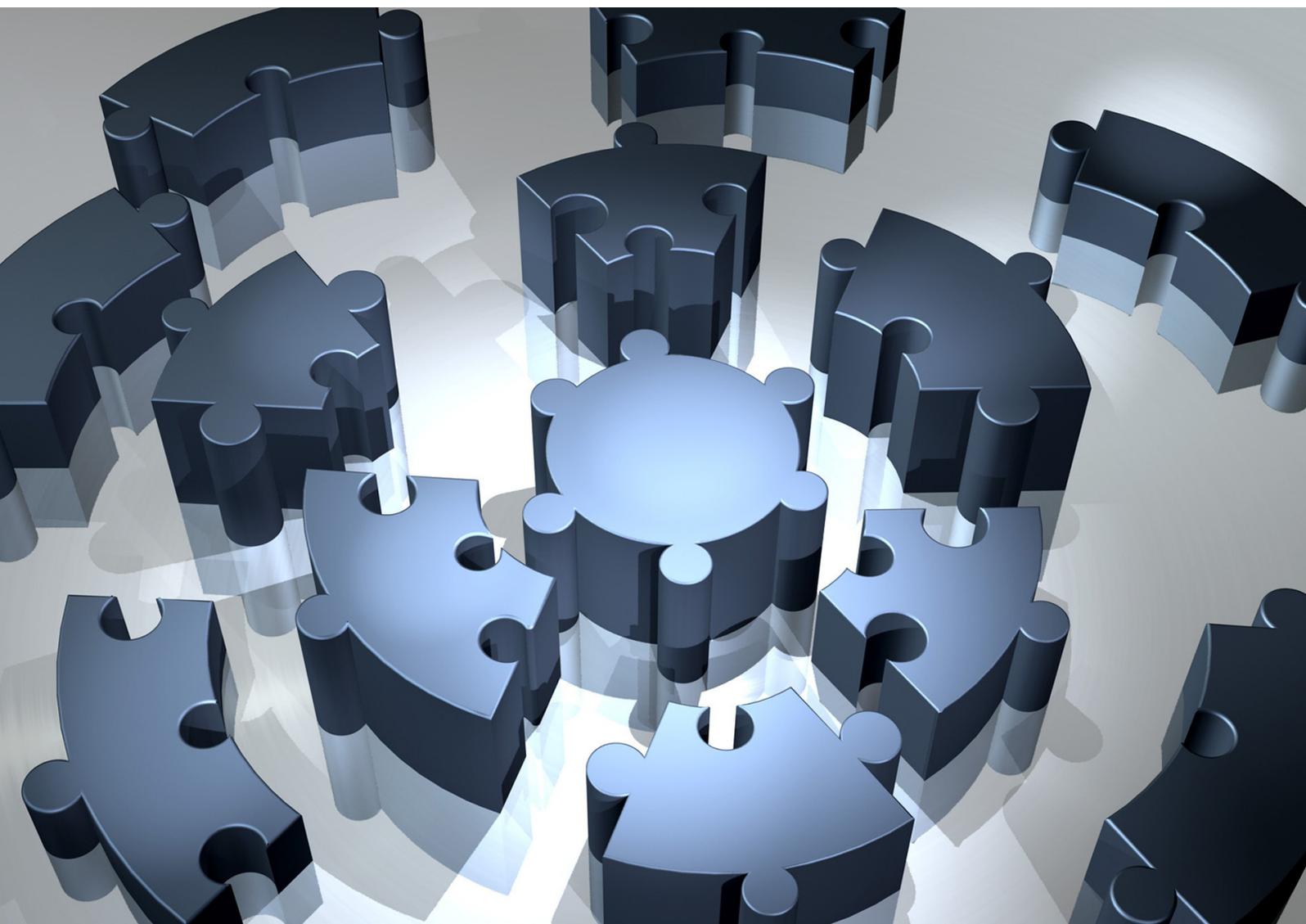


# ***SOFTWARE ASSET & CLOUD MANAGEMENT***

**DE LA GESTION DES ACTIFS LOGICIELS À L'OPTIMISATION DES SERVICES**



# Software asset & cloud management

De la gestion des actifs logiciels à l'optimisation des services

Octobre 2018

Le Cigref est un réseau de grandes entreprises et d'administrations publiques qui a pour mission de développer la capacité de ses membres à intégrer et maîtriser le numérique. Par la qualité de sa réflexion et la représentativité de ses membres, il est un élément fédérateur et acteur important de la société numérique.

Association loi 1901 créée en 1970, le Cigref n'exerce aucune activité lucrative. Il regroupe à ce jour près de 150 grandes entreprises et administrations publiques françaises dans tous les secteurs d'activité. Sa gouvernance est assurée par 15 administrateurs, élus en Assemblée générale. Son activité est animée par une équipe de 10 permanents.

 Droit de propriété intellectuelle

Toutes les publications du Cigref sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle. Est autorisée la copie du titre et d'extraits de 500 caractères, suivis chacun de la mention « Source : » assortie de l'url de la publication Cigref. Toute autre reprise doit faire l'objet d'une autorisation préalable auprès du Cigref : [cigref@cigref.fr](mailto:cigref@cigref.fr)

Retrouvez toutes nos publications sur [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr) | Suivez-nous sur Twitter : [@Cigref](https://twitter.com/Cigref)

Cigref, [21 avenue de Messine, 75008 Paris](https://www.cigref.fr), +33 1 56 59 70 00, [cigref@cigref.fr](mailto:cigref@cigref.fr)

# SYNTHÈSE

Six ans après une première publication explicitant les missions du *Software Asset Management* (SAM) - alors discipline naissante - et les bénéfices pour les organisations de la gestion de leurs actifs logiciels, le Cigref dresse un panorama actualisé de la fonction SAM auprès de ses membres, à la lumière des enjeux liés au *cloud* qui bouscule la fonction et les entreprises.

Poussée par le durcissement des relations commerciales avec les éditeurs de logiciels et les montants financiers en jeu, la progression du SAM en entreprise est sans appel. L'enquête Cigref révèle toutefois des situations contrastées : il y a autant de manières de gérer ses actifs logiciels que d'entreprises, même si des tendances communes se dessinent autour des ressources allouées (budget et ETP), des missions socles, de l'outillage et du mode d'organisation. L'investissement consenti est à la mesure du risque et du coût que représentent les solutions logicielles, applicatives et *cloud* dans les budgets des Directions SI et des Directions métiers.

Pour autant, une part significative d'entreprises et d'administrations se lancent « seulement » maintenant dans la structuration d'une fonction SAM. Ce constat rend d'autant plus utile les démarches de capitalisation et de partage des expériences et des bonnes pratiques s'agissant des process, des organisations, des outils, etc.

L'écosystème d'acteurs (ESN, cabinets, distributeurs, indépendants, éditeurs SAM et SLO) et leurs offres de produits et services destinées à accompagner la professionnalisation des entreprises sur cette fonction se sont aussi largement consolidés et étoffés. Acteurs généralistes et spécialistes (ou *pure players*) se sont organisés sur ce marché pour couvrir la palette des besoins en services des entreprises.

Quel que soit son niveau de maturité, son modèle et ses ressources, la fonction SAM doit intégrer la bascule progressive des infrastructures *on premise* vers des offres *cloud* et, comme toutes les fonctions supports, démontrer son efficacité et sa contribution à la performance de l'entreprise.

S'il est admis que le SAM puisse être un centre de coûts dans les premiers mois d'installation (investissement dans des prestations de conseil et d'outillage, inventaires de conformité révélateurs de risques à provisionner, etc.), il est attendu du SAM la capacité à dépasser l'approche défensive face aux éditeurs (gestion *a posteriori* des audits) pour entrer dans une véritable démarche d'optimisation du parc logiciel et applicatif, en phase avec la stratégie Groupe (développements internes, *open source*, virage *cloud*, etc.). A ce titre le rattachement direct à la DSI Groupe de bon nombre de fonctions SAM est révélateur.

Ce rapport attire enfin l'attention sur la courbe de maturité de la fonction et donc des équipes, et l'enjeu d'attractivité et de renouvellement des compétences, en interne comme en externe. Comme pour beaucoup d'autres métiers de l'IT, il est indispensable que la filière (clients et partenaires) s'organise et que les acteurs s'allient pour former et attirer les talents.

## REMERCIEMENTS

---

Le Cigref tient à présenter ses sincères remerciements aux participants du groupe de travail et à la société Elée qui nous a accompagné, pour le partage de leurs expériences et expertises, ainsi qu'aux entreprises et administrations membres du Cigref ayant accepté de participer à l'enquête « SAM et *cloud management* » qui alimente abondamment le rapport.

### Membres du groupe de travail

Noëlle Baillon-Bachoc - ORANGE

Yvan Brunel - COVEA

Philippe Chassaing - VEOLIA

Bernard Pierre - ORANGE

Yves Pouzin - GROUPE ADP

Jean-Luc Revault - HARMONIE MUTUELLE

Catherine Vignacq - CAISSE NATIONALE DÉLÉGUÉE POUR LA SÉCURITÉ SOCIALE DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS

*Ce document a été rédigé par Vanessa Dewaele, Chargée de mission au Cigref et Maxime Meny, Directeur général de Elée.*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Panorama</b> .....	<b>7</b>
1.1. Les organisations SAM au sein des grands groupes .....	7
1.2. Les déclencheurs et activités SAM .....	8
1.3. Les modèles d'organisation et moyens à disposition des SAM .....	10
1.3.1. Les organisations et compétences SAM .....	10
1.3.2. Les modèles d'organisation .....	11
1.4. Les bénéfiques du SAM.....	14
1.4.1. Une meilleure gestion des risques .....	14
1.4.2. L'expertise, les compétences.....	14
1.4.3. La performance.....	15
1.5. Le choix de l'absence d'organisation SAM.....	16
<b>2. Ecosystème SAM</b> .....	<b>18</b>
2.1. La structure du marché .....	18
2.1.1. Les ESN.....	18
2.1.2. Les cabinets de conseil et d'audits .....	19
2.1.3. Les distributeurs .....	20
2.1.4. Les indépendants.....	20
2.1.5. Les éditeurs SAM et SLO .....	20
2.2. Les critères de choix .....	22
<b>3. Enjeux et évolutions</b> .....	<b>24</b>
3.1. L'humain.....	24
3.1.1. Les compétences .....	24
3.1.2. La reconnaissance.....	25
3.2. La performance et sa mesure.....	26
3.3. L'efficacité à l'épreuve des nouveaux modèles .....	28
<b>Conclusion</b> .....	<b>30</b>
Comment la profession va-t-elle évoluer demain sous l'impulsion du <i>cloud</i> ? .....	30
Du budget au PNL du SI .....	31
Contrôler sans brider .....	31
<b>Annexe - Enquête / Synthèse des résultats</b> .....	<b>32</b>

## Table des schémas

Schéma 1 - Ancienneté des organisations SAM (en % des répondants) .....	7
Schéma 2 - Rattachement hiérarchique des organisations SAM (en % des répondants) .....	7
Schéma 3 - Budget SAM en € HT et en % des répondants .....	8
Schéma 4 - Audits éditeurs entre 2015 - 2018 (en nombre de citations) .....	8
Schéma 5 - Principales missions des SAM (en %).....	9
Schéma 6 - Éditeurs les plus actifs en matière d'audits (en nombre de citations) .....	9
Schéma 7 - Effectifs des organisations / départements SAM (en ETP, en % des répondants) .....	10
Schéma 8 - Outils de <i>discovery</i> utilisés (en nombre de répondants) .....	10
Schéma 9 - Vision d'ensemble organisation SAM centralisée vs décentralisée .....	12
Schéma 10 - Vision d'ensemble structuration du marché SAM .....	18
Schéma 11 - Vue synthétique des fonctionnalités des solutions SAM et SLO .....	21
Schéma 12 - Vision d'ensemble des critères de sélection des prestataires SAM et SLO .....	23
Schéma 13 - Évolution des fonctions SAM et SLO et performances .....	27

## Table des illustrations

Illustration 1 - Les acteurs du SAM chez Covéa .....	13
Illustration 2 - Cartographie des processus SAM chez Covéa .....	13
Illustration 3 - Les bénéficiaires du SAM au sein de la Sécurité Sociale des Travailleurs Indépendants .....	16
Illustration 4 - Les principaux déclencheurs dans le Groupe ADP .....	17
Illustration 5 - Compétences et missions SAM : extrait du référentiel métier du Groupe Orange .....	25
Illustration 6 - Création d'un poste SAM avec recrutement interne : .....	25
Illustration 7 - Exemples d'indicateurs SAM mis en place chez Veolia et Orange .....	28

## Glossaire des principaux sigles

ERP	Enterprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré)
ITSM	Information Technology Service Management
MCO	Maintien en Conditions Opérationnelles
PMO	Project Management Office
RFI	Request For Information
RFP	Request For Proposal
SAM	Software Asset Management
SLO	Software License Optimization (solutions logicielles spécifiques)

# Introduction

En octobre 2012, le Cigref a publié un premier livre blanc sur le *Software Asset Management* (SAM) à l'heure où cette discipline n'en était encore qu'à ses débuts en France. Rédigée alors que la vague d'audits éditeurs déferlait sur les entreprises et les administrations, cette publication avait pour objectif de répondre à 2 questions :

- Pourquoi gérer ses actifs logiciels ?
- Quels sont les avantages et les bénéfices du SAM ?

Les entreprises et administrations se sont depuis saisies de la question. Pour preuve, elles sont plus de 68% à disposer désormais d'un département ou d'une organisation SAM<sup>1</sup>.

Le Cigref a souhaité, six ans après, dresser un bilan du SAM en France au travers des retours de ses membres, et identifier les nouveaux enjeux auxquels doivent faire face les entreprises et administrations en matière de gestion des licences logicielles, avec notamment l'avènement du *cloud*.

Pour l'ISO (*International Standard Organisation* ou Organisation internationale de normalisation), le *Software Asset Management* se définit comme « un ensemble de compétences, processus, organisation, outils ayant pour but de gérer, contrôler et protéger les actifs logiciels de l'entreprise et ce, pendant tout le cycle de vie du logiciel ». Bien qu'ancienne - elle date de 2006 - cette définition reste d'actualité. A l'heure du *cloud*, le terme « actifs logiciels » pourrait être étendu aux souscriptions ou autres abonnements. C'est cette définition étendue que nous retiendrons.

En édictant cette norme, les membres de l'ISO n'avaient certainement pas anticipé que ce sont les éditeurs eux-mêmes, du fait de leurs pratiques commerciales et contractuelles, qui seraient les principaux ambassadeurs du SAM dans les entreprises.

