



CIO.FOCUS

Remettre le business au centre

EN BREF

Combien de fois faudra-t-il encore et encore le rappeler ? L'IT n'a de justification et d'utilité qu'au service des métiers de l'entreprise, au service de son activité. Pour cette raison, le coût IT doit être examiné au travers du prisme de cette pertinence business. Les choix et arbitrages doivent être guidés par cette seule vocation. De la même façon, la manière dont l'IT peut aider l'entreprise en cas de crise comme dans son quotidien repose toujours sur les mêmes bases : l'utilité métier.

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

Une publication de IT NEWS INFO :
26-28 rue Danielle Casanova 75002 Paris

Rédacteur en chef :
Bertrand Lemaire
blemaire@it-news-info.com
Tél. : 01 41 97 62 10

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 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ INTERVIEWS

Romain Dumas (DSI, groupe Socotec) :
« les discussions factuelles sur le coût de l'IT
ont eu des effets très vertueux »

3

/ MANAGEMENT

Sept leçons de leadership IT apprises
lors de la crise sanitaire

7

/ STATÉGIE

Comment deux banques françaises
s'approprient le framework SAFe

11

/ PROJETS

Comment Verallia a replacé les acheteurs au
centre de la relation fournisseurs

14

/ INTERVIEWS

Gianmaria Perancin (président, USF) :
« l'hybridation du SI suppose de la technique,
des compétences et des modes de travail
adaptés »

17

/ INTERVIEWS

Romain Dumas (DSI, groupe Socotec) : « les discussions factuelles sur le coût de l'IT ont eu des effets très vertueux »

Romain Dumas est DSI du groupe Socotec. D'un côté, il doit accompagner la forte croissance de l'entreprise et sa transformation numérique, de l'autre maîtriser les coûts IT. En se faisant accompagner par le cabinet Costhouse, il a rendu les coûts complets IT compréhensibles et transparents pour les business units, permettant ainsi des discussions apaisées et des arbitrages pertinents.



*Pour Romain Dumas, DSI de Socotec,
l'amélioration du rapport coût/service rendu
est au coeur de sa mission.*

CIO. Pour commencer, pouvez-vous nous présenter Socotec ?

Romain Dumas. Notre métier porte sur la gestion des risques dans la construction, l'immobilier, l'environnement et les infrastructures BTP (ponts, tunnels...) : testing, inspection et certification. Pour exercer notre activité, nous disposons de plus de 250 accréditations externes attribuées par des organismes et les ministères, variables selon les pays. Nous avons un effectif de 9 000 experts ingénieurs et techniciens. Par nature, ces experts intervenant sur des chantiers ou des sites clients, leur travail est habituellement ubiquitaire. Tous sont équipés de smartphones et d'ordinateurs portables, quelques-uns de tablettes. Ils utilisent également dans le cadre de leur mission, des capteurs, de l'IoT, des applicatifs de saisie et de production de la mission.

En quatre ans, nous sommes passés de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires à un milliard avec une part de 90 % de nos revenus réalisés en France en 2017 passée à 53 % fin 2020. Aujourd'hui, nous sommes présents dans 23 pays avec 9 000 collaborateurs servant 200 000 clients, de grands groupes transnationaux du BTP, de la santé, de la logistique, de l'industrie, de l'eau, du nucléaire, jusqu'à l'artisan ou le commerçant qui veut un diagnostic sur son bâtiment ou une inspection réglementaire de ses équipements ou installations. Selon les zones géographiques, le métier de Socotec est parfois



plus fort dans un domaine : les infrastructures en Italie ou au Royaume-Uni, le conseil et la médiation dans l'immobilier et la construction aux Etats-Unis, etc.

CIO. Du coup, comment sa caractérise votre IT ?

Romain Dumas. Logiquement, notre informatique est organisée en plateformes par zones géographiques : Grande Bretagne, Etats-Unis, Allemagne, Italie et France regroupée avec les pays moins importants. Chaque plateforme est assez autonome à cause de la grande variété dans les process internes, même s'il y a des points communs. Si on excepte l'Allemagne qui utilise avec satisfaction Lotus Notes [vendu par IBM en 2019 à HCL Software, qui maintient désormais le produit, NDLR], le reste du groupe utilise Microsoft Office 365.

Les infrastructures (datacenters, réseaux...) sont également gérées par plateforme, ce d'autant plus que la logique par plateformes est aussi finalement récente. Nous avons d'un côté du IaaS acheté chez divers fournisseurs et de l'autre des datacenters hébergés

chez Orange, OVH, Globalswitch... Nous menons actuellement une consolidation de nos datacenters hébergés par plateforme, en particulier la plateforme française. Le chantier est en cours et durera encore plusieurs années. Notre logique est de recourir à des datacenters hébergés pour le coeur stable du SI et de ne recourir à du IaaS que lorsque nous avons besoin de scalabilité et d'agilité.

Côté logiciels métiers, c'est évidemment similaire. Nous avons un mix de logiciels achetés sur étagère quand un tel produit standard existe et nous satisfait et de logiciels développés au sein de notre digital factory interne. Nous recourons à cette deuxième solution quand nous voulons obtenir un avantage concurrentiel ou qu'aucune solution standard du marché ne nous convient. Quand nous achetons à l'extérieur, nous avons recours tantôt à du SaaS, tantôt à du on premise. Notre ERP est une vieille version de Sage X3.

Comme nous travaillons à la mission auprès d'un très grand nombre de clients, les échanges de données en entrée (plans de bâtiments...) comme en sortie (rapports...) sont gérés manuellement, par mails ou par portails de partages documentaires.

CIO. Vous n'avez pas de mutualisations entre plateformes ?

Romain Dumas. Depuis mon arrivée, il y a un an et demi, nous commençons à mettre en place une gouvernance commune et à travailler sur une telle mutualisation. Par exemple, nous cherchons à mettre en place des contrats-cadres groupe sur l'achat de PC, de licences, etc.

CIO. Quels sont vos grands projets en cours ?

Romain Dumas. Nous avons quatre grandes priorités. La première est relative à l'organisation même de la DSI, comme la gouvernance commune dont nous venons de parler. Qui fait quoi, qui rapporte à qui, quelles méthodes doivent être mises en oeuvre pour délivrer le service informatique, quelle politique pour l'outsourcing... Il y a cinq ans, nous avons fait le choix de beaucoup sous-traiter. Nous sommes en train de réexaminer cette politique avec des expertises que nous voulons réinternaliser.

Notre deuxième priorité est d'apporter plus de valeur aux métiers. Nous avons ainsi 80 projets, surtout applicatifs, en cours concernant, par exemple, des refontes et des réécritures de logiciels métiers mais aussi de systèmes transverses. Par exemple, nous avons refondu les sites web dans un CMS. L'ERP Sage X3, qui marche et donne satisfaction, n'est pas une priorité mais nous avons déployé par contre un CRM sous Microsoft Dynamics, une gestion des achats sous Basware, un reporting financier sous Oracle...

