



CIO.FOCUS

**Budget IT 2026 : un numéro
d'équilibriste pour la DSI**

EN BREF

Incertitudes économiques, pression des directions pour réduire les coûts, inflation logicielle, nouvelles contraintes liées à l'indépendance technologique, poids de la cyber : la préparation des budgets 2026 s'annonce difficile pour les DSI. La capacité à ne pas rogner sur le budget dédié à l'innovation dépendra des leviers que saura activer la direction IT pour contenir l'inflation des dépenses dédiées au maintien en conditions opérationnelles. Et expliquer à la direction générale pourquoi les promesses de l'IA ne trouvent pas encore leur concrétisation dans son budget 2026.

Pour toute demande concernant CIO.focus :
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO :
14 Bd Poissonnière 75009 Paris

Rédacteur en chef :
Reynald Flechaux
reynald.flechaux@it-news-info.com

Principaux associés :
IT Facto et International Data
Group Inc.

Président et Directeur de publication :
Nicolas Beaumont

Directeur général : Nicolas Beaumont

CIO est édité par IT NEWS INFO,
SAS au capital de 3 000 000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ STRATÉGIE	3
Budget IT 2026 : la quadrature du cercle	
/ TECHNOLOGIES	7
L'IA, vous la paierez que vous la vouliez ou pas	
/ PUBLI-REPORTAGE	10
Applications redondantes, sous-utilisées... Quand le SI coûte trop cher	
/ STRATÉGIE	12
La croissance à deux chiffres de la dépense en logiciel va se poursuivre jusqu'en 2029	
/ STRATÉGIE	14
Ce que le conflit entre VMware et Siemens doit apprendre aux DSI	
/ PUBLI-REPORTAGE	20
Quand équipes IT et métiers s'associent pour optimiser les coûts	
/ STRATÉGIE	22
L'impossible valorisation de la réduction de la dette technique	
/ PUBLI-REPORTAGE	25
Comment éliminer les process trop lourds pour faire baisser ses coûts	
/ STRATÉGIE	27
Achats publics IT : les sénateurs appellent l'Etat à changer de logiciel	
/ TECHNOLOGIES	29
L'IA pour supprimer des emplois : les DSI face aux attentes des directions générales	



/ STRATÉGIE

Budget IT 2026 : la quadrature du cercle

Contexte économique, tensions à l'international, éditeurs en roue libre sur leurs tarifs... Prévoir le budget de 2026 s'avère plus complexe pour les DSI que les années précédentes. Voici quelques pistes pour se sortir de cet exercice périlleux.

© Istock



© DR

Guillaume Geudin, directeur des pôles performance achats chez Elée : « opter pour Copilot de Microsoft fait environ doubler le coût de la licence utilisateur ».

Pour de nombreux DSI, le budget 2026 sera plus contraint que depuis les dix derniers exercices. Selon une étude d'Experio, un cabinet spécialisé, un gros tiers des responsables IT prévoient un budget en hausse alors qu'un an auparavant, il était neuf sur dix à tabler sur une augmentation de leur budget 2025. Et ce, alors que le contexte géopolitique global et leur direction, souveraineté numérique oblige, les poussent à réduire leur dépendance aux fournisseurs étrangers.

Phénomène moins visible mais peut-être plus important, le changement du mode de tarification pratiqué par la plupart des éditeurs, et pour certains, l'explosion des tarifs compliquent la donne. Les changements de licensing chez VMware illustrent bien évidemment ces dérapages. Selon un rapport d'Elée, un cabinet spécialisé dans les achats logiciels, plus de 80 % des éditeurs sont passés d'un mode de commercialisation en licences perpétuelles à une formule basée sur l'abonnement. Côté tarif, toujours selon Elée, les augmentations attendues entre 2025 et 2028 vont de 10 à 15 % par an chez les grands éditeurs, une estimation basée sur un suivi détaillé des annonces de ceux-ci et corroborée par le Cigref. « A raison de 15 % annuel, le coût des logiciels va doubler en huit ans », souligne Henri d'Agrain, le délégué général de l'association. Dans les budgets IT, ces hausses se traduisent par un 'transferts de fonds' des ESN et cabinets de conseils vers les éditeurs, ce qui freine de nouveaux développements.

La musique est connue. Pour justifier ces augmentations allant bien au-delà de l'inflation, les éditeurs mettent en avant l'innovation, en particulier dans l'IA. Illustration parmi d'autres, « opter pour Copilot de Microsoft fait environ doubler le coût de la licence utilisateur », illustre Guillaume Geudin, directeur des pôles performance achats chez Elée. Côté cloud par contre, les prix pratiqués par les hyperscalers « restent stables, voire en légère baisse », assure-t-il. Une bonne nouvelle qui laisse tout de même entière la question des données soumises aux lois extraterritoriales. Dernière grande tendance, l'accroissement des cyberattaques implique la mobilisation de ressources pour la cybersécurité. Au final, l'arbitrage entre les sommes affectées au maintien en conditions opérationnelles, aux nouvelles applications ou fonctionnalités, à la cybersécurité et, désormais, à la souveraineté devient délicat. Dans ce contexte, plusieurs leviers existent tout de même pour maîtriser au mieux les budgets.

Augmenter la productivité des développeurs

« La masse salariale et les prestations externes représentent en moyenne respectivement 35 % et 25 % du budget d'une DSI, le logiciel 23 % », détaille Stéphane Roger, vice-président, executive partner chez Forrester France. Or, des gisements d'économies existent sur ces postes. « L'utilisation de l'IA va se traduire par des gains de productivité des développeurs de l'ordre de 15 à 20 %, assure Stéphane Roger. Les entreprises sont encore en phase d'apprentissage sur cet usage et ces IA doivent être entraînées avec un patrimoine applicatif conséquent et interne. A ces conditions, les bénéfices concrets commencent à émerger et devraient progresser », ajoute-il, optimiste. Plus classique, l'externalisation des ressources à l'international représente toujours un levier d'économie potentielle important. La limite de l'exercice ? Les DSI sont poussés à « réduire leur dépendance aux fournisseurs étrangers,

« L'utilisation de l'IA va se traduire par des gains de productivité des développeurs de l'ordre de 15 à 20 % »

Stéphane Roger



© DR

Stéphane Roger, vice-président, executive partner chez Forrester France : « L'utilisation de l'IA va se traduire par des gains de productivité des développeurs de l'ordre de 15 à 20 % ».

particulièrement américains et asiatiques, dans des domaines stratégiques comme le cloud, les semi-conducteurs, et les services numériques », explique le Cigref dans un rapport de février 2025.

Suivre les usages et les contrats à la loupe

Dans de nombreuses organisations, des optimisations restent possible sur le portefeuille applicatif à condition de suivre les usages et les contrats à la loupe. Souvent, les licences sont renouvelées d'une année sur l'autre sans vérifier si elles correspondent toujours vraiment aux besoins, et à leurs évolutions. Guillaume Geudin d'Elée insiste : « C'est un travail de fourmi, mais qui peut être au moins partiellement automatisé. Par exemple, via un antivirus qui va pouvoir remonter certains usages. Attention, cela a un coût de l'ordre de 3 à 4 % du budget logiciel. » Ce suivi va permettre de décommissionner des applications pas ou peu utilisées, de contrôler le shadow IT et de donner des arguments pour négocier ou renégocier avec les éditeurs. Les gains potentiels dépassent souvent largement l'effort à consentir. Pourtant, « les organisations françaises restent faiblement outillées, contrairement à leurs homologues en Suisse par exemple », regrette-il.

Parallèlement aux usages, les contrats eux-mêmes doivent être passés à la loupe. Les entreprises françaises sont souvent victimes d'une certaine négligence dans la contractualisation avec les éditeurs, qui reste trop souvent dépendante du droit américain.



Autre risque, les clauses de sortie et de réversibilité, parfois peu détaillées dans les contrats. A condition de s'appuyer sur le droit français dans les contrats, les entreprises pourront s'appuyer sur la loi SREN. « Le Data Act (entrée en vigueur le 12 septembre, NDLT) et la SREN transposant le Data Act organisent une obligation de transférer les données pour les hébergeurs, avec une interdiction de frais de réversibilité trop élevés », explique Alexandre Diehl, avocat spécialisé.

Renégocier régulièrement

Si ce n'est pas l'habitude en France, renégocier en cours de contrat peut aider à limiter l'inflation du logiciel, surtout grâce au suivi des usages, mais aussi en s'informant sur son fournisseur. « Connaître les dates de fin de l'exercice fiscal de son fournisseur, par exemple, est un plus », souligne Stéphane Roger. Même son de cloche pour le Cigref qui préconise d'adopter une pratique de « Know Your Supplier ». Sur le terrain, nombre d'entreprises se sont tout de même organisées pour mieux négocier. Une tâche qui nécessite une bonne coopération entre les achats, les chargés du Software Asset Management (SAM), les DSI et les responsables applicatifs.

Responsable achats de la mutuelle Aesio, Méline Devaux explique : « nous avons recensé tous les logiciels,

tous les usages et tous les contrats et nous nous sommes concentrés sur les éditeurs représentant 80 % des dépenses. Ce qui a permis de réduire d'un tiers le nombre de licences. Les tarifs ont été conservés contre un engagement passé de 2 à 5 ans. » Pour négocier au mieux, la mutuelle pratique le "early commit". « Nous renégocions longtemps avant la date de fin du contrat et aussi en fonction du moment où nous aurons le plus de poids, peu avant la présentation des résultats aux actionnaires chez les éditeurs américains par exemple », ajoute-elle. Ces renégociations peuvent être également l'occasion « de réaffecter des licences pas utilisées à de nouvelles versions », ajoute Guillaume Geudin. Ou encore, de revendre des licences perpétuelles sur le marché de l'occasion en passant par des spécialistes comme Softcorner.

D'autres organisations ont été un peu plus loin. Pour baisser les coûts récurrents liés à la maintenance, la filiale Corporate and Investment du Crédit Agricole a envoyé des courriers à ses fournisseurs de logiciels. « Nous leur avons proposé de trouver eux-mêmes des leviers pour abaisser l'addition, en limitant par exemple le niveau de service sur un applicatif peu utilisé. Ce qui a permis de passer de 20 à 18 % les coûts de maintenance dans certains cas, soit 10 % d'économies », décrit Antoine Trentesaux, responsable achats IT & services dans la banque.

