

Les dossiers du Club Achats 2011

Gestion des licences en cloud computing
Stratégies de sourcing et offshore
Distributeurs de logiciels
Gestion des contrats de prestations externalisées et d'intégration

Octobre 2011

Le [CIGREF](#) - Réseau de Grandes Entreprises - a été créé en 1970. Il regroupe près de cent trente très [grandes entreprises et organismes français](#) dans tous les secteurs d'activité. Le CIGREF a pour mission de « ... *Promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance...* ».

Titre du document : Les dossiers du Club Achats 2011

Equipe du CIGREF

Jean-François Pépin - *Délégué Général*
Sophie Bouteiller - *Directrice de mission*
Matthieu Boutin – *Chargé de mission*
Marie-Pierre Lacroix – *Chef de projet*
Josette Leman - *Assistante de direction*

Frédéric Lau - *Directeur de mission*
Anne-Sophie Boisard - *Chargée de recherche*
Armand François – *Assistant de recherche*
Josette Watrinel - *Secrétaire de direction*

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

CIGREF

21, avenue de Messine 75008 Paris

Tél. : + 33. 1 56 59 70 00

Courriel : contact@cigref.fr

Espaces Internet : <http://www.cigref.fr/>

SYNTHÈSE

Le Club Achats du CIGREF est un lieu d'échanges de bonnes pratiques et de mise en relations des différents acteurs en lien avec les achats IT dans l'entreprise : acheteurs IT, DSI et juristes notamment. L'évolution des réglementations et la préoccupation toujours grandissante de ces acteurs face au respect de la concurrence et à la non-cartellisation des fournisseurs ont été les éléments clés de sa création, en 2003.

Lieu de réflexion et d'échanges sur des problématiques techniques, stratégiques, juridiques mais aussi organisationnelles, le Club Achats réunit régulièrement une trentaine de participants. Les membres confrontent leurs points de vue, se conseillent et échangent sur leur organisation et leurs modes de fonctionnement.

En 2010-2011, les membres du Club Achats ont traité les thèmes suivants :

- La **gestion des licences en environnement virtualisé et en *Cloud Computing*** : impacts sur les licences, risques juridiques, types de contrats (Fiche 1 du présent document) ;
- Les **stratégies de *sourcing* et *offshore*** : quel est le « vrai » gain financier ? que garde-t-on en interne et que peut-on externaliser ? quels sont les risques et facteurs clé de succès ? (Fiche 2 du présent document) ;
- Les **distributeurs de logiciels** : point sur les tendances du marché (Fiche 3 du présent document) ;
- La **gestion des contrats de prestations externalisées et d'intégration** (Fiche 4 du présent document) ;
- Les **Achats Télécom** (retour d'expérience d'une entreprise membre, pas de fiche) ;
- Les **relations entre Grandes Entreprises et PME**s (pas de fiche) ;
- L'**audit de licences** : Charte de bonnes pratiques (document publié sur le site du CIGREF).

En matière d'audits de licences, si beaucoup d'entre eux se déroulent dans des conditions de coopération mutuelle et aboutissent à des conclusions équilibrées et partagées, il arrive toutefois que certains éditeurs tentent d'élargir leurs recherches pour maximiser les régularisations, ce qui crée un climat de suspicion entre l'éditeur et le client. Il arrive également que l'éditeur encourage indirectement des méthodes abusives (ou jugées telles par le client) en intéressant les auditeurs au montant des régularisations. Pour tenter de rééquilibrer cette dynamique vers une **coopération constructive entre éditeurs et clients**, et pour rétablir la confiance, les membres du Club Achats ont élaboré une **Charte de bonnes pratiques en matière d'audits de licences**, visant à engager les deux parties dans une démarche équilibrée en la matière. Cette Charte est téléchargeable sur le site du CIGREF :

http://www.cigref.fr/cigref_publications/.

REMERCIEMENTS

Le Club Achats du CIGREF a été piloté par **Marie-Hélène Fagard (DSI Mazars)** et **Philippe Rouaud (DSI France Télévisions)**.

Cette synthèse, réalisée par Sophie Bouteiller (Chargée de mission CIGREF), est basée sur des témoignages d'experts de l'écosystème IT, des ressources documentaires du CIGREF (comptes-rendus de réunions) et des retours d'expériences d'entreprises membres.

