

ÉTUDE TECHNIQUE

Gestion des environnements inonuagiques multifournisseurs

Facteurs de réussite pour l'intégration et la gestion des services

La prestation de services en TI évolue. Auparavant fondée sur un modèle traditionnel de services sur site, elle fait maintenant place à un modèle hybride qui repose sur une variété de fournisseurs de services et de méthodes inonuagiques. À mesure que cette tendance s'accroît, il devient de plus en plus essentiel de mettre en place une fonction efficace de gestion pour cet environnement de TI complexe. Cette étude présente une approche complète pour l'intégration et la gestion des services dans un environnement inonuagique multifournisseur (MSI/SIAM).

ENVIRONNEMENT MULTIFOURNISSEURS : OCCASIONS ET DÉFIS

À l'heure actuelle, plusieurs entreprises sont responsables de la gestion d'un environnement de TI complexe et font appel à plusieurs fournisseurs de services technologiques dans le but d'atteindre un ratio coût-performance optimal. En plus d'augmenter la complexité des activités de gestion, la coexistence de plusieurs fournisseurs oblige les entreprises à assumer des coûts supplémentaires afin de financer l'intégration des différents processus, outils et méthodes de chaque fournisseur ainsi que l'élimination des lacunes en matière de services. La diversité des fournisseurs tiers participant à la chaîne d'approvisionnement des services en TI rend également la gestion et la protection des connaissances plus complexes.

Or, les environnements multifournisseurs reflètent la croissance de l'adoption du nuage. Dans le cadre de différents projets tels que le programme d'approvisionnement G-Cloud au Royaume-Uni et la politique « Cloud First » du gouvernement fédéral américain, nous avons constaté que les organisations optaient naturellement pour un modèle multifournisseur. Selon un résumé de prévisions publié par *Forbes*, l'adoption de l'informatique en nuage par les entreprises accélère à l'échelle mondiale et continuera sur cette lancée au cours des prochaines années¹.

Les modèles de TI hybrides gagnent donc en popularité. Ils combinent une infrastructure traditionnelle sur place à des nuages privés et publics gérés à l'interne ou par un tiers, et permettent d'accéder aux offres d'infrastructures service (IaaS), de plateformes service (PaaS) et de logiciels service (SaaS). Cependant, les capacités de certaines organisations demeurent limitées en ce qui a trait à l'adoption de solutions infonuagiques, à l'adaptation rapide des exigences et aux contraintes budgétaires en évolution, ainsi qu'à la gestion des priorités contradictoires des fonctions d'affaires et de TI.

Pour relever ces défis et tirer parti des occasions qui se présentent à elles, certaines organisations repensent leurs stratégies d'approvisionnement et explorent de nouvelles approches en vue d'obtenir des avantages considérables, y compris les suivants.

- Réduction des coûts
- Options et flexibilité pour s'adapter à l'évolution des exigences
- Amélioration continue des services
- Transparence des coûts associés aux services

D'un autre côté, elles doivent également surmonter les défis associés à ces modèles hybrides de gouvernance des TI.

- **Augmentation des coûts indirects de gestion** – Lorsque les équipes internes et les fournisseurs commerciaux d'une organisation font appel à plusieurs fournisseurs de services, chacun doté de leurs propres culture, capacités et objectifs, les coûts indirects associés à la gestion, à la coordination et à l'intégration de leurs services, processus, méthodes, outils, contrats et ententes sur les niveaux de service augmentent. L'assurance de la qualité des services et la cybersécurité peuvent également devenir plus dispendieuses.
- **Répartition des responsabilités** – Les organisations misant sur les modèles multifournisseurs omettent souvent de nommer un responsable global et d'établir un modèle de gouvernance efficace. Bien que chaque fournisseur soit responsable de ses propres domaines de service, il est possible que certains problèmes englobent plusieurs domaines, ce qui complique leur diagnostic et leur résolution.