L'option tiers mainteneur

Autre gisement d'économies substantielles, pour les applications critiques : garder ses licences perpétuelles et basculer sur un tiers mainteneur. La démarche est toutefois plus à manier avec circonspection. « C'est un choix envisageable notamment quand l'outil en production répond à 100 % des besoins. Opter pour cette alternative suppose une stratégie à long terme avec un engagement des directions générales », souligne Bernard Cottinaud, chargé de mission stratégie à l'USF, le club francophone des utilisateurs SAP. D'autres conditions doivent être réunies : pérennité du tiers mainteneur, besoins d'évolution, cybersécurité... Le marché évolue sur ces aspects. Exemple, une offre de support autour de VMware se développe.

Cloud hybride d'abord

APour le cloud, la mise en place d'une démarche Finops permet de générer jusqu'à 7 % d'économies par an, d'après Elée. Outre le seul facteur prix, le choix d'un hyperscaler devient aujourd'hui plus sensible à cause des lois extraterritoriales et de la manière dont celles-ci sont maniées par l'administration américaine. Un risque de coupure ne peut plus être totalement ignoré. Pour Stéphane Roger, la bonne approche consiste à définir les besoins, en termes de besoins de disponibilité et d'innovation, d'identifier la criticité des applications et d'opter ou non pour un hyperscaler en fonction de ces critères. Aujourd'hui, selon lui, « il s'agit de passer du cloud first à de l'hybride d'abord. Une partie du parc applicatif a vocation à rester on-premise. »

« L'une des pistes devrait être d'intégrer le facteur souveraineté numérique dans les appels d'offres, à hauteur de 10 à 15 % »

Jean-Baptiste Courouble

Une démarche qui se décline bien sûr différemment suivant les secteurs d'activité et les réglementations auxquelles ils sont soumis. Pour Jean-Baptiste Courouble, DSI des Urssaf, « l'une des pistes devrait

être d'intégrer le facteur souveraineté numérique dans les appels d'offres, à hauteur de 10 à 15 %. » Le rapport du Cigref "Géopolitique et stratégie numérique" résume la situation : lors du choix d'un cloud, les aspects sécuritaires et financiers, et parfois le make-or-buy, font l'objet d'études. Mais les questions comme « où se situe le datacenter ? » et « quel est le risque de coupure de connexion entre nos bureaux et ce datacenter ? » sont souvent négligées. Au final, le choix de faire appel à un ou plusieurs hyperscalers dépasse le simple calcul budgétaire, mais devrait reposer sur une analyse de risques.

Le facteur géopolitique

Peut-être plus importante que l'optimisation budgétaire elle-même, et en tout cas plus stratégique, la capacité de la DSI à garder une maîtrise des SI, pas seulement en répartissant ses achats entre plusieurs fournisseurs plus locaux, mais en reprenant en partie la maîtrise de logiciels et/ou des opérations en interne, doit dicter ses choix. Et lui permettre de dépasser une vision court-terme. Le rapport du Cigref souligne que si le 'make' n'est pas toujours nécessaire pour avoir un contrôle total, une « stratégie hybride entre 'make', 'buy' et Open Source peut offrir des avantages dans certains contextes. » Une formulation prudente pour (re)mettre en avant le développement maison et l'Open Source en lieu et place d'offres de fournisseurs.

Pour une DSI, vendre cette alternative à sa direction générale suppose de démontrer que le coût des achats externes, principalement pour les logiciels, dépasse ou dépassera dans les années à venir celui des ressources nécessaires pour développer et maintenir une partie des applications et faire appel à des fournisseurs plus petits. Et prendre en compte le facteur géopolitique dans le choix d'un fournisseur et d'un éditeur en particulier fait désormais partie de l'équation.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Patrick Brébion, journaliste

Après quelques années dans le développement logiciel, Patrick est devenu journaliste. Depuis le siècle dernier, il couvre plus spécialement tous les sujets IT pour la presse spécialisée. Il a également passé quelques années en tant qu'ingénieur de recherche à l'Université.



/ TECHNOLOGIES

L'IA, vous la paierez que vous la vouliez ou pas

En plus de leurs projets internes, les DSI voient arriver des fonctionnalités d'IA dans la plupart de leurs logiciels. La technologie les confronte également à des modèles de licensing assez exotiques.

© istock



© Immo Wegmann/Unsplash

En déballant leurs packages logiciels, les DSI y trouvent souvent des fonctions d'IA construites avec des modèles sur lesquels ils ont déjà investi par ailleurs.

Investir dans l'IA peut-être, mais pas deux fois pour des fonctionnalités identiques. C'est le message qu'a fait passer Emmanuel Sardet, le président du Cigref, lors de la table ronde d'ouverture de la Cloud conférence, organisée par Eurocloud le 17 septembre à Paris. En cause : le fait que les DSI investissent souvent dans des accès à des modèles de GenAI et se retrouvent à payer, bon gré mal gré, des fonctionnalités bâties par les éditeurs SaaS sur ces mêmes modèles ou sur leurs concurrents. Et le DSI adjoint et CTO groupe du Crédit Agricole de réclamer une capacité d'opt-out pour les entreprises, qui serait imposée par la législation et permettrait aux entreprises de ne pas souscrire aux fonctions d'IA de leurs éditeurs. Aujourd'hui, les DSI estiment ne plus avoir la main sur leur feuille de route en matière d'innovation », résume Emmanuel Sardet.

Cette question du coût et du licensing de l'IA était également au centre d'une table ronde organisée par le cabinet spécialisé dans la gestion des actifs logiciels Elée, lors de son événement annuel, organisé la veille de la Cloud conférence, toujours à Paris. « Ce qui est inclus dans les logiciels d'entreprise résulte souvent de l'exploitation de modèles qui ne sont pas la propriété de leurs éditeurs, souligne Marie Fontaine, responsable IA au sein du cabinet de conseil Wenvision. Est-ce que des fonctionnalités similaires ne seraient pas envisageables en utilisant directement l'API de l'éditeur de ce modèle ? C'est aussi ce qu'a voulu dire Satya Nadella [le Pdg de Microsoft,



De gauche à droite, Damien Juillard (On Behalf AI), Marie Fontaine (Wenvison), Stéphanie Susin et Narjis Benadda (CMA CGM), lors du forum organisé par Elée.

NDLR] en indiquant que le SaaS est mort ou presque : on peut imaginer demain un chatbot centralisé interrogeant différents logiciels. Ce qui comptera alors, dans ce nouveau monde du logiciel, ce sera la donnée elle-même. »

Tarifcation : exotisme et créativité sans limite

Présent à cette même table ronde, Damien Juillard, un ancien d'Elée qui a monté un cabinet de conseil en IA, On Behalf AI, souligne encore que les éditeurs de logiciels restent dans une approche assez classique de développement de leurs produits, avec des cycles d'environ un an avant la mise sur le marché de nouvelles fonctionnalités. « Dans ce contexte, il n'est par certain que les entreprises bénéficient, avec leurs fonctions, des dernières avancées d'un domaine qui évolue bien plus rapidement », dit-il.

« Dans ce contexte, il n'est par certain que les entreprises bénéficient, avec leurs fonctions, des dernières avancées d'un domaine qui évolue bien plus rapidement »

Damien Juillard

Pour les entreprises, l'arrivée de l'IA dans leur logiciels traditionnels ou via des contrats avec des éditeurs de modèles confronte les acheteurs IT et DSI à de nouvelles modèles de tarification. « En la matière, on est

sur de la pure créativité, chacun inventant son modèle ou presque, raille Stéphanie Susin, directrice des achats informatiques de CMA CGM. Les grands éditeurs conservent des métriques assez classiques, mais d'autres proposent des quantifications aux tokens, en entrée et en sortie, qui ne veulent rien dire pour le commun des mortels. » Un constat que partage Damien Juillard : « avec les tokens, il est très compliqué de prédire un engagement budgétaire. » Et de recommander la recherche de schémas de tarification à la consommation s'éloignant de ce modèle.

« Le domaine compte beaucoup de start-ups qui ont envie de signer des contrats où leurs clients s'engagent sur de longues durées et sur des volumes significatifs »

Narjis Benadda

Anticiper l'inflation à venir

Pour la directrice des achats IT de CMA CGM, « le secteur est jeune et compte nombre de scientifiques brillants, qui ont une propension à inventer des modèles exotiques. Notre enjeu est de ramener de la rationalité dans ce dialogue, et nous nous trouvons souvent face à des acteurs qui affichent une volonté de collaborer pour co-construire des modèles économiques. » Et de citer le cas de Mistral, dont le partenariat stratégique avec l'armateur marseillais comporte une clause de revoyure deux ans après sa signature, permettant à CMA CGM de se désengager si la valeur promise par les projets réalisés avec les technologies de l'éditeur n'est pas au rendez-vous. Une souplesse que la multinationale n'a pas retrouvé chez son autre partenaire stratégique, Google, qui sans surprise reste attaché à son cadre contractuel standard. « Le domaine compte beaucoup de start-ups qui ont envie de signer des contrats où leurs clients s'engagent sur de longues durées et sur des volumes significatifs, renchérit Narjis Benadda, acheteuse IT au sein de CMA CGM. On peut donc se montrer exigeants avec eux. L'entreprise cliente est en position de force. »

Les éventuelles clauses de sortie ne sont toutefois pas contradictoires avec les logiques d'engagement à long terme et de remises qui les accompagnent. Une façon



La course à l'innovation actuelle va, un jour, laisser la place à une phase de consolidation et de hausse des coûts. Il faut s'y préparer »

Damien Juillard

de se prémunir d'une inflation des prix que les experts jugent inéluctable, les tarifs actuels ne reflétant pas les niveaux d'investissement de l'industrie dans cette technologie. « Le jour où ces acteurs voudront rentrer dans leurs frais, ce seront de bonnes clauses protégeant les entreprises. Car la course à l'innovation actuelle va, un jour, laisser la place à une phase de consolidation et de hausse des coûts. Il faut s'y préparer. », souligne Damien Juillard.

Clauses de responsabilité : les éditeurs rechignent

Narjis Benadda souligne que, face à cette nouvelle technologie, les acheteurs aussi « doivent penser de façon exotique ». Notamment en tenant compte des dimensions de criticité et d'intensité d'usage, très différentes selon que l'on parle d'une IA intégrée à un processus métier ou d'un simple chatbot. « L'enjeu consiste à bâtir un comparatif des coûts réels à l'heure d'usage, afin d'en faire un levier de négociation », souligne-t-elle. L'acheteuse IT de CMA CGM souligne également une autre caractéristique des projets d'IA : l'augmentation des risques en ligne avec celle du ROI.



L'enjeu consiste à bâtir un comparatif des coûts réels à l'heure d'usage, afin d'en faire un levier de négociation »

Narjis Benadda

« D'où l'importance d'engager les négociations avec l'appui de la direction des achats et de la direction juridique, pour se confronter d'emblée aux questions de responsabilité sur lesquelles les éditeurs rechignent à s'engager », insiste-t-elle. CMA CGM a bâti un

clausier spécifique pour les fonctions d'IA, insistant sur les risques juridiques et comportant une clause de benchmark, permettant de réévaluer les tarifs durant le contrat afin de s'aligner sur les éventuelles baisses de prix constatées sur le marché.

