

2007

FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS DE PERIMETRE DE L'ENTREPRISE

*Guide de survie
à l'usage des dirigeants*

CiGREF

*« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »*

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises :
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Changement et transformation du SI :
Note de synthèse*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Le groupe de travail a été piloté par Jean-Charles Hardouin, DSI de Arkema. Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont participé aux travaux du groupe :

Christophe Bertin	e-Sense (filiale de PSA et Veolia)
Jean-Christophe Lalanne	Air France
Jacques Langé	Arkema
Henri Linière	Norbert Dentressangle
Emmanuel Phelut	CIGREF
Rémy Bariéty	CIGREF

Ce document a été rédigé par Stéphane Rouhier, chargé de mission au CIGREF

Sommaire

Sommaire	5
Contexte	7
Synthèse	7
1. Les changements de périmètre : un « <i>business as usual</i> » pour l'entreprise.....	9
2. Faire face aux changements : la nécessité d'une approche globale et systémique	9
3. Quels impacts sur le SI et l'organisation ?.....	11
4. Quelques mots sur les coûts	11
5. Quelles conséquences pour la DSI ?	11
6. Quelques facteurs clés de succès.....	12
7. Les 10 règles d'or pour réussir	13
8. Check-list « extension de périmètre »	15
9. Checklist « réduction de périmètre ».....	21

Figures

Figure 1 : Une approche globale et systémique du changement de périmètre.....	10
Figure 2 : Les facteurs clés de succès par étape.....	12

Contexte

Dans le cadre du Comité Management et Pilotage de la fonction Système d'Information (SI), le CIGREF a retenu une activité intitulée " Faire face aux changements de périmètre de son entreprise" pilotée par Jean-Charles Hardouin, DSI de Arkema.

En effet les entreprises sont de plus en plus confrontées à des changements de périmètre d'activité brutaux ou non (scission, fusion), prévisibles ou non, mais en tout cas de plus en plus probables. Le Directeur des Systèmes d'Information (DSI) sera désormais au moins une fois dans sa carrière confronté à une opération de changement de périmètre et donc de reconfiguration partielle ou totale de son SI. Face à cette dynamique, le SI doit s'adapter en permanence et le DSI doit rester agile afin de s'aligner le plus souplement sur les changements de structure de l'entreprise.

Face à ce constat, l'objectif de ce document est de fournir aux DSI deux check-lists chronologiques des principales mesures à prendre à chaque étape d'un projet de réorganisation d'activité (extension ou réduction de périmètre). Ce document a vocation à s'enrichir par des versions ultérieures.

Synthèse

Ce document a pour but de servir de check-list dans le cadre d'opérations d'évolution de périmètre. Il est organisé pour suivre les différentes étapes dans le temps :

- La colonne « Quoi » décrivant les différentes étapes et les actions à mener
- La colonne « Avec qui » décrivant les acteurs concernés au sein de l'entreprise
- La colonne « Risques » décrivant les risques à éviter ou à surveiller
- La colonne « Métrique » permettant de suivre l'avancement de ce projet de changement si on le souhaite.

1. Les changements de périmètre : un « *business as usual* » pour l'entreprise

Les entreprises sont de plus en plus souvent confrontées à des changements de périmètre d'activité, partiels ou totaux, ponctuels ou permanents, voulus ou subis. Les changements de périmètre peuvent prendre la forme suivante :

- Extension permanente du périmètre suite à un rachat
- Extension ponctuelle suite à un partenariat, une joint-venture
- Réduction permanente suite à une vente ou un *spin-off*
- Réduction du périmètre suite à une consolidation interne
- Les consolidations juridiques de différentes entités légales
- Les reconfigurations de *business units* internes

Ces différents cas de transformation interviennent souvent dans le cadre de changement de contexte liés à des :

