point de vue

N°1
Septembre 2012
de Capgemini

Le modèle industriel, rupture incontournable pour la DSI ?

La DSI doit changer de modèle P.2

Cinq facteurs clés pour réussir sa transformation P.6

Paroles de DSI
Patrick Lefevre,
DSI Fret, SNCF
P.8

L'offshore, oui, mais pas n'importe comment P.14

People matter, results count.

Capgemini
CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING

MISE EN BOUCHE

La DSI doit changer de modèle

La DSI n'aurait-elle plus le choix ? Les pressions sont multiples. La pression économique, sur fond de crise, et celle des utilisateurs qui souhaitent bénéficier des nouvelles technologies. La nécessité d'aller toujours plus vite. Aujourd'hui, la DSI doit réinventer son modèle et son positionnement.

Elle doit continuer à **innover**, comme elle l'a toujours fait, mais aussi maintenir, voire **améliorer la qualité de service du SI** tout en **réduisant drastiquement les coûts** et la durée des cycles de développement. Nous sommes au début d'une révolution durable dont l'objectif est plus d'efficacité, plus de prédictibilité, plus d'agilité.

La difficulté, en se déplaçant vers des méthodes industrielles, est de **réussir à maintenir la flexibilité du service offert aux métiers**

Replacer la DSI au cœur de la performance de l'entreprise

Jusque-là, les directeurs informatiques se sont notamment focalisés sur les choix technologiques et les choix de fournisseurs, pour à la fois concevoir les applications nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, mais aussi maintenir le patrimoine applicatif.

Aujourd'hui, la DSI doit dépasser ce cadre purement technologique : elle doit changer de rôle et être avant tout force de proposition pour la Direction Générale et les Directions Métier.

Elle doit, non seulement garantir une qualité de service sans faille du SI existant, sécuriser les nouveaux chantiers de développement liés à la roadmap business mais aussi être apporteur d'innovation. La DSI est maintenant partenaire des métiers, elle est au cœur de la stratégie de développement de l'entreprise.

Réussir ces nouveaux défis suppose de mettre en place un nouveau modèle, un modèle industriel :

- porteur d'efficacité opérationnelle et économique sur le SI existant tant sur l'axe de la rationalisation applicative que sur l'axe de l'industrialisation (*) et permettant de dégager durablement des marges de manœuvre financières ;
- porteur de flexibilité et d'agilité pour accélérer la mise en œuvre des nouvelles technologies et répondre aux besoins nouveaux des métiers.

Dans le cadre d'une activité qui repose essentiellement sur le capital intellectuel, concevoir et déployer un modèle industriel n'est pas naturel et implique la plupart du temps une vraie rupture.

(*) La rationalisation du SI et l'industrialisation de la DSI sont complémentaires et doivent être menées de front. L'industrialisation vise à améliorer la performance globale de la fonction informatique, y compris dans son articulation avec les métiers. La rationalisation porte sur la simplification du patrimoine applicatif.

Rupture difficile, mais pas impossible

La bonne nouvelle, c'est qu'aujourd'hui l'éventail de technologies et de méthodes disponibles permet d'envisager cette transformation sans heurts. De multiples chemins sont possibles pour l'opérer, et il n'est plus nécessaire de repartir d'une feuille blanche.

Chacun peut engager cette évolution à son propre rythme, et selon son niveau de maturité. De plus, en faisant le choix du changement, la DSI est, à coup sûr, tirée vers le haut. Elle démontre sa capacité de stratège et sa contribution aux objectifs majeurs de l'entreprise.

L'interview de Patrick Lefevre, DSI Frêt SNCF le confirme : passer à un modèle industriel lui a permis de valoriser son rôle, tout en répondant aux nouvelles contraintes imposées par sa direction et le marché. Pour lui, il s'agit bien d'une rupture, mais le jeu en vaut la chandelle.

Cependant, une telle transformation ne peut se faire seul. Pour réussir, la DSI doit savoir se faire accompagner d'un partenaire qui a véritablement compris sa vision et capitalisé sur une expérience opérationnelle, d'un point de vue technologique, économique mais aussi -et c'est le plus important- humain.

Ce partenaire doit jouer un rôle d'accélérateur.

Un projet d'entreprise pour des bénéfices ancrés dans la durée

Bien qu'intimidante au départ, la démarche vers un modèle industriel, transverse à tout le SI, apporte de nombreux gains à l'entreprise. Et au DSI.

Où en sont les grands projets de transformation de la DSI ? Dans un contexte économique agité, le sujet semble avoir perdu son caractère prioritaire.

Pourtant, contrairement à ce que l'on croit, la crise ne devrait pas marquer la fin des projets de transformation. Bien au contraire, elle devrait même les accélérer : quelle entreprise aujourd'hui ne recherche pas à tout prix de nouvelles sources de rentabilité ?

L'industrialisation, qui a fait ses preuves dans de nombreux secteurs, est le point de passage obligé pour y parvenir. Elle permet de mettre en place de nouveaux processus dans une logique de gains structurels de productivité.