En troisième lieu, le pan data/digital comprend plusieurs ensembles de chantiers. Tout d'abord, nous mettons en oeuvre des référentiels de données (personnels, structures...) dans une logique de master data management. Pour accroître la valeur tirée des datas, nous mettons en oeuvre un datalake unique trans-systèmes (il sera open-source). Quant au plan digital, il inclut aussi bien la mise en oeuvre d'inspections par drones que le recours à l'IA pour l'analyse d'images (par exemple, repérer un changement sur une armoire électrique), sans oublier la RPA.

Enfin, le dernier ensemble concerne la scalabilité et la sécurité. Socotec a doublé de taille en quatre ans,



avec plus d'une vingtaine d'acquisitions, nous avons un objectif de +40 % sur les trois prochaines années. Il faut donc que l'IT suive. Le sujet de la consolidation des datacenters est géré dans cet ensemble, tout comme un très gros chantier en matière de cybersécurité de notre écosystème.

CIO. Pourquoi la question des coûts a-t-elle prise de l'importance ?

Romain Dumas. Les enjeux financiers autour de l'IT deviennent importants. Nous voulions y voir clair sur les coûts et mieux prioriser les investissements. Et puis nous avons le sentiment qu'il y avait des possibilités d'amélioration du rapport qualité du service rendu/coût. Nous voulions donc comprendre et mesurer mais aussi nous benchmarker en nous basant sur des études du marché, par exemple fournies par le Cigref, et, enfin, surtout, être transparents dans notre refacturation aux business units. Il s'agissait que chacun sache de quels coûts on parlait, avec quelle clé de répartition, pourquoi cette clé avait été mise en oeuvre... Auparavant, l'IT était une boîte noire qui envoyait une facture sans explication.

Les discussions factuelles et apaisées sur le coût de l'IT ont eu des effets très vertueux. Par exemple, quand les BU ont compris le coût de certains services, des BU se sont dit qu'il était pertinent d'apprendre à se passer de ceux-là. Il s'agissait bien de factueliser pour prendre les meilleures décisions.

CIO. Comment avez-vous procédé ?

Romain Dumas. Quand je suis arrivé chez Socotec, j'ai appelé Costhouse, un cabinet avec lequel j'avais déjà travaillé dans le passé. Avec leur aide, nous avons défini précisément les services rendus par la DSI, balayé tous les coûts associés aux services afin de définir un véritable coût complet de chacun puis nous avons mis en place des clés de répartition pour les coûts de chaque service en adoptant la logique la plus pertinente (au nombre de personnes, en fonction du chiffre d'affaires, etc.). Il y a eu beaucoup de discussions sur ces clés.

Mais, en trois à six mois, nous avons mis en place une première base. Nous pouvions expliquer clairement à chaque BU pourquoi elle payait le montant facturé. Ensuite, nous avons enclenché, bien sûr, une amélioration continue. Quand les choses sont claires, les discussions sont très rationnelles.

« *Au lieu d'une "boîte noire qui coûte", l'IT est aujourd'hui l'objet de discussions factuelles et constructives »*

CIO. Quel bilan tirez-vous de cette approche ?

Romain Dumas. Au lieu d'une « boîte noire qui coûte », l'IT est aujourd'hui l'objet de discussions factuelles et constructives. Les discussions sur les coûts informatiques sont normalisées. Et nous discutons de la même façon de la pertinence des services.

Notre approche est en coût complet : licences de logiciels, infrastructures, personnel, cybersécurité, etc. Du coup, il y a une vraie valeur pédagogique sur

ce qu'est un service informatique, ce qu'il implique. Bien sûr, il peut y avoir des comparaisons avec du shadow IT mais nous pouvons alors révéler les coûts cachés de celui-ci. Je n'ai pas d'exemple à ce jour où un prestataire, pour un service similaire, coûterait moins cher en contournant la DSI.

De la même façon, la maîtrise des coûts permet de discuter clairement avec les fournisseurs. Nous n'avons pas hésité à arrêter des services qui coûtaient trop cher. Enfin il s'agit d'une initiative sur la durée, en amélioration continue avec des ajustements de notre modèle année après année.

CIO. Quels sont vos défis, vos perspectives ?

Romain Dumas. Je crois qu'on peut parler de défis ! Tout d'abord, il s'agit d'accompagner la croissance du groupe Socotec, doublement jusqu'à présent et +40 % à trois ans. Et cela en maîtrisant toujours plus les coûts informatiques.

Deuxièmement, nous devons changer de braquet sur la data et le digital. La sécurité informatique est bien sûr aussi un important défi : nous serons attaqués un jour ou l'autre. Enfin, sans que cela implique nécessairement une baisse des coûts, il s'agit de poursuivre l'optimisation du rapport service informatique rendu/coût.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ MANAGEMENT

Sept leçons de leadership IT apprises lors de la crise sanitaire

Des leaders IT issus du secteur technologique et d'autres entreprises reviennent sur ce qu'ils ont appris après avoir traversé une année entière de pandémie avec leurs équipes.

© istock



© RSM International

Paul Herring, directeur innovation, RSM International : « Les investissements technologiques sont essentiels pour bâtir un modèle durable sur le long terme. »

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé annonçait que la Covid-19 était une pandémie globale. Aussitôt après, les leaders IT se sont empressés de mettre en place le travail à distance pour réduire l'impact sur leurs entreprises. Les DSI ont augmenté les capacités des infrastructures, envoyé des ordinateurs portables à domicile et migré petites et grandes applications vers des solutions cloud et du software-as-a-service (SaaS). Dans l'enquête IDG State of the CIO 2021, 82 % des DSI interrogés ont ainsi déclaré avoir mis en place de nouvelles technologies et stratégies IT durant la pandémie.



« Comme la plupart des organisations, la pandémie nous a pris par surprise »

Paul Herring, RSM International

Les DSI n'ont pas seulement assuré le déploiement à l'échelle de nouvelles technologies, ils se sont également confrontés aux questions de santé mentale inhérentes au management d'équipes distantes, dont l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle a été perturbé. « Comme la plupart des organisations, la pandémie nous a pris par surprise », se souvient Paul Herring, directeur global de l'innovation dans le cabinet comptable RSM International. « Nous avons dû rapidement nous ajuster. » Dans cet article issu de CIO.com, lui et d'autres dirigeants IT reviennent sur les leçons

apprises après un an à mener leurs équipes durant la pandémie, et réfléchissent à la manière dont le travail va probablement évoluer à l'avenir.