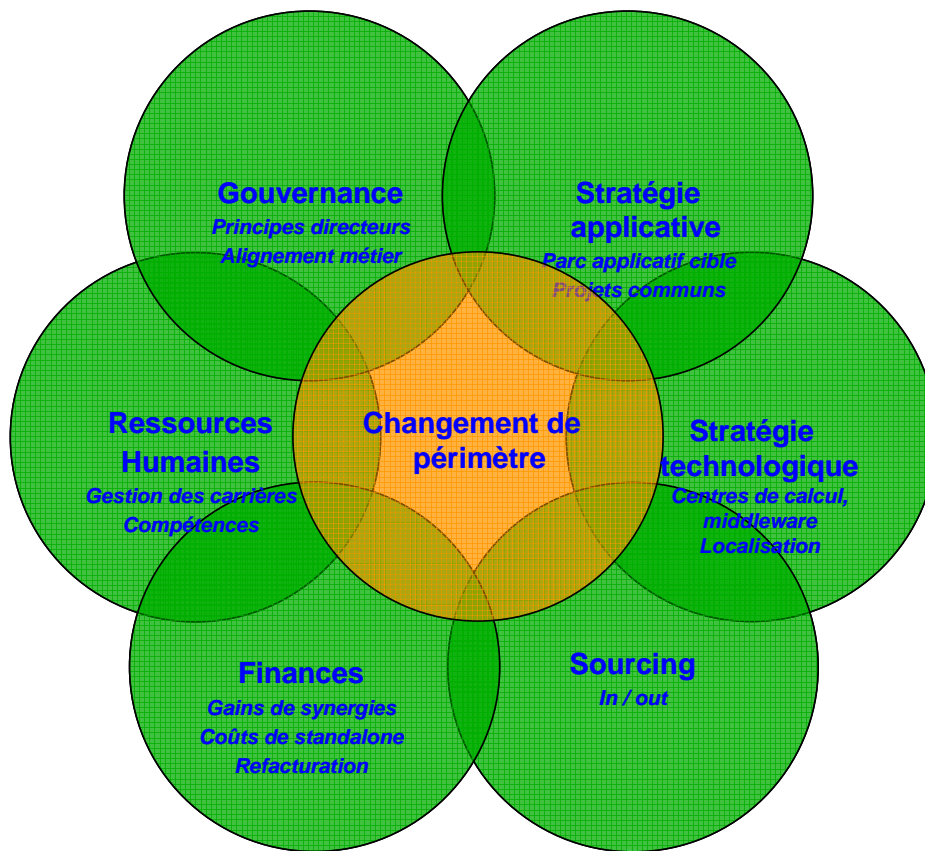
- Nouvelle stratégie, nouveaux marchés
- Nouveaux clients, nouveaux produits
- Nouveaux partenaires
- Nouveaux concurrents
- LBO, OPA...
- Réglementation

2. Faire face aux changements : la nécessité d'une approche globale et systémique

Le changement de périmètre implique une démarche globale et systémique en termes de gestion de projet et de gestion du changement.

Globalement, il faut prendre en compte six thèmes : la stratégie applicative, la stratégie technologique, le mode de *sourcing*, le volet financier, les aspects ressources humaines et la gouvernance.

Figure 1 : Une approche globale et systémique du changement de périmètre



Source : CIGREF

Autre point essentiel, la gestion du facteur temps. Ces opérations (de fusion ou de scission) se font souvent de manière rapide.

Par exemple, dans le cas d'une fusion, il peut y avoir nécessité de trouver des « gains rapides » (*quick wins*), en lançant des projets communs, ce qui peut créer une culture commune entre les deux équipes donc avoir des impacts financiers, humains et organisationnels positifs. Inversement tout n'est pas prioritaire ni urgent. Dans le cas d'une fusion entre deux compagnies aériennes, la convergence entre les programmes de carte de fidélité a été faite rapidement, mais à l'inverse, la convergence des systèmes de gestion des équipages n'a pas été jugée urgente.

Autre exemple de gestion du temps, dans le cas d'une scission, la vitesse d'exécution mais également le cadencement et l'ordonnancement des opérations (*time boxing*) sont des éléments critiques pour la réussite du projet, qui est souvent limité dans le temps par des échéances contractuelles.

