

# LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE COMME OBJECTIF, l'IT outsourcing comme moyen stratégique

Maximisez l'efficacité numérique  
et misez sur la capacité d'adaptation  
stratégique de votre entreprise grâce  
à l'IT outsourcing

Rien n'est permanent, sauf le changement. La citation séculaire d'Héraclite est plus que jamais d'actualité. Les entreprises sont entrées dans une accélération technologique dont les nouvelles normes sont le travail en ligne et le numérique. Celui qui ne s'adapte pas à ces changements risque à terme – et celui-ci peut être court – de disparaître. Si les entreprises souhaitent garantir leur continuité, elles doivent s'adapter aux développements numériques et les intégrer à leur stratégie d'entreprise. Une version moderne de l'évolution selon Darwin : embrasser les changements et découvrir de nouvelles opportunités commerciales, ou disparaître.



# LA TRANSFORMATION face à l'incapacité à évoluer

Selon le bureau d'étude Forrester, l'époque de la transformation numérique est déjà une réalité depuis quelque temps. Il s'agit d'un phénomène rencontré dans presque tous les secteurs et entraîné par un certain nombre de mouvements parmi lesquels les appareils mobiles, le cloud, le big data et les réseaux sociaux. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à comprendre l'importance de la transformation numérique et à la placer à l'ordre du jour. Elles ont conscience de devoir s'organiser autrement que par le passé.

Les entreprises misent sur la transformation numérique pour plusieurs raisons : elles souhaitent améliorer les processus opérationnels, développer de nouveaux modèles d'entreprise ou accroître l'expérience client. C'est surtout ce dernier point, l'expérience client, qui se trouve au cœur de la transformation numérique. Un mouvement est apparu au sein duquel le client (émancipé) prend de plus en plus les choses en mains. Les nouveaux venus l'ont bien compris et axent explicitement leur stratégie d'entreprise sur le client et l'ensemble de son expérience. Tant les entreprises telles qu'Uber et Airbnb que les entreprises telles qu'Apple et Google en font partie. Elles misent entièrement sur le potentiel innovant de la numérisation. Il s'agit d'une rupture que les entreprises plus traditionnelles doivent apprendre à gérer. Elle les met au défi de penser différemment et même dans le meilleur des cas à une transformation – dans le pire des cas, elle révèle l'incapacité à s'adapter.

## L'IT comme moteur

La capacité d'adaptation d'une entreprise joue un rôle important dans ses chances de survie, car c'est justement le facteur qui lui permet de se distinguer par rapport à la concurrence. Les CIO savent mieux que personne que l'IT constitue un important « business enabler » dans ce cadre. Mais ils savent également que le changement a d'énormes répercussions sur l'organisation IT, surtout dans une situation au sein de laquelle les circonstances évoluent toujours plus rapidement. La pression sur l'IT afin de s'aligner sur le business est élevée. L'IT doit toutefois être suffisamment flexible pour évoluer avec le business et rendre le trajet de changement possible. Le manque de flexibilité peut avoir des conséquences néfastes.

## Mettez l'IT en avant et misez sur l'expérience et la satisfaction de l'utilisateur

Il ressort de plusieurs enquêtes que 63 % des CIO dans le Benelux y sont confrontés au sein de leur propre entreprise : certains services achètent ou font développer leurs propres produits et services IT sans que le service IT en soit informé ou ne l'approuve. Les collaborateurs utilisent ce type de Shadow IT principalement parce que le service IT n'arrive pas à répondre aux besoins du business. Le rôle que jouent, dans ce cadre, des tendances telles que le BYOD (Bring Your Own



Nous décrivons dans ce livre blanc le rôle de l'IT outsourcing en cette époque de transformation numérique. Les changements (technologiques) s'enchaînent à une vitesse folle. Les entreprises et les CEO font face à de nouveaux défis mais ont également l'occasion de développer de nouveaux produits et services. L'IT outsourcing peut les aider à saisir ces opportunités. Nous voulons bien entendu parler du « nouvel » IT outsourcing, axé sur la flexibilité et la simplification.

La génération « Fix First and Then Argue », qui l'emporte sur le traditionnel motif de sous-traitance – réduction des coûts – et mise sur la création de valeur : l'innovation et la croissance stratégique. Cela nécessite de nouvelles formes de collaboration entre les contractants et leurs partenaires technologiques. Des écosystèmes de « trusted partners » visant la co-création, la masse critique et les risques partagés.

Device) et le cloud computing n'est pas négligeable. Les CIO se retrouvent finalement face à un environnement IT hétérogène, voire ingérable. Sans parler des risques en matière de sécurité ni du temps et de l'argent à investir dans ce domaine. Saviez-vous que le Shadow IT représentait environ 16 % des dépenses relatives à l'IT ?

Vous pouvez permettre la diversité sans la moindre restriction, mais dans ce cas, vous aurez besoin de beaucoup de compétences pour soutenir ce paysage. Vous pouvez également (re)prendre les choses en mains, mais dans ce cas, vous devez faire en sorte que votre service IT dispose bien de la flexibilité créative nécessaire afin d'assumer également le rôle de « business enabler » de façon effective. Vos collaborateurs en ont besoin. Non pas parce qu'ils veulent mettre votre CIO en difficulté avec leurs listes de souhaits, mais parce qu'ils veulent simplement faire leur travail – de façon productive et efficace. Ils sont d'ailleurs prêts à s'adapter au contrôle du service IT, pour autant que celui-ci les écoute et réponde de façon judicieuse à leur besoins. Cela concerne également l'« expérience », mais celle de vos clients internes. Un maillon non négligeable, car ils sont absolument indispensables afin de pouvoir opérer le virage vers le numérique.

### Agility et le rôle possible de l'IT outsourcing

La flexibilité, Agility, est donc le mot clé et un élément sur lequel il convient de miser autant que possible. Mais vous savez également que

LA RUPTURE  
ÉTANT UNE  
**RÉALITÉ,**  
FAUT-IL OU NON  
EMBRASSER  
OU NON  
LA TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE ?

du personnel IT qualifié est une denrée rare, et qu'il est par conséquent essentiel de l'utiliser de façon judicieuse. Allez-vous leur demander d'entretenir ce qui existe déjà ou de réaliser quelque chose de nouveau ? Si vous misez sur cette dernière possibilité – ce qui est malin –, vous pouvez rencontrer des difficultés en ce qui concerne la première. Une bonne raison donc de réfléchir à la sous-traitance de votre service IT ou du moins d'une partie de celui-ci, à commencer par votre commodity : les PC, les logiciels, les serveurs, la sécurité de ceux-ci... Des choses dont on ne peut pas se passer et dont un partenaire externe peut vous soulager grâce à ses services spécialisés.

