



# Les trois grandes typologies de Conseil Cloud

## Sommaire

Les trois grandes typologies de Conseil Cloud en 2016	Page 2
Portrait robot du « Conseil Cloud Généraliste »	Page 3
Portrait robot du « Conseil Cloud Spécialiste »	Page 7
Portrait robot du « Conseil Cloud 2.0 »	Page 14
Métiers, confiance, partage : les facteurs clés de succès du Conseil Cloud	Page 18

*La Commission Conseils tient à remercier les 13 sociétés ayant participé à cette étude - Accenture, Altix Solutions, appvizer, Beamap, Business Cloud, CloudReach, Deloitte, D-fi, IBM, Nuageo, Orange Cloud for Business, T-Systems et WeScale - ainsi que les étudiants en Mastère Expert Cloud Computing de l'ISEP ayant réalisé ces entretiens.*

## Les trois grandes typologies de Conseil Cloud en 2016

Colin Lalouette, CEO, Appvizer.fr

Depuis sa création en 2013, la Commission Conseil d'Eurocloud France s'est interrogée sur les impacts et les enjeux du Cloud Computing sur l'activité de conseil. Avec une analyse SWOT chère aux cabinets, la première question en 2014 avait été centrée sur leur perception du Cloud : menace ou opportunité ? L'étude, résumée dans le premier livre blanc de la commission, avait fait apparaître le Cloud comme une opportunité dans 100 % des cas.

En 2015, après avoir acté que le succès du Conseil Cloud provient avant tout de la satisfaction client, la Commission s'est interrogée sur la problématique de « Comment mieux conseiller ses clients ? ». Plus de 30 % des cabinets avaient alors remis en cause le modèle classique en présentant de nouvelles approches de conseil : conseil des intégrateurs et revendeurs spécialisés, conseil en courtage de services cloud, conseil as a service, conseil online, *etc...*

En suivant cette enquête-analyse, la Commission a étudié en 2016 les trois grandes typologies de conseils contribuant chacune au déploiement des usages apportés par le Cloud Computing : du conseil généraliste des grands cabinets historiques, aux sociétés spécialisées sur des technologies, en passant par les « pure players » du Cloud.

Afin de pouvoir les comparer aisément ces typologies, une analyse complète autour de 3 « portraits robots » a été établie sur la base d'interviews d'un grand nombre d'acteurs du marché depuis de grands cabinets de conseil en place à l'international jusqu'à des structures plus modestes mais très innovantes.

Le premier type de conseil étudié est celui des cabinets de conseil dit « Généralistes » : Ces cabinets de conseil n'ayant pas engagé une transformation de leurs activités et suivant un modèle classique de facturation au jour/homme. Cette analyse est transverse à tous les modèles de déploiement SaaS, PaaS, IaaS dont les termes ont d'ailleurs tendance à s'effacer au profit d'un recentrage sur les bénéfices utilisateurs apportés par les nouveaux usages du Cloud.

Le second type de conseil étudié est celui proposé par les intégrateurs et revendeurs dit « Spécialistes » mettant en avant des compétences propres aux solutions qu'ils proposent et que les cabinets de conseil ne peuvent généralement pas maîtriser d'une manière aussi fine. Ces sociétés placent généralement leur offre Cloud dans une démarche globale de transformation pour accompagner les clients dans les différents modèles de déploiement privé, public ou hybride.

Finalement, le troisième type de conseil est relatif aux modèles émergents depuis ces 5 dernières années dits « pure players » ayant des prestations originales : Conseil as a Service, conseil gratuit sur des plateformes web spécialisées, conseil intégré dans des SaaS via des stores, ... Ces sociétés, de par leur nature récente, présentent toutes une proposition de valeur spécifique et légitimée sur une problématique Cloud avec une approche généralement transverse.



## Portrait robot du « conseil Cloud Généraliste »

Hervé Husson, Practice Manager Cloud Computing  
CONIX Consulting

Patrick Bonelli, Business Partner  
Palmer Consulting

Leurs clients sont les grands groupes, de dimension internationale, notamment les membres du CAC 40, et même s'ils se disent généralistes, ils ont tous des spécialisations métiers : Finance, Energie, Industrie, Services, ...

### **Le Cloud d'aujourd'hui, c'est la continuité des missions d'hier**

Les services qu'ils proposaient, et proposent toujours, ont évolué pour répondre à la demande croissante de leurs clients qui souhaitent se transformer en migrant tout ou une partie de leurs infrastructures et de leurs applications vers un Cloud majoritairement hybride (mixte entre Cloud Privé et Cloud Public).

Pour bâtir les Cloud hybrides de leurs clients, ils s'appuient sur :

- Les acteurs majeurs du Cloud tels Amazon, Google, Microsoft ou VMware ;
- Des partenariats avec les éditeurs (Oracle, Salesforce, SAP, ServiceNow,...) ;
- Des partenariats avec les fournisseurs de matériel (Cisco, Dell, HP, IBM,...).

Le spectre de services qu'ils couvraient auparavant a été adapté à la spécificité de la migration vers le Cloud, avec une attention particulière apportée aux applications

développées pour le Cloud en prenant en compte de nouveaux concepts, comme les changements d'échelle dynamiques (*dynamic scaling*, à la hausse comme à la baisse) ou le démarrage / arrêt à la demande.