A travers ce nouveau rapport, le Cigref souhaite dresser un panorama des pratiques et du marché, et mettre en perspective les nouveaux défis pour les entreprises autour de la gestion des licences et des services *cloud*. Le présent rapport vise ainsi à apporter des pistes de réponses et de réflexions à trois grandes questions :

1. **Le SAM en 2018 en France** : six ans après (le premier rapport), où en est-on ? Présentation de l'état de l'art, bilan et retours d'expériences des entreprises qui ont investi dans cette activité, et de celles qui ne l'ont pas fait.
2. **L'écosystème SAM** : quels sont les besoins des entreprises en matière de services et d'outils ? que propose et comment se structure le marché fournisseurs pour répondre aux besoins ?
3. **Les évolutions à venir** : empilement des technologies, consumérisation de l'IT, *cloud*, *SaaS*, nouveaux modèles, nouveaux acteurs... comment le SAM va-t-il devoir évoluer pour continuer à servir les intérêts de la DSI et plus globalement de l'entreprise ?

Ce document a été rédigé grâce aux travaux menés par le groupe de travail SAM coanimé par le Cigref et Elée, regroupant une dizaine de grandes entreprises et administrations françaises, ainsi qu'aux contributions d'une cinquantaine d'organisations membres du Cigref qui ont répondu à une enquête en ligne, menée entre mai et juin 2018. *Sauf mention contraire, tous les chiffres du rapport sont tirés de cette enquête interne.*

---

<sup>1</sup> Source : Enquête interne « SAM & Cloud management » - Cigref - juin 2018

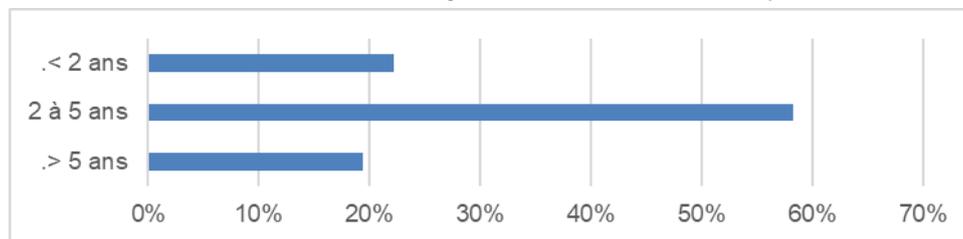
# 1. Panorama

## 1.1. Les organisations SAM au sein des grands groupes

68% des entreprises et administrations membres du Cigref disposent aujourd'hui d'une organisation SAM composée de ressources qui se consacrent exclusivement au pilotage des actifs logiciels. Elles étaient moins de 20% en 2012.

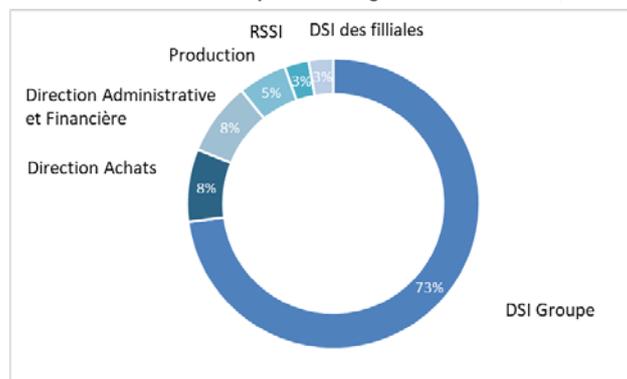
Jeunes, de taille réduite, ces organisations ont été créées il y a moins de cinq ans pour 80% d'entre elles, initialement pour répondre à la montée des audits de quelques éditeurs qui ont frappé la quasi-totalité des entreprises et administrations françaises à partir du début des années 2010.

Schéma 1 - Ancienneté des organisations SAM (en % des répondants)



Les départements ou organisations SAM sont majoritairement logés dans les DSI Groupe (73% des répondants). Quelques entreprises ont positionné le SAM au sein d'autres fonctions support, comme la Direction Financière ou la Direction des Achats, en central ou en filiales.

Schéma 2 - Rattachement hiérarchique des organisations SAM (en % des répondants)



Les moyens dont disposent les SAM sont encore modestes. 60% des entreprises sondées affirment consacrer moins de 500 000 € HT par an pour couvrir salaires, outils et coûts liés aux prestations externes. A noter cependant : 24% des répondants ont un budget supérieur à 1 M€ HT annuel.

Les enveloppes dédiées au SAM dépendent de trois facteurs :

- La dépense logicielle : on constate une corrélation entre coûts logiciels et budget SAM,
- Le nombre d'éditeurs sous contrôle : plus le nombre de fournisseurs gérés est important, plus lourd sera le budget,
- La maturité de la fonction et la largeur de la palette des services rendus.

Schéma 3 - Budget SAM en € HT et en % des répondants

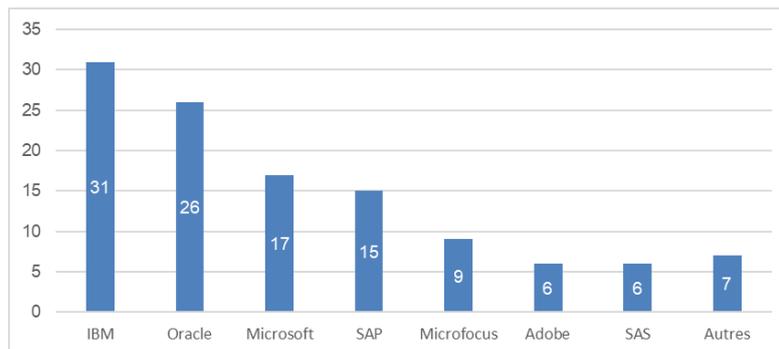


## 1.2. Les déclencheurs et activités SAM

50% des entreprises interrogées déclarent que les audits ont été le principal déclencheur à la mise en place du SAM. Ce chiffre est à rapprocher de l'âge moyen des structures SAM qui, pour rappel, ont majoritairement moins de cinq ans. Ce sont donc bien les audits qui ont poussé les entreprises à investir dans le SAM, dans une démarche plutôt défensive dans un premier temps.

96% des répondants ont eu à faire face à un ou plusieurs audits rien que ces trois dernières années. Parmi les éditeurs les plus actifs en la matière, on trouve sans surprise les poids lourds historiques comme IBM, Oracle, Microsoft et SAP.

Schéma 4 - Audits éditeurs entre 2015 - 2018 (en nombre de citations)

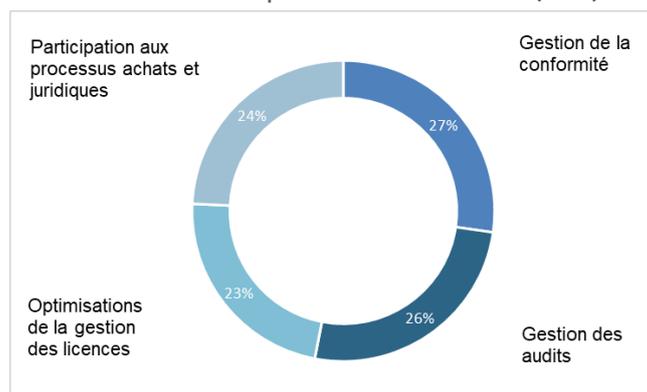


Certains éditeurs ont depuis revu leur politique en matière d'audit. Mais il s'agit principalement de ceux dont la transition vers les nouveaux modèles *as a service* est la plus avancée.

La gestion de la conformité demeure encore une priorité pour les DSI. Les audits sont un droit légitime de l'éditeur, le plus souvent encadré contractuellement via des clauses d'audit, à contrôler le respect par le client du contrat de licences logicielles. Cependant, les pratiques de certains éditeurs, parfois jugées intrusives (collecte de données, etc.) ou agressives (pression commerciale, etc.) par les entreprises auditées, ont profondément terni les relations commerciales mais aussi les partenariats technologiques.

Encore aujourd'hui, la gestion de la conformité et des audits représente plus de 50 % des missions des SAM. La plupart des organisations ont élargi leur périmètre d'intervention à d'autres processus comme par exemple la refacturation, le *vendor management*, la gestion des approvisionnements (mise à disposition des clés de licences, des jetons, commandes de logiciels et de maintenances, etc.). Les plus avancées ont construit des catalogues de services à forte valeur ajoutée à destination des DSI, des Achats mais aussi des métiers et des filiales.

Schéma 5 - Principales missions des SAM (en %)



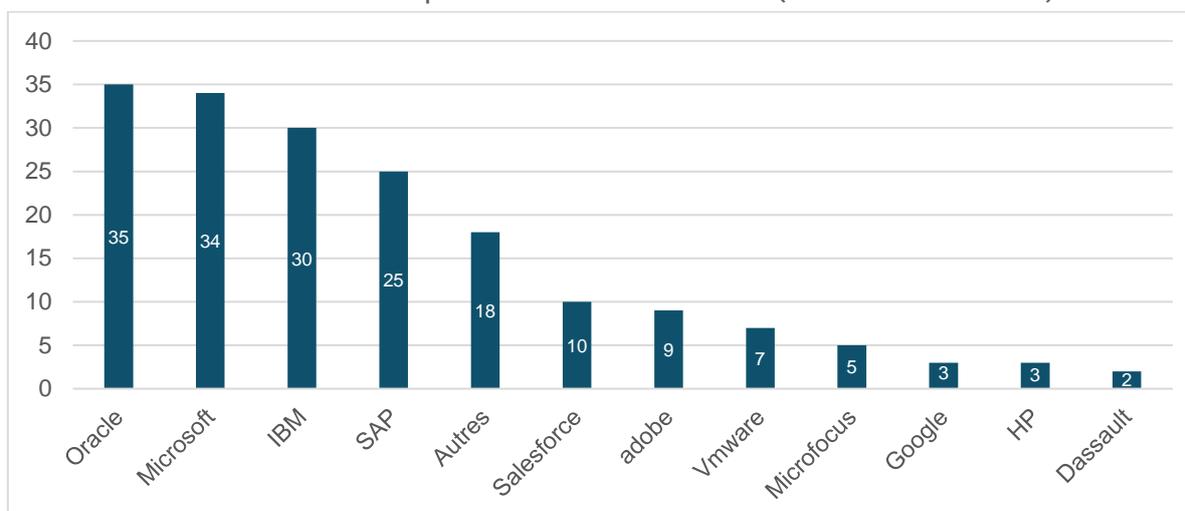
En matière d'éditeurs, Microsoft, SAP, Oracle et IBM sont les plus suivis par les fonctions SAM. Les raisons sont simples :

- Une dépense très élevée. Ces quatre éditeurs représentent la plupart du temps plus de 50 % des coûts logiciels des entreprises.
- Une longue tradition en matière d'audits qui se perpétuent pour certains.
- Des produits et des contrats pléthoriques, complexes, qui ne cessent de s'enrichir et de se transformer.

Les offres de produits *SaaS* (*Software as a Service*) de fournisseurs comme Salesforce ou Microsoft avec Office 365, font désormais l'objet d'un suivi renforcé du fait des enjeux financiers qu'ils représentent, mais aussi de la lourde administration qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour contrôler les usages et les coûts de ces solutions aussi coûteuses que simples à souscrire et à déployer pour les métiers.

Enfin, on observe que certains éditeurs ont récemment renforcé leur politique d'audits. C'est le cas de Microfocus par exemple. Fruit du rapprochement avec HP Software, l'éditeur mène depuis deux ans une campagne d'audit considérée comme très agressive par ses clients. Les audits apparaissent comme un des moyens employés pour rentabiliser la fusion, rémunérer les fonds d'investissement qui ont lourdement investis, mais aussi pour inciter les clients, par l'entremise de la conformité, à souscrire à de nouveaux contrats. Tibco ou Informatica adoptent les mêmes pratiques, dans une moindre mesure.

Schéma 6 - Éditeurs les plus actifs en matière d'audits (en nombre de citations)



- Pour aller plus loin sur les pratiques irritantes relevées par les organisations membres du Cigref, consulter le dossier de presse du Cigref : [Pour une relation équilibrée et source d'innovation entre grandes entreprises et les fournisseurs du numérique](#) - juin 2018.

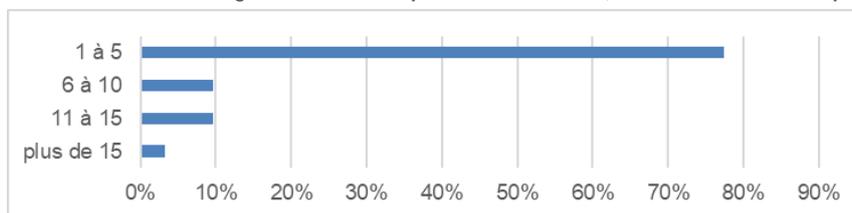
## 1.3. Les modèles d'organisation et moyens à disposition des SAM

### 1.3.1. Les organisations et compétences SAM

Les effectifs des départements SAM sont relativement contenus dans les entreprises. 80% disposent d'équipes comprises entre une et cinq personnes, tandis que plus de 20% comportent plus de 6 ETP (Equivalent Temps Plein).

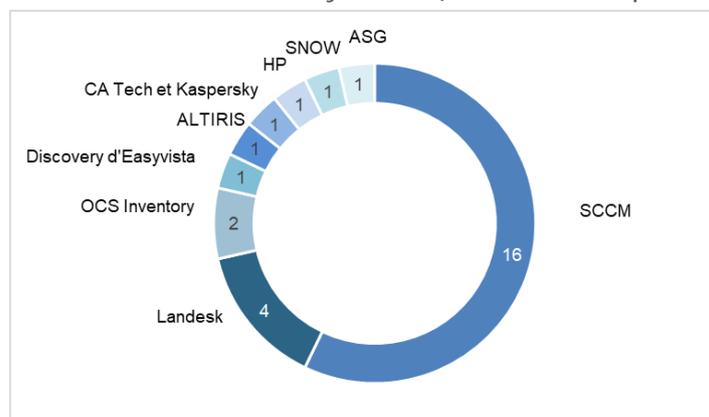
Plus de la moitié des organisations recourent à un accompagnement extérieur pour répondre, soit à un besoin d'expertise ciblée (connaissance éditeur, expertise outils ou data, calcul, etc.), soit pour renforcer les équipes sur des tâches consommatrices de ressources et chronophages comme la coordination des inventaires, la gestion des audits ou le PMO (*Project Management Office*).

Schéma 7 - Effectifs des organisations / départements SAM (en ETP, en % des répondants)



Signe d'une professionnalisation croissante, les trois quarts des entreprises interrogées déclarent avoir rédigé et déployé des processus SAM. En termes d'outils, 94% des répondants s'appuient sur une ou plusieurs solutions de *discovery* pour réaliser leurs inventaires techniques. Mais elles ne sont que 70% à disposer d'un outil de gestion des droits et des contrats.

