

Feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique

Vision, valeur ajoutée et virtualisation

Cette présentation de la stratégie de Cloud Computing décrit un modèle axé sur la virtualisation et le cloud privé pour transformer la valeur ajoutée de l'informatique. Elle synthétise les principaux résultats de différentes études dans une feuille de route de la transformation en trois étapes.

La feuille de route présente un ensemble d'objectifs, de défis, de compétences et d'indicateurs de mesure de la réussite en constante évolution, requis pour transformer l'informatique d'un centre de coûts en un générateur de valeur ajoutée stratégique. Son but est de passer en revue les principaux facteurs de réussite aux niveaux du soutien de la direction et de l'infrastructure. Une attention particulière est requise à ces deux niveaux pour garantir le succès de la transformation.

Utilisez ce document et les trois autres présentations de la stratégie de Cloud Computing associées pour développer une vision de la transformation, évaluer la situation actuelle, mesurer la progression et communiquer les résultats.

VMware soutient les travaux de recherche indépendants réalisés par l'IT Process Institute.



**Advancing the Science
of IT Management**

IT Process Institute
www.itpi.org

vmware®

Synthèse

De nombreux départements informatiques sont aspirés dans une spirale de contraintes. Les dirigeants d'entreprise estiment que la valeur ajoutée générée n'est pas proportionnelle au montant des dépenses informatiques. C'est pourquoi ils estiment qu'il faut imposer des contraintes. Malheureusement, le fait de viser uniquement la réduction des coûts minimise la capacité des départements informatiques à générer une valeur ajoutée stratégique et contribue à éroder la confiance des dirigeants d'entreprise dans la direction informatique. Pour les directeurs informatiques qui connaissent le pouvoir de transformation et la valeur ajoutée stratégique de l'informatique, ce manque de confiance des dirigeants d'entreprise empêche le débat sur la valeur ajoutée d'aller au-delà des considérations financières.

Plusieurs études tendent à démontrer que les entreprises dont les directeurs informatiques ont piloté la transformation de l'informatique d'un centre de coûts en un générateur de valeur ajoutée stratégique exécutent une série d'activités communes. Pour regagner la confiance perdue, les directeurs informatiques doivent revoir leurs stratégies de communication. Ils doivent également se doter d'une infrastructure informatique capable d'atteindre les objectifs de coût, de qualité de service et de flexibilité. Les solutions de virtualisation et de Cloud Computing sont idéales pour répondre aux besoins de transformation de la valeur ajoutée de l'informatique.

Une analyse des caractéristiques communes des entreprises ayant déjà transformé la valeur ajoutée de l'informatique montre que d'autres entreprises peuvent utiliser un ensemble croissant et en constante évolution d'objectifs, de compétences et d'indicateurs de valeur ajoutée pour réussir leur transformation.

Ce document synthétise les principaux résultats de différentes études dans une feuille de route en trois étapes de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique axée sur la virtualisation et le cloud privé. Cette feuille de route décrit les objectifs, défis, compétences et indicateurs de mesure de la réussite requis à chaque étape. Son but est de passer en revue les facteurs clés de la réussite aux niveaux de la communication avec la direction et de l'infrastructure.

À propos de l'auteur

Kurt Milne est le directeur général de l'IT Process Institute et l'auteur de cinq grandes études sur la gestion informatique. Il a cumulé 20 ans d'expérience dans les plus grandes sociétés technologiques, notamment Hewlett Packard et BMC Software. Ses principaux domaines d'expertise incluent la gestion des départements informatiques et les contrôles informatiques, la gestion des inventaires et de la chaîne logistique, et la production informatique intégrée.

À propos de l'IT Process Institute

L'IT Process Institute est un cabinet de recherches indépendant qui s'est donné pour mission de promouvoir la gestion informatique grâce à des études indépendantes, des tests de performances et des conseils prescriptifs. Notre but est d'identifier des pratiques éprouvées afin d'améliorer les performances des départements informatiques. www.itpi.org

©2010 IT Process Institute. Tous droits réservés. VMware est autorisé à diffuser et utiliser ce document. Aucune partie de cette publication ne peut être utilisée, copiée, reproduite, modifiée, diffusée, affichée, stockée dans un système d'extraction, ou transmise, sous quelque forme autre que PDF ou par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre) sans autorisation écrite préalable de l'IT Process Institute. Les demandes sont à adresser à info@itpi.org. V062110

Table des matières

La spirale des contraintes de l'informatique	5
L'étude dévoile un plan de transformation.....	6
Facteurs clés de la réussite de la transformation.....	8
Le Cloud Computing basé sur la virtualisation facilite la transformation	12
Feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique.....	14
Étape 1 de la transformation : la transparence des coûts.....	16
Étape 2 de la transformation : les résultats commerciaux	18
Étape 3 de la transformation : une informatique réactive	20
Résumé.....	23
Autres présentations de la stratégie de Cloud Computing	25
Notes	26

Liste des figures

Figure 1 : étapes de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique	6
Figure 2 : compétences génératrices de valeur ajoutée.....	7
Figure 3 : des fossés empêchent la communication entre les responsables	9
Figure 4 : l'infrastructure statique sous-optimize plusieurs avantages.....	10
Figure 5 : récapitulatif du Programme de transition des clients de VMware vers la valeur ajoutée	13
Figure 6 : feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique	14
Figure 7 : feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique – tableau récapitulatif	24

La spirale des contraintes de l'informatique

Les dirigeants d'entreprise veulent que l'informatique génère une valeur ajoutée stratégique. Ils savent que s'ils n'utilisent pas les technologies pour obtenir un avantage concurrentiel, leurs concurrents le feront probablement. En outre, quasiment toutes les décisions stratégiques des entreprises impliquant une transition d'un état actuel vers un état futur supposent d'investir dans les technologies de l'information.

Les dirigeants d'entreprise peuvent cependant éprouver certaines réticences à l'idée d'augmenter leurs dépenses informatiques, même si ces dépenses s'inscrivent dans le cadre d'une initiative stratégique. Ils estiment souvent que la valeur ajoutée générée n'est pas proportionnelle au montant élevé des dépenses d'investissement et d'exploitation des départements informatiques. Les coûts de gestion des systèmes déjà en place représentent en moyenne 65 % des investissements informatiques, ce qui limite les ressources disponibles pour soutenir de nouvelles initiatives commerciales.¹ De plus, comme les départements informatiques ne comptabilisent généralement pas les coûts en termes de services et de résultats commerciaux, les dirigeants d'entreprise perdent confiance dans la capacité des directeurs informatiques à générer une valeur ajoutée.

C'est pourquoi certains dirigeants d'entreprise estiment qu'il est nécessaire d'imposer des contrôles et des contraintes aux départements informatiques. Malheureusement, les politiques essentiellement axées sur la réduction des coûts aspirent les dirigeants d'entreprise et les directeurs informatiques dans une spirale infernale. Cette spirale se forme dès que les ressources informatiques sont réduites. En effet, les départements informatiques peuvent être contraints de soutenir l'activité avec des infrastructures moins stables et se retrouver avec une capacité limitée à saisir les opportunités commerciales émergentes. Cette capacité limitée réduit la valeur ajoutée perçue et érode encore un peu plus la confiance des dirigeants d'entreprise dans la direction informatique.

Les directeurs informatiques qui identifient des opportunités d'utiliser les technologies pour générer une valeur ajoutée stratégique sont frustrés par cette spirale. Ce qui prouve que la valeur ajoutée génère de la valeur ajoutée. De plus, s'ils ne sont pas en mesure de suivre les réussites, les directeurs informatiques ne peuvent pas accorder la priorité à la valeur ajoutée stratégique de l'informatique au détriment de la réduction des coûts.

Qu'est-ce que la valeur ajoutée stratégique de l'informatique ? La valeur ajoutée stratégique de l'informatique est démontrée lorsque le département informatique joue un rôle clé dans la réalisation de la stratégie commerciale globale de l'entreprise. En d'autres termes, quand le département informatique se concentre sur les résultats commerciaux et participe activement à l'optimisation et l'amélioration des processus clés de la chaîne de valeur. Ou alors, quand le département informatique pilote l'innovation permettant de capter de nouvelles sources de revenus basées sur les produits et les services technologiques. L'efficacité du département informatique peut se mesurer en termes d'amélioration de la satisfaction des clients et de gains de parts de marché.