Qu'est ce qu'un modèle industriel ?

Commençons donc par les bénéfices attendus. L'objectif est clair : il consiste à mettre en place un cercle vertueux au sein de la DSI. Il doit permettre, à budget global constant, de diminuer les coûts de maintenance du SI existant et, par là même, d'augmenter les capacités d'investissement allouées à l'innovation, à la modernisation et aux nouveaux projets.

Construire un modèle industriel, c'est comme construire un immeuble. Il faut d'abord comprendre l'état du terrain sur lequel on va construire l'édifice. Dans notre cas, il s'agit du portefeuille applicatif, des grands choix techniques qu'il sous-tend ainsi que des compétences de la DSI. Les comprendre signifie inventorier, analyser et se projeter. En effet, le patrimoine et les compétences de la DSI s'inscrivent

« La DSI doit **se poser des questions structurelles** comme l'évolution des compétences de ses équipes »

PHILIPPE ROQUES, Directeur de la ligne de services Application Lifecycle Services, Capgemini

la plupart du temps dans une dynamique d'évolution. Comprendre le portefeuille applicatif c'est comprendre ce qu'il est, où il va - la cible - et comment il y va - la trajectoire.

Le modèle industriel d'une DSI recouvre plusieurs composantes qui, la plupart du temps, sont traitées sans lien ou presque les unes avec les autres. Et l'erreur est là. Si au contraire, elles sont définies dans un souci de cohérence de bout en bout, elles rentrent en résonnance et donnent leur pleine puissance pour installer le cercle vertueux et délivrer la performance de la DSI.

• La définition d'objectifs clairs et les KPIs associés est déterminante pour la réussite d'un projet ou plus globalement l'atteinte d'un résultat. Ils sont partie prenante du modèle d'engagement qui régit les travaux de la DSI. Au-delà de la mesure de la satisfaction des utilisateurs, des KPIs de productivité sont indispensables pour améliorer l'efficacité globale de la DSI.

• Le modèle de production permet d'ancrer les pratiques de façon durable et sert de structure pour les autres composantes. Le choix du bon modèle de production est fonction de la nature du patrimoine géré. Il existe plusieurs modèles de production qui vont de la ferme d'applications au centre de services (cf p 7). L'implémentation du modèle de production impose qu'on réfléchisse à la distribution du travail (modèle de delivery) : qui fait quoi, quand et où ? Il décrit la façon dont on va aller chercher les meilleures compétences au meilleur endroit. Le choix, ou non, d'une localisation offshore se fait dans ce cadre.

• Corrélé au modèle de delivery, le modèle de sourcing définit d'où viennent les ressources, interne vs externe. Une nouvelle tendance émerge sur le marché : le co-sourcing. Cette formule permet à la DSI de s'appuyer sur les compétences et les forces d'un partenaire tout en minimisant l'impact social dans ses propres équipes.

Capgemini a notamment développé un modèle de co-management appelé centre de services intégré qui lui permet de jouer un rôle d'accélérateur dans le time to market.

• Enfin, la gouvernance est partie intégrante du modèle. Elle permet de le piloter au jour le jour, de gérer la transformation qu'il induit en termes de compétences et de rôles, de réguler la gestion de la demande tout en assurant l'alignement avec les équipes métiers et de veiller au bon respect du budget et des délais.

Modèle d'engagement, de production, de delivery, de sourcing et gouvernance : ces cinq composantes doivent évoluer ensemble pour sécuriser le succès.

Construire un modèle industriel, c'est également se doter de processus alignés et des outils les supportant. Là aussi, la réussite passe par la cohérence du cadre de travail, en particulier :

• Rationalisation et optimisation des processus IT s'appuyant sur un référentiel (process map) au standard de l'industrie.

• Mise en place de « shared services » dans un mode « on demand » pour l'alignement et la mutualisation des outils : gestion des exigences, gestion des temps, diagnostic de qualité du code,…

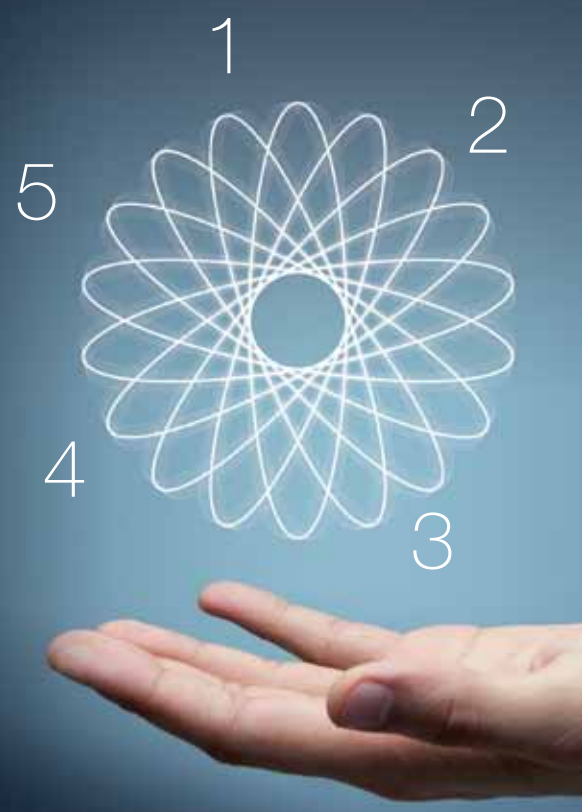
• Systématisation de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue.