3. Quels impacts sur le SI et l'organisation ?

Ce qui est important dans le cadre de ces opérations, c'est de mesurer le type et le niveau d'impact de ces projets sur le système d'information et sur l'organisation. Les impacts peuvent porter sur différents aspects :

- Les infrastructures, notamment les postes de travail, serveurs d'infrastructure, d'applications et les WAN / LAN
- Les applications
- Les contrats, principalement les aspects licences, maintenance, maintenance serveurs, prestations de service
- Les projets en cours
- Les aspects RH, les aspects sociaux, notamment les rémunérations, les statuts, la qualification, l'évaluation des compétences, la mise en place de nouvelles fonctions (opérations de *split*)
- Les coûts, notamment les coûts de *standalone* (les opérations de scission impliquent des nouveaux contrats, de nouvelles fonctions), les coûts *one shot* et les coûts récurrents

4. Quelques mots sur les coûts

Au niveau des systèmes d'information, les changements de périmètre d'entreprise auront des impacts sur les coûts (fixes et variables, récurrents et exceptionnels).

- *Ainsi une extension du périmètre de l'entreprise devrait se traduire à terme par des gains sur les coûts* (fixes et variables) issus des synergies. Ces synergies peuvent être de deux ordres : une réduction des coûts ou un évitement des coûts (ex : éviter les doublons de projets).
- *A l'inverse une réduction de périmètre se traduira plus souvent par des coûts de standalone* (nouveaux contrats, nouvelles fonctions à assurer). D'autre part, la diminution des coûts récurrents est rarement proportionnelle à la diminution de périmètre.

5. Quelles conséquences pour la DSI ?

Ces opérations sont généralement décidées de manière très confidentielle et doivent être exécutées souvent de manière très rapide. Un des enjeux pour la DSI est d'être associée le plus en amont possible, dès les phases de *due diligence*, d'anticiper au maximum les charges, les contraintes, les risques, de se préparer à ces changements de périmètre, de les accompagner et de les décliner au niveau SI. La DSI doit savoir comprendre, être informé et gérer les rythmes de négociation (phase d'accélération, de ralentissement, de changement de cap, de priorité). Un point

clé pour la DSI est de capitaliser sur les expériences passées et de parvenir à développer une méthodologie réutilisable pour les futurs changements de configuration d'entreprise. Enfin la DSI doit aussi impérativement continuer à délivrer et fournir des services (« réparer son vélo tout en continuant de pédaler » peut être une bonne métaphore de l'exercice).

6. Quelques facteurs clés de succès

On peut recenser une série de facteurs clés de succès par étape, plus ou moins marqués selon que l'on parle d'extension ou de réduction de périmètre.

Figure 2 : Les facteurs clés de succès par étape

Etape	Facteurs clé de succès
Stratégie applicative	<ul style="list-style-type: none"> • Implication maximale du <i>business</i> • Etre clair sur les règles et s'y tenir • Démarrer tout de suite par des projets concrets • Impliquer les DG sur les SI
Stratégie technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir aux postes d'architectes des hommes reconnus par leurs pairs, • Ne pas laisser la production hors jeu (impliquer) • Revoir la stratégie <i>roadmap</i>
Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Etre clair sur les ambitions affichées et sur la cohérence des moyens associés
Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Accepter de se benchmarker sur les coûts • Identifier les remises en concurrence nécessaires
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Donner une vision (les grands principes) • Motiver les gens, leur donner des perspectives, garder les talents • Définir les <i>core competencies</i> à conserver • Définir les <i>quick win</i>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Redéfinir son nouveau modèle de gouvernance groupe • Etre clair sur les règles de lancement de projet (qui exprime le besoin ?, qui développe ?, qui exploite ?, qui paie ?) • Etre clair sur les rôles entre MOE et AMO (les règles de fonctionnement)

Source : CIGREF

7. Les dix règles d'or pour réussir

1	Intégrer les changements potentiels de périmètre dans les contrats.
2	Connaître son patrimoine (infrastructures, applicatifs, contrats, projets).
3	Etre associé le plus en amont possible dans les opérations de changement de périmètre (dès la phase de <i>due diligence</i>).
4	Travailler avec les autres entités opérationnelles ou fonctionnelles.
5	S'organiser en mode projet pour tout changement de périmètre (un projet global et en son sein un projet SI transversal). Il faut éviter le syndrome « l'intendance suivra ».
6	Etablir une check-list pour guider les opérations de changement de périmètre.
7	Etre réaliste sur les aspects financiers (synergies, coût de <i>standalone</i> ...).
8	Gérer les aspects RH (les différences de statut, les compétences, les carrières, les talents critiques).
9	Soyez réaliste dans vos engagements, n'hésitez pas à être prudent.
10	Saisir les opportunités d'amélioration de la gouvernance.