L'étude dévoile un plan de transformation

C'est au directeur informatique qu'il incombe d'enrayer la spirale des contraintes. Ceux qui s'efforcent d'optimiser la valeur ajoutée de l'informatique rencontrent souvent des obstacles apparemment insurmontables. Toutefois, les responsables qui ont créé des départements informatiques générant une valeur ajoutée stratégique l'ont fait grâce à des améliorations systématiques afin de transformer l'informatique d'un centre de coûts en générateur de valeur ajoutée stratégique. De plus, les départements informatiques qui ont transformé la valeur ajoutée de l'informatique allouent 15 % de leur budget informatique global en plus aux nouveaux projets par rapport à ceux qui se concentrent principalement sur la gestion de services informatiques partagés et d'une infrastructure commune.²

Une étude récente de Gartner et du MIT Center for Information Systems Research de la MIT Sloan School of Management montre que des directeurs informatiques performants ont réussi à enrayer la spirale des contraintes et à fournir une valeur ajoutée stratégique pour obtenir des résultats commerciaux.³ Cette étude identifie une série d'activités étonnamment similaires entre les départements informatiques qui sont passés avec succès de la réduction des coûts à la fourniture d'une valeur ajoutée stratégique à l'entreprise. L'analyse de ces activités communes révèle un ensemble spécifique d'étapes de transformation illustrées dans la figure 1, parmi lesquelles : éviter les pièges de la valeur ajoutée, démontrer la rentabilité, se concentrer sur les résultats commerciaux et saisir les nouvelles opportunités d'amélioration de la valeur ajoutée stratégique.⁴

Les directeurs informatiques performants communiquent sur la valeur ajoutée d'une certaine manière et dans un ordre précis

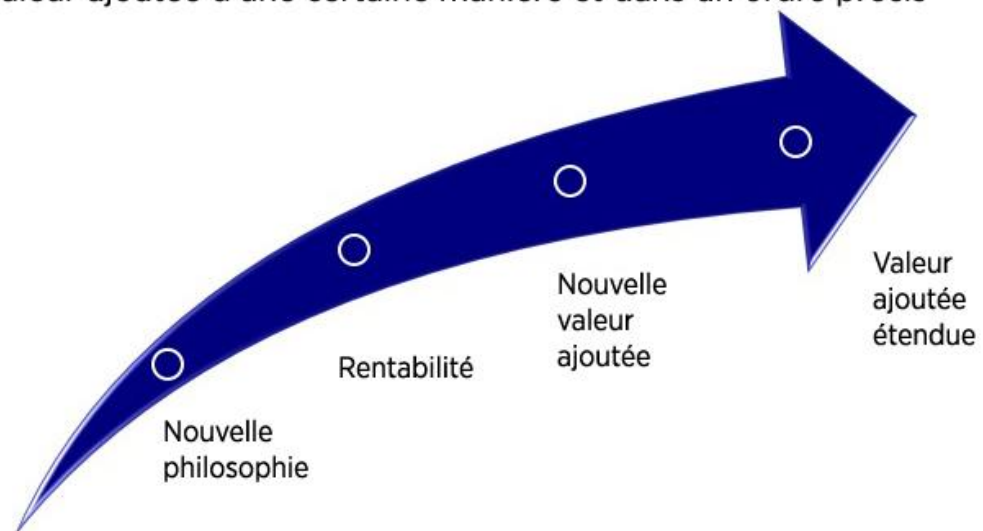


Figure 1 : étapes de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique

Le mécanisme de transformation mis en évidence par les chercheurs consiste pour les directeurs informatiques à transformer leur communication en utilisant des priorités informatiques et des indicateurs de mesure de la valeur ajoutée en

constante évolution. Les directeurs informatiques performants doivent revoir leurs communications pour se faire une place parmi les décisionnaires. Les directeurs informatiques ne pourront pas expliquer comment l'informatique peut générer une valeur ajoutée stratégique tant qu'ils n'auront pas démontré et communiqué sur la valeur ajoutée en termes de résultats commerciaux.⁵

Une étude de l'IT Process Institute (ITPI) sur l'alignement stratégique de l'informatique montre également que la manière dont l'informatique génère une valeur ajoutée peut évoluer. Cette étude identifie différents archétypes pour la valeur ajoutée de l'informatique, notamment les départements informatiques qui privilégient les services partagés de gestion de l'information, ceux qui prennent également en charge l'optimisation des processus métiers et ceux qui basent les produits et services générateurs de revenus sur les technologies.⁶ L'étude de l'ITPI s'appuie non seulement sur la notion d'évolution des priorités et des indicateurs de mesure de la réussite prônée par Gartner et le MIT, mais elle tend également à démontrer que l'évolution des compétences constitue un atout supplémentaire. Au stade ultime de cette transformation, l'informatique est étroitement intégrée avec l'entreprise et contribue activement à identifier et générer une valeur ajoutée stratégique. Pour atteindre ce stade ultime et s'y maintenir, l'informatique doit se concentrer sur la maîtrise des coûts, participer activement à l'optimisation des processus métiers et identifier des innovations génératrices de revenus, le tout simultanément. L'informatique doit développer et démontrer des compétences dans plusieurs domaines pour atteindre le stade où elle génère une valeur ajoutée stratégique.

Développez des compétences dans plusieurs domaines pour atteindre le stade où l'informatique génère une valeur ajoutée stratégique

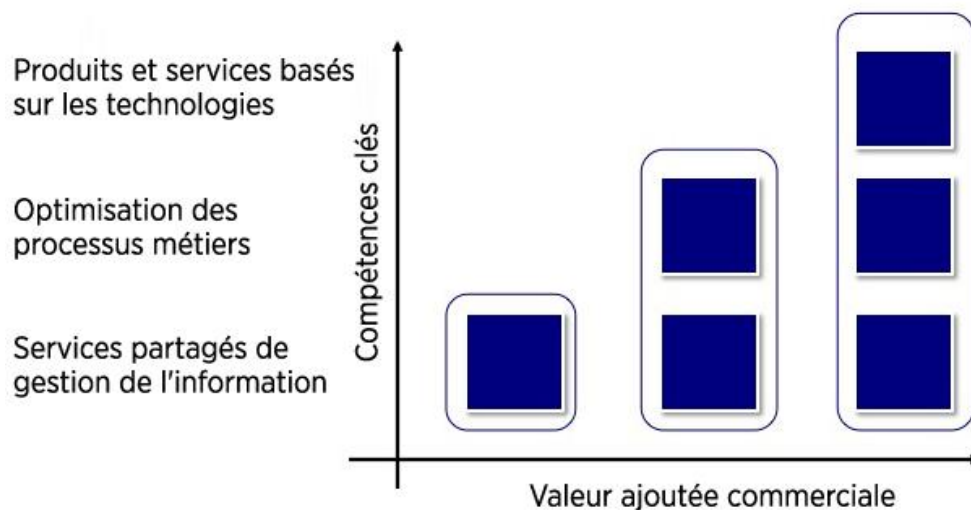


Figure 2 : compétences génératrices de valeur ajoutée

Les résultats de ces deux études tendent à démontrer que le fait de suivre un ensemble ordonné d'améliorations incrémentielles spécifiques peut transformer l'informatique d'un centre de coûts en un générateur de valeur ajoutée stratégique.

Facteurs clés de la réussite de la transformation

Deux principaux facteurs de réussite permettent aux départements informatiques de transformer avec succès la valeur ajoutée de l'informatique. L'un consiste à communiquer sur la valeur ajoutée de l'informatique en employant des termes pertinents pour les dirigeants d'entreprise. L'autre consiste à se doter d'une infrastructure informatique flexible, bâtie pour atteindre simultanément les objectifs de transparence et de réduction des coûts, de qualité de service et de flexibilité.

Facteur clé de la réussite : une communication axée sur l'activité

Pour réussir la transformation, les directeurs informatiques doivent revoir leur stratégie de communication. La transformation comprend plusieurs étapes. Chacune d'elle augmente progressivement la confiance du dirigeant d'entreprise dans le département informatique jusqu'à ce que ce dernier puisse discuter de la valeur ajoutée stratégique, et influencer directement sur et transformer la stratégie commerciale.

De nombreux départements informatiques accomplissent un travail remarquable et les directeurs informatiques voient souvent la valeur ajoutée stratégique potentielle que l'informatique peut offrir à l'entreprise. Toutefois, si la communication du département informatique n'est pas axée sur les résultats commerciaux, des doutes planent sur sa capacité à gérer les ressources placées sous son contrôle. Ces doutes érodent la confiance des dirigeants d'entreprise dans le département informatique et limitent même la capacité des directeurs informatiques à discuter du support informatique des initiatives stratégiques de l'entreprise.

