue.
On développe plus rapidement.
La « réunionite aigue » a
tendance à disparaître au profit
d'une approche programmatique
et bien entendu plus agile.*

Frans Imbert-Vier – L'Acoms

Observons l'évolution qu'a connue un projet CRM typique au cours des quinze dernières années. A la fin des années 90, un projet CRM en grande entreprise était un projet de longue haleine, nécessitant un budget en millions d'euros et un temps moyen de mise en œuvre souvent proche des trois ans. Le projet devait traiter de nombreux sujets :

- les besoins utilisateurs,
- les interfaces avec les applicatifs déjà installés,
- le volet architecture technique (hardware, couches logicielles, hébergement, management),
- l'implémentation,
- le déploiement,
- la formation et conduite du changement

La gestion du projet était en elle-même un véritable sous-projet, tant le périmètre était large, et les acteurs nombreux, souvent un ou plusieurs prestataires et fournisseurs pour chaque sujet.

Aujourd'hui, un projet CRM de grande ampleur déployé en mode SaaS est souvent réalisé en 6 mois. Bien évidemment, le budget est aussi réduit. Contrairement aux projets « non SaaS », son financement fait davantage appel à l'OPEX⁷ qu'au CAPEX⁸ de l'entreprise. Toujours est-il que la taille globale du projet et sa durée sont considérablement réduites. Le budget conseil associé est aussi bien entendu réduit, mais c'est surtout la forme de l'accompagnement qui est différente.

Les changements ont même lieu avant le démarrage du projet, dès les phases d'avant-vente.

Auparavant, la vente était faite à partir de slides principalement. Il s'agissait de présenter un concept, un projet, un outil, et un ROI au client. Comme le dit Philippe Trouchaud de PWC : la tâche était rude : il fallait faire « rêver » d'une Ferrari, mais sans pouvoir montrer plus que des esquisses. En réalité le client achetait bien une Ferrari, mais en pièces détachées ... et sans les mécaniciens pour la monter ! Aujourd'hui, avec le SaaS, on peut montrer des photos de la Ferrari, mais on peut même faire des tours de pistes gratuitement.

L'accompagnement des clients dans le choix des solutions a changé. On fait des prototypes avec des cas clients. On construit des solutions en tenant compte des nouvelles idées apportées par les solutions Cloud et leur paramétrage. On s'adapte à la solution plutôt que d'essayer de la tordre. Les délais de mise en place sont plus courts.

*Jean-Christophe Lasvergnas,
Capgemini*

Le SaaS apporte de nombreux changements. Les démonstrations concrètes, voire les pilotes réalisés, permettent de juger directement la solution étudiée. La vente ne se fait plus uniquement sur de purs critères financiers de ROI, mais à partir de nouveaux éléments plus ou moins tangibles (POC, maquettes, prototypes).

Par exemple, il est facile de comparer l'expérience utilisateurs, la qualité de l'interface graphique et le niveau d'appropriation attendu au sein de son entreprise en fonction des compétences et des habitudes particulières des futurs utilisateurs. De même, au niveau administration et maintenance de l'application, les collaborateurs de la DSI peuvent facilement évaluer la facilité de manipulation des outils qui leurs seront dévolus. Mais surtout, tous ces éléments ne pouvaient auparavant être évalués que lors d'un pilote couteux à tout point de vue : installation de matériels dédiés, installation (complexe) de la solution logicielle, un minimum de formation, ... Avec le SaaS, toutes les solutions potentielles peuvent en général être testées sous toutes les coutures (ou presque), et, qui plus est, à n'importe quel stade du processus d'évaluation et de comparaison des solutions.

⁷ Operational expenditure ou dépenses de fonctionnement, d'exploitation

⁸ Capital expenditure ou dépenses d'investissement

Ainsi prises individuellement, les missions de conseil sont sans doute moins génératrices de revenu car plus courtes. Mais elles sont aussi plus nombreuses : plus faciles à vendre, accessibles à plus de prospects. Il est aussi possible de multiplier les projets similaires au sein d'une même entreprise.

En effet, les solutions sont de plus en plus segmentées, et il est de plus en plus courant de trouver plusieurs solutions de la même famille logicielle utilisées au sein d'une même entreprise. Il était inenvisageable il y a 10 ans qu'une entreprise ait deux CRM ; pour de nombreuses raisons : coût du projet, tendance à la rationalisation, recherche de solutions complètes et intégrées, ... C'est pourtant aujourd'hui quelque chose de courant. A côté d'un système principal, des équipes ou des départements aux activités différentes, ou organisées de façon spécifiques, utilisent des CRM différents : équipes comptes stratégiques, équipes vente entreprises vs ventes aux particuliers, équipes de commerciaux nomades vs équipe du service client,...

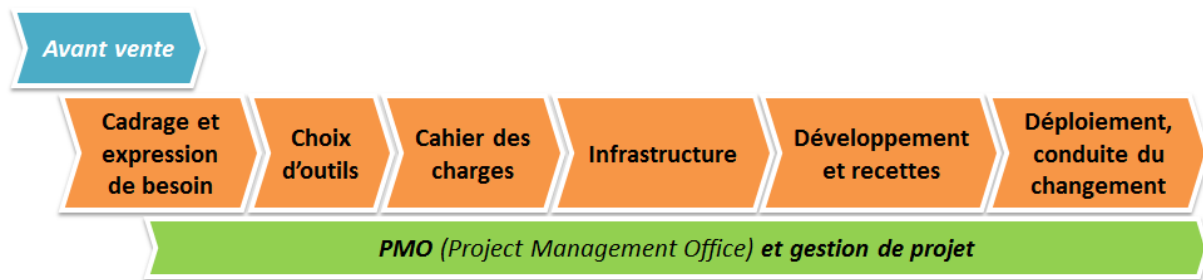
Ce phénomène devient capital pour les cabinets de conseil dans leurs prospections et leurs démarches commerciales. Il est désormais indispensable de pouvoir réaliser des démonstrations et des pilotes lors des phases d'avant-vente. D'où une tendance aux développements de cabinets spécialisés sur une fonction (RH, CRM, ...) mais également de cabinets spécialisés sur un ou deux outils de cette fonction.

Néanmoins, de nombreux cabinets de conseil gardent le positionnement traditionnel de spécialistes d'une fonction, indépendamment de l'outil. De tels cabinets peuvent prendre en charge des missions :

- d'aide au choix d'outils ou
- assister un éditeur logiciel lors des phases d'avant-vente en apportant un discours métiers avancé. Ces cabinets non spécialisés en termes d'outils peuvent s'appuyer sur un logiciel simple à paramétrer pour réaliser leurs maquettes lors d'avant-vente aux cours desquelles ils peuvent rapidement démontrer le concept.

Dans tous les cas le cabinet doit choisir son positionnement, l'assumer et le défendre. Le risque : se présenter en cabinet indépendant et objectif, proposer des missions d'aide au choix d'outil, alors que l'on serait un cabinet spécialisé sur une ou deux solutions. Avec la multiplication des solutions en SaaS, il s'agit là d'un des premiers enjeux pour les cabinets de conseil. Et un point de vigilance important pour les clients.

