

# *Software Asset Management*

---

*Gérer ses actifs logiciels pour optimiser  
le parc applicatif et réduire les coûts*

Octobre 2012



Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

**Titre du rapport : Software Asset management**

**Equipe du CIGREF**

Jean-François PÉPIN – Délégué général	Frédéric LAU – Directeur de mission
Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission	Matthieu BOUTIN – Chargé de mission
Anne-Sophie BOISARD – Chargée de recherche	Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet
Josette WATRINEL – Secrétaire de direction	Josette LEMAN – Assistante de direction

**Remerciements :**

Ce livrable est issu des réflexions et travaux du Club Achats, piloté par Marie-Hélène Fagard (DSI Europcar) et Philippe Rouaud (DSI France Télévisions).

En 2011-2012, le Club Achats a concentré ses réflexions autour de deux thèmes majeurs :

- Les achats de prestations intellectuelles, sujet qui a fait l'objet d'une étude dont le CIGREF a été partenaire et qui est disponible sur le site suivant : [www.brapi.fr](http://www.brapi.fr)
- Le *Software Asset Management*, qui fait l'objet du présent document.

Ce document, rédigé par Sophie Bouteiller (CIGREF) et Maxime Meny (Elée, [www.elee.fr](http://www.elee.fr)), a été élaboré avec les contributions actives des personnes suivantes, que le CIGREF remercie particulièrement :

Sandrine Boisliveau	La Poste
Jean-François Duval	AXA Group Solutions
Hervé Husson	Société Générale
Magali Le Maout	Air Liquide
Cédric Petit	EDF
Thierry Sablé	Total

**Pour tout renseignement concernant ce rapport, vous pouvez contacter le CIGREF aux coordonnées ci-dessous :**

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises  
21, avenue de Messine  
75008 Paris  
Tél. : + 33.1.56.59.70.00  
Courriel : [contact@cigref.fr](mailto:contact@cigref.fr)

Sites internet :  
<http://www.cigref.fr/>  
<http://www.fondation-cigref.org/>  
<http://www.histoire-cigref.org/>  
<http://www.collection-cigref.org/>  
<http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org>

## AVANT-PROPOS

Avec le Cloud Computing, le marché du logiciel s'essouffle, la croissance du marché se stabilise et les éditeurs ont besoin de trouver de nouvelles sources de revenu. Parallèlement, la tarification et le licensing se complexifient et deviennent de moins en moins lisibles pour les clients.

Ainsi, le CIGREF constate que les audits constituent une nouvelle forme de revenus pour les éditeurs, et la mise en place de services dédiés, chez certains d'entre eux, est un signal fort illustrant bien l'importance que peuvent représenter ces audits.

Dès lors, dans la suite de la Charte de bonnes pratiques en matière d'audits de licences réalisée en 2011 (disponible sur le site du CIGREF : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)), le CIGREF publie le présent document sur la gestion des actifs logiciels à destination des décideurs des grandes organisations, qui aborde les points suivants :

- Pourquoi gérer ses actifs logiciels ?
- Quels avantages tirer de la gestion des actifs logiciels ?
- Pour quels bénéfices (gains financiers / coûts évités) ?

## SOMMAIRE

Introduction.....	1
Le <i>Software Asset Management</i> : une mission émergente dans les organisations.....	1
Définition du <i>Software Asset Management</i> (source ITIL) .....	1
Le <i>Software Asset Management</i> en France en 2012 : État des lieux.....	3
Les différents types d'organisations.....	3
Des structures dédiées et pérennes .....	3
Des approches projets .....	3
Des initiatives non coordonnées .....	3
Les principales missions du <i>Software Asset Management</i> .....	4
Collecte et analyse de données .....	4
Organisation et processus .....	4
Formation et expertise .....	5
Outils.....	5
Les moteurs à la mise en œuvre du <i>Software Asset Management</i> .....	5
Le moteur financier.....	6
La maîtrise des risques.....	9
Les autres moteurs .....	10
Les freins à la mise en œuvre du SAM.....	11
Qu'est-ce que gérer ses actifs logiciels ? .....	13
Définir des objectifs clairs.....	14
Se doter de moyens.....	16
Les ressources humaines et les compétences.....	16
Organisation et processus .....	17
Les outils logiciels.....	18
Définir une offre de services .....	20
Les bénéfices .....	21
Des compétences aux services de tous .....	21
Bénéfice 1 : Améliorer la productivité et recentrer les équipes IT et Achats sur leurs cœurs d'activité .....	21
Bénéfice 2 : Améliorer le pilotage de la relation fournisseur – <i>vendor management</i> ....	21
Bénéfice 3 : Assurer une veille marché adaptée à son organisation.....	21
Bénéfice 4 : Favoriser une montée en compétences généralisée.....	22
Un parc logiciel sous contrôle .....	22
Bénéfice 5 : Avoir une visibilité totale de son parc .....	22
Bénéfice 6 : Disposer d'une prédictibilité des coûts et gérer les risques logiciels.....	22
Optimisation .....	22

Bénéfice 7 : Disposer de puissants leviers de négociation pour les licences et les coûts de maintenance .....	22
Bénéfice 8 : Disposer de puissants leviers d’optimisations techniques .....	23
Bénéfice 9 : Permettre une allocation optimale et dynamique des logiciels.....	24
Bénéfice 10 : Disposer de puissants leviers d’optimisation contractuelle .....	24
limiter, voire annihiler, le risque d’audit .....	25
Bénéfice 11 : Limiter le risque et les conséquences des audits .....	25
Bénéfice 12 : Améliorer significativement la gestion administrative et participer à la gouvernance du SI.....	25
Conclusion .....	27

## INTRODUCTION

### LE *SOFTWARE ASSET MANAGEMENT* : UNE MISSION ÉMERGENTE DANS LES ORGANISATIONS

La gestion des logiciels éditeurs, plus communément nommée le *Software Asset Management* (SAM), est une discipline jeune. Ce n'est qu'au début des années 2000 que des groupes de travail, suivis de près par des cabinets de conseil puis des entreprises soucieuses de gérer leurs actifs IT, ont fait émerger le concept puis les pratiques associés au *Software Asset Management*.

Les premiers textes de références comme la norme ISO (ISO/IEC 19770-1:2006) sont apparus en 2006. L'OGC (Organisation du commerce Britannique) qui est à l'initiative d'ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) a permis de réellement populariser le concept et les bénéfices du *Software Asset Management*. En 2007, un livre dédié au *Software Asset management* a été publié lors de la parution d'ITIL V3.

### DÉFINITION DU *SOFTWARE ASSET MANAGEMENT* (SOURCE ITIL)

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.

Les travaux des experts d'OGC sur le logiciel se justifient par le fait que le logiciel est un **actif complexe** et qu'à ce titre, il convient d'adopter des méthodes spécifiques pour le gérer.

La complexité de cet actif vient du fait qu'il s'agit d'un objet immatériel protéiforme qui est à la fois :

- technique : c'est un ensemble de ligne de codes et de fonctionnalités
- juridique : il est soumis à des règles d'ordre public et à des contrats signés entre l'éditeur et son client
- commercial : ce code est vendu sous forme de multiples produits (licences, maintenances, location, services...) aux caractéristiques et métriques de tarification diverses
- comptable : un logiciel appartient à plusieurs catégories comptables, la licence sera un actif, la maintenance une charge.

Ce sont cette complexité et les enjeux financiers sous-jacents qui ont poussé de nombreux acteurs à travailler dans un premier temps sur un concept, puis à mettre en œuvre des

méthodes et des pratiques dédiées à la gestion des actifs logiciels dans les entreprises et les administrations.

Ce document a pour objectif de faire un panorama synthétique de l'état de l'art en matière de *Software Asset Management* en France.

- Dans la première partie, nous établirons un panorama général du SAM en France et tenterons de présenter les dispositifs organisationnels déjà en place. Puis nous détaillerons ce qui pousse des organisations à investir pour mieux gérer cet actif et à l'inverse ce qui les freine.
- Dans un deuxième temps, nous listerons les points principaux à prendre en compte puis à mettre en œuvre pour être en mesure de gérer efficacement des actifs logiciels (objectifs, moyens, offre de services).
- Enfin, dans la dernière partie de cet ouvrage, nous listerons les multiples bénéfices apportés par le SAM.

