

LANCER UNE STRATEGIE CLOUD DANS SON ORGANISATION

PISTES DE TRAVAIL ET RECOMMANDATIONS





Sommaire

Les atouts des technologies du cloud	4
Pistes de travail et recommandations	8
Recommandation n°1 : Stratégie	8
Recommandation n°2 : Formation	8
Recommandation n°3 : Définition des besoins et priorités	9
Recommandation n°4 : Sélection des offres	9
Recommandation n°5 : Financement	10
Recommandation n°6 : Pilotage interne	10
Recommandation n°7 : Gouvernance	11
Recommandation n°8 : Gestion des risques	11
Recommandation n°9 : Evaluation	11
Recommandation n°10 : Accompagnement au changement	11

Les recommandations formulées dans ce document sont des pistes de réflexion¹ proposées par Syntec Numérique aux dirigeants et leurs équipes afin de les aider à engager leur stratégie et leurs projets en matière de cloud.

¹ Ces propositions ne prétendent pas l'exhaustivité et ne sauraient remplacer l'intervention d'un conseil spécialisé quand elle est nécessaire aux organisations. Les entreprises adhérentes de Syntec Numérique, entreprises de services du numérique comme les fournisseurs de technologies ou de services de cloud sont à la disposition des dirigeants et de leurs équipes pour les accompagner dans leurs démarches et leurs projets de transformation.



La France occupe la 15ème place de l'indice 2020 relatif à l'économie et à la société numériques (DESI), qui porte sur les 28 États membres de l'Union européenne. Le classement de la France s'est dégradé dans le domaine du capital humain, en raison principalement de la faible proportion de personnes ayant des « compétences numériques plus avancées » : **31% des personnes ont des compétences numériques plus avancées, contre une moyenne de 33% pour l'UE**. La France se rapproche de la moyenne de l'UE en ce qui concerne les compétences numériques élémentaires, avec un pourcentage de 57 % contre une moyenne de 58 % pour l'UE.

Inversement, le classement de la France s'est sensiblement amélioré dans le domaine de l'intégration des technologies numériques où une progression satisfaisante du nombre d'entreprises qui utilisent les réseaux sociaux et les mégadonnées et qui partagent des informations en ligne a été enregistrée. La France a en effet entrepris un programme exhaustif afin d'accompagner la transformation numérique des entreprises et de développer un écosystème numérique dynamique pour favoriser l'émergence d'entreprises à forte croissance. Les efforts français ont également porté sur la numérisation des services publics.

Une comparaison européenne montre toutefois que l'évolution des pratiques est encore lente, malgré la transformation numérique progressive de l'ensemble de l'économie.

La transition vers les technologies du cloud est une des solutions pour accélérer la transformation numérique des entreprises comme des administrations, pour améliorer leurs process et leurs opérations tout en réduisant les coûts. Or, **les entreprises françaises restent moins nombreuses à utiliser les solutions en nuage (15%) que la moyenne de l'Union européenne (18%)**.

Pour les entreprises comme les administrations nationales ou locales, **la transition vers les technologies du cloud est effectivement un chantier d'ampleur**, qui implique de faire évoluer la gouvernance des organisations et des projets, et d'accompagner le changement au sein de tous les métiers. Renforcer les compétences et connaissances sur les technologies du cloud est pour cela fondamental – à tous les niveaux de responsabilités. Le pilotage de cette transition suppose également une réflexion très en amont sur la stratégie en matière de cloud, la gouvernance des projets et leur financement, la gestion des risques et l'accompagnement au changement.

Les atouts des technologies du cloud

Éléments de définition : Une offre de cloud peut proposer plusieurs catégories de services, dont les trois principales sont les suivantes :

- **IaaS** (*Infrastructure as a Service*) : Le service porte sur l'accès aux infrastructures, l'utilisation du stockage, et d'autres ressources informatiques.
- **PaaS** (*Platform as a Service*) : Le service porte sur l'accès aux infrastructures et à leurs outils d'exploitation sur lesquels il est possible de construire et mettre à disposition des applications.
- **SaaS** (*Software as a Service*) : Le service porte sur des logiciels ou des applications directement utilisables via internet.