Pour bien appréhender les changements de méthodologie induits par les outils SaaS, il convient de s'intéresser tout d'abord à la méthodologie classique de conduite de projet. Voici les étapes clés d'un projet traditionnel :



Les impacts et enjeux sur la phase d'avant-vente ont été vus ci-dessus. Sur la partie gestion de projet, il est aussi facile de déduire de ce qui précède que sa charge est revue à la baisse dans un projet SaaS. Pour autant, l'enjeu est élevé, car pour gagner en rapidité, il est important d'assurer la coordination de chacun des acteurs et la bonne réalisation des tâches par chacun pour éviter les temps morts.

Les autres phases

Cadrage et expression de besoin :

Pour gagner du temps, il est désormais possible de partir du ou des produits sélectionnés ; la démarche de POC⁹ est en effet grandement simplifiée, et souvent gratuite pour le prospect, qui n'a pas à s'occuper de la partie hardware et installation (serveurs + postes client).

De plus, les métiers peuvent avancer avec une certaine autonomie, dès que les premiers comptes utilisateurs sont ouverts. Cette phase de POC sera en effet le plus souvent essentiellement fonctionnelle, plus que technique.

Choix d'outils :

Devant la multiplication des offres, cette phase est essentielle. Pourtant elle n'est plus aussi critique qu'avant : en effet, même si cela reste une décision clé, le choix d'un outil est aujourd'hui beaucoup moins engageant qu'auparavant. En effet, il n'y a plus d'achat de matériels plus ou moins spécifiques, et les licences ne sont achetées que pour le temps d'utilisation (voire un an au maximum pour bénéficier de remises commerciales). Même s'il n'est pas gratuit, le droit à l'erreur est de plus en plus abordable. Et il sera de plus en plus abordable à mesure que se standardiseront les solutions d'interconnexions applicatives et les solutions d'authentifications des utilisateurs.

Ainsi les missions classiques d'aide au choix d'outil n'auront plus vocation à exister seules. En effet, ces missions sont basées sur un processus assez lourd comportant une expression de besoins détaillée, longue à mettre en place, suivi d'une phase d'interrogation du marché et de comparaison des réponses fournies par les éditeurs.

⁹ Proof of Concept

Dans le cadre du SaaS, une approche basée sur l'expertise du conseil, sera privilégiée. En effet, la « short list¹⁰ » peut être établie à partir des besoins clés, tant métiers que techniques. Par exemple, la capacité à dialoguer d'une application sélectionnée avec les autres briques de l'environnement client devient un critère du choix. Ainsi, messageries et plateformes BI¹¹ sont souvent interconnectées de façon native avec d'autres outils SaaS ; il serait dommage de se priver de ces connexions préexistantes.

Les clients sont en droit d'attendre de leur cabinet de conseil, une parfaite connaissance des solutions du marché, et des critères de choix à retenir en fonction de leur environnement et de leurs projets en cours. Le cabinet de conseil devra poser les questions discriminantes qui permettront d'établir le bon choix. Dans certains cas, une approche hybride sera nécessaire, approche dans laquelle une version allégée de l'expression de besoins traditionnelle devra être élaborée. Cette démarche permettra de prendre en compte des besoins métiers et stratégiques structurants et propres à l'entreprise.

Cahier des charges :

Il reste nécessaire, mais il est simplifié. L'entreprise « se coule » dans l'outil SaaS : moins de demandes spécifiques ; les utilisateurs acceptent plus facilement l'outil tel qu'il est.

Infrastructure :

Cette partie disparaît le plus souvent. Il s'agit surtout aujourd'hui de connecter des API¹², d'étudier les compatibilités de matériel. Par contre il n'est plus nécessaire d'investir dans la connaissance pointue des nouveaux serveurs, de leur installation, de l'optimisation du réseau côté serveurs,...

Développement et recette :

Cette partie est peu impactée même si elle tend à s'alléger. La tendance est de plus en plus à éviter les développements spécifiques quand bien même ceux-ci seraient permis par la plateforme SaaS ou PaaS.

Dans certains cas la recette peut être menée au fil de l'eau.

La DSI reste notre principal contact. Elle nous juge sur :

- *la performance de services*
- *la performance économique*
- *la transformation des process métiers*

Le DSI accepte la prise de risque sur la sécurité si l'étude démontre qu'ils ne peuvent pas répondre aux attentes des métiers sans le Cloud.