Schéma 8 - Outils de *discovery* utilisés (en nombre de répondants)



La solution SCCM (*System Center Configuration Manager*) de Microsoft est de loin la solution la plus utilisée dans les entreprises. En regardant plus précisément le taux d'équipement en outils SAM et SLO (solutions logicielles spécifiques), on constate que seule la moitié des entreprises du panel a investi dans ce type de solution.

Plusieurs raisons peuvent expliquer la faible pénétration de ces solutions :

- Les clients, en particulier les moins matures, privilégient le développement des compétences aux investissements en solution logicielle SAM et SLO.
- Certaines solutions souffrent de carences (fiabilité du *discovery*, catalogues incomplets, moteurs de calculs perfectibles, etc.), et ce malgré la promesse commerciale des éditeurs.
- Le prix des solutions (licences ou abonnements) demeure élevé.
- Les coûts d'intégration restant - souvent sous-estimés par les éditeurs - mais aussi les coûts d'exploitation, peuvent être significatifs suivant les solutions.
- Le ROI (*Return On Investment*) de ces produits suppose d'avoir une fonction SAM mature et étoffée, gérant beaucoup d'éditeurs et capable de faire évoluer la solution et les processus internes pour en tirer le meilleur profit.
- Le *SaaS* ou *IaaS / PaaS (Infrastructure / Platform as a Service)* ne sont pas toujours gérés par ces outils encore trop orientés vers le *legacy* et les licences perpétuelles.

Nombre de sociétés ayant acquis un outil n'en tirent pas encore le bénéfice escompté. Celles qui ont su en tirer profit ont investi massivement en compétences et en ressources pour les déployer, et réaliser les développements et paramétrages indispensables à un bon usage. Pour être performant, un investissement compris entre 4 et 5 fois le prix des licences est nécessaire pour la mise en œuvre hors MCO (Maintien en Conditions Opérationnelles). Ce ratio est légèrement en deçà de ceux constatés pour les projets ERP (*Enterprise Resource Planning* ou progiciel de gestion intégré), mais proche des projets ITSM (*Information Technology Service Management*).

### 1.3.2. Les modèles d'organisation

Une organisation SAM et SLO doit avant tout s'intégrer dans la culture de l'entreprise et être alignée sur la politique des Directions Achats et SI.

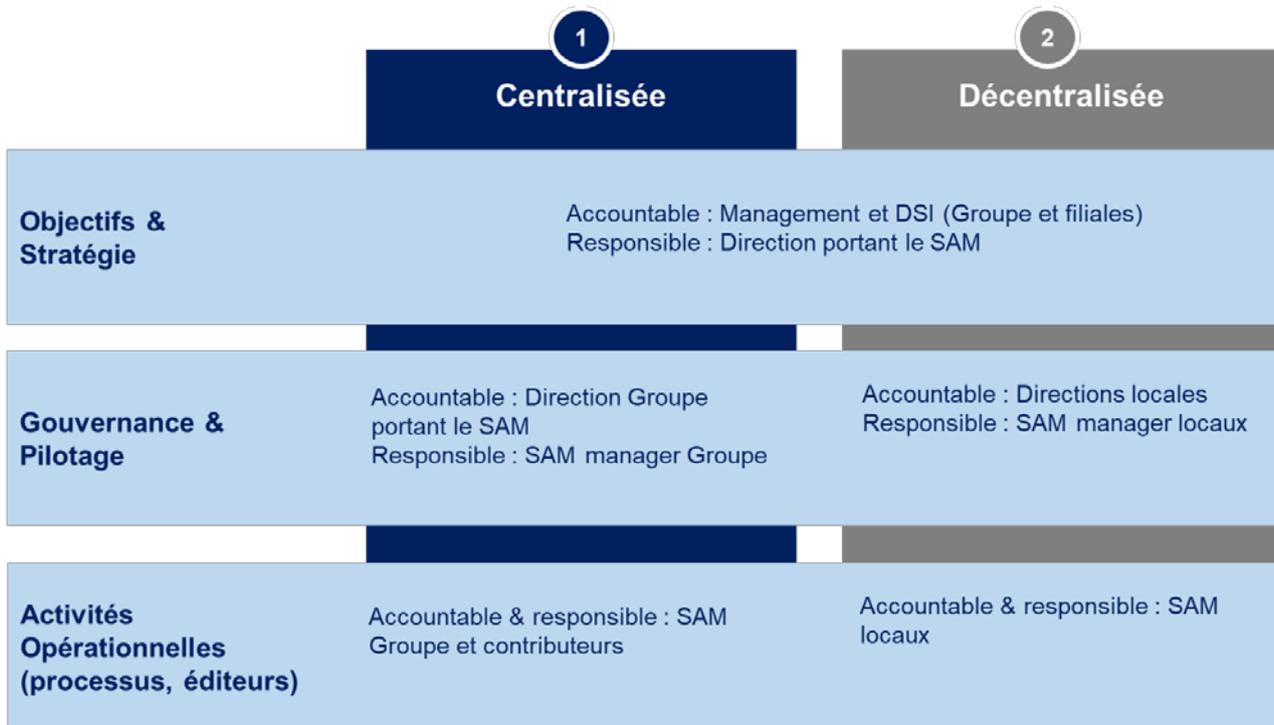
Un SI centralisé et des contrats globaux (ou contrats de groupe) sont autant d'éléments justifiant une fonction SAM centralisée pour intervenir et coordonner tous les bénéficiaires, afin d'aligner les enjeux et engagements contractuels. Dans le cas contraire, la gestion des processus SAM se fera plutôt au niveau local ou sur un modèle local / global.

Quelle que soit sa forme, une organisation pour être efficiente doit être :

- **Identifiée** : ses objectifs et son positionnement dans l'organisation doivent être clairs, formalisés et validés par le management. [Consulter la nomenclature des métiers SI du Cigref, mise à jour en juillet 2018.](#)
- **Comprise** : ses missions (ce qu'elle fait, et ne fait pas) doivent être précisées et acceptées par les fonctions centrales (DSI Groupe, Achats Groupe...) et les filiales ou les métiers.
- **Managée et contrôlée** : elle doit répondre aux objectifs qui lui ont été assignés, et faire état de ses activités et mesurer ses performances.
- **Orientée client** : c'est-à-dire, se positionner comme un fournisseur de services au bénéfice de ses clients internes (Directions Achats, SI métiers, Finance, etc.) et par extension, au bénéfice de l'entreprise et de ses actionnaires.
- **Performante** : dégager un résultat positif.

Au sein des entreprises françaises, deux typologies d'organisations ont été identifiées : centralisée et décentralisée. Le monde n'étant pas toujours binaire, surtout en France, certains dispositifs hybrides intègrent une subsidiarité groupe / filiales plus ou moins définie.

Schéma 9 - Vision d'ensemble organisation SAM centralisée vs décentralisée



Dans la plupart des entreprises intégrées, le SAM est sous la responsabilité d'une fonction Groupe, le plus souvent la DSI (voir Schéma 2). Au niveau opérationnel, le SAM Groupe anime et coordonne une communauté de contributeurs aux compétences multiples (production, gestionnaire de bases de données, juristes, responsables applicatifs, acheteurs, etc.) dont les responsabilités varient en fonction des processus et des éditeurs gérés. Par exemple :

- Pour les processus SAM de base comme les inventaires des droits et contrats, et les inventaires des installations et usages, le groupe spécifie et pilote les démarches tandis que les différents contributeurs comme la DSI (centrale ou locale), les Achats et la Finance fournissent les données.
- La conformité et les optimisations sont pilotées par le SAM Groupe en lien étroit avec les différents contributeurs, et partagées avec les filiales ou les métiers.
- La mise en œuvre des optimisations est portée par les équipes responsables au sein de la DSI (filiales et central), par les Achats lorsqu'il s'agit de négociation ou de contrat.
- Côté pilotage, le SAM suit l'avancement des plans d'optimisations et apporte son support aux équipes concernées.
- Le SAM Groupe est aussi, dans ce cas, responsable du pilotage et du *reporting* auprès des instances de gouvernance.

Une organisation centralisée peut, dans un souci d'efficacité, déléguer tout ou partie d'un processus SAM, ou la gestion complète d'un éditeur à une filiale ou une direction centrale. Ce type de décision dépend soit :

- Des compétences et des ressources disponibles dans l'entreprise,
- De la localisation du ou des centres de décision et d'exploitation IT,
- De la relation commerciale avec l'éditeur.

Dans les entreprises décentralisées, le barycentre sera plutôt au niveau local avec des SAM œuvrant l'échelle des pays ou filiales. Dans ce cas, le SAM Groupe, lorsqu'il existe, assure des tâches régaliennes de gouvernance ou d'animation, et peut piloter des projets transverses comme l'outillage ou la formation par exemple.

Illustration 1 - Les acteurs du SAM chez Covéa

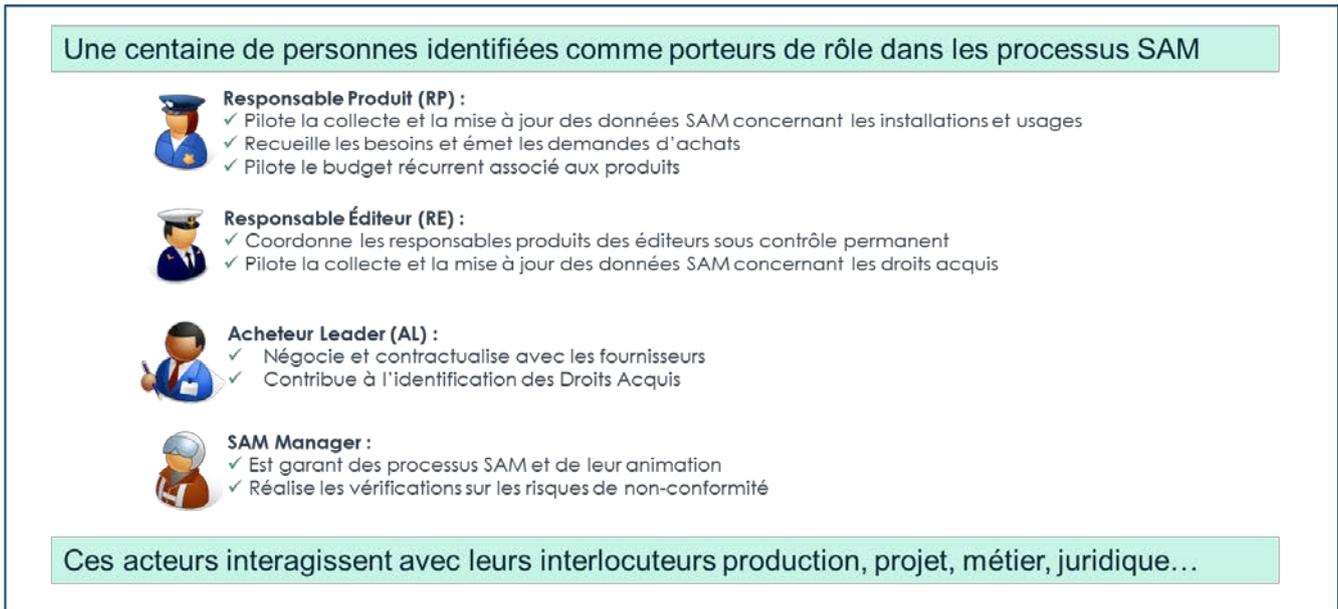
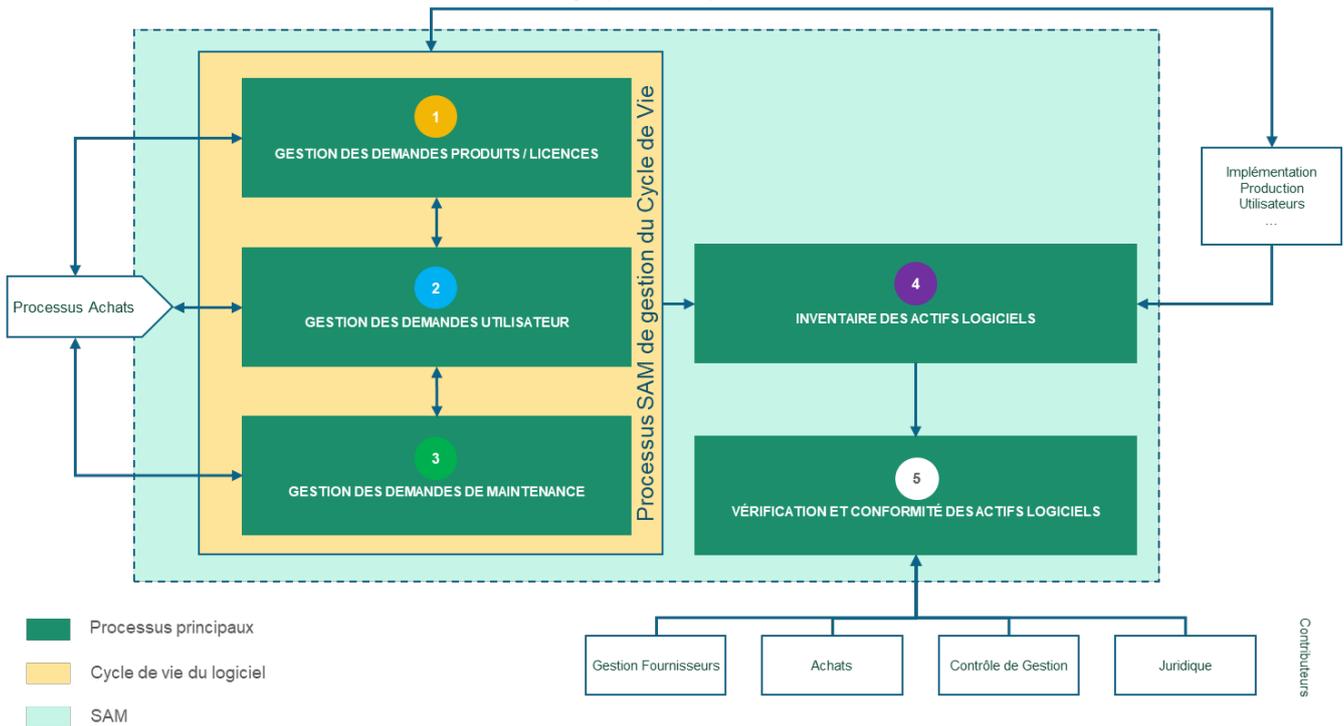


Illustration 2 - Cartographie des processus SAM chez Covéa



## 1.4. Les bénéfices du SAM

Les premiers bénéfices mesurables du SAM apparaissent en moyenne entre six et dix-huit mois après le démarrage de la démarche. Quels sont les principaux résultats vus par les entreprises ?