Dans ce cas, le potentiel de l'IT outsourcing passe avant la raison menant traditionnellement à l'outsourcing, à savoir la réduction des coûts. En confiant la gestion opérationnelle de votre environnement IT à un partenaire externe, vous pouvez vous concentrer sur l'innovation de votre propre environnement IT afin d'offrir une plate-forme permettant à votre business de se développer. Vous pouvez faire davantage correspondre votre organisation IT au business, de sorte que les besoins puissent être mieux détectés et finalement être convertis plus rapidement en innovations.

**HAPPY  
USER**  
=  
**PRODUCTIVE  
USER**  
=  
**ENGAGED  
USER**

*Jeroen Tas, CIO Philips 2012*

### Pas d'Agility sans vision ni stratégie

Quelle que soit la raison qui a mené à l'IT outsourcing, vous souhaitez naturellement obtenir des résultats positifs. Il vaut dès lors mieux, en tant que CEO, que vous inscrivez la sous-traitance de l'IT dans un cadre stratégique plus large. Quelle est la place actuelle de l'IT dans votre organisation et comment s'inscrit-elle dans votre vision d'avenir et votre mission ? Dans quelle mesure l'IT soutient-il vos processus d'entreprises actuels et avec quelle flexibilité peut-il faire face au changement et à son éventuelle complexité ? Vous poser ces questions vous permet également de mieux juger ce qu'il convient de garder au sein de l'entreprise et ce qu'il vaut mieux sous-traiter. Il peut être intéressant de faire appel à des experts externes pour y répondre, sans pour autant

qu'il doive s'agir de sous-traitance effective.

Il existe plusieurs méthodes pouvant vous aider à préparer leur stratégie sur le plan du business landscape et en termes d'environnement IT de support. Gartner affirme, à raison, que l'architecture d'entreprise constitue l'élément fondamental d'une stratégie numérique réussie. L'architecture d'entreprise permet d'identifier les interrelations entre le business model de votre entreprise d'une part et l'environnement IT d'autre part. Elle dresse une vue d'ensemble des situations actuelle et future et veille à ce que le chemin entre les deux soit toujours conforme aux objectifs stratégiques de l'organisation. L'architecture d'entreprise vous fournit une feuille de route stratégique qui vous permet d'effectuer la transformation de façon contrôlée et durable entre ce qu'elle est et ce qu'elle doit être.

### METTEZ L'IT EN AVANT ET MISEZ SUR L'EXPÉRIENCE ET LA SATISFACTION DE L'UTILISATEUR

Une nouvelle génération de travailleurs a fait son apparition. Ceux que l'on appelle les « millennials », nés au début des années no-nante, ont grandi avec l'internet et la technologie et ont une tout autre vision du travail et de la collaboration. Le Bureau of Labor Statistics américain prévoit que ces « millennials » représenteront 75 % de la population active en 2030. Il s'agit d'une génération dont il convient de tenir compte.

En définitive, l'objectif est d'atteindre les objectifs stratégiques de façon effective. L'un des instruments de contrôle dans ce cadre est la gestion stratégique de portefeuille. Cela revient à constituer, à partir d'une vue d'ensemble, un portefeuille de projets, de processus et d'activités qui sont nécessaires afin de passer de façon efficace et rentable de la situation actuelle à la situation future. Le portefeuille est constamment envisagé en fonction de l'architecture d'entreprise et des priorités du business, y compris d'un point de vue budgétaire. La gestion active et qualitative du portefeuille est complexe, surtout lorsque l'on garde à l'esprit que cela se déroule au sein d'un environnement opérationnel qui ne peut pas simplement être interrompu. C'est pourquoi, en concertation avec le service management, on tend vers des architectures de transition, des intervalles stables rendant possible le changement que vous souhaitez opérer. La gestion interactive de l'ensemble occupe une place centrale dans ce contexte. Et cela comprend le reporting, le suivi et la correction, mais aussi des éléments tels que la gestion financière, la planification des ressources et la gestion des risques. La gestion de portefeuille constitue en réalité un processus continu ayant pour objectif de surveiller ce qui se passe et d'engager les moyens disponibles de façon à ce qu'ils réalisent un maximum de valeur commerciale.

# NOUVELLES PRIORITÉS en période de croissance

Les études confirment l'importance de l'IT et le rôle toujours plus grand qu'il joue dans la réalisation des projets de croissance stratégiques d'une entreprise. En outre, on constate également une automatisation toujours plus poussée de la gestion de l'IT en elle-même. Il s'agit de deux mouvements au sein desquels la demande d'IT outsourcing continue à augmenter. Il ressort, par exemple, d'une enquête menée par Whitelane Research (2015) que 46 % des 1 416 personnes interrogées souhaitent sous-traiter davantage au cours des prochaines années. En outre, 36 % des entreprises ne s'attendent à aucun changement concernant les budgets de dépense. À peine 9 % des personnes interrogées affirment avoir l'intention de moins sous-traiter. 12 % ne savent pas.

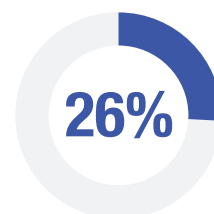
Selon d'autres prévisions, dans moins de 5 ans, pratiquement toutes les moyennes entreprises devront au moins sous-traiter leur infrastructure IT de base. L'explication fournie à ce sujet réside dans le fait que les connaissances et l'expérience nécessaires afin de suivre toutes les évolutions du marché ne pourront bien souvent plus être garantis avec les moyens et le personnel propres.

La huitième enquête « Service Provider and Performance Satisfaction » de KPMG confirme cette tendance croissante en matière de sous-traitance IT, mais elle indique également un glissement important de l'accent dans la proposition de valeur de celle-ci. KPMG parle de « nouvelles priorités en période de croissance ». L'économie s'épanouit à nouveau et les entreprises se reconcentrent dès lors sur la croissance. Elles sont prêtes à investir des ressources, auxquelles elles se sont accrochées au cours des années de crise écoulées, dans la transformation et la flexibilité de leurs affaires. Elles le feront avec l'IT comme principal facilitateur, et l'accent en matière de sous-traitance glissera petit à petit de la réduction des coûts à la fourniture de services et d'innovations ayant une plus-value pour le business. L'enquête démontre également qu'outre la réduction des coûts, les autres moteurs de la sous-traitance sont de plus en plus nombreux : amélioration de la qualité, accès aux connaissances et aptitudes, flexibilité financière et délai « go-to-market » plus court des nouveaux services.

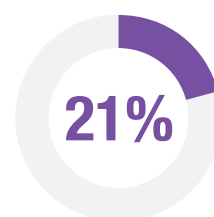
« D'ici 2020, 80 % des emplois requerront certaines connaissances en matière de numérique. »

Alexander De Croo, ministre de l'Agenda numérique xii

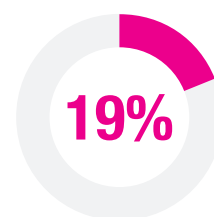
## QUEL EST L'OBJECTIF DE VOS PROJETS D'IT OUTSOURCING AU COURS DES 2-3 PROCHAINES ANNÉES ?