8. Check-list « extension de périmètre »

Remarque : les colonnes risques et livrables/métriques pourront être enrichies ultérieurement.

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable/ Métrique
<p>8.1 - Définition de l'opération</p> <p>Il est important que l'informatique soit impliquée le plus tôt possible dans le processus d'analyse de l'opération, afin d'anticiper et de proposer des solutions minimisant les délais et les coûts de mise en place.</p> <p>Les informations nécessaires sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature et périmètre de l'opération <ul style="list-style-type: none"> • entités, sites, actifs, personnel impacté... • plan de (s) site(s) identifiant la ou les parties acquises - Planning de l'opération - Schéma d'intégration dans l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Organisation mise en place • Nouvel (aux) établissement (s) dans société (s) existante (s) ou dans nouvelle (s) société • Schéma de commercialisation (qui facture, à qui appartient les stocks, ...) • Intégration dans le cadre de gestion (divisions, centres de profits, produits...) • Contrats de plate-forme prévus - Première vision de la composante informatique de l'entité concernée en terme : <ul style="list-style-type: none"> • De budget et d'organisation • D'infrastructure et de système d'information - Mise en place d'un contrat de transition de service (<i>Transition Service Agreement</i>) <p>L'idéal est de participer pour la partie informatique à l'élaboration de la liste des documents et informations préliminaires demandés dans le cadre de la phase de <i>Due Diligence</i> puis de participer à la phase de <i>Data Room</i>.</p> <p>Ces informations seront à approfondir dans la cadre de l'audit informatique de l'entité concernée (voir § 3)</p> <p>Liste des documents et informations à demander dans le cadre de la phase de <i>Due Diligence</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget (récurrent et projet) par grande nature 	<p>Direction de la stratégie Direction financière La BU concernée DRH Direction des Achats</p>	<p>Sous estimation de l'ampleur du projet Engagements pris mais non tenus (délais, faisabilité) Risque de rupture de service (SLA)</p>	<p>Périmètre défini et connu IT</p> <p>Document et informations</p> <p>Documents et cartographie</p>

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable/ Métrique
<p>(personnel interne, prestation, hardware, software, services, télécommunication, téléphonie)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation de l'informatique : organigramme, missions des équipes, liste du personnel (interne et externe) avec fonction et localisation - Description technique de l'infrastructure existante : <i>Wan</i> (cartographie des sites connectés, technologie utilisée et nombre d'utilisateurs par sites), <i>Lan</i> (s), <i>data centers</i>, serveurs, <i>laptops</i>, <i>desktops</i>, <i>office software</i>, solution de messagerie et de mobilité, téléphonie et services associés (opérations, assistance utilisateurs, processus de sécurité....) - Description du Système d'information : cartographie du SI et processus business couverts, et pour chaque application description fonctionnelle et technique, hébergement (type de serveur et localisation, développement ou progiciel (modules et <i>release</i> utilisés), nombre d'utilisateurs et localisation, processus de sécurité associés (confidentialité, DRP etc.), interfaces avec les système industriels. - Liste des principaux contrats (les modes de prêt de licence, les modes de financement – leasing) - Lister les engagements hors bilan et engagements pluriannuels (ex : les contrats pluriannuels avec les fournisseurs) - Liste des projets en cours ou à venir : description, budget, planning, situation et avancement pour les projets en cours - Intégration avec l'infrastructure ou le SI d'autres entités n'étant pas dans le périmètre de l'opération : description des infrastructures, applications et services concernés par site. - Etablir les conventions de service : Formaliser par écrit les engagements et les pénalités (applicatifs, infrastructures, <i>help desk</i>) entre les deux entités 			<p>Liste de contrats</p>
<p>8.2 - Cadrage du projet</p> <p>Pour la partie informatique s'organiser en structure de projet s'intégrant dans le projet d'acquisition :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituer une équipe projet de suivi de l'opération avec 1 chef de projet pour la partie informatique <ul style="list-style-type: none"> • Identifier le plus rapidement possible l'interlocuteur correspondant chez le cédant - Faire un document de cadrage : <ul style="list-style-type: none"> • Description du projet (objectif, dates clés, sous-projets constitutifs, Budget) • Organisation mise en place pour le projet (Comité de suivi du projet informatique, 	<p>2 cas</p> <p>Chef de projet côté business</p> <p>Chef de projet informatique et des interlocuteurs dans l'entité reprise</p>	<p>Délais et maturité SI des entités reprises</p> <p>Risque de rupture de service (SLA)</p>	<p>Constitution des équipes</p> <p>Plan projet (interlocuteurs, fréquence, plan qualité, mode de pilotage)</p>