Ainsi, nous tenons à remercier tout particulièrement les DSI, Acheteurs et Juristes suivants pour leurs contributions essentielles :

Arnold Gérald	Systalians
Auger Thierry	Lagardère
Bartolo Cyril	Lagardère
Betton Eric	Société Générale
Bitterlin Georges	Total
Boucher Pascal	France Telecom
Bouvet Priscilla	Ministère de la Défense
Broches Christian	Faurecia
Buendia Philippe	PPR
Cerisier Philippe	CHOREGIE
Combrie Elisabeth	Nexter Group
Coquelet Fabienne	Geodis
De Sahb Léon	Agrostar
Defour Romain	Alstom
Duvivier Philippe	GDF Suez
Faia Guy	FDJ
Frédine Marine	La Poste
Huchard Xavier	Michelin
Josseume Nathalie	AXA Group Solutions
Lamy-Ducasse Stéphane	Veolia Environnement
Le Maout Magali	Air Liquide

Le Velly Pierre	Yves Rocher
Loiseaux Dominique	Faurecia
Maignon Henri	SFR
Maire Florence	Groupama SI
Martinet Caroline	Essilor
Masclaux Alain	Le RSI
Massardier Céline	Gehis France
Massou Alain	Veolia Eau
Mimaud Olivier	SNCF
Musset Christophe	AXA France
Paillox Jean-Marc	SNCF
Pointud Sandra	CHOREGIE
Portet Sandy	La Poste
Prévost Antoine	RATP
Primot Mathieu	Cie Saint Gobain
Renard Eric	Auchan
Renault Christiane	Banque de France
Saint Bonnet Thomas	Nexans
Silvain Grégory	Euro Disney
Spielmann Yves	Euro Disney
Tregaro Jean-Marc	Société Générale
Tournier Hubert	Groupement des Mousquetaires
Viazzo Jocelyne	Groupement des Mousquetaires

Nous tenons également à remercier les experts suivants, intervenus ponctuellement :

- Maître Amouzou - Hoche Société d'Avocats ;
- Arnaud Balssa, Eric Georges et Manu Kaila - Capgemini Consulting ;
- Didier Martins - SoftwareONE ;
- Jean-Guillaume Pons - Dell ;
- Carine Berdoati - Cabinet LCA ;
- Emmanuel Leprince – Association Pacte PME.

SOMMAIRE

Le Club Achats du CIGREF.....	2
Présentation	2
Public cible et organisation du Club Achats	3
Fiche 1 : Gestion des licences en environnement virtualisé et <i>cloud computing</i>	4
Contexte	4
<i>Cloud computing</i> : définitions, catégories de services, types de <i>cloud</i>	4
Les licences du <i>cloud computing</i> public : politique de licence et maîtrise des coûts.....	6
Les licences du <i>cloud computing</i> privé : compatibilité des licences avec le <i>cloud</i> public, politique de licence et place du libre	8
En conclusion : les éléments que devrait idéalement contenir un contrat <i>cloud</i>	9
Fiche 2 : Stratégie de <i>sourcing IT</i> et <i>offshore</i>	11
Contexte	11
Le <i>sourcing IT</i> (ou externalisation)	11
<i>Offshore</i>	12
Fiche 3 : Distributeurs de logiciels.....	15
Contexte	15
Les acteurs	15
Les enjeux pour les distributeurs de logiciels aujourd’hui... ..	15
Fiche 4 : Gestion des contrats de prestations externalisées et d’intégration	18
Contexte	18
Problématiques Achats et Contrats dans le cadre des projets IT	18
Focus sur les phases clés d’une stratégie Achats	19

FIGURES

Figure 1 : Intérêt économique et financier du *Cloud* privé, matrice de vérification (exemple) 9

Figure 2 : Niveau de satisfaction globale des entreprises membres du CIGREF..... 16

LE CLUB ACHATS DU CIGREF

PRÉSENTATION

Contexte

L'organisation des Achats IT associe souvent différentes fonctions : SI, Achats, Juridique, etc. Les nouvelles procédures internes, l'évolution des réglementations et la préoccupation grandissante du respect de la concurrence et de la non-cartellisation des fournisseurs ont incité le CIGREF à créer, en 2003, un club d'échanges de bonnes pratiques et de mise en relation des différents acteurs.