L'étude de Gartner et du MIT tend à démontrer qu'avant d'entreprendre leur transformation, les directeurs informatiques performants identifient les coûts et communiquent sur les capacités informatiques de manière intelligible pour les dirigeants d'entreprise.⁷ En améliorant la visibilité du lien entre les dépenses informatiques et certains résultats, les directeurs informatiques peuvent fournir aux dirigeants d'entreprise des informations susceptibles de les aider à prendre des décisions sur les dépenses prioritaires. Les coûts qui ne sont pas alloués au niveau des utilisateurs ou de l'utilisation des services empêchent les décideurs de déterminer si le département informatique fournit les services appropriés au niveau de coût et de service adapté. La détermination des coûts unitaires fournit aux responsables des budgets informatiques les données nécessaires pour comparer les alternatives et hiérarchiser les dépenses.

L'étape suivante pour gagner la confiance du dirigeant d'entreprise consiste pour le directeur informatique à démontrer qu'il comprend parfaitement les objectifs métiers et les liens qui existent entre les dépenses informatiques et les résultats commerciaux. L'étude de l'ITPI tend à démontrer que les directeurs informatiques qui participent activement aux efforts d'optimisation des processus métiers comprennent parfaitement la stratégie de l'entreprise et les facteurs clés de la réussite.⁸

Les directeurs informatiques qui ont une vue introspective sur les capacités informatiques peuvent conclure que l'informatique est efficace quand les technologies sont mises en œuvre. Toutefois, les dirigeants d'entreprise considèrent

que les projets informatiques ne constituent qu'un moyen d'atteindre un objectif et ils ne mesurent le succès des investissements que lorsque les résultats commerciaux sont atteints. Si les directeurs informatiques axent leur communication sur les résultats commerciaux, il ne s'agit plus de projets informatiques. Il n'y a plus que des projets commerciaux et des résultats commerciaux.

Les fossés entre les points de vue et définitions du directeur informatique et du dirigeant d'entreprise empêchent d'établir une communication basée sur la confiance

	Directeur informatique	Dirigeant d'entreprise
Succès des investissements informatiques	Projet terminé	Obtention de résultats commerciaux
Concentration sur la communication	Discussion sur les technologies	Discussion sur les chiffres
Lien avec les dépenses	Service informatique ou division	Résultats commerciaux

Figure 3 : des fossés empêchent la communication entre les responsables

Une fois que les directeurs informatiques se concentrent et communiquent sur la stratégie d'investissement informatique et les résultats commerciaux, les dirigeants d'entreprise savent qu'ils comprennent leurs objectifs et peuvent les aider à obtenir des résultats stratégiques. Les directeurs informatiques peuvent alors engager des discussions constructives sur la manière dont les innovations technologiques peuvent soutenir, voire transformer la stratégie commerciale.

Dans les départements informatiques performants qui gèrent efficacement des produits et des services générateurs de revenus, le personnel informatique comprend parfaitement la proposition de valeur unique de l'entreprise.⁹ En d'autres termes, les départements informatiques qui se sont transformés et qui offrent une valeur ajoutée stratégique comprennent les objectifs de l'entreprise, ainsi que ce qui la démarque de la concurrence.

D'après l'étude de Gartner et du MIT, les directeurs informatiques qui ne revoient pas leurs communications rencontrent des problèmes prévisibles. Quand les directeurs informatiques ne parviennent pas à créer des mécanismes de supervision transparents, l'informatique est tenue en suspicion par les dirigeants d'entreprise, qui ont maintenant les moyens de savoir s'ils paient le juste prix pour les performances recherchées. Quand les directeurs informatiques ne peuvent pas discuter de l'activité en employant les mêmes termes que les autres responsables, ils sont considérés comme des étrangers et manquent des opportunités d'expliquer comment les technologies peuvent générer une valeur ajoutée stratégique.

Quand les directeurs informatiques n'établissent pas de lien entre les investissements et l'amélioration des performances commerciales, l'équipe dirigeante se tourne ailleurs pour obtenir un avantage concurrentiel.¹⁰ Une communication efficace axée sur l'activité constitue un prérequis pour instaurer la confiance et enrayer la spirale des contraintes. La transformation est alimentée par le renforcement de la confiance du dirigeant d'entreprise dans le département informatique. La transformation de la communication du département informatique permet de gagner la confiance du dirigeant d'entreprise.

Quand les directeurs informatiques n'établissent pas de lien entre les investissements et l'amélioration des performances commerciales, l'équipe dirigeante se tourne ailleurs pour obtenir un avantage concurrentiel.

Facteur clé de la réussite : une infrastructure flexible

L'amélioration de la communication ne suffit cependant pas à initier une transformation. Le département informatique a besoin d'une infrastructure et de systèmes capables de générer une valeur ajoutée répondant à plusieurs besoins commerciaux. Une infrastructure statique traditionnelle, gérée dans des silos technologiques, selon des processus conventionnels de gestion des services informatiques, ne satisfait pas les exigences de la transformation en termes de coût, de qualité de service et de flexibilité.

De manière inhérente, cette approche de l'infrastructure statique traditionnelle suppose un compromis. Les ingénieurs dédiés à l'infrastructure de l'informatique fournissent généralement des services économiques grâce à la standardisation et à la stabilité. La production gagne en efficacité en mettant en œuvre dès le départ des solutions stables et de grande qualité. Les développeurs d'applications répondent quant à eux aux besoins commerciaux en apportant des modifications. Les groupes d'applications exécutent un développement flexible qui, par nature, est plus itératif.

Les compromis entre les approches infrastructurelles du développement flexible et de la production traditionnelle sous-optimisent le coût, la qualité ou la flexibilité

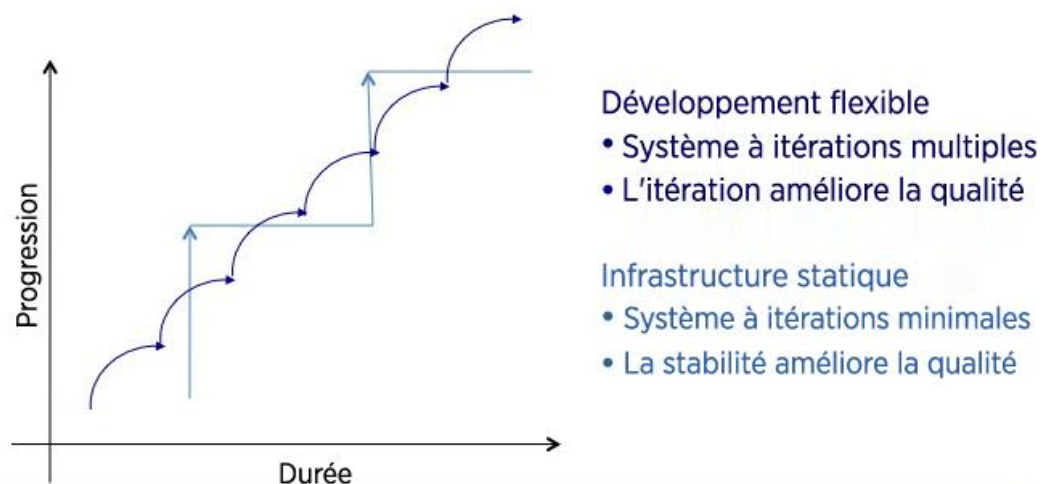


Figure 4 : l'infrastructure statique sous-optimise plusieurs avantages

Ce compromis intrinsèque sous-optimise généralement le coût, la qualité de service ou la flexibilité. Or, pour transformer l'informatique d'un centre de coût en un générateur de valeur ajoutée stratégique, les directeurs informatiques doivent simultanément satisfaire des exigences de coût, de qualité de service et de flexibilité.

Coût. Le département informatique doit constamment chercher à réduire le coût unitaire de l'informatique. Chaque nouveau système mis en œuvre crée de nouvelles contraintes de support et de maintenance. S'il ne retire pas les systèmes vétustes au même rythme qu'il en ajoute de nouveaux, le département informatique doit réduire ses coûts de maintenance.

La concentration sur la réduction des coûts contribue à démontrer la compétence opérationnelle. La transformation exige cependant une visibilité des coûts. À moins de faire des compromis sur les coûts, le département informatique doit établir un lien entre, d'une part, les dépenses d'investissement et d'exploitation et, d'autre part, l'utilisation des services et, idéalement, les résultats commerciaux afin de permettre aux dirigeants d'entreprise de prendre des décisions sur les différentes possibilités de dépense.

Qualité de service. La réduction des coûts et l'amélioration de la visibilité ne suffisent pas pour transformer la valeur ajoutée de l'informatique. Le département informatique doit également offrir une qualité de service correspondant aux exigences commerciales. La concentration sur les résultats commerciaux exige une haute disponibilité des systèmes stratégiques à un niveau de service adapté, ainsi qu'un support réactif en cas d'interruption de service.

