

Services d'infrastructure externalisés : comment améliorer la productivité et optimiser les coûts

Les services d'infrastructure consomment une grande partie des budgets informatiques si les entreprises ne mettent pas l'accent sur les coûts et la productivité. Les responsables des achats doivent optimiser les contrats, standardiser et automatiser les processus de livraison et rationaliser le portefeuille de services pour satisfaire la demande de l'entreprise

Principales difficultés

Les responsables des achats sont mis au défi de réduire les coûts tout en préservant la qualité de service ; or, la pression sur les coûts d'une année à l'autre pour dispenser des services d'infrastructure est souvent proche de la barre des 10 %, voire supérieure.

- Bien que la disponibilité accrue des services standardisés puisse potentiellement permettre de réaliser d'importantes économies de coûts, les responsables des achats ont du mal à identifier les processus et la technologie à standardiser.
- En raison d'un manque de connaissances en matière d'innovation dans les processus et la technologie, les responsables des achats éprouvent des difficultés à identifier les opportunités d'automatisation qui ont le plus d'impact sur les coûts et la productivité.
- L'évolution constante des impératifs opérationnels ne cesse d'ajouter de la complexité à l'ensemble du portefeuille de services, initiant une potentielle escalade des coûts des services d'infrastructure sous-jacents.

Perspectives

La fourniture de services d'infrastructure à l'entreprise à un coût optimal et au meilleur niveau de performances est un impératif clé pour les responsables des achats. Toutefois, les changements continus apportés aux services pris en charge et l'évolution des besoins opérationnels ajoutent constamment de la complexité et des coûts à la prestation des services.

Ces changements obligent les responsables des achats à continuellement réexaminer et réaligner le portefeuille de services afin qu'il reste pertinent vis-à-vis des besoins de l'entreprise, tout en maintenant la rentabilité.

L'étude de Gartner sur les tendances en matière de gestion des achats en 2018 a révélé que l'amélioration de la productivité et l'optimisation des coûts constituent l'un des principaux objectifs de la fonction de gestion des achats technologiques pour les 12 à 18 mois à venir.

Toutefois, de nombreuses équipes de gestion des achats ne savent pas trop comment atteindre cet

objectif. Pour vous aider, nous vous fournissons des conseils sur les achats de services d'infrastructure avec des mesures clés que vous pouvez prendre pour obtenir le plus fort impact possible sur les coûts et la productivité (voir la figure 1)



Le présent article porte sur les trois stratégies les plus efficaces que les responsables des achats peuvent utiliser pour améliorer la productivité et optimiser les coûts des services d'infrastructure externalisés :

- optimisation du contrat, pour fournir le même service avec des coûts de main-d'œuvre moins élevés ;
- réduction de l'effort requis pour les services, afin d'obtenir le même service avec moins de main-d'œuvre ;
- réduction des impératifs des services, afin de requérir moins de services, mais avec les mêmes résultats. Pour les responsables des achats qui sont en mesure de piloter le changement au niveau de la direction dans leur entreprise, il existe également une quatrième stratégie potentielle :
- établissement de partenariats avec des prestataires afin de créer une valeur supplémentaire, ce qui se traduit par un meilleur service à moindre coût.

Optimisation des contrats pour maximiser les économies de coûts

Les coûts de main-d'œuvre peuvent représenter une part considérable des coûts d'externalisation mensuels.

Comme le montre le tableau 1, les équipes en charge de la gestion des achats peuvent prendre de multiples mesures pour réduire les coûts de main-d'œuvre dans le cadre d'un contrat d'externalisation de l'infrastructure.