Les organisations peuvent s'orienter vers plusieurs types d'offres de services :

- Le « **cloud privé** » ou « **cloud dédié** » désigne une infrastructure qui vous est totalement dédiée, c'est-à-dire dont les serveurs sont privés et vont gérer l'ensemble des données de l'organisation. Celui-ci est administré soit en interne, soit par un prestataire spécialisé. Le cloud privé c'est une infrastructure locale dont les limites sont liées à sa taille et à l'investissement de départ. Il a un coût fixe en fonction du type de machines utilisées, de la capacité et de la puissance, de la taille du stockage et du coût de la maintenance.
- Le « **cloud public** » ou « **cloud mutualisé** » a un coût (par abonnement) qui est lié à l'utilisation des données, non à l'investissement dans l'infrastructure (qui n'est pas réalisé par l'organisation, mais par le cloud provider). Le cloud public ne présente aucune limite de stockage de données et sa capacité augmente en fonction de son utilisation. Le cloud public est une infrastructure globale déportée aux capacités quasi illimitées avec un investissement faible au départ.
- Le « **cloud hybride** » a pour objectif de bénéficier d'atouts du cloud privé et du cloud public, en se dotant à la fois de capacité d'infogérance propre et de puissance de calcul et de capacité de montée en charge rapide, selon les besoins.

L'évolution du marché des équipements numériques permet aux organisations d'adapter leurs commandes d'outils informatiques, et donc les dépenses, au plus près de leurs usages.

Grâce à la multiplication de services en cloud, l'enjeu n'est plus d'investir dans l'appropriation d'une infrastructure ou d'un logiciel mais dans son utilisation et sa consommation. En d'autres termes, les organisations, qui devaient auparavant investir lourdement dans des serveurs puis acheter des solutions applicatives, peuvent désormais utiliser les ressources dont elles ont besoin, que ce soit en matière de stockage, de calcul, de mise en réseau, de traitement des données, de développement d'applications, de *machine learning*, etc. sans investissement préalable. Le recours aux solutions de cloud hybride et multi-cloud, conjugué à l'utilisation de technologie open source permet aux organisations d'utiliser les meilleurs composants cloud, tout en leur donnant une liberté dans le choix d'architecture.

Ce changement de modèle cloud permet aux utilisateurs de bénéficier des mises à jour technologiques les plus récentes, correspondant à leur évolution très rapide, tout en offrant une réduction des coûts de maintenance des infrastructures informatiques. Le passage au cloud permet également d'améliorer la sécurité des données, en la confiant à une entreprise experte en la matière. Les fournisseurs de cloud mutualisent en outre à grande échelle les investissements dans la sécurité, dans la résilience et dans une infrastructure distribuée géographiquement, qui surpassent les ressources qu'une organisation pourrait mobiliser individuellement pour des solutions sur sites, en particulier pour des organisations de petite taille. Les services de cloud permettent ainsi le passage à l'échelle de la sécurité, y compris sur des terminaux différents et lors d'accès via des lieux non sécurisés. A condition de bien intégrer l'ensemble des enjeux réglementaires spécifiques à certains marchés verticaux, les bénéfices en termes de sécurité des données de la migration vers le cloud des secteurs les plus régulés, comme les services financiers ou la santé, sont évidents.

Outre les réductions de coûts, les technologies du cloud sont un atout pour améliorer l'agilité métier, accélérer la mise sur le marché des produits, et moderniser les services publics. L'évolution des usages montre néanmoins un décalage important entre organisations privées et publiques² : dans le secteur privé, les projections à 24 mois permettent d'anticiper que 50% des applications seront nativement Cloud ou y seront adaptées, quand elles ne seront encore que 35% dans le secteur public. Près d'une collectivité sur deux disposera bientôt d'au moins une application en mode SaaS (*Software as a Service*), c'est-à-dire en logiciels en cloud exploités à distance³ ; le choix du cloud permet de recentrer les activités de la DSI vers le bon usage des applications et non les aspects de maintenance, et de pouvoir mobiliser ainsi leurs ressources sur la conduite des projets numériques⁴.

