

# CIO.ÉTUDES

Septembre 2022

## Comment aligner les coûts IT et la valeur métier ?



En partenariat avec

**aruba**  
a Hewlett Packard  
Enterprise company

**bouygues**  
TELECOM  
ENTREPRISES

**Rimini Street**<sup>®</sup>

**my french**  
startup

Cette étude a été réalisée et publiée à l'occasion  
de la CIO.experiences « Le retour du pilotage par les coûts »  
organisée par CIO le 28 septembre 2022.

La rédaction de CIO tient à remercier tous les répondants  
à l'enquête qui ont ainsi permis la réalisation de cette étude.

Retrouvez les conférences CIO sur notre site web :  
<http://www.cio-online.com/conferences/>

# Sommaire

---

## Introduction

1. Comprendre les coûts IT 5

2. Encadrer les usages 8

3. S'assurer que la valeur est obtenue 11

Conclusion 13

À propos et contacts 14

# Introduction

---

## Pourquoi cette étape ?

Le pilotage budgétaire de l'IT fait clairement partie du périmètre de la fonction des DSI. Mener la transformation numérique, garantir la performance et l'agilité des outils mis à disposition des métiers ou être un partenaire de la création de valeur de l'entreprise au service de l'expérience client sont des impératifs. Mais il n'en demeure pas moins que les coûts associés doivent être maîtrisés. Or la compréhension et l'anticipation des coûts sont devenues d'une complexité croissante. Les modèles économiques des fournisseurs sont de plus en plus fréquemment à l'usage. Mais cette flexibilité, séduisante en première approche, se traduit souvent par des augmentations tarifaires insidieuses.

Le premier enjeu est donc de comprendre les coûts et les conséquences des choix d'architecture opérés. C'est, pour le cloud notamment, le principe de l'approche FinOps. Il faut ensuite anticiper l'évolution des coûts en fonction des usages effectifs, pas nécessairement en ligne avec les prévisions initiales. Cela implique un suivi de ces usages, quelles qu'en soient les modalités : licences, abonnements, coûts au volume, etc. Pour finir, le DSI doit piloter les coûts pour rester dans les lignes budgétaires prévues ou bien être en mesure d'alerter à temps les utilisateurs pour qu'ils changent leurs pratiques ou accordent davantage de budget.

En prélude à la CIO.expériences « Le retour du pilotage par les coûts », CIO a voulu connaître la situation réelle dans les entreprises, en interrogeant les décideurs IT sur leurs pratiques.

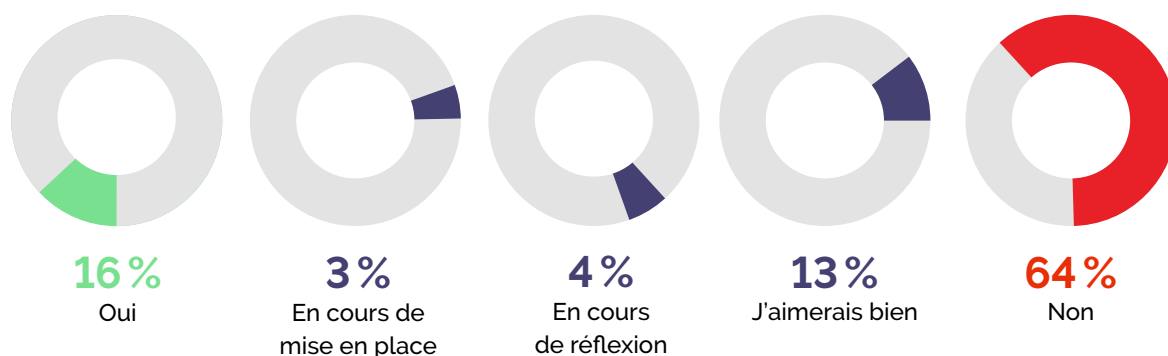
## Qui a répondu à l'enquête de CIO ?

La présente étude est basée sur une enquête réalisée en ligne du 25 avril 2022 au 1<sup>er</sup> septembre 2022.

De 186 à 591 entreprises y ont répondu (variable selon les questions).

## Utilisez-vous des solutions de type SAM (software asset management) pour gérer vos environnements applicatifs ?

Seul un petit nombre d'entreprises utilisent des solutions de SAM, et le taux de réponses positives affiche même une légère baisse par rapport à notre précédente étude sur les achats IT, où il était de 23 %. Toutefois, un certain niveau d'intérêt se maintient, avec 13 % des répondants qui aimeraient bien disposer de tels outils. La bascule vers les logiciels en mode SaaS a simplifié un certain nombre de problématiques liées à la gestion des licences et des versions, ce qui explique possiblement cette baisse. Toutefois, les audits menés par les éditeurs restent encore fréquents, et les entreprises disposant de parcs applicatifs hybrides, avec des solutions encore on-premise, ont tout intérêt à s'appuyer sur des outils SAM pour maintenir la conformité et disposer d'une visibilité complète de leur parc.