### 1.4.1. Une meilleure gestion des risques

Mal géré, un audit peut impacter l'ensemble de l'entreprise, notamment en raison de la pression exercée par les éditeurs, dont le but est d'obtenir la clôture de l'audit avant la fin du « *quarter* » (clôture trimestrielle des résultats). Le management, craignant les conséquences financières mais aussi les risques d'image, et la recherche de responsables en interne, peut amplifier cette tension.

L'arrivée d'un SAM permet de fluidifier et de formaliser le processus d'audit en définissant les responsabilités de chacun. Auparavant consommatrice de temps et de ressources, la gestion des audits est aujourd'hui mieux gérée par les DSI et leurs partenaires qui peuvent s'appuyer sur des *best practices* partagées.

Les organisations les plus matures parviennent à anticiper les risques grâce à des actions proactives (audit à blanc, analyse annuelle des risques pour les éditeurs sensibles, etc.) limitant ainsi les conséquences économiques directes (pénalités, régularisations, achats forcés) et indirectes (ETP interne, recours à des outils et des compétences externes) des audits.

### 1.4.2. L'expertise, les compétences

Les relations clients éditeurs se caractérisent par une asymétrie d'informations. Un SAM doit connaître les contrats et les règles de multiples éditeurs, alors que les salariés des éditeurs maîtrisent parfaitement leurs produits et leurs contrats du fait de leur spécialisation et des ressources techniques et documentaires dont ils disposent.

Tous ceux qui ont eu à gérer un jour un portefeuille éditeurs en reconnaissent la complexité : subtilité juridique, produits multiples, *bundle*, métriques, règles de *licensing* et de *pricing* parfois (et volontairement) ambiguës, etc.

Le SAM ne sait pas tout, mais sa position dans l'organisation permet d'identifier voire de fédérer les compétences disséminées en interne et d'animer une communauté d'experts sur l'ensemble des éditeurs de l'entreprise.

En conséquence, le rapport entre le client et son fournisseur s'équilibre. L'expertise développée par les SAM s'approche progressivement de celles des éditeurs permettant notamment de rééquilibrer les relations commerciales.

Pour la DSI, s'appuyer sur ces experts permet de servir la transformation numérique, les choix ou les évolutions en matière d'infrastructures ou d'applications. Les SAM sont de plus en plus associés pour dessiner les *roadmaps* de l'entreprise, chiffrer les scénarios techniques et négocier, aux côtés des acheteurs, les contrats logiciels et *cloud*.

### 1.4.3. La performance

Le SAM est un vecteur de performance pour la DSI ainsi que pour l'entreprise, et ce à plusieurs niveaux :

1. **Les risques évités.** L'action du SAM et des collaborateurs associés contribue à réduire les coûts de non-conformité. La gestion prévisionnelle des risques via une politique SAM proactive et des inventaires réguliers contribuent à réduire significativement les coûts de régularisation et les pénalités, ainsi que les charges liées à la gestion des audits.
2. **Les coûts évités.** Les pratiques commerciales des éditeurs consistent à inciter le client à acheter toujours plus de produits et de services dont l'utilité pour l'entreprise n'est pas toujours avérée. En optimisant le parc par une gestion des usages et des allocations de licences et d'abonnements, en gérant les stocks de licences, en identifiant les produits non utilisés, ou en proposant des leviers d'optimisation et de négociation, le SAM contribue aux objectifs de performance de l'entreprise. Disposer d'une vision globale permet aussi d'éviter la dispersion et l'acquisition de licences d'une même solution auprès de multiples fournisseurs, et de mieux négocier. Chaque année, un SAM d'une société du CAC peut contribuer, avec ses pairs, à générer des millions de coûts évités.
3. **Le cash savings.** Les économies *cash*, c'est-à-dire, la baisse des coûts ou des budgets à périmètre constant sont complexes à réaliser sur les logiciels. En effet, les équipes se heurtent à de nombreux freins liés aux pratiques commerciales et contractuelles d'acteurs en situation de marché oligopolistique, tels que : la rigidité des contrats, des hausses de prix systématisées, des changements de règles et de métriques sans notification, les risques et les coûts liés aux changements de produits, l'absence d'alternative sur le marché.

L'action conjointe du SAM et des équipes IT et Achats permet des économies significatives. Les leviers permettant de réduire les CAPEX ou les OPEX sont multiples, comme par exemple :

- La désinstallation ou le décommissionnement de licences non utilisées,
- L'arrêt ou la suspension de la maintenance et du support,
- L'allocation optimale des licences,
- La baisse d'édition ou de version,
- Le recours à de la tierce maintenance,
- Le *winback* (remplacement d'une technologie éditeur par celle d'un concurrent) : l'ensemble des éditeurs ont développé des programmes d'accompagnement et des tarifications spécifiques pour accompagner les clients dans ce processus,
- La revente de licences sur le marché secondaire en intra-groupe ou entre entreprises,
- Le *cancel and replace* : pratique consistant à acquérir des solutions (ou leur équivalent) dont l'entreprise dispose déjà mais à un prix inférieur et répondant dans certains cas à des modes de *licensing* différents (passage de licences vers *SaaS*) afin de réduire les flux de maintenance futurs,
- etc.

Ces leviers ne s'appliquent pas forcément à tous les éditeurs et tous les contrats. Ils nécessitent, au préalable, une analyse des usages et des risques, et supposent un travail conjoint avec les équipes techniques, achats et juridiques.

## Illustration 3 - Les bénéfices du SAM au sein de la Sécurité Sociale des Travailleurs Indépendants

Le RSI a abordé le SAM en 2013 avec la mise en place d'une fonction Conformité dans une approche défensive par rapport aux audits des éditeurs.

Au fil du temps, cette activité nous a apporté une meilleure connaissance de notre patrimoine logiciel qui nous permet à présent de travailler à son optimisation.

La réflexion sur le SAM a permis de clarifier les rôles des différents acteurs entre acheteurs, experts et administrateurs.

Dans notre contexte particulier de transfert des activités du RSI vers le régime général de la sécurité sociale, la connaissance du parc logiciel apportée par le SAM facilitera les travaux sur la gestion des actifs IT.

## 1.5. Le choix de l'absence d'organisation SAM

Il est intéressant d'observer que près de 30% des grandes entreprises et administrations ne disposent pas d'organisation SAM en 2018. Conclure que ces entreprises ne gèrent pas leurs actifs logiciels et leurs souscriptions serait cependant un raccourci hasardeux.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'absence de structure SAM :

- Des coûts logiciels, et plus globalement IT, faibles voire en décroissance au regard d'autres postes budgétaires,
- Des risques de non-conformité ou d'audit inexistant ou peu probables (exemples : culture du développement interne ou large recours à l'*open source*, externalisation totale du SI),
- Une gestion comptable du risque de non-conformité (l'entreprise n'engage pas de démarche SAM proactive mais prévoit une provision comptable pour couvrir un éventuel risque, et négocie en cas d'audit ou de non-conformité avérée),
- Une gestion du SAM directement par les équipes SI et Achats,
- Une externalisation totale du SAM via des contrats de *managed services* et/ou des prestations de conseil.

Cependant, 45 % des entreprises sans organisation SAM disent réfléchir à la mise en place d'une cellule dans les 12 prochains mois. Les raisons qui les motivent sont conformes à celles identifiées dans le rapport Cigref de 2012, à savoir :

- Une hausse des coûts logiciels du fait des hausses de prix éditeurs mais aussi des projets SI, digital et métier,
- Des audits en cours ou anticipés,
- Des relations éditeurs qui se tendent (exemples : négociations difficiles, changements de technologie, mouvement vers le *cloud*),
- Le renforcement des compétences sur les domaines du *licensing*, des contrats afin de mieux servir la DSI et les métiers,
- Le besoin de clarifier les rôles et responsabilités entre les différentes fonctions de l'entreprise (SI, achats, juridique, etc.).

Les réflexions menées par ces entreprises portent sur les processus et les ressources internes et externes à mobiliser, mais aussi - et c'est une tendance récente - sur les outils et les partenaires qui pourraient être associés à la mise en place de cette nouvelle organisation.

Cette évolution s'explique par le fait que le marché est aujourd'hui plus mature. Les prestataires présents sur le marché se sont considérablement professionnalisés et étoffés, tirés par une demande croissante de la part de clients n'arrivant pas toujours à faire face aux problématiques techniques, *business* et contractuelles des éditeurs, et désormais des fournisseurs de services *cloud*.

Illustration 4 - Les principaux déclencheurs dans le Groupe ADP

**Pourquoi se lancer dans le SAM maintenant ?**

- Faire face à des audits fournisseurs encore nombreux et centraliser leur suivi et la gestion des risques
- Rendre visible dans l'entreprise, le suivi du risque et l'enjeu économique de la non-conformité
- Former et accompagner des ressources internes sur toutes les missions SAM
- Organiser le partage des connaissances
- Améliorer le pilotage des achats logiciels (CAPEX et OPEX)
- Optimiser et réduire la progression des coûts logiciels : vérifier les adéquations usages vs droits
- Dépasser le stade du recensement de licences pour aller vers une démarche d'optimisation continue
- Rééquilibrer la relation fournisseur / client, en gagnant en maîtrise et en maturité
- Intégrer une réflexion et une dimension des nouveaux modèles IT : cloud, mode SaaS ...
- Anticiper les nouveaux modèles (*cloud*, *SaaS*, etc.) pour adapter les usages et les infrastructures, et garder des leviers de négociation avec les éditeurs

## 2. Ecosystème SAM

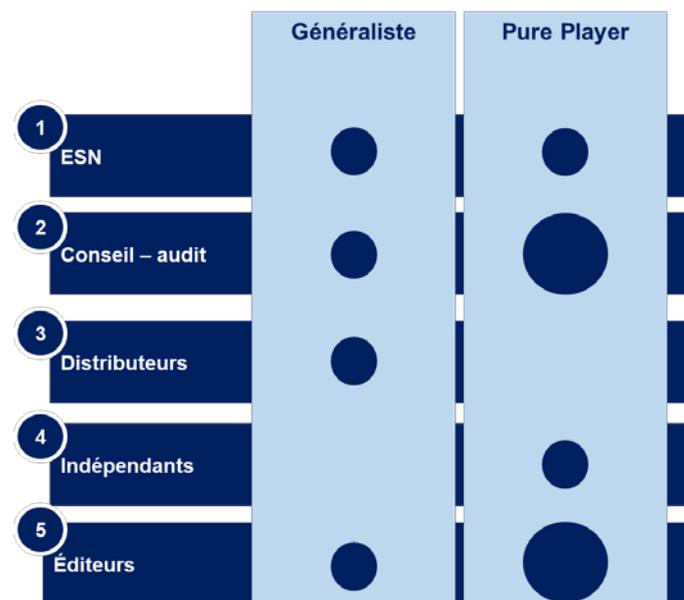
### 2.1. La structure du marché

L'écosystème SAM, et plus généralement les domaines du *Software Asset Management*, du *Software Asset Optimization*, du *Cloud Management* et du conseil en ITSM (*Information Technology Service Management*) s'est profondément développé depuis 2012 en France et en Europe.

Le marché est structuré à deux niveaux : les acteurs dits généralistes et les spécialistes (ou *pure players*), que l'on peut répartir en 5 catégories :

- Les ESN (Entreprise de Services Numériques),
- Les cabinets de conseil et d'audit,
- Les distributeurs,
- Les indépendants,
- Les éditeurs.

Schéma 10 - Vision d'ensemble structuration du marché SAM



#### 2.1.1. Les ESN

Les ESN sont relativement peu présentes sur le segment du SAM et du SLO. Souvent de grande taille, ces ESN se concentrent sur des prestations de services ou des projets importants (parfois plusieurs milliers, voire centaines de milliers de jours) dans des domaines variés comme la gouvernance, la transformation digitale, la production, la TMA (Tierce Maintenance Applicative), le développement ou les SMACS (*Social-Mobility-Analytics-Cloud & Security*), etc.

Le marché du service et du conseil SAM et SLO ne représente pas un potentiel de chiffre d'affaires suffisant pour que les ESN puissent s'y intéresser et investir pour développer des compétences et créer des *business units* (BU) dédiées.

Autre raison : les ESN ont pour la plupart de partenariats commerciaux, technologiques ou capitalistiques avec les éditeurs leaders comme Microsoft, Oracle, IBM ou Salesforce, ce qui peut être antinomique avec une approche conseil. Néanmoins, les ESN disposent d'experts en mesure d'accompagner leurs clients sur certains processus SAM et SLO, ce qu'elles font ponctuellement.

Enfin, certaines ESN se positionnent sur des projets d'intégration et de TMA de solutions logicielles SAM et SLO. Ces domaines sont plus proches de leurs métiers originels, et aisément industrialisables.

## 2.1.2. Les cabinets de conseil et d'audits

Le SAM et le SLO se trouvent à la croisée de plusieurs domaines d'expertises que sont la technologie, le juridique, le *business*, les mathématiques et la gestion des données. Les cabinets de conseil et d'audits ont été créés pour gérer des problématiques complexes. Ils sont donc naturellement présents et actifs sur ce segment.

Les grosses structures comme Deloitte, KPMG ou EY interviennent aux côtés des éditeurs lors des audits, et font donc face aux clients. Leur rôle consiste à gérer opérationnellement l'audit (explication, fourniture des données achats, gestion de projet, collecte des données, suivi, etc.) et produire les rapports de conformité.

Les éditeurs assurent quant à eux le pilotage et conservent la relation avec le client en amont et en aval de l'audit, notamment en cas de régularisation.

Ces cabinets disposent de compétences, *a minima* sur les règles de *licensing*, les inventaires, la conformité, qu'ils mettent à disposition des éditeurs pour leur permettre de faire respecter leurs droits, et souvent de générer des revenus.

Il est à noter que ces éditeurs se positionnent aussi côté client en proposant des prestations de conseil et de *managed services*, tout en continuant leurs activités d'auditeurs pour le compte des éditeurs.

Aux côtés des éditeurs, des cabinets spécialisés se sont développés. Il s'agit soit de cabinets indépendants *pure players* (intervenant sur le SAM, le SLO, le *cloud* ou l'ITSM) ; soit de petites équipes ou BU de cabinet de conseil IT de taille intermédiaire.