1 La manière de travailler a changé en une nuit

Les entreprises ont toujours eu des équipes dispersées, mais peu ont concrétisé un passage au télétravail dans de telles proportions. Les réunions entre équipes, comme entre salariés et clients, ont basculé de façon assez fluide vers Zoom et d'autres plateformes de visioconférence, confie Paul Herring. Il ajoute que les réunions virtuelles ont éliminé la tendance des collaborateurs de RSM à faire plusieurs choses à la fois, fréquente lors des réunions physiques. Un logiciel de tableau blanc virtuel a aidé à établir une relation de confiance entre des employés de RSM venant de partout dans le monde. « 2020 a vraiment été une expérience forcée du travail à distance sur grande échelle », estime de son côté Steve Grobman CTO de l'éditeur de sécurité McAfee. « Je peux affirmer que nous avons démontré que nous pouvons être très efficaces en travaillant ainsi. »

2 La collaboration a évolué mais au détriment de la spontanéité

Si la pandémie a mis au premier plan les solutions de tableau blanc virtuel, il est également devenu clair que ces dernières ne pouvaient reproduire le niveau de collaboration que permet le travail dans une salle de réunion, avec des tableaux et des marqueurs effaçables. Cependant, cela permet d'ouvrir plus largement le terrain de jeu dans de grandes équipes produits, selon Steve Grobman. Par exemple, les membres de l'équipe qui se réunissaient physiquement dans un bureau avaient souvent tendance à oublier ceux qui participaient de façon virtuelle. Dans des salles de réunions numériques, les participants peuvent virtuellement lever la main pour prendre la parole, une pratique plus civilisée. « C'est un facteur d'égalité, qui peut surpasser le bénéfice des réunions traditionnelles », estime Steve Grobman. « Cela permet à chacun d'avoir un siège à la table. »

Si les équipes peuvent être productives avec Zoom et

ces tableaux blancs virtuels, les logiciels ne peuvent pas pour autant répliquer la créativité qui émane des rencontres quotidiennes au bureau comme le fait d'aller voir un collègue à son poste ou de dessiner ses idées sur un tableau, observe toutefois Roz Ho, directrice globale des logiciels, plateformes et solutions chez HP Print. « Ces étincelles de créativité me manquent. Nul n'a encore trouvé de bon logiciel pour les reproduire », ajoute-t-elle.



Les logiciels ne peuvent pas répliquer la créativité qui émane des rencontres quotidiennes au bureau... Ces étincelles de créativité me manquent »

Roz Ho, HP Print

3 La livraison des produits est devenue une priorité

Même quand les leaders IT ont considérablement amélioré l'expérience des employés, les besoins des clients ont également conduit les entreprises à investir dans de nouvelles capacités plus tôt que prévu. En témoigne par exemple le cas de Johnson Controls, un groupe industriel fabriquant des équipements pour les bâtiments, dont le chiffre d'affaires s'élève à 22 milliards de dollars. Celui-ci a dévoilé un partenariat avec Microsoft pour bâtir des simulations virtuelles des bâtiments, ou « jumeaux numériques ». Les offres de cloud et d'edge computing de Microsoft Azure ont aidé le groupe à fournir des systèmes d'automatisation pour la climatisation, la ventilation, le chauffage ou la sécurité dans des délais plus rapides que les normes habituelles du secteur. « Le cycle de développement s'est accéléré », constate Mike Ellis, directeur digital et clients chez Johnson Controls. De son côté, Paul Herring note que l'amélioration de l'expérience client n'atteignait guère le haut de l'agenda de RSM avant la pandémie, alors qu'aujourd'hui c'est une priorité. L'entreprise a ajouté une vision « en un clin d'oeil » du statut des clients auprès de RSM sur son portail en ligne.



Les DSI ont appris à fournir un meilleur un soutien émotionnel à leurs équipes »

Mike Anderson, Schneider Electric

4 L'automatisation a réduit l'incertitude

La robotisation des processus ou RPA (robotic process automation) peut améliorer l'efficacité des tâches habituellement réalisées par des collaborateurs dans les bureaux. RSM utilise par exemple la RPA pour récupérer les informations financières nécessaires pour les audits dans les systèmes d'information des clients, simplifiant ainsi un travail auparavant accompli par des humains, selon Paul Herring. L'automatisation réduit également le risque encouru quand les employés ne peuvent se déplacer dans les bureaux pour collecter les données dont les auditeurs ont besoin. « Quelle que soit votre proposition de valeur actuelle, celle-ci a peu de chances d'être optimale dans un futur proche, car les besoins évoluent très vite », souligne Paul Herring. « Les investissements technologiques sont essentiels pour bâtir un modèle durable sur le long terme. »

5 Les leaders IT ont appris à manager avec empathie

« Les DSI ont appris à fournir un meilleur un soutien émotionnel à leurs équipes », observe Mike Anderson, qui a géré 450 collaborateurs durant la pandémie en tant que CIO de Schneider Electric Amérique du Nord. Au lieu de s'envoler vers les centres de réunions des grandes villes pour rencontrer ses collaborateurs, Mike Anderson a organisé des sessions virtuelles avec de plus petits groupes et encouragé son équipe managériale à faire de même. Il a également éliminé les réunions du vendredi pour diminuer la fatigue associée à Zoom, et réduit le nombre de participants à certaines réunions récurrentes, quand leur présence n'était pas impérative. Pour lui, il s'agit d'offrir plus de pauses aux collaborateurs, afin de préserver leur « clarté mentale ». Les effets précis de tels efforts sont difficiles à quantifier, mais des enquêtes internes ont montré que

l'engagement des employés a grimpé à 88 % en 2020 contre 74 % en 2019, indique Mike Anderson.

Mike Anderson a apporté cette approche thérapeutique pour gérer les équipes de l'éditeur de sécurité Netskope, qu'il a récemment rejoint en tant que directeur du digital et des systèmes d'information. Quand il rencontre virtuellement ses équipes, il considère chacun de leurs membres comme des individus plutôt que de leur demander quels sont leurs rôles. « Les gens mettent la priorité sur l'humain », pointe Mike Anderson. « Si vous prenez soin d'eux, ils prendront soin de vous. »

« *Les gens mettent la priorité sur l'humain. Si vous prenez soin d'eux, ils prendront soin de vous* »

Mike Anderson, Schneider Electric

6 Les vols pour rencontrer un client pourraient disparaître

Avant la pandémie, Steve Grobman pouvait prendre un vol de Dallas à Phoenix pour rencontrer un CISO pendant une ou deux heures, pour revenir ensuite et rentrer chez lui dans la journée. En mettant fin aux voyages aériens, le coronavirus a éliminé cette norme



© istock

« *Même si les enjeux de santé s'atténuent, nous allons vers une nouvelle normalité* »

Steve Grobman, McAfee

business, en rendant les rendez-vous avec les clients virtuels, faisant ainsi gagner du temps aux dirigeants pour d'autres tâches. « Même si les enjeux de santé s'atténuent, nous allons vers une nouvelle normalité », estime Steve Grobman, ajoutant que les dirigeants vont désormais questionner le bien-fondé de prendre l'avion pour rendre visite à un client.

7 Le lieu où résident les salariés pourrait bientôt ne plus compter

Alors que des entreprises du monde entier ont montré qu'elles étaient prêtes à travailler avec des équipes à distance, les organisations doivent aussi reconsidérer l'intérêt économique de relocaliser leurs employés. Par exemple, si une entreprise trouve un expert en intelligence artificielle basé à Omaha, elle peut le recruter à moindre coût si elle accepte le télétravail plutôt que de lui demander de déménager dans un territoire urbain plus coûteux. Sur une plus large échelle, cette tendance pourrait permettre des économies drastiques sur l'immobilier et d'autres réductions de coûts pour les entreprises. « Nous allons clairement voir de gros changements dans le recrutement », estime Steve Grobman.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Clint Boulton / CIO États-Unis (Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)

/ STRATÉGIE

Comment deux banques françaises s'approprient le framework SAFe

Lors d'une table ronde organisée par Ippon Technologies le 27 mai 2021, intitulée « SAFe, indispensable pour passer à l'échelle ? », des experts de l'agilité travaillant au sein des groupes Société Générale et BNP Paribas ont partagé leur expérience autour du framework SAFe (Scale Agile Framework), expliquant comment leurs organisations respectives s'appropriaient celui-ci.