François Juillot - Devoteam

¹⁰ La liste des solutions présélectionnées pour les POC

¹¹ Business Intelligence

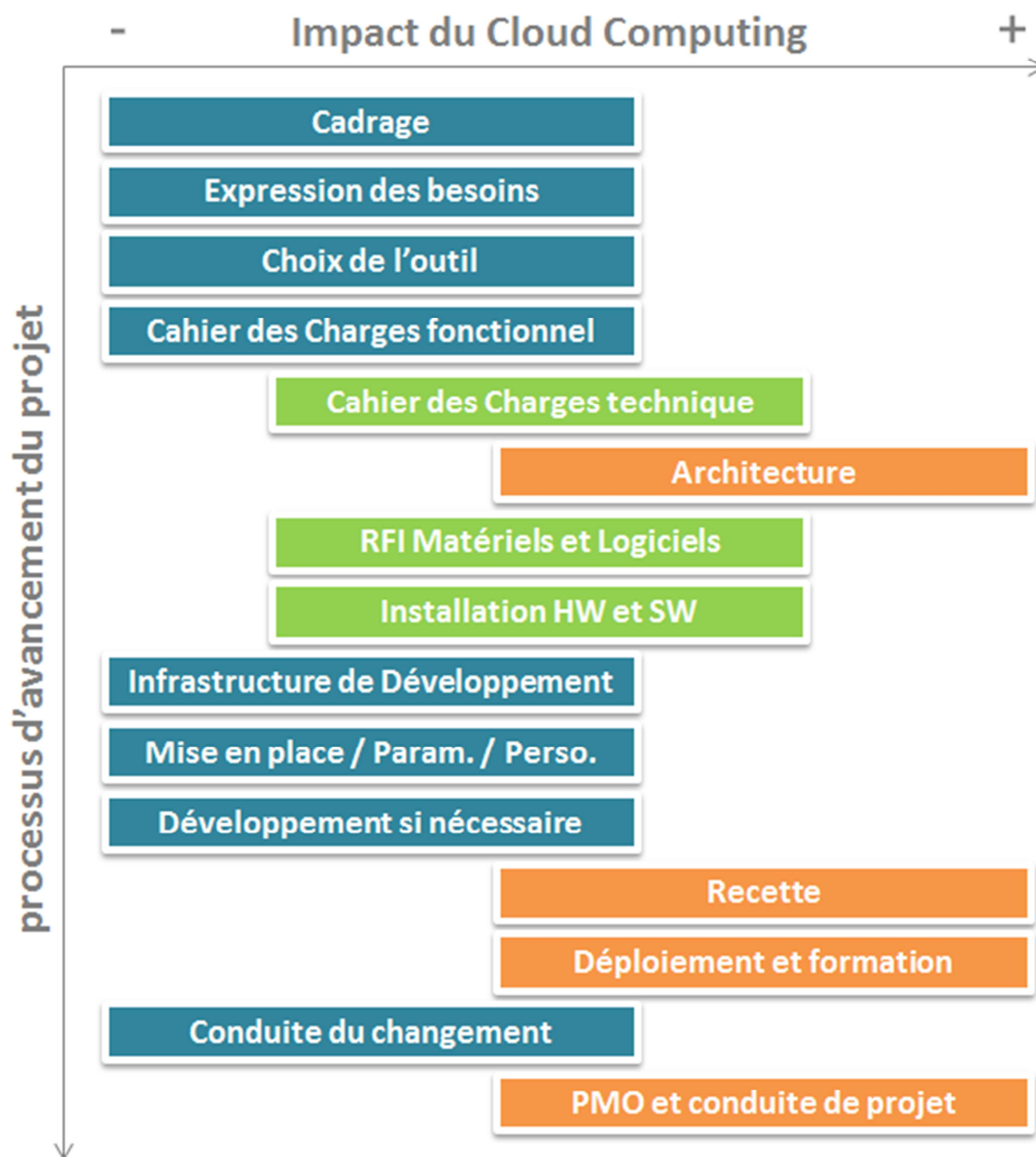
¹² Application Programming Interface

Déploiement et conduite du changement :

Phase indispensable comme dans tout projet. La conduite du changement reste sensible, notamment en raison de la rapidité du projet qui laisse moins de temps pour préparer les utilisateurs.

Impact sur les processus

L'impact du Cloud Computing est variable selon la nature des processus d'avancement d'un projet :



Le projet se concentre sur certaines phases. Et la question se pose désormais plus sur la phase d'après projet : est-il possible d'enchaîner les itérations ? D'adopter un mode assistance et suivi d'utilisation à la place de la TMA¹³ avec délégation de personnel ? De faire de la formation continue ?

Par nature un logiciel SaaS libère le client et ses prestataires du temps auparavant nécessaire à la montée des nouvelles versions car tout est centralisé par l'éditeur et son hébergeur.

Néanmoins, ces montées de version automatiques ouvrent de nouvelles opportunités pour la société de conseil :

- Formation et information sur les nouveautés apportées par la nouvelle version ;
- Analyse de leurs impacts sur les autres logiciels connectés par API : modifications ou abandons d'API,...

Impact sur les tâches des cabinets de conseil

Dans la suite logique de ce que nous venons d'analyser, les actions et les compétences nécessaires au sein des cabinets de conseil sont également impactées par l'avènement du Cloud Computing.

L'un des faits nouveaux apportés par le Cloud Computing auxquels sont confrontés les cabinets de conseil est la multiplication des éditeurs de solutions SaaS, avec un marché des offres devenu mondial et immédiatement accessible par Internet et par tous, notamment les clients. Le métier de l'éditeur de logiciel ayant changé, moins de besoins techniques pour la vente et le déploiement de ses projets, bons nombres de sociétés se lancent dans la production de solutions logicielles en SaaS.

Deux raisons majeures obligent les cabinets de conseil à passer plus de temps à observer les offres du marché.

Désormais, même un éditeur de petite taille et venant d'un autre pays, peut tout à fait répondre aux demandes des clients des Cabinets de Conseil.

La multiplication des offres demande également aux Cabinet de Conseil de passer du temps sur la compréhension des périmètres de chacune des solutions, leurs clients étant souvent « perdus » entre toutes les offres du marché proposées dans un même domaine. C'est pourquoi, du fait de cette multiplication, le Cabinet de conseil passe un temps de veille plus important qu'avant l'avènement du SaaS.

¹³ Tierce Maintenance Applicative

	Avant	Après
Métier du client	Maîtriser le contexte métier	En plus : s'impliquer dans la transversalité des solutions
Maîtrise d'ouvrage	Oui	En plus : API existantes, interopérabilité
Contrôle client	Etude d'opportunité à la mise en production de la solution	Le Client challenge à chaque étape du projet
Relations client	De l'étude préalable à la mise en production	En plus : formation en service récurrent
Relations Fournisseurs	Relations de proximité avec les éditeurs de logiciels	En plus : Opérateurs Cloud
Relations client/Editeur	Laisser le client négocier avec l'éditeur	Négocier directement avec les éditeurs de solutions Cloud
Proposer des solutions pour	Répondre aux besoins des métiers	En plus : réduire les coûts
Accès aux solutions	Obligation de passer par les éditeurs	Accès direct aux solutions SaaS
Maquette	Mettre en œuvre une maquette	Mettre en œuvre un prototype utilisable ensuite quasiment en l'état
Maîtrise technique	Rester « éloigné » de la partie technique des solutions étudiées	Maîtriser la chaîne technique des acteurs impliqués dans les solutions proposées
Quelle solution proposée ?	Le Client choisit parmi une liste de solutions globales	Proposer des packages composés de modules Cloud
Innovation	Pas de nécessité absolue de suivre les innovations technologiques	Faire de la veille récurrente sur les nouvelles solutions et les nouveaux acteurs

5. Et les PME dans tout cela ?

En France, les PME représentent environ 130 000 entreprises de 10 à 250 salariés. Les TPE (entreprises de moins de 10 salariés) approchent quant à elles les 3 millions. Ensemble, ces deux segments comptabilisent 99 % des entreprises avec 52% de l'emploi salarié, 49% de la valeur ajoutée et 43% de l'investissement¹⁴. Par soucis de simplification, nous nommerons toutes ces entreprises « PME ».

Jusqu'alors, les PME n'étaient pas la cible préférée des cabinets de conseil ; une faible volumétrie de prestations à proposer par rapport aux ressources investies en avant-vente. Les missions de conseil visant les grands comptes et les ETI assurent et assureront toujours une plus grande rentabilité pour les cabinets de conseil... Mais cette tendance est peut-être en train d'évoluer à la vue des impacts du Cloud Computing sur la chaîne de valeur globale des acteurs de l'IT, où le cabinet de conseil intervient à de nombreux niveaux.

Pour mieux comprendre l'évolution du rôle du cabinet de conseil induite par l'émergence d'un nouveau paradigme provoquée par le Cloud Computing, nous allons tout d'abord illustrer le fonctionnement d'un projet informatique au sein d'une PME en trois temps :

1. le mode projet d'hier : du conseil sur des logiciels « on-premise¹⁵ » ;
2. le mode projet d'aujourd'hui : entre conseil et paramétrage d'applications et de services Cloud Computing ;
3. le mode projet de demain : vers une nouvelle forme de conseil ?

Nous remarquerons que l'évolution du mode projet pour les PME est analogue à celle observée dans les grands groupes, à la différence près que la partie gestion de projet pour ces derniers est plus complexe.

*Les PME françaises forment l'économie réelle de notre pays. Le cloud est une formidable opportunité pour elles ; un espace de respiration pour se développer sans trop investir. Pour comprendre les besoins de nos clients, nous faisons d'abord un diagnostic. Un système d'aide à la décision nous aide à proposer une liste de solutions SaaS, toujours différente, en fonction du contexte client. Ceux-ci nous font confiance car ils savent que nous sommes indépendants de toute solution du marché. Nous maîtrisons une centaine de solutions car nous nous concentrons avant tout sur les usages métiers. **Colin Lalouette - Cloud is Mine***

¹⁴ Source : <http://www.economie.gouv.fr>

¹⁵ Sur place, fonctionnant sur un serveur situé dans l'entreprise utilisatrice ou chez son hébergeur

Dans un second temps, après une mise en contexte sur les moyens de télécommunications et d'infrastructures des PME, nous nous interrogerons sur les opportunités et l'agrandissement de la cible créée par le IaaS. Trois axes seront principalement dégagés :

- la rationalisation du réseau de télécommunication externe ;
- la transformation de l'infrastructure interne ;
- l'accompagnement à la performance aux nouveaux usages.