Tableau 1. L'optimisation des contrats permet d'obtenir le même service avec des coûts de main-d'œuvre inférieurs

Actions	Activités	Externalisation du datacenter/ services gérés d'infrastructure hybride	Services gérés de l'environnement de travail/centre de services	Réseau (sans fil/ filaire)
Négocier des taux inférieurs	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le taux journalier Passer en revue la main-d'œuvre impliquée à l'aide des kits de ressources de Gartner dédiés à la main-d'œuvre Établir le benchmark du contrat à l'aide des kits de ressources de Gartner dédiés à la tarification 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les recherches de Gartner pour négocier avec le prestataire un alignement sur les taux actuels du marché Établir le benchmark du contrat à l'aide des kits de ressources de Gartner dédiés à la tarification 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les recherches de Gartner pour négocier avec le prestataire un alignement sur les taux actuels du marché Établir le benchmark du contrat à l'aide des kits de ressources de Gartner dédiés à la tarification 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking annuel
Utiliser des lieux de travail à coût réduit	<ul style="list-style-type: none"> Centraliser les fonctions de support. Utiliser des sites de délocalisation lointaine et de proximité. Vérifier en continu les compétences et l'expertise du personnel (rapport qualité-prix) Recourir à une main-d'œuvre délocalisée de proximité Recourir au sourcing rural 	<ul style="list-style-type: none"> Transférer les fonctions de support centralisées vers un site délocalisé lointain ou un site de proximité à moindre coût 	<ul style="list-style-type: none"> Restructurer les fonctions de support pour favoriser des économies d'échelle Centraliser les fonctions dans des sites de délocalisation lointaine ou de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> Conserver la sécurité en local, mais délocaliser l'administration
Optimiser les contrats	<ul style="list-style-type: none"> Renouveler le contrat ou présenter une nouvelle offre 	<ul style="list-style-type: none"> Réduire ou consolider le nombre de 	<ul style="list-style-type: none"> Passer à un modèle de prix alternatif, tel que 	<ul style="list-style-type: none"> Tirer parti des appels d'offres à grande échelle et

Actions	Activités	Externalisation du datacenter/ services gérés d'infrastructure hybride	Services gérés de l'environnement de travail/centre de services	Réseau (sans fil/ filaire)
	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser la combinaison des fournisseurs Utiliser le programme de consolidation des contrats dans toute l'entreprise pour générer des remises sur volume 	prestataires de services	le prix par utilisateur et par mois	examiner minutieusement les dépenses de maintenance de l'équipement réseau

Source : Gartner (janvier 2019)

- Connaître les taux de main-d'œuvre actuels.
- Évaluer les modèles de prestation externalisée et les gains potentiels en négociation.
- Relocaliser les services vers des sites à moindre coût (délocalisation de proximité ou lointaine).
- Tester les économies d'échelle et évaluer l'impact des différents modèles de tarification.
- Benchmark du contrat.

Considérez l'impact que ces actions auront sur les coûts de main-d'œuvre en combinaison avec l'impact potentiel de la consolidation des contrats et des prestataires de services. Une fois que cela est fait, recourez au dialogue compétitif avec les prestataires de services stratégiques individuels afin de déterminer le niveau de consolidation des services en un nombre inférieur de prestataires, tout en conservant un état d'esprit axé sur l'optimisation des coûts et l'amélioration de l'efficacité et de la productivité.

Pour consolider et optimiser les contrats individuels par prestataire de services, évaluez la nécessité des services et la combinaison des ressources allouées à la prestation, puis déterminez l'axe principal de négociation.

Dans le cas particulier de services d'infrastructure historiques ou de services très dynamiques liés à l'environnement de travail numérique, il peut être plus utile de négocier moins sur les taux

d'experts pour se concentrer sur les taux des ressources consacrées au middleware, à la mise en réseau et au support de l'infrastructure sous-jacente.

Lorsque des tarifs plus compétitifs ont été négociés, surveillez toujours la qualité et le respect des délais de votre service une fois que les nouveaux tarifs sont mis en place. Au fil du temps, certains prestataires peuvent tenter d'employer des ressources moins expérimentées pour compenser le taux horaire moins élevé.

L'optimisation des contrats vous permet également d'améliorer votre éventail de prestataires pour en faciliter la gestion. La combinaison des services peut vous permettre d'utiliser également des remises sur achats en volume.

Au cours du processus de négociation ou de renégociation avec vos prestataires stratégiques, revoyez votre importance relative dans le portefeuille global des comptes du prestataire, vos dépenses relatives et vos dépenses futures prévues pour les services existants et nouveaux.