Finalité

Le Club Achats du CIGREF a 3 objectifs :

- Favoriser l'échange au sein de la communauté des acheteurs IT des entreprises membres du CIGREF ;
- Faciliter la mise en relation des acheteurs avec les autres entités de l'entreprise ;
- Identifier les bonnes pratiques en matière d'achats informatiques et d'organisation de la fonction Achats IT.

Travaux antérieurs

Depuis 2003, les travaux du Club Achats ont conduit à la publication de plusieurs documents librement téléchargeables sur le site du CIGREF (www.cigref.fr/cigref_publications) :

- Charte CIGREF-Syntec (2003) : ensemble de recommandations relatives aux orientations applicables à toutes les prestations réalisées entre un client et un prestataire ;
- Rapport sur la fonction Achats informatiques et Télécom (2004) : point sur l'organisation d'une direction des Achats et enjeux de la fonction Achats IT ;
- Mémentos de pilotage (2006) : Contrats d'infogérance et de TMA / Conseil / Ingénierie et intégration de systèmes / Sélection et mise en œuvre de progiciels ;
- Dossiers du Club Achats 2007 : fiches de synthèse sur les achats de prestations informatiques intellectuelles, sur l'évolution des pratiques commerciales et sur la convergence des télécoms ;
- Dossiers du Club Achats 2008 : fiches de synthèse sur l'organisation de la fonction Achats IT et sur le référentiel eSCM (*eSourcing Capability Model*) ;
- Dossiers du Club Achats 2010 : fiches de synthèse sur le *Cloud Computing*, l'audit de licences, les achats de prestations *offshore*, les achats IT éco-responsables et l'infogérance.

PUBLIC CIBLE ET ORGANISATION DU CLUB ACHATS

Public cible

Ce présent document regroupe plusieurs fiches de synthèse réalisées sur la base de témoignages d'experts et d'échanges entre collaborateurs d'entreprises membres du CIGREF, intervenant dans le domaine des achats IT. Il s'adresse notamment aux Acheteurs IT, DSI et Juristes désireux de mieux appréhender et de mieux s'organiser sur les différents sujets qui les intéressent.

Pilotage et organisation

Les thèmes présentés dans ce livrable ont été sélectionnés par les membres du Club Achats lors du lancement de la nouvelle session de l'activité, en novembre 2010. Ils ont ensuite été validés par les pilotes de l'activité :

- Marie-Hélène Fagard (DSI Mazars) ;
- Philippe Rouaud (DSI France Télévisions).

Le Club Achats s'est réuni 6 fois, entre novembre 2010 et juin 2011.

FICHE 1 : GESTION DES LICENCES EN ENVIRONNEMENT VIRTUALISÉ ET *CLOUD COMPUTING*

CONTEXTE

Les entreprises membres du CIGREF ont toutes un projet de virtualisation en cours ou à venir, elles expérimentent différentes **offres *cloud computing***... Du côté des éditeurs, en général, les politiques de licences ne précisent pas comment les choses se passent avec ces technologies, et cette **ambiguïté** fait entrer les entreprises dans une **zone d'insécurité**. Les bénéfices économiques mêmes de la virtualisation et du *cloud computing* sont suspendus à **la clarification de ces politiques de licences**...

Les objectifs de cette fiche sont de :

- Cerner les termes et la finalité des services *cloud computing* ;
- Mettre en évidence les leviers de négociation des licences dans le *cloud* public et dans le *cloud* privé ;
- Identifier les points d'attention et de blocages, et les difficultés rencontrées, ainsi que les solutions possibles.

CLOUD COMPUTING : DÉFINITIONS, CATÉGORIES DE SERVICES, TYPES DE *CLOUD*

Il n'existe pas de définition figée du *cloud computing*

Chaque acteur du marché du *cloud computing* a ses propres définitions, en fonction de son positionnement et de ses offres. Mais on peut construire une définition, à partir de références telles que celles proposées par le CIGREF¹, la Commission Spécialisée de Terminologie et de Néologie de l'Informatique et des Composants Electroniques (CSTIC), ou encore le *North American National Institute for Standard and Technology (NIST)* :