5.1 Le Cloud Computing et les PME

5.1.1 Le mode projet d'hier : conseil autour de logiciels on-premise

Hier, deux scénarios types s'affrontaient classiquement au sein d'une PME pour la mise en place d'une solution informatique. Le leadership était assuré soit par un cabinet de conseil, soit directement par l'éditeur d'une solution logicielle on-premise. Une multitude de possibilités intermédiaires existaient mais ces deux scénarii schématisent des fonctionnements antinomiques importants à décrire pour comprendre le mode projet d'aujourd'hui, puis celui de demain, avec le Cloud Computing.

Scénario A ► Lead par le cabinet de conseil

Une PME s'intéresse à la mise en place d'une solution informatique pour répondre à un besoin. Le responsable informatique contacte plusieurs cabinets de conseil en leur communiquant une brève expression de besoins.

❶ Recherche de solutions

Le cabinet de conseil rédige une proposition commerciale incluant de préférence la sélection d'une solution logicielle car le prospect est une PME qui attend une réponse opérationnelle.

❷ Réalisation fonctionnelle

Une fois sélectionné, le cabinet de conseil effectue toutes les activités de maîtrise d'ouvrage et de gestion de projet qui lui incombent. Le cabinet rédige l'appel d'offres permettant au client de choisir le prestataire technique pour la mise en œuvre.

③ Réalisation technique

Les activités de mise en œuvre sont le plus souvent assurées par une SSII partenaire du cabinet de conseil. Le cabinet de conseil peut piloter cette réalisation technique s'il n'y a pas assez de ressources ou de compétences chez le client en réalisant l'AMOA.

④ Accompagnement

Le cabinet de conseil répond finalement aux besoins de réorganisation, de communication, d'accompagnement de proximité ou encore de formations nécessaires pour assurer une utilisation optimale de la solution informatique.

Dans ce premier scénario, le rôle du cabinet de conseil est évidemment central. Il est l'interlocuteur privilégié de la PME mais aussi de tous les autres acteurs de la chaîne de valeur du projet (éditeur, SSII...) avec tous les intérêts que cette position sous-tend. En contrepartie, le cabinet de conseil prend tous les risques en passant un grand nombre d'heures non-rémunérées d'avant-vente puisque lui seul assure la phase de recherche de solutions pour la PME.

Scénario B ►► Lead par l'éditeur

Une PME s'intéresse à la mise en place d'une solution informatique pour répondre à un besoin. Le responsable projet se renseigne auprès de plusieurs éditeurs et leur demande de la documentation voire un environnement test (pilote, maquette, POC...).

① Recherche de solutions

Le responsable informatique de la PME s'interroge sur la solution lui semblant correspondre le mieux à l'ensemble de ses contraintes (fonctionnalités, prix, accompagnement...) puis il sélectionne un éditeur.

② Réalisation fonctionnelle

Dans de nombreux cas, l'éditeur internalise tout ou partie de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion de projet en organisant des ateliers pour paramétrer et déployer au mieux sa solution. Il peut proposer à la PME un cabinet de conseil partenaire sur la partie maîtrise d'ouvrage.

③ Réalisation technique

A l'instar de la réalisation fonctionnelle, l'éditeur internalise de préférence la maîtrise d'œuvre bien qu'il propose parfois un partenaire technique pour ce faire.

4 Accompagnement

L'éditeur propose souvent des formations in situ sur la gouvernance et l'utilisation de sa solution respectivement à l'équipe SI et aux utilisateurs finaux. Un cabinet de conseil partenaire peut être aussi proposé sur tous les divers aspects de conduite du changement.

Dans ce second scénario, le rôle du cabinet de conseil peut être totalement inexistant puisque c'est l'éditeur cette fois-ci qui est l'interlocuteur privilégié de la PME. En revanche, lorsqu'un partenariat est établi, le cabinet de conseil peut réaliser un grand nombre d'activités qui lui sont déléguées.

5.1.2 Le mode projet d'aujourd'hui : conseil et paramétrage d'applications SaaS

Chaque cabinet de conseil a choisi un modèle économique se rapprochant plutôt du scénario A ou du scénario B en connaissant en tout état de cause les risques et opportunités de leur choix. Mais aujourd'hui, dans un monde informatique en pleine évolution avec le SaaS, ces deux scénarios types sont de moins en moins fréquents pour trois raisons :

1. Les PME pensent connaître, à juste titre ou non, les applications SaaS pouvant potentiellement répondre à un de leurs besoins grâce à la présence de ces solutions SaaS sur des sites web proposant souvent une période d'essai gratuite ; les PME ressentent moins le besoin d'accompagnement tant fonctionnel que technique.
2. Les éditeurs tendent à se recentrer sur leur cœur de compétences qu'est l'évolution et la maintenance applicative de logiciels ; s'ils réalisaient hier des logiciels on-premise, ils doivent prolonger cette source de revenus pour financer la transformation en douceur de leur modèle économique.
3. Quant aux cabinets de conseil, ils cherchent à s'adapter et à éduquer un marché en pleine mutation qui ne comprend pas encore parfaitement les enjeux du SaaS. A titre d'exemple, ils doivent parfois répondre à des appels d'offre incluant des options sur le déploiement d'une version SaaS et d'une version on-premise d'un même logiciel.

Pour illustrer ce nouveau mode projet, nous avons décrit le scénario ci-dessous. Ce dernier n'est pas forcément le plus représentatif de la multitude de situations pouvant être rencontrées aujourd'hui. Il s'agit cependant d'un scénario bien réel montrant quelques-unes des grandes évolutions du rôle du cabinet de conseil entre hier et aujourd'hui vis-à-vis des PME.

Scénario C ► Lead par la PME

Une PME s'intéresse à la mise en place d'une solution SaaS. Un responsable métier se renseigne sur le web et prend particulièrement en compte les retours de ses pairs dans d'autres sociétés pour se faire son propre benchmark.

❶ Recherche de solutions

Le responsable métier de la PME trouve l'application SaaS semblant lui correspondre au mieux. Cependant, comme il n'est pas certain de son choix et qu'il ne maîtrise pas la mise en place d'un tel projet métier, il contacte un cabinet de conseil pour l'accompagner. Le cabinet de conseil va confirmer, ou tenter d'infirmer s'il le doit, le choix de la solution lors d'une phase de diagnostic, équivalent d'un audit flash avec une série de préconisations.

❷ Réalisation fonctionnelle

Si ces préconisations, incluant in fine une proposition commerciale, sont acceptées, le cabinet de conseil va ensuite mener un certain nombre d'exercices (ateliers, entretiens...) pour adapter, ou faire correspondre au mieux, l'organisation et les métiers de la PME avec l'application SaaS sélectionnée. Plus qu'un travail de maîtrise d'ouvrage ou de gestion de projet, cette étape est à mi-chemin entre l'expression de besoin liée à la maîtrise d'ouvrage, la prise en compte des contraintes techniques liée à la maîtrise d'œuvre et enfin la réorganisation liée à la conduite du changement.