Pour les cabinets de conseils généralistes, le Cloud est avant tout un vecteur de transformation, apportant agilité et flexibilité à leurs clients.

- Deloitte : *« Le Cloud n'est jamais, grosso modo, que le fait de ne plus avoir ses serveurs et applicatifs dans sa société. Nous allons chercher les outils et les services pour répondre au mieux à son besoin. On n'est ni éditeur, ni constructeur, nous n'avons rien dans le Cloud. »*
  
- Accenture : *« Nos clients souhaitent réaliser une migration massive vers le Cloud hybride. Les services souscrits sont principalement du IaaS et du PaaS. Les services Cloud sont adossés à des services managés, eux aussi en mode 'as-a-service'. »*

### **Le conseil Cloud généraliste ? Du conseil multi-spécialistes !**

Ils considèrent leur taille comme leur principal atout, car elle leur permet de pouvoir proposer plus de compétences conseils et métiers à leurs clients. Par exemple, au-delà des enjeux techniques, ils sont à même de prendre en compte le modèle opératoire.

Leur niveau de conseils couvre l'ensemble du spectre qui va de la stratégie à l'opérationnel, généralement décrit en 4 niveaux :

- Stratégie qui est un accompagnement en amont de la transformation, notamment celui des métiers, le plus possible de bout en bout.
- Outsourcing qui propose des services managés.
- Transformation qui propose une migration complète du *legacy* vers le Cloud, en traitant en particulier la problématique d'intégration du Cloud avec le SI existant.
- Opérations qui proposent une solution de gestion de la production (mondiale si besoin), intégrant tous les impératifs d'une solution globale opérée pour l'entreprise, associée aux contrats de service avec les Métiers.

L'étendue de leurs services s'est étoffée au-delà des services classiques :

- Stratégie : schéma directeur, trajectoires vers le Cloud, accompagnement de migration du *legacy* vers le Cloud
- Impacts organisationnels pour la DSI et les Métiers (audit d'organisation, nouvelle gouvernance entre DSI et Directions Métiers, maîtrise du *shadow IT*, nouveau modèle approvisionnement – intégration – pilotage, etc.) ;

- Processus de la DSI (processus métiers éligibles, architecture d'entreprise, études, développements agiles, intégration continue, homologation, déploiement, production) ;
- Evolution des compétences (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre déléguée, gestion de contrats, niveaux de services aux métiers, SLA, reporting aux Métiers, etc.) ;
- Finance (catalogue de services, CAPEX - dépenses d'investissements amortissables vs OPEX - coûts d'abonnements / fonctionnement) ;
- Risques opérationnels et conformité (respect des normes de sécurité et de la réglementation, juridique, Plan de Reprise / Continuité d'activité, pérennité des fournisseurs Cloud, réversibilité, etc.).

→ Deloitte : *« On fait aussi bien du conseil en stratégie (70 personnes en France) que du conseil en opérations (cf. par exemple notre rachat de la société Monitor). Nous sommes ce que l'on appelle une société généraliste, mais ce mot est mal approprié, c'est plutôt multi-spécialistes pour dire vrai. »*

### **Une migration Cloud dépasse de loin les seuls enjeux techniques**

En filigrane, on se rend compte que les cabinets de Conseil Généralistes ont pleine conscience qu'une migration dépasse de loin les seuls enjeux techniques pour eux et leurs clients.

Pour eux d'abord cela nécessite une mise à niveau de leurs collaborateurs et une évolution des profils en fonction de leur spécialisation : stratégie, infrastructure des services et infrastructure des opérations.

→ Accenture : *« Accenture possède une practice entièrement dédiée aux services autour des infrastructures. Cette practice est transverse à l'organisation et adresse l'ensemble des clients quel que soit leur segment. Nous avons fait le choix d'accompagner nos collaborateurs vers le Cloud en les formant aux technologies du Cloud. »*

Pour leurs clients ensuite, car le mode de fonctionnement des services va naturellement changer. Certains profils de collaborateurs vont devenir obsolètes (administrateur systèmes), d'autres vont apparaître (architecte Cloud, analyste fonctionnel, administrateur Cloud, gestionnaire de contrat Cloud, services manager, ...)

Pour tenir compte de ces changements ils ont dû créer une nouvelle offre qui va de la sensibilisation aux problématiques du Cloud à la formation, ce qui est nouveau pour eux.

→ Deloitte : « Il y aussi un rôle qui est important sur tout ce qui est réorganisation des DSI, qui étaient habituées à travailler avec des outils assez lourds, avec des modèles en V et des effets tunnels ou la moindre évolution durait minimum 6 mois. Là, ils vont devoir gérer des applications qui sont à la fois chez eux et dans le Cloud. C'est un changement de culture, d'organisation pour une meilleure efficacité, de management, ... Et cela passe par l'éducation et la formation bien sûr. »