¹ [Forbes, Roundup of Cloud Computing Forecasts and Market Estimates, 2015](#)

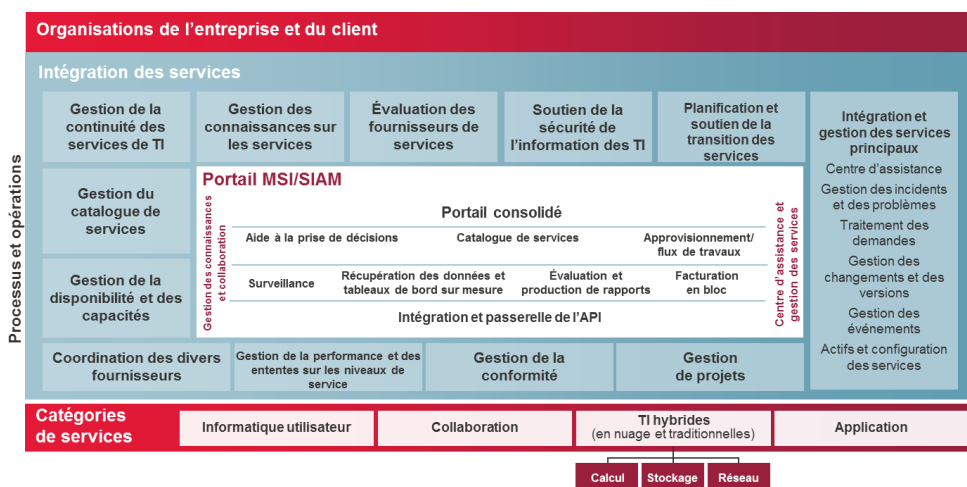
- **Lacunes potentielles en matière de services** – Dans certains domaines de service, il se peut qu’aucun fournisseur n’ait été clairement nommé responsable.
- **Gestion et protection des connaissances** – Le recours à plusieurs fournisseurs dissémine graduellement les connaissances en TI de l’entreprise, ce qui augmente sa vulnérabilité.

L'INTÉGRATEUR DE SERVICES

Selon les projets que nous avons réalisés avec nos clients et notre expérience en gestion de la prestation de services d’impartition transformationnelle, qui comprennent les environnements de TI hybrides, le succès de l’exploitation de ces dernières dépend de la définition d’un objectif commun et de la capacité à intégrer et gérer les divers services en fonction de cet objectif.

Le rôle premier de l’intégrateur de services consiste à gérer un réseau de relations de façon à atteindre un objectif précis. L’intégration et la gestion des services dans un environnement multifournisseur (MSI/SIAM) reposent sur la plateforme MSI/SIAM, qui favorise la communication et la collaboration de l’ensemble des intervenants, la résolution rapide des problèmes ainsi que la prestation efficace des services.

Modèle opérationnel pour les activités MSI/SIAM



Mécanismes de contrôle gérés par le client : stratégies, politiques et normes

- Gestion du portefeuille de services
- Gestion de la demande
- Catalogue des services d'affaires
- Gestion financière
- Gestion du risque
- Gestion de l'approvisionnement et des contrats
- Gestion des fournisseurs
- Gestion des départs
- Stratégie et architecture des services
- Sécurité commerciale
- Conception des services architecturaux

L’intégrateur de services, qui assiste le chef de la direction informatique en coordonnant et en intégrant la prestation de services, agit habituellement selon un modèle en quatre niveaux.

1. Le niveau **Organisations de l’entreprise et du client** représente les consommateurs des services en TI.
2. Le niveau **Intégration des services** regroupe et gère les activités clés d’exploitation, de gestion et d’intégration telles que la gestion des niveaux de service, la production de rapports sur les services, la facturation, les audits, la performance et l’analyse des fournisseurs, la gestion des contrats, l’amélioration continue des services et la gestion des versions et des déploiements. C’est à ce niveau que se situe la **plateforme**

MSI/SIAM nécessaire pour soutenir la prestation complète de services au sein de la chaîne d'approvisionnement des TI.

3. Le niveau **Catégories de services** contient les différents services internes et impartis.
4. Les **mécanismes de contrôle gérés par le client** correspondent à la fonction organisationnelle conçue pour s'assurer que les responsabilités et le contrôle stratégiques en matière de TI, ainsi que les décisions clés relatives à la technologie (p. ex., stratégie, politiques et gouvernance, architecture, gestion du risque et finances), appartiennent à l'entreprise.

