

# Rationaliser les patrimoines applicatifs

*Une conférence ADELI animée par Kim Estivalet*

**Compte rendu de Pierre Fischhof  
et Kim Estivalet, Transformation Program Manager**

*Kim Estivalet nous a montré dans sa conférence que, grâce à une rationalisation du patrimoine applicatif de nos entreprises et organisations, des gains considérables pouvaient être obtenus au niveau des SI.*

*Souvent une partie de ce patrimoine est caractérisée en effet par une certaine redondance, quand ce ne sont pas des zones d'obsolescence. La simplification du patrimoine applicatif est donc alors un moyen écologique et économique de débarrasser d'un « lest » superflu la « montgolfière » qui ne demanderait qu'à prendre de la légèreté, de la hauteur et plus de liberté...*

*Encore faut-il surmonter pour cela les freins socioculturels, politiques et opérationnels qui pourraient gêner une telle simplification. Et cela notamment au moyen d'une volonté stratégique et une implication de l'ensemble des décideurs et des équipes.*

*Voici une synthèse de cette présentation qui, loin de remplacer celle-ci, en donnera toutefois un premier aperçu.*

## Sortir du plat de nouilles et des redondances...

Chacun connaît la comparaison à des « plats de nouilles » des programmes rendus compliqués par une insuffisance de structuration, excessivement difficiles à lire et à comprendre. Les raisons de cet état ont pu être



justifiées par un historique du programme aventureux et confronté à bien des changements.

Faute de temps, il semblerait que cette comparaison puisse souvent aussi s'appliquer au patrimoine applicatif de beaucoup de nos organisations. Là où il aurait été nécessaire, pour l'éviter, de prendre le temps d'une rationalisation adéquate.

Ce phénomène n'a rien d'étonnant lorsque l'on constate les contraintes de changement auxquels sont confrontés la plupart du temps les systèmes informatiques. Voilà notre décor planté...

Comment s'est opérée cette relative redondance du patrimoine applicatif des SI ?

Bien souvent le plus simplement du monde !



Au milieu d'un flot continu, les exigences quotidiennes de transformations et d'adaptations des systèmes informatiques et d'information des entreprises doivent répondre de façon incessante aux

évolutions de leurs environnements, qu'ils soient économiques, commerciaux, réglementaires, technologiques ou autres...

Cette adaptation continue répond à la sollicitation des différentes directions de l'entreprise et de leurs responsables au fur et à mesure de l'évolution et de la progression des besoins.

Il est donc logique que le délai et les acteurs nécessaires permettant une « remise à plat » régulière ne soient pas toujours disponibles au moment souhaité.

Il s'ensuit une complexification du système applicatif doublée d'une perte progressive de visibilité de la cohérence globale de celui-ci.

Ce phénomène est naturel et se produit dans toutes les organisations. Le remède : la **Rationalisation**.

## L'exemple d'une réduction de 80 % d'un portefeuille applicatif

---

Un important groupe d'assurance, à la suite de nombreuses opérations de fusions-acquisitions, possédait un portefeuille de 1 500 applications. On pouvait, en outre, y constater, bien naturellement, une certaine redondance dans les processus métier et les produits et services proposés.

Les enjeux étaient donc des coûts importants, tant opérationnels que de maintenance applicative.

Les actions à mener ont donc été :

- d'évaluer le portefeuille applicatif existant ;
- de documenter les 1 700 processus métiers ;
- de définir une cible applicative ainsi qu'une feuille de route de rationalisation ;
- d'élaborer une approche « industrielle » pour l'archivage et la migration des données.

Les résultats ont été :

- la définition d'un ensemble stratégique de produits ;
- un portefeuille d'applications simplifié ;
- une amélioration de la productivité et de la rentabilité du groupe.

Et les bénéfices :

- une économie de 160 millions d'euros dès la première année ;
- une réduction de 80 % du portefeuille applicatif (!) permettant l'autofinancement de la restructuration ;
- une accélération des activités par des processus reproductibles et des outils réutilisables.

## À quel moment faut-il rationaliser ?

---

Les principaux éléments d'observation qui permettent de déterminer le moment où il est nécessaire de rationaliser sont notamment les suivants :

- un ratio du budget « Run the Business » supérieur à 80 % du budget IT ;
- un excès de migrations incomplètes ;
- le développement d'applications en silo ;
- une vision, des budgets et projets à court terme sans partage à l'échelle de l'entreprise ;
- un élargissement non maîtrisable des options technologiques des fournisseurs.