- Le **CIGREF** définit le *cloud computing* comme une solution permettant de « consommer et d'acheter des services IT dans le monde à travers un réseau. Il s'articule autour de quatre critères clés : la mutualisation des ressources, le paiement à l'usage, la modularité et la standardisation des fonctions proposées. » ;
- La **Commission Spécialisée de Terminologie et de Néologie de l'Informatique et des Composants Electroniques (CSTIC)** définit le *cloud computing* comme « un mode de traitement des données d'un client, dont l'exploitation s'effectue par l'internet, sous la forme de services fournis par un prestataire » ;

¹ Rapport : « *Cloud computing* : impact du *cloud computing* sur la fonction SI et son écosystème », CIGREF 2010

- Le **NIST**, quant à lui, définit le *cloud computing* comme « le modèle de mise à disposition, simple et à la demande, de ressources informatiques partagées et configurables (...) ».

Le *cloud computing* recouvre plusieurs catégories de services

- *Infrastructure as a Service (IaaS)* : mise à disposition d'infrastructures informatiques, avec les moyens matériels associés ;
- *Software as a Service (SaaS)* : mise à disposition du client par le prestataire des fonctionnalités d'un logiciel ou d'une application (via une interface ou un service web) ;
- *Platform as a Service (PaaS)* : mise à disposition d'une plate-forme matérielle et logicielle, ainsi que des services associés, pour permettre le développement et / ou l'exécution d'applications.

→ **Point d'attention**

Ces différentes catégories de services *cloud* impliquent des niveaux de services différents. Par exemple, concernant le *SaaS*, un fournisseur de logiciels traditionnels, aujourd'hui proposés dans ce nouveau mode, ne s'improvise pas exploitant d'une solution informatique...

→ **Bonne pratique**

Avant de conclure un contrat, s'assurer que le prestataire possède les bonnes compétences en interne, ou qu'il travaille avec des partenaires compétents (par exemple, des spécialistes de l'*IaaS*).

Il existe 3 types de *cloud*

- Le *cloud* privé : il peut être, selon la localisation des infrastructures, interne (hébergé par l'organisation cliente qui l'exploite), externe (hébergé chez un tiers mais dédié à l'organisation cliente et sécurisé) ou mixte (quand l'organisation cliente utilise simultanément l'interne et l'externe pour des besoins différents).
- Le *cloud* public : accessible par internet, il est géré par un prestataire externe ; le *cloud* public doit être partagé entre plusieurs organisations clientes pour que les gains économiques soient réels pour les utilisateurs.
- Le *cloud* hybride : il s'agit d'une utilisation combinant, au sein d'une même organisation cliente, *cloud* privé et *cloud* public.

LES LICENCES DU CLOUD COMPUTING PUBLIC : POLITIQUE DE LICENCE ET MAÎTRISE DES COÛTS

Les acteurs du marché du *cloud computing* ont tendance à verrouiller leurs offres (phénomène de *lock in*), de telle sorte que **les organisations clientes ne peuvent pas sortir facilement d'un contrat cloud**. Elles ont peu de chance de pouvoir réutiliser ce qu'elles ont fait dans le *cloud* qu'elles quittent, du fait des différences de format, de paramétrages et de langages spécifiques, Il est à espérer que la Commission européenne travaille à faire évoluer la législation afin de fluidifier le marché et permettre ainsi aux clients de changer facilement d'opérateurs s'ils le souhaitent (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui).

→ **Point d'attention**

Les contrats *cloud computing* proposés par les différents prestataires sont complexes, notamment à cause des multiples options et des annexes techniques et opérationnelles qui rendent difficile la lecture et la compréhension d'une offre, surtout en matière de sortie et de transférabilité (récupération des données de l'organisation cliente).

→ **Bonne pratique**

Quelle que soit l'offre *cloud*, la question de la transférabilité est essentielle pour l'organisation cliente, c'est pourquoi elle doit être organisée avant la contractualisation.

La politique de licence en *cloud public* (*SaaS* et *PaaS*)

En *cloud public*, l'**enjeu** n'est pas d'obtenir une licence mais de **pouvoir utiliser des logiciels et des applications dans le cadre d'un service**. Ainsi, en *cloud public*, la propriété intellectuelle reste un sujet important mais l'on doit garder à l'esprit qu'un contrat *SaaS* définit d'abord et avant tout les conditions dans lesquelles le prestataire délivre un service **qui inclut l'usage à distance d'une application** (ainsi que d'autres prestations, par exemple hébergement, production, stockage, sauvegarde etc.), à l'opposé d'un contrat de licence qui a pour objet essentiel la mise à disposition et l'utilisation d'une copie d'un progiciel ou d'un logiciel.