CHOISIR VOTRE APPROCHE MSI/SIAM

Pour établir une fonction MSI/SIAM, les entreprises peuvent choisir parmi trois approches.

1. La première consiste à établir une **fonction interne**, c'est-à-dire à confier les activités MSI/SIAM à un service interne. Bien qu'il s'agisse de l'une des possibilités, la plupart des entreprises ne possèdent pas l'expérience pertinente, l'expertise, ni les outils nécessaires pour gérer efficacement un modèle multifournisseur.
2. La deuxième consiste à faire appel à un **fournisseur indépendant de services MSI/SIAM** qui possède de l'expérience dans ce domaine. Cette option est sans doute la plus dispendieuse, mais elle favorise l'objectivité. Cependant, il est important de noter que plusieurs fournisseurs de services peuvent refuser de jouer un rôle de fournisseur MSI/SIAM si cette affectation risque de les empêcher d'obtenir des mandats plus importants. Ils peuvent également refuser d'assumer certaines responsabilités si leur ampleur excède les revenus annuels qu'ils tirent de leur mandat, qui peuvent s'avérer faibles comparativement aux dépenses totales en TI.
3. La troisième approche consiste à confier les responsabilités MSI/SIAM à l'un de ses **fournisseurs de services en TI**. Cette option est plus économique que le recours à une équipe interne ou à un fournisseur indépendant de services MSI/SIAM et peut faciliter la définition des responsabilités. Cependant, si l'entreprise n'a mis en place aucun modèle de gouvernance éprouvé et harmonisé pour soutenir le modèle de TI hybrides, il se peut que le point de vue de ce fournisseur semble subjectif, ce qui peut nuire à la collaboration entre les différents fournisseurs de services en TI.

RISQUES POTENTIELS

Quel que soit le modèle MSI/SIAM utilisé, l'entreprise risque de constater certains résultats indésirables si la fonction n'est pas correctement planifiée et mise en œuvre.

- Coûts plus élevés que les avantages obtenus
- Mauvaise coordination entre les différents fournisseurs lors de la résolution des incidents, de la reprise après sinistre et de la mise en œuvre d'un environnement de mise à l'essai
- Mauvaise gestion des risques découlant d'une compréhension limitée ou incomplète des interdépendances de chacune des composantes (p. ex., cybersécurité, qualité, résilience, disponibilité)
- Impossibilité de produire les résultats escomptés en raison d'un manque de compréhension des relations entre les services d'affaires et techniques ainsi que d'une mauvaise évaluation des conséquences potentielles des changements

UN CADRE DE GESTION AXÉ SUR LA RÉUSSITE

Les pièges et les risques décrits ci-dessus peuvent être évités à l'aide d'un solide modèle de gouvernance MSI/SIAM qui tient compte des aspects humains, des processus et des technologies essentiels au succès. Ce modèle doit comprendre les éléments ci-dessous.

SEPT FACTEURS DE RÉUSSITE

1. Établir une stratégie claire et une définition précise de l'état actuel et de l'état souhaité, et élaborer une feuille de route qui guide la transformation
2. Planifier la gouvernance dès le départ en définissant clairement les responsabilités de chaque partie, y compris les équipes internes de TI
3. Adopter les outils nécessaires pour automatiser et intégrer les services ainsi que soutenir les processus clés tels que la rétrofacturation, la surveillance, l'évaluation et la sécurité
4. Établir une hiérarchisation claire des responsabilités tout en favorisant la collaboration et l'ouverture
5. Créer une culture de transparence et d'amélioration continue dès le départ en définissant les attentes
6. Rechercher les occasions d'innovation au sein des services offerts, du marché en général et de la fonction MSI/SIAM en soi
7. Automatiser les processus clés tels que la facturation et la rétrofacturation pour réduire les coûts indirects