Damien Juillard insiste sur les enjeux relatifs à la propriété intellectuelle. Car, les éditeurs de modèles d'IA ont souvent une double casquette. En plus de proposer des accès à leur modèle (via des API), ils effectuent aussi du développement à façon pour adapter leurs outils aux besoins spécifiques des entreprises. « Ces dernières doivent s'assurer que ces développements restent bien leur propriété, dit le fondateur et Pdg de OnBehalf AI. Car il faut non seulement veiller à ce que l'avantage concurrentiel qu'elles souhaitent obtenir via leurs développements dans l'IA soit effectif, mais aussi qu'il soit pérenne. »

En complément

• [Gartner pointe le chaos qui règne dans la tarification de l'IA](#)



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Reynald Fléchaux, Rédacteur en chef de CIO

Suivez l'auteur sur Linked In

/ PUBLI PROPOSÉ PAR SAP ET SCC

Applications redondantes, sous-utilisées... Quand le SI coûte trop cher

La maîtrise des coûts IT ne se joue plus uniquement sur les effectifs ou l'infrastructure : chaque application déployée, chaque service cloud activé, chaque redondance pèse directement sur le budget et la performance de l'entreprise. Dans des environnements toujours plus fragmentés — SaaS, multicloud, acquisitions, restructurations — seule une vision consolidée du système d'information permet un pilotage efficace. C'est tout l'enjeu de la cartographie du SI.

© DR

Le SI est au cœur de la transformation des entreprises. Un nouvel outil métier peut fluidifier les processus, un service cloud renforcer la capacité fonctionnelle, une opération de fusion-acquisition bouleverser l'ensemble des environnements technologiques. Mais cette transformation permanente a un prix : infrastructures à maintenir, abonnements SaaS à gérer, virtualisation, sécurité, conformité... autant de dépenses récurrentes qui pèsent lourdement sur les budgets IT. Trop souvent, ces coûts sont considérés comme incompressibles, alors qu'ils recèlent d'importants leviers d'optimisation. En particulier, la prolifération des applications et services cloud rend crucial un travail de rationalisation et de priorisation, faute de quoi les dépenses s'accumulent sans toujours créer de valeur.

Un parc applicatif devenu illisible

Dans un grand groupe, où cohabitent souvent plusieurs business units, héritages technologiques et initiatives locales, le système d'information peut rapidement devenir une mosaïque difficile à gouverner. Cette atomisation du parc applicatif rend la visibilité extrêmement limitée pour les équipes IT. Résultat : des abonnements SaaS qui se chevauchent, des licences surdimensionnées, des environnements cloud mal calibrés. À ces inefficiences financières s'ajoutent des risques opérationnels : failles de sécurité liées à des applications non mises à jour, obsolescence technologique, non-conformité réglementaire pouvant mener à des sanctions.

Les méthodes traditionnelles pour retrouver de la visibilité — audits ponctuels, collecte manuelle de journaux applicatifs, enquêtes internes auprès des métiers — montrent vite leurs limites. Elles sont chronophages, incomplètes, et surtout incapables de refléter la réalité dynamique d'un SI en évolution permanente. Quant à l'analyse exclusivement financière, elle ne permet pas d'évaluer l'usage réel ni la valeur métier d'une application. Autrement dit : impossible pour un CIO de piloter son budget et de faire les bons arbitrages sans un outil qui relie coûts, usages et criticité métier.

Mesurer la valeur et la criticité des applications

Face à cette complexité, les CIO ont besoin d'une vision consolidée, en temps réel et exploitable de leur système d'information. C'est précisément le rôle de solutions telles que SAP LeanIX, qui transforment l'architecture d'entreprise en un tableau de bord stratégique. En recensant l'ensemble du parc applicatif et de ses interdépendances, LeanIX offre aux équipes IT une cartographie vivante du SI, loin des inventaires statiques et rapidement obsolètes.

L'un des apports majeurs de la plateforme est sa capacité à mesurer la criticité métier de chaque application : lesquelles sont essentielles à la continuité de l'activité ? Lesquelles ne créent plus de valeur ou génèrent des redondances coûteuses ? Grâce à une notation claire, SAP LeanIX distingue les applications critiques des tolérables, permettant de concentrer les ressources sur ce qui compte vraiment.

La solution va plus loin en évaluant la capacité fonctionnelle et technique de chaque actif. Une application peut ainsi être identifiée comme insuffisante, appropriée ou surdimensionnée par rapport aux besoins métiers. Ces données factuelles deviennent un levier concret de négociation : revoir les contrats SaaS, redimensionner les licences, voire décommissionner des solutions inutiles, tout en sécurisant les investissements dans les services réellement stratégiques.

Enfin, SAP LeanIX intègre une analyse de la performance technique du SI. L'outil peut alerter sur un logiciel obsolète ou un matériel inadapté aux futurs besoins de l'entreprise. Plutôt que de subir l'accumulation de coûts cachés ou de courir derrière des incidents, le

CIO dispose ainsi d'une base objective pour planifier ses investissements et aligner son portefeuille IT sur la stratégie de l'entreprise.

De la conformité à la durabilité : élargir le champ de la maîtrise des coûts

La cartographie du SI n'est pas seulement un outil de rationalisation financière : elle devient aussi un instrument de maîtrise des risques. En rendant visibles les applications obsolètes, non sécurisées ou non conformes, SAP LeanIX permet d'anticiper des problèmes qui, laissés sans traitement, pourraient coûter bien plus cher qu'un abonnement SaaS mal dimensionné. Les équipes IT disposent ainsi d'une base fiable pour planifier leurs chantiers de mise en conformité ou de modernisation avant qu'un incident ne survienne.

Au-delà de la sécurité et du respect des réglementations, la cartographie constitue également un levier de durabilité numérique. En éliminant les applications redondantes et en ajustant les infrastructures aux usages réels, les CIO peuvent éviter le surdimensionnement, réduire la consommation d'énergie et optimiser l'usage des ressources virtualisées. Cette approche, qui combine rigueur budgétaire, conformité et sobriété IT, illustre combien la gestion des actifs numériques ne relève plus seulement des équipes techniques mais de l'ensemble de la gouvernance de l'entreprise.



/ STRATÉGIE

La croissance à deux chiffres de la dépense en logiciel va se poursuivre jusqu'en 2029

Forrester anticipe une croissance annuelle à deux chiffres de la dépense en logiciels pour les quatre ans qui viennent. Les efforts des DSI pour contenir ce budget en expansion rapide semblent ne produire que des effets limités.

© Tumisu/Pixabay

Selon les [prévisions](#) de Forrester, les dépenses en logiciels d'entreprise continueront d'afficher une croissance à deux chiffres, au moins jusqu'en 2029. Pour le cabinet, ce sont les dépenses en logiciels d'infrastructure qui seront les plus dynamiques, avec une augmentation moyenne de 13,3 % au cours des quatre prochaines années, les entreprises s'équipant de services cloud, d'outils de sécurité et de capacités d'IA. Le marché des logiciels applicatifs, une catégorie qui comprend la gestion des opérations IT, la planification des ressources et les outils pour la supply chain, connaîtra une croissance moyenne plus lente, à 9,5 %, selon le cabinet américain.

Cette progression attendue du marché s'inscrit dans la continuité de l'explosion de la dépense logicielle. Comme le signale Guillaume Geudin, directeur du pôle performance achats d'Elée, cabinet français spécialisé dans le conseil en gestion des actifs et achats logiciels, le marché mondial du logiciel est passé de 529 Md\$ en 2020 à près de 1100 Md\$ en 2024 selon les chiffres du cabinet Gartner, soit une progression de 106% ! « C'est certes le fruit d'un ensemble de facteurs : évolution des usages, mutation des packages, ajout de fonctions, etc. Mais quel marché peut afficher une croissance supérieure à 106 % sur la période ? », souligne l'expert. Selon Forrester, les revenus des éditeurs ont encore augmenté de 11 % au cours du premier trimestre 2025.



La croissance portée par l'inflation des coûts

Plusieurs facteurs se conjuguent pour aboutir à cette explosion des budgets logiciels. La multiplication des outils tout d'abord. Une récente étude d'un éditeur français soulignait qu'une entreprise de plus de 800 personnes [possède en moyenne... 419 outils SaaS](#). À ce foisonnement des solutions, s'ajoute, pour les DSI, la problématique de l'inflation des tarifs des éditeurs, qui dévore une large part des augmentations de leurs budgets. Fin 2024, les DSI interrogés par le cabinet Gartner s'attendaient, en moyenne, à une augmentation des coûts de 8,9 % pour les produits et services informatiques en 2025. Des hausses de prix qui, couplées aux investissements dans l'IA, expliquaient alors la prévision du Gartner, soit une augmentation prévue de 9,8 % de la dépense IT mondiale (depuis revue à la baisse, voir encadré).

« Les DSI vont vivre une marche forcée vers l'IA, estime Guillaume Geudin. Ils vont payer ces fonctions, y compris s'ils ne les souhaitent pas nécessairement : pour avoir accès à des conditions acceptables sur des produits standards, il faudra acheter les fonctions d'IA. C'est déjà le cas chez Salesforce et Microsoft, par exemple ».

Une dépense scrutée par les directions générales

Pour l'expert d'Elée, la conjugaison de ces phénomènes explique l'accent mis par les entreprises sur les plans

de rationalisation de leur parc logiciels. « Au premier semestre, nous avons travaillé sur une dizaine de plans de Software cost optimization, explique-t-il. Car les DSI sont sous la pression de leur direction générale. Il y a quelques années, l'énergie était souvent la première ligne de dépense pour les DAF. Aujourd'hui, le logiciel a fréquemment pris cette place et c'est un investissement

stratégique pour une organisation : si Microsoft Teams s'arrête, c'est souvent l'entreprise tout entière qui est à l'arrêt. »

La croissance de la dépense IT ralentit

En juillet, le Gartner a revu à la baisse ses [prévisions de croissance](#) de la dépense IT mondiale, la ramenant à 7,9 % pour 2025, contre 9,8 % précédemment. Soit un recul de la dépense globale de 182 Md\$. Le cabinet évoque une pause dans les investissements des DSI due aux incertitudes macro-économiques.