La question de la propriété intellectuelle en *cloud public* se pose entre autres :

- Lorsque le prestataire développe des interfaces pour le compte de l'organisation cliente ;
- En matière de versions des applications mises à dispositions en mode *SaaS* ;
- En matière d'origine et de propriété des droits sur les applications fournies en mode *SaaS*, de garantie du service en cas d'action en contrefaçon, etc.

La négociation entre l'organisation cliente et le prestataire doit donc porter sur la **délivrance du service par le prestataire (qualité, coût, délais), les responsabilités réciproques et la gestion des montées de version** :

- Ne pas hésiter à traiter les questions relatives à la propriété intellectuelle sous les angles susmentionnés ;
- Si le prestataire développe des interfaces pour le compte de l'organisation cliente, ces interfaces doivent être propriété de cette dernière (à négocier avant la signature du contrat).

La maîtrise du coût du service

Le *cloud computing* est souvent vu par les organisations clientes comme la solution « miracle » pour réaliser des économies financières... et c'est souvent annoncé comme tel par les fournisseurs. Or, dans la plupart des cas, le *cloud computing* génère un surcoût pour les organisations clientes !

Pour que le *cloud computing* soit économiquement intéressant pour l'organisation cliente, il est nécessaire de **comparer *cloud computing* et architecture classique** :

- Définir une période de référence par rapport à la durée d'usage d'une solution non *cloud* : 5, 7 ou 10 ans ;
- Comparer le coût d'exploitation de la solution non *cloud* au coût d'unité d'œuvre, en intégrant les évolutions ;
- Intégrer au coût de la solution *cloud* les coûts de maintenance évolutive, de recette utilisateur, de transfert de paramétrage d'une version à l'autre ;
- Intégrer au coût de la solution *cloud* les coûts liés à l'absence de maîtrise du calendrier de montée de version ;
- Intégrer au coût des deux solutions (*cloud* et non *cloud*) les coûts de sortie (embauche ou débauche, formation du personnel, migration des données ou d'environnement, ...).

Pour que le *cloud computing* soit économiquement intéressant pour l'organisation cliente, il est également nécessaire de **comprendre et maîtriser les unités d'œuvre** :

- Vérifier que l'unité d'œuvre est exhaustive et couvre toute la prestation ;
- Mettre en place des éléments de contrôle des consommations, indépendants du fournisseur ;
- Vérifier qu'aucun facteur extérieur n'impacte la consommation et la tarification d'unités d'œuvre : le trafic entrant par exemple (SPAM, tentatives d'intrusion, ...) est répercuté sur la facturation de l'organisation cliente, qui de ce fait, paie pour un usage qui n'est pas le sien ;
- Maîtriser et caper la variation des coûts liés aux éléments exogènes (parité €-\$, coût de l'infrastructure réseau, ...) ;
- S'assurer de la possibilité d'avoir un relevé des consommations en temps réel et d'être alerté par le fournisseur en cas de dépassement des seuils : prévoir des audits externes par un tiers par exemple.

→ **Points d'attention**

En *cloud* public (*IaaS*), la facturation ne se fait pas à l'usage réel mais à ce qui est réservé à l'organisation cliente. En *SaaS*, les fournisseurs facturent à l'usage réel mais certains peuvent indiquer des *minima* de perception (par exemple, 90% des montants mensuels, quelle que soit la volumétrie de consommation relevée). Ainsi, le paiement à la consommation est moins souple que ce l'on peut imaginer ! La meilleure approche est celle dans laquelle le contrat (pour l'organisation cliente) est conclu pour une durée indéterminée, et dans lequel les points relatifs aux versions, à la durée et à la réversibilité sont traités.

→ **Bonnes pratiques**

- Connaître et maîtriser les unités d'œuvre, définir les SLAs (niveaux de service).
- Connaître (et maîtriser) la politique commerciale et l'offre du prestataire.