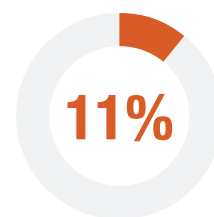
RÉDUCTION DES COÛTS



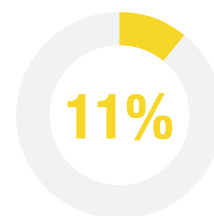
AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ



ACCÈS AUX CONNAISSANCES



ACCÉLÉRATION DE LA MISE SUR LE MARCHÉ



FLEXIBILITÉ FINANCIÈRE

source: The KPMG Difference, July 2015

# TRANSFORMATION NUMÉRIQUE AU CROISEMENT DU BUSINESS ET DE L'IT

Si elle est réussie, la transformation numérique s'exécute donc au croisement du business et de l'IT. Dans le cadre de la transformation numérique, les entreprises pensent cependant souvent que l'accent est placé sur la technologie, mais ce n'est qu'en partie une question technologique. Il est important que l'IT s'aligne sur les objectifs stratégiques du business. La transformation numérique est en réalité une transformation du business au sein de laquelle la technologie numérique joue un rôle de moteur. Il s'agit finalement de trouver l'équilibre parfait entre le changement et l'innovation d'une part et la stabilité et la continuité d'autre part. Cela n'implique pas seulement un recours optimal aux nouvelles technologies, mais également le maintien opérationnel des systèmes existants – et peut-être même la modernisation, le remplacement ou la réduction progressive de ceux-ci.

## Le terrain à deux voies de l'IT

Le bureau d'étude Gartner présente la situation comme suit : « Vitesse et stabilité sont les nouvelles normes. » Gartner parle de « bimodal IT ». Quoi qu'il en soit, le terrain de l'IT est composé de différentes vitesses. La garantie de stabilité et d'intégrité à long

terme et la capacité d'accélération de façon rapide et flexible. L'un des pièges de cette approche duale réside dans le fait que le deuxième mouvement est rapidement mis à la mode, au détriment du premier. C'est injuste, car les deux vitesses sont nécessaires dans le processus de changement de business. La vitesse est assurément nécessaire, mais elle n'est pas toujours indispensable et ne doit pas toujours être prépondérante. La boutique en ligne d'Amazon est mise à jour toutes les 11,6 secondes. Les sites Internet tels qu'Instagram et Pinterest enregistrent plus de mille déploiements de nouveau code par jour. Ce sont des vitesses qui s'opposent à la gestion de versions semestrielle d'un système CRM ou ERP moyen, par exemple. Et à juste titre.

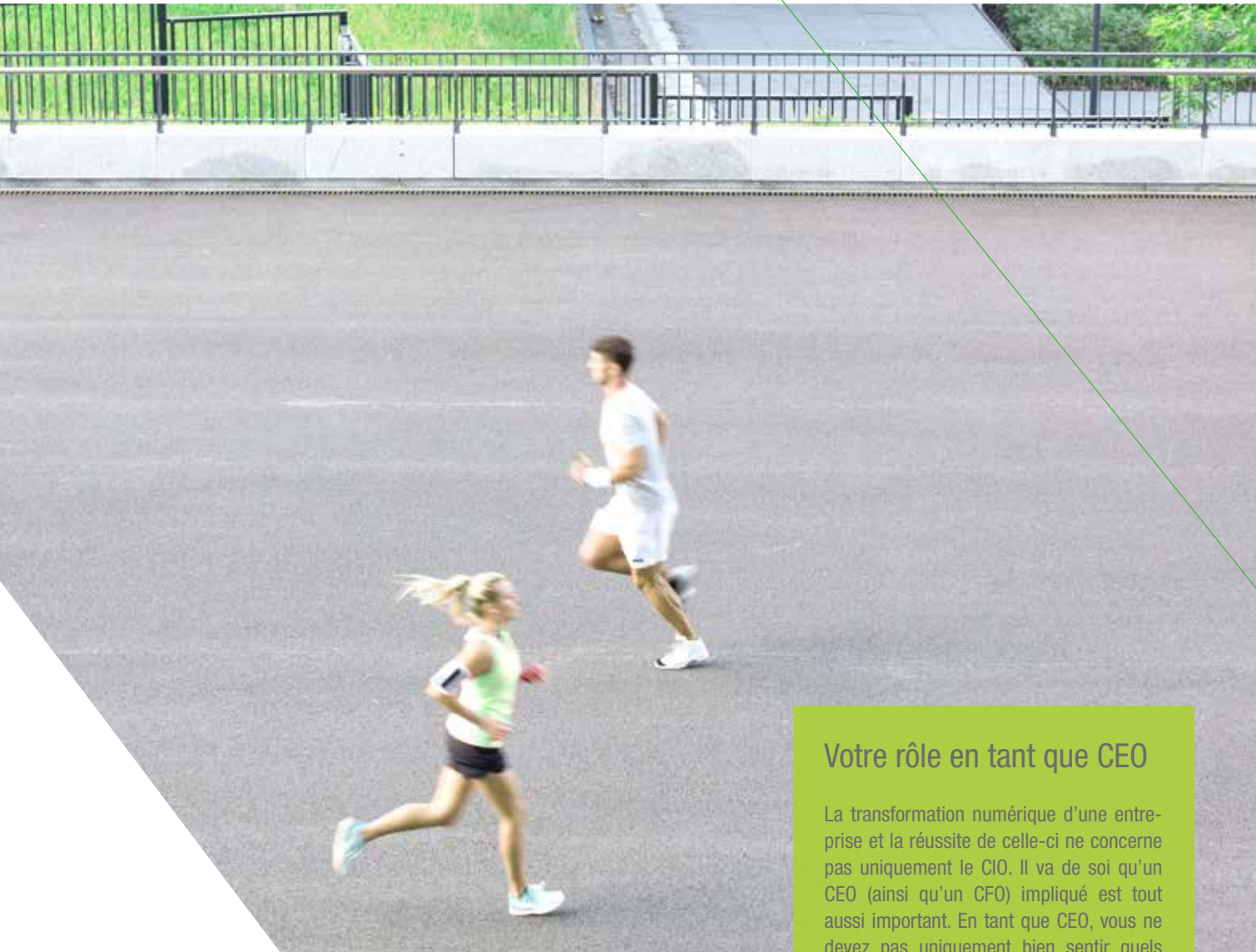
## Différences de rythme et IT, rien de neuf – si ?

Vous pouvez par ailleurs vous demander si ces différences de vitesse n'ont pas toujours été inhérentes à l'IT. Peut-être font-elles plus souvent surface à présent, car non seulement les changements sont plus nombreux mais en plus, ils arrivent plus rapidement. Ce qui revient plus que jamais aujourd'hui, c'est que les CIO doivent me-

ner les bonnes politiques. Ils doivent développer une approche structurée au sein de laquelle tant la vitesse que la stabilité sont garanties. Une interaction avec sous-traitance constitue un choix valable dans ce cadre, car il est rare actuellement qu'une entreprise dispose elle-même de toutes les compétences et capacités nécessaires afin de réaliser une transition.