Flexibilité. Les départements informatiques qui génèrent une valeur ajoutée stratégique s'appuient sur le concept de transparence des coûts et de qualité de service. Toutefois, le trait distinctif des départements informatiques axés sur la valeur ajoutée réside dans leur capacité à innover et à saisir des opportunités commerciales. Qu'un département informatique lance une nouvelle initiative commerciale ou un nouveau produit ou service, le différenciateur clé est la rapidité avec laquelle il peut assurer la production pour que l'entreprise puisse saisir l'opportunité.

L'étude de l'ITPI sur les pratiques de gouvernance informatique tend à démontrer que les départements informatiques les plus performants ont publié des processus pour permettre aux dirigeants d'entreprise de demander des services informatiques tactiques et stratégiques.¹¹ Cependant, l'infrastructure du datacenter doit être bâtie de façon à permettre aux départements informatiques d'accepter ces requêtes.

Le département informatique a besoin d'une architecture et d'une infrastructure permettant de se concentrer simultanément sur le coût, la qualité de service et la flexibilité. Les départements informatiques qui ont transformé la valeur ajoutée de l'informatique s'appuient sur des pratiques d'excellence opérationnelles en termes de coût et de qualité de service. Toutefois, pour qu'un département informatique puisse engager des discussions sur la stratégie et générer une valeur ajoutée grâce à l'innovation technologique, la flexibilité, c'est-à-dire le temps nécessaire pour fournir la capacité, constitue le facteur le plus important.

Le Cloud Computing basé sur la virtualisation facilite la transformation

Heureusement, la technologie de virtualisation et les modèles informatiques de type « cloud privé » aident les directeurs informatiques à transformer leur communication et à déployer des solutions d'infrastructure qui satisfont simultanément les exigences de coût, de qualité de service et de flexibilité.

Véritable pierre angulaire de la pile de technologies d'entreprise, la virtualisation réduit le coût unitaire de l'informatique et améliore la transparence des coûts. Elle améliore directement la disponibilité et les niveaux de service des applications stratégiques. La mise en œuvre de la virtualisation dans une solution de cloud privé permet également d'améliorer considérablement la flexibilité et l'évolutivité. La virtualisation et le cloud privé offrent une solution unique pour satisfaire simultanément les priorités en termes de coût, de qualité de service et de flexibilité.

Une étude récente de VMware portant sur la manière dont plusieurs dizaines de clients ont déployé et étendu leur utilisation de la technologie de virtualisation des serveurs permet d'esquisser un scénario d'adoption commun. Le *Programme de transition des clients de VMware vers la valeur ajoutée* qui en résulte comprend trois étapes d'adoption qui correspondent globalement aux étapes de la transformation proposées par Gartner et le MIT.¹²

Comme illustré dans la figure 5, l'étude de VMware indique que les départements informatiques commencent généralement la phase de production informatique en virtualisant les serveurs dans les domaines qu'ils contrôlent pour réduire de façon substantielle les dépenses d'investissement et d'exploitation. Puis, à la phase de production commerciale, ils étendent leur utilisation de la virtualisation aux domaines des applications métiers, en améliorant la disponibilité et les niveaux de service des systèmes stratégiques, et placent de nouveaux systèmes sous le domaine de la reprise après sinistre. Enfin, quand ils déploient les solutions de cloud privé regroupant les ressources informatiques dans une infrastructure flexible et partagée, les départements informatiques peuvent déployer un modèle informatique à la demande (IaaS, IT-as-a-Service) qui leur permet de saisir rapidement les opportunités commerciales émergentes.

La virtualisation offre plusieurs avantages qui peuvent varier selon le stade de l'adoption

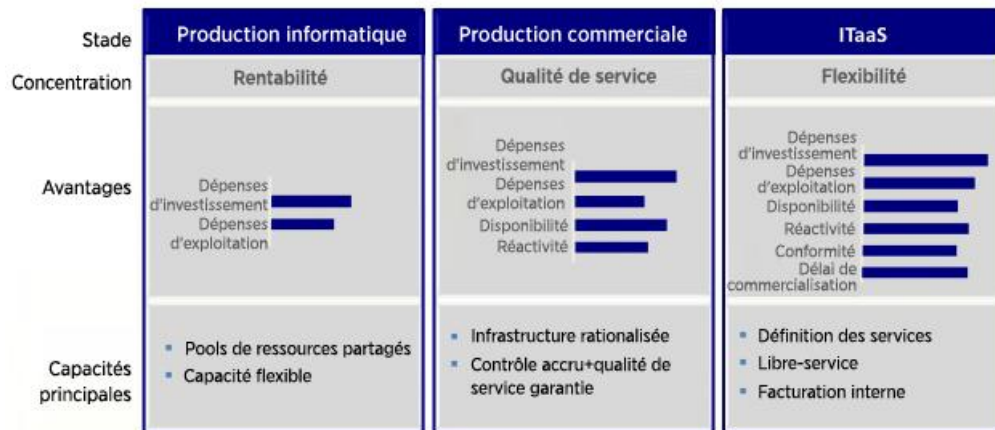


Figure 5 : récapitulatif du Programme de transition des clients de VMware vers la valeur ajoutée

Une étude récente de l'ITPI portant sur les pratiques de virtualisation des serveurs tend à démontrer que les départements informatiques redéfinissent également leurs objectifs en matière de virtualisation. De nombreux départements informatiques commencent par se concentrer sur les objectifs de consolidation et de réduction des coûts. Certaines pratiques de gestion de la virtualisation couramment mises en œuvre minimisent les risques et optimisent les processus opérationnels pour la consolidation. Cependant, tandis que les départements informatiques se concentrent sur des objectifs de haute disponibilité et de reprise après sinistre, d'autres pratiques de gestion peuvent optimiser les performances. Les départements informatiques qui recourent à la virtualisation pour atteindre des objectifs d'IaaS et de flexibilité dans un modèle de cloud privé possèdent une grande maturité opérationnelle et utilisent couramment les outils d'automatisation et de gestion des services.¹³

L'étude de VMware et l'étude sur la maturité de la virtualisation de l'ITPI montrent que la transition du centre de coûts au générateur de valeur ajoutée stratégique exige d'autres compétences. Ces trois étapes de la mise en œuvre de la virtualisation exigent une grande confiance dans les solutions de virtualisation, des processus de support des services efficaces et des directeurs informatiques soutenant l'extension de la virtualisation.

Ces deux études tendent à démontrer que la stratégie de cloud privé basé sur la virtualisation des serveurs aide les départements informatiques à atteindre simultanément les objectifs de coût, de qualité de service et de flexibilité nécessaires pour transformer la valeur ajoutée de l'informatique.

Feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique

La synthèse des principaux résultats de plusieurs grandes études a permis d'établir une feuille de route en trois étapes de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique. Cette feuille de route, comme l'illustre la figure 6, s'appuie sur des éléments qui ont démontré leur efficacité dans d'autres entreprises pour créer un modèle de transformation exploitable.

Le but de cette feuille de route est de passer en revue les principaux facteurs de réussite au niveau de la communication avec la direction et de l'infrastructure. Une attention particulière est requise à ces deux niveaux pour garantir une transformation réussie.

La feuille de route souligne les objectifs, les défis, les capacités requises et les principaux indicateurs de mesure à chaque étape. Les directeurs informatiques peuvent l'utiliser pour développer une vision de la transformation, évaluer la situation actuelle, mesurer les progrès et communiquer les résultats.

Feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique

Conçue pour passer en revue les principaux facteurs de réussite au niveau de la communication avec la direction et de l'infrastructure

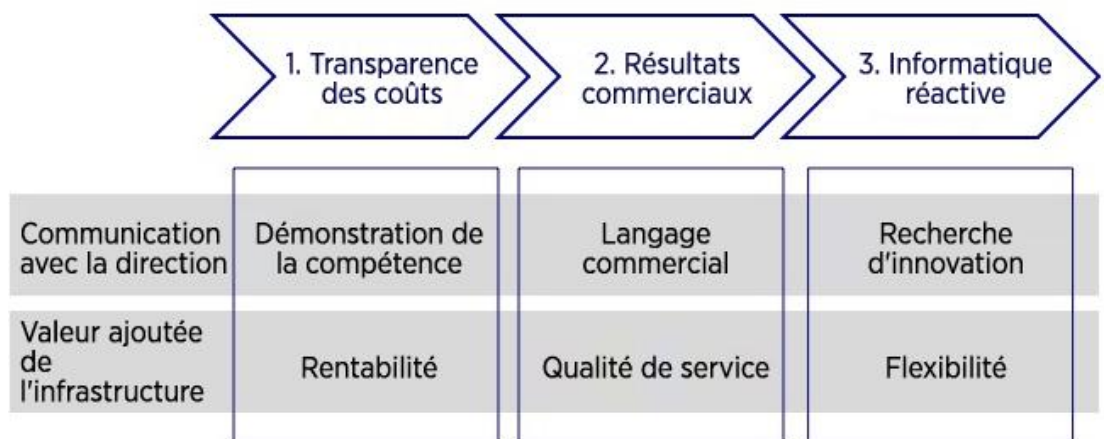


Figure 6 : feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique

Chaque étape joue un rôle de catalyseur : elle met davantage de ressources à la disposition du département informatique, ce qui lui permet de passer à l'étape suivante. Chaque étape est conçue pour fournir les prérequis nécessaires à la réussite de l'étape suivante. Enfin, chaque étape se soutient en créant suffisamment de valeur ajoutée pour que l'organisation reste en place, même lorsque l'attention se reporte sur l'étape suivante.