Examinez également les capacités potentielles des prestataires stratégiques à traiter ces aspects, ainsi que leurs capacités de gestion et d'intégration de services et le risque encouru en matière d'enfermement. Plus vous êtes important, meilleure sera l'attention que vous obtiendrez d'un prestataire de services.

Cependant, l'attention du prestataire ne vous empêche pas de vous approprier activement la qualité de service et l'amélioration continue. Les entreprises qui réussissent ont tendance à être plus proactives.

Pour optimiser les coûts de main-d'œuvre dans les services d'infrastructure, procédez comme suit.

- Analysez l'historique de la volumétrie des dossiers de support pour déterminer le nombre et le coût prévus des effectifs requis pour chaque niveau de support.
- Relocalisez chaque élément de service à son emplacement le plus rentable en travaillant avec les parties prenantes pour identifier quels services sont banalisés et lesquels ajoutent de la valeur dans chaque tour de services. Centralisez les services banalisés et relocalisez-les pour une prestation en délocalisation de proximité ou lointaine. Examinez, au moins tous les 18 mois, si l'internalisation de services à valeur ajoutée serait plus rentable.
- Optimisez les coûts de prestation des services pour chaque tour de services en utilisant les données analysées pour déterminer si des modèles de tarification alternatifs permettraient de réduire les coûts. Analysez et comparez les modèles de tarification par appareil, par utilisateur et par mois, par dossier de support et par personne. Prenez en compte la réduction probable du nombre de dossiers résultant des deux premiers par rapport aux deux derniers.

Standardisez, modernisez et automatisez pour améliorer la productivité et réduire les coûts

Le tableau 2 montre comment les équipes chargées de la gestion des achats peuvent obtenir ces économies dans les coûts des services d'infrastructure à travers la standardisation, la modernisation et, surtout, l'automatisation.

Tableau 2. La standardisation, la modernisation et l'automatisation des services permettent d'offrir le même service avec moins de main-d'œuvre et à un coût inférieur

Actions	Activités	Externalisation du datacenters/services gérés d'infrastructure hybride	Services gérés de l'environnement de travail/centre de services	Réseau (sans fil/filaire)
Réviser la gestion de la demande	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le volume des dossiers de support Hiérarchiser les changements de système 	<ul style="list-style-type: none"> Automatiser les versions de serveur standard 	<ul style="list-style-type: none"> Lier les langages prises en charge par le centre de services Offrir une formation aux utilisateurs pour réduire le nombre de dossiers de support Automatiser les tâches simples de culture de serveur Remplacer les ingénieurs sur le terrain par des modèles de prestation sur appel et à distance 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le protocole SIP pour supprimer les coûts de télécommunications Utiliser le traitement analytique pour identifier et supprimer les incidents récurrents
Améliorer le processus	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la productivité externalisée Éliminer le gaspillage des efforts Mettre en œuvre des processus pour les changements système standard 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la bande passante vers les centres de services à distance pour réduire les pertes de temps de réponse système Mettre en œuvre des processus pour éliminer les efforts et retards inutiles Utiliser le concept des QoS sur des distributeurs automatiques intelligents et des casiers pour les appareils de remplacement 	<ul style="list-style-type: none"> Déplacer la résolution des dossiers de support vers des niveaux de support inférieurs (décalage à gauche) Supprimer les validations inutiles des processus pour éliminer les efforts et retards inutiles Utiliser le concept des QoS sur des distributeurs automatiques intelligents et des casiers pour les appareils de remplacement 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des services mobiles gérés pour rendre et optimiser continuellement les dépenses Optimiser la bande passante réseau tous les trimestres
Standardiser ou moderniser	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher les économies d'échelle Migrer vers le cloud Simplifier en réduisant la personnalisation et en passant à une application commerciale prête 	<ul style="list-style-type: none"> Consolider les environnements d'hébergement pour éliminer la duplication des efforts Simplifier en réduisant la personnalisation et en passant à une application commerciale prête 	<ul style="list-style-type: none"> Supprimer les appareils matériels dans toute l'entreprise Standardiser les contrôles de niveau de service (SLA) de support à travers tous les sites Prendre en charge la sécurité étendue des applications 	<ul style="list-style-type: none"> Construire des réseaux étendus hybrides (alimentés par un réseau étendu défini par logiciel) pour réduire les dépenses d'investissement et de fonctionnement