Ces éléments sont en effet des leviers indispensables au bon fonctionnement d'un modèle industriel. Ils doivent donc être pris en compte et examinés dans toute réflexion visant à mettre en place ou faire évoluer ce modèle.

Des centaines d'applications sans valeur ajoutée pour l'entreprise

Les entreprises ont en moyenne 20 % d'applications redondantes qui n'apportent plus aucune valeur à l'entreprise. C'est ce que le premier rapport annuel «Application Landscape» réalisé par Capgemini en partenariat avec HP, a mis en avant en avril 2011. Ce rapport souligne le besoin urgent pour les entreprises de moderniser leurs infrastructures, tout en supprimant les applications qui consomment inutilement des ressources. L'étude montre d'ailleurs que 85 % des DSI en ont conscience, et envisagent une rationalisation. Près de la moitié d'entre eux estime que jusqu'à 50% de leurs applications devraient être supprimées.

Cinq facteurs clés pour réussir sa transformation



La transition vers un modèle industriel n'est pas triviale. Elle doit être cohérente, et prendre en compte l'existant de l'entreprise. Il est aussi nécessaire d'imposer un cadre, afin d'apporter qualité et d'assurer l'excellence opérationnelle. Dans tous les cas, c'est la DSI qui doit être moteur dans cette transformation : elle est au centre du scénario.

Cinq facteurs clés de succès sont à prendre en compte :

1/ Comprendre son patrimoine

Pour construire son modèle industriel, il faut être capable de comprendre la nature de son patrimoine, souvent hétérogène : applications critiques, en temps réel, transactionnelles etc... Pour la DSI, il s'agit d'une première étape d'inventaire indispensable : elle va par exemple identifier les applications dont elle veut garder la maîtrise, et celles dont elle va garder la gestion au niveau national ou international. Elle doit déterminer ce qui est stratégique et ce qui l'est moins. Elle pourra aussi supprimer les étapes qui n'ont pas de valeur ajoutée et rationnaliser son parc, en mutualisant les ressources.

2/ Choisir le bon modèle opérationnel

La DSI va réfléchir à la manière dont elle distribue ses activités et ses ressources. Elle doit choisir si elle externalise ou non, ou avoir recours à l'offshore ou au nearshore ou non. Plusieurs modèles sont possibles, comme l'illustre le schéma ci-contre.

3/ Intégrer la dimension RH

La DSI doit aussi décider quel type de rôle elle veut garder et comment gérer ses compétences. La mise en place d'un modèle industriel est une opportunité de se différentier et d'aller de l'avant vers une organisation plus moderne, plus flexible et plus efficace.

Le succès repose sur **un inventaire complet** et sans concession

4/ Piloter le nouveau modèle

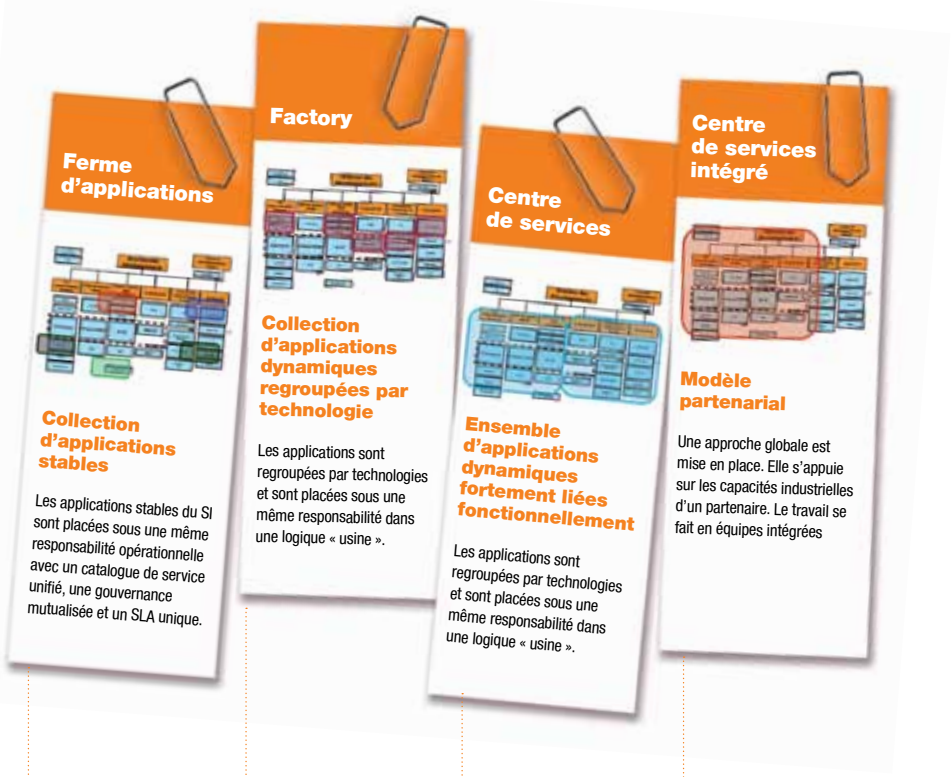
La DSI doit piloter sa transformation en s'appuyant sur une gouvernance lui permettant de faire un état des lieux régulier et sur une organisation cohérente. Il est également nécessaire d'établir une feuille de route sur le long terme.