Dans cette nouvelle mouture des prévisions du Gartner, le logiciel devrait connaître une croissance de 10,5 %, certes bien moindre que la précédente anticipation du cabinet (14,2 %), mais toujours bel et bien à deux chiffres, là où les services IT devraient se contenter de 4,4 %.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Reynald Fléchaux, Rédacteur en chef de CIO

Suivez l'auteur sur LinkedIn

A photograph of a modern Siemens building with a curved facade and large glass windows. Two vertical banners are visible, featuring the Siemens logo and the slogan 'Ingenuity for life'. The sky is blue with some clouds.

/ STRATÉGIE

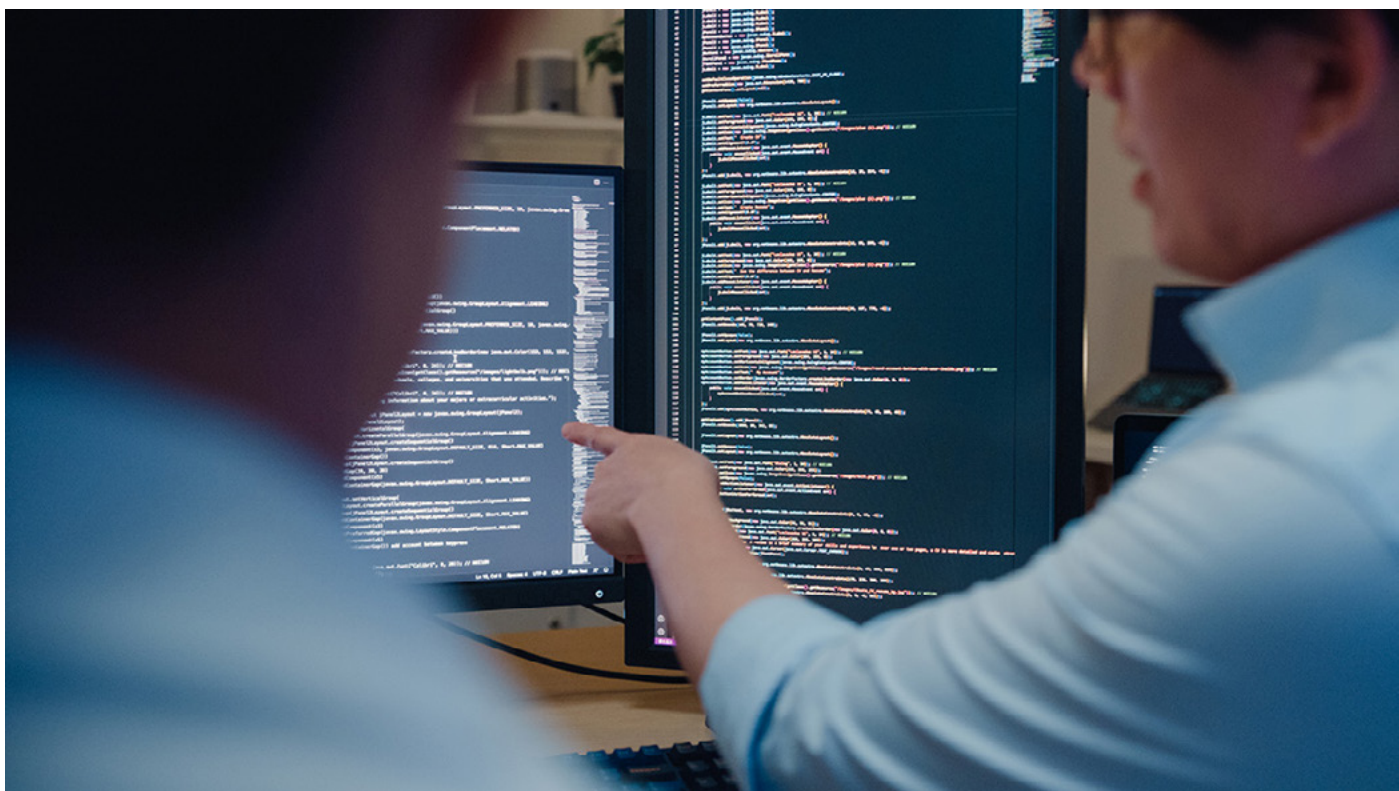
Ce que le conflit entre VMware et Siemens doit apprendre aux DSI

Après le rachat de VMware et la modification des conditions de licence du spécialiste de la virtualisation, Siemens se retrouve en situation délicate, Broadcom l'ayant traîné en justice. Que retenir de ce conflit ?

© Siemens

Lorsque Broadcom a racheté VMware, leader dans le domaine de la virtualisation, fin 2023, certains experts ont tiré la sonnette d'alarme, annonçant que les choses allaient changer. Tous les DSI n'y ont pas prêté attention. Après la finalisation de l'acquisition, les changements ont été rapides. Tout d'abord, il y a eu les licenciements des employés de VMware et la résiliation des contrats avec les revendeurs et prestataires de services de l'éditeur de Palo Alto. Puis sont venues les modifications des licences. Les licences perpétuelles ont été supprimées. Les licences par abonnement ont fait leur apparition. Et les logiciels ne seraient plus vendus en tant que produits individuels, mais uniquement en packs. Selon Broadcom, certains de ses plus gros clients, en particulier ceux qui avaient déjà souscrit des licences sur abonnement, en tireraient profit. Mais qu'en est-il des autres ? Ceux qui disposaient de licences perpétuelles allaient bientôt perdre l'accès à l'assistance, aux mises à niveau et aux correctifs de sécurité. Les membres de l'association des fournisseurs de services d'infrastructure cloud en Europe ont signalé à la Commission européenne des augmentations allant de 800 à 1 500 %.

Et ce ne sont pas seulement les petites et moyennes entreprises qui ont été touchées par ces changements. AT&T a annoncé une augmentation de 1 050 % des tarifs VMware le concernant. Et les poursuites judiciaires ont commencé à pleuvoir. Aux Pays-Bas, le ministère néerlandais de l'Infrastructure et de la Gestion de l'eau



a poursuivi Broadcom en justice afin d'obtenir une assistance pour ses produits VMware pendant la migration vers d'autres solutions au cours des deux prochaines années. En juin, les tribunaux ont donné tort à Broadcom, qui s'expose désormais à une amende pouvant atteindre 29 M\$ s'il ne fournit pas l'assistance demandée. AT&T a également intenté une action en justice en août dernier, qui s'est soldée par un accord à l'amiable en novembre, dont les termes n'ont pas été divulgués. Ce qui nous amène au procès Siemens. Ce qui différencie ce dernier et le rend si inquiétant pour d'autres entreprises, c'est que, cette fois, c'est bien Broadcom qui poursuit Siemens pour utilisation de logiciels VMware sans licence.

Procès aux États-Unis ou en Allemagne ?

En fait, c'était un peu plus nuancé que cela. Siemens a menacé en mars dernier de poursuivre VMware s'il ne fournissait pas une assistance continue pour ses logiciels et lui a remis une liste des programmes qu'il utilisait et pour lesquels il souhaitait bénéficier d'une assistance. Sauf que cette liste comprenait des logiciels pour lesquels, selon Broadcom, il ne disposait d'aucune licence, permanente ou autre. Broadcom a donc intenté un procès, Siemens a riposté, et les deux entreprises

« Selon Gartner, les produits non VMware ne représentaient que 30 % du marché des logiciels d'infrastructure hyperconvergée complète en 2024, mais cette part doublera pour atteindre 60 % en 2029.

se disputent désormais au sujet de la compétence juridictionnelle. Siemens souhaite que l'affaire soit jugée en Allemagne, tandis que Broadcom préfère les États-Unis. Normalement, si des copies non autorisées d'un logiciel sont découvertes lors d'un audit, le client paie la différence et éventuellement une pénalité supplémentaire. Après tout, il y a toujours des erreurs mineures. Les fournisseurs essaient de maintenir ces coûts à un niveau raisonnable, car à un moment donné, les clients migreront vers d'autres logiciels essentiels à leur activité si les coûts deviennent trop élevés. Selon Gartner, les produits non VMware ne représentaient que 30 % du marché des logiciels d'infrastructure hyperconvergée complète en 2024, mais cette part doublera pour atteindre 60 % en 2029.



Un licensing à placer sous surveillance

Avec VMware, cependant, Broadcom semble indifférent à l'idée que beaucoup d'entre eux pourraient partir. À court terme, en tout cas. En juin, Broadcom a annoncé une augmentation de 25 % de son chiffre d'affaires annuel pour son activité de logiciels d'infrastructure. Dans l'ensemble, la société a déclaré que son bénéfice total avait atteint un niveau record de 15 Md\$ au deuxième trimestre de cette année, soit une hausse de 20 % par rapport à l'année dernière, grâce à VMware et à ses solutions de semi-conducteurs pour l'IA. Les entreprises doivent tirer trois enseignements principaux de cette situation et du cas Siemens : elles doivent examiner attentivement les conditions et les juridictions applicables à leurs licences, suivre leur utilisation réelle des technologies VMware et mettre en place des plans d'urgence en cas de problème.

Dans une enquête Flexera, société spécialisée dans la gestion des actifs logiciels, menée auprès de plus de 500 professionnels de l'informatique, 45 % d'entre eux déclarent avoir payé plus d'un million de dollars d'amendes d'audit au cours des trois dernières années, et chez 23 %, ce montant est même supérieur à 5 M\$. VMware était le huitième fournisseur le plus agressif en matière d'audits, selon l'enquête, 18 % des entreprises

ayant fait l'objet d'un audit au cours des trois dernières années. Mais, en termes de pertinence du programme de gestion des actifs logiciels, le fournisseur occupait la deuxième place derrière Microsoft, en raison de son importance stratégique pour l'entreprise, de la complexité des licences et de l'impact sur les coûts.

Les difficultés d'un déploiement mondial

Le premier problème lié aux licences logicielles est que les entreprises ne connaissent pas toujours tous les logiciels qu'elles utilisent. Dans les grands comptes en particulier, les achats de programmes peuvent être effectués par différents services ou facturés sur des cartes de crédit individuelles. Sans oublier le Shadow IT. « Les développeurs peuvent simplement créer des machines virtuelles sans que les entreprises ne sachent même ce qu'ils font », explique JP Batra, président de Blue River International, une société de conseil en informatique et en gestion. Il est difficile pour une entreprise d'avoir une copie du contrat logiciel à portée de main si elle ne sait même pas que le logiciel a été acheté.