Actions	Activités	Externalisation du datacenters/services gérés d'infrastructure hybride	Services gérés de l'environnement de travail/centre de services	Réseau (sans fil/filaire)
		à l'emploi dans le cloud		
Automatiser	<ul style="list-style-type: none"> Introduire l'automatisation du dossier d'exploitation (runbook) Automatiser les processus clés de l'ITIL, tels que les incidents et les changements 	<ul style="list-style-type: none"> Automatiser le déploiement de serveurs Automatiser les processus clés de l'ITIL, tels que les incidents et les changements Étendre l'automatisation à la surveillance des capacités, des performances et de la disponibilité 	<ul style="list-style-type: none"> Standardiser et automatiser l'exécution des demandes Utiliser un assistant de support virtuel ou des agents pour aider les utilisateurs professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Déployer des outils de gestion prédictive du réseau

Source : Gartner (janvier 2019)

Les responsables des achats ne peuvent pas standardiser ou simplifier les processus et la technologie par eux-mêmes. Ils doivent engager activement à la fois l'architecture d'entreprise pour la stratégie informatique et opérationnelle et les équipes en charge de l'architecture pour les principales technologies opérationnelles et informatiques afin d'atteindre les objectifs suivants.

- Standardisez avec des configurations matérielles uniques (« pizza box », toutes les machines virtuelles Linux et x86, matériel et configurations d'ordinateurs de bureau et portables uniques), des principes économes appliqués aux processus de la bibliothèque d'infrastructure informatique (ITIL), l'organisation DevOps des opérations et l'intégration du support informatique et des technologies opérationnelles.

- Identifiez les processus et les technologies informatiques et opérationnelles qui peuvent être simplifiés ou standardisés. Tout processus qui comporte des étapes et des actions clairement identifiables et qui présente des répétitions peut être standardisé. La standardisation améliorera la qualité et l'efficacité des processus à court terme, mais elle prépare aussi la transition potentielle du processus vers un service automatisé à long terme. La standardisation exige une collaboration étroite avec toutes les parties prenantes et doit se faire par petites étapes, par exemple en appliquant les principes économes pour éliminer le superflu du processus. Elle doit être étayée par la standardisation des outils de gestion des services. Par conséquent, utilisez toujours au maximum les outils de gestion des services informatiques (ITSM) existants ou nouveaux.

- Identifiez les solutions qui optimisent la convergence des opérations et des processus informatiques et des technologies opérationnelles. Les responsables des achats doivent travailler

avec les équipes afin d'attirer et de renforcer l'engagement de l'entreprise à prendre en compte ces solutions. Si nécessaire, ils doivent établir un partenariat avec des fournisseurs de solutions potentiels pour constituer un dossier économique destiné à l'entreprise.

Dans cette approche, les responsables des achats créeront un écosystème interne et externe en vue d'élaborer une feuille de route de solutions d'intégration informatiques et, à tout le moins, des technologies opérationnelles pour les trois à cinq prochaines années.

Une telle feuille de route doit être revue et adaptée aux conditions du marché ou de l'entreprise au moins tous les six mois, ce qui implique des contrats flexibles.

Dans les mises en œuvre pratiques, ce qui précède se traduit par une approche par phases, avec une analyse parallèle des processus et de la technologie et des changements parallèles.

En la matière, les outils sont souvent mis en place en premier pour prendre en charge la standardisation des processus. Il est toutefois important d'éliminer le superflu des processus avant de les automatiser, car il est dans la nature humaine d'ajuster l'outil au processus, et non le processus à l'outil.