On trouve quatre ou cinq cabinets indépendants en France sur ce segment comme Amétis, Imuo ou Elée par exemple. Leurs effectifs varient entre 5 et 50 collaborateurs pour les plus importants. Ils offrent plusieurs types d'expertise :

- **Expertise SAM et SLO éditeurs** : inventaires, aide à l'audit, conformité, optimisation, etc.
- **Conseil en organisation** : audit et diagnostic organisationnel, *build* (processus, conduite du changement, mise en place de KPI, etc.), formation,
- **Outillage** : diagnostic, POC, aide à la décision, implémentation, mise en œuvre, gestion et MCO,
- **Managed services** : gestion déléguée de tout ou partie des processus SAM et SLO (parfois achats logiciels) pour un panel d'éditeurs donné.

Ces cabinets indépendants sont particulièrement agiles et disposent d'experts pointus. Certains ont développé leurs propres outils, en particulier pour traiter les données d'inventaires clients ou réaliser des calculs de conformité et des optimisations pour compléter les solutions SAM et SLO du marché, ou aller plus loin. Ils interviennent auprès de clients de type CAC 40 ou SBF 120 ou de la fonction publique (étatique, territoriale et hospitalière), pour qui le logiciel représente un enjeu ou une problématique.

Ces cabinets spécialisés couvrent une large partie du marché en France. Les clients appréciant particulièrement leurs expertises, leur flexibilité et surtout leur indépendance vis-à-vis des éditeurs de logiciels.

Le Gartner a publié, le 9 février 2018, un guide de référence sur les *managed services* SAM dans lequel figure les *best practices* en la matière ainsi qu'une liste de 20 partenaires de référence sur les cinq continents<sup>2</sup>. Elée est le seul acteur français cité dans ce guide.

### 2.1.3. Les distributeurs

Les distributeurs ont encore un rôle clef sur le marché même si leur place et leur modèle économique ont été profondément remis en cause par des éditeurs de plus en plus enclins à réduire la part de la valeur qu'ils partageaient auparavant. Leurs missions principales portent sur :

- La commercialisation de licences, de maintenances ou d'abonnements (tous éditeurs : acteurs sans force de vente, méga *vendors*, etc.),
- La mise à disposition et la facturation des logiciels,
- La fourniture de services (exemple : formation, *reporting*, financement, conseil, etc.).

Profitant de cet ancrage, mais aussi sous la pression des éditeurs dont les exigences n'ont cessé de s'accroître, les distributeurs ont développé des services SAM à la fois pour leurs clients finaux et pour le compte des éditeurs eux-mêmes.

Dans ce dernier cas, les distributeurs fournissent des prestations comme la formation ou des revues « amicales » de conformité. Ils peuvent aussi se voir déléguer par l'éditeur la gestion des audits.

Enfin, les distributeurs se positionnent par ailleurs sur des prestations de conseil achats et de gestion des approvisionnements avec parfois une double rémunération, celle de leurs clients pour la partie service, et les commissions ou remises arrières versées par les éditeurs pour rémunérer les ventes et les services rendus.

### 2.1.4. Les indépendants

La montée du travail indépendant ou des *freelances* concerne aussi le SAM. Dès qu'un secteur est en haut de cycle, la disponibilité et le nombre de ressources deviennent critiques pour l'ensemble du marché (offreurs et demandeurs). De cette tension naissent de nouveaux acteurs qui se mettent en position de tirer profit de ce déséquilibre. Certains salariés sortent du salariat pour aller vers le statut de travailleur indépendant ou créer des micro structures.

Ces acteurs sont soit d'anciens auditeurs ou consultants, soit des experts techniques ou des *licences specialists* venus des éditeurs. Leur expertise se concentre le plus souvent sur un ou deux éditeurs majeurs ou sur les outils SAM et SLO.

### 2.1.5. Les éditeurs SAM et SLO

Les éditeurs proposent des solutions de gestion des actifs informatiques dans le monde distribué depuis plus de 30 ans. Les premiers logiciels d'ITSM d'IBM, CA ou Peregrine se concentraient sur quelques processus comme le *discovery* PC puis serveur, ou la gestion des actifs physiques ou des référentiels.

Les solutions SAM et SLO se sont développées à partir de la fin des années 90 sous l'impulsion de DSI soucieux de maîtriser leurs systèmes d'information. Sur ce marché cohabitent des éditeurs comme IBM, HP, CA ou ServiceNow

---

<sup>2</sup> Source : Market Guide for Software Asset Management Managed Service Providers by Stephen White, February 9, 2018

qui proposent des briques SAM au sein de solutions ITSM ou ITAM, et des cabinets *pure players* indépendants comme Snow.

Reflétant la perception des clients français membres du Cigref, le *Magic Quadrant Gartner* publié en avril 2018<sup>3</sup> fait ressortir deux *pure players* dans la catégorie « leaders ».

Schéma 11 - Vue synthétique des fonctionnalités des solutions SAM et SLO



Les briques de base, à savoir l'inventaire du physique et du virtuel, la gestion des achats et le pilotage des consommations, sont globalement bien maîtrisées par les *pure players*, dont la performance du *discovery* performant se mesure notamment à l'aune des catalogues et moteurs de calculs qui doivent permettre d'adresser les produits répondant à des métriques serveurs ou cores par exemple.

Pour la conformité et les optimisations, fonctionnalités attendues par les clients, le niveau s'améliore. Ces outils sont *on premise*, donc développés pour répondre aux situations les plus courantes. Ils ne permettent pas de réaliser des analyses de conformité et des calculs d'optimisation poussés, en particulier pour des licences serveurs aux métriques complexes.

On constate toutefois une progression de ces solutions depuis deux à trois ans, tirée par un marché porteur (les nombreux RFI - *Request For Information*, RFP - *Request For Proposal*, et projets au sein des donneurs d'ordre CAC et SBF témoignent du pic d'intérêt) et exigeant. Les retours des clients et des partenaires intégrateurs, associés aux efforts de R&D, contribuent à consolider ces solutions.

Au-delà de la promesse commerciale des éditeurs, qui sous-estiment pour certains le besoin en service, il convient d'évaluer ces outils avec attention avant de se lancer.

<sup>3</sup> Source : Gartner, "*Magic Quadrant for Software Asset Management Tools*" by Roger Williams, April Adams, Matt Corsi, April 16, 2018

Les clients qui ont su tirer profit de ces outils relatent les *best practices* suivantes :

- Formaliser et valider les bénéfices quantitatifs et qualitatifs attendus de l'outil au niveau de l'entreprise, de la DSI et du SAM.
- Rédiger les exigences et le cahier des charges.
- Réaliser un POC sur quelques produits représentatifs en termes de métriques et de déploiements.
- Intégrer très tôt, dès le RFI ou le RFP, un lot intégration et MCO.
- Penser le *business case* avec un ROI (*Return On Investment*) qui ne doit être supérieur à 3 ans.

Plus le nombre d'éditeurs est important, plus la mise en œuvre de la solution sera longue et ardue. Le nombre de serveurs et la dispersion du SI impactent aussi les projets.

Le déploiement de telles solutions est une démarche itérative, où chaque éditeur doit faire l'objet d'un *processus d'intégration* particulier (import ou saisie des données d'achats et des contrats, déploiement des agents de *discovery* et API, paramétrage ou enrichissement des catalogues produits et métriques, programmation des règles, calculs, vérifications). Ce travail ne peut être réalisé sans la double expertise *licensing* et outils.

À ce titre, il convient de s'assurer en amont de tout projet de la disponibilité des compétences. Souvent composées de quelques personnes (des architectes techniques et fonctionnels) les équipes des éditeurs SAM ne sont pas dimensionnées pour répondre aux besoins. Formées à leur solution, elles manquent parfois d'expertise sur les questions de *licensing*. Il est donc primordial de solliciter des profils tiers ou de former ses propres équipes au maniement de ces solutions et aux règles de *licensing*.

Tous les clients utilisateurs confirment que les projets d'implémentation de ces solutions sont plus longs et plus coûteux que les estimations initiales, lorsqu'ils aboutissent. Ces projets ne peuvent être menés qu'avec des spécialistes du *licensing* et des intégrateurs compétents, et avec le concours actif des éditeurs.

## 2.2. Les critères de choix

Même si l'écosystème SAM et du SLO s'est développé, il n'en demeure pas moins insuffisant en volume et en profondeur. Les capacités et les expertises offertes ne répondent pas encore aux besoins croissants des clients publics et privés.

Les clients attendent de leurs prestataires de services (conseil, audit, indépendants) qu'ils soient :

- **Compétents, experts et polyvalents** : les prestataires capables d'intervenir à la fois sur des sujets éditeur (règles, calculs, expertise contractuelle, négociation) et des problématiques d'organisation et d'outils sont privilégiés.
- **Capables de délivrer** : dans un marché tendu, les donneurs d'ordre recherchent, en plus des compétences, des partenaires capables de fournir des ressources suffisantes et parfois rapidement. Les prestataires disposant de ressources en nombre et réactifs en cas d'urgence (par exemple en cas d'audits) seront privilégiés. Autre élément différenciant : les offres de services doivent évoluer en permanence. En l'espèce, les compétences SAM + achats ou SAM + *cloud* sont très recherchées aujourd'hui.
- **Indépendants et neutres** : les DSI ou les SAM souhaitent travailler avec des acteurs sans lien capitalistique ni économique avec les éditeurs qu'ils souhaitent mettre sous contrôle. Les clients attendent un conseil objectif, et donc sans conflit d'intérêt. Les sociétés dites « *neutral vendor* » ont plus souvent la confiance des clients que les acteurs conflictés (rémunérées par les clients et les fournisseurs). La proximité de ces prestataires avec quelques éditeurs connus pour la dureté de leur négociation commerciale et de leurs audits est cependant citée parfois comme un élément facilitateur dans la relation client / éditeur.
- **Sécurisé** : avec les nouveaux risques cyber et le renforcement de la réglementation et des règles d'entreprises, les exigences des DSI en matière de confidentialité, de protection des données et de

réversibilité se sont fortement développées. Les données manipulées par les prestataires étant très sensibles (informations sur le SI, le cœur de métier, les contrats, les utilisateurs, etc.), imposent que ces derniers soient armés et disposent d'une politique de sécurité adaptée aux enjeux et objets qu'ils traitent pour le compte de leurs clients.

- Le SAM étant désormais un sujet de long terme, les clients attendent aussi que leurs partenaires soient en mesure d'assurer le transfert des données et des compétences vers l'interne ou un autre partenaire, le cas échéant. La réversibilité doit donc être prévue dès le départ.

Schéma 12 - Vision d'ensemble des critères de sélection des prestataires SAM et SLO

Critères de choix d'un prestataire SAM & SLO
<p><b>Compétences</b></p> <p>Expertises SAM &amp; SLO, contrats éditeurs, data, outils, organisation Certifications ...</p>
<p><b>Ressources</b></p> <p>Disponibilité, capacité ...</p>
<p><b>Neutralité</b></p> <p>Indépendance vis-à-vis des éditeurs, pas de conflit d'intérêt, éthique, réputation ...</p>
<p><b>Sécurité</b></p> <p>Confidentialité, réversibilité, gestion des données, respect des réglementations ...</p>

## 3. Enjeux et évolutions

L'essor du SAM ne doit pas masquer les défis auxquels la profession doit faire face si elle veut continuer à se développer pour soutenir l'IT et le digital dans son ensemble. Le groupe de travail Cigref, l'étude « SAM et *cloud management* » menée en juin 2018, ainsi que les retours du cabinet Elée dressent un état des lieux des prochains défis des entreprises et des organisations SAM, SLO et *cloud* à savoir : l'humain, la performance, et l'efficacité dans un contexte de nouveaux modèles.



### 3.1. L'humain

#### 3.1.1. Les compétences

Comme dans beaucoup de métiers de l'informatique et du numérique, les compétences disponibles sont insuffisantes. Le nombre de ressources formées doit augmenter. Les experts présents, doivent quant à eux développer et élargir leurs compétences pour suivre les évolutions technologiques et contractuelles.

Les éditeurs continuent de développer leurs produits et leur *business* classique de licences et de *SaaS*. Le *cloud* n'est plus une promesse, c'est une réalité. Bien que les dépenses des entreprises en *IaaS* et *PaaS* soient encore faibles, la croissance n'en demeure pas moins rapide. Développer la double compétence est donc impératif.

Tous les acteurs de la filière, entreprises et partenaires (conseil, ESN, éditeurs) doivent être ambitieux et agir de concert pour former des experts tout en développant l'attractivité du métier.

Le renouvellement des SAM managers en entreprise est un enjeu clef. Aujourd'hui relativement seniors dans leur fonction, ces profils qui disposent de savoirs formels et informels vont être amenés à changer de responsabilité dans les prochaines années (mobilité interne, usure, changement d'entreprise, etc.). Monter en compétences sur le SAM et le *cloud*, et incarner la fonction en entreprise, prend du temps. La transition doit donc se préparer en amont.

Les organisations participant au groupe de travail Cigref mettent ainsi en avant la part des *soft skills* (écoute, humilité, sens du service et du relationnel) dans le succès de la mission, et l'importance de bâtir et d'animer une communauté interne de personnes ressources.

La capitalisation, la formation tout comme le recrutement interne ou externe de nouveaux profils sont donc essentiels pour les DSI.

Illustration 5 - Compétences et missions SAM : extrait du référentiel métier du Groupe Orange

Le métier de SAM Manager est défini et reconnu dans le référentiel des métiers de l'entreprise. Cela permet de reconnaître la spécificité de ce métier, de le valoriser et d'assurer une plus grande légitimité aux SAM Managers.

**Missions :**

- Il/Elle pilote la chaîne de valeur des logiciels achetés par l'entité, de la recherche de nouvelles solutions par les projets à la gestion du parc et le soutien, gère les conflits commerciaux et contribue à l'évolution de la politique logicielle et des pratiques liées à la gestion des licences.
- Il/Elle s'assure de la gestion des dépenses logicielles, de l'usage du parc logiciel, de sa conformité aux règles contractualisées.
- Il/Elle pilote la relation avec les éditeurs, promeut le *Software Asset Management* dans l'entité.

**Activités principales :**

- Inventaires et conformité du patrimoine logiciel
- Budget et Optimisation des dépenses logicielles (licences & maintenances, *Saas*, *Professional services*)
- Communiquer et soutenir

→ Pour aller plus loin, consulter la [Nomenclature des métiers SI du Cigref mise à jour en juillet 2018](#).

### 3.1.2. La reconnaissance

Comme nombre de fonctions dites support, la fonction SAM demeure encore en recherche de légitimité et de reconnaissance en interne. Les SAM doivent évoluer au-delà des aspects techniques en intégrant une dimension marketing afin de valoriser les résultats obtenus vis-à-vis des clients internes et du management, et gagner en visibilité.