5/ S'associer avec le bon partenaire

Pour réussir, la DSI a tout intérêt à se faire aider par un partenaire qui met à sa disposition un modèle industriel déjà éprouvé. La clé est le niveau de collaboration entre les deux parties.

Ne pas se tromper de modèle

Le succès passe par un bon choix du modèle de production. Quatre modèles principaux sont à considérer, qui adressent chacun des problématiques spécifiques, en fonction de la nature du portefeuille applicatif et du niveau de maturité de l'entreprise. Ils peuvent être envisagés séparément ou combinés.



C'est souvent la première étape de l'industrialisation.

C'est la massification des développements par technologie pour accélérer le time to market de la DSI.

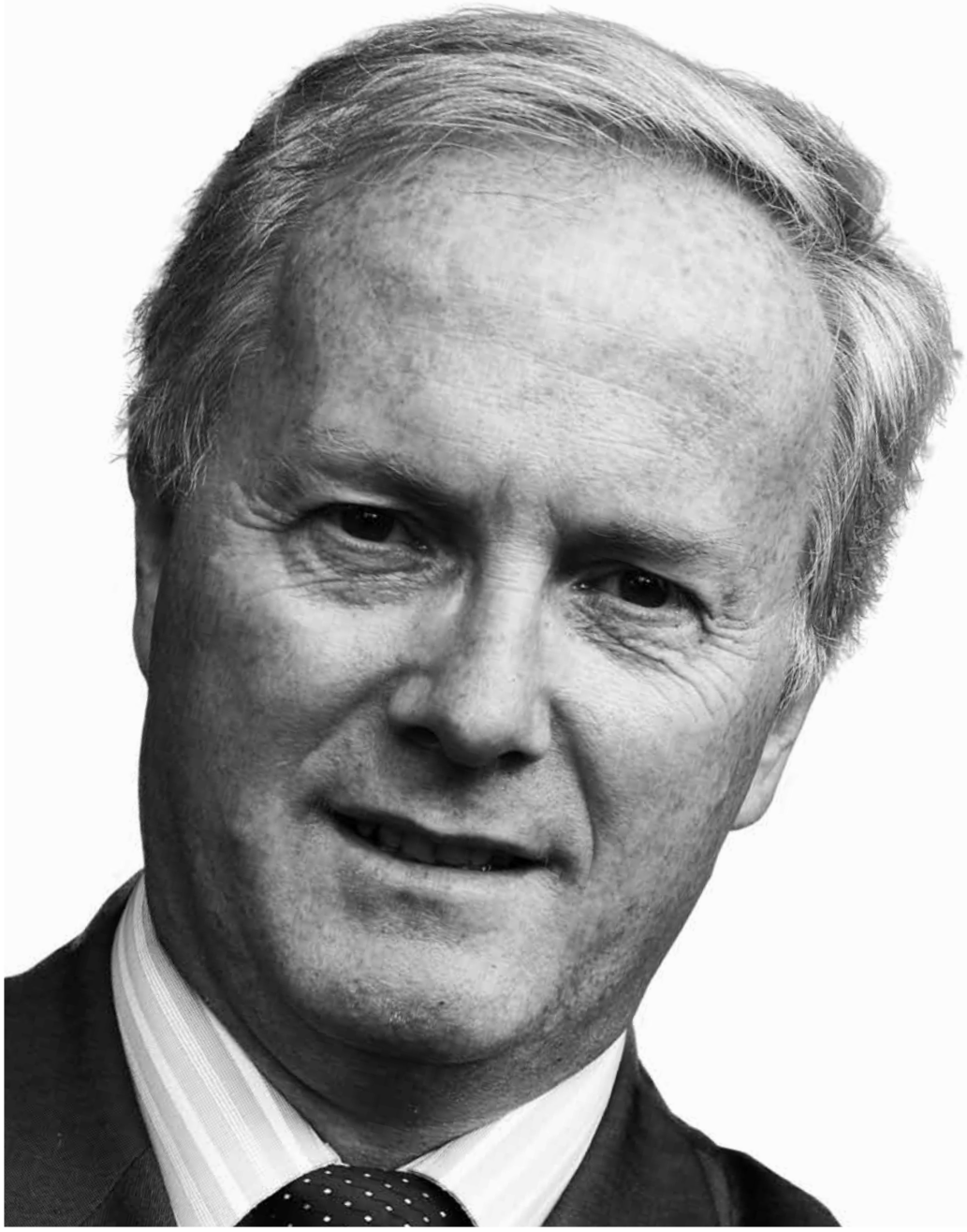
Un but unique : plus de productivité, tout en réduisant les coûts sur un bloc applicatif complet. C'est un schéma classique de client/fournisseur mais avec des centres souvent opérés sur le modèle de l'offshore.