Les considérations suivantes favorisent le succès de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique :

Se concentrer sur les résultats commerciaux. La transformation de la valeur ajoutée de l'informatique n'a rien à voir avec l'informatique. Il s'agit de concentrer les efforts du département informatique sur les objectifs commerciaux. Les équipes informatiques dont les contributions s'expriment uniquement en termes d'opérations informatiques à bas coût ne présentent que peu d'intérêt.¹⁴ Le département informatique doit impérativement communiquer sur ses efforts dans des termes commerciaux pour gagner la confiance du dirigeant d'entreprise et augmenter la valeur ajoutée perçue de l'informatique.

Faire évoluer les objectifs et les indicateurs de mesure. Les étapes de la transformation comportent des objectifs en constante évolution et des résultats désirés qui renforcent la confiance dans l'informatique. Les principaux indicateurs de mesure utilisés pour évaluer la progression de la transformation et communiquer sur les résultats en termes de coût, de qualité de service et de flexibilité évoluent également.

Ne pas sauter les étapes. Les études utilisées pour établir cette feuille de route de la transformation indiquent que les étapes de la transformation se suivent dans un ordre précis. La communication au niveau de la direction évolue selon un ordre précis pour instaurer la confiance. La virtualisation et le déploiement du cloud évoluent également en suivant une progression logique. En exécutant les étapes de la transformation dans l'ordre et en développant des compétences spécifiques, les directeurs informatiques peuvent augmenter la valeur ajoutée commerciale de leur département.

Améliorer l'intégration à l'entreprise. Pour fournir une valeur ajoutée commerciale supérieure, il convient de renforcer l'intégration à l'entreprise. Cette feuille de route doit allouer davantage de ressources informatiques à la participation des divisions et rechercher des innovations révolutionnaires. La compréhension approfondie des résultats commerciaux désirés ne doit cependant pas se limiter au niveau du directeur informatique. Pour mieux identifier les opportunités d'innovation technologique, le directeur informatique et le personnel informatique doivent participer aux efforts d'amélioration de l'activité.

Élaborer des processus de réponse. Le département informatique doit élaborer et publier des mécanismes permettant aux dirigeants d'entreprise d'effectuer des requêtes de ressources informatiques tactiques et stratégiques. Le département informatique doit optimiser les processus pour répondre efficacement à ces requêtes. L'infrastructure doit également être bâtie pour allouer des ressources en réponse à des demandes fluctuantes.

Les sections ci-après de ce document décrivent en détail les trois étapes de la feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique.

Étape 1 de la transformation : la transparence des coûts

L'objectif de la première étape de la transformation est d'améliorer la transparence des dépenses informatiques. À cette étape, le département informatique génère principalement une valeur ajoutée en fournissant des services économiques de gestion de l'infrastructure et des informations. Des technologies de virtualisation sont déployées dans des domaines contrôlés par le département informatique pour développer des compétences et démontrer la réussite. La virtualisation réduit les dépenses d'investissement et d'exploitation grâce à la consolidation et au gain d'efficacité opérationnelle. La virtualisation contribue également à améliorer la qualité de service et la visibilité des coûts. Des modèles fixes de tarification basés sur le coût, l'allocation et l'utilisation peuvent être utilisés pour associer les coûts d'infrastructure à des applications et des processus métiers spécifiques. Grâce à une meilleure visibilité sur la prestation de services et les coûts associés, le département informatique peut établir une référence pour ses niveaux de coût et de service, et s'imposer comme le prestataire de services préféré de l'entreprise. À cette étape, le département informatique prend confiance dans ses compétences et ses technologies de virtualisation, et les dirigeants d'entreprise prennent confiance dans le département informatique.

Objectif de la transformation : démontrer que le département informatique est rentable

Le peu de confiance des dirigeants d'entreprise dans le département informatique part souvent d'un manque de visibilité sur le lien entre les dépenses et les services fournis. Pour s'imposer comme le prestataire de services préféré de l'entreprise, le département informatique doit démontrer qu'il fournit les services appropriés, avec un niveau de qualité satisfaisant et à un prix compétitif. À cette étape, le département informatique doit communiquer des informations sur les coûts unitaires en rapport avec les services fournis. Une comparaison précise des coûts fournit aux responsables des budgets informatiques les informations nécessaires pour prendre des décisions sur les priorités. S'ils ne disposent pas d'une visibilité sur les coûts unitaires, les responsables financiers seront sceptiques quant à la capacité du département informatique à gérer l'entreprise. La communication d'informations précises sur les coûts unitaires constitue un prérequis pour instaurer la confiance.

Défi de la communication des directeurs informatiques : démontrer la compétence commerciale

Le plus grand défi de la communication est d'employer des termes commerciaux afin de démontrer que le département informatique est capable de gérer efficacement les ressources placées sous son contrôle. Comme l'a remarqué avec scepticisme un dirigeant d'entreprise « (Vous n'êtes même pas capable de gérer votre propre activité, pourquoi vous laisserais-je gérer la mienne ?) »¹⁵ les directeurs informatiques connaissent les chiffres sur les coûts et la prestation de services, et démontrent qu'ils gèrent efficacement les ressources informatiques.

« Vous n'êtes même pas capable de gérer votre propre activité, pourquoi vous laisserais-je gérer la mienne ? »

—Un dirigeant d'entreprise à un directeur informatique

Principales capacités : fournir les bases de la virtualisation

À cette étape, le département informatique est le principal promoteur de la virtualisation. Les ressources généralement virtualisées et consolidées sont les serveurs de fichiers et d'impression, les contrôleurs de domaine et les serveurs Web. Les serveurs de test et de développement qui ne se trouvent pas dans l'environnement de production sont également des candidats de choix pour la consolidation. En virtualisant les systèmes placés sous son contrôle, le département informatique peut développer des compétences et prendre confiance lors des déploiements initiaux.¹⁶ Le recours direct et massif aux technologies de virtualisation améliore la capacité du département informatique à démontrer la rentabilité et la visibilité.

Valeur ajoutée de la virtualisation : rentabilité et transparence

Les économies associées aux efforts initiaux de consolidation des serveurs sont substantielles. Le département informatique peut considérablement améliorer la capacité du datacenter, différer les dépenses d'investissement et réduire les coûts énergétiques. D'après une estimation d'IDC, une infrastructure consolidée simple permet de réduire le coût total par utilisateur de 35 %.¹⁷ De plus, l'efficacité du personnel peut augmenter de 20 %.¹⁸ La virtualisation améliore également la visibilité des services, car le déploiement des serveurs virtuels est facile à suivre et les informations sur l'utilisation des ressources peuvent être consolidées au niveau des services. La prise en compte de l'utilisation des services constitue un prérequis pour scinder les données sur les coûts agrégés en informations sur les coûts unitaires.

Principaux indicateurs de mesure : rentabilité et visibilité

Les principaux indicateurs de mesure à cette étape de la transformation sont liés aux économies matérielles et opérationnelles, et à la visibilité des coûts :

- Coût de remplacement du matériel
- Coûts d'alimentation et de ventilation
- Ratio administrateur système/serveur
- Transparence de l'utilisation des services

Soutien de la virtualisation : niveau de la direction

À cette étape de la virtualisation, le soutien vient généralement du directeur informatique ou de la direction. Cependant, les ressources virtualisées étant liées à l'infrastructure à cette étape, le soutien vient généralement des responsables des systèmes virtualisés. Les directeurs informatiques peuvent utiliser les économies réalisées grâce à la virtualisation et les données sur l'utilisation des services pour démontrer l'excellence opérationnelle dans leur département.

Argument du directeur informatique : amélioration de la gestion des ressources

Bien que les technologies de virtualisation soient soutenues au niveau de la direction, le directeur informatique peut engager une conversation stratégique sur la manière dont la virtualisation est utilisée pour améliorer la gestion de l'informatique. En traduisant les gains de rentabilité en modifications des données sur les coûts unitaires, le département informatique peut démontrer comment il améliore proactivement la gestion des ressources. La présentation des gains en termes de disponibilité et de niveau de service permet d'engager une conversation sur la virtualisation des applications stratégiques.