Commencez à examiner des solutions de gestion de services basées sur le cloud computing, comme ServiceNow, pour automatiser certains de vos services, processus et procédures relatifs au réseau, aux services gérés de l'environnement de travail et du centre de services et à l'externalisation du datacenter et aux services gérés d'infrastructure hybride.

Les principaux fournisseurs ont automatisé des activités historiquement basées sur l'humain, telles que la gestion des changements, la résolution des incidents et l'automatisation du dossier d'exploitation. Cela peut avoir un impact important sur les coûts lors de la réduction de la main d'œuvre requise. Pour rester concurrentiels, les fournisseurs investissent dans de nouvelles technologies d'automatisation afin de répondre aux besoins de leurs clients. Les équipes chargées de la gestion des achats doivent exiger de tous les fournisseurs qu'ils présentent régulièrement leurs capacités d'automatisation actuelles et les feuilles de route futures associées afin d'identifier les cas d'utilisation pour leur entreprise.

Toutefois, tous les fournisseurs ne sont pas forcément disposés ou capables d'opérer à court terme la transition d'une prestation de services par des personnes à une prestation automatisée. En outre, étant donné le degré de maturité variable des entreprises, une combinaison de services humains et automatisés sera une nécessaire étape intermédiaire.

Pour améliorer la productivité et réduire les coûts, procédez comme suit.

- Établissez un centre d'excellence en automatisation axé sur les économies et l'amélioration des processus, en travaillant avec les prestataires et les architectes d'entreprise. Affectez des ingénieurs en automatisation internes ou externes à l'identification des opportunités appropriées en matière d'automatisation robotisée des processus (RPA). Traitez l'automatisation comme un processus continu plutôt que comme une tâche ponctuelle.

- Prévoyez des dispositions contractuelles (telles que des opportunités de partage des bénéfices pour promouvoir la proactivité) afin d'inciter vos prestataires de services à répercuter les économies de coûts et d'efficacité découlant de l'automatisation et de la baisse des coûts par serveur ou par utilisateur. Surveillez leurs investissements continus dans l'automatisation

intelligente et recherchez régulièrement des opportunités d'automatisation de nouveaux cas d'utilisation.

– Exigez des fournisseurs qu'ils réduisent de façon proactive les volumes d'incidents en déployant le traitement analytique sur les dossiers de support informatique et les services de gestion des changements et des problèmes. Créez des outils pour prendre en charge la livraison agile de nouvelles fonctionnalités.

– Éliminez les goulets d'étranglement dans la prestation de services qui ajoutent des coûts sans ajouter de valeur en analysant les processus de bout en bout. Supprimez toutes les passerelles de validation qui ont un taux de rejet inférieur à 5 % : elles sont inutiles. Corrigez les problèmes techniques qui rendent les équipes externalisées inefficaces, tels qu'une faible bande passante ou des impératifs d'accès complexes.

Identifiez et déployez des mécanismes de livraison émergents qui peuvent atteindre le même résultat, tels que les distributeurs automatiques pour la livraison rapide de périphériques de remplacement.

Rationalisez votre portefeuille de services pour ajuster les niveaux de service et optimiser les coûts

Bien que la restructuration des coûts de main-d'œuvre et la rationalisation de la prestation de services permettent de réaliser des économies de coûts considérables sans impact sur le service global, une optimisation des coûts plus étendue est parfois nécessaire.

Dans ce cas, il est nécessaire d'ajuster la portée du service pour le rendre moins onéreux et plus facile à fournir, tout en minimisant les impacts sur les utilisateurs.

Le tableau 3 présente des mesures concrètes que les équipes chargées de la gestion des achats peuvent prendre pour y parvenir.

