

## OPTIMISATION DES DÉPENSES INFORMATIQUES

**Pourquoi parler « d'optimisation des dépenses » plutôt que de « réduction des coûts » ?**

La réduction des coûts n'apporte qu'une réponse partielle à la question de l'efficacité des dépenses informatiques. En effet, il est fréquent de constater qu'aujourd'hui les approches de type « cost-cutting », si elles réduisent effectivement les dépenses, peuvent avoir un impact négatif sur la qualité des prestations des fournisseurs, mais

surtout sur le niveau de contribution du système d'information à la création de valeur. Mises en œuvre ex-abrupto, elles peuvent avoir des effets pervers si elles sont insuffisamment maîtrisées.

**Quels peuvent-être les effets pervers des démarches de cost-cutting ?**

Ainsi, les enchères descendantes pour les jours-homme de développeur permettent d'aboutir à des prix défiant toute concurrence, parfois même en dessous de ce que ces ressources coûtent effectivement (quand on tient compte non seulement de leur salaire, mais aussi de leur formation, etc), situation non-viable à terme. Dans un autre registre, la restriction du nombre de fournisseurs dont l'objectif initial est de rationaliser les achats et d'optimiser les conditions d'achat, conduit parfois à des situations paradoxales : un nombre très restreint de gros fournisseurs se retrouvant en situation de marché protégé rattrape dans la durée les concessions initiales accordées lors du référencement. Ceci peut s'effectuer par un dimensionnement systématiquement excessif de leurs proposition sans craindre la concurrence, ou pire, les acteurs opérationnels peuvent être contraints de demander à leurs fournisseurs officiels de porter des prestataires initialement écartés, qui disposent réellement des compétences requises, mais pas de la taille suffisante pour accéder au référencement. Si on prend un peu de recul, on observe que ce genre de situation conduit à une concentration des fournisseurs et à la disparition des gains que les entreprises pouvaient attendre de l'exercice de la concurrence entre leurs prestataires, ce qui est totalement contraire à l'objectif initialement poursuivi.

**Faut il abandonner toute idée de réduction des coûts ?**

Il est bien évidemment nécessaire que les achats participent à la négociation contractuelle pour tirer les prix à la baisse, cependant cette seule action n'est pas suffisante et ne doit pas se faire dans une logique purement comptable. Il existe de nombreux moyens d'optimiser significativement

les dépenses informatiques (en obtenir plus pour le même prix), voire réduire durablement les coûts en agissant sur les choix d'investissement. Ainsi, faire appel à des équipes (internes ou externes) plus restreintes mais motivées et payées au prix du marché permet d'obtenir bien plus que ce que l'on peut attendre d'équipes surdimensionnées et sous-payées. Exploiter les ruptures technologiques, partager des référentiels communs, privilégier les systèmes ouverts aux systèmes propriétaires lorsque c'est possible, migrer vers des infrastructures tout IP ou plus simplement rationaliser le portefeuille de projets sont autant d'actions qui permettent d'obtenir des gains de productivité significatifs et de pérenniser les investissements informatiques.

**Qui peut mener à bien ces actions ?**

C'est au DSI qu'il appartient d'optimiser les dépenses informatiques. Bien plus que de « diriger le budget de l'informatique », l'entreprise attend du DSI qu'il soit en mesure de proposer un SI qui fournisse un niveau de service élevé à l'ensemble de l'entreprise et qui contribue efficacement à la création de valeur. Pour ce faire il est essentiel que le DSI sache se positionner en véritable pilote de l'optimisation des dépenses SI, coordonnant les actions de l'ensemble des acteurs (MOA, acheteurs, informaticiens) et saisissant les opportunités qu'offrent les technologies de l'information et de la communication pour le bénéfice de l'entreprise.

LA PAROLE À ...

PATRICK VU-HUY-DAT



Patrick Vu-Huy-Dat est associé et cofondateur de Fontaine Consultants. Il est responsable du pôle « Stratégie et Architecture des SI », également en charge du développement de l'offre « audit et évaluation ».

ÉDITO

PARADOXE...

Récemment, j'assistais à un échange au cours duquel un opérateur télécom majeur expliquait les baisses massives et récurrentes des tarifs et donc des revenus (l'ADSL, la téléphonie sur IP, les mobiles...). Les DSI présents rétorquaient de manière tout aussi unanime que leur budget télécoms était en croissance elle aussi récurrente ! Là est le paradoxe de la dépense informatique : réduire des coûts « récurrents » est nécessaire, mais le faire de manière brutale est difficile et même dangereux. « Sabrer » les budgets des projets, c'est-à-dire les investissements qui assureront demain un SI moins onéreux et surtout plus efficace, n'est d'évidence pas la réponse. Le vrai rôle du DSI est probablement de gérer ce paradoxe et, de tirer parti des « ruptures » qu'apporte le marché tant sur le plan des technologies que des nouveaux services, pour rendre le SI toujours plus performant et créateur de valeur, mais ceci dans un contexte de maîtrise des dépenses. Enfin, et ce n'est pas le moindre des challenges, cet exercice ne peut se réussir qu'avec tous les acteurs de l'entreprise, des utilisateurs jusqu'à la direction générale, ce qui, au-delà des compétences métiers et managériales, exige des qualités de communicant. Finalement, DSI, c'est un « vrai métier ».