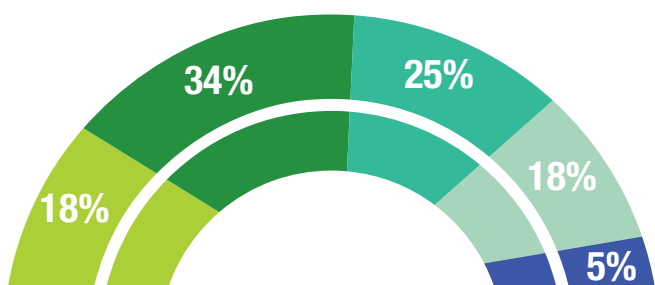
## L'innovation en marge

Il est recommandé, pour une innovation réussie, de procéder en marge de votre organisation, par cycle court, au sein d'un incubateur interne ou d'une start-up distincte. Ou comme KPMG le présente : il faut oser lancer des projets IT susceptibles de provoquer un « big bang ». Ils soulignent dans leur enquête que les entreprises ne doivent pas uniquement se concentrer sur l'environnement IT de demain mais doivent également apprendre des start-up d'aujourd'hui. Ces entrepreneurs travaillent avec un capital risque et une numérisation intelligente au sein de petites cellules expérimentales. Ils intègrent l'expérience client ultime à leur modèle d'entreprise et bouleversent ainsi les modèles existants.



## Votre rôle en tant que CEO

La transformation numérique d'une entreprise et la réussite de celle-ci ne concerne pas uniquement le CIO. Il va de soi qu'un CEO (ainsi qu'un CFO) impliqué est tout aussi important. En tant que CEO, vous ne devez pas uniquement bien sentir quels sont les changements numériques auxquels votre entreprise fait face et quels effets ils ont sur votre modèle d'entreprise. Vous devez également créer un climat d'entreprise laissant de la place aux expériences technologiques ainsi qu'aux nouvelles formes de collaboration. Cette place est nécessaire afin de pouvoir accélérer. Selon KPMG, plus de 50 % des CEO ne sont toutefois pas suffisamment impliqués. Il ressort pourtant d'une enquête du BPI Network que les CEO ont bel et bien l'intention d'accélérer la transformation de leur entreprise par le biais de la technologie. Et c'est là que réside la différence paradoxale entre l'intention d'une part et l'engagement d'autre part. Un CEO qui traduit l'intention en engagement crée une énorme plus-value pour son entreprise. Les dirigeants d'entreprise doivent participer à l'élaboration du projet numérique : le CIO, le CEO et le CFO.



### Chief Executive Officer

- Not involved
- Partially involved
- Leading
- Involved
- Highly involved

# DE FOURNISSEUR À « TRUSTED PARTNER »

Les mouvements sont multiples dans le paysage de l'IT outsourcing. Non seulement du côté des contractants, mais également du côté des fournisseurs de services qui se proposent. Les fournisseurs sont de plus en plus tenus de participer à la réflexion et de faire davantage que « surveiller la boutique ». Dans le même temps, les partenaires technologiques adoptent également plus souvent une attitude orientée client ainsi qu'une approche « no nonsense ». De nouvelles formes de collaboration sont recherchées. Des trusted partnerships au sein desquels des écosystèmes sont recherchés pour la co-création, la masse critique et les risques partagés.

## « Trust » comme dans « Confiance »

Quoi qu'il en soit, la confiance réciproque constitue la condition de base pour une collaboration fructueuse. Investir dans la confiance peut sembler naïf, car ce n'est ni rationnel, ni mesurable, ni réalisable. Une bonne collaboration est pourtant dans l'intérêt de toutes les parties concernées et il est bénéfique d'entretenir activement les relations.

Le bureau d'étude Giarte a défini un certain nombre d'indicateurs afin de mesurer la présence de confiance. Ceux-ci sont subdivisés en deux

## LA RELATION adulte

La relation adulte s'appuie sur la confiance rationnelle. Ce type de confiance se forme sur la base de l'expérience et est obtenu grâce à la compétence et à la fiabilité du fournisseur de services : respecter ses engagements en connaissance de cause. Une bonne communication juste et régulière est également importante pour obtenir la confiance.

## LE PARTENARIAT adulte

Le partenariat adulte s'appuie sur la confiance relationnelle qui découle de l'implication personnelle du fournisseur de services et de ses collaborateurs. Ce type de comportement ne peut pas être simplement imposé. Toutefois, la recherche d'un partenariat adulte est plus que jamais d'actualité. Les fournisseurs de services qui se limitent à faire ce qui a été convenu perdent du terrain. La bonne volonté intrinsèque et les bonnes intentions suscitent beaucoup de confiance et constituent des accélérateurs dans le cadre de cette collaboration. Une approche Fix First and Then Argue saine du fournisseur de services constitue la base : résolvez d'abord le problème et discutez ensuite du déroulement des événements passés – cause, conséquences et points d'amélioration. Un partenariat adulte est caractérisé par l'égalité et l'équivalence, y compris sur le plan commercial. L'empathie joue un rôle central. La capacité de se placer dans la situation de l'autre est une condition de l'équivalence. Des agendas ouverts et de la transparence au sujet du fonctionnement de sa propre organisation sont déterminants pour la maturité d'un partenariat. L'ouverture entre les personnes et les parties constitue un facteur important dans le cadre de la résolution constructive de problèmes ou de conflits. Du point de vue des coûts et de la vitesse également, il est intéressant de garder ses agendas le plus ouvert possible.

groupes : la confiance basée sur une relation adulte et la confiance basée sur un partenariat adulte. Tant les contractants que les fournisseurs de services peuvent les utiliser en tant qu'élément d'introspection ou base de discussion pour la mise en place et l'organisation d'une collaboration future.

Les choses sont claires : l'expertise technologique constitue un aspect important de l'IT outsourcing, mais il s'agit de bien plus que cela. Bien réfléchir à l'organisation de la collaboration porte ses fruits. De plus en plus d'entreprises attribuent un rôle à l'expérience de l'utilisateur dans ce cadre et ajoutent même la satisfaction de l'utilisateur à leurs KPI (Key Performance Indicators).



## Des SLA autoritaires aux XLA motivants

Aux Pays-Bas, un vent nouveau souffle désormais sur l'IT outsourcing. De grandes entreprises, parmi lesquelles KLM, ont entrepris récemment les démarches nécessaires afin de convertir les SLA classiques (souvent « Secret, Lies and Assumptions » plutôt que « Service Level Agreements ») en ce que l'on appelle des XLA. Le XLA fait référence à eXperience Level Agreement et est principalement axé sur l'expérience de la relation. Il s'agit d'un vent qui soufflera sans aucun doute en Belgique également.