LES LICENCES DU *CLOUD COMPUTING* PRIVÉ : COMPATIBILITÉ DES LICENCES AVEC LE *CLOUD* PUBLIC, POLITIQUE DE LICENCE ET PLACE DU LIBRE

La question de la compatibilité des licences avec le *cloud* public se pose lorsque la DSI développe une offre de service pour ses clients finaux (les Métiers), basée sur un catalogue de services contenant des machines virtuelles prêtes à l'emploi (question des régimes de licences applicables).

→ **Point d'attention**

En cas d'incompatibilité des licences avec un usage en *cloud* privé, le modèle économique de ce dernier est non viable, ce qui constitue un réel facteur d'échec.

→ **Bonne pratique**

Pour s'assurer de l'intérêt économique et financier du *cloud* privé, l'organisation cliente peut réaliser une matrice de vérification, dont un exemple est présenté avec la figure 1 ci-après.

Figure 1 : Intérêt économique et financier du *Cloud* privé, matrice de vérification (exemple)

Composant	Nom du programme	Mode de <i>licensing</i>	Périmètre contractuel d'utilisation	Compatibilité avec le <i>cloud</i>	Points d'attention en négociation
Système d'exploitation					
SGDB					
Outil de développement					
Développement					
Sécurité					
Ordonnancement					
Sauvegarde					
Supervision					
...					

Source : CIGREF, novembre 2010 (entreprise membre)

La plupart des opérateurs *cloud* propose des **offres en open source**. L'organisation cliente doit alors s'assurer de la compatibilité des licences entre elles, et plus particulièrement de **vérifier que parmi les licences utilisées, il n'y en ait pas une qui soit « contaminante »** (si tel est le cas, l'organisation cliente pourrait se voir accusée de contrefaçon).

EN CONCLUSION : LES ÉLÉMENTS QUE DEVRAIT IDÉALEMENT CONTENIR UN CONTRAT *CLOUD*...

Un **contrat *cloud*** devrait régler idéalement les **points suivants** :

- L'objet précis et les objectifs généraux que sont la délivrance du service et les SLAs associés ;
- Les conditions financières et les règles de révision de prix (attention à bien anticiper les augmentations de volumes et la maintenance) ;
- La pérennité du service et l'évolutivité ;
- La conformité réglementaire au moment de la négociation du contrat et les évolutions possibles dans le temps (point à intégrer dès l'appel d'offres : ce doit être un pré-requis à la réponse du prestataire) ;
- La définition des interfaces en fonction du service (ne pas laisser le prestataire le faire à la place de l'organisation cliente) ;
- La sécurité et la protection des données, qui vont de pair avec la conformité réglementaire : l'organisation cliente doit proposer au prestataire des règles précises en la matière ;
- La gouvernance du contrat : prévoir les mécanismes ;

- L'audit : nommer un auditeur externe à même de mesurer la qualité du service et de s'assurer que l'organisation cliente est bien dans le contrat ;
- La fin du contrat : prévoir le temps nécessaire pour se réorganiser en interne ;
- La transférabilité (ou réversibilité), généralement mal organisée dans les contrats actuels ;
- L'intégration des matrices de compatibilité des licences et de vérification, et des articles sur les pénalités et les responsabilités.

En complément, **la DSI peut également définir les conditions et/ou les critères d'éligibilité des projets Métiers aux solutions *cloud*.**

→ Points d'attention

Le *cloud computing* doit être vu comme un complément à ce qui existe déjà (infogérance, hébergement, ...). Le *cloud computing* est une nouvelle manière de vendre du service, qui risque par ailleurs de complexifier les relations contractuelles (identification des responsabilités des acteurs, définition des périmètres – sous-traitance, co-traitance, ...). Les solutions *cloud* qui semblent bien fonctionner aujourd'hui sont plutôt des solutions Métiers...

FICHE 2 : STRATÉGIE DE SOURCING IT ET OFFSHORE

CONTEXTE

Les DSI sont confrontées à un défi majeur : **accompagner la transformation numérique** de leur entreprise, tout en **maîtrisant leurs coûts**. L'**optimisation des stratégies de sourcing IT** constitue un levier d'action essentiel. Face à la diversité des options disponibles, quel scénario retenir et quels sont les avantages et inconvénients des différentes options (externalisation, multi-sourcing, offshore) ?