Et, de toute façon, disposer d'une licence légale n'est que le début du combat. Comme l'illustre le litige entre Siemens et VMware, les clauses en petits caractères du

contrat peuvent faire toute la différence à long terme, en particulier si les entreprises ont des bureaux ou des filiales dans le monde entier. « Il y a une période de lune de miel lorsqu'une entreprise acquiert un nouveau produit, explique JP Batra. Les gens signent des contrats sans prêter attention à leur présence mondiale. Mais que se passe-t-il en cas de conflit avec les lois locales ? Quelles lois doivent prévaloir ? »

Le piège des fonctions non intégrées à la licence

Une autre clause qui peut figurer en petits caractères dans les contrats de logiciels concerne le fait que la licence peut ne pas inclure l'utilisation de toutes les fonctionnalités disponibles dans le produit. Selon l'enquête Flexera, 32 % des personnes interrogées déclarent que la complexité des droits d'utilisation des logiciels constitue un défi important, à égalité avec le temps et l'argent consacrés aux audits. Cette question a été soulevée dans le cadre du procès Siemens, explique Dean Bolton, architecte en chef et cofondateur de LicenseFortress, une société de gestion des licences logicielles. « Siemens a essentiellement déclaré que si les fonctionnalités étaient disponibles, il supposait qu'elles étaient incluses dans ce qui avait été acheté avec leur clé de licence », explique-t-il. C'est un piège que d'autres éditeurs de logiciels tentent également de tendre à leurs clients, ajoute l'expert. La fonctionnalité peut être présente, facilement accessible, non grisée, mais vous n'êtes pas censé l'utiliser à moins d'avoir payé une licence supplémentaire spécifique pour ladite fonctionnalité

« Même lorsque le service des achats comprend très bien les conditions et limitations de ses licences, cela ne signifie pas que ces informations sont correctement diffusées dans toute l'entreprise. »

« Si la décision [de justice, NDLR] était favorable à Siemens, je pense que cela pourrait avoir des répercussions importantes sur l'ensemble du secteur, souligne

Dean Bolton. Mais je ne pense pas que cela ira en leur faveur. » Même lorsque le service des achats comprend très bien les conditions et limitations de ses licences, cela ne signifie pas que ces informations sont correctement diffusées dans toute l'entreprise. Les employés n'ont souvent pas le temps de se concentrer sur les détails du licensing et des fonctionnalités autorisées ou non, note Dean Bolton. « Les fournisseurs ne leur facilitent pas la tâche. Ils pourraient vraiment simplifier les choses. Je pense que le problème vient du fait que les fournisseurs agissent ainsi pour augmenter leurs revenus : ils tendent en quelque sorte des chausse-trapes aux clients. » Il ne suffit donc pas qu'une entreprise comprenne bien toutes les conditions générales des logiciels qu'elle utilise. Elle doit également suivre en détail la manière dont ces logiciels sont déployés et utilisés dans l'ensemble de l'entreprise.

« Poussées dans une situation qu'elles ne souhaitent pas »

Nathan Biggs, CEO du cabinet de conseil House of Bricks, recommande aux entreprises de surveiller l'utilisation de ces logiciels et de la comparer aux contrats de licence afin de s'assurer de rester en conformité. « C'est parfois difficile, explique-t-il. Le service des achats ou de la gestion des contrats comprend peut-être les conditions générales, mais c'est l'équipe chargée de l'infrastructure et des opérations qui déploie les logiciels, et parfois, ces deux entités ne communiquent pas entre elles. » Selon lui, la plupart des entreprises ne veulent pas se mettre en situation de non-conformité. « Si elles utilisent un produit payant, elles veulent le payer. Elles n'essaient pas de tromper Broadcom. » C'est d'ailleurs la raison pour laquelle tant de personnes sont actuellement frustrées par Broadcom, explique-t-il. « Elles se sentent piégées ou trompées, ont l'impression d'avoir été poussées dans une situation qu'elles ne souhaitent pas et qui les oblige à payer beaucoup plus cher que prévu », dit Nathan Biggs.

Indispensable inventaire logiciel

Selon l'enquête Flexera, les entreprises qui se lancent dans la gestion des actifs logiciels ont généralement recours à des inventaires pour assurer le suivi. Environ 37 % des entreprises entrent dans cette catégorie.

33 % d'entre elles vont plus loin que les audits et suivent également les licences SaaS, l'utilisation du cloud et le cycle de vie des licences logicielles. Les 29 % les plus avancées optimisent également l'utilisation de leurs licences logicielles, rationalisent leur portefeuille d'applications et, tant qu'elles y sont, suivent les vulnérabilités logicielles.

Certains éditeurs de logiciels fournissent leurs propres outils pour suivre l'utilisation de leurs logiciels, explique Bill Sudbrook, directeur du service de conseil en solutions chez Flexera. « Par défaut, VMware utilise ses portails pour indiquer le nombre de licences dont vous disposez, explique-t-il. Mais ces portails sont extrêmement imprécis. C'est horrible. Vous devez absolument effectuer des vérifications croisées dans votre environnement, car les portails peuvent se désynchroniser. » Une bonne tenue des registres permet aux entreprises de se préparer aux audits et de se protéger contre les amendes imprévues et les dépassements de coûts. Cependant, les clients ne peuvent pas faire grand-chose pour se protéger contre les augmentations de prix résultant de changements radicaux dans les licences, ajoute Bill Sudbrook. « Ils peuvent simplement dire que vos licences sont en fin de vie, explique-t-il. Vos licences ne sont plus prises en charge. Si vous souhaitez bénéficier d'une assistance, vous devez acheter un nouvel ensemble de licences. »

Certaines entreprises ont cherché d'autres partenaires pour assurer la prise en charge de leurs périmètres VMware, explique-t-il. « Et Broadcom a depuis mis un terme à ces activités, en déclarant : 'Non, vous devez acheter directement auprès de nous à nos nouveaux prix nettement plus élevés' », explique l'expert. Certains clients de Flexera constatent des augmentations de prix de 100 % de la part de VMware, ajoute-t-il, et certains évaluent des alternatives telles que Nutanix ou une option open source. Parmi ceux qui changent de fournisseur, la majorité migre vers Nutanix, précise-t-il toutefois.

L'obstacle de l'audit

« Tout comme nos clients, Flexera cherche constamment à optimiser sa stack technologique et les coûts qui en découlent, explique Conal Gallagher, directeur informatique de Flexera. Nous évaluons en permanence

nos outils et notre plateforme afin de mieux les adapter aux besoins de notre entreprise. » Ken Ringdahl, directeur technique de la société de gestion des dépenses Emburse, a travaillé pour VMware dans le passé et a également été employé par une entreprise qui a fait l'objet d'un audit de VMware. « Il s'agissait d'un audit régulier, précise-t-il. C'est un peu comme une fouille corporelle, et d'après leurs licences, c'est leur droit. C'est très courant dans les grandes entreprises, car il est très facile de perdre la trace de ses licences logicielles. Et le service des ressources humaines ne sait pas toujours ce que fait le service informatique. »



Il est très facile de perdre la trace de ses licences logicielles. Et le service des ressources humaines ne sait pas toujours ce que fait le service informatique. »

Ken Ringdahl

Emburse a elle-même failli être prise au piège par un changement majeur dans les licences. En 2023, Oracle a modifié ses licences Java, qui étaient auparavant par utilisateur ou par processeur, pour les faire passer à une licence par employé. Et par 'employé', Oracle entend non seulement le personnel à temps plein, mais aussi les employés à temps partiel, les travailleurs temporaires, les sous-traitants et les consultants. « Nous aurions dû acheter une licence pour 900 personnes pour pouvoir utiliser Java », explique-t-il. Ce qui aurait coûté très cher. Selon Redress Compliance, les nouvelles conditions de licence d'Oracle multiplient les coûts pour les entreprises par deux à dix, voire plus, certaines d'entre elles faisant état de dépassements budgétaires à six chiffres. Il n'est donc pas surprenant que la part de marché d'Oracle dans le domaine Java soit passée de 75 % en 2020 à seulement 21 % en 2024, selon un rapport du fournisseur de plateformes d'observabilité New Relic.

La transparence du SaaS

Heureusement, Emburse a fait preuve d'un peu de prévoyance et d'un peu de chance. « Cela s'annonçait en partie depuis qu'Oracle avait racheté d'autres entreprises et souhaitait monétiser ses actifs, explique Ken Ringdahl. Et nous n'utilisons plus les licences commerciales d'Oracle. Nous utilisons une version open source. » D'autres entreprises ont été prises au dépourvu, ajoute-t-il. Pour les grandes entreprises, il peut être difficile de s'adapter rapidement. Le recours à l'open source peut aider à réduire le risque de changements de licence inattendus et, pour de nombreux outils importants, il existe des fournisseurs de services tiers qui peuvent offrir une assistance continue.

Une autre option est le logiciel SaaS, car il facilite quelque peu la gestion des licences, étant donné qu'il offre généralement une transparence tant pour le client que pour le fournisseur quant à l'utilisation du produit. Pour VMware, Ken Ringdahl suggère aux clients d'essayer d'optimiser autant que possible leurs environnements. Et s'ils décident de partir, d'étudier les multiples options alternatives. « Nutanix a été le plus grand bénéficiaire, dit-il. Leur activité a connu une croissance considérable et ils ont intelligemment cherché à attirer les clients de VMware. » Une autre alternative commerciale est Hyper-V de Microsoft. Les options open source comprennent Proxmox Virtual Environment, Red Hat OpenShift Virtualization et Linux Kernel-level Virtual Machines. Le cloud public est une autre option. En raison des risques mis en lumière par le rachat de VMware par Broadcom, certaines entreprises essaient d'éviter de recourir à un seul fournisseur pour leurs systèmes et plateformes critiques, souligne Ken Ringdahl. « Elles ont recours à des stratégies impliquant deux fournisseurs ou exigent plusieurs fournisseurs dans le même domaine pour faire face à ce type de situation. Il s'agit de protéger votre entreprise autant que possible. »

Selon un récent rapport Gartner, la migration depuis VMware pourrait prendre entre 18 et 48 mois, et les services de migration pourraient coûter entre 300 et 3 000 \$ par machine virtuelle. Et, pendant la migration, les entreprises devraient continuer à payer Broadcom pour leurs abonnements VMware. Sans oublier le fait que les alternatives pourraient ne pas offrir les mêmes fonctionnalités que VMware, ou une entreprise pourrait

ne pas disposer de l'expertise interne nécessaire pour les gérer. De plus, le transfert lui-même peut s'avérer coûteux, long et perturbateur. « La refonte d'une plateforme est difficile à réaliser », note Ken Ringdahl.



Selon VMware, en appui d'une demande d'extension de maintenance, Siemens aurait soumis une liste mettant au jour des usages non conformes au contrat. Le groupe allemand réfute les assertions de l'éditeur.