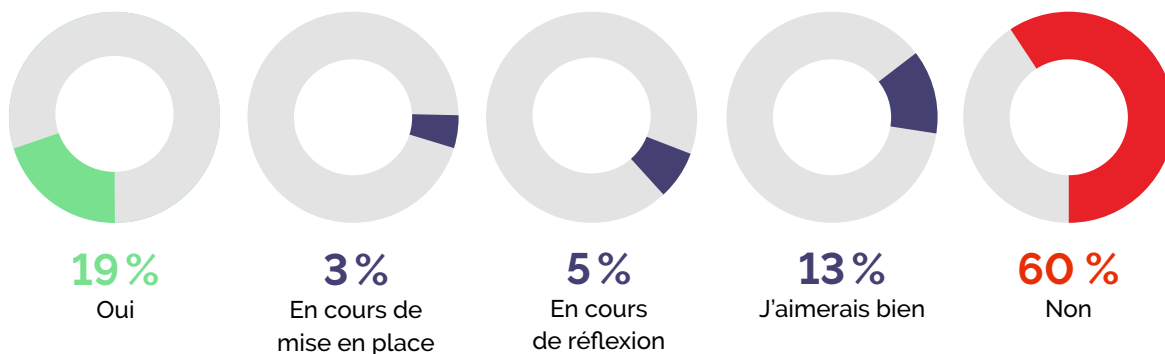
## Avez-vous une visibilité sur les dépenses IT hors DSI ?

Plus d'un quart des sondés ont une visibilité sur les dépenses IT hors de la DSI dans leur organisation. A ceux-ci s'ajoutent environ 20% d'entreprises supplémentaires, qui aimeraient avoir cette capacité. Au-delà de l'enjeu de maîtrise et de rationalisation des dépenses IT qui ressort nettement de ces réponses, c'est toute la problématique du shadow IT qui transparait. Les résultats révèlent que cet enjeu est toujours bien présent dans les entreprises, dont pratiquement une sur deux n'a aucun indicateur permettant de l'évaluer.



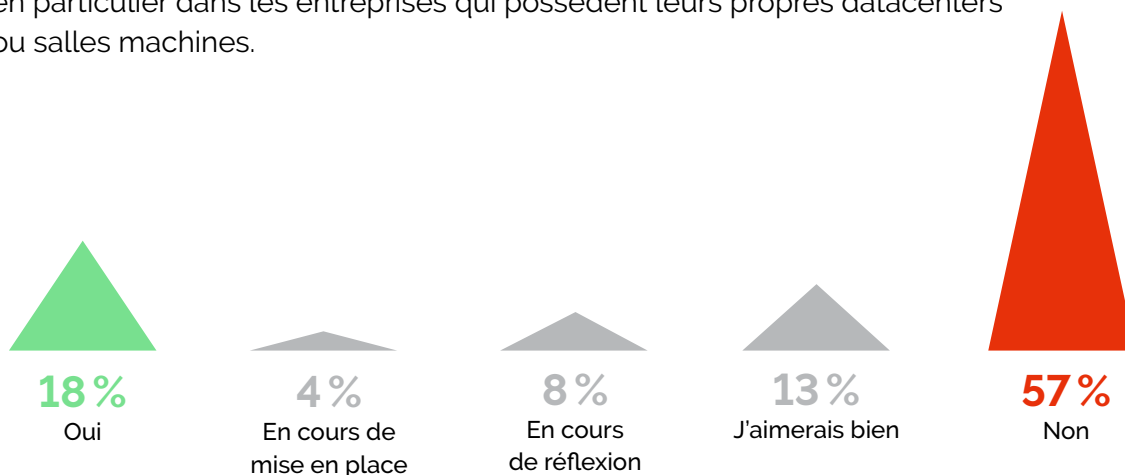
## Possédez-vous un outil pour centraliser et piloter toutes les dépenses associées au cloud de votre organisation ?

Près de 20% des répondants disposent d'une solution pour piloter leurs dépenses associées au cloud. Si peu de projets sont en cours, un certain intérêt est perceptible, avec 13% de réponses « j'aimerais bien ». Mais dans la majorité des organisations, la route s'avère encore longue pour maîtriser les budgets liés au cloud. Les entreprises qui se sont engagées plus récemment dans l'adoption du cloud ont intérêt à s'inspirer de l'expérience des pionniers, qui bien souvent ont vu leurs dépenses cloud dériver dans un premier temps, avant d'en reprendre progressivement le contrôle par des outils et des démarches comme FinOps.