© istock



© DR Société Générale

Thibaud Scarpa, program director Agile@Scale à la Société Générale : « Adapter SAFe est important ».

Selon Jérôme Cilly, agile practice leader chez Ippon Technologies plus de 85 grandes entreprises françaises utilisent aujourd'hui le framework SAFe pour mettre en place l'agilité à l'échelle. Si celui-ci semble de plus en plus incontournable, en pratique les organisations ne se l'approprient pas toutes de la même façon. À l'occasion d'une table ronde organisée par Ippon Technologies le 27 mai 2021, Wilson Sagno, agile coach lead chez BNP Paribas, au sein de BDDF (la banque de détail en France) et Thibaud Scarpa, program director Agile@Scale à la Société Générale, ont expliqué comment SAFe est mis en oeuvre pour accompagner la transformation numérique de leurs organisations, pointant également quelques-unes des limites rencontrées lors de la mise en pratique du framework.

« Nous ne déployons pas un modèle 100 % SAFe, même si nous en sommes très fortement inspirés », a d'emblée prévenu Thibaud Scarpa. La Société Générale puise également l'inspiration ailleurs, notamment chez Spotify. Le groupe utilise SAFe sur tout le volet gouvernance et le modèle Spotify pour l'organisation des équipes, en tribus, squads⁽¹⁾ et communautés. « Nous avons bâti notre propre modèle, avec trois niveaux reliés par une colonne vertébrale, les chaînes de valeur. À travers ces dernières, nous cherchons à aligner un ensemble d'activités métier et IT qui créent de la valeur pour les utilisateurs finaux », a expliqué Thibaud Scarpa. Le groupe bancaire a mis en place trois niveaux de pilotage autour de ces chaînes : le premier consiste à définir des lignes produit, qui

permettent d'embarquer fortement les métiers dans la transformation. « Nous avons besoin des métiers. Il s'agit de leur redonner la main sur leur destin, de les mettre au coeur des décisions qui concernent leur feuille de route IT », a insisté Thibaud Scarpa, pour qui le modèle permet aussi de redonner du sens à ce que font les équipes agiles. Le deuxième niveau porte sur l'organisation de ces équipes, structurées en tribus. « Il faut prévoir des mécanismes pour synchroniser les équipes entre elles, les unes par rapport aux autres. L'agilité à l'échelle entre en jeu quand plusieurs équipes s'engagent à livrer ensemble », a souligné le directeur de programme. Enfin, le troisième et dernier niveau est celui des équipes IT, qui s'appuient sur des outils et méthodes comme Scrum, Kanban, afin de renforcer l'efficacité de la livraison. « Nous cherchons à ne pas faire de différences entre les chaînes IT et métier », a insisté Thibaud Scarpa.

« *Nous avons besoin des métiers.
Il s'agit de leur redonner
la main sur leur destin,
de les mettre au coeur
des décisions qui concernent
leur feuille de route IT* »

Thibaud Scarpa, Société Générale

Une boîte à outils

Chez BDDF, les différents centres d'expertise internes participent à un programme de transformation démarré début 2021, dont le centre Agile pour lequel travaille Wilson Sagno. La transformation suit un double objectif : faire vivre concrètement le triptyque « Faster, Better, Happier » et transposer les méthodes de travail agiles dans le fonctionnement des métiers de BDDF. Pour cela, BDDF se base sur des Tom's guides établis par les équipes de PACE (Partners in Action for Customer Experience)⁽²⁾. « Notre Tom's guide nous permet de suivre notre avancement et de mettre en commun nos bonnes pratiques avec les autres équipes qui ont expérimenté l'Agile. Il nous aide à nous cadencer », a expliqué Wilson Sagno. BDDF s'inspire aussi de l'expérience de Fortis et BNL, des filiales belges et italiennes du groupe BNP Paribas, très avancées dans

l'agilité. « Nous avons été piocher dans différentes méthodes : SAFe bien sûr, mais aussi Spotify ou LeSS (Large Scale Scrum) », a précisé l'agile coach lead.

Les deux témoins de la table ronde se sont accordés pour reconnaître certains apports clefs de SAFe. « Dans notre environnement, pas encore très agile, il faut fournir un plan clair et détaillé pour rassurer toutes les parties prenantes. Avec SAFe, nous avons ce cadre rassurant, qui retire les incertitudes et adresse les questionnements qui peuvent se présenter », a ainsi souligné Wilson Sagno. Pour lui, SAFe s'apparente à « une superbe boîte à outils », avec énormément d'éléments à piocher pour aider à mettre en place un accompagnement. Parmi ceux-ci, BDDF a notamment choisi d'utiliser les PI Planning de SAFe pour permettre aux différentes entités de s'aligner. « C'est la cérémonie clef pour s'aligner », estime Wilson Sagno. Les équipes utilisent également les Epic (des initiatives importantes dans SAFe) et les features (services répondant aux besoins), qui apportent des couches essentielles pour avancer. Enfin, la banque de détail utilise parfois des ART (Agile Release Train), mais selon Wilson Sagno, « il est plus compliqué d'aligner tous les acteurs pour démarrer en même temps. » Une difficulté encore majorée s'il s'agit de lancer plusieurs ART en même temps, un défi pour l'instant non relevé, car les métiers de la banque ont des fonctionnements et des rythmes très différents. Thibaud Scarpa apprécie quant à lui les OKRs (Objectives and Key Results), des outils de SAFe qui permettent de matérialiser par des mesures tangibles les objectifs partagés. « Il existe plusieurs façons d'apporter de la valeur. L'agilité consiste aussi à mettre en place des mécanismes permettant aux métiers de qualifier la valeur des différentes initiatives et de comparer celles-ci entre elles », a pointé le directeur de programme.

Acculturation progressive des métiers

Toutefois, les deux invités ont aussi relevé certaines limites par rapport à SAFe. « L'une des difficultés lors de la mise en place de ce type de framework, c'est l'appropriation », a constaté Thibaud Scarpa. « Il faut que les collaborateurs renoncent à leurs modes de travail d'avant, ce qui s'avère souvent compliqué. Sans cela, la transformation risque d'être vécue comme quelque chose de lourd, qui se surajoute à l'existant, alors qu'elle

visé au contraire à simplifier le travail. » Pour lui, il faut mettre en oeuvre différents niveaux d'entraînement au sein de l'entreprise pour que cela fonctionne. Si cela s'avère généralement facile au niveau des équipes IT, il est plus dur de changer la perception qu'ont les métiers sur la manière de gérer leur IT. Pour y parvenir, il faut un très fort sponsorship de la direction générale. « Au sein de la Société Générale, Frédéric Oudéa est un sponsor important de la démarche », a illustré Thibaud Scarpa. Celui-ci observe aussi une vraie dynamique à l'autre bout de la pyramide hiérarchique. « Les zones de flou se situent plutôt au niveau du management intermédiaire, c'est ce niveau que la conduite du changement doit cibler. Nous avons mis en place un plan d'accompagnement spécifique, sur des rôles plus métier, car SAFe ne fait pas tout », a indiqué le directeur de programme.