C'est un modèle de co-gestion entre le partenaire et la DSI. Tout l'écosystème est intégré et pris en charge selon une gouvernance unifiée.

La transition doit **prendre en compte** l'existant de l'entreprise

Patrick Lefevre,

DSI Fret SNCF, s'est prêté au jeu de l'interview pour raconter sa transformation vers un modèle industriel, devenu inévitable pour son entreprise.



interview

« Il est **impossible** de passer à un modèle industriel **sans rupture** »

Fret SNCF est le premier transporteur de marchandises en France et le deuxième transporteur ferroviaire européen. Face à une ouverture du marché, l'entreprise a dû faire face à une réduction des coûts. La réponse : la mise en place d'un modèle industriel, pour à la fois faire baisser le coût informatique, transformer l'organisation en interne et faire appel aux méthodes agiles.

QUEL ÉTAIT LE CONTEXTE ?

Jusqu'en 2003, le Fret n'était présent à la SNCF qu'en tant que direction commerciale. Il a fallu un nombre d'étapes important avant de verticaliser cette entité : on lui a donné les moyens de gérer son offre, et de produire ses ressources, ses locomotives, ses agents de conduite. Par ailleurs, dès mars 2003, le marché a été ouvert. Notre terrain de jeu était élargi à toute l'Europe, et nous avons subi une pression économique très forte. Notre environnement a lourdement changé en conséquence.

À QUOI RESSEMBLAIT VOTRE SI ?

Notre système d'information s'est construit par étapes. Au fur et à mesure de la construction de l'entité Fret, le service informatique a rapproché les composants et a fabriqué un patchwork de modules et d'applications qui historiquement n'étaient pas faits pour travailler ensemble. Et tout ne se déroulait bien évidemment pas dans un environnement statique. En 2006, nous avons fait le constat suivant : non seulement le SI ne délivrait pas la valeur ajoutée qu'on pouvait attendre de lui, mais il devenait un frein à la transformation de l'entreprise. Nous étions depuis des années dans l'obsession de continuer à avancer, mais nous rajoutions des couches, qui impliquaient de nouveaux coûts fixes. Tout euro investi rapportait de moins en moins.

QUEL A ÉTÉ LE DÉCLENCHEUR ?

La stratégie de l'entreprise. Il y avait urgence à rationnaliser. Nous étions dans une impasse et l'impulsion devait venir de la DSI. L'autre point déclencheur a été de pouvoir accompagner la transformation des métiers subie dans notre secteur.

QUELLE SOLUTION S'EST IMPOSÉE À VOUS ?

Nous avions donc un SI ancien, de part son histoire, et en face un besoin toujours plus important de la part des utilisateurs, sous une pression économique croissante. Face à ce constat, nous n'avions pas beaucoup de choix, pour pouvoir traiter le problème sous toutes ses dimensions. Il fallait une rupture.

UNE RUPTURE DE QUELLE NATURE ?

Une rupture en termes d'urbanisation et de structuration de notre SI lui-même, pour à la fois le rationnaliser, le simplifier, et améliorer notre valeur ajoutée, qui était en train de s'effondrer. Nous devions aussi améliorer notre dispositif industriel, notamment en mettant en place une nouvelle stratégie de sourcing. Ainsi, l'idée d'un centre de services avait toute sa place dans cette logique mais avec une nécessité d'innovation en termes de méthode. D'ailleurs, ce travail important d'analyse de diagnostic et de mise en évidence nous a permis de montrer que nous étions arrivés à un point de non retour. Mais ces décisions ont été prises dans un contexte difficile. Il fallait investir sur la rénovation et convaincre que c'était la bonne voie. Aujourd'hui, nous commençons seulement à prouver que c'était le bon choix avec un vrai ROI.

interview

PAROLES DE DSI SUITE

Patrick Lefevre

QUEL A ÉTÉ LE PREMIER PAS DANS VOTRE DÉMARCHE ?

L'urbanisation, avant même de mettre en place un schéma directeur pour cette transformation. Nous avions des informations dispersées qui imposaient de gérer de nombreuses interfaces, plus de 900 au total. Jusque-là, il n'y avait jamais eu de rationalisation. Le tout premier pas a été d'y entrer par les données : nous devions identifier les données qui étaient les plus stables, et mettre en place les données pivot du SI (les clients, les wagons des trains, les commandes et les factures par exemple...). L'objectif était de passer des anciens systèmes vers de nouveaux sans perdre la valeur de nos données, bien entendu. C'était ma première obsession.