Remarque :

Le terme « organisation » recouvrira les entreprises et les organisations dans la suite du document. Les termes *Software Asset Management*, SAM ou Gestion des actifs logiciels seront employés indifféremment.

## **LE SOFTWARE ASSET MANAGEMENT EN FRANCE EN 2012 : ÉTAT DES LIEUX**

### LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATIONS

Le *Software Asset Management* est une discipline jeune, de ce fait, à l'instar des fonctions achats dans les années 1990, on trouve encore des niveaux de maturité et des types d'organisations très différents au sein des entreprises et des administrations en France.

A ce jour, nous distinguons 3 grands types d'organisations.

#### **Des structures dédiées et pérennes**

Des sociétés de taille significative (type SBF 120) ont mis en place des départements dédiés au *Software Asset Management*. Ce sont généralement de petites équipes disposant de compétences, de processus ou d'outils adaptés. Ces structures, pour la plupart nées au milieu des années 2000, sont logées dans les Directions des Systèmes d'Information (DSI), les Directions Administratives et Financières (DAF) ou dans les Directions Achats.

L'existence d'un tel dispositif suppose que le logiciel représente un fort enjeu dans l'organisation, qu'il soit technique ou financier.

#### **Des approches projets**

D'autres organisations optent pour une approche projet pour répondre à des enjeux spécifiques ou ponctuels liés au management des actifs logiciels.

Cette approche est souvent utilisée pour gérer la négociation de grands contrats ou pour des inventaires, projets nécessitant une coordination forte et un alignement à tous les niveaux (groupe, filiales, équipes techniques, achats...).

#### **Des initiatives non coordonnées**

Beaucoup d'organisations n'ont encore pas investi dans le SAM.

Dans ce cas, les tâches et les responsabilités relatives à la gestion des actifs logiciels sont réparties entre divers acteurs de l'IT, des Achats, soit tout simplement non traitées.

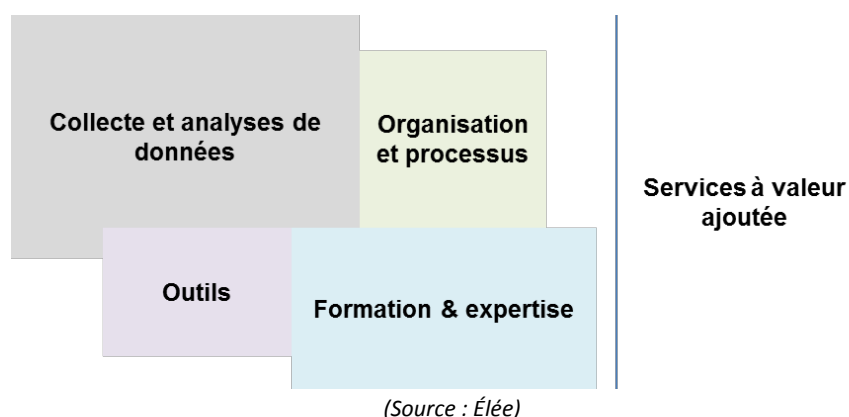


## LES PRINCIPALES MISSIONS DU *SOFTWARE ASSET MANAGEMENT*

Les responsabilités de ces différents types d'organisations sont de natures très diverses.

Les principales missions d'un *Software Asset Manager* sont centrées autour de la gestion de données complexes, l'organisation, la formation et l'outillage (Cf. Figure 1).

Figure 1 – Les catégories de missions du Software Asset Management



### Collecte et analyse de données

#### Gérer un actif logiciel, c'est avant tout maîtriser la donnée

La nature même de cet actif et des objets qui le composent fait qu'il est nécessaire de collecter une somme d'informations très importante pour pouvoir le gérer. Ces données sont aussi très diversifiées comme par exemple des clauses juridiques, des caractéristiques de licences ou de matériels, des données comptables, des prix...

L'une des premières missions du *Software Asset Manager* est donc de collecter des données puis d'analyser et de gérer ces données. Nous verrons dans la suite comment ces données peuvent être utilisées pour apporter des résultats concrets (optimisation financière, baisse des risques ...).

### Organisation et processus

#### Gérer un patrimoine de licences et de maintenances pour être efficace nécessite un cadre méthodologique et un dispositif opérationnel adaptés

Mettre en place une organisation structurée, dessiner et déployer les processus ou créer des communautés incombent à la responsabilité d'un gestionnaire de licences. Dans ce cadre, le SAM doit définir avec précision les rôles et responsabilités des multiples acteurs directs des contributeurs disséminés un peu partout dans les organisations. Il doit aussi veiller à

instaurer une communication fréquente avec chacune des parties prenantes (acheteurs, juristes...).

## Formation et expertise

### Gérer ses actifs est une opportunité d'introduire ou de renforcer certaines compétences au sein des organisations

Un gestionnaire de licence a aussi comme objectif de développer une connaissance fine du monde logiciel et de ses objets (règles de prix, offres des éditeurs, expertise juridique...) dans le but de la mettre à disposition de son organisation. C'est principalement de cette expertise que découlent les résultats et les avancées apportés par cette pratique.

## Outils

A une grande échelle la mise en œuvre d'un outil informatique spécifique pour gérer toutes les données relatives au logiciel pourra être nécessaire. Dans ce cas, l'équipe SAM a pour mission de définir son besoin et de participer activement aux processus de sélection et d'implémentation de l'outil logiciel en question.

L'outil apparaît le plus souvent assez tard dans le cycle de mise en place d'un dispositif SAM, les organisations préférant le plus souvent, et à juste titre, s'organiser avant de s'outiller.

**Toutes ces missions n'ont qu'un seul but, celui d'apporter un service à valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation. Le SAM est avant tout un service (conseil, formateur, expert...) qui, sur des questions à forts enjeux, offre une réelle expertise pour les organisations.**

## LES MOTEURS À LA MISE EN ŒUVRE DU SOFTWARE ASSET MANAGEMENT

Il n'y a que des avantages à gérer de manière professionnelle et efficace son patrimoine logiciel, toutefois seuls quelques initiés en sont aujourd'hui conscients. Sur le papier, les bénéfices sont incontestables mais encore faut-il les démontrer...

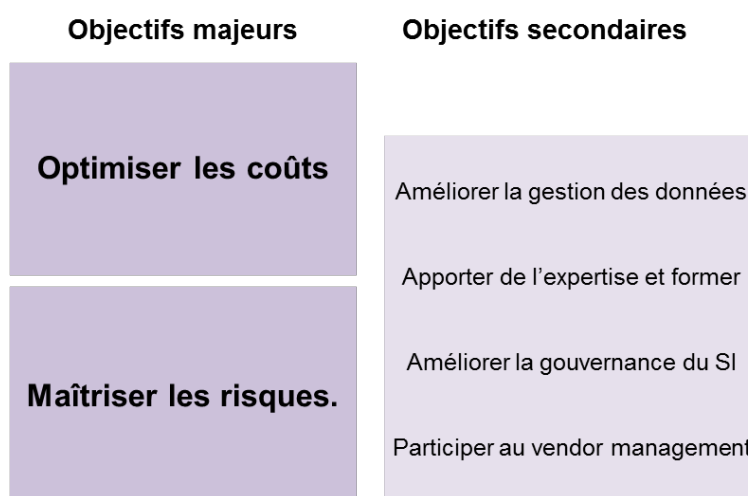
Pour une Direction Générale (DG), le logiciel est avant tout une question très technique, ce n'est qu'une composante d'un budget ou d'une stratégie IT voire un poste (comme d'autres) du compte de résultat. De ce fait, une DG n'est pas toujours consciente des enjeux et des risques associés aux logiciels.

Pour rappel, ITIL définit le SAM comme *un ensemble de compétences - processus, organisation - outils ayant pour but de gérer, contrôler et protéger les actifs logiciels d'une organisation et ce pendant tout le cycle de vie du logiciel*. Bien que très explicite, cette définition ne contient que peu de promesses ou de bénéfices pour les Directions des

entreprises ou des administrations. Avant d’envisager de mettre sous contrôle son patrimoine logiciel, car c’est bien là l’objet du *Software Asset Management*, il convient d’en démontrer la valeur et de trouver des promoteurs mais aussi des bailleurs de fonds.