## Disposez-vous d'une solution globale pour piloter l'ensemble de vos coûts IT (dépenses d'exploitation et investissements) ?

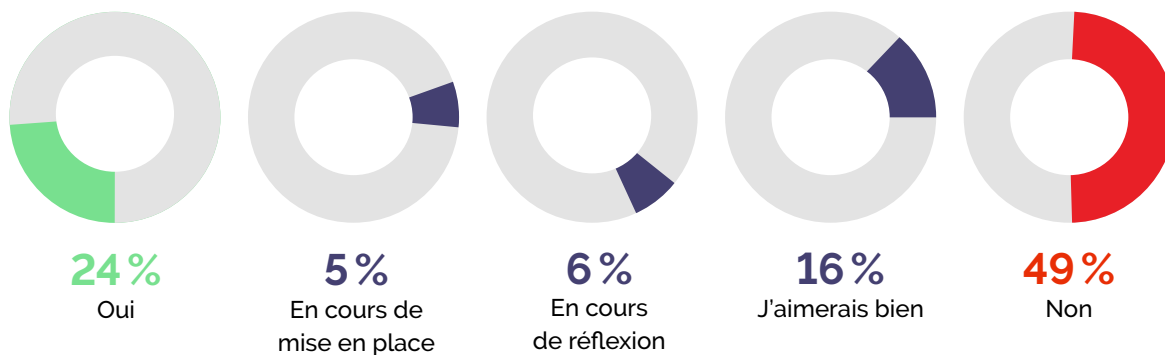
Moins d'un cinquième des entreprises disposent d'une solution globale de pilotage de leurs dépenses IT, mais plus de 20% réfléchissent au sujet ou s'y intéressent. Dans le contexte actuel, cela semble néanmoins prudent de se pencher précisément sur ces sujets, car la DSI, tout comme les autres fonctions, devra rendre des comptes au Codir sur ses dépenses. Par ailleurs, avec la crise énergétique qui démarre, il pourrait être intéressant d'ajouter à ces coûts la consommation électrique, en particulier dans les entreprises qui possèdent leurs propres datacenters ou salles machines.



# Comprendre les coûts IT 1

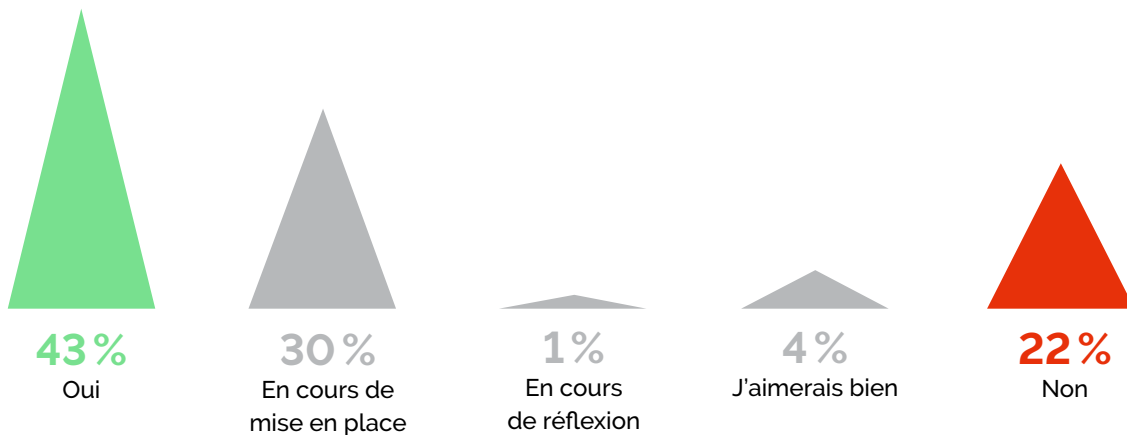
## Pouvez-vous visualiser les dépenses par métier/business unit ?

Environ un quart des répondants peuvent relier les dépenses IT aux usages métiers. Ce chiffre montre qu'un certain nombre de DSI peuvent justifier au moins une partie de leurs coûts, même s'ils sont moins nombreux à pouvoir les piloter de façon globale comme la question précédente l'a souligné. Cette capacité à assigner les dépenses, voire les refacturer, se révèle un atout précieux dans un contexte économique qui s'annonce compliqué. Et les 16% supplémentaires qui aimeraient bien avoir cette capacité confirment que le besoin est largement partagé, même si 49% des entreprises semblent pour l'instant encore éloignées de ces problématiques.