COMMENT L'AVEZ-VOUS MIS EN PLACE ?

Il y avait une dimension tactique de ma part : comment simplifier quand on ne peut pas repartir d'une feuille blanche ? Il fallait trouver une trajectoire. Ces pivots nous ont permis de basculer les anciennes applications, lourdes, peu flexibles et très coûteuses, selon une logique systématique de démantèlement de ce qui était obsolète. Un schéma directeur a été mis en place, avec à la fois la perspective de renouvellement du système d'informations et de façon symétrique le démantèlement des systèmes anciens. Et ce, tout en répondant aux contraintes de rapidité et de pression économique importantes. Après avoir creusé et déposé les fondations, on s'est donné une trajectoire et on est tout juste en train de finaliser.

MESUREZ-VOUS DÉJÀ LES GAINS DE CETTE TRANSFORMATION VERS UN MODÈLE INDUSTRIEL ?

Ce sont des projets qui ont des ROI colossaux. Nous avons eu à la fois un gain économique direct, mais aussi un gain en efficacité métier pour des populations qui évoluent dans un environnement cohérent et homogène.

L'IDÉE D'UNE TELLE RUPTURE A-T-ELLE ÉTÉ DIFFICILE À FAIRE ACCEPTER ?

Ce pari n'était effectivement pas facile. Dans la population de la DSI et des proches utilisateurs, il y avait une certaine fierté à savoir faire fonctionner un système ancien, pourtant d'une extrême complexité. L'abandonner était extrêmement mal perçu. Pour moi, c'était devenu inévitable : je cherchais une sortie par le haut pour la DSI. Nous devions nous arrêter de nous enfoncer dans les sables mouvants, où nous dépensions de plus en plus d'énergie pour avancer de moins en moins. Cette sortie par le haut passait par cette rénovation du SI. Il y a un moment où la DSI doit savoir lâcher prise et délaisser sa vieille usine à gaz qu'on sait peu performante, mais pour laquelle on développe une certaine nostalgie. Vis-à-vis des équipes, il fallait donc donner cette envie d'avancer et de retrouver une dynamique positive. C'était le fil rouge dans notre démarche vers le modèle industriel. Il fallait d'abord, en tant que DSI, s'être convaincu soi-même, avant d'aller vendre l'idée aux autres.

AVEZ-VOUS DÛ TRANSFORMER RADICALEMENT LA DSI ?

Oui. La DSI maîtrise d'œuvre n'avait pas de vision globale du système, pas de vision urbanisée du SI. Dès 2006, on a transformé le modèle, en ajoutant aux capacités de maîtrise d'œuvre, les capacités d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Pour nous, cela a vraiment été un virage radical. Jusque-là la DSI était dans le «make» : elle faisait tout en interne en s'appuyant sur des prestataires en assistance technique. Après ce virage à 180 degrés, la DSI se mettait dans une logique de «buy», avec la mise en place d'un centre de services, qui s'est élargi jusqu'en 2009. Le centre de gravité de la DSI s'est donc tourné vers les métiers, et dans le pilotage.

« Les projets menés ont eu **des ROI colossaux**. Il y a eu à la fois un **gain économique direct**, mais aussi **un gain en efficacité** métier pour des populations qui évoluent dans un environnement cohérent et homogène »

UNE FOIS QUE VOUS AVIEZ CONVAINCU, CELA EST-IL DEVENU PLUS FACILE ?

Dès le moment où on saute ensemble dans la piscine, on doit se serrer les coudes. Il faut une volonté commune de réussir ensemble cette transformation. Nous avons opéré notre transition de management, structuré et défini les étapes ensemble, et les grands virages à prendre. Ce risque n'était supportable, jouable, tentable, pour autant que l'on se soit convaincu qu'il faille y aller.

CELA A ÉTÉ PROGRESSIF ?

Oui, c'est un modèle à rendement croissant. Il fallait lui donner une assiette assez importante, pour que cela se transforme en gain de productivité. De 2006 à 2009 il y a eu un élargissement progressif de ce centre de services, ce qui a prouvé qu'on savait se réorganiser et travailler dans un modèle à deux niveaux, en interne et en externalisant une grande partie. Il y a eu une échéance importante où en 2009, nous avons fait ce bilan et le choix du centre de services. Il y a bien sûr eu des moments de calage, mais nous avons surmonté les difficultés. Nous étions d'abord polarisés sur la partie SI de production pour ensuite l'élargir à l'ensemble du système applicatif. Nous avons aussi vu que lorsque nous oublions ce modèle industriel, cette démarche commune, nous constations très rapidement des défaillances.

AU FINAL, CETTE RUPTURE A-T-ELLE PAYÉ ?

Totalement. C'est désormais le prestataire qui supporte les variations de nos charges. Avant, notre SI était un centre de coût permanent. Aujourd'hui, on ne paie qu'à hauteur de notre besoin, sans augurer de la compétence mise en place par l'industriel derrière. Nous avons basculé la gestion de la ressource chez notre prestataire et limité notre coût de gestion administratif. C'est un avantage déterminant qui va donc au-delà des atouts classiques d'un centre de services. Passer au modèle industriel ne se résume pas à un levier de limitation des coûts faciaux.