Atout pour la résilience des organisations, les services de cloud ont permis aux entreprises comme aux administrations d'assurer la continuité de leur activité face à la crise sanitaire et ses conséquences économiques ; les infrastructures de cloud ont montré leur solidité en répondant à une augmentation de la demande extrêmement importante, et à de nouveaux besoins : travailler à distance, collaborer sans sortir de chez soi, etc. comme créer des applications pour les entreprises ou pour les collectivités, afin de répondre aux patients du Covid ou de gérer la distribution de masques.

² Etude IDC, « Usages du Cloud : observatoire IDC 2019 », juillet 2019 (étude complète sur demande)

³ Etude IDC - Syntec Numérique, « La transformation numérique des collectivités », décembre 2017

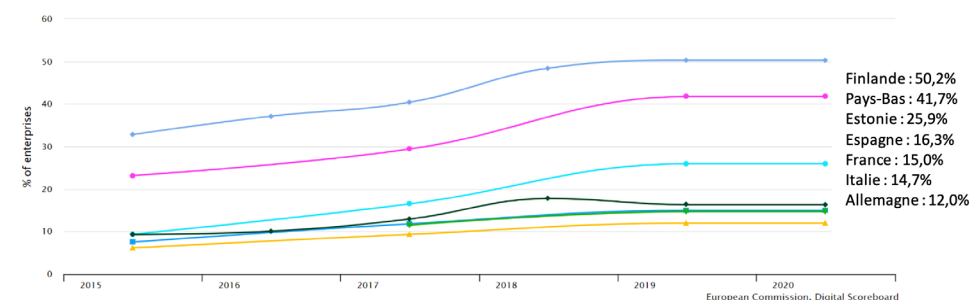
⁴ Etude EY - France Urbaine, « Baromètre de la maturité numérique des territoires », octobre 2018

Pour leurs différents avantages, les technologies du cloud font aujourd’hui partie intégrante de la stratégie informatique d’entreprises de tous secteurs, de tous types et de toutes tailles, et d’administrations centrales comme locales. Elles leur permettent de se concentrer sur leur cœur de métier ou leurs objectifs en simplifiant une grande partie des processus sur leur cœur de métier, mais aussi de changer totalement de mode de fonctionnement, par exemple en repensant les *workflows* internes ou les interactions client.

Pourtant, le passage au cloud de l’ensemble de l’économie française est en-deçà de la moyenne européenne...

Entre 2016 et 2018, la part des entreprises françaises utilisant régulièrement l’informatique en nuage est passée de 12% à 15%. Ce taux est de 18% en moyenne en Europe ; et la France se classe sur ce point à la 17ème place des pays européens.

Comparaison de l’intégration du cloud dans les entreprises (évolution entre 2015 et 2020)⁵



Le retard des entreprises françaises face à leurs concurrentes européennes en matière d’utilisation du cloud est donc encore très important. A ce jour, 26% des entreprises européennes achètent déjà des services de cloud computing et intègrent les technologies en nuage pour améliorer leurs opérations tout en réduisant les coûts, ce qui représente une augmentation de 25% par rapport à 2016. Les grandes entreprises conservent encore une avance non négligeable vis-à-vis des petites et moyennes entreprises – respectivement à 56% et 25% en 2018. 18% des entreprises utilisent des services moyennement ou hautement sophistiqués (c’est-à-dire l’hébergement de la base de données de l’entreprise, les logiciels de comptabilité, les logiciels de gestion de la relation client, CRM, et la puissance de calcul), avec une avance des grandes entreprises (39%) sur les PME (17%).