Les offres de services et les organisations doivent en permanence évoluer pour s'adapter aux besoins des clients internes, s'adapter aux marchés et générer des résultats concrets. Aller vers des missions génératrices de gains est indispensable pour obtenir la reconnaissance des clients internes et du management.

Pour certaines entreprises, le recours aux compétences externes est une nécessité (impossibilité de recruter, absence de compétences internes, etc.), pour d'autres un choix. Externaliser certains processus est une opportunité pour gagner en efficacité et ainsi permettre aux compétences internes de se positionner sur de nouvelles activités comme le *cloud management* ou le *vendor management*. Mais les entreprises témoignent de l'enjeu de valoriser la mission SAM en interne pour assurer la création et/ou la pérennité de la fonction.

Illustration 6 - Création d'un poste SAM avec recrutement interne : difficultés et enjeux d'attractivité - Groupe ADP

La création d'une structure SAM et le recrutement interne d'un SAM est un challenge pour une DSI qui doit identifier au sein de l'entreprise une ressource regroupant des compétences élevées sur plusieurs domaines bien distincts :

- **Achat et négociation**

Le SAM assure le suivi de la relation éditeur, en amont des achats de licences, et en parallèle et en support aux relations éditeurs que mènent les responsables opérationnels. Ce positionnement est similaire à celui des acheteurs et requiert le même type d'expériences et des compétences.

- **Architecture IT**

Le SAM doit maîtriser le fonctionnement des licences logicielles et les évolutions des métriques de comptage. Ouvert sur le cloud et les outils SAAS, Il doit connaître les architectures et les flux IT, les outils critiques de l'entreprise, et les organisations informatiques pour identifier, alerter les équipes IT sur les impacts des nouveaux modèles, anticiper les changements.

- **Juridique**

Le SAM prend la responsabilité d'encadrement des audits éditeurs, qui historiquement ont impliquer les juristes.

- **Financier**

Le SAM intervient pour optimiser les usages logiciels, et doit faire les analyses et les projections financières avec les experts IT. Il utilise fortement les outils bureautiques et les outils de reporting et de projection financière.

- **Conseil**

Le SAM apporte un conseil sur l'usage des licences et le modèles de déploiement, de gestion, ou même de décommissionnement des logiciels, et les audits internes d'usage sont à promouvoir comme des axes de progrès et des aides et garde-fou pour les équipes IT.

Un enjeu de reconnaissance et d'attractivité :

Lors de la création d'un poste SAM en entreprise, très rares sont les candidats internes rassemblant immédiatement toutes ces compétences. Aussi faut-il insister sur la dimension temporelle, la mise en œuvre progressive des missions et des montées en compétences, sur la transversalité de la fonction, et enfin, valoriser son apport dans toutes les dimensions de l'entreprise.

La valorisation de cette fonction de support transverse, et l'évolutivité des missions du SAM dans des IT de plus en plus hybrides (usages de *cloud* / *SaaS* / *on premise*), sont des gages importants de succès pour un recrutement interne sur cette création de poste.

Séparer les activités de base de la fonction SAM (comme l'inventaire et la conformité) des activités plus *business* (comme le *demand management* ou l'optimisation) représente donc un intérêt à la fois en termes de compétences mais aussi de marketing.

## 3.2. La performance et sa mesure

Gérer des risques parfois très importants est une des missions du SAM. Passer de 10 M€ de non-conformité à 100 000 € demande un travail considérable. Mais *in fine*, ce sont tout de même 100 000 € manquant au budget. Dans les premières années, par son travail d'inventaire, le SAM annonce des mauvaises nouvelles. Même si son action permet de réduire les risques, et donc éviter des coûts, la facture logicielle tend à augmenter.

Réduire les pénalités et être conforme est en soit une performance, mais cela reste difficile à « vendre » et à valoriser en interne. Les sujets de conformité peuvent mettre sous tension les équipes qui peuvent chercher des responsables, ou des coupables.

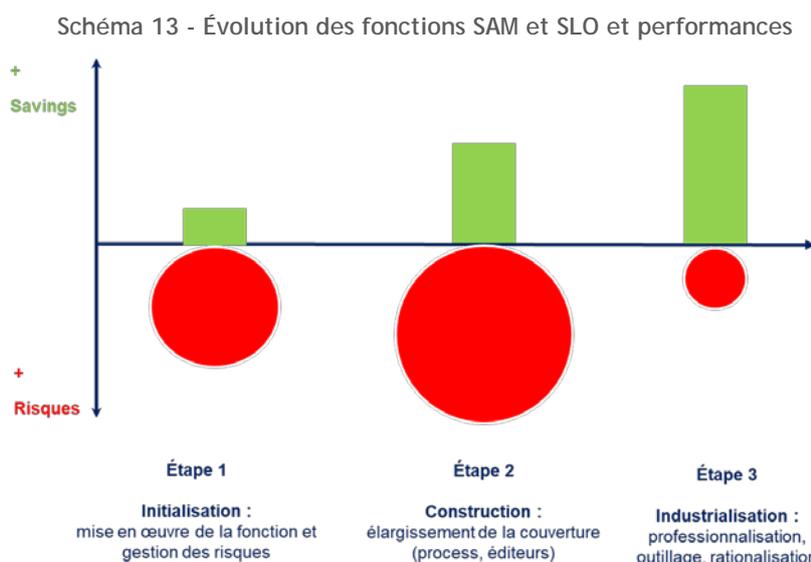
Le SAM n'est pas « obligatoire » : plus de 20% des entreprises n'en font pas. Pour exister, la fonction doit donc être rentable et générer des gains visibles dans le budget, ou mieux, dans le compte de résultat.

A côté des activités défensives, des démarches de performance, comme les optimisations ou la gestion de la demande mais aussi, en lien avec les achats, le *vendor management* et le *demand management*, doivent se développer. Ce sont elles qui permettront de trouver cette rentabilité. La recherche de productivité et d'efficacité au travers de process ou d'organisation plus efficaces (mix interne - externe, *managed services*, outillage, offshore...) sont des voies à explorer pour les organisations plus matures.

Par expérience, le développement d'une organisation SAM et SLO (et donc les gains de performance), se déploie en trois étapes.

- **Étape 1 : l'initialisation.** Les entreprises se concentrent essentiellement sur la gestion des risques et des audits sur un mode « réactif ». Lors de cette première phase, le SAM intervient sur un faible nombre d'éditeurs. Par conséquent, les gains sont faibles et les risques identifiés importants.
- **Étape 2 : la construction.** Elle se caractérise par une montée en maturité et une couverture plus large en termes d'éditeurs et de processus. Le niveau de risque est au plus haut du fait de cet élargissement (plus d'éditeurs sous contrôle donc plus de risques identifiés) mais les premières économies *cash* apparaissent, en particulier sur les éditeurs faisant l'objet d'un suivi plus poussé.
- **Étape 3 : l'industrialisation.** Les risques majeurs ayant été traités, l'organisation se concentre sur des démarches de performance, et investit pour industrialiser et gagner en efficacité pour dépasser la seule recherche de conformité et aller vers une recherche d'optimisation des usages, des installations et des contrats.

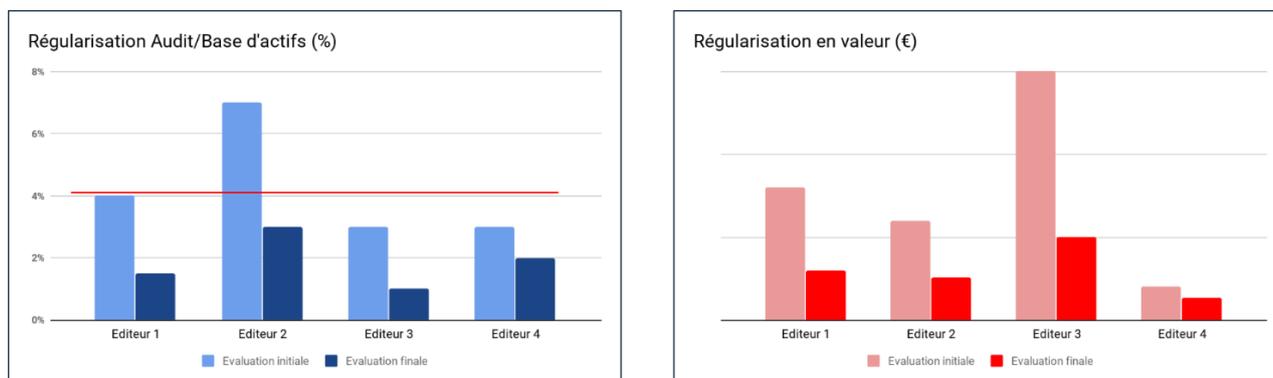
Il faut entre deux et cinq ans, en fonction des entreprises, pour industrialiser le SAM et générer des performances économiques significatives.



Économies, risques, efficacité... Ces termes n'ont de sens que s'ils sont mesurables. Aujourd'hui 61% des entreprises affirment ne pas avoir mis en place des indicateurs de performance. La profession doit développer des indicateurs ou des KPI (*Key Performance Indicators*) pertinents, communs et auditable pour assurer sa visibilité, et se doter d'outils de suivi de performances pour démontrer la valeur apportée à ses clients internes et au management.

Illustration 7 - Exemples d'indicateurs SAM mis en place chez Veolia et Orange

## Veolia



Régularisation = dépense en licences

Base d'actifs = valeur des licences détenues

## Groupe Orange

2 indicateurs d'efficacité de l'activité SAM suivis au niveau du groupe et localement dans chaque entité :

**1 - suivi des coûts logiciels**

Méthode de calcul :

Dépense logicielle annuelle / nombre total de clients

Ces 2 données sont issues du contrôle de gestion et de la comptabilité.

**2 - couverture de l'activité SAM**

Méthode de calcul :

Volume des dépenses logicielles sous contrôle SAM / Dépense logicielle totale

Ces 2 données sont issues des équipes SAM, du contrôle de gestion et de la comptabilité.

La dépense logicielle comprend les achats de licences, de maintenance et les souscriptions SaaS

→ Pour aller plus loin sur le pilotage de la performance économique IT, consulter le rapport Cigref : [Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques](#) mis à jour en juillet 2018.

### 3.3. L'efficacité à l'épreuve des nouveaux modèles

L'amélioration et l'industrialisation des processus SAM représentent un enjeu pour les organisations établies.

Pour les licences *on premise*, cela passe par une utilisation accrue des outils de base comme les solutions de *discovery* ou de gestion de projet mais aussi par une automatisation des tâches à valeur ajoutée comme les calculs de conformité. Investir dans une solution SAM et SLO dédiée peut avoir un intérêt, à condition, comme évoqué précédemment, de disposer des ressources et de la maturité suffisante pour en tirer profit.

Avec ou sans outil SAM, les entreprises ont intérêt à intégrer dès maintenant la gestion des services *cloud* dans leurs activités de pilotage. Sauf exception, le recours au *IaaS*, au *PaaS* et au *SaaS* va continuer à croître. Corolaire de ces nouveaux modèles, le développement des compétences et usages numériques dans les Directions métier (qui va de pair avec la croissance de l'informatique grise ou *shadow IT*) accroissent les risques et les coûts non maîtrisés. Les prévisionnistes estiment qu'en 2020, les dépenses mondiales en services *cloud* et en logiciels seront équivalentes.

Le nombre de services proposés est déjà très importants (Amazon Web Services sort chaque année plus de 4 000 nouveaux services sans en supprimer) et les métriques plus nombreuses et complexes que celles des licences

classiques. Le pilotage des souscriptions diffère de celui des licences par nature, car la facturation des services dépend essentiellement des consommations (ou des flux), et plus uniquement des installations comme la plupart des logiciels (hors MLC<sup>4</sup> et métriques basées sur l'usage). Pour contrôler les coûts des consommations *cloud*, il est nécessaire de capter quasi en temps réel les données d'usages afin d'évaluer la pertinence des choix en matière de services *cloud* (typologie et taille de l'instance pour le *compute*, volumes stockés - écritures et transferts de données pour le stockage...) et faire évoluer rapidement les services sous peine de payer trop par rapport à l'usage.

Ces données existent et sont disponibles sur les portails des *cloud providers* et/ou via des outils dédiés. Les inventaires logiciels dans le monde *on premise* sont rendus complexes par la diversité des technologies serveurs, OS, mais aussi à cause de l'éparpillement des machines. De ce fait, de multiples solutions de *discovery* sont nécessaires pour capter l'information pertinente. Dans le *cloud*, les sources sont moins nombreuses du fait du nombre réduit de *cloud providers* (en France, le marché du *IaaS* et du *PaaS* est concentré aujourd'hui sur deux acteurs). De surcroît, les données *cloud* sont normalisées et de qualité. Cependant leur exploitation nécessite une expertise importante et des outils adaptés car les volumes à traiter sont colossaux et les interdépendances entre les services nombreuses.

Les solutions SAM et SLO actuelles ne permettent pas toutes de gérer correctement le *cloud*. Des solutions spécifiques existent, comme par exemple Densify, Clouckehr ou *Cloudhealth*. Il revient donc au SAM et au DSI de choisir dès à présent les technologies qui leurs permettront à la fois de sécuriser les licences et de piloter les flux et les coûts *IaaS*, *PaaS* et *SaaS*.

Il est également impératif pour les SAM d'industrialiser et de gagner en efficacité sur leurs métiers d'origine afin de libérer des ressources pour monter en compétences, et d'élargir leurs offres de services aux nouveaux paradigmes informatiques. Cette transition permettra en outre de générer des gains sur les services *SaaS*, *PaaS* et *IaaS*, et ainsi justifier auprès du management et de leurs clients internes la légitimité et la pertinence de leurs services.

---

<sup>4</sup> MLC : *Multi Level Cell*

## Conclusion

L'industrialisation du SAM et du SLO, tout comme l'élargissement des activités au pilotage du *cloud* passent par le développement des compétences, et un renforcement de l'attractivité de la fonction. Ce double objectif n'est atteignable que si la filière se structure, et que ces acteurs œuvrent de concert pour former et attirer les talents.

Donner les moyens aux entreprises de recruter des experts venus de l'extérieur, investir dans le long terme avec des partenaires pour assurer la formation ou construire des parcours de formation adaptés sont autant de pistes à explorer dès à présent, car monter en expertise est une démarche longue.

Cela passe aussi par la reconnaissance du métier de Responsable SAM ou demain, de *Cloud Manager*, dans les référentiels métiers des entreprises et des organisations ou groupes de référence.

La filière doit aussi gagner en visibilité et communiquer pour promouvoir le *Software Asset* et le *Cloud Management*, et surtout les bénéfices qu'ils procurent à tous les niveaux de l'entreprise (DSI mais aussi Directions Métiers et DAF). Pour ce faire, définir un cadre de référence, un vocabulaire, à l'instar d'autres métiers de l'IT ou de la Finance, est un passage obligé, tout comme la mise en avant des résultats obtenus via des indicateurs de performance communs et auditables.