Les objectifs de cette fiche sont de :

- Mettre en évidence les avantages et inconvénients des différents scénarios :
 - Où se font les « vrais » gains financiers ?
 - Que peut-on externaliser ?
 - Que doit-on garder en interne ?
 - Quelles sont les problématiques RH et comment les prendre mieux en compte dans la stratégie, ... ? ;
- Identifier les bonnes pratiques et les pièges à éviter, en fonction des scénarios.

LE SOURCING IT (OU EXTERNALISATION)

Le sourcing IT répond à deux types de besoins et les stratégies associées dépendent des organisations

Le *sourcing IT* vise à organiser la « fourniture des services informatiques de l'entreprise en faisant appel à des ressources externes (...). Cette pratique revêt plusieurs formes, qui vont de l'assistance technique sur site à l'*outsourcing* global d'activité avec transfert de personnel »². Les **stratégies de sourcing IT dépendent fortement des contextes, du secteur d'activité et des stratégies SI des organisations** : proposer une réponse unique et en tirer des généralités, indépendamment du contexte de celles-ci, n'est pas réaliste.

Cependant, nous pouvons dire que le *sourcing IT* répond à **deux types de besoins** :

- Une organisation peut faire appel à l'externe, pour une durée limitée, lorsqu'elle n'a pas les compétences en interne, dans une logique de réduction de coûts et d'amélioration de la qualité des développements ;

² Source → Enquête Solucom (juin 2010) : « Les pratiques du *sourcing IT* en France », p. 3

- Une organisation, dont le cœur de métier repose sur les SI, peut faire appel à l'externe de manière ponctuelle, pour obtenir des compléments de compétences à celles dont elle dispose déjà en interne, et pour accélérer le développement de certains projets.

Quelques facteurs clés de succès

- Les choix de sous-traitance doivent être faits au regard de l'organisation de l'entreprise, de son positionnement géographique, des choix et des orientations stratégiques et des risques associés ;
- Pour être à même de comprendre l'économie du contrat et en mesurer la performance, il faut bien connaître l'organisation interne et le fonctionnement du prestataire ;
- La plupart des modèles de *sourcing IT* tendent à « siloter » les activités IT, or les modèles doivent être choisis en fonction des modèles d'organisation des entreprises ;
- Pour réussir l'externalisation, l'entreprise doit investir sur ses managers en interne, qui devront pouvoir réellement maîtriser et piloter l'activité des prestataires. Les managers internes qui gèrent les contrats externalisés doivent cumuler plusieurs expertises : en termes d'achats, en terme de gestion des contrats, mais aussi sur le plan technique et technologique.

OFFSHORE

Choix des activités *offshorisées*

Les ratios les plus importants en matière d'*offshore* portent sur les parties « Réalisations », « Tests », « Applications » et « Infrastructures », avec une progression marquée ces dernières années sur la partie « Infrastructures ». Les prestations délivrées en *offshore* sont estimées par Syntec Numérique à environ 7% en 2009, loin de ce qu'il serait possible de faire, avec un potentiel de 30-40%.

Modèle économique

Les **gains financiers théoriques des prestations en offshore doivent être évalués de manière pratique**, et l'analyse économique doit prendre en compte les **surcoûts éventuels** liés :

- au management ;
- à la communication ;
- aux déplacements des équipes sur place ;
- aux infrastructures (télécoms notamment) ;
- au transfert de connaissances ; etc ...

Le recours à l'*offshore* peut être pertinent pour un ensemble d'activités que l'on veut développer sur le long terme

- Envisager l'*offshore* pour générer des économies à court terme ne fonctionne pas ;
- Les difficultés liées au transfert de compétences notamment sont une réalité à ne pas négliger : il faut le prévoir, l'organiser et l'anticiper (fonctionner par itérations) ;
- Il faut prévoir entre 18 mois et 3 ans pour tirer pleinement partie d'une organisation *offshore*, car la gestion du changement prend du temps ;
- Pour que les activités *offshore* soient un succès, il faut également que le client (ses demandes, ses besoins) soit « stable » dans le temps : il doit savoir exprimer ses besoins, ne pas (trop) changer d'avis en cours de route, ... ; la ré-internalisation après un échec est souvent liée à des problèmes d'orientations stratégiques mal anticipées.