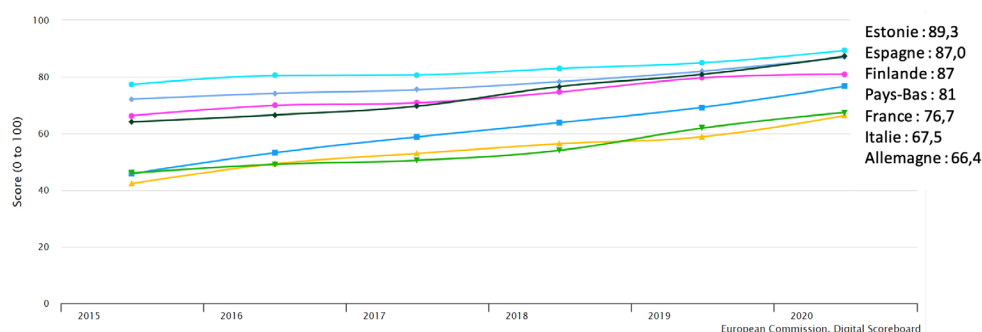
Annoncée en juillet 2018, la stratégie de l’Etat en matière de cloud propose le développement d’une offre de cloud hybride en fonction des usages et de la sensibilité des données : un « cloud interne » dédié aux données et applications sensibles et conforme aux exigences régaliennes de sécurité ; un « cloud dédié » pour les données et applications de sensibilité moindre ; et un « cloud externe » dédié aux données et applications peu sensibles, constitué d’un catalogue d’offres accessibles sur internet, porté par des centrales d’achat public pour en faciliter la commande. L’objectif est de favoriser la transition des entreprises comme des administrations centrales et locales vers les solutions de cloud et d’encourager le développement de la filière, avec des entreprises aux offres de cloud compétitives face à la demande croissante des entreprises comme des acteurs publics nationaux et locaux.

⁵ Comparaison de l’intégration du cloud dans les entreprises, 2015-2020 ([comparateur DESI](#)) : Allemagne, Espagne, Estonie, Finlande, France, Italie, Pays-Bas.

...Et la France peut encore progresser pour le déploiement des services publics numériques

L'indice DESI 2020 classe la France à la 12ème place sur 28 États membres de l'UE pour ce qui est des services publics numériques. Le rapport annuel dédié à la France⁶ souligne que les progrès les plus notables ont été enregistrés dans le domaine « des services publics numériques, en gagnant une place, grâce au nombre élevé d'utilisateurs de l'administration en ligne et aux progrès réalisés en matière de fourniture de services publics numériques pour les entreprises. »

Comparaison de la maturité des services publics numériques (évolution entre 2014 et 2020)⁷



Le rapport souligne également que « La France a pris des mesures pour se positionner à l'avant-garde de la modernisation des services publics grâce au numérique. La mise en œuvre intégrale de la stratégie du pays dans ce domaine, notamment par des mesures supplémentaires visant à accroître la quantité de données préremplies disponibles dans les formulaires en ligne, devrait permettre d'améliorer encore la disponibilité des services d'administration en ligne et leur adoption par la population et les entreprises. » Les administrations françaises ont engagé une démarche volontaire et des investissements importants pour être à la pointe de l'innovation et apporter le meilleur service à leurs usagers, à la fois agents, entreprises ou individus. L'avance de la France par rapport à certains de ses voisins européens (comme l'Allemagne par exemple) doit continuer à encourager l'engagement de l'Etat et des collectivités dans leurs démarches de numérisation des services publics.

D'autres Etats comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni, la Norvège ou l'Australie ont choisi de migrer massivement vers le cloud pour améliorer les services rendus aux citoyens et réaliser d'importantes économies. L'Estonie a même fait du cloud le socle de sa stratégie numérique. Cette approche dite "cloud-first", le recours au cloud en priorité, consiste à considérer par défaut des solutions basées sur le cloud plutôt que sur sites, de telle sorte à tirer parti des atouts décrits plus haut en termes de sécurité, de performance, de résilience, d'impact environnemental réduit et d'innovation dans les services publics rendus aux citoyens.