« *Nous nous sommes organisés en domaines métier, chacun avec des squads, afin de pouvoir déployer assez simplement différents frameworks* »

Wilson Sagno, BNP Paribas

De son côté, Wilson Sagno considère que SAFe permet de préserver les rôles. « Chez BDDF, nous avons décidé de casser un peu les lignes et les rôles. Nous nous sommes organisés en domaines métier, chacun avec des squads, afin de pouvoir déployer assez simplement différents frameworks ». Le coach lead observe aussi que SAFe reste un framework très compliqué à appréhender par les collaborateurs, surtout ceux qui ne sont pas familiers de l'IT ou de l'Agile. « Il existe énormément d'artefacts et d'outils dans SAFe. Nous n'avons pas voulu le déployer dans sa globalité, en suivant le cadre à la lettre, mais de façon plus progressive », a-t-il relaté. Au sein du centre d'expertise, il prépare actuellement la formation des équipes métiers, afin de les acculturer et de les sensibiliser aux pratiques agiles. « Il ne s'agit pas de formations ciblées sur SAFe, plutôt d'un vernis autour de l'agilité. Dans ce processus, nous abordons à un moment la notion d'agilité à l'échelle, mais nous ne faisons pas que du SAFe », a précisé Wilson Sagno. Pour ces formations des métiers, Thibaud Scarpa met d'ailleurs en garde contre un écueil fréquent : « Nous

avons testé certaines formations sur SAFe, et nous en organisons nous-mêmes, mais il faut à mon sens faire attention au jargon : les nombreux termes utilisés sont bien perçus côté IT, mais l'accueil est plus mitigé du côté des métiers. » Un avis partagé par Wilson Sagno : « Nous avons des centres d'expertises métiers qui accompagnent la transformation, ainsi qu'un centre d'expertise agile. Ce n'est pas forcément simple au quotidien, car il ne faut pas perdre les métiers avec des termes qui risqueraient de faire peur, d'où ce parcours de formation qui englobe les différents éléments. »

Pour conclure le débat, les deux intervenants ont convenu d'une chose : il revient à chaque organisation de s'approprier SAFe, d'une façon qui lui est propre. « SAFe reste un cadre donné, c'est à chaque métier de s'adapter, en identifiant et en éliminant les différents risques dès la mise en place », a ainsi affirmé Wilson Sagno. « Adapter SAFe est important », a confirmé Thibaud Scarpa. Selon le directeur de programme, « certaines organisations peuvent parfaitement se contenter d'un modèle simplifié. Même quand un modèle opérationnel est défini, chaque fois qu'on le déploie dans une équipe, dans un métier, on fait des ajustements. Par exemple, il arrive parfois qu'il n'y ait pas besoin de PI Planning, alors que dans d'autres cas il y a besoin de beaucoup plus de synchronisation, par exemple s'il faut coordonner plusieurs trains. Il faut se repositionner à chaque fois. »

(1). Les équipes dans le modèle Spotify.

(2). PACE - Partners in Action for Customer Experience - est une équipe transverse au sein de BDDF, organisée en mode agile, qui travaille sur l'amélioration de l'expérience client et les nouveaux modèles économiques.

SUR LE MÊME SUJET

- [Airbus UpNext s'inspire de SAFe pour travailler sur l'avion autonome](#)

- [Michel Levaslot \(Club SAFe Francophone\) : « nous regroupons une soixantaine d'entreprises, majoritairement françaises »](#)



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

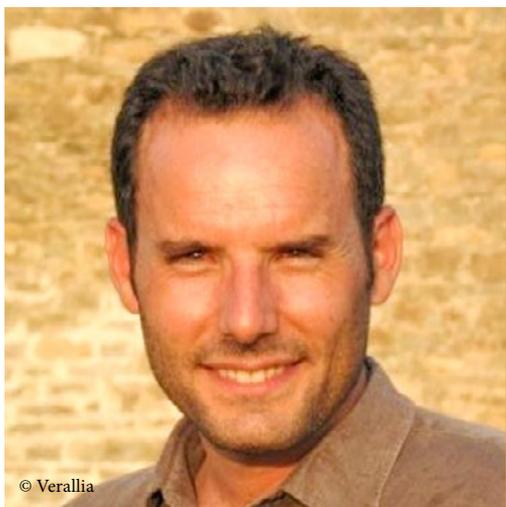
Aurélie Chandeze, Rédactrice-en-chef adjointe

/ PROJETS

Comment Verallia a remplacé les acheteurs au centre de la relation fournisseurs

Pour gagner en efficacité et en conformité dans ses processus achats, le groupe Verallia s'est doté de la plateforme Ivalua, déployée en plusieurs phases. Une remise à plat qui a permis de redonner aux acheteurs un rôle central dans la relation avec les fournisseurs.

© istock



© Verallia

Cyrille Chouvet, purchasing performance manager chez Verallia : « Les gains en matière d'ergonomie et de SOD sont présents, la séparation des tâches étant nativement bâtie dans Ivalua. »

Avec 16 milliards de bouteilles et pots sortant chaque année de ses usines verrières, le groupe Verallia est un acteur majeur de l'emballage en verre pour les produits alimentaires. Issu de la séparation puis de la cession des activités de conditionnement de Saint-Gobain, le groupe a dû s'équiper en 2017 d'un outil de gestion des achats qui lui était propre, afin de remplacer la solution d'e-procurement Agora de Saint-Gobain. À la suite d'un appel d'offres, Verallia a retenu la plateforme Ivalua, décidant d'en faire son référentiel principal pour les fournisseurs, permettant aujourd'hui d'harmoniser les pratiques achats au sein du groupe. Cyrille Chouvet, Purchasing Performance Manager, en charge de la performance fournisseur au sein du département Achats de Verallia, revient sur les grandes étapes de ce projet, sur les difficultés rencontrées et sur les premiers résultats, dont l'un des plus notables est la revalorisation du rôle des acheteurs.

« En 2017, faute de ressources suffisantes au niveau de l'équipe, le projet a rencontré quelques difficultés au démarrage : deux personnes seulement avaient été chargées de la mise en oeuvre. De ce fait, la solution n'avait pu être qu'à moitié déployée, en se limitant à la base fournisseurs », se souvient Cyrille Chouvet. En 2019, son manager lui demande de reprendre le projet, afin de déployer également la gestion des demandes d'achats et de commandes (PR-PO), ainsi que le module de sourcing, incluant le suivi des consultations auprès des fournisseurs et les contrats. Pour structurer le projet, Cyrille Chouvet décide de mettre en place une équipe centrale, avec à ses



côtés trois business process leaders, un sur chaque grande brique de la solution : gestion des fournisseurs, PR-PO et sourcing. Deux référents ont également été prévus, l'un dans le département de contrôle interne et l'autre au sein du contrôle de gestion. Hormis ces représentants métier, trois représentants de l'IT de Verallia ont été mobilisés afin de piloter les évolutions sur la plateforme ainsi que les interfaces avec l'ERP du groupe, SAP. Un intégrateur a été choisi pour accompagner le projet, CKS, un partenaire d'Ivalua. Enfin, un sponsor a été désigné au plus haut niveau du groupe : le directeur financier, puis le directeur des opérations, appartenant au Comex. « Nous avons aussi prévu des équipes locales autour d'un triptyque : un chef de projet, un utilisateur clef et un administrateur IT », indique Cyrille Chouvet.