Tableau 3. La rationalisation de la portée réduit le service tout en produisant les mêmes résultats

Actions	Activités	Externalisation du datacenter/services génés d'infrastructure hybride	Services génés de l'environnement de travail/centre de services	Réseau (sans fil/Blair)
Réduire les SLA	<ul style="list-style-type: none"> Négocier le droit de modifier les SLA Réviser les impératifs de reprise après sinistre Réaligner les délais de résolution des incidents 	<ul style="list-style-type: none"> Révoir et réviser les impératifs des SLA au moins une fois par an Réaligner le SLA de disponibilité des services pour les services cruciaux uniquement 	<ul style="list-style-type: none"> Associer les SLA pour les temps de réponse moyens et la résolution des incidents standard Mettre en place un support basé sur les rôles, avec des SLA différenciés Passer à un accord sur le niveau d'expérience pour mieux s'aligner sur les objectifs des clients 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre l'accent sur les SLA qui ont un impact sur le service
Mettre en place le libre-service pour les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> Déplacer à gauche la libre-service des incidents Accroître le libre-service pour les utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre l'accent sur la gestion des services, l'intelligence artificielle et les outils de support automatisé Créer un libre-service pour les demandes informatiques standard, tels que les versions de serveur 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le modèle de superviseur et le libre-service Utiliser le traitement analytique pour réduire les incidents Mettre en œuvre le libre-service des utilisateurs pour la réinitialisation des mots de passe et les tâches de routine 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre l'accent sur la gestion des services, l'intelligence artificielle et les outils de support automatisé
Rationaliser le portefeuille de services	<ul style="list-style-type: none"> Retirer les services de faible valeur Remplacer les solutions par l'infrastructure en tant que service (IaaS) Retirer les apps existantes pour le cloud 	<ul style="list-style-type: none"> Retirer les machines virtuelles qui ne sont plus requises Transférer les applications commerciales prêtes à l'emploi vers des logiciels en tant que service (SaaS) Retirer les applications en voie de transfert vers le cloud Retirer les applications ayant des coûts de support élevés et une faible valeur opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Transférer le flux de travail (workflow) ou d'autres services vers les solutions d'ITSM Remplacer les outils par des versions modernes, avec une plus grande automatisation 	<ul style="list-style-type: none"> Remplacer les commutateurs 10/40G et à chaises par des commutateurs 25/100G

Source : Gartner (janvier 2019)

Des SLA mal dimensionnés peuvent augmenter considérablement le coût du service sans ajouter de valeur globale. Par exemple, un SLA de disponibilité de 99,9 % pour un environnement de développement et de tests nécessitera une architecture à haute disponibilité.

Si l'équipe de développement peut accepter un SLA de 98 %, cela permettra des options d'hébergement différentes et moins onéreuses. Passez en revue les SLA pour tous les services au moins une fois par an.

En plus de vérifier si l'entreprise a encore besoin de chaque SLA, examinez si le prestataire délivre régulièrement un niveau de service qui rend le SLA moins pertinent, et donc coûteux.

Par exemple, si un prestataire assure régulièrement une disponibilité de l'infrastructure de 99,5 %, l'établissement d'un SLA de disponibilité à ce niveau ne fera qu'augmenter le coût parce que le prestataire doit compenser le risque de payer des crédits de service par rapport à ce niveau.

Les utilisateurs veulent de plus en plus avoir la possibilité du libre-service pour un éventail de services, comme la réinitialisation de base des mots de passe et l'envoi de demandes standardisées. En travaillant avec les prestataires pour créer une capacité renforcée de libre-service, non seulement les demandes des utilisateurs envers un service de grande consommation sont satisfaites, mais le travail est retiré du service, ce qui réduit les coûts.

Travaillez avec votre prestataire de services gérés de l'environnement de travail pour créer un portail en libre-service intégré à l'outil d'ITSM, permettant le traitement automatisé des demandes. Il peut s'agir d'une approche itérative, commençant par les types de dossiers les plus courants (comme la réinitialisation des mots de passe) et évoluant au fil du temps pour traiter un nombre croissant de types de demandes.

De même, les outils de collaboration internes peuvent permettre aux utilisateurs de s'identifier en tant qu'experts dans des applications spécifiques, ce qui favorise l'assistance entre pairs et réduit davantage le besoin de support de la part du prestataire.

À plus long terme, une plus forte réduction des coûts sera possible en simplifiant activement l'ensemble des solutions à prendre en charge. Collaborez avec les prestataires pour réduire les besoins en matière de services en mettant en œuvre des programmes continus visant à rationaliser le portefeuille de services.