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable/ Métrique
<p>démarche, documentation, sous-projets locaux ou thématiques)</p> <ul style="list-style-type: none"> Relation avec le projet d'acquisition (reporting à la direction du projet, participation au Comité de Pilotage) 			
<p>8.3 - <u>Audit informatique de l'entité concernée</u></p> <p>Dès que possible, effectuer un audit informatique de l'entité externe concernée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les personnes clés dans l'entité cible - Audit selon les règles & référentiels internes - Inventaire applicatif <ul style="list-style-type: none"> • Schéma général du Système d'Information • Cartographie applicative avec serveurs correspondants, interfaces • Pour chaque application : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Description, Propriétaire, Utilisateur, couverture d'utilisation ➢ Type développement, licences, ➢ Contacts (informatique, utilisateur) ➢ Exploitation / maintenance (TMA, interne) ➢ Pour les applications que l'on pourrait reprendre : <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacité à répondre aux exigences minimales du contrôle interne informatique de l'entreprise ○ Conduite changement, exploitation, sécurité, continuité exploitation ➢ Pour les données qui nous intéressent (reprise de l'application ou intégration dans le système de l'entreprise) <ul style="list-style-type: none"> ○ Archivage (modalité, inventaire, restitution) - Inventaire infrastructure de l'entité <ul style="list-style-type: none"> • Wan • Lan • Data centers • Serveurs • PC / imprimantes • Solutions de messagerie et de mobilité, téléphonie • services associés (opérations, assistance 	<p>Audit (interne et externe)</p>	<p>Non identification, sous-identification des risques opérationnels et financiers</p>	<p>Nombre d'inventaires réalisés</p> <p>Respect des règles & référentiels du contrôle interne (COSO, COBIT, SOX, LSF)</p> <p>Documents détaillés</p> <p>Documents détaillés</p>

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable/ Métrique
<p>Détermination du choix en fonction des critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoin maîtrise d'ouvrage pour le process (impact de l'organisation mise en place) - Coût et délai de mise en place, coûts récurrents des différentes solutions - Priorité du processus dans le projet extension <p>Pour des raisons de délais, ou de charge (en particulier pour l'Entité reprise) une solution transitoire peut être envisagée</p> <p>Tenir compte du nombre d'utilisateurs en termes de formation, de conduite de changements, voire d'éléments d'arbitrage</p> <p>Etablir les conventions de service : formaliser par écrit les engagements et les pénalités (applicatifs, infrastructures, <i>help desk</i>) entre les deux entités</p> <p>Arbitrage du comité de pilotage</p>			
<p>8.5 – Déterminer l'infrastructure cible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poste de travail : <ul style="list-style-type: none"> • en général, mise en place de l'infrastructure (ne pas dépendre du cédant) • déterminer les données à reprendre (fichiers, messagerie) - WAN : déterminer les accès et la bande passante - LAN : mettre en place un réseau indépendant : attention au partage éventuel d'infrastructure ou d'application avec le cédant - Sécurité <ul style="list-style-type: none"> • Définir les niveaux de confiance, d'accès, de sécurité par site repris, par fonction (analyse et mise en place) • Sécurité des postes de travail • Gestion des accès SAP - Serveurs <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer l'infrastructure cible, son implantation et son exploitation (attention aux éventuels outils redondants) • Priorisation (en regard plan applicatif) - Chiffrer les coûts projets et les coûts récurrents <ul style="list-style-type: none"> • A partir de l'audit regarder ce qui est récupérable (PC, imprimantes, serveurs, <i>Lan</i> etc.) <p>Pour des raisons de délais, une solution transitoire peut être envisagée</p>	<p>Responsables infrastructures</p> <p>RSSI</p>	<p>Risque de continuité de service, d'accès à des informations confidentielles</p>	<p>Nb choix effectués</p>