Marco Gianotten, Managing Director du bureau d'étude Giarte, est le défenseur et le fondateur de la méthode recourant aux XLA. Il a une vision claire de la différence qui existe entre les XLA et les SLA. En résumé : « Les XLA concernent l'émotion et ce qui compte réellement ; les requirements non fonctionnels. Les SLA concernent des choses techniques et froides. Vous ne savez pas quel effet ça a sur l'utilisateur, et c'est ce qu'il convient de changer. L'objectif est que les informaticiens et les fournisseurs de services pensent davantage à l'impact sur l'utilisateur final ainsi que sur le business, au lieu de simplement fournir ce qu'ils pensent devoir fournir. »

Les SLA ont pourtant été conçus avec les meilleures intentions. Ils fixent la prestation de services attendue jusque dans les moindres détails et servent de point d'appui au client et au fournisseur. Toutefois, la plupart des SLA finissent rapidement dans des documents autoritaires pleins de règles, de procédures et de sanctions. Ils placent les deux parties dans une sorte d'impasse : le client suscite un comportement calculé de la part du fournisseur de services, et ce dernier reste dans les limites du SLA et accomplit uniquement sa mission sans considérer l'ensemble.

Les SLA bonus/malus stricts ne mènent donc pas à une meilleure ou nouvelle prestation de services, c'est peut-être même l'inverse. La motivation intrinsèque, par contre, rapporte davantage. Elle engendre une plus grande implication dans ce qui compte vraiment : aider le business à passer à la vitesse supérieure. En tant que contractant, vous voulez un fournisseur de services qui pense par lui-même et pas un fournis-

seur qui colorie dans les lignes d'un SLA et s'exécute docilement. La recherche de sens, la reconnaissance et l'autonomie constituent des moteurs importants afin d'obtenir de meilleures performances. Une vue d'ensemble du contexte est cruciale dans ce cadre. Des indicateurs de performance clairs pour l'ensemble de la chaîne aident à rendre ce contexte compréhensible : l'utilité de sa propre contribution par rapport aux objectifs communs. Il est important d'appliquer au business des KPI ciblés dans le cadre desquels l'importance d'une perturbation n'est pas mesurée à l'aide de pourcentages anonymes mais sur la base de l'impact économique produit sur le terrain et les clients finaux. Cette approche met l'expérience de l'utilisateur au premier plan et pas les performances de l'IT.

## SIAM

Un IT Governance Framework constitue un facteur critique dans le cadre de l'IT outsourcing. Un cadre de gestion solide va bien plus loin que les SLA (ou les XLA). Il fixe les responsabilités et les droits de décision tant de la partie contractante que du fournisseur de services. De plus, les tendances actuelles ne parlent plus tellement d'outsourcing mais plutôt de multisourcing. Un nombre croissant d'entreprises sous-traitent plusieurs parties de leur environnement IT auprès de différents partenaires externes ayant chacun leur spécialité : fournisseur cloud, gestion du stockage de données, fournisseur de télécommunications... Parvenir à aligner plusieurs fournisseurs sur votre vision d'entreprise exige cependant une gestion efficace et orientée processus du projet. L'une des conséquences logiques de cette évolution consiste en la création de nouveaux modèles de processus, et nous arrivons alors à présent au SIAM : Service Integration and Management. Les modèles de gouvernance ne sont pas tout à fait neufs, mais plus le projet devient complexe, plus il est dangereux de négliger la gouvernance. Les modèles SIAM plus récents sont axés sur la gestion de toute la durée de vie des services et fixent les responsabilités tant du contractant que du fournisseur de service. Que faut-il en retenir ? SIAM est le poste de commande central où toutes les tâches, les responsabilités et les questions convergent depuis tous les services possibles du contractant et du fournisseur de services.

### CRITÈRES POUR UNE RELATION ADULTE

**COMPÉTENCE**  
FIABILITÉ  
Communication

### CRITÈRES POUR UN PARTENARIAT ADULTE

**Bonne volonté**  
EMPATHIE  
**Ouverture**

# CLOUD = IT OUTSOURCING, IT OUTSOURCING = CLOUD

Selon Forbes, la charge de travail traitée à l'aide d'une solution de cloud aura doublé d'ici 2017. Il ressort du rapport de Gartner's Hype Cycle que 10 à 15 % des entreprises ont pour le moment adopté une stratégie IT hybride. D'ici 2 à 5 ans, l'usage du cloud computing hybride sera généralisé, selon le même rapport.

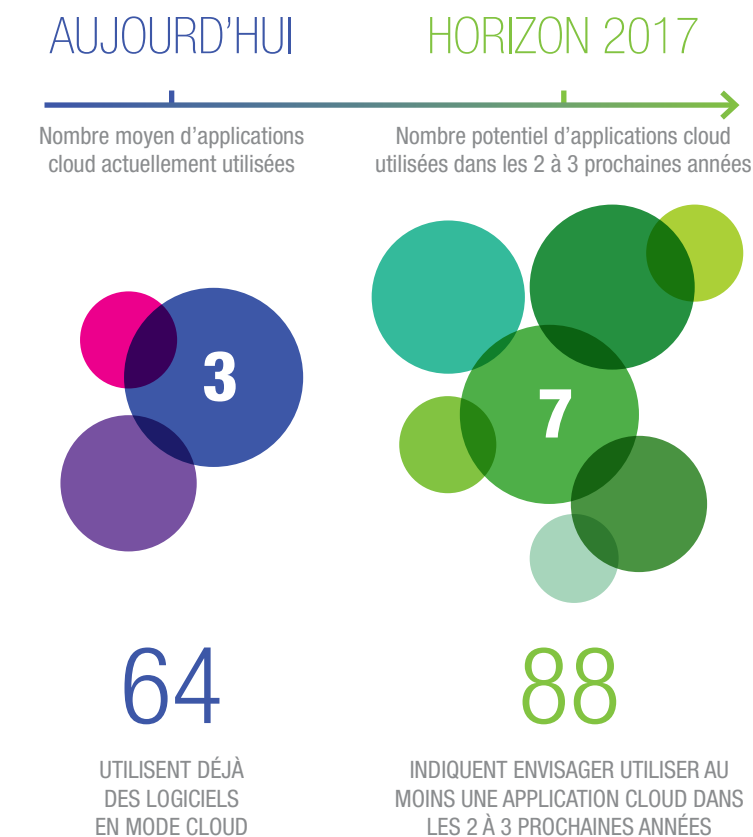
Les statistiques le confirment : de plus en plus d'entreprises utiliseront l'une ou l'autre combinaison de solutions de cloud : cloud privé, cloud public, cloud partenaire. Pourquoi ? Supposons que vous achetiez un nouveau logiciel de comptabilité pour le département financier, et que vous payiez uniquement pour les 8 heures de travail durant lesquelles vos collaborateurs utilisent effectivement ce logiciel. Cela vous permet de payer uniquement au mois, ou même à l'heure ! Ce n'est possible qu'avec un abonnement de cloud évolutif, que ce soit dans le cloud public (Microsoft Azure, Google...) ou dans un cloud partenaire de votre fournisseur de services. Mais supposons que vous souhaitez, dans le même temps, protéger vos données sensibles contre les législations relatives à la vie privée par trop diverses de différents pays. Il vaut dès lors mieux que vous conserviez ces données dans votre propre infrastructure.