QUEL RÔLE A JOUÉ CAPGEMINI ?

Dès le départ nous avons associé nos partenaires dont Capgemini, qui devait absolument avoir compris notre démarche. Cela a été le cas, et ils nous ont énormément aidé. Nous réfléchissions sur le schéma directeur ensemble, mais la mise en place du modèle industriel a été entièrement gérée par Capgemini, qui a trouvé les bonnes solutions pour aboutir. A chacun son domaine. Le pilotage, c'est la responsabilité pleine et entière de Capgemini. La DSI doit accepter de ne plus y mettre son nez. C'est assez difficile, car elle est habituée à piloter des projets, doit accepter du jour au lendemain de faire entièrement confiance à son partenaire. Cette transition ne doit pas non plus être sous-estimée.

QUELLE SERA LA PROCHAINE ÉTAPE ?

A travers nos expériences communes, toujours dans la logique de partenariat, on fait progresser le modèle, en l'emmenant vers la dimension agile. Du fait de la vitesse de transformation du Fret, nous avons été amenés très tôt, dès 2008, à nous lancer dans l'agile. Au lieu d'entrer dans une logique classique avec un cahier des charges, des spécifications fonctionnelles, nous entrons dans un nouveau schéma de co-écriture entre le SI et ses commanditaires qui nous permet d'aller encore plus vite et d'améliorer notre réactivité. Le centre de services n'est pas inerte, et on affine ensemble le modèle déjà réfléchi il y a 6 ans.

« Notre méthode permet de **capitaliser sur l'existant de l'entreprise** »

PHILIPPE ROQUES, Capgemini

MÉTHODE

Des compétences spécifiques nécessaires

Passer au modèle industriel requiert un partenaire qui maîtrise toutes les étapes. Capgemini propose une méthode originale, qui en fait un acteur de choix sur le marché.

Depuis plusieurs années, Capgemini travaille main dans la main avec les DSI pour les accompagner dans leur transformation vers un modèle industriel. De nombreuses entreprises lui ont déjà fait confiance : un site leader de e-commerce en France, un grand service public, un constructeur automobile pour n'en citer que quelques-uns. Pourquoi ? D'une part, parce que Capgemini bénéficie d'une solide expérience en matière d'industrialisation, et, d'autre part, parce que le modèle ALS (Application LifeCycle Services) proposé par le Groupe fait véritablement la différence sur le marché.

Bien que ce dernier ne soit pas une réponse unique et universelle, il permet d'aborder de manière pragmatique la problématique d'industrialisation, et aide la DSI à y voir plus clair.

Point important, la méthode permet de capitaliser sur l'existant de l'entreprise, qui ne peut, de manière réaliste, que rarement repartir d'une page blanche.

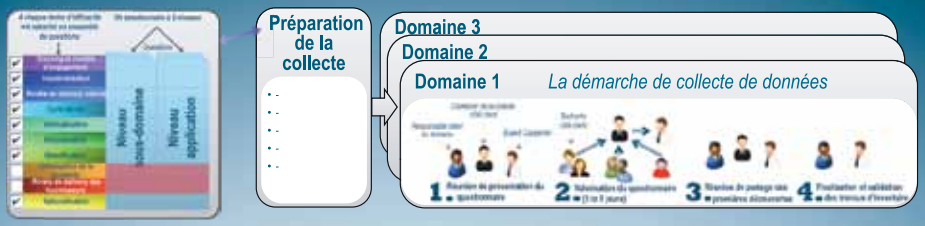
Six semaines pour y voir plus clair

Dans ce cadre, la méthode des «six weeks» est donc un bon point de départ. Il s'agit de réaliser un diagnostic clair du parc applicatif de l'entreprise, dans un laps de temps record de six semaines. Plusieurs outils d'analyse et de simulation permettent d'évaluer de manière pragmatique les risques liés aux applications du parc, le coût total de sa maintenance ainsi que son agilité et proposer plusieurs scénarios de progression. Une fois le diagnostic réalisé, l'entreprise dispose d'informations clés qui lui permettent d'envisager ou non son évolution vers un modèle industriel.