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable/ Métrique
<p>Etablir les conventions de service : formaliser par écrit les engagements et les pénalités (applicatifs, infrastructures, <i>help desk</i>) entre les deux entités</p> <p>Arbitrage du comité de pilotage</p>			
<p>8.6 - Analyse impact sur les projets en cours</p> <p>Passer en revue tous les projets en cours sur le(s) site(s) concerné(s) par l'opération (locaux ou centraux), côté acheteur et côté acheté, afin de prendre en compte le changement de périmètre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'impact - Arrêt du projet ou modification du planning <p>Passer en revue la liste des projets de l'entreprise acquérante (PPM)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas d'impact - Modifier le planning de déploiement, modifier les fonctionnalités ? <p>Rassurer, former les gens, conduite du changement</p>	<p>Chef de projet, Product Portfolio Manager, Management</p>	<p>Décalage, doublon, retard</p>	
<p>8.7 - Analyse impact sur les contrats en cours</p> <p>Passer en revue tous les contrats en cours sur le(s) site(s) concerné(s) par l'opération (locaux ou centraux), afin de prendre en compte le changement de périmètre</p> <p>Engagements pluriannuels et le hors bilan</p> <p>Intégrer les changements de périmètre dans les négociations en cours</p>	<p>Achats et juridique</p>	<p>Pluriannuel et hors bilan</p>	
<p>8.8 - Analyse impact budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calculer le coût du projet (<i>one shot</i>) - Calculer les impacts de l'opération sur les coûts récurrents <ul style="list-style-type: none"> • Licences, postes de travail ; infrastructures - Calculer le gain lié à la « mutualisation » - Calculer le coût de l'IT avant et après l'opération et le coût global au niveau du groupe 	<p>DSI DAF Contrôleur de gestion</p>	<p>Mauvaise surprise a posteriori (dépenses engagées non réalisées)</p>	
<p>8.9 - Bilan de l'opération</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire un bilan qualitatif et financier (bilan de projet) - Mutualiser les documents et le bilan dans la base documentaire prévue à cet effet et faire le suivi des conventions de service 	<p>DSI DAF Contrôleur de gestion</p>		

9. Check-list « réduction de périmètre »

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable / Métrique
<p>9.1 - Définition de l'opération</p> <p>Il est important que l'informatique participe aux opérations de <i>due diligence</i> et soit impliquée le plus tôt possible dans le processus d'analyse de l'opération, afin d'anticiper et de proposer des solutions minimisant les délais et les coûts de mise en place.</p> <p>Les informations nécessaires sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature et périmètre de l'opération (entités, sites, personnels concernés) - Planning de l'opération - Identification des éléments du cadre de gestion impactés (divisions, centres de profit, produits ...) - Plan de(s) site(s) identifiant le ou les parties cédées (impact réseau, salles serveurs...) - Contrats de plateforme - Schéma de scission - Contrat de transition de services (TSA) - ... 	<p>Direction de la stratégie</p> <p>Direction financière</p> <p>La BU concernée</p> <p>DRH</p> <p>Direction des Achats</p>	<p>Sous estimation de l'ampleur du projet</p> <p>Engagements pris mais non tenus (délais, faisabilité)</p> <p>Risque de rupture de service (SLA)</p>	<p>Périmètre défini et connu de l'IT</p>
<p>9.2 - Cadrage du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituer une équipe projet de suivi de l'opération avec 1 coordinateur pour chacune des parties (Cédant, Acquéreur) - Faire un document de cadrage : <ul style="list-style-type: none"> • Description du projet (objectif, dates clés, budget, sous-projets constitutifs avec 1 chef de projet par sous-projet) • Organisation mise en place pour le projet (pilotage, démarche, documentation) • Relation avec le projet de Cession (reporting à la direction du projet, participation au Comité de Pilotage) 	<p>Chefs de projets</p>		
<p>9.3 - Recensement des composantes informatiques</p> <p>Il est nécessaire d'établir un inventaire détaillé des composantes informatiques sur l'ensemble du périmètre concerné par l'opération de cession.</p> <p>L'obtention de cette liste est facilitée et accélérée si l'on dispose des inventaires mentionnés dans le chapitre Anticipation - préparation (Cf. §2)</p> <p>Ces éléments font en général partie des informations mises à la disposition des futurs acquéreurs (<i>Data Room</i>)</p>	<p>DSI, direction des achats</p>	<p>Risques financiers</p>	