⁶ Indice relatif à l'économie et à la société numériques (DESI) 2020, [Rapport](#) pour la France

⁷ Comparaison de la maturité des services publics numériques, 2014-2020 ([comparateur DESI](#)) : Allemagne, Espagne, Estonie, Finlande, France, Italie, Pays-Bas.

Pistes de travail et recommandations

N°1 Stratégie

Les atouts des technologies du cloud incitent les organisations à engager leur transition vers davantage de cloud, sur les usages pour lesquels elles le peuvent. Le renouvellement des ressources et infrastructures numériques devrait être l'occasion d'adapter la démarche dans ce sens et de repenser la stratégie de l'organisation en matière de cloud.

La définition de la stratégie en matière de cloud devrait associer l'ensemble des équipes dirigeantes – DSI, directions générales et éventuellement élus – pour garantir le portage du projet au bon niveau. Cela permettra en outre de déterminer le type d'infrastructures ou d'outils qui pourront être déployés selon les projets, définir le type de technologies, et éventuellement faire le choix d'une technologie ouverte comme l'open source, et leur intégration ou coordination avec les systèmes existants si nécessaire.

Comme pour tout projet de transformation d'ampleur, la stratégie d'une organisation pour sa transition vers les technologies du cloud devrait être déclinée par projets selon des objectifs réalisables et précis. A cette condition, il sera possible de construire une infrastructure cloud étape par étape, adaptée aux besoins de l'organisation.

N°2 Formation

La transformation numérique entraîne une évolution des métiers de tous les collaborateurs des entreprises et tous les agents des collectivités locales. Leur formation, initiale comme continue, devrait donc s'enrichir d'une composante numérique qui leur permettra de continuer à assurer leurs missions dans les meilleures conditions. Cela nécessite d'identifier les compétences prioritaires selon les métiers et fonctions des collaborateurs et agents et de prévoir des actions de formation communes ou individuelles selon les besoins.

Les équipes dirigeantes – DSI, directions générales et éventuellement élus – devraient également être formées au pilotage des projets numériques, pour leur permettre d'adopter une vision technique et stratégique de haut niveau, et ainsi de conduire la transition de leurs organisations vers les technologies du cloud.

L'enjeu central de la transition vers l'utilisation des technologies du cloud est de disposer, en interne, des compétences permettant de réussir cette transformation.

C'est à cette condition qu'il sera possible d'optimiser l'impact de cette migration, notamment en termes de collaboration et de culture d'organisation. Cela permettra également une meilleure compréhension des solutions par les DSI, présentées en toute transparence sur tous les niveaux de la composition de l'offre et notamment le traitement et le stockage des données.

Les entreprises et les collectivités doivent disposer des compétences en interne, capables de porter une attention particulière, dans leurs sélections et leurs appels d'offres, aux solutions de migration et de portabilité proposées par les fournisseurs de cloud (ou même leurs engagements quant aux solutions et technologies open source, interopérables ou réversibles), à même de garantir une meilleure résilience.

Il est également nécessaire de prendre en compte l'impact environnemental et la réduction de l'empreinte carbone comme des critères de choix des fournisseurs cloud par les collectivités. Il est possible pour cela de se référer aux critères définis par l'écosystème, comme par exemple au sein du *Climate Neutral Data Centre Pact*.

N°3 Définition des besoins et priorités

Les organisations devraient organiser l'inventaire des données, processus métiers et des actifs stratégiques en général qu'elles détiennent. Elles seront alors à même d'engager une réflexion au cas par cas sur les bénéfices qu'elles peuvent attendre d'une évolution des usages autour de ces actifs, puis les contours de la transition à engager et les projets prioritaires à mener.

Cette analyse stratégique des actifs permet de déterminer les applications à déplacer les premières, les usagers (collaborateurs ou agents, à tous les échelons et selon leurs postes) à former le plus rapidement, etc. Elle est aussi l'occasion de valider les pratiques de l'organisation, comme par exemple le niveau de sécurité adapté selon les process ou les données, ou encore la conformité avec les réglementations en matière de protection des données personnelles.