Les enjeux et les objectifs qui sous-tendent la mise en œuvre du *Software Asset Management* se répartissent en deux catégories, les objectifs que l’on pourrait qualifier de majeurs, et les autres objectifs, que l’on pourrait qualifier de secondaires (Cf. Figure 2).

Figure 2 – Les principaux objectifs du *Software Asset Management*



(Source : Élé)

Ne nous le cachons pas, **ce sont principalement la baisse des coûts et la maîtrise des risques qui représentent aujourd’hui les principaux moteurs à la mise en œuvre du *Software Asset Management*.**

### Le moteur financier

Les organisations ont avant tout une volonté de maîtriser, voire de réduire leurs dépenses informatiques. Depuis plusieurs années, le matériel, les services ou les infrastructures ont fait l’objet d’importants programmes de rationalisation tandis que dans le même temps, les coûts logiciels continuaient de croître fortement.

**Ce sont principalement les aspects économies de coûts et retour sur investissement qu’il va falloir mettre en exergue pour démontrer la valeur ajoutée du SAM.**

Pour le démontrer il ne faut pas trop en faire ou trop en promettre. Le *Software Asset Management* est un élément nécessaire mais non suffisant pour réduire ses coûts logiciels. **Nécessaire**, car sans données exhaustives et expertise sur le sujet, il est quasiment impossible de réduire sa dépense (principalement sa base de coûts existants, en premier lieu la maintenance qui représente plus des deux tiers de la dépense logicielle.). **Non suffisant**,

car *in fine*, les leviers d'économies identifiés ne se transformeront en gains réels que si la négociation avec l'éditeur est réussie ou que si les optimisations techniques identifiées sont mises en œuvre. D'où la **nécessité d'une collaboration totale entre le SAM, les Achats et la DSI.**

Les parcs logiciels sont des ensembles complexes faits de licences, de versions, d'architecture, de contrats... qui se sont constitués le plus souvent par empilements successifs. Les entreprises et les administrations ont beaucoup évolué ces dernières années (croissance externe, organique..) et l'informatique a dû suivre et accompagner ces mouvements, parfois à marche forcée. Au niveau logiciel, cela a eu pour conséquence une accumulation de solutions ou d'applications au sein d'un système d'information devenu, au fil du temps, de plus en plus étendu et compliqué. D'un point de vue financier, cela a entraîné une forte inflation de la dépense principalement due à la croissance des besoins mais aussi du fait d'une maîtrise limitée de cet actif (pas d'administration des contrats, achats locaux, installations non standard... ..).

**Le SAM permet d'obtenir une visibilité totale de son parc logiciel. C'est un aspect qu'il faut mettre en avant pour convaincre de son utilité.** Cette visibilité permettra d'entreprendre des actions de baisses des coûts. Si une entreprise veut réduire sa dépense logicielle, elle aura nécessairement besoin du *Software Asset Management*.

***Prenons l'exemple d'une entreprise qui dépense plusieurs dizaines de millions d'euros par an avec un éditeur***

Dans ce cas, les produits de cet éditeur sont déployés sur plusieurs milliers de machines à travers le globe et ont été acquis au travers de centaines de contrats (contrats cadres, contrats locaux signés par des filiales, des achats OEM...).

Cette entreprise souhaite réduire sa dépense avec cet éditeur.

Pour y parvenir, il y a deux solutions :

- soit racheter de nouveaux logiciels en échange de baisses sur ses coûts existants (encours de maintenances par exemple) et s'engager sur un contrat long terme
- soit faire une analyse profonde de son parc pour identifier des leviers d'économie

**Pour baisser de manière durable sa dépense, il n'y a qu'un seul moyen : disposer d'un inventaire de son parc pour ensuite identifier des leviers d'optimisation.**

Un inventaire logiciel se définit comme un processus visant à collecter et analyser l'ensemble des objets logiciels (licences, droits, projets) pour un éditeur ou une catégorie de produits donnée (Cf. Figure 3).

Figure 3 – Inventaire logiciels



(Source : Élée)

L'inventaire doit aussi permettre d'identifier les flux de facturations et de refacturations existants ainsi que les allocations de licences au sein d'une organisation.

La mise en œuvre d'un inventaire suppose un processus clair et une organisation définie pour collecter puis ensuite analyser toutes ces données. Les analyses des données d'inventaire doivent prendre en compte :

- le matériel et les architectures
- la structure de l'organisation
- les spécificités propres aux éditeurs (métriques, produits, contrats ...)
- la répartition des licences
- les aspects comptables des logiciels (VNC, amortissement...)

Ce n'est que sur la base d'analyses pointues qu'une organisation sera en mesure d'identifier des leviers d'optimisation ou de réductions des coûts logiciels (cf. ci-après bénéfices du SAM)

En matière de pilotage et de gouvernance, **le SAM offre une vision complète des contrats et des engagements financiers** avec les éditeurs de logiciels et les distributeurs ce qui permet de déceler de nombreuses possibilités d'optimisations comme par exemple :

- rationaliser ou simplifier les architectures et documents contractuels
- améliorer les processus de facturation et refacturation interne ou permettre la vérification des factures
- piloter les échéances contractuelles

Autre apport du SAM : **la visibilité et la prédictibilité des coûts**. Le SAM, grâce à la précision des données financières qu'il apporte, est un atout précieux dans la définition et le suivi des budgets IT.

**En résumé, gérer ses actifs logiciels permet de mieux comprendre son patrimoine logiciel et donc de pouvoir identifier et mettre en œuvre de nombreux leviers d'optimisations. Il contribue *in fine* à réduire les coûts.**

## **La maîtrise des risques**

Le second moteur qui pousse les organisations à se saisir de la problématique logicielle est la maîtrise des risques.

### **Le management des objets juridiques**

Aujourd'hui, peu d'organisations maîtrisent leurs contrats logiciels. Deux raisons principales à cela : le nombre de contrats, et surtout leur complexité. On a assisté au fil du temps à un empilement de multiples documents rendant la compréhension des engagements avec les éditeurs très difficile. Ce constat se renforce avec la taille des organisations : plus un groupe est grand et décentralisé, plus les contrats sont nombreux et imbriqués. Par ailleurs, les fusions-acquisitions intervenues ces dernières années chez les éditeurs ont largement contribué à cette perte de maîtrise.

Ce foisonnement contractuel représente un risque car il ne permet pas un suivi rigoureux des obligations et des droits vis-à-vis des éditeurs, et inversement. D'un point de vue financier et achats, les structures contractuelles existantes rendent tout pilotage des engagements très compliqué.

Le SAM, au travers de ces actions de gestion des objets juridiques, permet d'y voir plus clair et d'entreprendre, le cas échéant, des actions de simplification contractuelle ou financière visant à reprendre la maîtrise sur l'ensemble des aspects administratifs du logiciel, donc de réduire les risques.

### **Le risque de non-conformité**

Si l'on simplifie, la non-conformité se définit comme un usage logiciel ne correspondant pas aux droits de licences acquis. Les causes de non-conformité sont multiples : installation d'un logiciel sans achat de licence, changement de métrique à l'initiative de l'éditeur, installation d'un logiciel sur une machine plus puissante, virtualisation....

Les changements imposés par les éditeurs notamment dans la définition des produits ou dans les métriques sont une cause importante des non conformités supposées ou réelles. Le plus souvent les utilisateurs n'ont pas conscience de ces évolutions en matière de licensing faute d'être informé par leurs interlocuteurs commerciaux.

Le principal risque que les organisations souhaitent mettre sous contrôle est donc le risque de non-conformité. Le nombre d'audits a explosé ces dix dernières années, et pour les mener, les éditeurs ont massivement investi en renforçant leurs équipes internes en charge de la « *compliance* » ou en tissant des partenariats avec des auditeurs de renom.

Un audit logiciel est rarement bien vécu. Qu'il se finisse bien (l'organisation a un usage conforme de ses logiciels) ou mal (besoin de régulariser la situation en achetant de nouvelles licences), il laisse toujours des traces. Avant de parler de régularisation, un audit coûte cher en temps passé et en ressources à mobiliser pour répondre aux demandes de l'éditeur. C'est aussi un moment de tension pour les organisations qui vont devoir gérer de nombreux échanges avec les différents départements de l'IT, les filiales, les partenaires et bien sûr la Direction. Enfin, d'un point de vue financier, les conséquences peuvent être importantes en cas de non-conformité avérée. Les régularisations peuvent se chiffrer à plusieurs centaines de milliers, voire de millions d'euros d'achats. Et le plus souvent ces sommes sont absentes des budgets...

Mettre en œuvre des pratiques SAM contribue significativement à limiter les risques et les effets négatifs des audits. Cela permet **d'anticiper les risques d'audit** via une identification en amont des situations de non-conformité. Autre avantage (et non des moindres) : disposer d'un gestionnaire de licences facilite la maîtrise des opérations de comptage et permet de challenger efficacement les conclusions des éditeurs.

### Les autres moteurs

Le SAM apporte des compétences et de la connaissance qui favorise l'émergence d'une expertise nouvelle. C'est un argument à mettre en avant pour créer un terrain favorable au développement d'organisations ou de projet relatifs à la gestion des logiciels.

### ***Prenons l'exemple d'un projet de mise en œuvre d'une nouvelle application***

Lors de la phase d'étude, la DSI et ses clients auront à faire des choix complexes portant sur le matériel, le logiciel, les réseaux. Dans ce type de projet applicatif, les logiciels, l'application plus toutes les briques techniques (serveurs d'application, bases de données, ETL, serveurs web..) représentent un coût très important. Le SAM apportera alors un éclairage précieux dans l'évaluation des solutions, en prenant en compte l'ensemble des composantes pour évaluer les coûts à court terme et à long terme. Il contribuera à identifier le meilleur mix produits – métriques – modèle de licensing – droits pour les logiciels choisis par les équipes IT et métiers. Il saura s'il est nécessaire d'acheter les produits ou si l'organisation en dispose déjà au travers de ses contrats existants.

**Cette valeur ajoutée s'exprimera de la même manière s'agissant de projet d'infrastructure (virtualisation, consolidation) ou d'externalisation par exemple.**

La mise en œuvre d'une politique de gestion des logiciels crée de la valeur. Alors pourquoi toutes les organisations ne se dotent-elles pas d'un dispositif pour manager les multiples enjeux du logiciel ?

## **LES FREINS À LA MISE EN ŒUVRE DU SAM**

Une des premières explications réside dans l'inégalité de **l'enjeu logiciel** dans les organisations. Dans les secteurs des services par exemple, le logiciel est un actif stratégique entrant directement dans les processus métiers. Il représente donc un très fort enjeu (coûts et risques). Ce raisonnement s'applique à l'ensemble des organisations dont l'IT est une composante essentielle de l'appareil productif. Dans les secteurs de l'industrie ou de la distribution, le raisonnement est différent : la dépense logicielle et son poids relatif sont nettement inférieurs. **Il n'y a donc pas le même intérêt à structurer la gestion de ses actifs logiciels que l'on soit dans une banque ou chez un industriel.**

Une autre raison expliquant le faible développement du SAM réside dans le fait que **la prise de conscience** de l'intérêt de gérer au plus fin ses logiciels peut être un processus long, souvent de plusieurs années (et audits...). L'implication forte d'un décideur de niveau COMEX peut permettre d'accélérer la mise en place de la démarche, mais ce n'est pas suffisant.

**La rareté des compétences** représente aussi un frein à l'avènement du SAM. Les profils requis pour la gestion efficace d'un parc logiciel sont rares, et donc chers. Ils doivent rassembler de multiples compétences et qualités, telles que la connaissance de leur environnement, la maîtrise des offres éditeurs, des compétences juridiques et financières,...



Donc, plus que jamais, les talents sont sur le chemin critique du développement de cette pratique, il va donc falloir gérer spécifiquement cette problématique sous peine de ne jamais voir émerger une organisation ou des actions efficaces. Le *Software Asset Management* se situe à la croisée de compétences et d'organisations différentes. Sa mise en œuvre implique nécessairement les directions de l'IT, des Achats, la Finance et le plus souvent les départements juridiques et conformité. Il est donc déterminant de faire naître **un consensus fort** entre tous ces acteurs pour faire avancer la démarche. Celui-ci viendra le plus souvent graduellement au fil des projets et des succès, jusqu'à ce que chacun se reconnaisse dans une trajectoire commune qui répondra aux intérêts de tous.

**Un des autres freins vient des éditeurs eux-mêmes.** Aucun d'eux ne s'opposera directement à la volonté d'une organisation IT d'investir dans le SAM. Mais par certaines pratiques commerciales, ils peuvent contrarier, voire annihiler, la mise en œuvre de projet SAM.

Depuis quelques années, les éditeurs proposent des contrats globaux et spécifiquement « adaptés » au client. Nous faisons référence à des contrats de type ELA (*Enterprise License Agreement*) ou de « licence site » qui offrent notamment la possibilité de déployer sans compter, nombre de produits en échange d'un investissement important et d'un engagement très long. Ces contrats s'apparentent souvent à des « *deal* financiers » et promettent une gestion « facile » des logiciels. Mais la complexité des montages et des clauses juridiques qui les composent, est pourtant bien réelle. A court terme, les bénéficiaires peuvent paraître nombreux (ce qui reste à démontrer) mais c'est à la sortie, voire pendant le contrat que l'équation se complique... **Il est essentiel de piloter ces contrats globaux, car ce sont eux qui prennent le plus de temps à être négociés et qui représentent la source principale des discussions ou contentieux entre éditeurs et clients.**

Enfin, et c'est le dernier frein que nous décrivons, il peut exister des organisations qui ne pensent pas utile de mettre en place un SAM, pensant maîtriser le sujet logiciel. Ce phénomène peut être défini comme le **syndrome du « sachant »**. Dans certains cas, on trouvera au sein des DSI ou des Directions Achats une ou deux personnes maîtrisant très bien le sujet et disposant de la mémoire des contrats. Face à cela, certaines organisations hésitent à investir dans le SAM, pensant disposer de la connaissance nécessaire ou ne voulant pas modifier l'équilibre en place. Accroître l'emphase sur la maîtrise de ses logiciels ne doit pas se faire en faisant table rase du passé, bien au contraire. Cet objectif doit s'appuyer sur ce qui marche déjà, donc sur les compétences en place. Les « sachants », s'ils sont convaincus de la démarche, seront très précieux dans la mise en œuvre du SAM. Dans ce contexte, mettre en œuvre une démarche SAM permettra de compléter l'expertise existante en apportant un cadre défini pour que ce qui existe fonctionne mieux, mais aussi pour que l'expertise se développe au plus grand bénéfice de tous.

## QU'EST-CE QUE GÉRER SES ACTIFS LOGICIELS ?

Dans la première partie, nous avons fait un bref état des lieux des organisations existantes et de leurs missions. Puis, nous avons cherché à mettre en avant les moteurs, mais aussi les freins dans les organisations (publiques comme privées) à la mise en place du SAM.

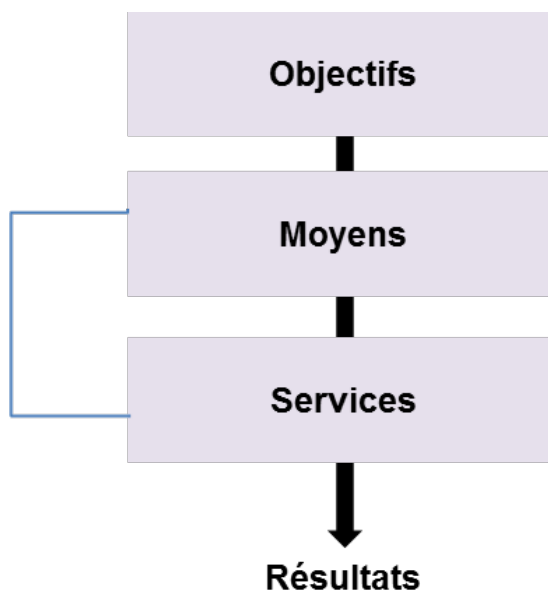
Dans cette seconde partie, nous définirons ce que signifie « gérer ses actifs logiciels » en précisant les principaux points à prendre en compte pour mettre sous contrôle un patrimoine logiciel.

L'objectif de cette section n'est pas de faire un catalogue exhaustif des tâches ou des processus à mettre en place, mais de proposer **un cadre méthodologique** permettant la construction et la mise en place d'un dispositif SAM efficace et efficient.

Pour ce faire, nous considérons qu'il est nécessaire de se focaliser sur trois étapes clés (Cf. Figure 4) :

- la définition d'**objectifs** précis
- se doter de **moyens** appropriés
- se positionner comme prestataire de **service**

Figure 4 – Les étapes clés du SAM



(Source : Élé)

## DÉFINIR DES OBJECTIFS CLAIRS

Construire et déployer une politique de gestion des logiciels ou décider simplement de lancer des actions doit avant tout être une réponse à **des objectifs clairs et définis**. Dans la gestion des logiciels comme ailleurs, pour construire un succès, la phase de définition des objectifs est déterminante. C'est un préliminaire.

Pour ce faire, cette première étape doit être une démarche rigoureuse et partagée.

Partagée, pour que **chacune des organisations impliquées trouve un intérêt, voire un bénéfique, à la démarche**, sans quoi, le risque d'échec est grand. Rigoureuse, car les décisions ultérieures, choix des ressources, des processus, des projets à lancer, se prendront au regard des objectifs préalablement définis.

Avant d'entrer dans la définition des objectifs, il peut être nécessaire de procéder à un **état des lieux** permettant de s'appuyer sur **un constat objectif et, si possible, partagé de la situation**.

Cet état des lieux, tout comme la définition des objectifs, doit associer les Directions ou les Départements qui auront demain un rôle à jouer dans le SAM. On notera *a minima* l'IT, les Achats et la Direction Juridique, mais cette liste évoluera suivant les organisations. Suivant les cas, il peut y avoir un intérêt à intégrer plusieurs représentants de l'IT, un représentant de la Direction de la Production et un pour les Applications par exemple. Dans d'autres cas, la Conformité ou la DAF auront un rôle à jouer. Pour les groupes internationaux, la présence de représentants de filiales aura du sens pour donner une portée plus globale à la réflexion. A noter que certains pays sont en avance par rapport à la France sur les questions du SAM, comme les pays anglo-saxons par exemple : s'appuyer sur leurs savoirs et expériences pourra faire du sens.

Ainsi, il n'y a pas de définition toute faite : chaque organisation devra définir son équipe en fonction de l'enjeu logiciel et des responsabilités de chacun sur cette question.

Par ailleurs, il est rare que tous les acteurs s'accordent sur un objectif unique, ce qui est une bonne chose car cela donne à la démarche une portée bien plus importante. Il est tout à fait envisageable de définir plusieurs objectifs sur une échelle de temps longue.

Voici quelques exemples d'objectifs :

1. **Réaliser 10 % d'économies à 3 ans sur les coûts de maintenance, en lançant une série d'inventaires et de négociations**  
*En année 1 : définir le processus, mettre en place l'équipe et lancer un inventaire pour un éditeur*  
*En année 2 : négocier avec cet éditeur et initier un autre inventaire*
2. **Avoir une approche par éditeur**, pour cadencer la montée en charge du SAM en fonction des enjeux éditeurs, disposer d'un état des lieux exhaustif des installations, des usages, des contrats éditeur par éditeur  
*En année 1, l'objectif est de contrôler l'éditeur 1...*
3. **Mettre sous contrôle des catégories de logiciels ou d'infrastructures**, en se structurant en fonction des couches logicielles (OS, Base de données, MiddleWare, applications) ou en fonction des infrastructures (serveurs UNIX, Windows, postes de travail..)  
*En année 1, mettre sous contrôle les logiciels de bases de données (tous éditeurs confondus), ou les logiciels postes de travail*
4. **Commencer par travailler sur les processus et l'organisation**  
*En année 1, concevoir la stratégie et définir l'organisation SAM*  
*En année 2, designer un processus d'inventaire*

Quelle que soit la voie choisie, pour parvenir à des résultats concrets et lisibles, il est important que les objectifs répondent à certains critères.

Un objectif clair, c'est un objectif :

- discuté et validé (*a minima* par le DSI et le Directeur des Achats)
- borné (périmètres organisationnel ou géographique définis, calendrier)
- planifié (date de début des travaux, résultats attendus)
- quantifié (budget sous contrôle, économies attendues, projets à mettre en œuvre...)
- atteignable
- auditable.

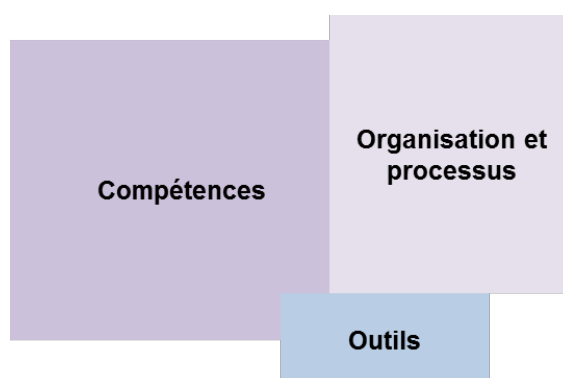
Les objectifs, une fois définis, doivent être formalisés sur un document cadre clair de type « trajectoire ». Pour ce processus « état des lieux – objectif(s) – trajectoire », il est préférable de s'appuyer sur un groupe de travail pluridisciplinaire placé sous l'égide d'un sponsor de haut niveau. C'est le sponsor qui *in fine* validera la trajectoire et défendra l'approche retenue auprès de la Direction Générale. C'est aussi lui qui aidera à desserrer les verrous qui sépareront l'objectif de l'atteinte du résultat. Une fois les objectifs définis et validés, il faut

rédiger et suivre le plan d'actions (ou plan projet), en détaillant toutes les étapes et moyens à mettre en œuvre pour parvenir aux résultats.

## SE DOTER DE MOYENS

Le SAM apporte une valeur nouvelle à l'organisation, qui nécessite de se doter des moyens efficaces, et pas nécessairement à des coûts supplémentaires : on peut faire beaucoup avec les ressources et les outils existants, même s'il ne faut pas négliger l'ampleur ou la complexité de la tâche et si dans certains cas, il pourra être nécessaire d'aller chercher de nouveaux budgets (Cf. Figure 5).

Figure 5 - Les moyens du SAM



(Source : Éléé)

## Les ressources humaines et les compétences

La principale ressource pour mettre en œuvre une démarche de gestion des actifs logiciels, que l'on parle projet ou organisation dédiée, est la ressource humaine. En effet, bien que des outils existent, **le Software Asset Management est une discipline difficilement automatisable, qui s'appuie principalement sur la compétence et l'intelligence humaine.**

Très rapidement, il va être important d'identifier un leader ou un chef de projet pour assurer le pilotage de la mise en œuvre de la trajectoire.

L'une de ses premières missions sera de formaliser la ou les fiches de postes des futures ressources. Le SAM étant peu connu, il ne faut pas minimiser l'importance du « marketing » dans la rédaction des descriptions de postes ou dans les annonces pour attirer les talents (insister sur le caractère stratégique du poste, sa transversalité, les possibilités de mobilité après avoir fait du SAM...). Une fois les attentes en matière de connaissances et de compétences formalisées, il faudra identifier puis recruter ces profils en interne ou en

externe. Dans toute cette phase, il est nécessaire de s'appuyer sur la Direction des Ressources Humaines.

Pour être efficace, un *Software Asset Manager* doit disposer de compétences larges (techniques, juridiques, financières, gestion de projet), mais aussi avoir une bonne connaissance de l'organisation et de la culture de l'entreprise. Il doit aussi et surtout être très orienté « Données » et avoir un goût certain pour la complexité. Enfin, en termes de savoir-être, il doit être un bon communicant, fédérateur, consensuel tout en étant tourné vers l'objectif.

## **Organisation et processus**

Le *Software Asset Management* suppose un cadre méthodologique formel et formalisé.

La montée en puissance d'une organisation SAM nécessite *a minima* **une organisation et des processus** qui devront toujours avoir pour finalité de servir les objectifs définis au préalable. Dans les premiers temps, il n'est pas utile d'entrer dans une production documentaire trop importante mais plutôt chercher à être lisible et tourné vers le résultat. Une des tâches les plus ardues est de mener de front les premières actions concrètes (les projets) et de construire le dispositif organisationnel : d'où l'importance de bien répartir son temps et ses moyens entre la construction et les actions.

## **L'organisation et la gouvernance**

Trouver le bon schéma d'organisation pour gérer les logiciels n'est pas chose aisée car, nous l'avons dit, il est nécessaire de s'appuyer sur de multiples acteurs.

Un dispositif SAM sera souvent composé de ressources dédiées (occupées à 100% de leur temps ou moins) et de correspondants intervenant ponctuellement, suivant la nature des sujets abordés. La gouvernance doit privilégier des organes de décision lisibles et orientés résultats.

Les rôles et responsabilités des acteurs doivent être définis avec précision :

- rôles et responsabilités du *Software Asset Manager* Groupe et des SAM locaux
- rôles et responsabilités des achats, de l'IT et du juridique dans ce cadre
- définition des organes ou instances de pilotage
- calendrier des comités (pilotage, projet) le cas échéant...
- organigramme.

Au terme de ce travail, il peut être aussi intéressant de rédiger un document simple décrivant ce qui relève du champ d'action du SAM et ce qui n'en relève pas. En tant

qu'organisation ou en tant que dispositif projet, le SAM pourra être rattaché soit à la DSI, soit à la direction des Achats, à la Direction de l'Audit et de la Conformité voire la DAF.

Enfin, il est à noter que la gestion du temps est importante pour tout ce qui concerne les questions logicielles soumises à une forte saisonnalité (*closing* éditeurs, dates anniversaire des contrats, budgets....). Il est donc important de fixer un calendrier SAM avec la liste des actions à mener en fonction de cette saisonnalité et d'organiser la gouvernance en fonction.

## Les processus

Les processus sont un autre aspect important. Étant donné que les opérations menées par les gestionnaires logiciels sont complexes et transverses, il est nécessaire de les structurer sous peine de perdre en efficacité et en lisibilité.

Le principal piège consiste à passer trop de temps à définir et rédiger des processus et d'attendre leur achèvement avant d'agir. Il n'est pas donc pas nécessaire de tout écrire avant d'initier les premiers projets concrets et aller chercher les premiers résultats.

**Une bonne pratique vise à identifier deux ou trois processus** (comme par exemple : l'inventaire, la gestion des stocks et surplus de licences, ou la gestion des audits), **puis de les rédiger la première année tout en commençant les actions définies dans la trajectoire**. Les processus peuvent être améliorés et enrichis au fil des actions et des réalisations.

Pour être efficaces, il est important que les processus répondent à certains critères comme par exemple :

- la simplicité dans les objectifs desdits processus
- la précision dans la dénomination des processus
- la clarté dans la formalisation : des documents courts avec une sémantique récurrente
- la lisibilité : positionner les processus dans la cartographie des processus existants
- la communication et l'explication
- la propriété du processus : identifier un *process owner* qui sera en charge de rédiger, faire évoluer le document et le communiquer en interne.

**Seuls des processus clairs, bien rédigés et utilisant une sémantique commune seront appliqués et donc efficaces.**

## Les outils logiciels

L'outillage est un sujet récurrent dès que l'on parle de conformité ou d'optimisation des logiciels. Pour certains acteurs, c'est un pré-requis, aucune action n'étant possible sans outil. Pour d'autres, c'est secondaire car les directions IT et Achats disposent déjà de nombreuses

solutions permettant de piloter un parc logiciel. Enfin, parfois, l'outil, ou plutôt l'absence d'outil, est une justification toute trouvée à l'inaction.

Mais de quels outils parle-t-on ? Les éditeurs ont massivement investi pour développer des suites logicielles permettant de gérer les patrimoines logiciels. Que ce soit HP, CA, IBM ou des éditeurs plus spécialisés comme Aspera, ServiceNow ou EasyVista pour ne citer qu'eux, tous offrent des solutions. Ces offres couvrent de nombreux domaines fonctionnels, allant de l'inventaire automatisé (ou *discovery*) des licences sur les postes et les serveurs jusqu'aux analyses des écarts, en passant par la gestion des contrats ou des échéances financières. Le marché est aujourd'hui relativement mature au niveau des solutions logicielles proposées, l'ensemble des produits ayant déjà fait l'objet de plusieurs versions.

Si l'on devait résumer, les suites logicielles de *Software Asset Management* ou *IT Asset Management*, offrent 4 grandes familles de fonctionnalités :

- **La gestion des licences installées et utilisées** : ce sont principalement des modules chargés de comptabiliser les licences déployés et utilisées, d'identifier les machines sur lesquelles elles sont installées...
- **La gestion des acquisitions** : ces produits permettent de regrouper les contrats, les produits, les droits acquis, les prix (...) et de les administrer
- **La gestion des allocations** : ces outils permettent d'allouer les licences et les maintenances détenues au sein des entités, et, entre autres, de gérer les mouvements
- **Les outils d'analyses** et de rapprochement : cette famille, proche des solutions de BI, offre de puissantes fonctionnalités d'analyses comme par exemple l'analyse des écarts (licences installées Vs. droits acquis), des déploiements ou du licensing.

Ces briques peuvent intégrer des moteurs de règles permettant de traduire des installations techniques en langage contractuel. Enfin, certains offrent des catalogues complets des logiciels du marché.

La mise en œuvre de tels outils est évidemment un accélérateur, mais l'outil ne fait pas tout. Pour en tirer les bénéfices il faut savoir ce que l'on en attend. Paramétrer et mettre en œuvre une suite logicielle dédiée est une entreprise longue et complexe, notamment l'implémentation des outils de *discovery* et le paramétrage des règles de rapprochement entre les données techniques et les licences proprement dites, telles que définies dans les contrats.

**Avant d'engager ce type d'investissement, il est recommandé d'avoir un niveau de maturité suffisant et d'avoir déjà réalisé des projets majeurs pour prétendre définir avec précision son besoin et ne pas tomber dans le piège de la solution qui fait tout.** On l'a dit, mais disposer d'une organisation et d'une base de processus sont un facteur clé de succès



dans la mise en œuvre d'un outil. Déployer une solution logicielle est un projet en tant que tel, dans lequel le rôle, et les compétences de la DSI seront primordiales (choix de la solution adaptée à l'infrastructure, expertise et mise en œuvre).

Enfin, les aspects coûts et ROI (retour sur investissement) doivent faire l'objet d'une étude fine car ces solutions coûtent cher, en licences, mais aussi et surtout en ressources pour le paramétrage et l'intégration.

## DÉFINIR UNE OFFRE DE SERVICES

Le SAM est avant tout un service à forte valeur ajoutée pour l'organisation.

Dans certains cas, il peut être opportun de définir le *Software Asset Management* comme une offre de services interne à l'entreprise. **Pour les organisations qui choisiraient de construire une organisation SAM pérenne, créer une offre de services peut représenter un accélérateur en matière de déploiement et donc de résultats.** Ce sera le cas, par exemple, dans les organisations ayant déjà mis en place des CSP (centre de services partagés) ou qui fonctionnent en Centres de Compétences.

Créer un centre de services SAM nécessite au préalable d'asseoir fermement le dispositif en communiquant massivement sur l'offre et les bénéfices apportés par ce service. L'organisation s'appuiera le plus souvent sur un **catalogue de services** comprenant toutes les prestations qu'offre le département, une description fine de ses modes d'intervention, un *Service Level Agreement* et éventuellement des prix.

Une offre de services doit se décliner à plusieurs étages organisationnels et proposer plusieurs niveaux de services qui peuvent aller du simple conseil à la gestion de bout en bout des actifs logiciels des organisations.

Fonctionner en centre de services suppose un niveau de maturité élevé. Aller vers ce type de modèle fait sens après plusieurs années à réaliser des projets et à accumuler de l'expertise.

## LES BÉNÉFICES

Nous avons commencé à le voir précédemment, les avantages procurés par le *Software Asset Management* sont nombreux et variés. Dans cette dernière partie, nous listons les principaux bénéfices qui découlent de la mise en œuvre d'actions concrètes de gestion des actifs logiciels.

Le dénominateur commun aux bénéfices que nous allons détailler est la **connaissance**. C'est principalement la compétence et l'expertise qui vont créer de la valeur pour une organisation qui décide d'investir dans le SAM.

### DES COMPÉTENCES AUX SERVICES DE TOUS

#### **Bénéfice 1 : Améliorer la productivité et recentrer les équipes IT et Achats sur leurs cœurs d'activité**

Les compétences apportées par le SAM bénéficient en premier lieu aux équipes Achats, IT et Juridiques. Les missions portées par les gestionnaires d'actifs logiciels et l'expertise dont ils disposent, permettent aussi **de libérer les informaticiens et les acheteurs de tâches complexes**, comme l'exploitation des données d'inventaires pour se recentrer ainsi sur leurs missions d'origine.

#### **Bénéfice 2 : Améliorer le pilotage de la relation fournisseur – *vendor management***

Dans le cadre des relations fournisseurs ou *Vendor Management*, le SAM joue un rôle de contrepoids face aux éditeurs et à leur technicité toujours plus grande. La connaissance du marché et des règles de *licensing* d'un gestionnaire de licences lui permet d'être un interlocuteur expert et crédible dans les discussions commerciales ou dans le cadre d'audit. Il intervient en complément des équipes achats qui peuvent alors élargir leurs domaines d'interventions dans la gestion de la relation fournisseur ou la négociation par exemple.

#### **Bénéfice 3 : Assurer une veille marché adaptée à son organisation**

Les éditeurs communiquent sans cesse sur des arrêts prévus de supports, sur des nouvelles versions de produits ou pire, sur des évolutions produits obligeant leurs clients à revoir leurs contrats, voire à acheter encore de nouvelles licences. Dans **son rôle de veille**, le *Software Asset Manager* analyse les *roadmaps* des éditeurs et leurs conséquences pour son organisation. Là encore, son expertise et son anticipation représentent un avantage majeur et un levier dans les négociations.

### **Bénéfice 4 : Favoriser une montée en compétences généralisée**

La formation et la diffusion de la connaissance sont parmi les responsabilités d'un *Software Asset Manager*. Cet apport nouveau entraîne une réelle montée en compétence des organisations sur toutes les questions logicielles (*licensing*, juridiques...), ce qui permet à terme une meilleure gestion des problématiques logicielles. Cette expertise est un réel complément aux compétences existantes au sein des organisations, elle procure une valeur maximum dès lors que le SAM se positionne comme un contributeur aux projets et organisations en place.

## UN PARC LOGICIEL SOUS CONTRÔLE

### **Bénéfice 5 : Avoir une visibilité totale de son parc**

*In fine*, le SAM permet une meilleure, voire une totale, maîtrise des actifs logiciels. Un dispositif efficace offre une vision exhaustive des licences installées, utilisées, des contrats et des projets. Toutes les données gérées par le SAM sont autant d'informations qui permettent un meilleur contrôle des actifs, mais aussi et surtout des sources d'optimisations techniques, juridiques ou financières.

### **Bénéfice 6 : Disposer d'une prédictibilité des coûts et gérer les risques logiciels**

Cette vision globale offre une visibilité sur les coûts et les risques. Elle est un puissant outil pour anticiper les échéances et donner au management la capacité de prévoir les échéances à venir et sur les coûts futurs.

## OPTIMISATION

Disposer de données et d'analyses de haut niveau grâce au *Software Asset Management* permet d'ouvrir de nouvelles voies d'optimisation.

### **Bénéfice 7 : Disposer de puissants leviers de négociation pour les licences et les coûts de maintenance**

Une organisation qui s'appuie sur le SAM dispose d'une capacité de négociation renforcée et se trouve dans une position bien plus forte face aux éditeurs. Grâce à ces données, elle peut négocier ses achats de licences en n'investissant **que dans les licences strictement nécessaires**. Elle évite ainsi les contrats « fourre-tout » permettant des déploiements importants ou illimités de produits dont le besoin est souvent discutable.

Le SAM permet aussi se donner les moyens **de négocier les coûts de maintenance**. Grâce à une analyse fine des usages, les acheteurs peuvent négocier les renouvellements de maintenance et ne conserver que le juste niveau de support logiciel (maintenir seulement les licences utilisées, montée de version prévue...). Or, négocier sa maintenance n'est pas chose facile tant les éditeurs protègent cette source de revenus. Aujourd'hui nombre d'entreprises maintiennent d'importants parcs de licences sous maintenance alors qu'elles utilisent d'anciennes versions sans jamais utiliser le support. Un inventaire précis permet enfin d'actionner ce levier d'économie.

### **Bénéfice 8 : Disposer de puissants leviers d'optimisations techniques**

Une connaissance pointue des règles éditeurs (*licensing*, produits, métriques...) et une donnée de qualité font apparaître d'importants gisements d'optimisations techniques et donc d'économies. Grâce aux inventaires et à une modélisation des règles éditeurs, il est possible d'identifier dans quels cas les installations logicielles (le couple licence – *hardware*) sont optimisées ou non.

Sur un parc machine, ce travail d'expert permet :

- d'identifier les installations optimales, celles qui utilisent au mieux les règles des éditeurs
- de trouver les machines et les applications qui n'optimisent pas les règles éditeurs et qui représentent donc un surcoût.

Ce type d'analyses concerne les éditeurs tarifant leurs produits sur la base du nombre de *cores* de processeurs comme IBM ou Oracle par exemple. Les optimisations se font à usage constant, elles ne se basent que sur les règles de *licensing* et les métriques de tarification propres à chaque produit et contrat.

Lorsque l'on analyse de grands parcs, il n'est pas rare de trouver des logiciels installés sur un ou deux des processeurs d'une grosse machine en comportant plusieurs dizaines. Dans ce cas, les éditeurs demandent que l'ensemble des processeurs soient licenciés (sauf cas particuliers de type « *partitionning* ») ce qui représente donc un surcoût extrêmement important. Disposer d'un modèle de données SAM précis permet d'identifier tous ces cas et ainsi de proposer des voies d'optimisation aux équipes Achats et IT.

Il en va de même pour les impacts de la virtualisation. Après avoir investi massivement dans cette technologie qui génère un ROI très significatif sur les postes matériels et exploitation du SI, les organisations découvrent que les impacts en termes de coûts logiciels ne vont pas toujours dans le même sens. Là aussi, sauf cas très rares, les éditeurs exigent que toutes les ressources d'une machine physique, voire la somme des processeurs virtuels, soient licenciés. Le SAM peut proposer un diagnostic précis de tous ces cas très techniques et

proposer une série d'actions visant à minimiser les contraintes de *licensing* des éditeurs. Nous pourrions décliner ce type d'exemples à l'infini.

### **Bénéfice 9 : Permettre une allocation optimale et dynamique des logiciels**

Un processus adapté assure une traçabilité des licences et permet la **circulation des logiciels au sein d'une organisation**. A certains endroits, il est possible que les organisations disposent de stocks de licences inutilisées, parfois sans le savoir, alors que dans le même temps, d'autres équipes ont besoin de ces mêmes produits. Cela s'explique principalement par un manque de connaissance du parc dans son ensemble, mais aussi par un manque de communication et de coordination entre les acteurs.

Optimiser son parc, c'est disposer pour un set de licences d' :

- un inventaire complet : les données d'installation, d'utilisation, les droits acquis, les projets
- une vision consolidée et partagée des données.

**Un des bénéfices du SAM est de permettre une circulation efficiente des droits de licences et des maintenances au sein d'une même organisation.** Grâce à des contrats bien négociés permettant la transférabilité des licences et une base de données d'inventaire précise, le SAM peut organiser alors les transferts de licences au sein de l'organisation. Le bénéfice de ce type de processus est immédiat : il entraîne une réduction des achats.

Outre un inventaire clair et un contrat adapté, ce processus suppose de travailler sur les aspects transfert, prix de cession et facturation interne, mais le ROI d'une telle démarche est très court. Enfin, pour que cela fonctionne, la communication et la coordination entre les acteurs (au centre, dans les différentes organisations) est primordiale.

### **Bénéfice 10 : Disposer de puissants leviers d'optimisation contractuelle**

Il existe encore des contrats très anciens dans les organisations. Les éditeurs sont très actifs pour les résilier et imposer leurs nouveaux modèles quand il s'agit de contrat bénéfique au client. Par contre, ils ne sont que très rarement proactifs pour proposer de modifier un contrat qui leur est très profitable.

« Les bons contrats » recèlent souvent des clauses ou des avantages très importants qui n'ont plus cours aujourd'hui, comme par exemple des métriques « *concurrent user* » ou des logiciels tarifés au serveur, sans que le nombre de *core* entre en ligne de compte. Par sa maîtrise des aspects juridiques et financiers du logiciel, le SAM peut identifier les contrats que son organisation doit absolument conserver, comme par exemple des accords maintenant les flux de maintenance sans indexation sur une très longue période, ou encore ceux permettant des achats sur la base de *price lists* très avantageuses.

A l'inverse, l'action conjuguée d'un gestionnaire de licence et d'un acheteur permet de déterminer la liste des contrats qu'il est impératif de dénoncer, ces derniers pourront ensuite être renégociés par les Achats. En binôme avec un acheteur, une analyse fine du patrimoine contractuel permet de déceler des gisements de gains.

## LIMITER, VOIRE ANNIHILER, LE RISQUE D'AUDIT

### **Bénéfice 11 : Limiter le risque et les conséquences des audits**

Un audit logiciel, s'il est légitime, est toujours contraignant pour une organisation. Il est souvent très consommateur en temps et donne lieu à des discussions complexes, voire parfois tendues, tant en interne qu'avec le fournisseur. Investir dans le *Software Asset Management* ne supprime pas le risque de mise en conformité, le droit d'audit étant généralement souvent matérialisé dans les accords entre éditeur et client.

Par contre, la définition de quelques règles simples et partagées entre le client et le fournisseur en matière d'audit (voir sur ce point la [Charte CIGREF sur les bonnes pratiques en matière d'audit de licences](#) sur [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)), couplée à la mise en place d'une démarche de SAM peuvent contribuer à en limiter le nombre et surtout à en réduire la portée et la charge. Si l'éditeur procède à une revue des logiciels installés, la gestion de celle-ci sera d'autant plus facile qu'elle se fera dans les règles définies et partagées, et que le client dispose déjà d'une bonne vision de son parc, ou mieux, de processus spécifiquement dessinés, grâce au SAM.

Le SAM, grâce aux données qu'il manipule, sait identifier les situations de non-conformité en amont. Si ces écarts sont traités, cela limite les conséquences d'un éventuel audit.

Gérer ses licences avec rigueur permet donc d'anticiper les situations de non-conformité. Ce type de démarche contribue aussi à établir un réel niveau de confiance entre les parties prenantes et renforce les liens entre l'éditeur et son client.

### **Bénéfice 12 : Améliorer significativement la gestion administrative et participer à la gouvernance du SI**

Les équipes techniques ou achats perdent un temps considérable à chercher des documents ou établir des *reporting*. La gestion administrative du poste logiciel est une des responsabilités du *Software Asset Management*. Grâce à des processus et des outils adaptés, le SAM sait consolider les multiples données qu'il traite. Ces données sont ensuite mises à disposition de ceux qui en ont besoin. Dans son rôle de gestionnaire administratif, le SAM permet de générer des gains de productivité important et, surtout, il limite les risques de pertes d'information.

Par ailleurs, le SAM contribue, et cet apport est notable, à renforcer la gouvernance du SI dans son ensemble. Les données d'inventaires permettent aussi d'alimenter la CMDB (*Configuration Management DataBase*), ce qui contribue à améliorer la vision globale sur les objets du SI (CI = *Configuration Items*). Au niveau du budget, une saine gestion des logiciels permet d'aller plus loin dans l'anticipation des coûts et dans le détail des dépenses du poste logiciels. La donnée de qualité du SAM est aussi utile pour éclairer les processus de refacturation interne.

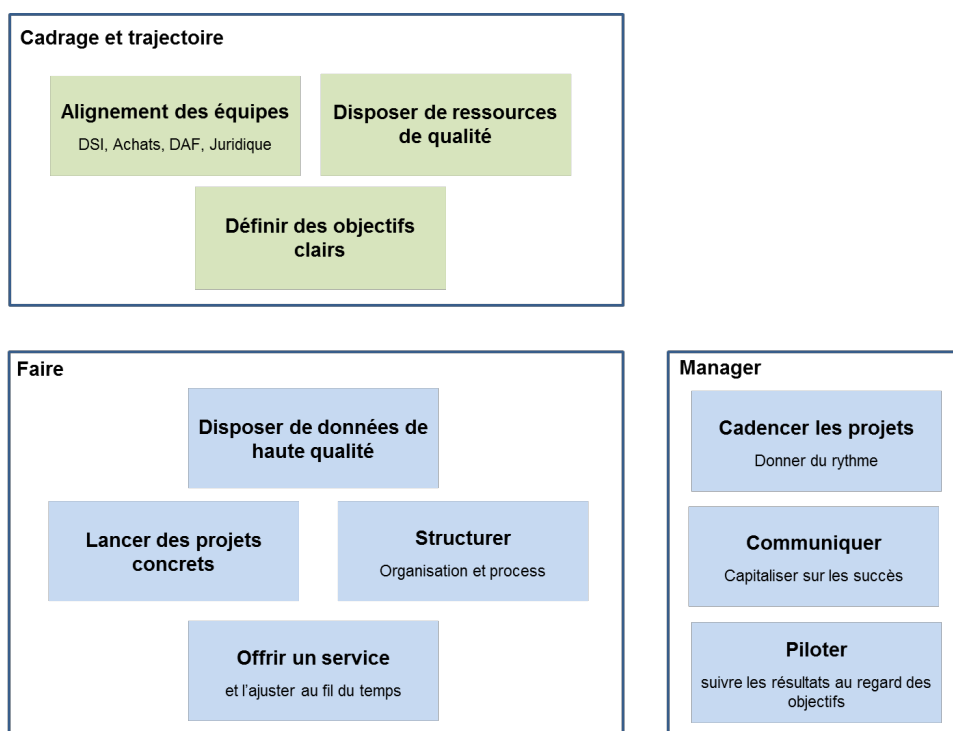
## CONCLUSION

Le *Software Asset Management* ne présente que des avantages pour les organisations. Les bénéfices sont très nombreux, et perceptibles à très court terme.

Pour maximiser l'impact du SAM et récolter dès que possible les fruits des optimisations, trois facteurs clés (Cf. Figure 6) :

- **Cadrer** la démarche et dessiner une trajectoire qui fera consensus
- **Faire**, lancer des projets en parallèle de la construction, le tout en s'appuyant sur des données de grande qualité
- **Manager** en suivant les résultats au regard des objectifs poursuivis / fixés.

Figure 6 - Les facteurs clefs de succès du SAM



(Source : Éléé)

La seule conclusion que nous souhaitons mettre en avant, c'est « Lancez-vous ! » ou, pour ceux qui disposent déjà d'un dispositif, « Poursuivez ! ».

Le *Software Asset Management* donne des résultats, et ceux-ci bénéficient à l'ensemble des DSI, Directions Achats, DAF, Direction Juridique, au siège comme aux filiales...

En résumé, le SAM bénéficie à toute l'organisation, alors il n'y a plus à hésiter !





À propos d'Elée :

Elée est la première société de conseil dédiée à l'assistance managériale et opérationnelle des responsables des systèmes d'information.

Elée intervient dans deux domaines :

- Fiabilité et temps de réponse des applications et systèmes critiques
- Optimisation des actifs logiciels (*Software Asset Management*)

La spécificité d'Elée réside dans un traitement efficient des données du système d'information dans le but d'optimiser les actifs et les systèmes informatiques.



## **CIGREF**

21 avenue de Messine  
75008 PARIS  
Tel. : +33 1 56 59 70 00  
Fax : +33 1 56 59 70 01

[cigref@cigref.fr](mailto:cigref@cigref.fr)

[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)