Enfin, la gestion de la donnée et les outils devront progresser pour répondre aux besoins d'efficience des clients et permettre aux entreprises et aux partenaires de gérer deux mondes qui vont cohabiter encore très longtemps - à savoir : les infrastructures propriétaires et les licences d'un côté, et les services *cloud* de l'autre.

### Comment la profession va-t-elle évoluer demain sous l'impulsion du *cloud* ?

Le *SaaS* est désormais le modèle prédominant chez les éditeurs. D'après le Gartner, ce segment devrait représenter 45% des dépenses logicielles d'ici 2020. En 2018, les volumes de souscriptions au niveau mondial s'élèveront à 73 Mds de \$ sur un marché du logiciel estimé à 389 Mds de \$. Ces volumes atteindraient 85 Mds de \$ en 2019. Les dépenses totales en *cloud* public, tous segments confondus, sont attendues à 210 Mds de \$ en 2019.

Bien qu'en forte croissance, les offres *as a service* vont cohabiter encore longtemps avec les modèles de *delivery* et de production traditionnels. Toute stratégie *cloud* passe par une longue (et peut-être interminable) phase de transition associant :

- des applications et des infrastructures « propriétaires » (datacenters historiques),
- des projets de *Lift and shift* (transferts des machines et des applications dans le *cloud*, sans changement) ou de *Replatforming* (transférer l'application en opérant, au préalable, des changements pour la rendre opérable sur le *cloud*),
- des applications *cloud by design* (conçues dans et pour le *cloud*).

Dans ce contexte, tous ces nouveaux modèles techniques et commerciaux doivent être compris et maîtrisés. Le rapprochement, voire la fusion, entre les départements SAM et FinOps est une réponse pour les entreprises en recherche de contrôle et d'optimisation.

## Du budget au PNL (*Profit and Loss*) du SI

Les compétences des clients internes en matière d'IT évoluent. Jusqu'à présent captifs des services de la DSI, les métiers n'hésitent plus à souscrire des services directement auprès des fournisseurs. La simplicité des offres associées à des tarifications compréhensibles ont largement contribué à ce mouvement.

Pour faire face à ce nouveau paradigme, l'offre de services de la DSI doit s'adapter et être plus compétitive et transparente.

Cette évidence n'est possible que si les contrats le permettent. L'architecture des contrats éditeurs et fournisseurs de services nécessite d'être revue pour aller vers des modèles plus flexibles : *mix and match* de produits, capacité à faire évoluer les encours maintenances et de souscriptions à la hausse comme à la baisse, co-marketing, passerelles entre les licences classiques vers des services *as a service*, etc.

Le design de ces contrats, et les mécanismes de refacturation associés, passeront par une collaboration étroite entre ceux qui dessinent les offres, ceux qui les pilotent (SAM, FinOps - Financier des Opérations) et les équipes en charge de négocier et gérer les fournisseurs, avec des négociations parfois difficiles entre des partenaires qui sont parfois des concurrents.

Ceux qui ne parviendront pas à se transformer risquent de perdre le contrôle de leurs fournisseurs principaux et de ne plus être en mesure de bénéficier de la mutualisation des volumes.

Plus qu'un budget, le DSI doit désormais piloter un compte de résultat IT, dégager un résultat, et donc être en mesure de faire varier ses « consommations intermédiaires » pour adapter ses services et ses prix aux réalités du marché.

## Contrôler sans brider

Une des promesses du *SaaS* et du *cloud* réside dans la capacité, pour un client, de disposer rapidement de solutions ou d'infrastructures fiables et évolutives. Entraver le recours à ces services *via* des processus de validation lourds serait contreproductif, et pourrait brider l'agilité. À l'inverse, laisser faire sans régulation exposerait l'entreprise à des risques économiques et technologiques importants.

Le modèle de pilotage permettant à la fois d'optimiser les consommations de logiciels, qu'ils soient installés dans ou à l'extérieur de l'entreprise, et les services d'infrastructures est à inventer.

Vu la quantité de données et la complexité des métriques, il devra s'appuyer sur des solutions logicielles et/ou des *managed services* capables de piloter et d'optimiser les licences, le *SaaS*, le *IaaS* et le *PaaS* tout en donnant à la DSI et aux métiers des *reportings* et des prévisions fiables. À partir d'un certain seuil de dépense, la fréquence des contrôles devra augmenter pour aller jusqu'au temps réel pour identifier et corriger les dérives.

La prise de conscience des coûts et des risques liés aux logiciels a été longue, et parfois douloureuse. Fort de cet enseignement, les entreprises ont intérêt à construire dès à présent un modèle de gestion et d'optimisation vertueux et générateur de performance permettant de gérer à la fois leur *legacy* et les nouveaux services proposés (ou imposés) par les éditeurs et les fournisseurs de services *cloud*.

# Annexe - Enquête Cigref 2018

**ANNEXE DU RAPPORT**

**Enquête SAM & Cloud management 2018**

Synthèse des résultats

Octobre 2018

**Cigref**  
RÉUSSIR  
LE NUMÉRIQUE

## Avant-propos

Le Cigref a lancé une **étude des pratiques SAM et Cloud management** auprès de ses organisations membres en **juin 2018**.

Les résultats de cette enquête ont notamment permis d'identifier l'état de l'art et les projets des entreprises et des administrations en matière de gestion des actifs logiciels et des services *cloud*. Les principales conclusions de l'étude ont été intégrées dans rapport **Software asset & cloud management : de la gestion des actifs logiciels à l'optimisation des services**.

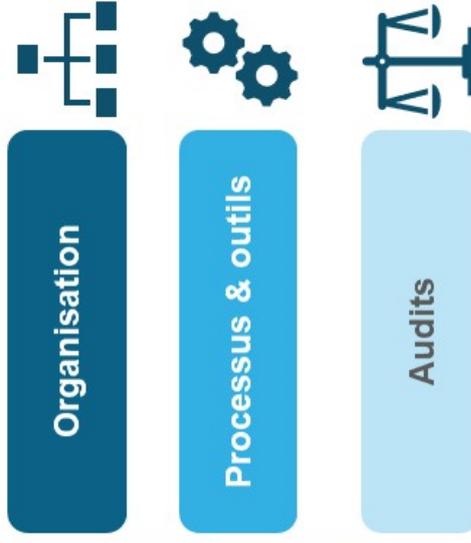
### Méthodologie :

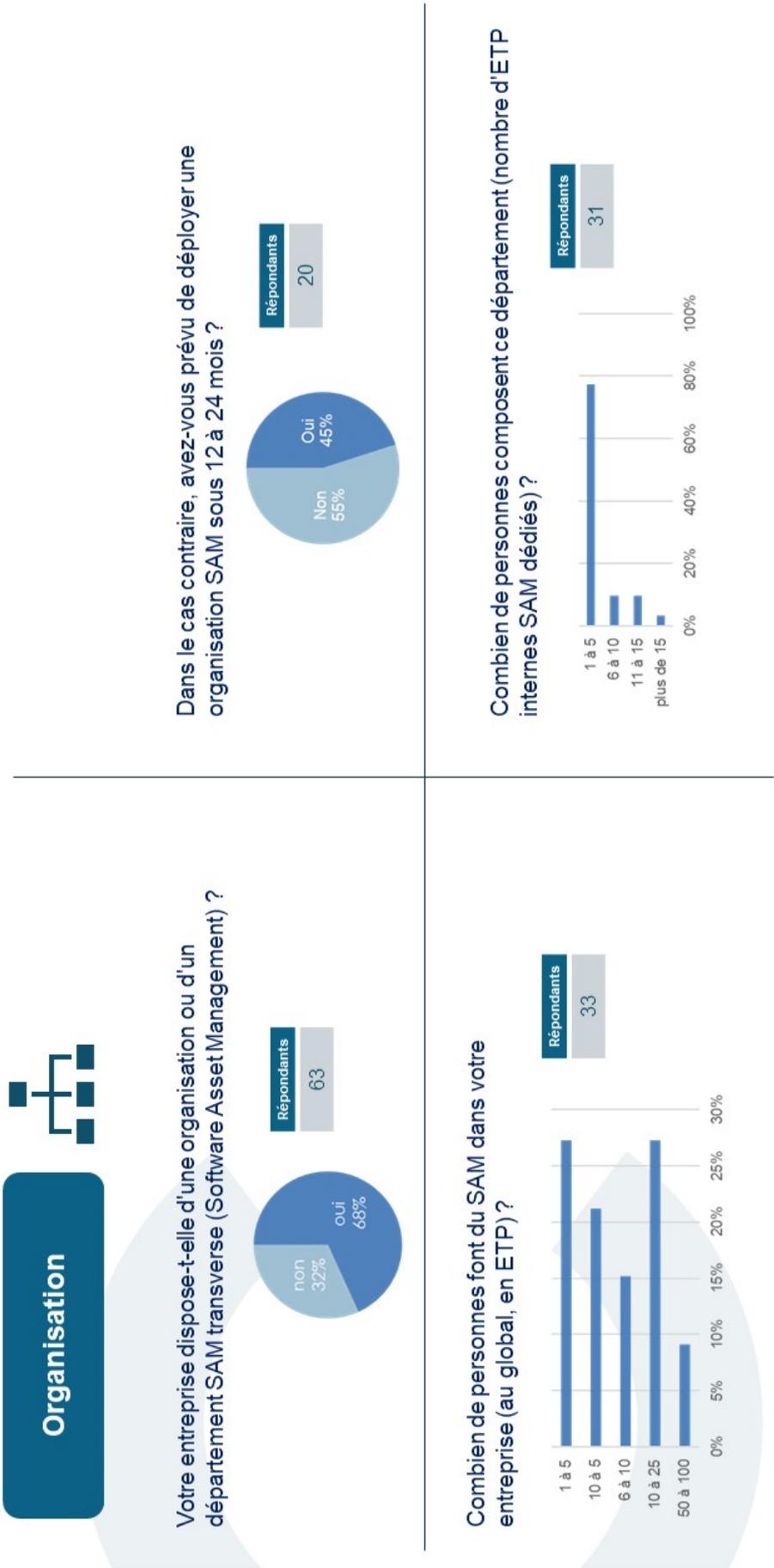
L'enquête a été adressée à l'ensemble des entreprises et administrations membres du Cigref (représentants statutaires et participants aux différents groupes de travail « Relations fournisseurs »). Le questionnaire a été administré en ligne entre mai et juin 2018 par le Cigref. Il comporte 45 questions essentiellement fermées ou à choix multiples, portant sur les organisations SAM, les processus, les éditeurs et les outils du marché, ainsi que quelques champs d'expression libre.

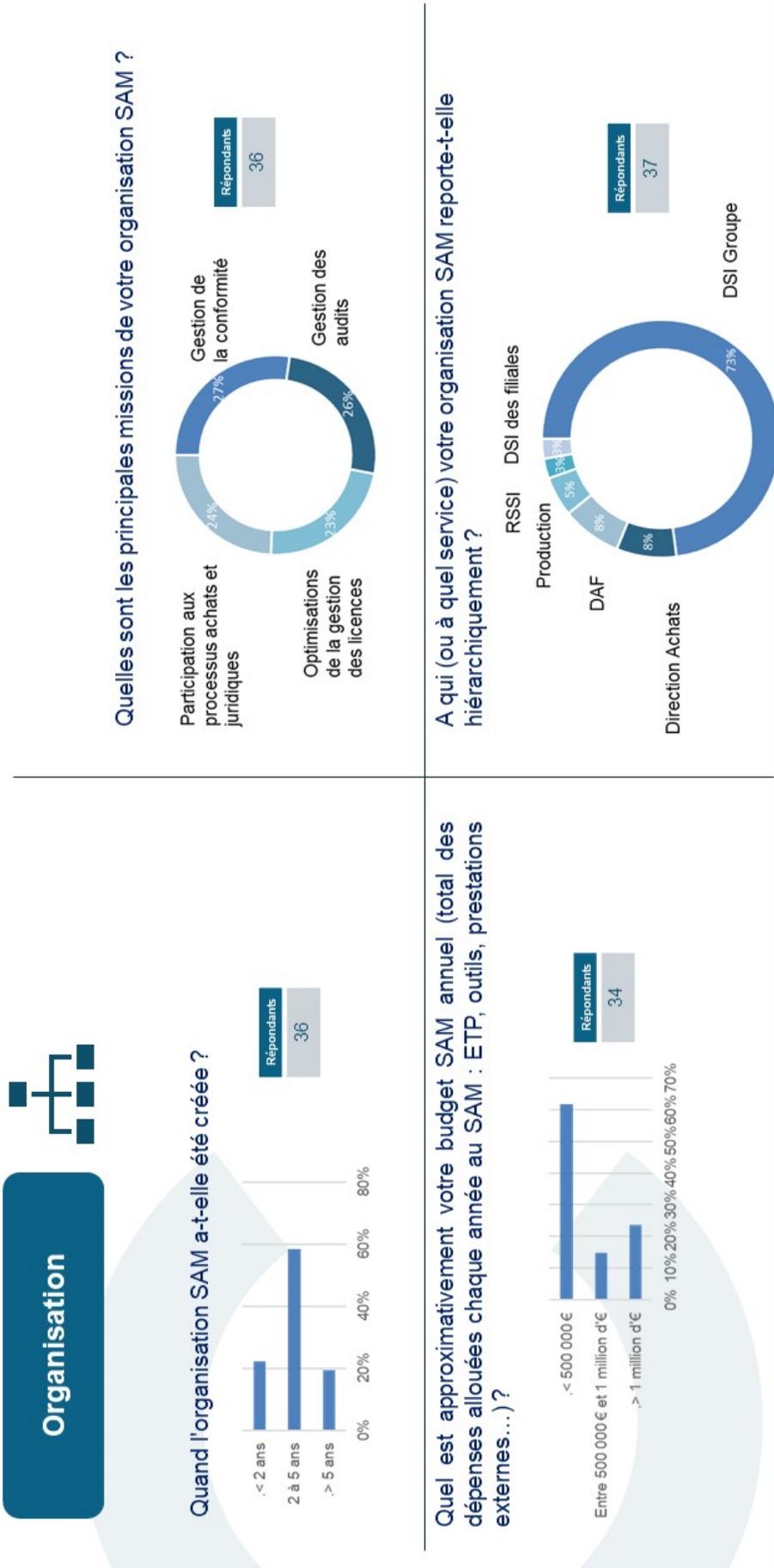
63 réponses correspondant à 54 entreprises ou administrations – soit le tiers des membres du Cigref - ont été traitées et analysées de manière anonyme et vous sont présentées ci-après.