Le cloud hybride permet de tirer les avantages de chaque solution et de les combiner pour former une solution sur mesure pour votre entreprise.

Le Consumer Power constitue une grande tendance dans ce domaine. L'utilisateur final exige d'être servi « au doigt et à l'œil », c'est-à-dire, en quelque sorte, de disposer d'un self-service. Aujourd'hui, tout nouveau collaborateur débute avec un PC vierge et choisit lui-même les applications et outils dont il a besoin dans le cadre de son travail journalier. À l'avenir, il s'agira d'applications dans le cloud ou dans une infrastructure locale. C'est le modèle du futur pour toutes les entreprises.

Mais le cloud hybride fait également face à un défi de taille : la complexité d'une architecture hybride. L'intégration de différentes solutions de cloud sur les plans de la connectivité et de la sécurité n'est pas une sinécure. En outre, votre cloud privé actuel doit être capable de s'adapter à l'avenir afin de fonctionner de façon hybride. Il est donc assurément intéressant d'analyser la situation actuelle de manière approfondie avant que vous ne passiez à des solutions de cloud.

Car quelle que soit la manière dont cela tourne : l'avenir sera hybride. Gartner évoque à ce propos quatre tendances qui sont déjà entrées en ligne de compte par le passé et qui forment petit à petit



source: Forbes

une constante dans le monde : la mobilité, les réseaux sociaux, les mégadonnées et le cloud. Ensemble, ces tendances mènent dans une seule et même direction : l'avenir du business numérique, the internet of things. Celui qui souhaite adopter les trois premières, et souhaite transformer son business en business numérique, ne peut pas se passer du cloud.

# LE RÔLE DU MANAGER FINANCIER

Il est à présent bien clair que le service IT doit être un « business enabler », et que l'outsourcing peut libérer l'espace nécessaire à cet effet. Cependant, la réduction des coûts demeure naturellement toujours un des moteurs de la sous-traitance. Même si ce n'est plus le principal, il peut toujours peser dans la balance. Et qui dit coûts et budgets, dit CFO.

TCO, Capex et Opex sont des termes avec lesquels il arrive de jongler, consciemment ou inconsciemment. Afin d'éviter toute confusion, voici en quelques mots ce qu'ils signifient pour nous.

Selon la définition de Gartner (<http://www.gartner.com/it-glossary/total-cost-of-ownership-tco/>), le

## TCO

TCO est « a comprehensive assessment of information technology (IT) or other costs across enterprise boundaries over time ». Il s'agit donc d'un calcul de tous les coûts possibles au cours d'un laps de temps particulier et à travers les frontières de l'entreprise. En ce qui concerne l'IT, le TCO recouvre l'acquisition de matériel et de logiciel, les coûts de gestion et de soutien, la communication, les coûts relatifs à l'utilisateur final, les coûts relatifs aux temps d'arrêt, la formation... Le TCO se compose donc aussi bien de Capex (dépenses de capital) que d'Opex (dépenses opérationnelles).

## Capex

Le Capex (capital expenditure) comporte des investissements uniques. En ce qui concerne l'IT, nous pensons notamment au matériel, à l'achat de licences, aux coûts d'installation et de mise en service. Il s'agit en gros d'éléments utilisés pendant plus d'un an, et dont les coûts sont souvent également répartis sur plus d'une année et se retrouvent répartis dans le calcul des résultats sur plusieurs années.

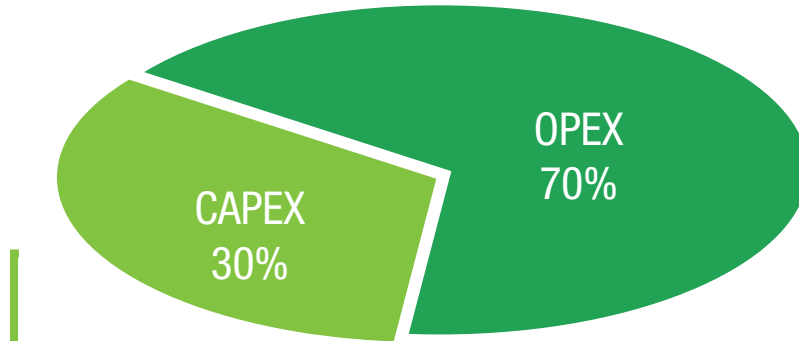
## Opex

L'Opex (operational expenditure) renvoie aux coûts récurrents, dans le cas de l'IT, pour l'utilisation, la gestion et l'entretien des systèmes, mais également pour les abonnements de cloud et les modèles pay-per-use, par exemple.

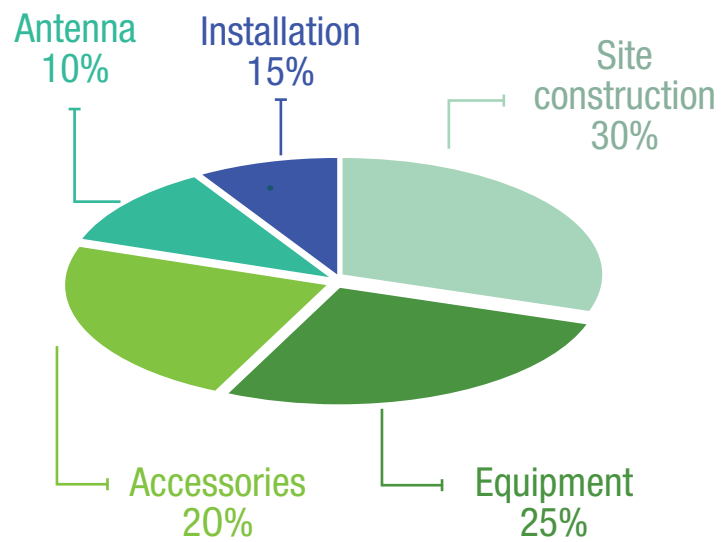
Ce chapitre approfondit le rôle du CFO dans la décision de sous-traiter l'IT. Le CFO peut-il être un facteur déterminant dans le cadre de cette décision ? Quelles questions vous posez-vous en tant que CFO lorsque (une partie de) votre service IT est sous-traité(e) ? Et qu'en est-il à présent des discussions au sujet du Capex et de l'Opex ?

Petite précision : le choix de définir une dépense comme appartenant au Capex ou à l'Opex n'est pas libre. Des règles fiscales et comptables claires, aux niveaux européen et national, déterminent ce qui peut faire partie du Capex ou de l'Opex.