En complément

- [VMware tente de traîner Siemens devant la justice américaine](#)

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Maria Korolov, IDGNS (adapté par Serge Leblal)



/ PUBLI PROPOSÉ PAR SAP ET SCC

Quand équipes IT et métiers s'associent pour optimiser les coûts

La maîtrise des coûts ne se décrète pas : elle s'orchestre. Des outils de collaboration IT/métiers offrent aujourd'hui la capacité de casser les silos, d'aligner les objectifs et de transformer des données fragmentées en leviers concrets d'optimisation.

© istock

Quand IT et métiers fonctionnent en silos, l'organisation perd sa capacité à transformer la donnée en leviers budgétaires, à aligner ses arbitrages et à orchestrer ses ressources. Le problème est avant tout structurel : aucune cartographie n'associe réellement le paysage applicatif aux processus métiers. Les systèmes assurent bien l'intégrité technique, mais ils n'offrent pas de lecture claire des usages réels ni des priorités métiers. Inversement, les workflows métiers reflètent les besoins du terrain mais restent trop souvent déconnectés des données exploitables du SI. Résultat : les deux dimensions évoluent en parallèle, sans créer la valeur conjointe attendue. Dans ce contexte, les objectifs communs (maîtrise des coûts, allocation optimale des ressources, transformation continue) restent hors d'atteinte.

Le problème n'est pas la volonté mais l'absence d'outillage collaboratif basé sur la donnée, capable de rapprocher indicateurs IT et indicateurs métiers, d'orchestrer les flux inter-BU et de fournir une visibilité consolidée. Sans cette vision globale, l'optimisation des coûts reste fragmentée et difficile à systématiser.

Croiser données des process et des applications

Une gestion efficace des coûts, sans compromis sur la performance du SI, passe donc par une meilleure articulation entre données applicatives et processus métiers. C'est précisément ce que permettent les solutions SAP LeanIX et SAP Signavio, qui offrent aux CIO une



visibilité intégrée sur deux dimensions complémentaires : l'architecture applicative et l'exécution réelle des workflows. Les deux solutions sont dites agnostiques, se connectant avec tous les environnements, SAP ou tiers.

SAP LeanIX cartographie automatiquement le SI (applications SaaS et on-premise, dépendances, flux de données) et identifie immédiatement les leviers de rationalisation : élimination des redondances, ajustement des ressources cloud, hiérarchisation des investissements. Cette architecture d'entreprise pilotée par les données rattache chaque application à ses propriétaires, garantissant que toute évolution du parc IT se traduit par un ajustement des workflows côté métiers.

De son côté, SAP Signavio applique le process mining aux journaux d'événements des applications pour reconstruire l'exécution réelle des process, identifier les goulets d'étranglement et mesurer l'impact des solutions de contournement. La solution mesure des KPI critiques (durée des cycles, coûts, conformité) et analyse les écarts entre exécution réelle et objectifs stratégiques. La modélisation BPM intégrée simplifie ensuite la diffusion des bonnes pratiques et l'alignement des équipes.

Croiser données des process et des applications

L'intégration des deux solutions permet de créer un jumeau numérique des processus et de l'architecture IT : chaque scénario de transformation peut être simulé et évalué en termes d'impact sur les capacités métiers, les opérations et les objectifs stratégiques. SAP LeanIX projette l'évolution des environnements IT et opérationnels à chaque étape, tandis que SAP Signavio s'assure que les modifications de process sont correctement reflétées dans le SI.

Au-delà de la simple visibilité, cette complémentarité s'accompagne d'un hub collaboratif centralisant contributions et commentaires, avec la possibilité de segmenter l'information selon les profils et les responsabilités. L'ensemble favorise un alignement continu entre IT et métiers, permet d'objectiver les arbitrages budgétaires et de piloter la transformation sur la base de données fiables et partagées.



/ STRATÉGIE

L'impossible valorisation de la réduction de la dette technique

Absence de métriques, de budget et de ROI visible : la réduction de la dette technique est un casse-tête pour la DSI. Impossible pour elle, malgré les risques associés, de convaincre sa direction de l'importance du sujet. Les disquettes système et les bandes perforées qui perdurent au sein de l'agence américaine de régulation de l'aviation civile en sont un exemple édifiant.

© istock

La dette technique ou chronologique est le coût total des mises à jour nécessaires de tous les actifs informatiques accumulés au fil de l'histoire d'une entreprise et qui ne sont plus conformes aux normes actuelles d'ingénierie. Et il est indispensable pour les DSI de la gérer pour éviter de nombreux problèmes. Besoin d'une leçon de choses sidérante en la matière ? Comme cela a récemment été rendu public, pour les couches système de transport de son SI, la Federal aviation administration (FAA), l'agence de régulation de l'aviation civile américaine, se repose encore sur des disquettes 3,5 pouces et des bandes perforées ! Nul besoin d'être ingénieur informatique pour savoir qu'une stratégie d'intégration système aussi manifestement obsolète est gage de désastre. Si l'exemple est extrême, de nombreux DSI devraient cependant admettre que leur stack système comporte certainement des composants anciens sources de risques tout aussi importants.

Une hydre informatique à nombreuses têtes

La DSI doit d'abord réaliser qu'elle doit se préoccuper de cette dette technique à tous les niveaux d'architecture du système d'information :

- **L'architecture d'entreprise** : les processus et les pratiques qui décrivent la façon dont les différentes entités de l'entreprise effectuent leur travail ;

- **Les applications** : les programmes utilisés par ces processus et ces pratiques ;
- **Les référentiels** : les ensembles de données et d'informations, structurées ou non structurées ;
- **L'intégration** : les applications qui synchronisent des référentiels qui se chevauchent ;
- **Les plateformes** : les technologies sur lesquelles les applications fonctionnent, y compris les systèmes d'exploitation, les bases de données, les systèmes de gestion de documents et de contenu, les environnements de développement et les technologies d'intégration ;
- **L'infrastructure** : les réseaux, les serveurs physiques et virtuels et les équipements destinés aux utilisateurs (PC, portables, smartphones, etc.) ;
- **Les installations** : les datacenters, les environnements d'hébergement dans le cloud.
- **La documentation** : les services informatiques doivent garder une trace de tous ces éléments au cas où quelque chose tomberait en panne et devrait être réparé, ou qu'une mise à jour serait nécessaire ;

De plus, le temps et les dépenses nécessaires pour gérer la dette technique se limitent rarement à une seule couche. Même un coup d'oeil superficiel révèle que le coût du remboursement de la dette d'une couche du SI a des impacts sur les autres, ce qui peut entraîner des complications coûteuses.

Les disquettes système et les bandes perforées de la FAA

Pour revenir à la FAA et à sa couche d'intégration système basée sur des disquettes et des bandes perforées, fonder un système aussi essentiel que le contrôle du trafic aérien sur une technologie aussi manifestement obsolète relève de la catastrophe. Pourtant, personne n'a perdu son emploi pour cela à l'agence. Et il n'y avait aucune raison pour que cela arrive. En effet, la cause première des difficultés de la FAA, cette absence de gestion de la dette IT, tient au fait qu'il s'agit d'une discipline qui fait rarement l'objet d'un suivi avec des indicateurs fiables et est presque aussi rarement budgétisée. C'est la source réelle du problème.

Commençons par les métriques : bien que l'estimation des coûts des projets informatiques soit loin d'être toujours fiable, elle est suffisamment informative pour être utile également dans le cas de la remédiation de la dette technique - dans le cas de la FAA, il faudrait commencer par mesurer le niveau de dépenses nécessaires pour mettre à jour ou remplacer les systèmes d'intégration et les plates-formes sur lequel ceux-ci reposent. Et c'est tout à fait suffisant. Il n'est pas forcément besoin de plus de précision. Autrement dit, ceux qui ont dirigé la FAA pendant toutes ces années auraient pu estimer le coût du remplacement des programmes et des mise à jour des référentiels, et remplacer les disquettes et les bandes perforées sur lesquelles ils s'appuient.

L'impossible conversation entre le DSI et le conseil d'administration

Mais les décisions business ne se fondent pas seulement sur des coûts estimés. Elles exigent de connaître aussi les bénéfices financiers qui justifient ces dépenses. Et le problème majeur de la dette technique, c'est qu'il n'existe pas de moyens clairs et évidents de quantifier les bénéfices que l'on peut tirer de sa réduction. Autrement dit, difficile de calculer le ROI de cette dernière. La dette technique se résume souvent à un ensemble de composantes qui continuent de fonctionner suffisamment bien pour tout le monde, jusqu'à ce qu'elles ne fonctionnent plus.

Quiconque a dû demander des fonds pour la modernisation du SI peut facilement imaginer le dialogue qui a eu lieu dans les réunions de conseil d'administration de la FAA, il y a bien longtemps, lorsque le DSI, chapeau en main, a demandé des fonds pour remplacer disquettes et bandes perforées. « Voici ce que cela coûtera », a-t-il probablement exposé. « Quels sont les avantages ? », lui a demandé le conseil d'administration. « Aucun que nous puissions quantifier et monétiser ». À ce moment-là, le DAF a probablement été pris d'un fou rire : « vous vous moquez de moi ! Des coûts sans aucun bénéfice ? Je ne le crois pas ! » Puis un autre membre du conseil d'administration a probablement ajouté : « La refonte du système que nous payons déjà ne va-t-elle pas régler le problème ? » Et le DSI a sans doute acquiescé avec résignation : « Mais elle ne devrait pas



être achevée avant des années, et chaque jour d'attente est un risque supplémentaire que nous ne devrions pas prendre. »

Jusqu'ici, tout va bien

Ce qui nous conduit aux quatre dimensions essentielles de l'amélioration de la stratégie d'entreprise, et au rôle joué par la réduction de la dette technique pour les atteindre. Une argumentation importante au service de la DSI. Réduits à son essence, la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise comporte quatre pistes d'amélioration : l'augmentation des recettes, la réduction des coûts, une meilleure gestion des risques et la réalisation de la mission de l'organisation. La dette technique est, pour l'essentiel, un risque. Pour y faire face, les directions des risques ont quatre options : réduire la probabilité de survenue d'un incident ; réduire les dommages causés par l'incident ; anticiper et réduire les dommages financiers ; accepter le risque au motif qu'en pratique, certains risques ne peuvent être ni évités, ni atténués, ni assurés.

Et dans ce cadre, l'enjeu principal, c'est qu'une prévention réussie ne peut être distinguée de l'absence

de risque. C'est perdant-perdant pour le gestionnaire des risques, et dans le cas de la dette technique, pour le DSI. Si un incident ne se produit pas et que l'organisation a dépensé beaucoup d'argent pour le prévenir, l'atténuer ou l'assurer, le gestionnaire de risques est souvent considéré comme quelqu'un qui a crié au loup sans raison. Si le même incident se produit et que l'organisation n'a pas dépensé d'argent pour le prévenir, l'atténuer ou l'assurer, il est vu comme incompetent et doit assumer tous les dommages causés. La dette technique relève clairement de la gestion des risques, et plus précisément de leur prévention, et aboutit exactement à ce type de cette situation. À la FAA, chaque année qui s'est écoulée sans incident a été une année de plus au cours de laquelle les indicateurs de dette technique ont joué contre le DSI, et non en sa faveur, en réduisant sa capacité à argumenter pour une modernisation. Mais, jusqu'ici, tout va bien...