Pour chaque aspect du portefeuille de services, cherchez à retirer les offres qui sont coûteuses à maintenir par rapport à leurs avantages opérationnels. Par exemple, l'analyse des dossiers de support créés ou du temps consacré à prendre en charge une application donnée par rapport au nombre d'utilisateurs permettra d'identifier des cibles initiales de simplification.

Une fois que ces applications de faible valeur sont identifiées, travaillez avec les architectes d'entreprise et les parties prenantes opérationnelles pour retirer ces applications ou les remplacer par des solutions de SaaS.

Certaines applications d'entreprise sont peut-être trop largement utilisées pour être remplacées, mais peuvent éventuellement être migrées vers le cloud computing public, soit directement, soit après remaniement, pour permettre un support à moindre coût en utilisant des fonctions centralisées et automatisées.

La plupart des grands fournisseurs d'hébergement peuvent déployer des outils pour analyser le portefeuille d'applications et identifier les opportunités de retrait, remplacement, ré-hébergement

ou remaniement des solutions.

Concernant le matériel, la mise à niveau ou le remplacement du matériel obsolète du datacenter et du réseau peut entraîner une réduction continue des coûts de service qui l'emporte sur les coûts de la mise à niveau sur une période de trois à cinq ans.

Bien que ces efforts de rationalisation permettront de réaliser les plus grandes économies de coûts à long terme, ils nécessitent une longue période pour être mis en œuvre et une équipe multifonctionnelle dédiée à leur supervision pour les mener à bien.

Pour économiser des coûts en réduisant la portée des services tout en protégeant les résultats, procédez comme suit.

- Exigez des prestataires qu'ils identifient les économies de coûts potentielles par le biais de rapports trimestriels dans le cadre des processus standard de gouvernance et de gestion des fournisseurs. Recherchez les opportunités où un changement dans la portée des services réduirait le coût de la prestation, mais exigez du prestataire qu'il explique comment la qualité de service serait protégée. Conservez le droit d'annuler le changement jusqu'à trois mois après sa mise en œuvre.

- Identifiez les domaines potentiels pour le libre-service des utilisateurs en travaillant avec les parties prenantes de l'entreprise pour identifier les goulets d'étranglement dans les processus de support et de demandes informatiques. Collaborez avec les prestataires pour créer des capacités de libre-service automatisées pour les demandes standard des utilisateurs finaux de l'entreprise (comme l'installation de logiciels standard) et du personnel informatique (autorisation du libre-service sur les versions de serveur, par exemple).

- Évaluez les avantages sur les coûts si vous rationalisez la portée du support des services en vous assurant que les prestataires utilisent le traitement analytique et des outils d'analyse du portefeuille d'applications pour identifier les services ayant des coûts de support élevés. Collaborez avec les architectes d'entreprise pour créer des plans visant à supprimer, remplacer ou déplacer ces services vers des solutions à moindre coût.

Analysez le coût total de possession du matériel mis à niveau par rapport aux solutions existantes pour déterminer si des économies à long terme peuvent résulter d'investissements en amont.

Établissez des partenariats avec des prestataires en vue d'un meilleur service à des coûts potentiellement inférieurs

Lorsqu'une entreprise atteint un certain niveau de maturité avec ses services d'infrastructure, elle peut commencer à étudier des stratégies plus avancées pour diminuer ses coûts.

Le tableau 4 montre que le partage des risques et des récompenses en partenariat avec les prestataires peut offrir des opportunités supplémentaires d'optimiser les coûts, souvent tout en améliorant le niveau de service à l'entreprise.