### Le portrait-robot :

<b>Spécificités</b>	Grands groupes de conseil établis depuis longtemps sur le marché de l'IT, ils disposent de multi-compétences. Ils ont une dimension internationale et des compétences métiers.
<b>Clients</b>	Essentiellement les grands groupes.
<b>Conseils types</b>	Conseil global, stratégique/tactique ou opérationnel/technologique
<b>Commanditaires</b>	DSI, CTO, Directeurs de programmes ou de production en impliquant les métiers.
<b>Tarification</b>	Le forfait est préféré à la régie.
<b>Enjeux</b>	Conserver leur crédibilité avec leurs clients en les accompagnant en toute sécurité dans le monde du Cloud, connu partiellement par ceux-ci.
<b>Valeur ajoutée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Gestion de bout en bout</li> <li>• Diversité de spécialistes métier</li> <li>• International</li> <li>• Ressources</li> </ul>
<b>Méthodologies</b>	Ils utilisent les méthodologies classiques (Agile, Six Sigma,...) et les adaptent à chaque cas.
<b>Compétences</b>	IaaS/PaaS/SaaS, Devops, métiers - Forte verticalisation par secteur
<b>Partenariats types</b>	Leur taille leur permet d'avoir des partenariats solides avec les acteurs leader du marché
<b>Organisation</b>	ils préfèrent l'organisation en Business Unit, qu'ils demandent souvent à leurs clients de dupliquer dans leur propre environnement, pour une meilleure efficacité des projets.



## Portrait robot du « conseil Cloud Spécialiste »

Stéphane Coirre, Gérant, AGI

Frédéric Cetlin, Directeur Solutions, Metanext

Dans notre analyse de l'impact du Cloud Computing sur les « Intégrateurs et Revendeurs spécialisés », nous avons interrogé plusieurs typologies de sociétés qui se sont adaptées à l'évolution de leur marché et aux nouvelles attentes de leurs clients : Franck Allard d'IBM (GTS), Jean-Paul Alibert de T-System, Thomas Meunier de D.FI, Laurent Bédé de CloudReach, Laurent Jacquet de Business Cloud.

Pour tous, le Cloud n'est plus une opportunité, c'est un état de fait ! Cependant, il est nécessaire d'accompagner les entreprises à appréhender les changements et les évolutions qui s'imposent.

### **Le conseil des intégrateurs et revendeurs spécialisés**

Dans une majorité des cas, le Cloud est une valeur qui est associée à la Transformation Numérique. Au départ, ces acteurs proposent et fournissent des services techniques et classiques d'infrastructure aux DSI, sans une implication forte avec les métiers de l'entreprise :

- Pilotage de la logistique d'hébergement (Infrastructures du datacenter) ;
- Revente et Intégration d'équipements matériels, logiciels et support/maintenance ;
- Fourniture de ressources de l'IT (réseaux, serveurs, stockage) ;
- Administration ou Exploitation N1/N2 (infogérance, TMA) ;
- Gestion de services ou applications techniques : Messagerie, CRM, ERP...

En synthèse, ils proposent un catalogue de services standard, des offres packagées (« sur étagère ») ou des services managés pour provisionner les ressources, avec un modèle de déploiement local (chez le client), et/ou dans le meilleur des cas hébergé chez eux. Leurs approches ont évolué, mais n'intègrent pas nécessairement toutes les valeurs que l'on associe au Cloud : élasticité des environnements, rapidité du provisioning, mutualisation des ressources, accessibilité universelle, disponibilité des services, automatisation transverse... paiement à l'usage.

En règle générale, le Cloud est perçu comme une capacité à fournir, de façon plus ou moins industrialisée, un service standard (IaaS, PaaS, SaaS). Cependant, il est nécessaire d'enrichir ou modéliser les capacités des services du Cloud pour proposer des solutions adaptées aux usages dans l'entreprise, intégrant les spécificités des applications "maison", offrant un niveau de service (SLA) et de performance des applications métiers, et permettant de maîtriser la localisation et sécurité des données.

C'est ce que nous témoigne T-Systems, qui propose un panel de services PAAS, IAAS ou SAAS en parallèle d'offre On Premise sur SAP.

Malgré une expérience opérationnelle dans l'usage des services proposés, le modèle Cloud implique une part non négligeable d'accompagnement dans la mise en oeuvre et dans la gestion du (ou des) changement(s). Ces acteurs ont fait évoluer leurs offres techniques et développé une démarche de conseil spécialisé pour intervenir plus largement dans la transformation vers les modèles de déploiement du Cloud en mode privé ou hybride, principalement.

Il est essentiel de définir une stratégie cohérente qui assure la transition progressive vers un modèle Cloud, et permet d'appréhender tous les aspects liés aux évolutions technologiques (innovations), savoir-faire (capitalisation et évolution des processus), organisationnels (et métiers de la DSI), financiers (modèle économique)...

Ces acteurs sont désormais sollicités en amont...puis dans la mise en oeuvre des solutions permettant d'offrir rapidement des services Cloud, notamment du fait de leur "propre retour-expérience" et leur "capacité opérationnelle" à délivrer un service plus ou moins industrialisé, pour :

- Construire une solution adaptée aux nouveaux besoins et capacités des nouvelles applications en mode Cloud
- Migrer progressivement ou adapter les systèmes legacy dans un modèle Cloud, pour améliorer ou accélérer le provisioning des ressources.

La nature de leurs missions de conseil couvre tous les aspects liés à la transformation vers le Cloud :

- Organisation et compétences
- Adaptation ou industrialisation des processus
- Architecture et évolution technologique (innovation)
- Applications métiers
- Développement des cas d'usages (ex. : mobilité)
- Sécurité et disponibilité des services IT
- Maîtrise des données (localisation, sécurité, réglementation...)