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bob Lewis, CIO.com (adapté par E.Delso)



/ PUBLI PROPOSÉ PAR SAP ET SCC

Comment éliminer les process trop lourds pour faire baisser ses coûts

La revue des process est un levier incontournable d'optimisation des coûts. Mais le manque de visibilité peut être un frein. Des outils existent pourtant pour dresser une cartographie claire et objective.

© istock

Pour un CIO, l'optimisation des process métiers n'est pas un chantier cosmétique : c'est un levier stratégique de réduction du coût de revient et de fluidité de l'organisation. Le frein majeur n'est pas la volonté de transformer, mais l'absence de visibilité claire sur les process. Entre référentiels hétérogènes, procédures normées mais obsolètes, exécution fragmentée selon les BU et silos applicatifs générant des données dispersées, il devient impossible de disposer d'un modèle opérationnel unique et vérifiable.

Le véritable verrou est l'absence d'outillage pour la transparence et l'observabilité des processus métier. Les approches classiques (ateliers, enquêtes, extraction manuelle des logs) ne sont ni scalables ni fiables, car elles ne reposent que sur des perceptions. Elles échouent à capturer le déroulé réel des processus qui traversent plusieurs systèmes.

Seules des solutions capables de pratiquer un process mining automatisé, de générer une cartographie dynamique globale et de transformer la donnée brute en insights actionnables et auditable à grande échelle permettent une optimisation efficace. Sans cette capacité d'orchestration et d'observabilité continue, la modernisation des process reste contrainte à des démarches artisanales, coûteuses et non industrialisables.



L'atout d'un process mining automatisé

C'est précisément ce que propose SAP Signavio : une solution SaaS qui exploite les journaux d'événements de l'ensemble des applications métiers pour visualiser toutes leurs données et reconstruire les workflows réels, étape par étape, sans dépendre de déclaratif ni d'ateliers chronophages. Chaque process est modélisé de façon dynamique de bout-en-bout, consolidé dans un tableau de bord unique et rendu exploitable pour toutes les parties prenantes. Tout cela en temps réel.

L'approche permet de détecter automatiquement les objectifs non atteints, goulets d'étranglement, solutions de contournement, écarts de conformité, variantes indésirables ou processus fantômes non documentés invisibles dans la documentation officielle. Les CIO disposent ainsi d'indicateurs factuels sur la fréquence, l'impact et les coûts associés à chaque défaillance, pour hiérarchiser les chantiers de transformation. Tous ces indicateurs sont accessibles n'importe quand pour des optimisations constantes. Le process mining repère également les process qui fonctionnent le mieux.

Le process mining identifie aussi les tâches répétitives et chronophages. La Robotic Process Automation (RPA) permet ensuite de les automatiser, ce qui réduit les interventions manuelles, accélère les workflows et limite les erreurs.

Des recommandations alignées sur les standards du BPM

Au-delà de la visibilité, SAP Signavio intègre une brique IA qui contextualise les données, fait émerger les KPI pertinents et propose des recommandations alignées sur les standards de Business Process Management (BPM). Les bonnes pratiques identifiées peuvent être modélisées puis transférées d'une BU à une autre, accélérant la diffusion des méthodes optimisées. SAP Signavio dispose d'ailleurs d'une plateforme collaborative pour échanger sur les données du process mining.

Le process mining, combiné à la modélisation et à l'automatisation, transforme ainsi des données cloisonnées en décisions pilotées par la donnée, mesurables en termes budgétaires. Il assure la réussite du projet de transformation, l'excellence opérationnelle ainsi que la mise en conformité et la réduction des risques.

/ STRATÉGIE

Achats publics IT : les sénateurs appellent l'Etat à changer de logiciel

La commission d'enquête du Sénat sur la commande publique critique vertement l'absence de pilotage réel de la politique numérique de l'Etat. Un flou qui aboutit à entretenir le statu quo, favorisant les solutions américaines, selon les sénateurs.

© istock



Les sénateurs Dany Wattebled (Les Indépendants République et territoires) et Simon Uzenat (Socialistes), lors de la remise des conclusions de la Commission d'enquête, le 9 juillet.

Au terme de 4 mois de travaux, et de quelques auditions ayant eu un certain retentissement, la commission d'enquête du Sénat sur la commande publique a rendu, le 9 juillet, les conclusions de ses travaux. « L'objectif de cette commission était de trouver des voies pour mobiliser la commande publique au service de la souveraineté économique », rappelle Simon Uzenat, président de cette commission et sénateur PS du Morbihan. Et on ne parle pas ici d'un petit sujet, puisque la commande publique pèse 400 Md€, soit 14 % du PIB, selon le rapport des sénateurs, qui reprend un chiffre de la Cour des comptes européenne.

Or, pour la commission, malgré le poids considérable de la commande publique dans l'économie française, « il n'y a pas de réel chef de file », souligne Dany Wattebled, sénateur du Nord et rapporteur de ces travaux. Parmi ses 67 recommandations, la commission d'enquête recommande de confier au Premier ministre le pilotage de ces dépenses et la vérification de leur efficacité, en y associant le Parlement lors d'un débat annuel dédié.

SREN : la crainte d'un décret au rabais

Si les sénateurs se gardent de détailler la part de l'informatique dans ce total, ils réservent au sujet plusieurs recommandations spécifiques. Pas vraiment une surprise après les auditions du Health Data Hub, de Microsoft ou encore de l'Ugap (la centrale d'achat de l'Etat), qui ont marqué ses travaux. Concernant le Health Data Hub - rebapti-

sé Plateforme de données de santé (PDS) - la commission appelle à en transférer « dans les meilleurs délais » l'hébergement sur « une solution souveraine ». Rappelons que cette migration doit normalement s'imposer du fait de l'article 31 de la loi SREN (visant à sécuriser et à réguler l'espace numérique), promulguée en mai 2024. Sauf que le décret correspondant n'est toujours pas publié. Et Simon Uzenat de s'alarmer d'informations remontées à la commission faisant état « d'un projet de décret qui resterait en-deçà des attentes du législateur », autrement dit de l'esprit de la loi. Ouvrant par exemple la porte à toutes sortes de dérogation en matière d'hébergement.

La commission d'enquête décoche aussi quelques flèches à l'Ugap, en particulier sur ses marchés numériques. « Malgré son poids économique, cette centrale d'achat estime ne pas avoir de rôle à jouer dans la structuration de la filière. Il est temps d'y remédier », martèle Dany Wattebled. Les sénateurs recommandent de placer l'Ugap sous la tutelle unique du ministère de l'Economie et de la Souveraineté industrielle et numérique, en l'espèce Eric Lombard, et de limiter à deux mandats successifs l'exercice des fonctions de membre du conseil d'administration de la centrale. « L'Ugap doit être pensé comme un outil de souveraineté », plaide Simon Uzenat.

Faire face au risque de la coupure

Globalement, la commission d'enquête estime que la politique numérique de l'Etat doit être clarifiée et rationalisée, et préconise de réaffirmer le rôle de la Dinum (Direction interministérielle de l'Etat) - comme l'avait déjà fait la Cour des comptes en juillet 2024 - et le caractère obligatoire de la doctrine dite cloud au centre, datant de 2021. Les sénateurs réservent plusieurs recommandations à ce sujet de l'hébergement et du traitement des données du secteur public sur le cloud, réclamant l'inscription dans tous les marchés d'une clause de non soumission au droit extraterritorial, avec une extension touchant les cabinets de conseil travaillant pour l'administration (interdiction du transfert des livrables à un pays tiers, immunité aux législations extraterritoriales), et le recours obligatoire à des solutions SecNumCloud pour les données sensibles, si possible « intégralement souveraines ». Un coup de griffe à S3NS (co-entreprise Thales et Google Cloud) et Bleu (Capgemini et Orange sur base

Microsoft Azure). « Si les liens techniques avec les partenaires technologiques américains sont coupés, ces solutions pourraient devenir inopérantes en quelques semaines. Nous recommandons de privilégier les offres totalement souveraines pour ne pas entretenir notre dépendance », souligne Simon Uzenat. « Avec Trump II, nous ne sommes pas chez les Bisounours », ajoute Dany Wattebled. Façon de dire que le risque de la coupure des relations avec un grand nom de la tech américaine ne relève plus de la science-fiction.

Un manque de transparence à lever grâce à la data

Une nébuleuse de 400 Md€ par an. C'est un peu l'image qui ressort des conclusions de la Commission d'enquête sénatoriale sur la commande publique. Pour gagner en visibilité sur l'achat public, les sénateurs plaident pour « la constitution d'un outil statistique national public et transparent » dès le premier euro dépensé. Ils estiment aussi indispensable de mettre en place des outils assurant une « traçabilité de la création de valeur de la commande publique, ne reposant pas uniquement sur la nationalité et l'enregistrement juridique des titulaires des marchés ». La Commission plaide encore pour le développement, par les acteurs publics, d'une politique ouverte de programmation à minima triennale des achats, permettant aux entreprises - notamment au tissu local de PME et start-ups - d'anticiper de futurs marchés.

En complément

- [La migration du Health Data Hub toujours au point mort](#)
- [Bleu et S3NS face au risque de la coupure](#)
- [Les marchés bureautiques des ministères vont être soumis à l'avis de la Dinum](#)
- [La page du Sénat recensant l'ensemble des travaux de la Commission](#)



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Reynald Fléchaux, Rédacteur en chef de CIO
Suivez l'auteur sur LinkedIn



/ TECHNOLOGIES

L'IA pour supprimer des emplois : les DSI face aux attentes des directions générales

Les DSI pourraient bientôt être tenus responsables de l'amélioration de la rentabilité de leur organisation grâce à l'IA. Et éventuellement des licenciements associés. Ceux qui ne parviennent pas à lier l'IA aux résultats financiers sont en danger, disent les experts.

© istock

Les attentes des DSI concernant l'utilisation de l'IA pour créer davantage d'emplois dans les départements IT semblent se heurter aux exigences de réduction des coûts des PDG et des conseils d'administration. Ces derniers attendent de l'IA qu'elle réduise la main-d'oeuvre.