Tableau 4. Le partenariat avec des prestataires offre des avantages partagés pour obtenir de meilleurs services à des coûts inférieurs

Actions	Activités	Externalisation du datacenter/ services gérés d'infrastructure hybride	Services gérés de l'environnement de travail/centre de services	Réseau (sans fil/ filaire)
Partager le risque	<ul style="list-style-type: none"> Partager les gains en fonction des améliorations réalisées Risque et récompense Appliquer des tests basés sur les risques 	<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux prestataires d'acquies des crédits pour une disponibilité des services de 100 % Faire office de client pilote pour les nouvelles offres de services en échange d'une réduction des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> Passer à un modèle de tarification alternatif, par exemple par utilisateur et par mois, pour partager les risques et réduire les coûts Aligner les SLA sur les résultats opérationnels, avec la possibilité pour les prestataires d'obtenir des revenus supplémentaires en cas de performances dépassées 	<ul style="list-style-type: none"> Payer un pourcentage des économies supplémentaires réalisées sous forme de prime
Transformer la propriété intellectuelle en produit	<ul style="list-style-type: none"> Établir des partenariats pour créer une solution du domaine ou de l'industrie Fournir la propriété intellectuelle pour un avantage sur les coûts temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> Codévelopper des datacenters partagés, avec des flux de revenus partagés Concéder sous licence les résultats du traitement analytique 	<ul style="list-style-type: none"> Travailler avec les prestataires pour co-créer la propriété intellectuelle de l'environnement de travail numérique pour votre industrie Conclure des accords de licence pour la propriété intellectuelle 	<ul style="list-style-type: none"> Devenir partenaire de tests pour les nouveaux produits et services Collaborer avec les prestataires pour identifier et concéder sous licence les

Actions	Activités	Externalisation du datacenter/ services gérés d'infrastructure hybride	Services gérés de l'environnement de travail/centre de services	Réseau (sans fil/ filaire)
	<ul style="list-style-type: none"> Devenir un bêta-testeur actif pour la propriété intellectuelle du prestataire 	<ul style="list-style-type: none"> exécuté sur vos données 	<ul style="list-style-type: none"> créée avec votre soutien 	<ul style="list-style-type: none"> nouvelles fonctionnalités des produits
Recourir à des partenaires qui sont aussi des concurrents	<ul style="list-style-type: none"> Créer des consortiums d'achats de l'industrie Codévelopper des standards de l'industrie ou des produits Demander à être une référence pour d'autres clients 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer avec les prestataires pour assurer un leadership réfléchi dans les normes de produits Acheter des serveurs à des coûts réduits par le biais de consortiums d'achats 	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir la propriété intellectuelle industrielle des prestataires si vous êtes leader de l'industrie Agir comme étude de cas pour les prestataires, en échange de meilleures modalités commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à tirer profit de votre position sur le marché si vous avez du pouvoir d'achat

Source : Gartner (janvier 2019)

Associez-vous à vos prestataires à un niveau supérieur en partageant les risques ou en créant des solutions du domaine ou de l'industrie.

Selon la tolérance au risque de votre entreprise, envisagez de participer à une partie des tests basés sur le risque de votre prestataire pour les nouveaux produits en échange d'un coût de service inférieur.

Transformez la propriété intellectuelle en produit en devenant bêta-testeur actif pour les nouvelles solutions des prestataires, ou bien en travaillant avec des partenaires pour créer une nouvelle propriété intellectuelle pour laquelle vous conservez une partie des revenus tirés de la vente.

Recourez à des partenaires qui sont aussi des concurrents pour créer des consortiums d'achats de l'industrie et élaborer conjointement des standards de l'industrie ou des produits. Pour exploiter les partenariats avec des prestataires de services d'infrastructure en vue de réduire les coûts, procédez comme suit.

– Identifiez les opportunités d'économies de coûts basées sur les partenariats dans les services en demandant aux dirigeants de chaque prestataire de proposer des mécanismes de partage des risques et des récompenses. Motivez chaque prestataire en permettant que ces propositions soient présentées directement aux dirigeants de votre propre entreprise, en tirant parti d'un événement

de gestion des fournisseurs stratégiques.

– Recherchez des opportunités de réduire les coûts ou d'accroître les revenus auprès des prestataires en analysant où la position stratégique de votre entreprise favorisera des opportunités de co-création avec les prestataires. Concédez sous licence toute propriété intellectuelle développée de la sorte et compensez les avantages par rapport aux coûts des services.