

Télétravail, mise à disposition d'ordinateurs portables, d'outils de collaboration à distance, les DSI ont été critiques pour gérer et maintenir l'activité dans cette période de crise sans précédent. Si la situation a fait prendre conscience à de nombreux dirigeants de la valeur critique de l'informatique pour le business, les conditions de reprise leur imposeront pourtant de réduire les coûts dans ce domaine. Les DSI vont donc devoir compter avec ce paradoxe alors même que des investissements sont nécessaires pour être prêt lors de la prochaine crise.

Stopper unilatéralement tous les projets n'est pas la bonne solution

Pour sortir de la crise et compenser la baisse de leur chiffre d'affaires, les entreprises pourraient être tentées de stopper les projets d'IT jugés non essentiels. Ce n'est pas une approche que nous conseillons. Car préparer le jour d'après nécessite en réalité d'investir massivement dans la technologie.

Pouvoir disposer d'un réseau, d'outils de collaboration permettant le télétravail, accélérer le déploiement de solutions digitales (notamment de e-commerce), investir dans la cybersécurité est déjà essentiel et le sera encore plus à moyen terme pour maintenir l'activité et rebondir alors que tout porte à croire que la crise va perdurer.

Si stopper les projets IT apparaît comme la solution la plus facile et la plus rapide à mettre en place, il ne s'agit pas d'une solution pérenne. Pour libérer des capacités d'investissement, il est plus intéressant de se lancer dans une démarche de réduction structurelle des coûts SI.

Cette démarche d'optimisation va bien au-delà du "cost-cutting", il s'agit d'un processus qui vise à identifier et analyser en détail tous les indicateurs de coûts et à définir lesquels sont pertinents pour réduire, réallouer ou réinvestir.

Acheter moins cher, acheter moins, acheter mieux, améliorer la performance





Cette démarche d'optimisation s'accompagne d'une révision de la politique d'achat pouvant générer des économies potentielles jusqu'à 40%. Au travers de quatre critères : acheter moins cher, acheter moins, acheter mieux et enfin améliorer la performance.

L'idée est pouvoir renégocier lorsque c'est possible les contrats avec les fournisseurs ou de veiller à ce que les dépenses soient alignées avec les besoins réels. Il arrive en effet trop souvent que des infrastructures soient surdimensionnées ou des licences trop nombreuses ou sous-exploitées.

Acheter mieux, c'est aussi faire des paris technologiques en étudiant les possibilités offertes par le Cloud et en veillant à faire appliquer toutes les clauses des contrats, notamment les clauses qui engagent les fournisseurs sur la productivité.

Enfin ces mesures ne joueront à plein que si elles prennent place dans un canevas plus large d'amélioration de la performance, qui passe notamment par la revue de l'organisation de la DSI, l'investissement dans la robotisation des processus chronophages et la simplification des méthodes et de la gouvernance.

De nombreuses actions peuvent être menées pour activer chaque levier d'optimisation des dépenses

	 Acheter moins cher	 Acheter moins	 Acheter mieux	 Améliorer la performance	Economies potentielles
Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rénégociation des contrats de services</u> (Développement applicatif et maintenance, Support...) • <u>Application rigoureuse des clauses contractuelles</u> (RFA...) • Optimisation des SLA 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Réduction du recours aux prestataires externes</u> (ex: support utilisateurs) • <u>Arrêt des prestations « non essentielles » / régies</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ratios Onshore / Near & off-shore</u> • Consolidation des fournisseurs (maintenance...) • Externalisation des activités non-stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir les bonnes compétences en interne • <u>Réduction des déplacements</u> • Equilibre central vs local • "AMQA" vs ressources IT • <u>Délocalisation interne / externe</u> • « Span of control » • <u>Renforcement processus achats</u> 	12% to 30%
Applications	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Arrêt / renégociation de la maintenance des applications non critiques</u> • Replatforming 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrait d'applications à peu d'utilisateurs, faible valeur... • <u>Dimensionnement des licences</u> • Extension du périmètre des ERP • <u>Arrêt ou report des projets non-essentiels</u> • Chasse au shadow IT 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rationalisation du portefeuille projets</u> • Consolidation des outils de Dev • Recours aux applications SaaS • <u>Revue des SLAs sur la base de la criticité des applications</u> • Réduction de la customisation des applications (standardisation) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rationalisation des demandes</u> • Amélioration du "first time right" • Amélioration de la qualité du delivery • Développement de méthodes agiles pour réduire le time to market 	15% to 25%
Infrastructures et support aux utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rénégociation des unités d'œuvre</u> (Compute, Digital Workplace, Voice & Data, Bande passante, Printing...) 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Réduction maîtrisée du renouvellement</u> • Dimensionnement des infrastructures et des réseaux • Augmentation du taux de résolution au premier appel • <u>Réduction du nombre d'environnements</u> • Politique de sauvegarde hors prod • BYOD 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationalisation des outils • Migration des environnements hors prod vers le cloud • Virtualisation • SD WAN • Modèle de support pour les applications non critiques 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Automatisation des processus IT</u> (IA pour la supervision, RPA pour les tâches répétitives, ITSM...) • Portails de self-service / chatbots 	10% to 20%