N°4 Sélection des offres

Compte tenu de la diversité de leurs besoins, les organisations peuvent choisir de faire appel à un seul ou à plusieurs fournisseurs de cloud, en fonction de leurs projets propres et de leur stratégie. En effet, le cloud public permet la mise à disposition de capacités d'innovation exceptionnelles, qui peuvent devenir des atouts essentiels aux organisations. Certaines ont néanmoins le souhait de conserver en interne une partie des processus indispensables à leur offre de valeur. En fonction de leurs besoins techniques, juridiques ou sécuritaires, les organisations peuvent également adopter une stratégie de cloud hybride, qui permet de maintenir certaines applications et données attachées sur site tout en ayant recours à des offres de cloud public pour d'autres.

Dans tous les cas, les organisations devraient être invitées à procéder à une étude des nombreuses offres proposées par le marché pour trouver ou co-créeer avec les fournisseurs celle qui leur correspondra. En favorisant le dynamisme de l'écosystème et la concurrence, y compris pour les petites et moyennes entreprises, cela contribuera à protéger les organisations d'un risque de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur. Pour cette raison, les acteurs du cloud font reposer leurs offres sur des standards ouverts, proposant l'interopérabilité, la portabilité ou la réversibilité pour stimuler l'innovation et contribuer à faire émerger de nouvelles offres de services.

N°5 Financement

Le modèle des technologies du cloud, facturé selon les usages, permet aux organisations de prévoir que les coûts correspondent exactement à leurs besoins. Avec des licences réglées selon des mensualités, cela implique de changer de paradigme pour la comptabilité des dépenses.

Les équipes financières chargées du suivi des dépenses de cloud devraient travailler étroitement avec les équipes chargées des systèmes d'information. Les budgets prévisionnels devraient par ailleurs prendre en compte la variabilité des coûts de cloud selon l'utilisation ; et les équipes de tous les métiers devraient y être sensibilisées afin d'être associées à l'optimisation de la gestion des dépenses.

Le cas particulier des collectivités : Le passage au cloud a pour effet de faire passer ces dépenses, traditionnellement comptabilisées en investissement (comme par exemple pour l'achat d'une configuration de serveur), dans les budgets de fonctionnement. Or, le budget de fonctionnement des collectivités est tout particulièrement contraint puisque les collectivités se sont largement engagées à limiter l'augmentation de leurs dépenses à 1,2% par an⁸.

Depuis plusieurs années, les collectivités accélèrent néanmoins leur transition vers les technologies du cloud – grâce à la clarification des règles de localisation des données, à la publication de la stratégie cloud de l'Etat, ou encore, plus récemment, à l'éligibilité des dépenses de IaaS au Fonds de Compensation pour la TVA (FCTVA). Il faut aller plus loin, notamment parce que les besoins des collectivités portent également sur le PaaS (pour tirer partie des données à leur disposition grâce à l'intelligence artificielle) et le SaaS (pour poursuivre leur transformation des usages et services). Il est nécessaire que les collectivités soient invitées à utiliser toutes les composantes de cloud pour leur donner enfin les conditions de leur transformation numérique.

Dès lors que le numérique peut être un facteur d'économies à long terme pour les collectivités, l'engagement des collectivités devrait être entendu comme un investissement. Cela permettrait aux collectivités de bénéficier d'une meilleure visibilité budgétaire, nécessaire au développement de projets à mener sur plusieurs années, alors même que leur principal défi est aujourd'hui de parvenir à financer leurs projets de transformation numérique. Ces freins à la transition des collectivités vers le cloud pénalisent par ailleurs le nombre d'offres, leur compétitivité et leur adéquation avec les besoins des administrations ou des services publics qu'elles déploient.

N°6 Pilotage interne

Certaines organisations procèdent à une migration immédiate et totale de leur infrastructure vers le cloud, dans le cadre d'une transformation numérique complète. Mais la plupart retiennent une approche progressive qui suppose un suivi régulier et une gestion de projet sur le temps long.