L'enjeu du conseil « cloud » est de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur pour plusieurs raisons :

- Une vision stratégique du projet : il ne s'agit plus d'offrir des compétences d'expertise technique car la valeur ajoutée du projet de transformation numérique dans le cloud se situe dans les usages. Il faut donc fournir du conseil stratégique, opérationnel et technique pour que toutes les parties prenantes chez le client (DSI, direction métier, direction générale) perçoivent la valeur produite.
- L'évolution du rôle de DSI : comme nous l'expliquent le directeur du conseil d'IBM, l'innovation pour une entreprise est en grande partie accompagnée d'un projet de transformation numérique. Ainsi, le DSI a un rôle de stratège et d'animateur des directions métiers en positionnant en « cloud broker ».
- La réduction de la durée des projets : le cloud et les méthodologies projet employés ont permis de réduire fortement les temps des phases techniques de déploiement et d'intégration. La transformation numérique ne peut rimer avec perte économique pour les acteurs du conseil.

La maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeurs a 2 conséquences immédiates :

- Les compétences : Tous les acteurs interrogés nous ont parlé de doubles compétences en conseil organisationnel et en compétence technique. Les recrutements s'annoncent compliqué !
- Le positionnement : soit le conseil présente un catalogue de services tel que peut le proposer IBM, soit il propose une offre parfaitement maîtrisée de A à Z tel que nous l'explique CloudReach.

Leurs interlocuteurs dans les entreprises, ont évolué vers :

- Direction Générale (DG/DGA)
- Direction Informatique (DSI) ou Direction de la Transformation numérique
- Direction des Etudes ou Entités (BU) Métiers
- Direction de l'innovation pour offrir de nouveaux services et applications : BigData, DevOps, objets connectés (IoT)
- Direction Technique ou Digitale (CTO/CDO)

Ces acteurs ont développé leur « practice Conseil » et des outils permettant d'évaluer la situation existante pour construire la cible dans le Cloud, et afin de proposer un scénario réaliste et adapté au besoin du client. Dans leur mission de conseil, ils ne privilégient pas un modèle de déploiement (privé, public ou hybride), et peuvent dans certains cas proposer un mixte dans une approche Cloud Broker.

L'hybridation s'impose aussi par le fait que le modèle traditionnel « legacy » ne se déploie pas dans le Cloud au même rythme et conditions que la mise en œuvre de

nouvelles applications plus agiles. Certains clients souhaitent garder le contrôle (éviter le phénomène du Shadow IT) et la maîtrise de leurs données sensibles. L'ensemble des modèles de déploiement du Cloud (privé, public, hybrides) doivent coexister et interagir (broker).

Ils proposent une méthodologie pragmatique et des capacités d'intervention dans toutes les étapes d'un projet Cloud :

- Etat des lieux : de l'existant jusqu'à la collecte des besoins fonctionnels ;
- Définition de l'architecture cible Cloud : préconisations des services et technologies pouvant associer l'expérience des modèles privé, public ou hybride ;
- Identification du plan ou scénario (roadmap) de mise en œuvre : de la construction du nouveau service standard à la migration des données/applications existantes ;
- Réalisation des projets en mode "Quick Wins" : ne pas provoquer la révolution, procéder par étapes, fixer les objectifs, évaluer les gains, proof of concept, accompagnement, expertise... ;
- Accompagnement au pilotage des services dans le "Run" et gestion des évolutions mineures.

Ils positionnent leur offre comme "conseil opérationnel", qui a pour objectif de déployer de façon pragmatique et réaliste le modèle ou service adapté aux besoins, et pas seulement de construire un modèle idéal (et parfois inadapté) du Cloud.

Leurs forces et capacités sont issues de nombreuses expériences et adaptations qu'ils ont opérées pour anticiper les évolutions du marché et adapter leur "business model" pour proposer de nouveaux services aux entreprises : une couverture large de la conception à l'exploitation d'un modèle Cloud.

- Proposer et mettre en œuvre des solutions techniques (intégrateur)
- Veille et innovations technologiques
- Labs/tests et supports opérationnels
- Workshops (évangélisation)
- État de l'art et bonnes pratiques
- Industrialisation des services IT
- Expérience dans la fourniture de services techniques simples de l'IT (hébergement, support N1/2...)

Leur développement commercial et leur practice de delivery ont évolué vers un modèle proche d'un « Cabinet Conseil » :

- Métiers : Consultants (partners, associates, principal) ayant capacité à appréhender le métier de l'entreprise (client), les aspects techniques, fonctionnels, organisationnels
- Compétences : généralistes, liées au Service Management (processus ITIL) – ITSM, Architectures techniques/applicatives, Project management, Ingénierie/expertises pluridisciplinaires
- Communautés d'experts et mode de delivery -> Practice Cloud
- Intéropérabilité avec l'écosystème et les acteurs du marché du Cloud (partenariats technologiques et commerciaux)
- Outils et modèles d'évaluation de la maturité, modèles d'architecture et de référence, processus industrialisés, éligibilité des applications
- Mode facturation au forfait (CAPEX) -> garantie de résultats jusqu'au maintien en condition opérationnelle des solutions préconisées.