Bruno Fontaine - Président

## STRATEGIE GROUPE WAN

SMURFIT KAPPA GROUP

UN ENTRETIEN AVEC FRANÇOIS HUREAU, VICE PRÉSIDENT SI

**Qu'est ce qui caractérise votre système d'information ?**

François Hureau : Le SI de Jefferson Smurfit est caractérisé par son hétérogénéité et sa décentralisation (235 sites). Cela résulte de l'histoire du groupe et des fusions et acquisitions successives qui ont permis de le construire. Le SI de Kappa Packaging, avec qui nous avons fusionné récemment, présente la même particularité.

Cette spécificité impacte fortement les réseaux de communication nécessaires au support des échanges applicatifs entre les sites. Les applications sont essentiellement utilisées à distance et 60% d'entre elles sont jugées critiques pour le métier (planning de production par exemple). La diversité du parc applicatif renforce encore les contraintes sur les réseaux.

**Dans ce contexte, quels étaient les principaux objectifs du projet de déploiement d'un nouveau réseau WAN ?**

François Hureau : L'arrivée à échéance de la majorité de nos contrats d'infrastructure de télécommunications constituait une opportunité pour lancer ce projet. L'objectif était de passer d'une infrastructure basée sur trois niveaux (un opérateur global pour le « backbone », des opérateurs locaux pour les réseaux nationaux, un VPN sur Internet) à une infrastructure IP « sans couture » modulaire et évolutive, capable de s'adapter à nos contraintes métiers, fonctionnelles et techniques et à leurs évolutions. Notre réflexion a été guidée par la volonté de mettre en œuvre une infrastructure unique avec de forts engagements du fournisseur en matière de qualité de service de « bout en bout », de capacité à délivrer le service et de support. L'optimisation du ROI était l'un des critères majeurs d'appréciation du projet.

**Comment avez-vous organisé ce projet ?**

François Hureau : Assistés par Fontaine Consultants, nous avons organisé le projet en 3 phases.

La première phase a été une étude d'opportunité pour évaluer les impacts techniques, financiers et organisationnels liés à la transition d'une architecture « multi-opérateurs locaux » vers un réseau global. Afin de disposer d'une visibilité suffisante sur les services envisageables, un RFI (Request For Information) a été soumis aux opérateurs susceptibles de répondre à nos attentes. Les éléments obtenus nous ont permis d'affiner notre réflexion sur l'architecture cible et de disposer d'informations sur le niveau d'engagement contractuel des opérateurs. Cette phase nous a aussi permis de valider que la démarche était financièrement viable et répondait aux exigences de ROI.

La deuxième phase du projet a consisté à mettre oeuvre un appel d'offres sur un périmètre clairement défini (les points bloquants ayant été identifiés dès l'étude d'opportunité). L'analyse des réponses, complétée par des entretiens, a permis de retenir une offre qui répondait à nos attentes. La négociation du Service Level Agreement (SLA) est primordiale à cette étape. Cet acte d'engagement est le socle de la relation avec l'opérateur, pour les performances liées au service proposé, la délivrance et le support. Chaque élément du SLA a son importance et il est essentiel de ne pas sous-estimer la durée d'élaboration de ce contrat.

Pour la dernière phase, le déploiement du réseau, nous avons adopté une démarche en deux étapes : un déploiement sur un nombre réduit de sites pilotes, pour valider le concept, puis un déploiement sur l'ensemble du périmètre retenu avec des procédures éprouvées lors de la première étape.

**Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées ?**

François Hureau : Compte tenu du nombre de sites impliqués sur l'ensemble de l'Europe et du nombre d'intervenants impliqués sur site, la phase de déploiement a nécessité une grande rigueur dans le suivi et l'organisation des travaux. Il convient d'avoir à chaque instant une vision de l'avancement sur l'ensemble du périmètre et de pouvoir anticiper, ou au minima de savoir réagir rapidement face aux impondérables. La structure de pilotage de projet et la qualité de la relation établie avec l'opérateur de service sont primordiales pour atteindre l'objectif fixé.

Il convient également, dès la réflexion initiale, de prendre en considération les spécificités liées à chaque pays et de mener une politique de communication claire basée sur le niveau des services proposés, la qualité de service associée et la capacité d'adaptation aux besoins croissants de chaque entité du groupe.

**Avez-vous d'ores et déjà identifié d'autres projets dans le domaine des réseaux et télécommunications ?**

François Hureau : La récente fusion entre Jefferson Smurfit et Kappa Packaging va nécessiter des mutualisations entre leurs réseaux, dans un même souci de qualité de service et d'optimisation des coûts. Nous avons également étudié les opportunités d'utilisation de la voix sur IP (VoIP) qu'offre notre nouvelle infrastructure.

---

*Smurfit Kappa Group est un fournisseur mondial d'emballage, leader en Europe. Il emploie 40 000 personnes sur 400 sites dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de plus de 7 milliards d'euros.*