Étape 2 de la transformation : les résultats commerciaux

À cette étape, l'objectif de la transformation est d'établir un lien entre les dépenses informatiques et les résultats commerciaux. Outre la gestion des services partagés de gestion de l'information, le département informatique se concentre également sur l'optimisation des processus métiers et la disponibilité des applications métiers. Le déploiement de la virtualisation est étendu aux applications stratégiques. À cette étape, la virtualisation contribue à accélérer le cycle du développement au lancement, améliore la disponibilité des applications stratégiques, écourte le temps de réponse de la gestion des services et place davantage de systèmes d'entreprise sous le contrôle de la reprise après sinistre. La visibilité des services et des coûts accentue le lien entre les dépenses informatiques et certains résultats commerciaux résultant de l'optimisation des processus métiers. Les gains d'efficacité opérationnelle réduisent encore le coût unitaire de l'informatique et le budget consacré à l'exécution des systèmes en place, ce qui permet d'affecter des ressources à l'obtention de résultats commerciaux spécifiques.

Objectif de la transformation : établir un lien entre les dépenses et les résultats commerciaux

À la première étape, l'objectif était d'assurer la transparence des dépenses informatiques. À cette étape, l'objectif est d'établir un lien entre les dépenses informatiques et les résultats commerciaux. Avec une gestion efficace des ressources informatiques, les dirigeants d'entreprise prennent confiance dans le département informatique et l'autorisent à s'impliquer directement dans l'amélioration des principales activités de la chaîne de valeur. Le département informatique doit rechercher des opportunités de participer aux projets d'amélioration des processus métiers. Les dirigeants d'entreprise doivent être invités à participer à la définition des priorités informatiques et à l'allocation des ressources informatiques.¹⁹

Défi de la communication des directeurs informatiques : montrer que les dépenses informatiques améliorent l'activité

Le défi de la communication consiste à faire basculer toutes les communications sous une perspective commerciale externe. Comme l'explique Stuart McGuigan, directeur informatique de CVS Caremark, « le département informatique ne fait rien de magique ; il se contente d'aider l'entreprise à faire des choses qu'elle fait déjà—ou qu'elle pourrait faire—plus vite, mieux et à moindre coût. »²⁰. Les directeurs informatiques les plus performants ont une vision externe de l'informatique et présentent les initiatives informatiques en termes de résultats commerciaux. Les directeurs informatiques peuvent étendre leur rôle à la direction de l'entreprise et assumer des responsabilités fonctionnelles dans d'autres domaines que l'informatique.²¹

« Le département informatique ne fait rien de magique ; il se contente d'aider l'entreprise à faire des choses qu'elle fait déjà—ou qu'elle pourrait faire—plus vite, mieux et à moindre coût. »

**—Stuart McGuigan
Directeur informatique,
CVS Caremark**

Principales capacités : virtualiser les applications stratégiques

En prouvant qu'il maîtrise la virtualisation à l'étape 1, le département informatique démontre que l'on peut lui faire confiance pour gérer efficacement les environnements virtuels. À l'étape 2, l'empreinte de la virtualisation est étendue aux applications métiers stratégiques, telles que Microsoft Exchange, les applications financières, les applications de gestion de la chaîne logistique et les serveurs de base de données. De plus, de nombreuses entreprises adoptent une politique de type « virtualisation d'abord » qui nécessite que tous les nouveaux déploiements soient provisionnés dans un environnement virtuel, si possible. La possibilité d'étendre cette politique aux propriétaires d'applications métiers suppose que l'entreprise fasse confiance au département informatique.²² Les ressources informatiques libérées grâce aux gains d'efficacité peuvent participer aux efforts d'amélioration des processus métiers pour conforter les résultats commerciaux.

Valeur ajoutée de la virtualisation : qualité de service des applications métiers

La proposition de valeur de la virtualisation à cette étape passe de la concentration sur la réduction et la visibilité des coûts à la concentration sur les résultats commerciaux. La valeur ajoutée de la virtualisation est axée sur la qualité de service et la continuité d'activité. Le déploiement d'applications stratégiques dans un environnement virtuel réduit les temps d'arrêt non planifiés. D'après une estimation d'IDC, les entreprises dont plus de 25 % des serveurs sont virtualisés peuvent réduire de 50 % les temps d'arrêt de leurs systèmes virtualisés.²³ De plus, les applications stratégiques peuvent être facilement transférées sans interruption de service durant les activités de maintenance. Une analyse d'EMA portant sur les améliorations des dépenses d'exploitation tend à démontrer que les politiques privilégiant la reconstruction plutôt que la réparation peuvent réduire le temps moyen de réparation des systèmes virtualisés de 10 % en moyenne.²⁴ En outre, la virtualisation offre un moyen économique de placer davantage de systèmes sous le contrôle de la reprise après sinistre.

L'extension de la visibilité des coûts aux systèmes métiers permet au département informatique d'établir un lien entre les dépenses et les résultats commerciaux associés aux applications virtualisées. Les gains d'efficacité opérationnelle offerts par la virtualisation contribuent également à libérer les ressources informatiques pour leur permettre de participer aux efforts d'optimisation des processus. Le temps entre le lancement et le déploiement en production est considérablement écourté ; les nouveaux systèmes sont déployés en moyenne 24 fois plus rapidement et les nouvelles applications deux fois plus vite que dans un environnement serveur dédié.²⁵ La combinaison de ces avantages affecte directement la gestion des systèmes stratégiques et contribue aux résultats commerciaux. La virtualisation des principales applications métiers à cette étape a un impact direct sur l'objectif consistant à établir un lien entre les dépenses informatiques et les résultats commerciaux.

Principaux indicateurs de mesure : la qualité de service

Les principaux indicateurs de mesure à cette étape de la transformation sont liés à la qualité de service des systèmes d'entreprise et au délai entre le développement et le déploiement en production :

- Disponibilité (temps de fonctionnement)
- Délai moyen de réparation

- Temps d'arrêt planifiés
- Nombre de systèmes sous le contrôle de la reprise après sinistre
- Vitesse de déploiement des applications
- Pourcentage de ressources exécutant les systèmes en place

La réduction des coûts opérationnels obtenue à la 1^{ère} étape de la transformation se poursuit à cette étape avec la virtualisation de nouveaux systèmes, ce qui améliore l'efficacité de la gestion des services et du support des services.

Soutien de la virtualisation : le vice-président

À cette étape, le soutien de la virtualisation passe au niveau du vice-président. Le département informatique doit démontrer la valeur ajoutée de la virtualisation aux responsables financiers et propriétaires des applications. Les responsables financiers veulent connaître l'impact de la virtualisation sur les modèles de financement des ressources partagées et le risque pour les résultats commerciaux. Les propriétaires d'applications veulent connaître les performances, la qualité de service et le délai de commercialisation des applications. Un soutien au niveau de la direction avec des responsabilités étendues est nécessaire pour encadrer ces conversations.

Argument du directeur informatique : l'amélioration des résultats commerciaux

Bien que les technologies de virtualisation soient soutenues au niveau du vice-président, le directeur informatique peut engager une conversation stratégique sur la façon dont la virtualisation améliore sa capacité à générer des résultats commerciaux. La virtualisation améliore la disponibilité et l'efficacité du support des services, et place davantage de systèmes sous le contrôle de la reprise après sinistre. Il s'agit d'un argument déterminant pour les dirigeants d'entreprise.

Étape 3 de la transformation : une informatique réactive

L'objectif de la transformation à cette étape est d'identifier de nouvelles sources de valeur ajoutée informatique pour l'entreprise. Le département informatique génère une valeur ajoutée stratégique en facilitant l'identification de nouveaux produits et services informatiques. La virtualisation et les déploiements de clouds privés contribuent à améliorer la flexibilité des environnements informatiques avec des pools de ressources partagées et de hauts niveaux d'automatisation des processus. Par conséquent, le département informatique peut accepter davantage d'opportunités commerciales, puis faire rapidement évoluer les services informatiques de grande qualité à la demande. Les directeurs informatiques ont négocié un virage fondamental en passant de la concentration sur les technologies à la génération de résultats commerciaux. Ils se font une place parmi les décisionnaires et proposent des idées innovantes sur la manière dont l'informatique peut transformer la stratégie commerciale.