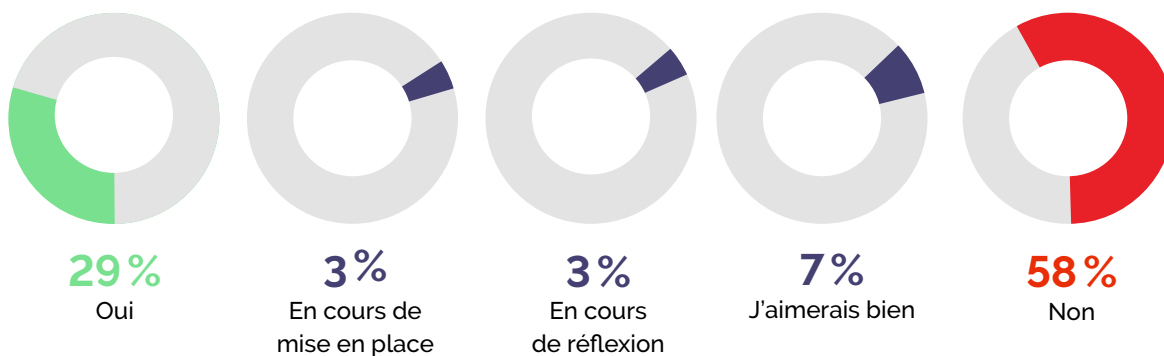
## Disposez-vous d'un portail pour fédérer les demandes d'achat des utilisateurs ?

Plus de 40 % des répondants sont équipés d'un portail pour fédérer les demandes d'achats IT, un chiffre particulièrement important. Par ailleurs, 30 % ont de tels projets en cours. La pandémie de Covid-19, qui a souvent engendré des besoins d'achats massifs de matériels et logiciels adaptés au télétravail, a sans doute agi comme un révélateur dans les entreprises qui n'étaient pas équipées de telles solutions, montrant l'intérêt de regrouper et de planifier les achats – notamment pour obtenir des tarifs plus intéressants. Il reste encore une petite fraction d'entreprises non équipées, mais la mise en place de portails semble être entrée dans les bonnes pratiques de base des DSI.



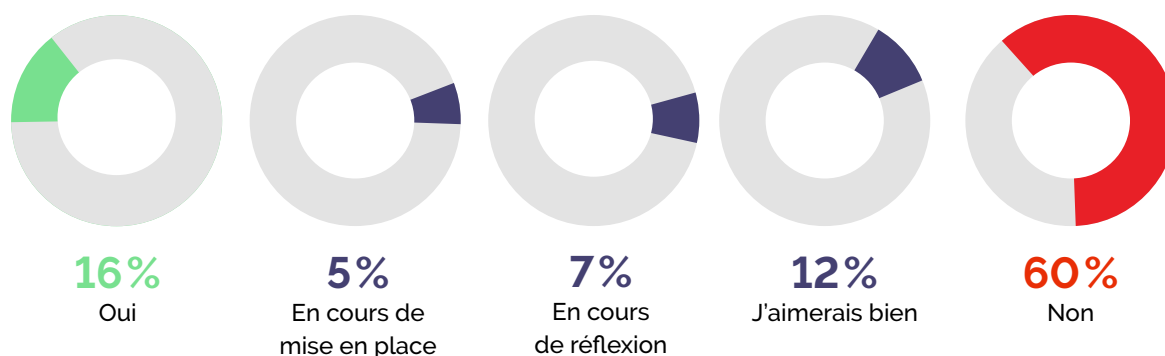
## Avez-vous un référentiel de fournisseurs autorisés par la DSI ?

Le référentiel de fournisseurs validés par la DSI est moins répandu que les portails, même si près de trois répondants sur dix disposent de ce type d'outil – qui accompagne souvent les portails. Toutefois, le référentiel de fournisseurs, un outil venu des fonctions achats, n'a pas simplement un intérêt économique pour l'IT : il permet aussi aux DSI de fournir des listes de fournisseurs compatibles avec leurs exigences en matière de conformité et de sécurité.