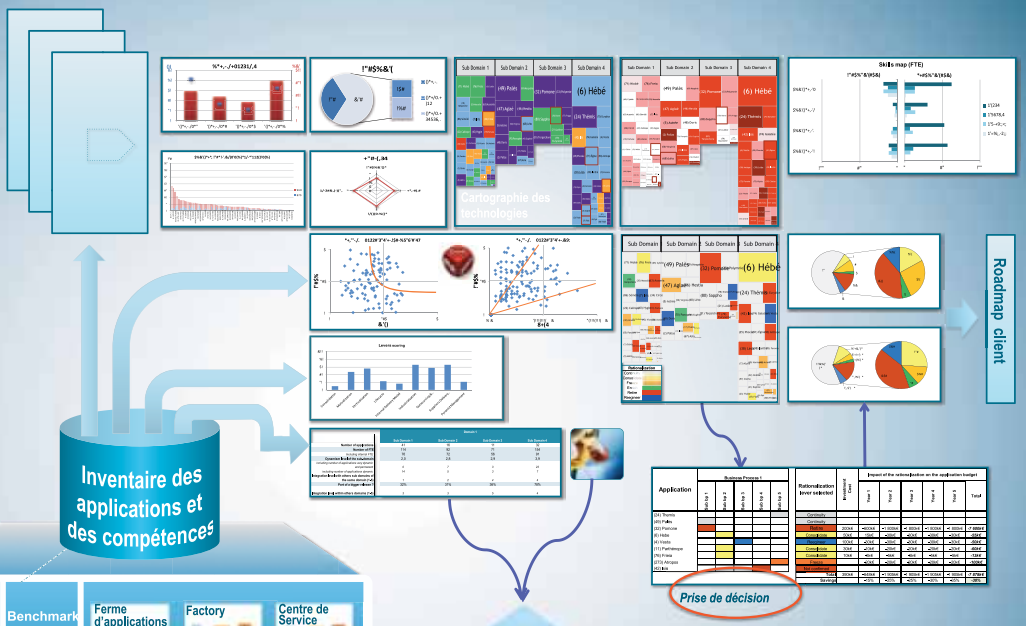
Six semaines pour définir le bon modèle cible

0. Contexte du client

1. Collecte de données

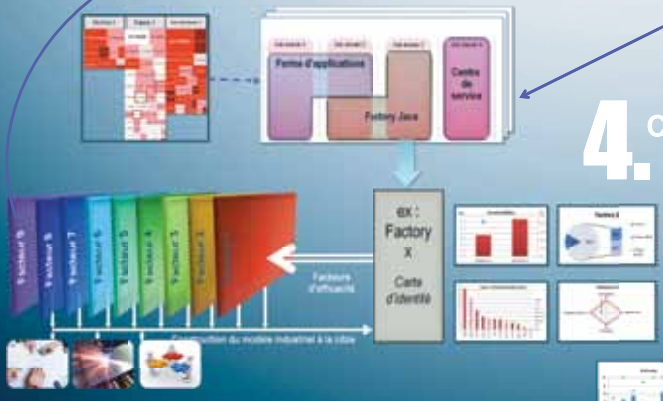


2. Phase d'analyse

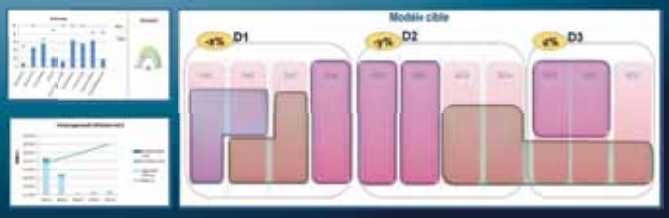


3. Benchmark

4. Construction de la solution



5. Plan de transformation et B-case



« L'offshore, **oui**, mais **pas n'importe comment** »

PHILIPPE ROQUES, Capgemini

L'offshore est une des composantes du modèle industriel. Il est un moteur clef de la transformation et permet, par là même, de baisser les coûts de production. On peut tout à fait mettre en place un modèle industriel efficace sans offshore. Néanmoins lorsque l'offshore est éligible, son impact économique peut le rendre incontournable.

Il y a plusieurs critères qui permettent de s'assurer de l'égibilité d'un modèle de delivery offshore tels que le volume ou la langue de travail.

Bien entendu, le choix de la localisation (province, nearshore, grand offshore) sera dépendant du degré d'intervention nécessaire et de la criticité des applications.

La qualité du delivery des projets offshore ne peut être assurée que par un partenaire ayant mis en place une chaîne d'industrialisation de bout en bout. Capgemini a unifié et standardisé tous ses processus et ses modes de fonctionnement avec l'Inde et le Maroc. Cette approche dite « One Team » est un vrai différentiateur sur le marché. Elle permet de gommer les spécificités culturelles et de banaliser la distance.

Capgemini
CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING

Philippe Roques
Directeur de la ligne de Services ALS
philippe.a.roques@capgemini.com

Alain Destruel
Directeur de programmes
alain.destruel@capgemini.com

A propos de Capgemini

Fort d'environ 120 000 collaborateurs et présent dans 40 pays, Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. Le Groupe a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 9,7 milliards d'euros. Avec ses clients, Capgemini conçoit et met en œuvre les solutions business et technologiques qui correspondent à leurs besoins et leurs apportent les résultats auxquels ils aspirent. Profondément multiculturel, Capgemini revendique un style de travail qui lui est propre, la « Collaborative Business ExperienceTM », et s'appuie sur un mode de production mondialisé, le « Rightshore® ».

Rightshore® est une marque du groupe Capgemini

Plus d'informations sur :
www.fr.capgemini.com

Création Réalisation : O'Communication

People matter, results count.