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable / Métrique
<p>Cet inventaire est à faire par : entité (Sociétés, BU...) / sites</p> <p>Pour les sites mixtes (sites pour lesquels seulement une partie du site est cédée), il faut passer en revue la totalité des composantes informatiques du site afin d'éviter d'omettre des éléments susceptibles d'être utilisés par la partie cédée.</p> <p>Pour chaque élément, il faut identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la société propriétaire, - le périmètre de couverture (utilisation locale sur le site, utilisation centrale ou multi-sites) - l'utilisateur (partie cédée, cédant ou les 2) <p>L'inventaire est à faire pour chacun des domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Applications - Infrastructures <ul style="list-style-type: none"> • Salle machine : dans le cas où le local machine fait partie des actifs cédés, il est nécessaire de définir très rapidement la localisation cible des serveurs du Cédant • PABX • Réseau (WAN, LAN) • Serveurs (application, messagerie, fichiers, domaines controler etc.) • PC, • Imprimantes etc. - Licences <ul style="list-style-type: none"> • Applicatives (SAP etc.) • MiddleWare (Oracle, Citrix etc.) • OS • Bureautiques (Visio, Project etc.) 			
<p>9.4- Préparation du plan d'action</p> <p><i>Remarque : les étapes 5, 6, 7 et 8 peuvent être menées en parallèle</i></p> <p>L'objectif est de rendre indépendant du système d'information du Cédant (infrastructure et applications) le système d'information de la partie cédée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour la partie cédée, la cible doit être d'aller sur le système de l'acquéreur. L'utilisation d'applications du Cédant, de façon temporaire en attendant de passer sur le système de l'acquéreur, doit être de courte durée, et faire l'objet d'une convention de service 	<p>DSI et MOA concernées</p>	<p>Décalage avec la stratégie et le cadre de gestion de l'acquéreur (ex : cadre comptable différent)</p> <p>Dépendance non maîtrisée envers le SI du cédant (dans</p>	

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable / Métrique
<p>contractuelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour le Cédant, ne pas rester sur un système majoritairement utilisé par la partie cédée : en attendant de trouver une solution de remplacement, l'utilisation du système du cédé doit être de courte durée, et faire l'objet d'une convention de service contractuelle. <p>En cas de contrat de plate-forme (par exemple : entretien de la partie cédée assuré par le Cédant pour le compte de l'acquéreur) les applications cédées concernées ne sont qu'une composante du service rendu et du montant de la prestation.</p> <p>Cependant les aspects de sécurité et de confidentialité sont à prendre en compte en cas d'accès à l'application par la partie cédée. Dans ce cas il peut être judicieux de mettre à disposition des postes de travail du Cédant aux utilisateurs de la partie cédée.</p>		<p>l'hypothèse où le cédant continue à gérer une partie du SI du cédé pour le compte de l'acquéreur)</p>	
<p>9.5 - Plan d'action applications</p> <p>Identifier les applications utilisées par le cédant mais propriétés ou opérée par le cédé.</p> <p>Un examen conjoint est nécessaire pour l'ensemble des applications du périmètre et plus particulièrement celles utilisées actuellement par la partie cédée.</p> <p>Pour chacune des applications, identifier avec l'acquéreur de la partie cédée ses besoins application par application :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucune reprise (données, archive, applications) - Reprise de données ou d'archives sans l'application - Reprise de l'application <ul style="list-style-type: none"> • dupliquer l'application • céder l'application - Opérer l'application pour l'acquéreur <ul style="list-style-type: none"> • Dans ce cas établir une convention de service <p>Analyser les conséquences de ces choix sur le Cédant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournir les données et/ou archives : <ul style="list-style-type: none"> • format et support à définir en commun - Fournir l'application : <ul style="list-style-type: none"> • transfert de connaissances, documentation, • transfert de propriété licences etc. - Opérer l'application : <ul style="list-style-type: none"> • Contrat de service (calcul du montant du service 	<p>DSI et MOA du cédant et de l'acquéreur</p>	<p>Perte de service immédiate</p> <p>Non répercussion de l'opération de réduction sur les coûts de fonctionnement</p> <p>Confidentialité</p> <p>Sous estimation de la charge de travail</p> <p>Difficulté à tenir les Transition Services Agreement (TSA)</p> <p>Baisse du poids et du pouvoir de négociation dans les négociations avec les fournisseurs</p>	