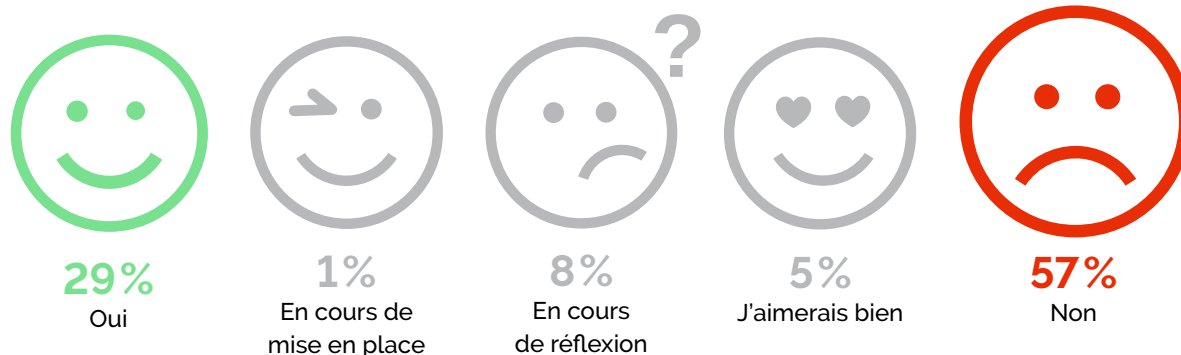
## Pouvez-vous partager avec les directions métiers et BU des indicateurs sur leur consommation de ressources, notamment sur les services cloud ?

Si environ un quart des sondés peuvent visualiser la répartition des dépenses IT par métier, une moindre proportion peut également partager ces indicateurs avec leurs homologues côté métier. Pourtant, cette capacité est clef pour responsabiliser les métiers sur leur consommation, en particulier sur le cloud où les usages impactent directement la facture finale. Quelques entreprises pionnières travaillent également à partager avec les métiers des indicateurs RSE liés au numérique, toujours dans l'optique d'inciter à des usages plus raisonnés.



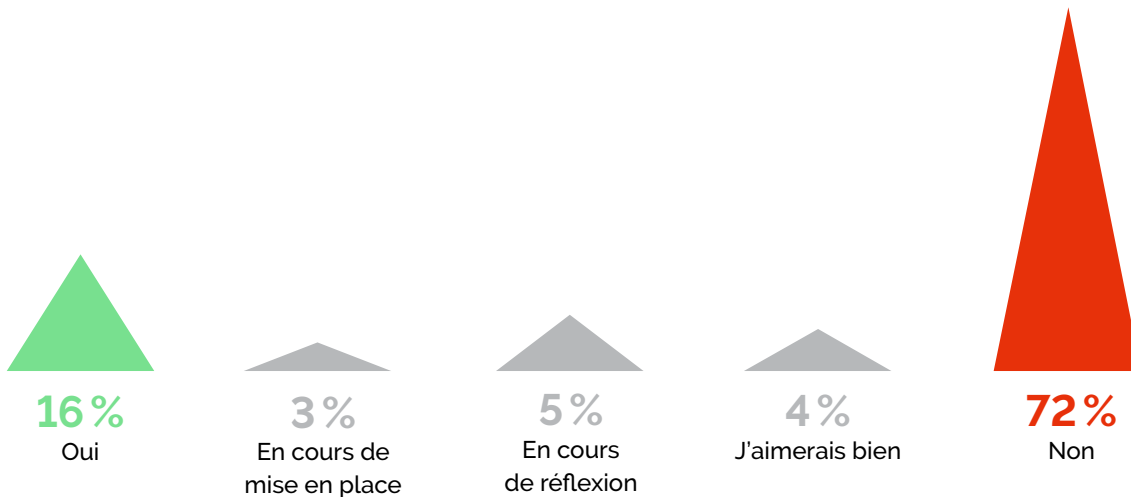
## Mettez-vous les offres de support des fournisseurs en concurrence avec des prestataires alternatifs ?

La pratique consistant à mettre en concurrence le support proposé par éditeurs et constructeurs avec des prestataires alternatifs est présente chez environ 30% des répondants. En dehors de ce cercle, peu de réflexions sont en cours sur ces options, qui peuvent pourtant fournir des pistes d'économies à ne pas négliger.