### Portrait robot :

#### Spécificités

Ils ont fait évoluer leur business model. Ils placent généralement cette offre dans une démarche globale de transformation pour accompagner les clients dans les différents modèles de déploiement du Cloud : privé, public ou hybride. Mais dans certains cas, l'offre Conseil Cloud est issue d'autres services proposés par l'acteur (ex. : SAP...en mode Cloud).

Ils ont développé des méthodologies et parfois des outils. Ils s'adressent plus seulement l'IT, mais aussi les besoins métiers de leurs clients et les processus ou l'organisation de l'entreprise.

- Accompagner parfois à la mise en œuvre de Proof of Concept, issus des solutions « packagées » (automatisées) et proposées dans leur catalogue de services techniques... avant l'apparition du Cloud.
- Proposer de façon « agnostique » la meilleure expérience (privé, public, hybride) en fonction de l'existant, du mode de fonctionnement et des besoins du client. Cependant, tous les acteurs interrogés possèdent des offres sur chaque modèle. Bien qu'ils privilégient le mode hybride ou broker.
- Proposer de nouvelles offres, adresser de nouveaux besoins, appréhender les spécificités du modèle hybride (« garder en partie le contrôle » -> localisation des données), traiter des

	cas d'usages (ex. : PRA as Service, mobilité), innovation technologique, mettre rapidement en œuvre une stratégie Cloud (pragmatique et opérationnelle), maîtrise et simplification des coûts (paiement à l'usage), gestion de la données dans le Cloud (localisation, sécurité, disponibilité) ...
<b>Clients</b>	Grandes entreprises dans les secteurs d'activité ou ETI (entreprises à taille intermédiaire), qui sont en règle générale déjà sensibilisées aux services du Cloud Computing.
<b>Conseils types</b>	<p>Service sur mesure, en mettant en place une méthodologie pour appréhender les spécificités du client et progressivement l'amener au Cloud. La transformation vers le Cloud ne doit pas être une « révolution », sans potentiellement capitaliser/adapter les outils ou savoir-faire existants.</p> <p>Le conseil est à la fois stratégique et tactique -&gt; optique de transformation, englobant les enjeux métiers de l'entreprise.</p> <p>Il est indispensable d'appréhender les priorités du client, notamment les besoins, les objectifs, l'organisation et les métiers de l'entreprise. Une démarche d'audit peut être proposée afin d'analyser les éléments et provoquer les échanges avec les équipes internes/parties prenantes (Interviews, workshops).</p> <p>Une analyse des processus (ITIL) et des outils de management des infrastructures permet d'identifier les besoins d'industrialisation d'un service et justifier l'approche en mode Cloud.</p>
<b>Commanditaires</b>	<p>Cela dépend de la taille de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les DSI, avec une orientation technologique autour du Cloud privé ou hybride, voire dans certains cas le développement d'une offre de services du Cloud public.</li> <li>• Les Directions Métiers, avec d'amélioration du Time to Market de nouvelles applications en mode agile.</li> <li>• La Direction Technique ou Direction du Programme Digital, avec un objectif de transformation et innovation des services numériques de l'entreprise.</li> </ul>
<b>tarification</b>	Majoritairement forfaitaire (CAPEX) avec engagement de résultats, des préconisations à la mise en œuvre des solutions.

<b>Enjeux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise de l'intégration des technologies, appliquée dans une majorité des cas à leur propre environnement et usages.</li> <li>• Capacités à proposer des offres de services « packagées » ou « managés ».</li> <li>• Veille technologique et relations privilégiées avec les éditeurs/constructeurs du marché</li> </ul>
<b>Valeur ajoutée</b>	Conseils et accompagnements basés sur une veille continue du Cloud
<b>Méthodologies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit de l'existant avec sensibilisation aux approches du Cloud Computing (workshops)</li> <li>• Identification des cas d'usages et workflow à « Cloudifier »</li> <li>• Analyse de risque et ROI</li> <li>• Plan d'action (roadmap) en mode « Quick Wins »</li> <li>• Architecture de la solution (Cloud privé et Hybride) ou service (Cloud public)</li> <li>• RFP pour le choix de solutions et/ou services de MOE</li> <li>• Proof of Concept (POC)</li> <li>• - Accompagnement au changement</li> </ul>
<b>Compétences</b>	Consultants fonctionnels, gestion du changement, spécialistes en Infrastructure, communicants, vision large du marché, expérience en environnements de production, architectes, chefs de projets...
<b>Partenariats types</b>	Avec des cabinets de conseil classiques, Professional services éditeurs/constructeurs/providers Cloud, expertises ciblées en infrastructure
<b>Organisation</b>	Organisation en pôles avec une practice Cloud... Bien qu'en règle générale, elle puisse être transverse.



## Portrait robot du « conseil Cloud 2.0 »

Depuis moins de 5 ans est apparu un nouveau type de cabinets de conseil et de sociétés de services : les « pure players » du Cloud Computing. Méthodologies innovantes, et modèles économiques en rupture avec l'existant, sont au rendez-vous de ce conseil nouvelle génération.