- **Stratégie** – L'adoption d'un modèle MSI/SIAM exige une définition claire et cohérente de l'état actuel et de l'état souhaité, ainsi que des investissements et projets requis pour réaliser cette vision.
- **Gouvernance** – Un modèle de gouvernance de pointe est essentiel pour gérer efficacement les différentes relations. Le regroupement des processus de supervision et de gestion facilite l'atteinte des objectifs et permet de définir le processus décisionnel (par qui les décisions sont prises et qui en est tenu responsable) ainsi que la façon dont les résultats sont mesurés et surveillés. Il est essentiel d'établir des politiques de gouvernance afin de définir clairement les rôles, les responsabilités, les processus et les indicateurs de l'écosystème MSI/SIAM.
- **Activités opérationnelles** – Les rôles et processus clés doivent être définis et le personnel doit être correctement formé pour assurer l'efficacité des fonctions de l'ensemble de la chaîne de prestation des services en TI.
- **Technologies** – Une fonction MSI/SIAM efficace devrait être soutenue par une fondation technologique visant à automatiser et à intégrer ces services multiples et disparates.

MESURES INCITATIVES POUR LES FOURNISSEURS DE SERVICES

Selon les meilleures pratiques de coordination des services d'un environnement multifournisseurs, il est avantageux d'offrir des mesures incitatives qui encouragent les fournisseurs à innover et à améliorer la prestation de services. Comme pour tout partenariat, l'ensemble des parties doivent assumer une certaine part de risque en ce qui a trait au potentiel de succès ou d'échec d'un service. La répartition des risques est une bonne façon d'inciter les fournisseurs à trouver des façons novatrices d'offrir leurs services.

Les mesures qui incitent les fournisseurs à atténuer les risques et à améliorer leurs activités au fil du temps sont également avantageuses pour les entreprises. La stratégie de service des entreprises devrait donc comprendre des façons d'élaborer des contrats et des ententes sur les niveaux de service qui définissent clairement les résultats à produire, et non la méthode que les fournisseurs doivent utiliser pour accomplir leurs tâches ou soutenir les processus d'affaires de l'entreprise. La structure des contrats peut involontairement décourager les fournisseurs de réduire les risques et de trouver de nouvelles façons d'améliorer leurs activités.

LES SOLUTIONS DE CGI

Modèle de gouvernance MSI/SIAM de pointe

Fondé sur le modèle de gouvernance des TI de pointe de CGI, qui couvre l'ensemble de la chaîne de prestation de services en TI, le modèle de gouvernance MSI/SIAM de CGI fait partie intégrante de nos services d'impartition transformationnelle et nous confère un rôle d'intégrateur de services. Notre modèle éprouvé de gouvernance des TI contribue grandement à l'optimisation des avantages et à l'atténuation des risques associés aux mandats MSI/SIAM. Il assure l'harmonisation de tous les partenaires tout en favorisant une définition claire des responsabilités de chacun, et prévient la duplication des tâches et les ambiguïtés. Il permet également d'intégrer de façon cohérente l'ensemble des activités de TI à réaliser.

Solution de gestion des TI hybrides CGI Unify 360

Notre solution de gestion des TI hybrides comprend une plateforme, des outils et des services-conseils visant à aider les entreprises à relever plusieurs défis MSI/SIAM grâce aux avantages suivants.

- Gestion unifiée de tous les environnements informatiques, qu'ils soient hébergés sur place ou en nuage public ou privé
- Conformité aux normes de sécurité et de gouvernance
- Fonctions inspirées d'un modèle de courtage, telles qu'un catalogue de services, l'aide à la décision, l'approvisionnement, les flux de travaux, et le regroupement de la facturation et de la rétrofacturation pour les environnements à fournisseurs et à nuages multiples
- Transparence des coûts et de la performance associés à chaque fournisseur grâce à des outils de mesure précis; tableau de bord offrant une vue d'ensemble de la consommation et des dépenses estimées et réelles, de la disponibilité et de la performance des services, ainsi que de la cybersécurité de l'environnement informatique hybride
- Amélioration continue des services des fournisseurs grâce à des outils robustes d'évaluation et de gestion de leur performance; outils et tableaux de bord permettant de s'informer au sujet de la performance des services, du suivi et des rapports réalisés par le centre d'assistance, de la satisfaction de la clientèle et d'autres données renforçant la gouvernance

CGI peut également aider les entreprises à adopter un modèle MSI/SIAM en leur offrant les services ci-dessous.