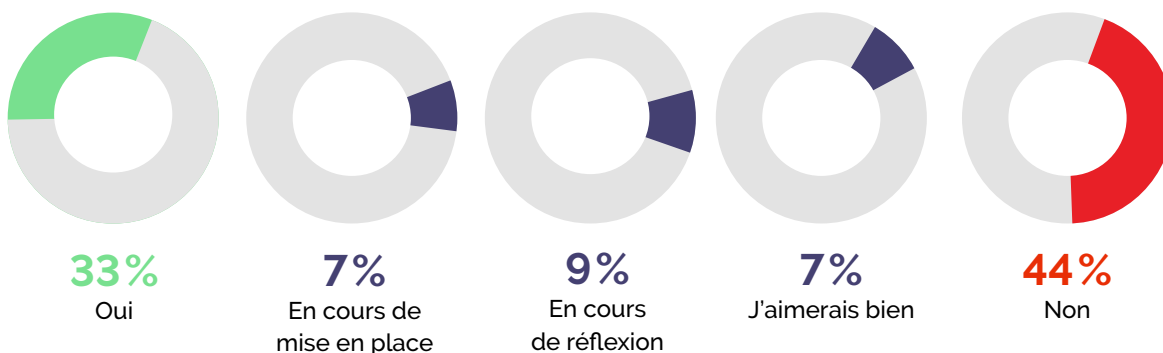
## Avez-vous recours à des offres de type leasing pour certaines de vos dépenses IT ?

Le modèle du leasing (location avec option d'achat) est proposé par certains fournisseurs afin d'offrir davantage de souplesse à leurs clients. Toutefois, seule une faible proportion de ceux-ci a franchi le pas, comme le montrent les réponses, et l'intérêt demeure pour l'instant assez marginal. Si le contexte économique se tend et que les DSI doivent resserrer la vis au niveau budgétaire, davantage d'entre eux étudieront peut-être de telles possibilités de financement, qui permettent de lisser certains coûts et d'être moins contraints par les enjeux d'amortissement en cas d'investissements importants.



## Intégrez-vous des critères RSE dans vos décisions d'achat ?

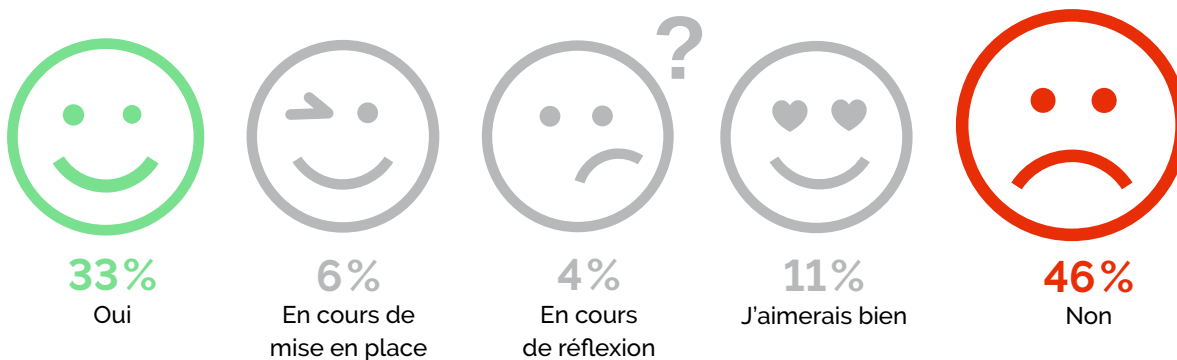
Un tiers des répondants intègre déjà des critères RSE dans ses décisions d'achat IT, et un petit quart témoigne d'un intérêt pour ces démarches, dont 16 % ont des projets en cours ou à l'étude. Ces résultats montrent que la DSI est de plus en plus partie intégrante des stratégies RSE globales des entreprises, même s'il reste encore 44 % d'organisations qui n'ont pas engagé de réflexion sur des achats IT plus responsables.



# S'assurer que la valeur est obtenue 3

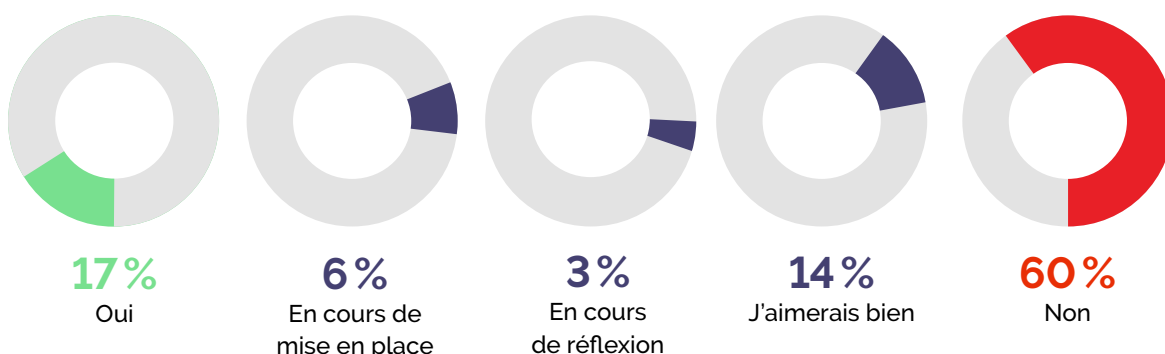
## Votre organisation dispose-t-elle d'un outil pour piloter son portefeuille de projets ?