### **Le conseil « pure player » est un cas à part.**

Les « pure players » du conseil Cloud se distinguent par une taille humaine, et une agilité à faire pâlir des gymnastes olympiques. Leur vraie particularité ? Une naissance avec le Cloud, par le Cloud et pour le Cloud. Ces sociétés se définissent par des offres de services construites uniquement autour du Cloud et de ses enjeux. La question n'est pas de proposer la solution d'un éditeur donné mais d'apporter LA bonne solution répondant au besoin métier du client.

Plutôt qu'un évangile selon Saint-GAFA, les saintes écritures sont lues, décortiquées, et surtout retravaillées avec des approches innovantes pour démystifier les aspects effrayants et surtout non maîtrisés par des DSI souvent débordés.

Le pure player cloud est donc un trublion qui détonne, et qui se place à la jonction des besoins métiers et DSI. Il ne joue pas l'un contre l'autre, il les rapproche et les fait communiquer. Il ne parle pas uniquement technique, ou uniquement métier car il s'agit de s'approprier des processus pour faire émerger de nouvelles organisations.

- « Nuageo, c'est la transformation numérique autour du Conseil-as-a-Service que nous avons mis en œuvre en interne pour nous lancer rapidement. Après avoir constaté les limites de l'approche traditionnelle, et mesuré combien le Cloud transforme les organisations, nous sommes convaincus qu'il fallait impliquer toute l'entreprise dans cette démarche. La base de notre approche, c'est l'analyse des usages des métiers pour débloquer la valeur ajoutée latente dans les organisations.  
» *Antoine Jacquier - Associé chez Nuageo*

Bref, le pure player, est avant tout un intermédiaire de confiance qui aide ses clients à avancer rationnellement vers le Cloud, notamment à travers la grande lame de fond de la transformation digitale.

Et pour cela, plutôt que de réutiliser les mécaniques classiques, le pure player choisit la disruption, et positionne ses offres non pas sur un nombre de jours/hommes établi, mais sur un forfait pour des prestations de court terme, très localisées et spécialisées, et surtout à très forte valeur ajoutée. L'objectif n'est évidemment pas de se positionner frontalement face aux références incontournables du conseil traditionnel ciblant généralement des grands comptes, mais de développer un positionnement complémentaire, plus flexible pour adresser des entreprises de tailles plus modestes mais avec des besoins métiers très forts pour réagir face à un contexte économique en évolution.

Pour y parvenir, le pure player ne cherche pas à internaliser toutes les compétences possibles et imaginables ; il s'appuie sur un réseau de partenaires, souvent dense : le cloud computing fait appel à des compétences fondamentalement différentes, et il n'est pas possible d'adresser en interne tous les besoins.

Les compétences des pure players sont véritablement transverses : pour accompagner la transformation digitale des organisations, il faut s'adresser à tous les échelons de l'entreprise, et non plus seulement à la DSI. Directions générales, financières, marketings, commerciales et informatiques sont bien les interlocuteurs privilégiés de ces cabinets.

- Créée pour accompagner les PME dans leur évolution numérique, Altix Solutions a développé des offres spécifiques de services Cloud, de type conseil et organisationnel sur la conduite du changement, la refonte des usages et l'optimisation des communications transversales. Interlocuteur des directions opérationnelles (RH, achats, logistique...) mais aussi des DSI. Nous déclinons ses solutions sous forme de services au forfait selon la taille de l'entreprise et la nature de la mission, mais toujours avec un engagement de résultats. *Michel Rathier - Président d'Altix Solutions*

## **Des organisations innovantes voire disruptives**

Face à la multitude des services Cloud, les DSI et les métiers sont désarçonnés. Comment faire son choix ? Quels critères prendre en compte ? Quid des aspects techniques ?

De par la nature du Cloud et de ses services, les missions sont plus limitées et à plus forte valeur ajoutée. Les services proposés reflètent donc cette évolution : une offre centrée sur une prestation normée, au forfait, afin d'apporter l'impact attendu par le client. En somme, pour transformer les organisations, il faut d'abord se transformer : c'est bien là le mode d'organisation des pure players.

- La question de l'organisation est primordiale car le cloud computing est une rupture sans précédent. Beamap est une société de conseil et d'architecture spécialisée dans le Cloud, filiale du groupe Sopra Steria qui a conduit près de 80 missions Cloud depuis 2011 auprès de grandes sociétés majoritairement dans le CAC40. Beamap intervient sur toute la chaîne de la transformation vers le Cloud. Elle accompagne ses clients pour faire du cloud computing une réalité au quotidien. *Adrien Houllier - Beamap*

Utilisant tous les services digitaux à leur disposition, ils sont les meilleurs représentants de ce qu'il est possible de faire dans un contexte idéal, bien aidés par une structure et un existant technologique très léger. Cela ne signifie pas que les pure players ne comprennent pas les enjeux structurels de la dette technologique accumulée par les entreprises, bien au contraire !

Par l'intermédiaire d'une veille continue du marché fournisseur, d'une mise à niveau constante des services disponibles, de formations, et par un appétit de conquérant, le pure player est en constante évolution pour être le moteur de la transformation numérique de son client.

Pour répondre aux besoins spécifiques des TPE-PME, de nouveaux services de conseil ont émergé récemment en rupture totale avec le conseil en mode « costard-cravate ». L'un des exemples les plus frappants est celui des comparateurs de services Cloud (SaaS, PaaS et IaaS) embarquant des moteurs de recommandation avancés.