Objectif de la transformation : identifier des opportunités commerciales basées sur l'informatique

À la deuxième étape, l'objectif était de contribuer aux résultats commerciaux en optimisant les processus métiers. À la troisième étape, l'attention se reporte sur la participation du département informatique aux discussions sur la stratégie et à

l'identification de nouvelles sources de valeur ajoutée informatique. Les dirigeants d'entreprise ont une grande confiance dans la capacité du département informatique à se concentrer sur les résultats commerciaux. En effet, le département informatique obtient la permission de proposer de nouvelles idées sur la manière d'utiliser les technologies pour gagner un avantage concurrentiel. Une nouvelle source de valeur ajoutée stratégique réside dans la recherche de l'innovation et la transformation des processus clés de la chaîne de valeur. Une autre réside dans l'utilisation des technologies pour identifier de nouveaux flux de revenus basés sur des produits et des services technologiques.

Défi de la communication du directeur informatique : faire des propositions aux décideurs

Le défi de la communication est de proposer aux décideurs de nouvelles idées sur la façon dont l'innovation informatique peut aider l'entreprise à gagner un avantage. Comme l'indique Rebecca Jacoby, directrice informatique de Cisco Systems, « John Chambers [PDG] m'a dit : 'Votre travail est de lire dans mes pensées et de les anticiper pour que, quand j'ai une idée, elle soit déjà opérationnelle.' »²⁶. Les directeurs informatiques les plus performants allouent des ressources informatiques pour étudier comment les

« John Chambers [PDG] m'a dit : 'Votre travail est de lire dans mes pensées et de les anticiper pour que, quand j'ai une idée, elle soit déjà opérationnelle.' »

**—Rebecca Jacoby
Directrice informatique,
Cisco Systems**

concurrents utilisent les technologies et rechercher des innovations révolutionnaires. Les directeurs informatiques s'écartent souvent des rôles opérationnels pour passer du temps avec les clients et les visionnaires du secteur.²⁷

Principales capacités : le cloud privé

À cette étape, la virtualisation constitue l'épine dorsale de la gestion de l'infrastructure informatique. L'extension de la virtualisation à une infrastructure de cloud privé permet au département informatique de s'adapter rapidement à l'évolution des besoins de l'entreprise en utilisant des ressources évolutives à la demande. Tous les nouveaux systèmes sont déployés dans un environnement virtuel. Des outils de gestion intégrée des services et un haut niveau d'automatisation améliorent encore la qualité des services informatiques. À cette étape, les ressources de la virtualisation et du cloud privé satisfont les trois exigences de la transformation informatique réactive et économique.²⁸ Les gains d'efficacité libèrent des ressources informatiques, qui peuvent être allouées à l'étude de l'utilisation des technologies par les concurrents et de la faisabilité d'innovations potentiellement révolutionnaires.

Valeur ajoutée de la virtualisation : des ressources à la demande

Dans les deux premières étapes, la virtualisation permet de réduire les coûts, d'améliorer la visibilité des coûts et d'optimiser la qualité de service pour les applications stratégiques. À cette étape, les technologies de virtualisation améliorent la flexibilité de l'informatique. Nombreux sont ceux qui indiquent recourir à la virtualisation pour gérer des pools dynamiques de ressources informatiques accessibles à la demande comme un cloud privé. L'infrastructure est bâtie pour être extrêmement flexible et évolutive. La technologie de cloud privé établit une infrastructure de type « réponse et évolution » capable de provisionner de la capacité en temps quasi-réel. Le département informatique peut centraliser les ressources

pour créer de nouveaux modèles commerciaux dans lesquels il est un prestataire interne de services. Les coûts sont également réduits en optimisant l'utilisation des ressources et l'efficacité des processus grâce à des niveaux élevés d'automatisation. Les directeurs informatiques les plus performants, qui maîtrisent les outils de modification et de configuration, la planification de la capacité et la gestion d'inventaire, peuvent améliorer l'efficacité du personnel de 20 %.²⁹

Principaux indicateurs de mesure : la flexibilité et l'évolutivité des déploiements

Les principaux indicateurs de mesure à cette étape de la transformation sont les suivants :

- Délai de fourniture de la capacité
- Évolution dynamique des ressources
- Réduction de la variabilité des processus grâce à l'automatisation
- Utilisation des systèmes

Soutien de la virtualisation : le directeur informatique

À cette étape, c'est le département informatique qui apporte le plus grand soutien au modèle informatique de type « cloud privé ». La technologie du cloud privé offre un moyen direct de créer une nouvelle valeur ajoutée informatique et soutient les initiatives stratégiques de la direction.

Argument du directeur informatique : l'amélioration de la flexibilité

Le directeur informatique peut démontrer comment il soutient directement les initiatives de cloud privé afin d'accélérer le délai de fourniture de la capacité et de piloter l'innovation technologique. Les stratégies de cloud privé permettent aux directeurs informatiques de contribuer à l'identification de nouvelles opportunités commerciales et d'y répondre rapidement.

Résumé

La feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique est conçue pour transformer l'informatique d'un centre de coûts en un générateur de valeur ajoutée stratégique. Elle passe en revue les facteurs clés de la réussite aux niveaux de la communication avec la direction et de l'infrastructure dynamique. Chaque étape a un effet catalytique : elle met davantage de ressources à la disposition du département informatique, ce qui lui permet de passer à l'étape suivante. Chaque étape est conçue pour fournir les prérequis nécessaires à la réussite de l'étape suivante. Enfin, chaque étape se soutient en créant suffisamment de valeur ajoutée pour que l'organisation reste en place, même lorsque l'attention se reporte sur l'étape suivante.

Feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique			
	Étape 1 : Transparence des coûts	Étape 2 : Résultats commerciaux	Étape 3 : Informatique réactive
Objectif de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la visibilité des dépenses informatiques Donner au département informatique le rôle de prestataire de services privilégié de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Établir un lien entre les dépenses informatiques et les résultats commerciaux Faire gagner au département informatique la confiance des dirigeants d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier de nouveaux générateurs de valeur ajoutée Permettre au directeur informatique et aux dirigeants d'entreprise de discuter de la valeur ajoutée stratégique
Défi de la communication du directeur informatique	<ul style="list-style-type: none"> Démontrer que le département informatique peut gérer efficacement les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Faire basculer les communications sous une perspective commerciale externe 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier et communiquer sur les innovations révolutionnaires
Valeur ajoutée de la virtualisation	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité et transparence 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de service des applications métiers 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité et réactivité
Principales capacités	<ul style="list-style-type: none"> Présenter des informations sur les coûts unitaires Établir la fondation de la virtualisation 	<ul style="list-style-type: none"> Présenter des informations sur les coûts associés aux résultats commerciaux Virtualiser les applications stratégiques Allouer des ressources informatiques pour soutenir l'optimisation des processus métiers 	<ul style="list-style-type: none"> Présenter des innovations informatiques révolutionnaires Déployer un cloud privé Allouer des ressources informatiques pour identifier les innovations révolutionnaires

Principaux indicateurs de mesure	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses d'investissement • Dépenses d'exploitation • Visibilité des services et des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité • Support des services • Rapidité de lancement des applications • Pourcentage de ressources exécutant les systèmes en place 	<ul style="list-style-type: none"> • Délai de fourniture de la capacité • Évolutivité • Cohérence des processus • Utilisation des ressources
Soutien de la virtualisation	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur : développer les compétences et instaurer la confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Vice-président : communiquer sur la valeur ajoutée avec les responsables financiers et les propriétaires des applications 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur informatique : identifier des utilisations stratégiques de l'informatique
Arguments du directeur informatique en faveur de la virtualisation et du cloud privé	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la gestion des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des niveaux de service pour les applications stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la flexibilité et possibilité d'accepter davantage d'opportunités • Anticipation des opportunités de grande valeur

Figure 7 : feuille de route de la transformation de la valeur ajoutée de l'informatique – tableau récapitulatif

Autres présentations de la stratégie de Cloud Computing

Objectifs en constante évolution : mesurer la valeur ajoutée de la transformation

La transformation de la valeur ajoutée de l'informatique exige une forte concentration sur les principaux indicateurs de mesure. Respecter les priorités et atteindre les objectifs aux différentes étapes de la feuille de route de la transformation peuvent être un vrai défi. Les solutions de virtualisation et de cloud privé permettent d'acquérir les compétences supplémentaires requises pour atteindre des objectifs en constante évolution. Toutefois, pour passer d'une étape de la transformation à l'autre, il est nécessaire de disposer d'une série d'indicateurs de mesure clés de la valeur ajoutée permettant de suivre la progression et de faciliter la communication des résultats. Les indicateurs de mesure permettent d'allouer des ressources pour atteindre les résultats désirés et facilitent la communication sur la progression et les résultats avec les parties prenantes.