❸ Réalisation technique

Le cabinet de conseil va paramétrer l'application SaaS en fonction des exigences fonctionnelles et des besoins d'adaptations techniques relevés lors de l'étape précédente. Selon son organisation, le cabinet de conseil internalise tout ou partie de l'intégration au système d'information existant de la PME avec le développement de web services. S'il ne possède pas de ressources pour ce faire, il sous-traite à une SSII cette opération sans que le client ne le sache forcément puisque l'intervention in situ est minimisée voire nulle de par le fonctionnement même du SaaS.

❹ Accompagnement

Comme auparavant, le cabinet de conseil répond aux besoins de conduite du changement. Par contre, la partie « réorganisation » a déjà été en partie traitée lors de la réalisation fonctionnelle en raison de l'approche métier inhérente au SaaS. La formation se réalise plus souvent à distance avec la mise en place d'un support fonctionnel très orienté « usages, services et fonctionnalités ». La part des coûts techniques diminuant, la PME peut reporter une partie de ces coûts sur ce support. Dans certains cas, le cabinet de conseil va proposer d'assurer lui-

même la facturation auprès de l'éditeur (mode revendeur) pour garder un contact le plus proche possible avec la PME et proposer des services additionnels.

Dans ce troisième scénario, le cabinet de conseil n'est plus le « sachant » devant conseiller un client sur l'intégralité d'un projet informatique. Il devient plus un « facilitateur » en intervenant sur certaines étapes clés du projet. Il doit toujours réaliser une phase d'avant-vente mais celle-ci débouche sur une proposition commerciale en adéquation avec le besoin du client. En revanche, il est beaucoup plus influencé dans son travail par la PME qui n'acceptera pas de charges de conseil trop élevées puisqu'elle sait, plus clairement que dans les scénarios précédents, ce dont elle a besoin.

D'une manière plus globale, nous nous rendons compte que le premier rôle du cabinet de conseil est avant tout d'accompagner le client à bien comprendre les forces, les faiblesses, les avantages et les opportunités du SaaS lors des phases de diagnostic et de préconisations. Le SaaS sous-tend de nombreuses interrogations de la part des PME auxquelles le cabinet de conseil doit répondre lors de l'avant-vente, ou idéalement lors d'une phase de pré-étude, au sujet des 5 principaux freins :

- L'intégrité des données (redondance, confidentialité, réversibilité) ;
- La sécurité des échanges (protocoles logiciels et physiques...) ;
- La performance du réseau (SLA, dépendance FAI...) ;
- Le coût financier (court-terme versus long-terme) ;
- L'intégration dans le système d'information existant.

C'est cette nouvelle phase de conseil qui saura générer de la confiance de la part des responsables de la PME puisque les résultats seront directement opérationnels.

5.1.3 Le mode projet de demain : vers une nouvelle forme de conseil ?

Nous venons de voir que les rôles et donc les métiers du cabinet de conseil sont en train d'évoluer. En fonction de sa taille et de son histoire, chaque cabinet de conseil aura tendance à privilégier une évolution plutôt qu'une autre en s'interrogeant sur les questions suivantes :

- Doit-on accompagner le client dans le choix de l'application SaaS ; ou bien continuer à le laisser décider par lui-même ?

- Faut-il continuer à embaucher des consultants relativement généralistes ; ou bien intégrer des doubles compétences « métier + paramétrage » ? Exemple : consultant en forces de vente sachant paramétrer les principaux CRM du marché.
- Doit-on internaliser des développeurs systèmes spécialisés en web services pour garder l'interconnexion entre SI et plusieurs SaaS ; ou bien sous-traiter cette partie avec la prise de risque que cela comporte ?

Des pratiques distinctes seront recherchées voire volontairement mises en avant entre les cabinets de conseil de demain pour pouvoir se différencier de la concurrence. Cependant, si la mission d'un cabinet de conseil est de fournir des recommandations sur ce qu'il convient de faire pour améliorer le fonctionnement d'une organisation, nous pensons que les rôles majeurs du cabinet de conseil de demain peuvent être définis ainsi :

On parle moins produits. Si on enlève la technologie, il faut améliorer le reste : catalogue de services, optimisation.

Gregoire Michel - Inficiences

- **Rédiger un document de cadrage orienté Cloud Computing**
 - Objectifs stratégiques des SaaS en cours d'utilisation et mise à plat des processus type potentiellement impactés ;
 - Expression de besoins globale et recherche d'interactions/synergies avec l'écosystème SaaS existant ;
 - Harmonisation et convergence des pratiques de Cloud existantes avec le SaaS à déployer.
- **Participer au choix d'une application SaaS**
 - Réalisation de benchmarks sur une thématique ;
 - Présentation de bibliothèques de processus type ;
 - Mise en œuvre d'un système d'aide à la décision.
- **Piloter la partie technique du projet**
 - Paramétrage du front-office (et du back-office dans certains cas avancés) ;
 - Développement de web services dans l'écosystème SaaS et le système d'information existant ;
 - Support complet envers les utilisateurs, gestion de la facturation et prise en charge des interactions avec les équipes de développement des autres SaaS.

5.2 Le IaaS et les PME

5.2.1 Éléments de contexte sur les réseaux de télécommunication

La France figure parmi les pays européens les plus avancés quant au taux de pénétration de l'Internet à haut débit via des infrastructures externes de télécommunications très performantes. Plus de 97 % des PME ont accès à Internet par xDSL¹⁶. Et plusieurs milliers d'entre elles ont même accès à Internet par FTT¹⁷.

Plus d'une centaine de fournisseurs d'accès à Internet (FAI) se partage le marché des réseaux de télécommunication pour les PME. La très grande majorité d'entre eux dépend du réseau cuivré historique de France Telecom. De plus en plus de FAI sont rattachés aux réseaux dédiés – cuivrés ou par fibre – d'acteurs comme OVH ou COLT. Cependant, il ne faut pas occulter la difficulté pour des PME situées dans des zones « reculées » et moins bien servies par ces acteurs, de profiter des services SaaS.

Les FAI proposent des offres variées en termes de technologies de communication amenant à des niveaux de débit et des gammes de services très différentes. En termes d'équipement, la seule contrainte est de changer de « box » pour que son modem intégré corresponde à la technologie de communication utilisée par le FAI. Ces box comprennent d'autres services de base : réseau wifi sans fil (communication), un proxy (sécurisation), un routeur (distribution),...

Il est important de souligner que l'utilisation d'applications SaaS ne pose généralement aucun problème puisque les transferts montants/descendants entre l'entreprise et le réseau externe restent peu élevés. Le besoin de débit est principalement lié à l'envoi et à la réception d'informations pour rafraîchir le navigateur où s'affichent les applications SaaS. Dans certains cas, le niveau d'abonnement auprès de son FAI peut être augmenté (passage de l'ADSL à la VDSL2 par exemple) pour bénéficier d'une meilleure bande passante.