Services-conseils

CGI peut collaborer avec les entreprises et leurs partenaires pour élaborer un plan et une feuille de route MSI/SIAM et s'assurer qu'ils sont gérés et mis en œuvre correctement.

Services d'exploitation MSI/SIAM

Selon le modèle choisi, CGI peut prendre en charge une partie ou l'ensemble des aspects de la fonction MSI/SIAM. Nous pouvons assister le chef de la direction informatique pour la gestion des fournisseurs de services en TI et la prestation courante de services, ainsi que pour la transformation à long terme.

Nous pouvons fournir à nos clients une structure de gestion permettant de soutenir les dirigeants des TI et les utilisateurs, tout en favorisant la communication ouverte, la responsabilisation, la résolution des problèmes et l'alignement aux objectifs d'affaires. Nous pouvons mettre en œuvre des ententes complètes sur les niveaux opérationnels qui définissent la façon dont les fournisseurs de services exécutent leurs activités, interagissent entre eux pour apporter des changements et résoudre les conflits, évaluent leurs activités et s'intègrent à la fonction MSI/SIAM. Enfin, nous pouvons exploiter un centre de services d'experts afin de créer un point de contact unique entre les utilisateurs et les fournisseurs de services.

Grâce à notre expérience en intégration et en gestion des services dans un environnement multifournisseurs, nous savons comment opérer efficacement dans ce type de contexte.

Nous comprenons le cadre de gestion qui y est associé ainsi que la façon d'en tirer le plein potentiel. C'est pourquoi nous sommes en mesure d'occuper pratiquement tous les rôles au sein d'un environnement MSI/SIAM.

Services de transition MSI/SIAM

CGI peut également aider ses clients à acquérir les compétences nécessaires pour exploiter leur propre fonction MSI/SIAM, et leur transférer ses responsabilités une fois qu'ils sont prêts à les prendre en charge.

CONCLUSION

Dans cette étude technique, nous avons exploré les avantages et les défis associés au modèle de gouvernance des TI hybrides MSI/SIAM ainsi que les principales préoccupations, approches et meilleures pratiques pour un tel environnement. À l'ère infonuagique, les

environnements multifournisseurs représentent un défi de taille pour les chefs de la direction informatique, et nombreux sont ceux qui admettent ne pas posséder l'expérience ni les ressources nécessaires pour mettre en place une fonction MSI/SIAM efficace. De plus, pour ce faire, ils doivent établir un modèle de gouvernance des TI harmonisé afin d'assurer la cohérence dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des TI. CGI peut leur offrir le soutien dont ils ont besoin pour réduire le risque associé à leur projet multifournisseur. Grâce à ses décennies d'expérience en intégration de services complexes offerts par plusieurs fournisseurs, ainsi qu'à son modèle éprouvé de gouvernance des TI et à sa solution novatrice CGI Unify360, CGI est prête à vous aider à tirer pleinement parti d'un modèle de TI hybrides.

Pour discuter des sujets abordés dans cette étude plus en détail, veuillez communiquer avec nous : info@cgi.com.

cgi.com

© 2018 GROUPE CGI INC.

Fondée en 1976, CGI est l'une des plus importantes entreprises de services en technologie de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires au monde. Nous offrons des services-conseils stratégiques en TI et en management, des services d'intégration de systèmes et des services d'impartition transformationnelle, ainsi que plus de 150 solutions et services de propriété intellectuelle. Grâce à ses 74 000 professionnels répartis dans des centaines de collectivités à l'échelle mondiale, CGI travaille avec des clients partout dans le monde et privilégie un modèle unique de proximité client et de prestation mondiale de services la mieux adaptée aux besoins de ses clients afin d'accélérer leur transformation numérique et de leur conférer un avantage concurrentiel. Pour en savoir davantage sur CGI, visitez www.cgi.com ou écrivez-nous à info@cgi.com.