Les moteurs du changement sont généralement identifiés sous quatre catégories principales :

- l'activité : besoin d'innovation, expansion, fusions, partenaires, accélération du marché ;
- les facteurs externes : réglementations, diversification des offres, besoin de nouveaux produits ;
- les fournisseurs : normes et plateformes ;
- l'IT dans l'entreprise : une spirale croissante des coûts et de la complexité, agilité, capacité à gérer les problèmes critiques.

Il est primordial de prendre le temps d'analyser, de qualifier et de quantifier ces facteurs afin d'être en mesure d'établir la vision, la stratégie du Programme de Rationalisation avec tous les acteurs. Cela permet en outre de garantir l'adhésion de toutes les parties prenantes qui doivent représenter tous les services de l'entreprise. Ainsi un délai d'exécution raisonnable pourra être respecté.

## Les facteurs de réussite et les pièges à éviter

---

Les facteurs clés de réussite d'une rationalisation d'un portefeuille applicatif seront, le plus souvent, les suivants :

- l'engagement total de la direction stratégique (sponsor du projet) ;
- l'association intégrale des parties prenantes métier et opérationnelles ;
- l'association parfaite des parties prenantes informatiques ;
- une vision cohérente partagée des objectifs et des moyens (fonctionnels, techniques, opérationnels et financiers) ;
- une organisation et conduite rigoureuse du Programme.

Les principaux pièges à éviter dans cette rationalisation seront :

- un mauvais choix du projet pilote, aboutissant sur un échec ;
- une hésitation dans la suppression des applications superflues au prétexte qu'elles ne coûtent rien ;
- un excès d'analyses ;
- un simple comparatif coût / bénéfices ;
- un plan global et unique censé prévoir tous les cas ;
- le report à plus tard des tests impératifs ;
- le fait d'imaginer le projet comme un simple nettoyage.

Ces points récurrents ont notamment été constatés dans toutes les groupes ayant tenté de « rationaliser » sans apport d'une vision extérieure.

Dans ce cas on constate systématiquement que la durée d'exécution du Programme dépasse les jalons stratégiques (2 à 4 ans). Le fait de ne pas pouvoir rationaliser dans ces jalons conduit à une perte des profits attendus. En effet, de par les besoins des métiers et des activités, les nouveaux produits et les nouveaux services nécessaires continuent de générer plus et plus encore de complexité en parallèle des quelques initiatives de « décommissionnement<sup>1</sup> ».

Le résultat, au final, conduit à une situation pire qu'initialement avec une perte de confiance des équipes métiers envers l'IT sur ces Projets d'optimisation.

Si les projets « Pilote » sont régulièrement utilisés dans les initiatives technologies, ils ne sont effectivement pas appropriés aux Programmes globaux de transformation.

Un Programme de rationalisation est une décision stratégique du Comité, il n'a pas à être testé, juste correctement préparé et expliqué aux parties prenantes.

## Conclusion sur les patrimoines applicatifs

---

Une étude statistique portant sur les services informatiques, selon différentes sources telles que Gartner, Forrester et d'autres, a mis en évidence certains des faits suivants :

- 90 % des budgets IT étaient utilisés à maintenir le portefeuille applicatif ;
- une part importante des dépenses IT était perdue en initiatives redondantes ;
- 30 % des coûts pouvaient être récupérés par une rationalisation du patrimoine applicatif.

On voit à travers ces chiffres la marge d'action qui nous est offerte pour améliorer la gestion des patrimoines applicatifs de nos organisations.

C'est aujourd'hui la réponse la plus adaptée à l'évolution naturelle des entreprises. Cependant, les besoins du « Business » nécessitent de plus en plus d'agilité, de réactivité et de nouvelles solutions (nouvelles technologies ou solutions). Là où le lancement d'un nouveau produit pouvait prendre plus de neuf mois, il faut aujourd'hui rendre cela possible en quelques mois, si ce n'est quelques semaines.

La Rationalisation qui doit déjà impliquer les équipes et les stratégies métiers pour réussir doit maintenant tendre vers une « Business transformation » permettant d'aborder la Rationalisation par les réels besoins du « Business ».▲

***pierre.fischhof@yahoo.fr***  
***kestivalet@free.fr***

---

<sup>1</sup> Décommissionnement : retrait d'applications.