Un tiers seulement des répondants sont équipés d'outils de pilotage du portefeuille de projets, mais quelques-uns ont des projets en cours et 11 % supplémentaires s'intéressent au sujet. Ces solutions contribuent à assurer un meilleur alignement entre les projets et la stratégie de l'entreprise. Elles facilitent également les arbitrages entre plusieurs projets, un aspect important quand les ressources, tant au niveau humain que financier, sont restreintes, voire en baisse.



## Disposez-vous d'indicateurs sur l'usage de vos différentes solutions, en particulier pour les solutions sous licences et contrats SaaS ?

Une proportion assez modeste (moins de 20%) des répondants dispose d'indicateurs sur les usages des logiciels. Pourtant, ceux-ci sont utiles pour identifier des solutions sous-utilisées, voire inutilisées, et réduire les coûts associés. Le niveau d'intérêt est tout de même relativement élevé par rapport à d'autres sujets, indiquant que certaines entreprises veulent se pencher davantage sur ce volet des usages. De tels indicateurs peuvent également aider les entreprises à identifier d'éventuels outils qui ne répondent pas aux besoins des utilisateurs, et fournir l'occasion d'en analyser les raisons pour y remédier lors des futurs projets.



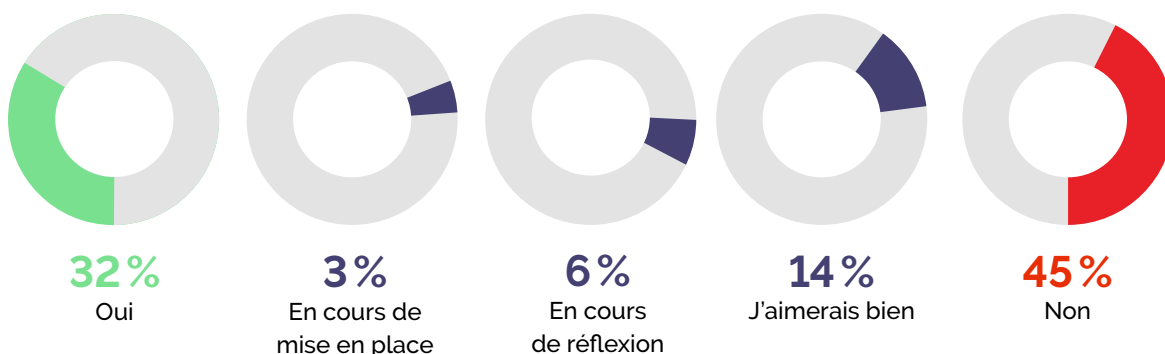
## Contrôlez-vous que les SLA prévus dans vos contrats sont bien fournis ?

Moins de 30 % des entreprises vérifient que les SLA prévus dans les contrats sont respectés par leurs fournisseurs, mais 20% aimeraient bien savoir le faire, et 12 % ont des projets en cours autour de cet enjeu. Cette pratique, encore peu fréquente, peut se révéler un levier précieux lors des négociations contractuelles - à condition de disposer d'indicateurs neutres et factuels, reconnus par les deux parties, ce qui peut être difficile à mettre en œuvre. Dans tous les cas, surveiller les SLA et les écarts éventuels demeure important pour s'assurer que la valeur promise est au rendez-vous, et si ce n'est pas le cas, remettre en concurrence les fournisseurs concernés.



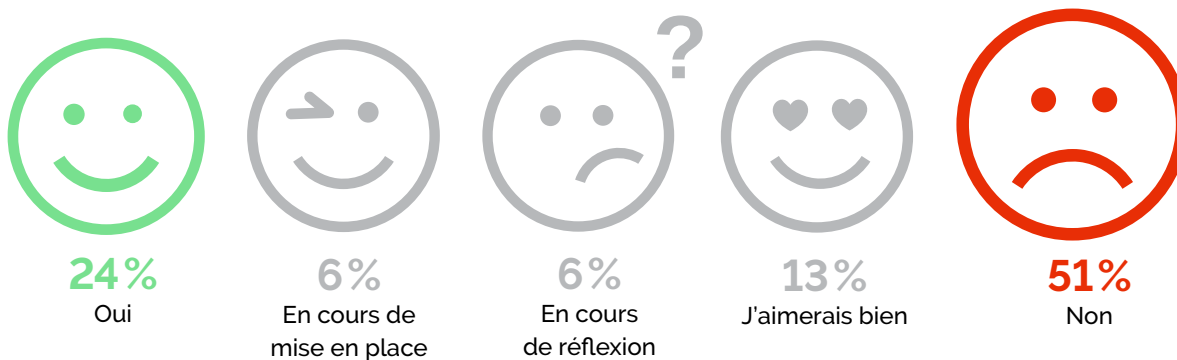
## Pour chaque changement majeur de solution ou nouvel outil, prévoyez-vous un plan d'accompagnement au changement de façon systématique ?