Une harmonisation des pratiques

Les business process leaders ont d'abord redéfini les processus pour chaque pays. Ensuite, l'équipe projet a entrepris le déploiement pays par pays des briques restantes. Une grande partie du déploiement s'est déroulé en 2020, en plein coeur de la crise sanitaire. « La pandémie n'a pas eu d'impact direct à mon sens sur l'avancement du projet. En revanche, nous avons

dû passer à un déploiement entièrement à distance, alors qu'au départ nous allions dans chaque pays. L'absence de contacts humains directs avec les équipes locales, avec tous les moments qui créent du liant, a eu davantage d'impact, avec une relation un peu amoindrie malgré nos efforts pour avoir des échanges quotidiens », estime Cyrille Chouvet.

« *Nous avons restructuré les processus pour que les demandes d'achats suivent toutes les mêmes règles au sein du groupe* »

À l'heure actuelle, les trois-quarts des filiales du groupe ont été déployés ou sont en cours de déploiement. Seuls la Russie (qui utilise un autre ERP), l'Ukraine, l'Argentine et le Chili n'ont pas encore accès à l'ensemble de la plateforme. Le projet a déjà eu un effet positif, celui de replacer la fonction achats au centre de l'organisation. « Nous avons restructuré les processus pour que les demandes d'achats suivent toutes les mêmes règles au sein du groupe. Les représentants opérationnels font leurs demandes

d'achats dans l'outil, et les acheteurs décident ensuite de l'opportunité ou non de lancer un appel d'offres, en fonction de certaines règles comme le montant des achats », explique Cyrille Chouvet. La solution a ainsi contribué à une harmonisation des pratiques au sein du groupe, ainsi qu'à un changement de culture, obligeant les demandeurs à revenir à l'expression d'un besoin plutôt que de demander le produit d'un fournisseur précis.

Veiller à la synergie entre IT et métiers

À terme, Verallia attend plusieurs autres bénéfices de ce projet. D'abord, la plateforme doit contribuer à l'efficacité opérationnelle, en réduisant le temps consacré au passage des commandes. Le deuxième gain porte sur l'ergonomie, la solution devant faciliter l'accès à des informations, parfois difficiles à retrouver dans SAP. Ivalua doit aussi répondre à des enjeux de séparation des tâches (SOD - segregation of duties), insuffisamment couverts dans le système ERP. Enfin, elle a pour objectif de permettre l'achat sur catalogue.

« Les gains en matière d'ergonomie et de SOD sont déjà présents, la séparation des tâches étant nativement bâtie dans l'outil »

« Les gains en matière d'ergonomie et de SOD sont déjà présents, la séparation des tâches étant nativement bâtie dans l'outil », souligne Cyrille Chouvet. Pour atteindre les objectifs en termes d'efficacité, les utilisateurs doivent toutefois se familiariser davantage avec la plateforme, le déploiement étant encore récent. Par ailleurs, certaines améliorations doivent encore être effectuées, comme la mise en place de contrôles directement dans les circuits de validation de la solution, pour éviter que les commandes ne soient rejetées en arrivant dans SAP.

Malgré les ressources qui ont été allouées pour la reprise du projet, Cyrille Chouvet estime avec le recul que l'équipe était encore sous-dimensionnée. « Il subsiste certains points qui ne sont pas réglés dans les filiales déjà déployées », déplore-t-il, indiquant qu'une

personne supplémentaire a récemment été embauchée pour apporter davantage de marge de manoeuvre. Tirant la leçon de l'expérience, il insiste sur le fait de mettre tous les moyens nécessaires à disposition pour assurer le bon déroulement des projets, aussi bien matériels, humains que hiérarchiques. « Il faut impérativement un sponsor haut placé pour pouvoir prendre certaines décisions et les imposer », observe-t-il. Il préconise aussi de ne pas aborder les projets avec trop d'optimisme en termes de ressources, en comptant 30 % supplémentaires par rapport à ce qui est prévu. Cyrille Chouvet recommande aussi de prêter un soin particulier aux interactions entre les métiers et l'IT. « Une bonne synergie à ce niveau fait gagner un temps précieux, en évitant de perdre du temps sur des arbitrages, à convaincre de l'importance d'une évolution. »

À PROPOS DE VERALLIA

Basé en France, le groupe Verallia produit des emballages en verre pour les boissons et produits alimentaires. Plus de 16 milliards de bouteilles et pots en verre sortent chaque année de ses 32 usines verrières, implantées dans 11 pays en Europe, Amérique Latine, ainsi qu'en Russie. Le groupe emploie environ 10 000 collaborateurs et possède également 3 usines de décor et 8 centres de traitement du calcin (verre usagé).



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

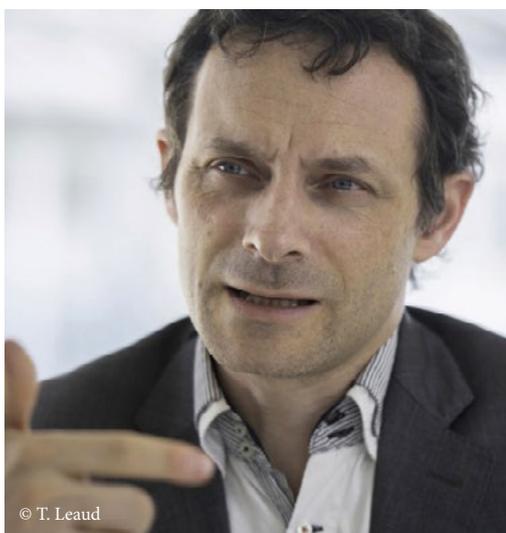
Aurélie Chandeze, Rédactrice-en-chef adjointe

/ INTERVIEWS

Gianmaria Perancin (président, USF) : « L'hybridation du SI suppose de la technique, des compétences et des modes de travail adaptés »

En amont de la Convention USF (Utilisateurs de SAP Francophones) les 6 et 7 octobre 2021 à Lille, Gianmaria Perancin (président de l'USF) revient sur les enjeux du moment pour l'écosystème SAP en France et dans le monde. Le thème de la Convention USF sera cette année : « L'hybridation du SI, une tendance inéluctable ? ».

© istock



© T. Leaud

Gianmaria Perancin, président de l'USF, a longuement détaillé les impacts de la sortie de l'offre Rise.

CIO. Désormais que la crise sanitaire se termine, où en est l'USF, l'association des Utilisateurs de SAP Francophones ?

Gianmaria Perancin. Nous avons toujours 450 entreprises et 3 300 personnes physiques membres dont 50 administrations ou établissements publics et 75 % du CAC40. Nous avons gardé un *turn over* habituel et le même nombre de membres malgré la crise sanitaire.

Nous avons toujours six groupes géographiques : cinq régions en France et la Suisse Romande. Et nos membres participent à une trentaine de commissions thématiques. Nous avons récemment lancé un groupe de travail sur le process mining sur SAP et non pas avec les outils SAP. Nous reviendrons sans doute sur la raison de cette nuance.