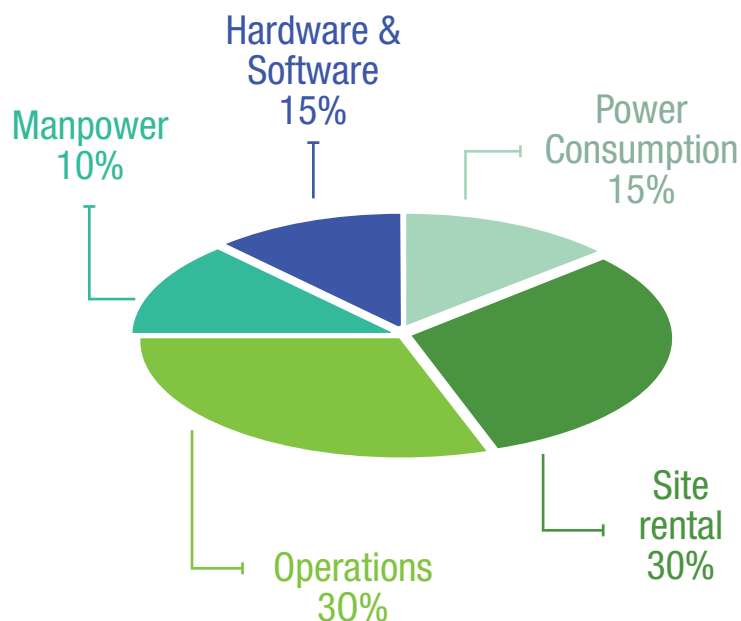
## Total Cost of Ownership



Capital expenditure



## Operational expenditures



# L'OPEX VAUT-IL MIEUX QUE LE CAPEX ?

Il y a encore quelques années, la réduction TCO était le mot magique pour l'IT et l'IT outsourcing. Celui qui souhaitait réaliser des économies au sein du service IT faisait en sorte que le TCO baisse fortement. Et le moyen le plus facile était de bricoler quelque chose avec le Capex. C'est pourquoi de nombreuses entreprises avaient, et ont toujours, une préférence claire pour le Capex. Un (gros) achat n'est ainsi pas comptabilisé dans les frais de l'année en cours, mais est réparti sur ceux de plusieurs années.

Cependant, le Capex possède également une facette fiscale. Les entreprises n'aiment pas payer des impôts. Lorsqu'une entreprise réalise des bénéfices élevés, elle souhaite volontiers les compenser par de nombreux frais afin de devoir payer moins d'impôts. Dans de telles situations, il n'est donc pas très intéressant de répartir des coûts par le biais du Capex, et l'Opex est donc préféré.

Dans les limites de la réglementation fiscale, les clients et les fournisseurs concluent donc des accords au sujet de produits et services fournis concernant le Capex ou l'Opex. Pour la plupart des bons vieux produits et services bien connus tels que l'achat de laptops, la création d'une infrastructure IT locale ou l'engagement de personnel, cette réglementation est également assez claire, et les accords sont rapidement conclus.

Certains managers financiers ont une préférence pour le Capex. Celui-ci fournit des chiffres stables pour le cycle budgétaire annuel. L'achat de logiciels pour une valeur de 100 000 euros donne un coût de 20 000 euros sur une durée de 5 années. C'est très simple. Et prévisible.

La réduction TCO a donc longtemps été le principal moteur de l'IT outsourcing. Il apparaît cependant de plus en plus clairement que cela ne suffit plus pour continuer à faire tourner le business avec succès. Pendant un certain nombre d'années, il a été possible de sous-traiter les commodités pour moins cher que s'ils avaient été maintenus sur place – my mess for less selon la formule reprise dans l'annuaire 2016 de Giarte .

L'IT doit donc emprunter d'autres voies pour continuer à être un « business enabler », et c'est là qu'interviennent les nouveaux modèles de licence, tels que SaaS (Software as a Service) et pay-per-use.

Quelques explications pour commencer : quand une licence est-elle Capex pour le client ? Quand la vente d'une licence représente-t-elle un bénéfice pour le fournisseur ? La règle de base est la suivante : dès qu'un client achète la licence (devient propriétaire) et l'installe sur son système, et que le fournisseur n'a, par définition, plus besoin d'utiliser le logiciel, la vente représente

un bénéfice pour le fournisseur. Pour le client, la date de téléchargement de la licence devient le moment Capex. Tout le travail effectué ensuite par le fournisseur afin d'entourer le logiciel (installations supplémentaires, intégration) peut également engendrer des coûts Capex pour le client qui peuvent être amortis par la suite.

Les modèles SaaS inversent ce système. Cette tendance n'est pas rencontrée uniquement dans le monde de l'IT, la rupture se manifeste également, et trouve peut-être même son origine, à tous les niveaux de la société. Prenons par exemple l'apparition de la consommation collaborative : des voisins, des communautés, des groupes virtuels se prêtent mutuellement leurs échelles, leurs foreuses, leurs tondeuses ou même leurs voitures.

Tout tend vers un shared modus. Le modèle SaaS en constitue un parfait exemple dans le monde de l'entreprise. Celui qui a dorénavant besoin d'un certain logiciel pour l'année à venir ne l'achète plus, mais le loue pour une année. Il s'agit, par définition, d'Opex.

## Tendance sociale : LA CONSOMMATION COLLABORATIVE

## INFLUENCE ÉCONOMIQUE

A priori, l'épargne à taux 0 semble être un inconvénient pour l'Opex. Si l'épargne ne rapporte rien, il vaut mieux investir dans des biens durables, non ? Pourtant, nous n'observons pas ce phénomène dans l'évolution vers les modèles de service. La principale raison de cette tendance réside dans le fait qu'en ces temps de crise, les entreprises utilisent d'abord leur cash-flow pour rembourser des dettes en cours, au lieu d'investir du capital.

# QU'EN PENSE

## LE CFO ?

Cela semble donc être un grand bouleversement pour les managers financiers. À l'avenir, le Capex d'une entreprise ne comportera plus que des bâtiments. Et ils devront gérer les variables de l'Opex. Toutefois, cette tendance existe depuis plus longtemps qu'on ne le pense. La plupart des entreprises ne sont en effet plus propriétaires de leur bâtiment d'entreprise depuis bien longtemps, mais le louent – de l'Opex donc.

L'un des principaux avantages de cette évolution réside dans le cash-flow. Le Capex étant de plus en plus limité, de plus en plus d'argent (cash) est libéré afin de l'investir ailleurs : dans l'innovation, dans le business. L'IT comme moteur du business, donc.