De nombreux conseils d'administration insistent désormais sur l'utilisation de l'IA pour réduire les coûts de main-d'oeuvre d'environ 20 %, tandis que les responsables IT restent largement convaincus qu'ils seront en mesure d'embaucher davantage de personnel pour mettre en oeuvre les solutions d'IA génératives.

Près de sept dirigeants informatiques sur dix prévoient d'augmenter leurs effectifs du fait de l'IA générative, selon une étude de Deloitte menée auprès de DSI et publiée en juin. La plupart d'entre eux considèrent qu'il est nécessaire d'embaucher des experts en IA supplémentaires pour augmenter leurs ressources avant de concrétiser les gains d'efficacité apportés par l'IA, souligne Lou DiLorenzo Jr, responsable de practice technologie, IA et stratégie data chez Deloitte.

Bien que l'IA puisse permettre certaines réductions d'effectifs, Lou DiLorenzo ne prévoit pas de coupes claires dans les budgets et les équipes informatiques dans un avenir proche. Alors même que de nombreuses organisations intègrent l'IA dans leurs équipes de développement et de support technique, la plupart des dirigeants

d'entreprise avec lesquels le responsable de Deloitte s'entretient anticipent un ralentissement dans l'embauche de nouveaux développeurs et de personnel de support informatique, plutôt que des licenciements pour les équipes en place, souligne-t-il. « Les personnes qui connaissent l'IA remplaceront celles qui ne la connaissent pas, assure Lou DiLorenzo. Qu'il s'agisse d'un emploi fonctionnel ou technique, posséder cet ensemble de compétences est important. Si un développeur de logiciels n'utilise pas d'outils de développement dopés à l'IA, cela va poser problème. »

L'amorce des suppressions d'emplois

Dans les semaines qui ont précédé la publication du rapport Deloitte, Meta, Salesforce, Microsoft, Dell et Intel ont annoncé collectivement plus de 24 000 suppressions d'emplois liées à l'IA, et le PDG d'Amazon, Andy Jassy, a prédit de futures coupes claires dans sa propre entreprise - et dans l'ensemble du monde du travail - à mesure que l'IA génère des gains d'efficacité. Dans ce total, on ne sait pas exactement combien de licenciements ont eu lieu dans les services IT, mais environ 800 des 2 000 emplois supprimés chez Microsoft en mai étaient des ingénieurs logiciels.

Les DSI eux-mêmes semblent avoir des idées contradictoires sur l'avenir du travail à l'ère de l'IA. Plus de la moitié de ceux qui ont répondu à notre enquête 2025 sur l'état de la DSI (State of the CIO) pensent que l'IA permettra de réduire les effectifs dans un avenir proche.

Mais, pour l'instant, les DSI semblent vouloir protéger leur territoire, manifestant leur envie d'accroître leurs effectifs pour relever les défis de la mise en oeuvre de nouveaux outils d'IA, selon l'enquête de Deloitte. « Avant que les processus ne soient réimaginés et que le travail ne soit fait différemment, ils ont besoin de personnes, de compétences et de capacités pour aider à injecter ce changement dans l'organisation avant d'atteindre un équilibre durable où l'on voit l'impact de cette transformation », plaide Lou DiLorenzo.

D'autres responsables IT et métiers considèrent que le point de vue des DSI sur la croissance des équipes informatiques entre en conflit direct avec les initiatives de réduction des coûts des PDG et des conseils d'administration, même si certains estiment que les deux

parties fonctionnent simplement selon des calendriers différents. Enfin, plusieurs experts de l'IA décèlent un clivage net entre les dirigeants qui veulent utiliser l'IA pour réduire les coûts et ceux qui la considèrent comme un outil d'amélioration des employés, tout en suggérant qu'il y a des DSI, des PDG et des membres de conseils d'administration dans les deux camps.

Le point de vue du terrain

Camille Fetter, PDG de le cabinet de recrutement Talentfoot Executive Search & Staffing, constate un décalage stratégique entre les plans de croissance des DSI et le point de vue des membres du conseil d'administration qui cherchent à réduire les coûts. « Les DSI sont très actifs en matière d'IA - ils pilotent des outils, redéfinissent les flux de travail et voient de nouveaux besoins émerger en temps réel, explique-t-elle. D'un autre côté, les conseils d'administration considèrent l'IA en version panoramique, souvent à travers une lentille étroite axée sur la réduction des coûts. De nombreux membres de conseils d'administration n'ont pas utilisé directement les outils d'IA, ce qui limite leur capacité à relier l'IA à la création de valeur à long terme. »



Les conseils d'administration veulent en fin de compte économiser, alors que les DSI voient les opportunités, et l'IA creuse ce fossé »

Camille Fetter

De nombreux membres de conseils d'administration sont obnubilés par la suppression d'emplois, au lieu d'analyser le potentiel de l'IA pour redéfinir la façon dont les entreprises créent de la valeur, ajoute Camille Fetter. « Les conseils d'administration veulent en fin de compte économiser, alors que les DSI voient les opportunités, et l'IA creuse ce fossé », ajoute-t-elle.

Selon certains observateurs, les PDG et membres des conseils d'administration qui souhaitent réaliser rapidement des économies pourraient bien aller trop vite. Avant que les entreprises puissent réduire leurs coûts de main-d'oeuvre grâce à l'IA, il faut en effet que la technologie fonctionne, explique Michael Trezza, PDG



de la société de conseil en IA Lithyem. « Pour mettre en place des systèmes efficaces, il faut des personnes qui sachent comment s'y prendre et comment gérer l'IA. C'est la raison pour laquelle les leaders de la technologie font croître leurs effectifs en ce moment », souligne-t-il.

Certains emplois disparaîtront, mais dans une partie des organisations, de nouveaux emplois remplaceront les anciens, affirme Michael Trezza. « Les gagnants sont ceux qui planifient, nettoient leurs workflows et utilisent l'IA là où elle a du sens », ajoute-t-il.

« De nombreux DSI sont poussés à utiliser l'IA pour réduire les coûts, mais les PDG et les membres de conseil d'administration doivent comprendre que cela ne se fera pas du jour au lendemain »

Todd Loïselle

De nombreux DSI sont poussés à utiliser l'IA pour réduire les coûts, mais les PDG et les membres de

conseil d'administration doivent comprendre que cela ne se fera pas du jour au lendemain, ajoute Todd Loïselle, DSI du distributeur alimentaire américain National Food Group. « Les véritables gains de productivité ne proviennent pas d'un jeu de slides, mais de l'exécution, explique-t-il. Et avant de pouvoir réduire la main-d'oeuvre, nous devons supprimer le travail qu'elle prend en charge. Cela demande du temps, de la précision et les bons partenaires. » Car il faut du temps pour déployer en toute sécurité et gouverner de manière responsable les nouveaux outils d'IA, affirme le DSI. Ce n'est qu'après plusieurs étapes que les entreprises peuvent faire évoluer l'automatisation et, dans certains cas, repenser les fonctions des employés. « Nous devons déjà prouver que l'IA mérite les investissements qu'elle suppose, ajoute-t-il. S'attendre à des gains de productivité avant même que les fondations ne soient en place est une vision à court terme. »

L'ère des questions difficiles

Selon Michael Trezza de Lithyem, de nombreux DSI disposeront d'un certain laps de temps entre les déploiements de l'IA et la réponse aux questions difficiles posées par les membres du conseil d'administra-

tion sur les économies à réaliser. Mais la lune de miel pourrait ne durer que six à huit mois, et il voit déjà des tensions se développer dans les entreprises avec lesquelles il interagit ou dont il entend parler. « La plupart des PDG et des membres de conseil d'administration ont été convaincus que l'IA était un outil de réduction des coûts, analyse-t-il. Lorsque les économies ne se manifestent pas assez rapidement, voire pas du tout, leur patience s'épuise, surtout si les investissements ont été importants. »

Cependant, de nombreuses organisations ont sauté des étapes cruciales pour mener à bien des projets d'IA, notamment dans la collecte de données de bonne qualité, la mise en place de processus propres et la gestion du changement, selon le PDG de la société de conseil. « Or, l'IA n'est pas un distributeur automatique. Il ne suffit pas de la brancher pour obtenir des économies au prochain trimestre. Cela demande beaucoup de travail et de temps. La plupart des organisations ont négligé cette préparation, si bien que les DSI sont maintenant coincés à essayer d'obtenir des résultats sans les bases nécessaires pour y parvenir. »



Si nous n'atteignons pas certains seuils dans un certain délai, nous changeons de cap. Nous ne faisons pas de l'innovation pour le plaisir d'innover - nous visons des résultats tangibles et mesurables »

Todd Loiseau

Todd Loiseau, du National Food Group, encourage ainsi ses collègues DSI à faire preuve de discernement dans le choix des projets d'IA qu'ils lancent. « Je ne demande pas d'approbation à moins d'être certain que le projet permettra d'augmenter les revenus ou de réduire les coûts, tranche-t-il. L'efficacité est une bonne chose, mais ce n'est pas suffisant. Si nous ne pouvons pas lier l'initiative à un levier financier, elle n'est tout simplement pas retenue. » Les DSI doivent également définir les attentes concernant les projets d'IA et ne pas se crisper sur un ratio coût-résultat, selon lui. « Si nous n'atteignons pas certains seuils dans un certain délai,

nous changeons de cap. Nous ne faisons pas de l'innovation pour le plaisir d'innover - nous visons des résultats tangibles et mesurables », souligne le DSI.

DSI sur la sellette

Des précautions saines. Car, à un moment donné, les DSI devront rendre compte des heures économisées, des processus éliminés et du ROI, ajoute Camille Fetter, recruteuse de cadres. Selon elle, les PDG et membres du conseil d'administration évalueront les DSI en fonction des ETP économisés grâce à l'automatisation, à des temps de cycle plus courts, à la réduction des erreurs et à l'amélioration des marges liée à l'efficacité induite par l'IA. « Les DSI sont absolument sur la sellette, dit-elle. Les conseils d'administration ne se contentent pas de demander si des outils ont été déployés, ils veulent savoir si ces outils ont fait bouger l'aiguille. Les indicateurs sont plus importants que jamais. »

Les DSI qui parviennent à lier l'IA aux évolutions positives des résultats financiers deviendront indispensables, affirme Camille Fetter, mais ceux qui y échouent n'auront qu'une durée de vie limitée au sein de l'organisation. « Pour y parvenir, les DSI doivent favoriser l'adoption de l'IA dans toutes les fonctions, renforcer les compétences des équipes et repenser la manière dont le travail est effectué, juge la recruteuse. Le rôle du DSI évolue, passant d'opérateur de la technologie à celui de transformateur d'entreprise. Les DSI qui ne peuvent pas prouver le retour sur investissement ne garderont pas leur place. »

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Grant Gross, CIO US (adapté par Reynald Fléchaux)