## Sommaire

L'enquête est divisée en 3 rubriques, reprises dans la synthèse :



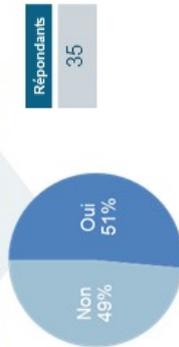




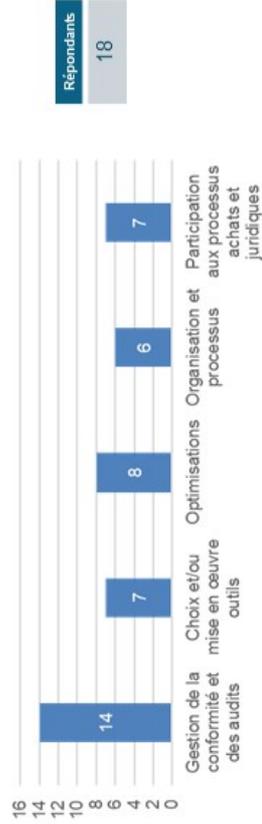
## Organisation



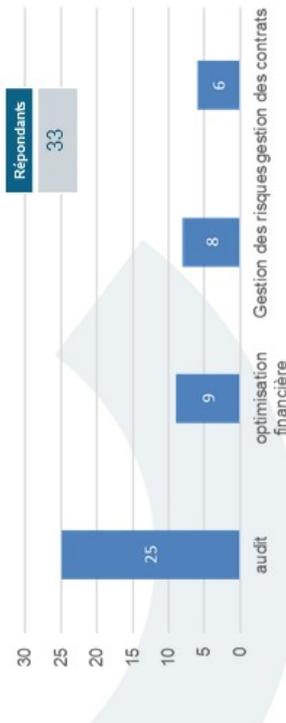
Avez-vous recours à des prestataires externes pour gérer vos actifs logiciels (au sens SAM) ?



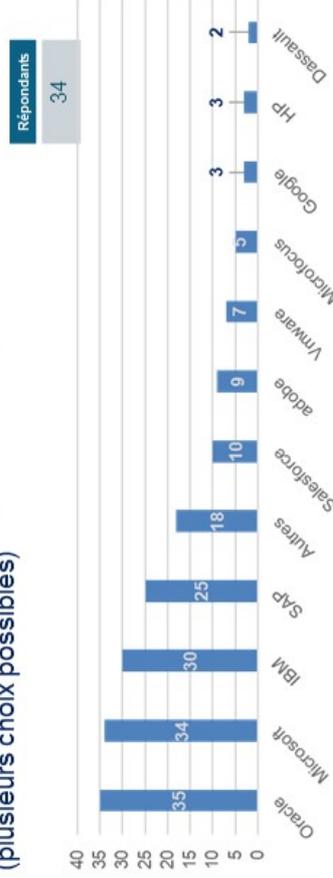
Si oui, quelles missions réalisent-ils ? (plusieurs choix possibles)



Quel(s) déclencheur(s) a poussé votre entreprise à faire du SAM ? (plusieurs choix possibles)

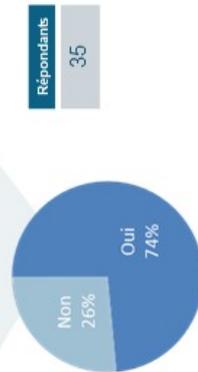


Quels sont les éditeurs gérés par cette organisation SAM ? (plusieurs choix possibles)

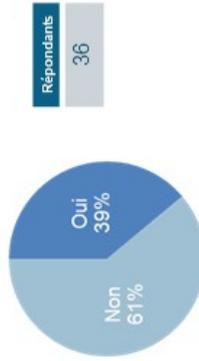


**Processus & outils**

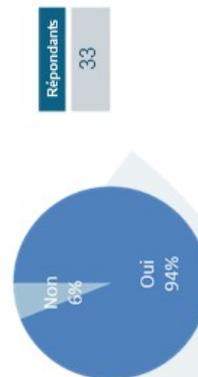
Avez-vous rédigé des processus SAM au sein de votre organisation ?



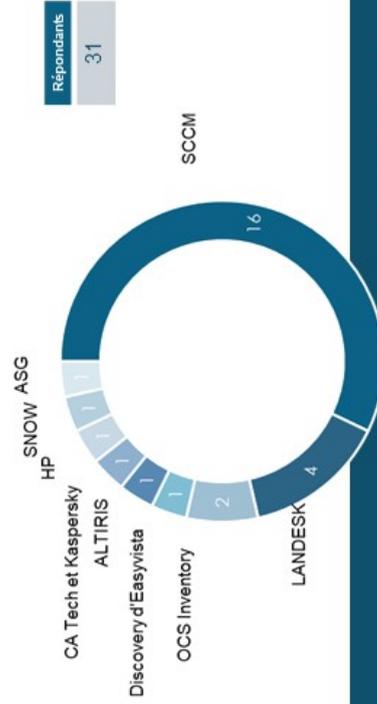
Avez-vous mis en place des indicateurs de performance ?



Disposez-vous d'une ou plusieurs solutions de discovery ?



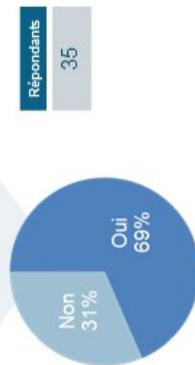
Si oui, quelles solutions utilisez-vous ? (plusieurs choix possibles)



**Processus & outils**

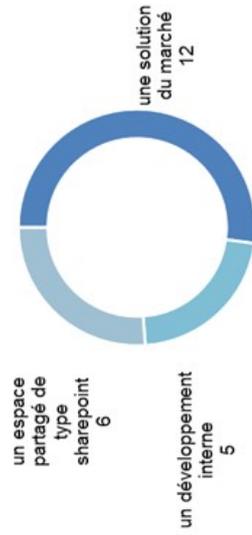


Disposez-vous d'un référentiel permettant de gérer et stocker vos contrats logiciels ?



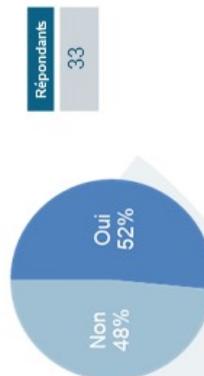
Répondants  
35

Si oui, ce référentiel de contrats est-il...



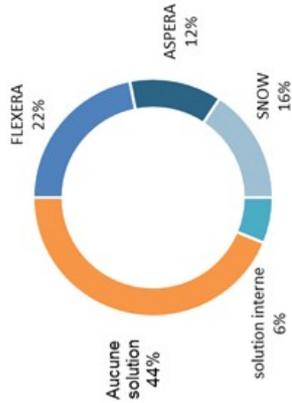
Répondants  
23

Disposez-vous de solution(s) SAM / SLO ?



Répondants  
33

Si oui, quelle(s) solution(s) utilisez-vous ?

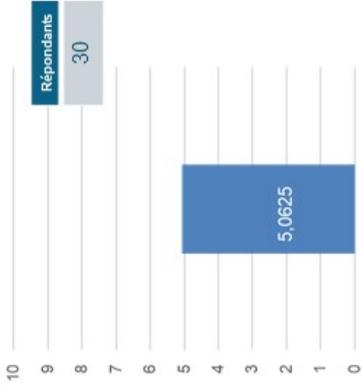


Répondants  
33

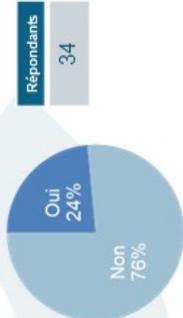


**Processus & outils**

Sur une échelle de 1 à 10, comment jugez-vous les outils SAM / SLO dont vous disposez ?



Disposez-vous d'une ou plusieurs solutions pour piloter vos consommations IaaS, PaaS, SaaS ?



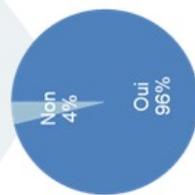
Verbatims (outils SAM et SLO)

- « Apporte autant de travail que de valeur ! donc beaucoup de travail... »
- « Complicé d'entrer et maintenir les spécificités des contrats dans l'outil »
- « Bilan de conformité très très perfectible... »
- « Nous avons encore besoin d'automatiser et de mettre en place des processus et des outils d'optimisation »
- « Tout est paramétrable, de l'outil de découverte à l'outil SLO. Rien n'est magique ni pousse bouton, la connaissance technique est obligatoire pour gérer ses actifs logiciels. »
- « Peu adaptés aux challenges de la virtualisation et faible en gestion "automatique" de la conformité du parc »
- « Déçu pour l'instant par les capacités de reconnaissance de l'outil et la charge d'administration »

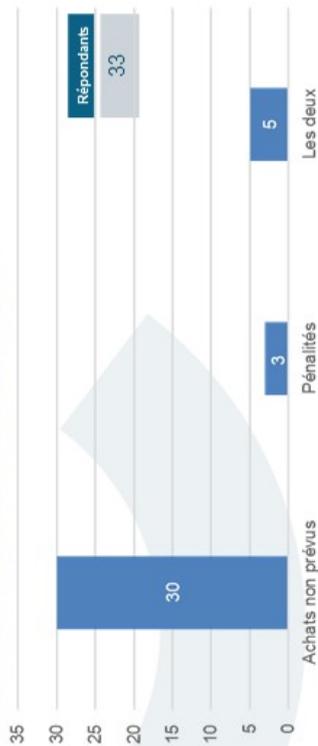


## Audits

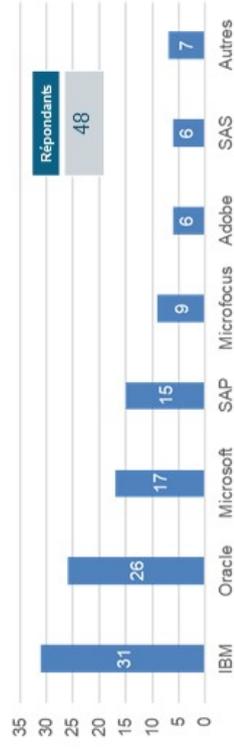
Avez-vous eu à gérer des audits éditeurs ces 3 dernières années ?



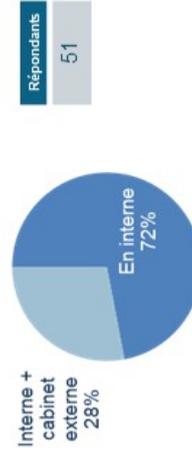
Ces audits ont-ils donné lieu à des régularisations (achats non prévus et/ou des pénalités) ?



Si oui, quel(s) éditeur(s) ? (plusieurs choix possibles)



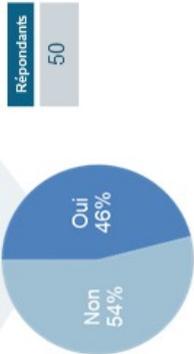
Comment avez-vous géré ces audits ?



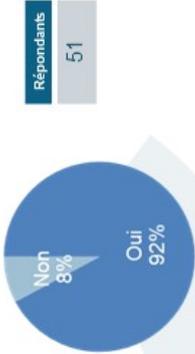


**Audits**

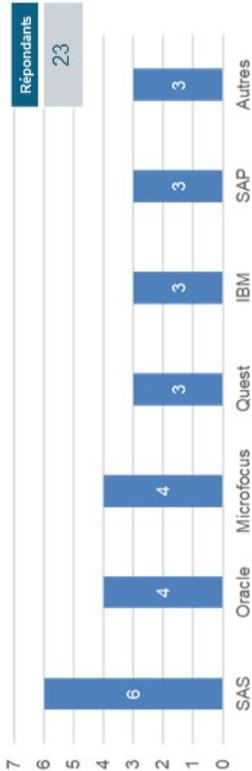
Avez-vous des audits encore en cours ?



Pensez-vous que la pratique des audits va se poursuivre à l'avenir ?



Si oui, avec quel(s) éditeur(s) ? (plusieurs choix possibles)





**Audits**

Quels sont vos principaux chantiers en cours ou à venir sur le SAM et le cloud management ? (verbatim)

- « Maitriser les coûts dans la durée sur les dépenses **Cloud** par une gouvernance rigoureuse sur Azure et 365 »
- « Qualité des données d'inventaire, **professionnaliser la démarche SAM** »
- « Mise en place d'**outils** permettant de mesurer le **ByOL** et les consommations **SaaS**, intervenir lors de la définition des orientations d'infrastructures »
- « Renforcer et généraliser les **inventaires automatisés**, améliorer l'actualisation régulière du référentiel SAM »
- « La gestion de la prédiction des **coûts cloud** »
- « Lancement éventuel d'une mission SAM via un partenaire. Mise en place d'une **CMP** pour stratégie **Cloud First** »
- « **Élargissement du périmètre** couvert. **Automatisation** de la gestion du patrimoine »

- « **Référentiel des contrats**. Formation et déploiement des bonnes pratiques »
- « Industrialisation de nos processus d'inventaires. **Renforcement de notre CMDB au cœur du SAM** »
- « Calcul du **ROI** d'une mise en place SAM »
- « **Étendre le périmètre (Editeurs/Produits)** et mettre sous contrôle les solutions **Cloud** »
- « Mise en œuvre des **processus internes du SAM**, définition des nouveaux rôles et identification des acteurs »
- « Faire appel à du **SAM externe** pour nous concentrer sur nos missions »
- « **Optimiser** l'usage de nos licences par des actions de consolidations. Piloter nos contrats cloud »
- « **Déployer des outils CASB (Cloud Access Security Broker)** pour surveiller le shadow IT »
- « Mise en place de **Tableau de bord MultiCloud. Déploiement du SAM as a Service** »

## À PROPOS DU CIGREF ACTEUR DE LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE

Association des grandes entreprises et administrations publiques françaises, le Cigref se donne pour mission de développer leur capacité à intégrer et maîtriser le numérique.



### RÉSEAU DE GRANDES ENTREPRISES

Association loi 1901 créée en 1970, le Cigref n'exerce aucune activité lucrative. En 2018, il regroupe près de **150 grandes entreprises et organismes français utilisateurs de systèmes numériques**, dans tous les secteurs d'activité.



### ACTEUR DU NUMÉRIQUE

Par la qualité de sa réflexion et la représentativité de ses membres, **il est un élément fédérateur et acteur important de la société numérique.**



### AU SERVICE DE SES MEMBRES

Sa gouvernance est assurée par **15 Administrateurs**, élus en Assemblée générale. Son activité est animée par une équipe de **10 permanents.**