En s'appuyant sur les données des fournisseurs de services Cloud, et par la magie du Big Data et de l'intelligence artificielle, ces plateformes web proposent gratuitement du conseil de type « assistance à maîtrise d'ouvrage » à des entreprises qui n'ont pas toujours le moyen de se le payer.

Robins des Bois des TPE-PME ou prémices d'un phénomène d'ubérisation du Conseil ? Ni l'un ni l'autre, car ces services, gratuits pour les utilisateurs, génèrent des leads et des études de marchés vendues ensuite aux fournisseurs de services Cloud. Cloudscraper ou Appvizer sont les deux pépites françaises les plus connues à ce jour, qui automatisent ce bon vieux jus de cerveau des consultants des cabinets de conseil.

- Appvizer est un ovni dans le monde du conseil ! Les utilisateurs du site [www.appvizer.fr](http://www.appvizer.fr) bénéficient d'un moteur de recommandation qui leur propose des solutions selon leur besoin mais aussi selon leur profil - poste, taille d'entreprise,... Nous accompagnons l'utilisateur jusqu'au SaaS dont il a besoin en exploitant les milliers de recherches précédentes. Grâce à toutes ces données agrégées, notre conseil s'étend aux prescripteurs en leur proposant des benchmarks logiciels ainsi qu'aux éditeurs en les accompagnant dans leur positionnement marketing et concurrentiel. *Colin Lalouette - CEO d'Appvizer*



## La mutation n'est pas technique mais avant tout humaine

Le pure player l'a bien compris : la plus grosse transformation est au niveau des usages et des comportements.

Ces sociétés ne perdent pas de vue que la transformation digitale a comme objectif de recentrer l'entreprise autour du client et de sa satisfaction. Fini le fonctionnement vertical et pyramidal, le cloisonnement en silos, l'hyperspécialisation des services et l'individualisme généralisé. L'heure est à l'énergie collective et à la polyvalence. D'où l'importance de réfléchir d'abord en terme d'organisation avant de penser solutions.

- WeScale se positionne comme un nouveau partenaire complémentaire au sein de l'alliance Xebia (cabinet de conseil agile). L'objectif de la société est d'aider les clients à tirer parti des technologies issues des pratiques des pure players du Cloud afin de répondre à l'exigence du monde informatique d'aujourd'hui : l'IT as a Service. Chez Wescale nous avons créé 3 nouveaux métiers comme Cloud Designer, Cloud Builder ou Cloud Runner. *Julien Renault - Président de WeScale*

Le conseil dispensé par le pure player n'est pas un conseil traditionnel en régie, qui va persister ad vitam æternam. Non, il s'agit d'un conseil à fort impact, chirurgical, qui vise avant tout à accompagner les comportements et les outils. La relation client ne s'inscrit plus au sein d'un contrat cadre à perpétuité ; elle s'inscrit dans le cadre d'une relation dynamique, basée sur des besoins ponctuels et réguliers touchant aux métiers et donc à la transformation de l'organisation.

Le pure player est l'accompagnateur désigné des transformations numériques à forte valeur : un indispensable guide en complément des prestations traditionnelles.

### Portrait robot

Spécificités	Sociétés récentes avec une proposition de valeur spécifique et légitimée sur une problématique Cloud avec une approche généralement transverse.
Clients	3 segments visés (TPE-PME, ETI et grands comptes) et forte compatibilité avec les clients faiblement structurés sur l'IT donc plus enclins au Cloud
Conseils types	Conseil global, stratégique/tactique ou opérationnel/technologique
Commanditaires	Dirigeants d'entreprise, Directeurs Métiers et DSI
tarification	Forfait orienté résultat/livrables ou régie - Gratuit pour les comparateurs
Enjeux	Agilité, pragmatisme et immédiateté dans la prescription de solutions

Valeurs ajoutées	Conseils et accompagnements basés sur une veille continue du Cloud
Méthodologies	Approches propres à chaque pure player avec un focus sur la transformation
Compétences	IaaS/PaaS/SaaS, Devops, veille - Faible verticalisation par secteur
Partenariats types	Fonctionnement réseau avec nombreux partenariats de compétences
Organisation	Très variable mais lorsqu'une organisation spécifiques existe elle est mise en avant pour servir la proposition de valeur d'un pure player

## Métiers, confiance, partage : les facteurs clés de succès du Conseil Cloud

Michel Rathier, Président, Altix Solutions

Antoine Jacquier, Fondateur associé, Nuageo

Cette nouvelle étude confirme ce que la Commission Conseil d'Eurocloud avait pressenti dans ses précédents travaux : le conseil dans le Cloud est bien devenu protéiforme et sa mutation est pourtant loin d'être achevée.

Acteur traditionnel du Conseil IT, les « Cloud généralistes » assurent la continuité de leur missions d'hier essentiellement auprès de leur clientèle captive : les grands comptes. Leurs atouts majeurs demeurent la multiplicité de leurs compétences métiers et leur spectre de solutions de la stratégie à l'opérationnel. La durée des missions est souvent plus longue et récurrente.