Connaissance de la situation : identifier les compétences et les facteurs clés de la réussite pour la transition vers le cloud privé

La transformation de la valeur ajoutée de l'informatique suppose de développer des compétences supplémentaires. Des compétences axées sur les personnes, les processus et les technologies sont nécessaires pour que le département informatique puisse générer une valeur ajoutée stratégique. La connaissance de la situation permet non seulement d'identifier les compétences et priorités actuelles du département informatique, mais également les domaines incriminés d'amélioration spécifiques permettant de progresser. La compréhension des meilleures pratiques des autres départements peut faciliter l'identification des facteurs clés de la réussite de la transformation. Certains déclencheurs signalent quand le département informatique est prêt à passer à l'étape suivante.

Meilleures pratiques de communication avec la direction : instaurer la confiance pour garantir le succès de la transformation

La transformation de la valeur ajoutée de l'informatique requiert le soutien et l'engagement du directeur informatique. Cependant, une communication optimisée avec plusieurs parties prenantes clés garantit le succès de la transformation. Le département informatique, l'équipe de direction, les responsables financiers et les propriétaires d'applications ont différentes préoccupations. Les directeurs informatiques doivent donc comprendre les préoccupations potentielles de chaque partie prenante aux différentes étapes de la transformation. Des axes de communication précis pour chaque division et chaque étape de la transformation peuvent aider à atteindre les objectifs, à convertir les sceptiques en partisans et à présenter les résultats.

Notes

¹ Kurt Milne, « Strategic Alignment Performance Study », IT Process Institute, septembre 2008. D'après les résultats de cette étude de l'ITPI réalisée auprès de 269 départements informatiques, en moyenne, 65 % des dépenses d'investissement et d'exploitation totales annuelles sont consacrées à la gestion de systèmes déjà en place.

² Ibid. Dans les départements informatiques essentiellement axés sur la prestation de services informatiques utilitaires, seulement 28 % du budget total est disponible pour les nouveaux projets. Les départements informatiques qui fournissent des produits et des services générateurs de revenus allouent quant à eux 43 % de leur budget aux nouveaux projets. En moyenne, les départements informatiques qui ont transformé la valeur ajoutée de l'informatique consacrent 15 % de plus de leur budget global aux nouveaux projets.

³ Richard Hunter et George Westerman, « *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value* » (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009), xvi. Ce livre présente les résultats de plusieurs études réalisées par Gartner et le MIT, avec des entretiens approfondis, des enquêtes et des tables rondes. « La clé de la réussite de ces directeurs informatiques est à la fois claire et étonnamment commune, non pas dans le sens 'ordinaire' du terme, mais 'partagée'. »

⁴ Ibid., 6. Les quatre étapes sont les suivantes : (1) adopter une nouvelle philosophie pour éviter les pièges de la valeur ajoutée, (2) démontrer la rentabilité de l'informatique, (3) montrer comment l'informatique améliore les performances commerciales et (4) montrer la valeur ajoutée au-delà de l'informatique.

⁵ Ibid., 12. De nombreux directeurs informatiques se plaignent de ne jamais avoir l'opportunité d'expliquer à l'équipe de direction que l'informatique peut constituer une vraie arme stratégique, ou, quand ils l'ont, de ne pas être écoutés. Pour réussir, ils doivent rendre la valeur ajoutée perceptible en procédant par étapes successives.

⁶ Kurt Milne, « Strategic Alignment Performance Study », IT Process Institute, septembre 2008. Cette étude basée sur les travaux de Forrester et McKinsey sur l'archétype de la valeur ajoutée de l'informatique a identifié trois principaux archétypes de valeur ajoutée pour les départements informatiques.

⁷ Richard Hunter et George Westerman, « *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value* » (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009), xvi. « Les collaborateurs performants connaissent toujours les chiffres. Pour être perçus comme des collaborateurs performants, les directeurs informatiques doivent connaître les chiffres et les communiquer aux autres départements, tout comme le responsable des ventes connaît et communique le chiffre d'affaires du dernier trimestre. »

⁸ Kurt Milne, « Strategic Alignment Performance Study », IT Process Institute, septembre 2008. Pour les départements informatiques qui participent activement aux efforts d'optimisation des processus métiers, le fait de parfaitement comprendre les besoins de l'entreprise aux niveaux du directeur informatique et du vice-président constitue l'une des quatre pratiques ayant une corrélation statistique significative avec l'amélioration des performances d'alignement stratégique.

⁹ Ibid. Dans les départements informatiques qui proposent des produits et des services orientés clients, la sensibilisation proactive du personnel informatique aux objectifs de l'entreprise aide les employés à comprendre comment la valeur ajoutée de l'informatique contribue à optimiser les performances d'alignement.

¹⁰ Richard Hunter et George Westerman, « *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value* » (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009), xvi.

¹¹ Kurt Milne et Adrian Bowles, « Three tier IT governance maturity model », IT Process Institute, 2009. Parmi 66 pratiques testées, le fait de disposer de processus publiés pour effectuer des requêtes de services tactiques et stratégiques a eu un impact statistiquement significatif sur les performances.

¹² Vittorio Viarengo, *Virtualization Journey*, www.journeytocloud.com.

¹³ Kurt Milne, « Server virtualization maturity study », IT Process Institute, 2009. L'un des principaux résultats de cette étude a été que les pratiques de gestion de la virtualisation évoluent à mesure que les objectifs passent de la consolidation à la haute disponibilité, puis à la gestion dynamique des ressources (cloud privé).

¹⁴ Richard Hunter et George Westerman, « *The Real Business of IT: How CIOs Create and Communicate Value* » (Boston, MA: Harvard Business Press, 2009), xvi.

¹⁵ Ibid, 41.

¹⁶ Vittorio Viarengo, « IT Production Phase Drill Down », *Virtualization Journey*, www.journeytocloud.com.

¹⁷ « Business Value of Virtualization: Realizing Benefits of Integrated Solutions », IDC, 2008. L'adoption d'une infrastructure virtualisée simple peut réduire les coûts totaux annuels des serveurs par utilisateur de 35 % par rapport à une configuration serveur x86 statique non virtualisée.

¹⁸ « Reducing Operational Expense (OpEx) with Virtualization and Virtual Systems Management », EMA novembre 2009, p. 4.

¹⁹ Kurt Milne, « Strategic Alignment Performance Study », IT Process Institute, septembre 2008. Pour les départements informatiques qui proposent des produits et des services orientés client, le fait que le directeur informatique et les dirigeants d'entreprise travaillent ensemble à la définition de la stratégie et des priorités informatiques a été la deuxième pratique d'alignement la plus puissante identifiée.

²⁰ Stuart McGuigan, « CVS CIO, Building a new business model », CIO Insight, (décembre 2009)

²¹ Kurt Milne, « Strategic Alignment Performance Study », IT Process Institute, septembre 2008. Le rôle du directeur informatique change à mesure que le département informatique passe du rôle de prestataire de services utilitaires à celui d'optimiseur de processus. Changez le rôle du directeur informatique de responsable des opérations à dirigeant d'entreprise. Faites passer la structure de reporting du directeur informatique du directeur des opérations ou du directeur financier au président-directeur général, ou utilisez une structure de reporting matricielle de division. Renforcez les relations entre les dirigeants d'entreprise. Élargissez les compétences professionnelles du directeur informatique en étendant son rôle à des fonctions non informatiques, (gestion des installations ou ressources humaines, par exemple).

²² Vittorio Viarengo, « Virtualization Journey Stages », *Virtualization Journey*, www.journeytocloud.com

²³ Al Gillen, Tim Grieser et Randy Perry, « Business value of virtualization: Realizing the benefits of integrated solutions », IDC, juillet 2008, 7.

²⁴ « Reducing Operational Expense (OpEx) with Virtualization and Virtual Systems Management », EMA, novembre 2009, p. 4.

²⁵ Ibid, 5.

²⁶ Rebecca Jacoby, « Cisco CIO: Communicating IT's Value », CIO Insight, (décembre 2009)

²⁷ Kurt Milne, « Strategic Alignment Performance Study », IT Process Institute, septembre 2008. Le rôle du directeur informatique change à mesure que le département informatique passe du rôle d'optimisateur de processus à celui de générateur de revenus. Le directeur informatique rend généralement compte au PDG ou au directeur de la division, et assume principalement les rôles de dirigeant et stratège. Les directeurs informatiques collaborent avec les directeurs de division pour définir des objectifs commerciaux et évaluer les tendances concurrentielles et technologiques afin d'élaborer une stratégie commerciale.

²⁸ Vittorio Viarengo, « Virtualization Journey Stages », *Virtualization Journey*, www.journeytocloud.com

²⁹ « Reducing Operational Expense (OpEx) with Virtualization and Virtual Systems Management », EMA, novembre 2009, p. 4.