L'équipe chargée de la mise en œuvre de la stratégie en matière de cloud devrait rassembler des compétences diverses et complémentaires et associant des profils informatiques (en lien étroit avec la DSI), juridiques (permettant également une compréhension de l'actualité jurisprudentielle), financières et métiers selon les projets engagés.

Elle serait alors à même de piloter la gestion et la consommation des ressources IT (matérielles, logicielles, de stockage...) selon le cloud utilisé (privé ou public, ou les deux), ainsi que de s'assurer du respect des règles de sécurité et de performance. Certaines organisations pourraient choisir de s'appuyer pour cela sur une plateforme de management du cloud (*cloud management platform, CMP*).

⁸ Les principaux freins aux projets de transformation des collectivités sont d'ordre financier : 60% des maires déclarent que le frein important voire très important dans la mise en œuvre d'initiatives Smart City est le manque de budget. Pour 78% des collectivités de plus de 20 000 habitants, la part du budget d'investissement de la ville consacrée aux projets Smart City est inférieure à 3% (Étude IDC – Syntec Numérique, « Accélérer la transition vers la ville numérique », janvier 2019).

N°7 Gouvernance

La transition d'une organisation vers les technologies du cloud suppose que l'équipe-projet puisse s'appuyer en interne sur un portage au plus haut niveau de l'organisation – DSI, directions générales et éventuellement élus – assurant la continuité dans la mise en œuvre de la stratégie.

La mise en place d'un dialogue régulier avec les fournisseurs, les prestataires ou les sous-traitants est également nécessaire pour assurer le pilotage du projet au plus près des besoins de l'organisation.

N°8 : Gestion des risques

La sécurité et la protection des données comptent parmi les raisons les plus régulièrement mises en avant par les organisations qui engagent leur transition vers les technologies du cloud. Cela suppose pour les organisations de s'intéresser à la sécurité des centres de données bien sûr, mais aussi à celle de leurs plateformes et réseaux, à la détection des menaces, et à déterminer des règles de test ou d'audit de sécurité et définir un calendrier de sauvegardes régulières.

Des simulations régulières de défaillances ou de risques permettront aux organisations de se prémunir face aux possibilités de corruption de données, de sinistres, etc., de corriger les problèmes et d'adapter leur politique de cybersécurité à leur utilisation des technologies du cloud ou d'outils reposant sur du cloud.

Il est par ailleurs recommandé de préciser avec le fournisseur de cloud les garanties que l'organisation attend, pour la protection de ses actifs sensibles par exemple.

N°9 Evaluation

Des points d'étapes réguliers sur la stratégie de transition vers les technologies du cloud, et sa déclinaison, permettraient de garantir le pilotage et le suivi des projets au plus près des besoins et des travaux des équipes, pour les accélérer ou les réorienter si nécessaire.

L'évaluation devrait porter sur l'ensemble des objectifs définis en amont, afin de valider qu'ils sont atteints ou en voie de l'être : durabilité, optimisation des coûts, sécurité, apports sur les process métiers, etc.

N°10 Accompagnement au changement

La transition des collectivités vers le cloud suppose un accompagnement en termes de conduite du changement afin de maximiser les gains en efficacité et les progrès dans le service public rendu qui peuvent en découler. Les équipes dirigeantes – DSI, directions générales et éventuellement élus – doivent être les premiers à appréhender que le passage au cloud ne représente pas uniquement une migration technique, mais repose sur une vision stratégique de long terme.

Les organisations pourraient accompagner cette transition par la formation renforcée des équipes, collaborateurs et agents, la définition de bonnes pratiques à respecter, et en développant des modes de travail collaboratif.

Une meilleure compréhension des enjeux sous-jacents aux technologies du cloud sera le gage d'une transition confiante vers des organisations plus numériques.

**LANCER UNE STRATEGIE CLOUD DANS SON
ORGANISATION**
PISTES DE TRAVAIL ET RECOMMANDATIONS