Si nous avons si bien résisté, c'est que nous avons adapté nos activités et que notre modèle économique le permettait. Contrairement à certains clubs homologues dans d'autres pays qui ont un modèle avec une faible cotisation et des participations payantes aux activités, et qui ont donc eu des difficultés, nous avons un modèle avec cotisation forfaitaire. Nous avons donc pu plus facilement nous adapter. En 2020, nous avons eu trois fois plus de réunions et une participation supérieure de 30 %... mais toutes les réunions étaient en distanciel.



Cet accroissement est lié à un désilotage causé par le confinement. Les gens n'avaient plus à se déplacer et les formats étaient souvent plus courts (même si certains formats longs ont été maintenus). Du coup, chacun participait plus facilement à des réunions dont les thèmes l'intéressaient.

CIO. Du coup, allez-vous conserver certains apports de la crise sanitaire ?

Gianmaria Perancin. Nous menons actuellement une grande réflexion sur ce sujet, en effet. Avec le dernier renouvellement du comité exécutif, nous avons nommé un vice-président en charge du modèle des activités et de la stratégie immobilière. Le rôle de ce dernier est précisément de travailler sur les nouvelles modalités de fonctionnement dans la nouvelle normalité, avec les implications en matière d'outils numériques nécessaires mais aussi sur nos locaux.

Il est probable que nous nous dirigerons vers des événements hybride, mêlant présentiel et distanciel. Mais nous avons toujours ce besoin fort d'échanges informels, la fameuse « machine à café », qui ne sont possibles qu'en présentiel. A l'inverse, le distanciel

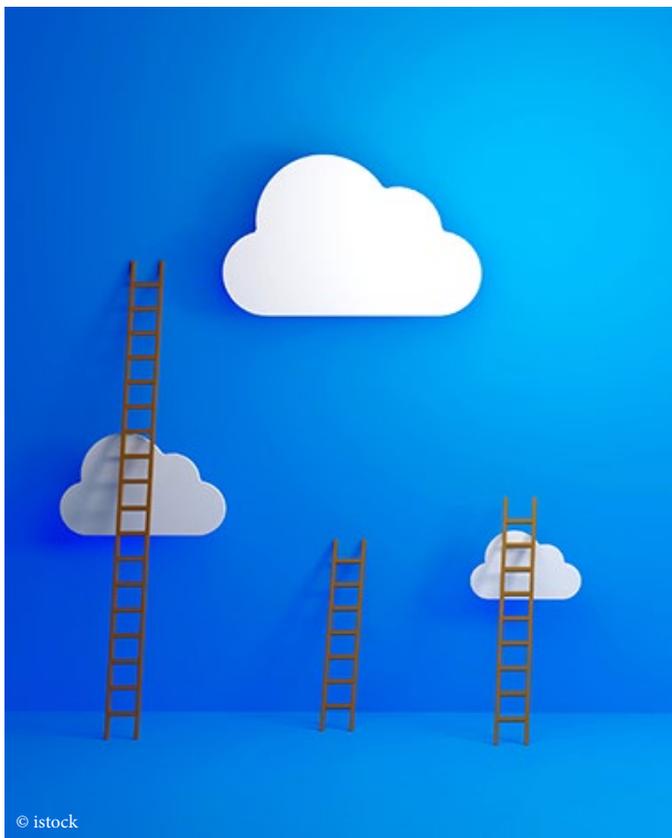
permet d'éviter des pertes de temps dans les transports. Un point positif à ce « temps perdu » est malgré tout souvent oublié : c'est aussi un temps qui permet la réflexion, une pause dans le flux de sollicitations.

CIO. Qu'en sera-t-il de la Convention USF ?

Gianmaria Perancin. Nous ferons tout pour que la Convention annuelle se fasse en physique car il est important que nous puissions nous retrouver ensemble au moins une fois par an. L'écosystème SAP ne peut pas échanger toujours en virtuel.

CIO. Classiquement, [les résultats de l'étude de satisfaction bisannuelle sur SAP](#) étaient présentés à la Convention. Pas la dernière fois. Pourquoi ?

Gianmaria Perancin. La quatrième édition aurait dû être diffusée à la Convention 2020, à Bordeaux, qui n'a pas pu avoir lieu. Mais la crise sanitaire a perturbé sa réalisation, d'où le décalage. Nous avons préféré retarder sa publication pour maintenir sa qualité malgré les difficultés qui ont occupé les bénévoles



de l'association dans leurs entreprises respectives. SAP est globalement bien évalué du point de vue produits/services. Il y a aussi de bons points sur l'innovation. Et les annonces d'Avril dernier sur l'extension de la maintenance de SAP ECC ont évidemment été plébiscitées.

Côté cloud, nous constatons une hausse de l'intérêt, passant de 27 % à 42 %. A l'inverse, le business case d'une migration vers S/4 n'est toujours pas clair, d'où notre intérêt pour le process mining.

« Côté cloud, nous constatons une hausse de l'intérêt, passant de 27 % à 42 % »

Pour le sujet du licence management, la perception interne de SAP est différente de la perception issue de l'enquête. SAP veut donc travailler avec l'USF pour améliorer l'image de l'éditeur à ce sujet. Mais le licence management est désormais un sujet global qui ne relève plus de la France.

Par ailleurs, nous avons réalisé, début juin 2021, une enquête-flash sur [la fin de la maintenance de la base de données SAP Hana 1.0 le 30 juin 2021](#). Les deux tiers

des répondants étaient bien informés et un tiers avait déjà terminé la migration, un peu plus ayant prévu une migration peu après la fin de la maintenance.

CIO. La séparation annoncée entre l'audit de licences et le commercial n'a-t-il pas atteint ses promesses ?

Gianmaria Perancin. La séparation est effective. Mais le commercial reste dans la boucle des échanges avec l'audit. Il y a une justification à cela : c'est le commercial qui gère la relation contractuelle. Mais cela gêne les clients. Peut-être qu'une solution pourrait être de n'informer le commercial qu'une fois l'audit terminé, soit pour dire que tout va bien, soit pour signaler les éléments à régulariser.

CIO. La Convention USF les 6 et 7 octobre 2021 à Lille est sur le thème « L'hybridation du SI, une tendance inéluctable ? ». Pourquoi avoir choisi ce thème ?

Gianmaria Perancin. Comme chacun sait, les entreprises se tournent vers le cloud pour l'agilité, la résilience, l'innovation, etc. La démarche cloud est extrêmement courante. Beaucoup d'acteurs ont des offres full cloud (Salesforce, Workday...). Mais plusieurs points de vigilance demeurent.

D'abord, pour l'heure, il reste du Legacy on premise. Ensuite, on fait du cloud avec de multiples fournisseurs. Il y a donc une double hybridation : on premise / cloud d'une part, clouds de tels ou tels fournisseurs d'autre part. A cela s'ajoutent les problèmes de réglementations qui peuvent obliger à ne pas recourir à du cloud externe pour certaines parties du SI ou pour rester des acteurs de confiance au-delà des exigences minimales légales.