Concernant le IaaS, le volume de données échangées peut être beaucoup plus élevé selon la configuration choisie. Dans le cas d'une externalisation totale de l'infrastructure (dans un cloud privé par exemple), le choix du FAI doit souvent être réétudié. Le niveau d'abonnement, voire le nombre de connexions, doivent être augmentés pour s'assurer de l'adéquation entre les usages désirés en interne avec les capacités de l'infrastructure externe. En prenant ce paramètre en considération, un projet IaaS augmente fortement ses chances de succès.

¹⁶ Technologies de communication haut débit de type ADSL, VDSL, SDSL...

¹⁷ Très haut débit de type FTTH, FTTC, FTTB...

5.2.2 Éléments de contexte sur l'infrastructure interne

L'infrastructure interne des PME est en générale minimaliste. Elle est avant tout simple, efficace et très locale, conçue pour des usages comme la bureautique et quelques applications métiers et/ou de gestion. La partie bureautique comprend la production de documents (tableur, traitement de texte...), leur communication (messagerie, fax...) ainsi que leur conservation (partage réseau, GED...). L'infrastructure interne d'une PME classique peut être vue comme la combinaison :

- D'un serveur d'application sur une architecture client/serveur
- D'un réseau SAN de stockage/sauvegarde pour les données des serveurs
- De plusieurs ordinateurs fixes et portables mis en réseau
- D'applications serveurs/clients et d'applications sur les postes de travail

Les mieux équipées des PME mettent aussi en œuvre :

- Un VPN¹⁸ pour un accès sécurisé à l'infrastructure interne depuis l'extérieur, pour les collaborateurs nomades ou pour les sites distants devant communiquer ensemble ;
- Un autocommutateur téléphonique privé, physique (PABX) ou numérique (IPBX), pour relier les postes téléphoniques internes à l'infrastructure externe du réseau téléphonique ou faire de la Vidéo sur Internet (VoIP).

Il est important de souligner ici que les questions de l'IaaS et du SaaS se mélangent du point de vue des PME au travers de l'apparition de systèmes de partage d'applications bureautiques, de gestion ou métier. Ces systèmes collaboratifs et documentaires permettent de gérer au sein d'une application SaaS toutes les problématiques de droits et d'autorisations gérées hier par un élément de l'infrastructure interne (un serveur LDAP ou Exchange par exemple).

Cette remarque reste vraie aussi pour le VPN car cet élément d'infrastructure disparaît au profit d'applications SaaS supportant nativement les accès à distance et la communication inter-sites. Idem pour les autocommutateurs téléphoniques fournissant des services de VoIP et qui peuvent être remplacés par des applicatifs propriétaires ou open-source de voix sur IP.

¹⁸ Virtual Private Network - Abstraction permettant de considérer plusieurs ordinateurs distants comme étant sur le même réseau local.

Le seul élément, où la séparation pour les PME reste claire entre SaaS et IaaS, est le serveur d'applications qui peut passer d'un état dédié dans l'infrastructure interne à un état privé ou mutualisé dans le cloud. Alors que le serveur classique est géré in situ (ou parfois infogéré), le serveur privé est dédié et virtualisé dans le cloud. Le serveur mutualisé est quant à lui partagé entre plusieurs clients. La principale question du responsable d'une PME est de trouver la meilleure solution par rapport à ses besoins et ses attentes. Rester en serveur dédié ? Evoluer vers un serveur privé ou mutualisé ? Ou bien choisir une forme hybride entre ces trois possibilités pour profiter des avantages de chacune en termes de performances et de coûts ?

5.2.3 De nouvelles opportunités pour les cabinets de conseil

Les éléments de contexte ci-dessus ont soulevé un certain nombre d'interrogations et de problématiques devant être considéré par les cabinets de conseil comme autant de nouvelles opportunités d'affaires. Les projets d'infrastructures étaient hier exclusivement réalisés par des SSII ou des responsables informatiques en interne des PME. Les relations fortes entre SaaS et IaaS réduisent ces interrogations très techniques en les ramenant vers des aspects finalement plus fonctionnels. Les cabinets de conseil peuvent ainsi agrandir leur périmètre d'intervention, et donc leurs cibles, et se doivent de monter en compétences sur de nouveaux sujets.

Suite à ce constat, voici 3 opportunités majeures pour les cabinets de conseil :

❶ Rationalisation du réseau de télécommunication externe

Les coupures Internet sont peu fréquentes et souvent très courtes. La crainte de certains clients concernant ce risque sur des projets IaaS ne sont pas fondés. En revanche, le cabinet de conseil doit garder en tête que pour passer sereinement ses serveurs et son infrastructure dans le IaaS, la PME doit pouvoir compter sur une infrastructure externe cohérente et une bande passante capable de supporter l'intégralité de ses besoins.

Les PME ne font évoluer que très rarement leur accès Internet. La grande majorité d'entre elles ne l'ont pas fait depuis les dernières campagnes marketing pour l'ADSL dans les années 2000. Le IaaS pouvant être assez gourmand en bande passante dans certaines configurations, le cabinet de conseil se doit de choisir au plus juste le FAI fournissant le meilleur type de connexion et de services pour accompagner son client dans ses projets.

② Transformation de l'infrastructure interne

A l'instar de la nécessaire cohérence entre infrastructure externe et demandes en bande passante, le cabinet de conseil doit aussi s'assurer que l'infrastructure filaire, les normes de câblage et le wifi peuvent supporter la bonne technologie de communication. L'équipement matériel ne rentrant plus vraiment en considération, le remplacement du parc informatique par des postes virtuels est aussi envisageable en fonction des besoins en puissance des équipements que le cabinet de conseil peut désormais connaître.

On pousse nos clients à regarder le Cloud en leur apportant les arguments appropriés. Aujourd'hui les clients nous demandent d'analyser les solutions avec et sans Cloud. L'hébergement et les services associés prennent de l'importance. On nous confie de nouvelles missions qui aident nos clients à voir ce qu'ils doivent externaliser et ce qu'ils doivent garder en interne.

Pascal Gaston - Alenium

Mais la principale opportunité du cabinet de conseil sur l'infrastructure interne est avant tout de répondre à la question « *A quoi sert votre serveur ?* ». Grâce à une bonne connaissance du marché des éditeurs SaaS et des hébergeurs IaaS, la réponse à cette question peut permettre au cabinet de conseil de passer tout ou partie du serveur actuel dans le cloud. Il doit être en capacité de proposer une transformation de l'infrastructure vers des solutions SaaS, des serveurs privés/mutualisés ou bien encore vers des systèmes hybrides.

Ainsi le cabinet de conseil évite l'obsolescence de l'infrastructure interne avec une offre de valeur beaucoup plus orientée vers la sécurité du parc informatique et l'intégrité des données. Le cabinet de conseil peut aussi proposer ses propres services IaaS (via son propre datacenter ou en marque blanche) permettant de centraliser les besoins de ses clients en interne. Plutôt que de proposer une solution SaaS/IaaS sur laquelle il n'a pas toujours une plus-value importante, le cabinet de conseil peut proposer et industrialiser des services à son propre nom.