De plus en plus d'entreprises sont dirigées au niveau du cash-flow, et les modèles de service représentent dès lors l'avenir. Les managers financiers de la plus jeune génération ont moins de problèmes avec l'incertitude de l'Opex et contribuent à stimuler cette tendance dans leur gestion. Ils n'établissent plus de budgets annuels rigides, mais des « rolling forecasts » (prévisions glissantes). La plupart des entreprises participant à cette tendance établissent actuellement un budget avec des prévisions à 6 mois qui sont adaptées en cours de route. Les rolling forecasts basés sur des prévisions à 6 mois répondent mieux à l'incertitude la situation économique, aux rapides changements (technologiques) actuels et à la flexibilité des modèles de service.

Les modèles de service présentent encore un autre gros avantage pour le client. Vous vous lancez, par exemple, rapidement dans un nouveau logiciel, mais vous en ressortez tout aussi rapidement. Vous pouvez ainsi faire correspondre plus rapidement vos coûts et vos bénéfices. Si vous faites l'acquisition d'une licence de logiciel dans le cadre d'un modèle SaaS, et que le business pour lequel la licence est destinée tourne mal, il vous suffit de résilier le contrat de location de la licence. Vous ne vous retrouvez plus pendant des années avec sur les bras un coût d'investissement n'engendrant aucun bénéfice en contrepartie.



# INCONVÉNIENT DE L'OPEX

De nos jours, les clients ne souhaitent donc plus se lier contractuellement à un fournisseur pendant 5 ou 10 ans. Cependant, la stabilité et la fiabilité demeurent des mégadonnées dans le choix du fournisseur, du moins sur le marché belge. Malgré tous les changements ultrarapides, les entreprises sont toujours à la recherche de continuité : celui qui achète un logiciel dans le cadre d'un modèle SaaS préférera le faire auprès d'un fournisseur qui existera encore dans 5 ans. C'est donc aux grandes entreprises, qui sont peut-être en-

core un peu conservatrices, d'accrocher le wagon du service et de l'Opex et d'offrir de la flexibilité au client en plus de la stabilité et de la prestation de services locale.

La flexibilité que le client réclame, et obtient, a bien évidemment des inconvénients pour le fournisseur. Proposer des modèles SaaS exige une autre gestion financière et peut générer davantage de dettes chez le fournisseur. Celui qui souhaite louer des licences doit d'abord les acheter. Et même si le fournisseur peut

recourir à des modèles de service ou des formules de leasing auprès de son fournisseur, il y a bien un maillon de la chaîne qui doit investir du capital dans la licence ou le serveur. Le trusted partnership et la co-création constituent sans conteste la solution à ce problème, et une tendance pour l'avenir : le client et le fournisseur assument chacun leur part de responsabilité (financière) et travaillent conjointement à la réussite d'un projet.

## WHICH CFO PERSONALITY IS RIGHT FOR IT?

### CFO LEADERSHIP STYLE: **Visionaries**

Only 9% of CFOs are considered Visionaries, preferring to make decisions based upon experience and intuition.

*CIOInsight*

**9% 19%**

### CFO LEADERSHIP STYLE:

### **Revolutionaries**

19% are considered Revolutionaries, embracing changes in corporate culture and structures. They take a maverick approach to data, happy to source it outside of designated business system.

*CIOInsight*



# CONCLUSION : LE CFO ET LE CEO FORMENT ENSEMBLE LE LEADING FACTOR

La boucle est ainsi bouclée et nous revenons à la tendance qui vaut également pour le business : le trusted partnership. Le rôle de leader dans la décision et la gouvernance n'est assurément pas uniquement préservé pour le CEO et le CIO. Il ressort d'une enquête menée par Epicor, également publiée il y a peu dans CIO Insight Magazine , qu'il y a encore du travail dans ce domaine.

Cette enquête révèle que le style de leadership du CFO contribue à déterminer si un CIO a l'occasion de prendre des décisions axées sur l'avenir et des décisions dites « de rupture » pour le service IT.

Abstraction faite des différents styles de leadership, le CFO est, dans le cadre de la nouvelle relation entre le contractant et le fournisseur de services, on ne peut plus apte de par son expérience à jouer un rôle fort dans la réalisation de modèles SIAM et de XLA.

- Pendant l'analyse de la situation actuelle, avant de passer à la sous-traitance, le manager financier connaît mieux que personne les chiffres et les statistiques afin de réaliser une telle analyse coûts-bénéfices.

- Lorsque les points épineux et souvent oubliés d'un contrat de sous-traitance entrent en ligne de compte (comme le transfert de personnel), le manager financier peut inscrire ce transfert de personnel dans un cadre financier
- Étant donné que le manager financier est plus distant du fournisseur de services que le CIO concerné, il peut jouer un rôle de modérateur lors de l'établissement des exigences et des responsabilités dans les SLA ou les XLA.

Le CEO, le CFO et le CIO peuvent donc jouer ensemble, chacun avec ses propres qualités, un rôle clair dans l'élaboration et la gouvernance d'un contrat de sous-traitance et ainsi apporter leur contribution à la value chain.

Un partenariat, non seulement entre le contractant et le fournisseur, mais également entre les managers.

i	Outsource Magazine, No. 2 Volume 9
ii	Outsource Magazine, No. 2 Volume 9
iii	Giarte, Outsourcing Performance 2016
iv	Smart Business
v	Giarte, Outsourcing Performance 2016
vi	The KPMG Difference, October 2015
vii	Giarte, Outsourcing Performance 2016
ix	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=oZd4B82B8fY">https://www.youtube.com/watch?v=oZd4B82B8fY</a>
x	Giarte, Outsourcing Performance 2016
	<a href="http://www.cioinsight.com/it-management/it-budgets/slideshows/which-cfo-personality-is-right-for-it.html">http://www.cioinsight.com/it-management/it-budgets/slideshows/which-cfo-personality-is-right-for-it.html</a> en
	<a href="http://www.epicor.com/Press-Room/News-Releases/A-Strict-CFO-Could-Be-Bad-For-Business.aspx">http://www.epicor.com/Press-Room/News-Releases/A-Strict-CFO-Could-Be-Bad-For-Business.aspx</a>
xi	<a href="http://financieel-management.nl/artikel/de-financieel-manager-is-bij-outsourcing-te-veel-uit-beeld">http://financieel-management.nl/artikel/de-financieel-manager-is-bij-outsourcing-te-veel-uit-beeld</a>
xii	The KPMG Difference, octobre 2015

## A propos de IT outsourcing

Realdolmen est votre partenaire pour prendre en charge la responsabilité de votre environnement IT complet de bout en bout. Nous évaluons avec vous quelles sont les parties que vous pouvez et voulez externaliser. Pour plus de détails, contactez-nous via **[ITOutsourcing@realdolmen.com](mailto:ITOutsourcing@realdolmen.com)**.

Ce livre blanc a été réalisé en collaboration avec les experts suivants de Realdolmen: Hendrik Albrecht, Jo Leemans, Marc Schoeters and Philippe Minsart.

Rédaction et édition:  
Christel Vanhoof  
Natacha Hinoul  
Thomas Verschueren

© Tous droits réservés à Realdolmen NV/SA  
Huizingen, 2016