L'hybridation n'est pas qu'une question technique. Il faut être compétent sur les risques, sur l'architecture, sur la compréhension des modèles de données et des conséquences en matière de flux de données, sur l'adoption des nouveaux modes de travail avec les outils associés dans le cadre de la nouvelle normalité... Bref, l'hybridation du SI suppose de la technique, des compétences et des modes de travail adaptés.

L'hybridation implique des changements dans le quotidien des collaborateurs et il faut donc accompagner ce changement. Les besoins en la matière s'accroissent et pas seulement sur tel ou tel projet. Il y a une vraie question de GPEC [Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, NDLR] et une autre de logistique (équipement de salles pour la collaboration hybride...).

CIO. Concrètement, qu'y aura-t-il à la Convention ?

Gianmaria Perancin. Nous aurons cette année encore 95 partenaires, 70 ateliers et 6 plénières. Parmi les plénières, il y aura une de SAP et une autre de l'USF. Mais, comme d'habitude, nous aurons des intervenants pour prendre de la hauteur, « oxygéner le cerveau » si vous me permettez l'expression.

CIO. Les produits SAP s'adaptent progressivement à un SI hybride et l'éditeur a lancé l'offre de migration Rise. Où en est-on ?

Gianmaria Perancin. SAP mène actuellement son virage vers le cloud au point que certains ont peur d'être oubliés avec leurs implémentations on premise. L'objectif est clairement de disposer d'implémentations standards dans le cloud et de déporter en local les spécifiques en low code.

Quant à Rise, c'est une simplification contractuelle où SAP est l'unique interlocuteur de l'entreprise. Cette offre n'est pas nécessairement choisie par tous les clients SAP car certains veulent choisir leur intégrateur, leur prestataire de cloud, etc.

Plusieurs versions verticalisées de SAP sont d'ores et déjà disponibles avec Rise : Rise débute avec du business process mining autour de l'industrie de l'automobile, des services publics de l'énergie et de l'eau, du commerce de détail, des produits de consommation, des machines et composants industrielles...

Ce qui est intéressant dans la démarche Rise de SAP, c'est l'approche par la valeur. Rise repose en effet sur des abaques de calcul de coûts créées par SAP qui permettent de calculer les apports de Rise.

Rise comprend aussi une offre autour du business



process mining. SAP ayant racheté Signavio, c'est ce produit qui est prévu dans l'offre pour calculer les apports des migrations et évolutions. Cela correspond parfaitement à notre demande constante auprès de SAP de ne faire de migration ou d'évolution qu'en partant de la valeur métier. Avec le business process mining, on peut identifier quels processus peuvent être optimisés et lesquels le sont suffisamment. On peut ainsi mieux arbitrer ses investissements.

CIO. Pourquoi avoir insisté sur le fait que votre groupe de travail sur le process mining était sur SAP et non pas avec les outils SAP ?

Gianmaria Perancin. Le rachat de Signavio a surpris la communauté des utilisateurs. En effet, jusqu'alors, SAP revendait des licences Celonis dans ses contrats. Beaucoup de clients ont donc investi sur Celonis et vont devoir réfléchir à la suite. Avec le rachat de Signavio, SAP ne vend évidemment plus de Celonis. Mais les clients ne vont pas supprimer Celonis pour autant.

Si l'on veut du 100 % SAP, il faut donc opter pour Signavio (aujourd'hui [Process Insights](#)). Si, justement, on veut éviter d'utiliser du SAP pour optimiser des process SAP, Celonis (ou un autre produit) sera préférable.

CIO. Il y avait un partenariat renforcé entre SAP et Microsoft Azure mais, avec Rise, ce n'est plus le cas. Quelle est votre opinion sur cette évolution ?

Gianmaria Perancin. Rise inclut toujours un accès à Microsoft Teams pour le collaboratif, donc ce n'est pas si clair que ça. Mais, effectivement, Rise permet de travailler avec AWS, Alibaba, GCP, Azure... et les datacenters propres de SAP. Pour les clients, c'est bien sûr mieux car nous avons le choix de notre prestataire cloud. Espérons que, demain, il y aura des acteurs non-chinois et non-américains dans les prestataires cloud proposés. Nous attendons de voir ce que SAP proposera avec OVH, Orange, T-Systems... Peut-être dans le cadre de Gaïa-X y aura-t-il des offres.

SAP ne nous a pas adressé de communication particulière à ce sujet. Mais on peut se douter que l'offre Microsoft Dynamics l'a un peu ennuyé. Mais SAP a-t-il vraiment poussé initialement Azure ? Ce n'est pas si évident.

CIO. Les sujets traditionnels de frictions entre les clients et l'éditeur (licencing, maintenance...) sont-ils toujours d'actualité dans le cadre de cette hybridation des SI ?

Gianmaria Perancin. L'hybridation a finalement changé peu de choses en elle-même. Mais Rise amène à totalement sortir de la logique « licence perpétuelle et maintenance ». Dans le monde du cloud, le principe est celui de la souscription tout compris.

Mais, du coup, vient une question à laquelle, pour l'heure, il n'y a guère de réponse satisfaisante. Comment SAP prend en compte ce qui a été acquis précédemment ? La logique affichée est celle d'une transformation du contrat avec un flux de maintenance basculé en flux de souscription. Mais les licences acquises ne sont pas prises en compte dans la conversion. Cette valorisation à zéro d'un lourd investissement est ennuyeuse, même si SAP juge que ce n'est pas un problème, l'achat de licences ayant été comptablement amorti.

Donc, pour répondre à votre question, il y a encore du pain sur la planche quand on parle licencing et maintenance. En particulier avec Digital Access où la logique

de SAP est que tout doit être chez eux et que tout ce qui se connecte depuis l'extérieur est facturé. Honnêtement, Salesforce, Oracle ou Microsoft sont dans des approches et des logiques assez similaires à SAP mais c'est moins visible chez les autres que chez SAP.

Quant à passer à la facturation globale à l'usage, c'est un gros débat. Cela implique en effet une variabilité et une imprévisibilité des budgets.

CIO. SAP a racheté des produits tels que Concur (gestion des déplacements et notes de frais) qui ont dû être très impactés par la crise sanitaire. Qu'avez-vous constaté de votre côté ?

Gianmaria Perancin. De fait, si on voyage peu ou moins, les usages de Concur baissent. Mais nous avons de grosses difficultés à obtenir des tarifs clairs sur cette offre. Côté Fieldglass (gestion des renforts extérieurs), nous n'avons pas eu d'information mais, là aussi, on peut bien se douter que la bascule vers le télétravail et la crise sanitaire ont dû avoir un impact. A mon avis, il n'y a pas eu d'impact significatif sur les autres produits.

En matière de crise sanitaire, je tiens à rappeler que SAP avait déclaré être ouvert à aider les entreprises ayant eu des difficultés liées à la crise, notamment avec des reports d'échéances. Nous n'avons pas de retours chiffrés. Mais les échos recueillis en France sont très positifs.

EN SAVOIR PLUS

- 9 Juin 2021 : [Baisse de la satisfaction des utilisateurs de SAP](#)

- Site de la [Convention USF 2021](#) qui présente les six conférences en plénières, les 70 ateliers et les 95 exposants-partenaires. Ce site permet aussi de [s'inscrire](#) (à partir de 150 euros HT/jour).



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO