



Le baromètre de l'investissement IT

Un guide destiné aux DSI et aux décideurs IT pour bâtir des stratégies d'investissement résilientes à l'horizon 2027 et au-delà.

Test de résilience des investissements IT

Dans un environnement marqué par l'IA, l'incertitude géopolitique, le renforcement des exigences de sécurité et l'accélération des cycles technologiques, votre modèle d'investissement IT est-il suffisamment résilient ?

Pour les responsables IT internationaux, la question n'est plus de savoir si la pression sur les investissements va s'intensifier, mais si leur modèle opérationnel est capable de l'absorber.



Auto-évaluation

Posez-vous les questions suivantes :

- ✓ Pouvez-vous prévoir de manière fiable vos coûts IT pour les 24 prochains mois ?
- ✓ Disposez-vous d'une visibilité complète sur vos actifs IT dans tous les pays et toutes les entités ?
- ✓ Pouvez-vous financer des initiatives d'innovation sans immobiliser davantage de capital ?
- ✓ Disposez-vous d'alternatives d'approvisionnement lorsque des fournisseurs ou des chaînes d'approvisionnement sont sous tension ?
- ✓ Pouvez-vous fournir en quelques jours, plutôt qu'en quelques semaines, la documentation et les registres d'actifs nécessaires à un audit ?
- ✓ Votre stratégie de renouvellement est-elle alignée sur les cycles de vie technologiques plutôt que sur les cycles comptables ?

Si plusieurs de ces questions sont difficiles à trancher, le problème ne vient souvent pas de la technologie elle-même, mais du modèle d'investissement sous-jacent.

La réalité à partir de 2027

L'IA redéfinit l'économie de l'investissement

L'intelligence artificielle n'est plus un simple projet d'innovation.

Elle devient une infrastructure de production au service des processus métier, de la prise de décision, de l'automatisation et de l'avantage concurrentiel. À mesure que les organisations passent de projets pilotes à des déploiements à grande échelle, les besoins d'investissement dans l'IA augmentent rapidement. Pourtant, le véritable coût de l'IA ne devient souvent visible qu'après sa mise en œuvre.

L'infrastructure GPU ne représente qu'une partie de l'investissement global. La préparation des données, le stockage, les réseaux, la gouvernance, la cybersécurité, les exigences de conformité et le support opérationnel continu impactent tous le coût total de possession.

Dans le même temps, les cycles d'innovation s'accroissent. La planification traditionnelle des infrastructures reposait sur des cycles de renouvellement de trois à cinq ans. Les technologies d'IA évoluent beaucoup plus vite. Les architectures, les exigences de performance et les cas d'usage peuvent changer sur une période bien plus courte.

Les organisations sont donc confrontées à un défi majeur : elles doivent prendre aujourd'hui des décisions d'investissement importantes sans savoir à quoi ressemblera le paysage de l'IA dans deux ou trois ans. Alors que l'investissement dans l'IA devient incontournable, le défi consiste à monter en puissance sans sacrifier la flexibilité financière.

Un état des lieux concret : La question à 5 millions d'euros

Une organisation internationale s'apprêtait à faire passer ses premiers projets d'IA de la phase pilote à la production. L'investissement initial requis se chiffrait à plusieurs millions d'euros. La principale incertitude ne concernait pas le budget, mais la durée de vie de la technologie.

L'infrastructure actuelle répondra-t-elle encore aux exigences de performance dans deux ans ? De nouveaux modèles d'IA nécessiteront-ils des architectures radicalement différentes ? La demande métier évoluera-t-elle plus rapidement que prévu ?

À mesure que l'adoption de l'IA progressait, les coûts dépassaient largement la seule capacité de calcul. La gestion des données, la sécurité, la conformité, les réseaux et le support opérationnel sont devenus des facteurs d'investissement tout aussi déterminants.

L'organisation faisait face à un dilemme stratégique : comment investir avec confiance lorsque les cycles d'innovation évoluent plus vite que les modèles de propriété traditionnels ? La réponse n'était pas de reporter l'investissement, mais d'intégrer la flexibilité au modèle d'investissement dès le départ.

La sécurité et la conformité deviennent structurelles

À mesure que la transformation numérique s'accélère, la cybersécurité est devenue une priorité d'investissement permanente. Les dépenses de sécurité ne sont plus motivées par des projets ponctuels ou des menaces isolées. Elles constituent désormais une exigence structurelle pour exploiter et faire évoluer des environnements IT modernes.

Parallèlement, les évolutions géopolitiques, le renforcement des exigences réglementaires et les préoccupations croissantes liées à la souveraineté des données transforment la manière dont les organisations gèrent les technologies, les fournisseurs et l'information. Les exigences de conformité vont désormais au-delà des politiques et des contrôles. Les organisations doivent pouvoir démontrer leur conformité grâce à une documentation fiable,

des informations sur les actifs, des documents contractuels, des rapports de durabilité, l'effacement certifié des données et des preuves exploitables lors des audits.

Le défi devient encore plus important dans les environnements internationaux complexes. La diversité des pays, des réglementations et des exigences de gouvernance accroît les efforts nécessaires pour maintenir transparence et cohérence à l'échelle de l'organisation.

La sécurité va donc au-delà de la protection des systèmes et des données. Elle englobe de plus en plus la gouvernance, la préparation aux audits, la qualité de la documentation et la capacité à démontrer la maîtrise des opérations à tout moment.

Un état des lieux concret : Le casse-tête de la conformité

Lors d'un audit interne, une organisation multinationale a été invitée à fournir, pour plusieurs pays, des documents relatifs à la propriété des actifs, à l'effacement certifié des données, au reporting de durabilité et à la conformité des fournisseurs.

Les informations requises existaient, mais elles étaient réparties entre plusieurs systèmes,

fournisseurs et processus locaux. La collecte et la validation des preuves ont nécessité une coordination importante et retardé la préparation de l'audit.

Le problème n'était pas la conformité en elle-même, mais la capacité à disposer d'une visibilité fiable et des preuves nécessaires au moment où elles étaient requises.

La complexité mondiale met la croissance à l'épreuve

Les stratégies technologiques à l'échelle mondiale visent souvent à renforcer la standardisation, l'efficacité et la capacité à évoluer. Dans la pratique, opérer dans plusieurs pays ajoute toutefois une complexité qui va bien au-delà de la technologie elle-même.

Les organisations doivent composer avec différentes structures contractuelles, exigences de facturation, réglementations fiscales, procédures douanières, obligations locales de conformité, exigences d'audit, conditions d'approvisionnement et modèles de livraison. Ce qui fonctionne efficacement sur un marché peut nécessiter des adaptations importantes sur un autre.

Dans le même temps, les chaînes d'approvisionnement restent exposées aux perturbations, aux contraintes de disponibilité et à l'évolution des conditions de marché. À mesure que les organi-

sations se développent à l'international, le nombre de fournisseurs, de parties prenantes, de processus et de dépendances continue d'augmenter.

Le défi ne consiste pas seulement à garantir l'accès aux technologies ou à définir des standards mondiaux. Il s'agit de créer un modèle opérationnel capable de coordonner les exigences globales et l'exécution locale sans générer d'efforts administratifs, de coûts, de risques de conformité et de complexité opérationnelle inutiles.

Les organisations qui maîtrisent efficacement cet équilibre peuvent transformer leur envergure internationale en un avantage concurrentiel. Les autres sont souvent confrontées à une complexité croissante, à une visibilité fragmentée et à une agilité réduite.

Un état des lieux concret : Le défi de la complexité à l'échelle mondiale

Une organisation internationale a mis en place une stratégie technologique commune dans plusieurs régions. Bien que les standards mondiaux aient été harmonisés, les équipes locales continuaient à gérer différents contrats, structures de facturation, exigences fiscales, fournisseurs, processus d'achat et documents de conformité.

Avec le temps, les perturbations des chaînes d'approvisionnement, les défaillances de fournisseurs et l'évolution rapide des conditions commerciales ont toutefois compliqué le

déploiement mondial. La disponibilité des technologies, les délais de livraison et les coûts sont devenus plus difficiles à prévoir d'un marché à l'autre, tandis que les exigences locales continuaient de varier.

Le défi ne venait pas de la stratégie, mais de la création d'un modèle opérationnel flexible et indépendant, capable d'agir à l'échelle mondiale tout en s'adaptant aux exigences locales et à des conditions de marché en constante évolution.

Ce que les organisations performantes font différemment

Pour réussir dans cet environnement toujours plus complexe, les organisations doivent repenser leur manière de gérer l'IT. Il ne suffit plus de réagir aux défis au fur et à mesure qu'ils apparaissent. La réussite à long terme dépend de la capacité à rester flexible, résilient et en maîtrise.

En 2027, cinq piliers seront particulièrement déterminants :

- #1** Prévisibilité des coûts
- #2** Efficacité du capital
- #3** Transparence du cycle de vie
- #4** Résilience des achats
- #5** Capacité à évoluer à l'international

#1 Prévisibilité des coûts : pouvons-nous prévoir les coûts futurs de manière fiable ?

À mesure que les cycles technologiques se raccourcissent, que les conditions de marché deviennent plus volatiles et que les besoins d'investissement augmentent, il devient plus difficile d'assurer la prévisibilité des coûts. Les organisations doivent concilier la hausse des investissements avec la nécessité croissante d'améliorer la précision budgétaire et la maîtrise financière.

Dans le même temps, la fluctuation des prix du matériel, les contraintes d'approvisionnement et l'évolution des exigences technologiques rendent les coûts futurs plus difficiles à anticiper.

Les organisations les plus performantes ont une approche couvrant le cycle de vie. Elles évaluent leurs investissements en fonction du coût global

à long terme, plutôt que du seul coût d'acquisition, afin de fiabiliser les prévisions et de réduire les pics de dépenses imprévus. Lorsque la volatilité des marchés crée davantage d'incertitude, sécuriser à l'avance les prix et les disponibilités peut aussi protéger les plans d'investissement et renforcer la fiabilité budgétaire.

Des coûts prévisibles apportent plus que de la stabilité financière : ils donnent la confiance nécessaire pour prendre des décisions d'investissement dans des environnements incertains.

Point clé pour les décideurs :
Évaluez les coûts sur l'ensemble du cycle de vie et non pas seulement sur celui d'acquisition

#2 Efficacité du capital : le capital est-il affecté là où il crée le plus de valeur ?

La technologie est devenue un moteur stratégique de croissance, mais le capital reste une ressource limitée. Les organisations doivent investir simultanément dans l'innovation, l'excellence opérationnelle et la croissance de l'entreprise. L'allocation du capital devient donc une décision stratégique essentielle.

Les organisations performantes ne se concentrent pas uniquement sur le montant de leurs investissements, mais aussi sur l'efficacité avec laquelle leur capital est mobilisé. Des approches de financement flexibles alignent les investissements sur l'usage des technologies et les besoins de l'entreprise, améliorant ainsi la liquidité et réduisant l'exposition à l'obsolescence technologique.

Les organisations les plus performantes évaluent de plus en plus les investissements technologiques

non seulement en fonction du prix d'achat, mais aussi du coût du capital engagé. La prise en compte du coût du capital (WACC) permet de quantifier l'impact financier des décisions d'investissement et d'avoir une vision plus globale de l'efficacité du capital.

L'objectif n'est pas d'investir moins, mais de veiller à ce que le capital reste disponible pour les initiatives qui créent le plus de valeur pour l'entreprise.

Point clé pour les décideurs :
Identifiez où le capital est immobilisé et s'il pourrait créer davantage de valeur ailleurs.



#3 Transparence du cycle de vie : savons-nous ce que nous possédons, où se trouvent nos actifs et ce qu'ils nous coûtent ?

À mesure que les environnements IT se décentralisent, il devient plus difficile de maintenir une visibilité d'ensemble des actifs, des contrats, des coûts et du statut sur le cycle de vie. Les organisations gèrent souvent séparément la planification, l'approvisionnement, l'utilisation, la maintenance, la modernisation et la fin de vie. Il en résulte des pertes d'information qui complexifient les prises de décisions d'investissement éclairées.

Les organisations les plus performantes répondent à ce défi grâce à une approche intégrée du cycle de vie, qui relie chaque étape du parcours d'un actif : planification, financement, approvisionnement, utilisation, maintenance, modernisation, remplacement, restitution et vente.

Une vision complète du cycle de vie permet

d'identifier les facteurs de coût, les besoins de renouvellement, les schémas d'utilisation et les opportunités d'optimisation. Une approche fondée sur le coût total de possession (TCO) permet d'évaluer les investissements selon leur impact économique global. Ce niveau de transparence renforce la gouvernance, améliore la maîtrise des coûts et facilite les décisions d'investissement.

Dans un environnement marqué par l'accélération des cycles d'innovation et une complexité croissante, la transparence du cycle de vie devient le fondement d'une gestion technologique efficace.

Point clé pour les décideurs :
On ne peut pas optimiser ce que l'on ne peut pas voir.

L'approche intégrée du cycle de vie



¹ Forrester Research : IT Asset Optimization Studies, mise à jour 2026

#4 Résilience des achats : pouvons-nous nous adapter lorsque les marchés ou les fournisseurs évoluent ?

La volatilité est devenue une caractéristique permanente des marchés technologiques. Les perturbations de l'approvisionnement, l'évolution des disponibilités, les développements géopolitiques, la fluctuation des prix et l'innovation rapide peuvent tous influencer les décisions d'investissement. Plus qu'une question de pouvoir d'achat, l'enjeu pour les organisations est d'être capables de rester flexibles lorsque les conditions changent.

Un modèle d'achat résilient combine flexibilité d'approvisionnement, indépendance vis-à-vis des constructeurs, structures contractuelles adaptables et flexibilité sur l'ensemble du cycle de vie. Il réduit la dépendance à des fournisseurs

et crée des alternatives lorsque les technologies, les disponibilités, les prix ou les besoins de l'entreprise évoluent.

L'objectif n'est pas de prévoir chaque perturbation, mais de bâtir un modèle opérationnel capable d'absorber le changement tout en assurant la continuité et en protégeant les plans d'investissement à long terme.

Point clé pour les décideurs :
Évaluez les dépendances fournisseurs qui pourraient devenir des risques pour l'entreprise.

#5 Capacité à évoluer à l'international : pouvons-nous opérer de manière cohérente dans tous les pays ?

Les stratégies technologiques mondiales ne créent de la valeur que lorsqu'elles peuvent être exécutées de manière cohérente sur l'ensemble des marchés. Pour les organisations internationales, l'approvisionnement va bien au-delà de la simple acquisition de technologies. Les structures contractuelles, les exigences de facturation, les réglementations fiscales, les procédures douanières, les obligations de conformité et les pratiques commerciales locales peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre.

Les organisations performantes associent un modèle de gouvernance mondial à des capacités d'exécution locales. Les standards globaux apportent cohérence et transparence, tandis que l'expertise locale contribue au respect des

exigences propres à chaque pays. Cet équilibre permet aux organisations de se développer à l'international sans créer de complexité inutile, d'améliorer la coordination entre les régions et de déployer plus efficacement leurs stratégies technologiques.

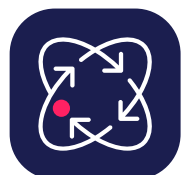
Une gouvernance mondiale devient un avantage concurrentiel lorsque des standards communs et une exécution adaptée à chaque marché fonctionnent de concert.

Point clé pour les décideurs :
Vérifiez si vos standards peuvent être appliqués de manière uniforme sur l'ensemble des marchés.

Vision mondiale. Exécution locale.

Le modèle ne crée de la valeur que s'il fonctionne sur l'ensemble des marchés.

L'IT mondiale exige plus qu'un cadre général. Elle nécessite les capacités, l'expérience, les infrastructures et les processus permettant une exécution cohérente sur différents marchés. Quelques chiffres clés sur l'activité internationale de CHG-MERIDIAN² :



Plus d'un million d'appareils sont revendus chaque année en Europe. La valeur résiduelle n'est pas estimée à la fin du contrat : elle est intégrée dès le départ.



42 % du portefeuille d'actifs IT est détenu par des clients opérant dans plus d'un pays, et 7 % dans plus de quinze pays. Les configurations transfrontalières sont la norme, non l'exception.



CHG-MERIDIAN est présent dans plus de 30 pays et couvre d'autres marchés grâce à des partenaires établis, permettant une facturation locale lorsque nécessaire.



45 ans d'expérience dans des projets internationaux, notamment dans la structuration des modèles de livraisons afin d'éviter la double imposition.



Des certifications ISO et un code de conduite signé conjointement soutiennent la documentation requise pour les audits.

Un partenaire mondial ne signifie pas une seule personne pour tout gérer. C'est un modèle cohérent, doté de capacités locales.

Ce que disent nos clients

« CHG-MERIDIAN nous a permis de mettre en place une approche cohérente et évolutive pour la gestion des équipements technologiques et des actifs liés aux workplace à l'échelle mondiale »

Alex Parkes,
Alvarez & Marsal

« J'apprécie vraiment la relation étroite que nous entretenons avec CHG. Chaque fois que nous avons besoin d'eux, ils sont extrêmement attentifs et s'efforcent de nous proposer les meilleures conditions du marché. »

Victor Matheus Lucio de Almeida,
Stefanini Consultoria

« Un accompagnement très professionnel, très convivial et orienté client pour toutes nos demandes. De plus, les réponses aux sollicitations ponctuelles sont très rapides. Nous apprécions énormément cette excellente collaboration ! »

Dennis Schneider,
AstraZeneca GmbH

« CHG-MERIDIAN nous offre une solution véritablement complète, du conseil et de l'approvisionnement jusqu'à la fin du contrat et à l'effacement des données. Cela nous a permis d'améliorer sensiblement notre productivité et notre rentabilité. »

Ulf Küttemeyer,
PISCEU

Prêt à évaluer votre modèle d'investissement IT ?

Chaque organisation fait face à des défis différents. Certaines peinent à assurer la prévisibilité des coûts, d'autres l'efficacité du capital, la résilience des achats, la transparence du cycle de vie ou leur capacité à évoluer à l'international. Un "Stress Test des investissements IT" de 30 minutes permet d'identifier les opportunités d'amélioration et d'évaluer le niveau de préparation de votre organisation face aux défis d'investissement de 2027.

Ensemble, nous évaluons :



- ✓ La prévisibilité des coûts
- ✓ L'efficacité du capital
- ✓ La transparence du cycle de vie
- ✓ La résilience des achats
- ✓ La capacité à évoluer à l'international

Vous recevez une première évaluation de votre modèle actuel d'investissement IT, incluant des pistes pour améliorer le TCO, la flexibilité opérationnelle et la capacité à évoluer sur différents marchés.



Réservez votre Stress Test des investissements IT