③ Accompagnement à la performance et aux nouveaux usages

Le IaaS peut être vu comme le meilleur moyen pour un dirigeant de PME de se concentrer sur son cœur de métier en externalisant une grande partie de son système d'information et donc des aléas qui les accompagnent. Le SaaS permet aussi de répondre à des besoins métiers poussant à remplacer certains éléments de l'infrastructure externe. En cela, IaaS et SaaS créent un véritable environnement de performance que le cabinet de conseil doit s'empresser d'optimiser au profit de la PME.

Les opportunités d'accompagnement vers la performance et les nouveaux usages induits par le Cloud Computing sont très nombreuses car elles touchent l'intégralité du

fonctionnement interne comme externe d'une entreprise. A titre d'exemple, voici quelques points d'accompagnement possibles :

- **Volet RH** : Comment le cloud peut-il répondre aux salariés souhaitant faire du télétravail ?
- **Volet opérations** : Comment réaliser des économies grâce à la flexibilité des offres cloud ?

6. Vers un nouveau modèle économique

Drivers Business des Cabinets de Conseil

Issus du monde de l'Audit et de l'Expertise Comptable, les Cabinets de Conseil en ont gardé les habitudes. Ils ne font pas de publicité pour se faire connaître et vendent leurs missions par relations interpersonnelles ou par le bouche à oreille. C'est un monde où la confiance est de rigueur et il n'y a pas de possibilité de présenter les avantages d'une offre.

Chaque Cabinet de Conseil présente une méthodologie, qui se rapporte plus à une façon de faire, une sorte de « cachet », de « savoir-faire » dont ils sont fiers. La présentation de « la » méthode rassure les clients, mais peut créer des difficultés lors d'une fusion entre deux Cabinets de Conseil, chacun défendant sa méthodologie...

Nous disposons d'un outil de suivi de projet en SaaS ouvert au client qui peut suivre pas à pas l'avancée des travaux et mieux contrôler le ROI.

Thibault MARZLOFF – MC2partners

Tout comme pour une entreprise de services, c'est la marge qui compte et non le chiffre d'affaires. Les Cabinets de Conseil vendent du temps et de l'expérience, le prix s'établissant à la journée en fonction du grade du consultant.

Dans les grandes entités de Conseil, l'organisation se fait autour d'un Associé ayant l'expertise et l'expérience dans un domaine particulier (RH, Secteur Public par exemple), et qui regroupe autour de lui des consultants de tous niveaux. Chaque Business unit ressemble à un petit Cabinet de Conseil.

Impacts du cloud

L'avènement du Cloud va permettre aux Cabinets de Conseil :

- de réaliser des missions qui s'inscrivent dans la durée en devenant moins techniques ; elles nécessitent moins d'intégration et davantage de paramétrage métier ;
- d'embarquer dans leurs missions les solutions des éditeurs SaaS, de les laisser en location à leurs clients une fois leur mission terminée, et ainsi de garder une relation forte avec leurs clients et perdurer ainsi dans leurs missions.

La rupture, pas uniquement technologique du SaaS/Cloud, a permis le développement des modèles économiques de type location (redevance annuelle ou mensuelle) d'une part et l'émergence de modèle de facturation à la consommation (pay per use) d'autre part. Cela touche pour l'instant les composantes des solutions vendues à l'utilisateur final que l'on pourrait qualifier d'industrielles, c'est-à-dire essentiellement l'infrastructure et le logiciel. En ce qui concerne les services et le conseil, cette même rupture va s'inviter dans le traditionnel débat entre le forfait et la régie et peut-être y mettre un peu d'ordre. Mais il faudra d'abord traiter quelques questions sur les nouveaux modèles tarifaires.

Les Modèles tarifaires

La valeur perçue

La rapidité d'implémentation, l'une des promesses du Cloud Computing, menace les modèles tarifaires traditionnels appliqués aux prestations de services.

On a vu dans les chapitres précédents que la mise en œuvre souvent rapide des solutions Cloud changeait l'approche et quelquefois la nature de la prestation de conseil. Cette rapidité pouvait entraîner une réduction de la durée de la mission sans toutefois réduire la valeur apportée par le Cabinet Conseil.

Or l'unité d'œuvre principalement utilisée dans le monde « On premise » est la journée. Il est donc probable que la réduction du temps d'implémentation constaté sur les projets de Cloud Computing vont pousser les clients à demander une diminution de leurs factures « Conseil ».

Cette perception est aussi renforcée par le fait que les solutions Cloud Computing peuvent être au moins partiellement implémentées sans que le Cabinet de Conseil soit présent physiquement chez son client.

La valeur perçue par le client sera moindre alors même que la valeur apportée ne diminuera pas.

La recherche de la bonne unité d'œuvre

Il apparaît donc que l'unité d'œuvre « jour » est moins adaptée aux projets de Cloud Computing en raison de la dé-corrélation entre délai et charge perçue par le client et la valeur ajoutée du Conseil.

A cela s'ajoute l'implication directe des métiers dans le choix des solutions : cette population est nettement moins habituée que la DSI à compter en « jours/homme » et privilégie davantage la mesure du résultat obtenu. Une nouvelle unité d'œuvre s'impose qui soit compréhensible et acceptée par les nouveaux décideurs.

Sans que cela se traduise par un engagement de résultat au sens juridique, l'unité d'œuvre dé-corrélée du temps passé crée pour le moins une obligation morale et un terrain de négociation sur le résultat attendu.

Quelques pistes

Les modèles tarifaires des prestations de conseil dans l'environnement Cloud Computing doivent ainsi être reconsidérés à la lumière de quelques changements majeurs :

- SaaS, PaaS ou IaaS, tous ces services adoptent les modèles locatifs (récurrents) et à la consommation ;
- l'unité d'œuvre jour/homme ne traduit plus la valeur ajoutée par le conseil dès lors que l'environnement SaaS/Cloud change les méthodes de travail des cabinets de conseil et rééquilibre la décision au profit des directions Métiers;
- le changement de missions pour le Cabinet de Conseil implique des investissements cognitifs importants souvent dissociés de ses projets clients ou mutualisés sur plusieurs clients.

Voici quelques pistes :

▶▶ Emprunter aux solutions industrielles leurs concepts de « modularité des offres » pour les appliquer aux prestations intellectuelles de conseil. Pour capitaliser une part du savoir-faire dans la méthode : décrire précisément les tâches et les procédures de travail, en d'autres termes transcrire le savoir-faire dans une méthode facilement applicable mais également facilement reproductible et de façon économique. Ainsi différencier les natures de prestations dont certaines pourraient être forfaitaires.

▶▶ Introduire la notion d'espérance de vie de la solution en proposant des prestations d'accompagnement dans le temps pouvant couvrir l'arrivée de nouvelles fonctionnalités des solutions SaaS. Mais également envisager des méthodes d'implémentation itérative réparties dans le temps, ce que les solutions SaaS/Cloud permettent plus facilement et qui répond aux pratiques de changement plébiscitées aujourd'hui. Il s'agit ici d'emprunter les méthodes de développement par prototypage. En d'autres termes, on intervient au fur et à mesure de l'expression du besoin par le client. Celui-ci prend conscience de son besoin progressivement et selon l'usage qu'il fait des premières livraisons.