Page 8

© 2020 EY Consulting
Optimisation des coûts SI – Le paradoxe de la spirale de crise
Cette présentation à votre seul usage interne, est indisponible des éléments de contenu qui ont permis de l'établir et des commentaires oraux qui l'accompagnent.

Quick wins 17 avril 2020

EY

Passer les projets au crible pour préparer l'avenir

Se lancer dans une réduction structurelle des coûts passe aussi par une revue du portefeuille de projets avec une équipe resserrée autour du dirigeant, du DSI et du contrôleur financier pour identifier les projets qui n'apportent pas assez de valeur, ceux qui ne sont plus en phase avec les impératifs stratégiques de l'entreprise - à arrêter ou différer - et au contraire, ceux qu'il faut renforcer dans le contexte du Covid-19.

Parmi ces projets, on trouve notamment tous ceux qui sont en lien avec le e-commerce, la supply chain, le digital Workplace, la cybersécurité ou encore la sécurisation des applications critiques et le data privacy. Chacun d'entre eux doit faire l'objet d'une évaluation distincte sur la base de la valeur qu'il a pour le business et de son profil technique.

A ce stade, il est important de mettre en place une gouvernance qui implique le comex ou la direction générale pour s'assurer d'un

sponsorship actif au plus haut niveau.

Une fois l'identification des économies réalisée, l'équipe doit s'ouvrir plus largement pour impliquer les équipes opérationnelles et déployer le plan décidé. Les meilleurs résultats s'observent généralement à l'issue de sprints de 6 semaines, à décliner en fonction des besoins et de la maturité de l'entreprise.

Pour y arriver, il faut adopter une approche agile et impliquer Métier et DSI dans la démarche

	1 Identifier les opportunités d'économies	2 Confirmer les économies et établir les plans de réalisation	3 Concrétiser les économies en exécutant les projets
Phases	Baselineing, Benchmarking & Roadmaps Identification des projets prêts à être lancés (6 semaines)	Sprint 1 (6 semaines) Sprint 2 (6 semaines) Sprint N (6 semaines)	Projet 1.1 Projet 1.n Projet 2.1 Projet 2.n Projet N.1 Projet N.n Projet 0.1 Projet 0.n
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Baseline et analyse des coûts • Liste des opportunités d'économies prioritaires • Feuille de route détaillée des sprints d'analyse incluant périmètre, équipes et objectifs d'économie cibles • Liste des projets prêts à être lancés (Quick Wins) et plan d'actions associés 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs d'économie confirmés par sprint • Liste mise à jour des projets à lancer et plans d'actions • Réalisation des premières économies des projets déjà lancés 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des économies
Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe projet resserrée (CIO office) • Inputs limités des équipes opérationnelles • Validation par le COPIL du projet de réduction des coûts (Métier + DSI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des équipes opérationnelles (Métier et DSI) pour confirmer les économies • Validation par le COPIL du projet de réduction des coûts (Métier + DSI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Projets exécutés par les équipes opérationnelles (Métier et DSI) • Validation par le COPIL de la réalisation des économies (Métier + DSI)