Les « Cloud spécialistes », fournisseurs habituels des ETI en services informatiques classiques, ont fait évoluer rapidement leur structure d'intégrateur ou de revendeur IT pour intégrer des services Cloud standards avec des offres packagées, avec néanmoins des compétences métiers moins développées.

Enfin les « Cloud pure player » récemment apparus ont créé leur structure de services uniquement autour du Cloud et de ses enjeux. Placés à la jonction des besoins métiers et des DSI, ils adressent en priorité les PME auprès desquelles ils jouent la carte de l'agilité, de la proximité et de la confiance. Leurs missions sont souvent plus courtes, mais à forte valeur ajoutée.

Ces trois types d'acteurs du conseil Cloud partagent néanmoins une même analyse : la quasi nécessité de travailler en mode forfait, l'implication forte des directions métiers pour une meilleure communication transverse et l'obligation de créer une relation de confiance durable en développant un cadre réglementaire et normatif adapté pour les contrats Cloud.

### **Et demain ?**

Les sociétés de conseil ont parfaitement intégré la nécessité de repenser leur modèle d'affaires, et la plupart d'entre elles ont déjà adopté la stratégie idoine. Pour autant la concurrence est exacerbée avec l'apparition de nouveaux acteurs qui viennent directement les concurrencer et les menacer sur leur cœur de métier.

Comme le souligne le Cigref, le Cloud Computing, tout comme le Big Data posent les questions cruciales d'exploitation et de protection des données. Une grande richesse se cache dans ces nouvelles données disponibles, mais la société de conseil doit créer les conditions de la confiance dans leur exploitation, car il n'y a pas d'économie numérique sans confiance.

Au-delà de la question de la valorisation responsable des données, le Cloud est porteur de nouveaux risques que l'entreprise doit savoir appréhender et gérer. Plus que jamais, toute faille majeure du système d'information représente une crise potentielle et les risques numériques doivent être intégrés dans la stratégie de l'entreprise. Parallèlement, la société de Conseil doit travailler sur la sensibilisation et l'information des collaborateurs quant aux risques liés au Cloud et à ses usages.

Ces nouveaux risques interviennent dans un cadre de plus en plus réglementé et normé. La société de Conseil doit contribuer à faire émerger un cadre réglementaire et normatif adapté, notamment dans les contrats de service qu'elle est amenée à proposer à ses clients.

Par ailleurs, la pression sur les prix, imposée par les clients aux sociétés de conseil, reste importante avec une relative stagnation des prix depuis plusieurs années, voire une baisse marquée depuis 2014. Là encore, cette pression les pousse à revisiter leur modèle de production : développement du forfait pour maîtriser le "delivery", développement des centres de services en régions, essor de "l'offshore"...

D'après le Syntec Numérique, les SMACS « Social-Mobility-Analytics-Cloud & Security », avec une croissance attendue de plus 20% en 2017, vont prendre de plus en plus d'importance dans les projets de transformation numérique des organisations et vont peser plus du tiers des budgets de développement informatique des entreprises à horizon 2020. Les SMACS transforment les usages en utilisant les réseaux sociaux, les

services mobiles, le cloud, l'exploitation des données à grande échelle « big data & analytics » et la sécurité.

S'il déstabilise le business model traditionnel, le Cloud offre une opportunité inédite de se différencier et de faire évoluer un modèle d'affaires dépassé. Ce big bang technologique ouvre en effet de réelles opportunités pour réinventer le rôle du Conseil (et sa boîte à outils) et reconfigurer les actifs stratégiques des cabinets, c'est-à-dire la marque et la gestion des ressources humaines. Les modèles disruptifs doivent être des sources d'inspirations pour les acteurs généralistes, spécialistes et « pure players » au service de la mutation de leurs propres activités.

Face à l'évolution de leur marché et aux risques, les sociétés de Conseil doivent adopter des stratégies de riposte qui privilégient : la pluridisciplinarité, l'approche transversale des organisations, l'accompagnement/coaching, les logiques collaboratives, le crowdsourcing, l'aplatissement de la hiérarchie et les écosystèmes d'affaires.



L'association EuroCloud France rassemble 200 sociétés, acteurs du Cloud Computing en France. Au travers de ses commissions, EuroCloud France apporte aux dirigeants de ses sociétés membres et de leurs clients les outils d'investigation indispensables à la compréhension des nouveaux business models introduits sur le marché par le Cloud Computing.

EuroCloud France est aussi l'organisatrice de la Cloud Week Paris. EuroCloud décerne chaque année depuis 2007, les trophées EuroCloud.

EuroCloud France est membre de la fédération européenne EuroCloud qui regroupe 22 associations nationales pour un total de plus de 1.000 sociétés du Cloud en Europe. EuroCloud France est à l'origine du Collectif « Candidat Numérique indépendant des partis politiques » créé pour la campagne à l'élection présidentielle de 2017.

**Contact :** Henry-Michel Rozenblum, Délégué Général, [hmr@eurocloud.fr](mailto:hmr@eurocloud.fr), 0699 25 6999  
[www.eurocloud.fr](http://www.eurocloud.fr), [www.cloudweek.paris](http://www.cloudweek.paris), [www.tropheeseurocloud.fr](http://www.tropheeseurocloud.fr)  
[presidentnumerique2017.fr](http://presidentnumerique2017.fr), [www.eurocloud.org](http://www.eurocloud.org)