▶▶ Le Conseil as a service propose du conseil de manière diffuse sous forme d'abonnement. Ce type de conseil permet d'accompagner progressivement le client pour qu'il acquière un usage optimal du Cloud Computing qu'il utilise. Les évolutions de son environnement et de ses besoins sont aussi pris en compte. Avec une confiance qui se crée, les prestations additionnelles classiques pourront être proposées ou réintroduites.

Mais la question d'un modèle tarifaire ne se résume pas à l'équation « coût de production / valeur créée chez le client / valeur perçue par ce dernier ». Le contexte culturel joue un rôle important et apporte quelquefois une forte distorsion, plus particulièrement chez les PME, notamment sur la « valeur perçue ». Cette dimension quasiment culturelle va jouer à plusieurs niveaux :

- le sentiment d'unicité ou d'originalité,
- la quête d'un outil de contrôle du travail effectué,
- le rôle « correctif », donc dû par le fournisseur du service, en France.

Dans les grands comptes, c'est la conviction de l'originalité qui fonde l'idée que la prestation de conseil ne peut partir que d'une feuille blanche et qu'en conséquence la valeur créée est en rapport direct et proportionnel avec le temps passé. Alors que les grands groupes acceptent plus facilement le télétravail de leurs collaborateurs, ils l'envisagent plus difficilement pour leurs prestataires et cherchent dans la journée/homme un outil de contrôle de la prestation effectuée.

Les PME disposent de moyens plus modestes qui les rendent plus perméables à des prestations de services standardisées et industrialisées, proposées à des tarifs plus abordables. Elles ont, par ailleurs, une vision très française, suspicieuse du service, considéré comme un dû voir un correctif.

Cela pourrait complexifier le développement de nouveaux modèles tarifaires, mais ne devrait toutefois pas en retarder l'émergence.

7. Conclusion

La révolution du Cloud Computing est en marche. Il est donc toujours délicat de mesurer les changements apportés par un phénomène de ce type alors qu'il n'est pas achevé.

Pour certains, la nature des prestations de « conseils » des cabinets conseils ne va pas évoluer de manière aussi sensible que le décrit ce livre blanc, avec l'arrivée du Cloud Computing.

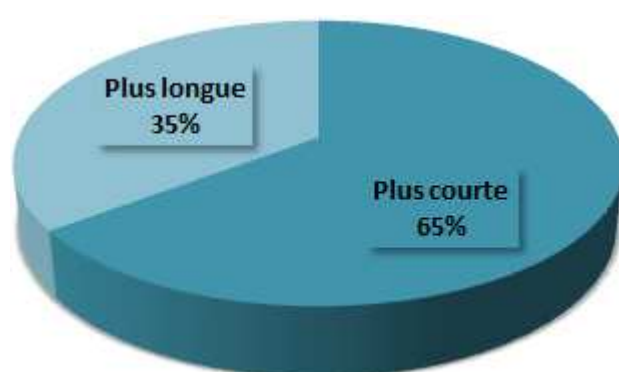
Mais tous prévoient une évolution de la palette globale des services. Le rétrécissement des budgets alloués par les clients aux seules prestations de conseils vont obliger les cabinets à regarder un peu ailleurs.

Ils pourraient être tentés de lorgner du côté des activités d'intégration... La question se posera donc de l'évolution des intégrateurs. Mais c'est déjà une autre histoire... ou un autre livre blanc.

8. Annexe

ENQUETE

Début 2014, **A2 Partner**, membre de la commission Conseil d'EuroCloud France, a interrogé par Internet une quarantaine de sociétés de conseils. Les informations recueillies ont été exploitées pour réaliser ce livre blanc. Voici quelques données quantitatives.

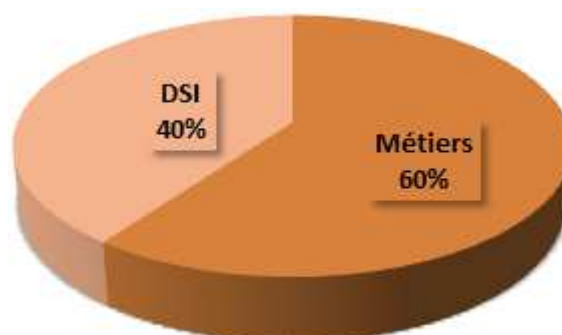


Evolution de la durée et de la nature des missions de conseil depuis l'arrivée du Cloud Computing¹⁹ :

- Ajout d'offres de paramétrage : **27%**
- Moins d'aide au choix : **7%**
- Moins de cahier des charges : **20%**
- Plus de maquettes : **23%**
- Plus de démonstrations : **27%**.

Avec quel interlocuteur travaillez-vous le plus depuis l'arrivée du Cloud Computing ?

Nous avons changé d'interlocuteurs chez nos clients : **23%** des réponses



Comment vos interlocuteurs font-ils leur choix de solutions de Cloud Computing ?

- Je leur suggère des solutions, ils vont voir par eux-mêmes : **64%**
- Je fais des démonstrations de différentes solutions : **32%**
- Mes clients font leur choix seuls : **20%**
- Quand j'interviens, mes clients ont déjà fait leur choix : **16%**

Le Cloud Computing représente-t-il une opportunité pour vous : oui pour 100%

¹⁹ En pourcentages de toutes les réponses

9. Remerciements

Laurence Dugué
Dirigeante
A2 Partner
Société de conseils
www.a2partner.com
01 55 62 06 79

Stéphane Coirre
Gérant
AGI
SSII
www.agi-paris.fr
01 55 96 12 89

Loïc Simon
IBM Business Development
Aspaway
Cloud broker
www.aspaway.fr
01 46 67 88 88

Colin Lalouette
P-DG
Cloud is Mine
Société de conseils et
marketplace en services
cloud
www.cloud-is-mine.fr
04 67 13 00 61

Christian Sayegh
Co-fondateur
CloudNetCare (Nliive)
Editeur SaaS et cabinet de
conseils
www.nliive.com
01 75 61 03 15

Pierre Fauquenot
Dirigeant
Infortive
Cloud broker et DSI de
transition
www.infortive.com
01 84 19 42 55

David Hertzberg
Président
Izi'nov
Société de conseils
01 77 22 76 39

Louis Naugès
Evangeliste
Revevol
www.revevol.eu
Intégrateur

Romain Hugot
Directeur études et
stratégie
SAGE
Editeur
www.sage.fr
0810 30 30 30

Cinov-IT
Partenaire de ce livre
blanc
www.cinov.fr/syndicats/it

Nous remercions les personnes que nous avons interviewées : Pascal Gaston (**Alenium**), Jérôme Martin (**Bearing Point**), Jean-Christophe Lasvergnas (**Capgemini**), Domenico Diccio (**D2SI**), François Juillot (**Devoteam**), Gregoire Michel (**Inficiences**), Stéphane Noet (**Isteon**), Frans Imbert-Vier (**L'Acoms**), Thibault MARZLOFF (**MC2partners**), Philippe Trouchaud (**Pricewaterhouse Coopers**) et Sébastien Daenes (**S-square**)

Nous remercions les sociétés qui ont répondu à notre enquête en s'identifiant : Adage consulting, Arcalis, Cervoniconseil, Chouradviser, Cocpit, Consultake, Duo Conseil Efficacitic, EY, Humanstart, Lecko