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable / Métrique
<p>en fonction des SLA demandés par l'acquéreur)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrainte de sécurité et d'infrastructure <p>Analyser l'impact de la diminution du nombre d'utilisateurs sur les applications du Cédant concernées au niveau des coûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La solution applicative reste-t-elle appropriée ? - Licences : agir auprès du fournisseur pour diminuer la maintenance - Infrastructures : diminuer ou revoir l'infrastructure hébergeant les applications impactées - Contrat de TMA, d'exploitation à revoir 			
<p>9.6 - Plan d'action infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poste de travail - Serveurs <ul style="list-style-type: none"> • Pour les serveurs applicatifs, il est important de reboucler avec le plan d'action défini pour les applications • Pour les serveurs de fichier et de messagerie, analyser conjointement les reprises de données souhaitées par l'acquéreur • Les informations concernant les utilisateurs de la partie cédée devront être supprimées (et éventuellement transférées) - Réseau : <ul style="list-style-type: none"> • Séparation des réseaux (<i>firewall</i>, routeurs) • Il est recommandé de systématiquement séparer les réseaux, même si le cédant opère pour l'acquéreur (infrastructure ou applicatif) - Licences <ul style="list-style-type: none"> • <i>MiddleWare</i> (Oracle, Citrix etc.....) • OS • Bureautiques (Visio, Project etc.....) <p>→ cession avec transfert de propriété, diminution contractuelle de la maintenance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sécurité : analyser les conséquences des conventions de service passés entre le Cédant et l'acquéreur (faire attention aux impacts éventuels sur la sécurité) <p>Analyser l'impact de la diminution du nombre d'utilisateurs et d'applications sur l'infrastructure du Cédant du ou des sites du périmètre</p> <p>Etablir les conventions de service</p>		<p>Perte de poids dans les négociations avec les fournisseurs</p> <p>Engagement de services non tenable</p> <p>TSA non tenables</p> <p>Perte de compétences clés sur le sujet</p>	

Quoi	Avec qui ?	Risque(s)	Livrable / Métrique
<p>9.7 - Analyse impact sur les projets en cours</p> <p>Passer en revue tous les projets en cours sur le(s) site(s) concerné(s) par l'opération (locaux ou centraux), afin de prendre en compte le changement de périmètre</p>	<p>DSI, MOA concernées et Project Portfolio Manager</p>	<p>Surcapacité</p> <p>Perte de pertinence et de ROI d'un projet</p> <p>Non identification de coûts liés à des arrêts de projets</p>	
<p>9.8 - Analyse impact sur les contrats en cours</p> <p>Passer en revue tous les contrats en cours sur le(s) site(s) concerné(s) par l'opération (locaux ou centraux), afin de prendre en compte le changement de périmètre</p>	<p>Direction juridique, direction des achats et fournisseurs</p>	<p>Refus par le fournisseur de transférer les licences</p> <p>Mauvaise répartition des <i>assets</i> (licences), surcoût financier et investissement inutile</p>	
<p>9.9 - Analyse impact financier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calculer le coût du projet (<i>one shot</i>) - Calculer les impacts de l'opération sur les coûts récurrents - Minimiser les surcoûts liés à la « démutualisation » 	<p>Contrôleur de gestion</p>		
<p>9.10 - Bilan de l'opération</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire un bilan qualitatif et financier - Mutualiser les documents et le bilan dans la base documentaire prévue à cet effet - Faire le suivi des conventions de service 	<p>DSI</p> <p>DAF</p>	<p>Répéter les mêmes erreurs</p>	



Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

<p>CIGREF 21, avenue de Messine 75008 Paris</p> <p>Tél. 01 56 59 70 00 Fax 01 56 59 70 01</p> <p>E-mail : cigref@cigref.fr www.cigref.fr</p>
--