Il est assez surprenant de constater qu'une bonne pratique largement reconnue, comme la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement au changement, n'est systématisée que chez un tiers environ des répondants. 20 % des sondés ont tout même une réflexion sur le sujet ou s'y intéressent, montrant une prise de conscience sur l'importance de la conduite du changement. En effet, celle-ci est clef pour l'adoption des outils mis en place – car sans adoption, les investissements engagés n'apporteront pas la valeur attendue.



## Benchmarkez-vous vos dépenses IT ?

Près d'un quart des répondants comparent leurs dépenses IT avec celles d'autres entreprises. Un quart supplémentaire mène des projets ou a une réflexion en cours sur le sujet. Si l'exercice du benchmark a ses limites, chaque entreprise ayant une stratégie, un contexte et un niveau de maturité numérique différents, il reste cependant intéressant pour se situer et avoir des éléments de comparaison à fournir à son comité de direction.



# Conclusion

---

Alors que l'inflation et la crise de l'énergie menacent les entreprises, les DSI risquent d'en ressentir les conséquences sur le plan budgétaire. Dans ce contexte, ils ont intérêt dès à présent à retravailler sur la maîtrise de leurs dépenses IT, un sujet un peu mis de côté au cours des dernières années, où le numérique était alors clef pour assurer la continuité des activités. Le recours aux benchmarks pourrait bien reprendre de l'importance, avec près de la moitié des répondants qui s'intéressent à cet exercice.

Certaines réponses témoignent d'avancées, notamment sur la rationalisation du nombre de fournisseurs et la fédération des achats IT. Environ un tiers des entreprises ayant participé à l'étude poussent ces démarches plus loin, en challengeant leurs fournisseurs sur la RSE ou le respect des SLA.

Les résultats de cette enquête révèlent toutefois que beaucoup reste à faire pour obtenir une visibilité réelle sur les dépenses IT – incluant le shadow IT, mais aussi pour mieux relier les coûts aux usages. Un enjeu majeur reste peu adressé, celui de la responsabilisation des utilisateurs et des métiers en matière de consommation de ressources et d'outils numériques. Un autre enjeu clef, celui de l'adoption, semble également sous-estimé au vu du faible nombre d'entreprises ayant systématisé la conduite du changement, pourtant essentielle pour que les investissements livrent la valeur attendue.

# À propos de cio-online.com

CIO France est une plateforme multi-format de contenus et de services dédiée aux Directeurs de Systèmes d'Information (DSI ou CIO, Chief Information Officer) de grandes entreprises.

Les contenus et services en ligne, gratuits ou payants, sont associés aux événements tels que les Matinées Stratégiques.

CIO France est édité par IT News Info et est partenaire de CIO.com, un service du groupe IDG.

# CIO

[www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)

## Contactez-nous

Pour toute information complémentaire :

### Christelle Cadiou

Directrice Commerciale

+33(0) 1 81 51 71 31

[ccadiou@it-news-info.com](mailto:ccadiou@it-news-info.com)

### Bertrand Lemaire

Rédacteur en chef

+33(0) 1 41 97 62 10

[blemaire@it-news-info.com](mailto:blemaire@it-news-info.com)

## À propos de IT News Info

Grâce à son expérience acquise depuis 40 ans, IT News Info est le premier groupe d'information et de services pour les professionnels de l'informatique en France. Société éditrice de sites spécialisés sur l'actualité informatique, la transformation numérique des entreprises et l'innovation, IT News Info dispose également d'un Pôle Evénements, pour marier échanges d'expériences et création de nouvelles relations économiques, et d'un Pôle

Marketing Services pour conjuguer communication à haute valeur ajoutée, génération de leads et bases de données qualifiées.

En 2007, IT News Info a fait le pari d'être le premier groupe de presse à basculer du print vers le web. Depuis, IT News Info ne cesse de développer de nouveaux services et d'innover pour conforter sa place de leader. IT News Info est une filiale des groupes IT Facto et IDG International.

**IT NEWS INFO** c'est :

**CIO** **Distributive** **ENJEUX DAF** **ENJEUX LOGISTIQUES** **ENJEUX MARKETING** **ENJEUX RH**