Les principales causes d'échec des projets *offshore*

Les projets *offshore* nécessitent de la préparation et une bonne gouvernance. Dans la plupart des cas, les causes d'échec identifiées sont les suivantes :

- mauvaise, voire absence, de préparation de l'organisation (le client) ;
- mauvais calibrage des équipes en interne ;
- les solutions proposées par le prestataire ne répondent pas au besoin de l'organisation (client) ;
- manque de *leadership* ;
- équipes internes et *offshore* organisées en silos générant une absence de :
 - travail en commun ;
 - communication entre les équipes
 - prise en compte des différences culturelles entre les équipes, ...

→ Bonne pratique

Pour surmonter les difficultés, il faut s'organiser en équipes projets mixtes (internes – externes), les faire travailler ensemble, à chaque étape du projet, les faire communiquer.

Quelques facteurs clés de succès

- **Privilégier le « cycle en V »** (principe du *delivery* distribué, industrialisation des processus de travail) : les équipes étant physiquement éloignées, cela oblige à mettre en place des processus industrialisés, des tâches de coordination, ... ;
- **Organiser les équipes selon un modèle « one team »** : principe d'implication des équipes internes et externes tout au long du projet
 - L'implication des équipes *offshore* sur l'ensemble du « cycle en V » est essentielle : le ROI est certes dilué les premières années, mais il est lissé ensuite. C'est aussi pour cette raison que l'*offshore* doit s'envisager sur le long terme (le ROI sur des gros programmes *offshore* se fait *a minima* sur 3 ans).

- Le modèle « *one team* » repose sur 4 briques importantes que sont les ressources humaines (flexibilité, compétences complémentaires, formations), les opérations (gestion des capacités, *staffing*, suivi de l'activité), les infrastructures (connectivité, sécurité des données, hébergement des projets), et l'industrialisation des services (support à la gestion de projet, à la maîtrise du cycle d'ingénierie, amélioration continue des processus).
- **Choisir un mode de contractualisation des prestations qui vise à responsabiliser tous les acteurs**, internes et externes : les contrats de services qui fonctionnent le mieux sont ceux où l'organisation et son prestataire sont responsabilisés sur des objectifs identiques (contrats « collaboratifs »).
- *L'offshore* ne fonctionne pas s'il n'est pas accompagné d'une transformation significative des modes d'organisation dans l'organisation cliente... et la transformation ne se fait pas sans **gestion du changement**.

FICHE 3 : DISTRIBUTEURS DE LOGICIELS

CONTEXTE

Le **marché des distributeurs de logiciels évolue et se consolide**. Il est apparu nécessaire pour les membres du Club Achats de faire un point sur ce sujet, à travers un échange d'expériences et de bonnes pratiques.

LES ACTEURS

Le marché de la **vente de logiciels** se partage traditionnellement entre les **distributeurs** et les **éditeurs** (qui font de la vente directe), mais on peut également ajouter les **intégrateurs**, qui se diversifient et proposent désormais la vente de logiciels et de services.

Il existe une **multitude de distributeurs de logiciels au niveau mondial**, dont les principaux sont ComSoft, Dell, HP, Insight, PCWare, SoftwareONE, SCC, SHI International.

LES ENJEUX POUR LES DISTRIBUTEURS DE LOGICIELS AUJOURD'HUI...

Les distributeurs qui ne vendent que du logiciel vont-ils arriver à survivre dans le contexte actuel ?

Les petits revendeurs se font racheter au fur et à mesure par les plus gros... Ce mouvement s'est accompagné, dans tous les cas, par une **réorganisation chez les gros distributeurs qui a généré beaucoup de confusion chez leurs clients** :

- absence d'interlocuteur commercial ;
- mauvaise circulation d'information en interne chez le distributeur et avec le client ;
- difficulté, voire incapacité, à gérer les contrats mondiaux des clients par le distributeur ;
- etc.

Quelle évolution du *business model* des distributeurs ? Comment vont-ils se positionner par rapport aux éditeurs ?

Si la plupart des distributeurs accompagnent et conseillent correctement leurs clients dans le choix des solutions, on peut s'interroger – dans le contexte de tensions économiques actuel – sur le **niveau de libre arbitre et d'indépendance des distributeurs vis-à-vis des éditeurs**. Les conseils que les ingénieurs commerciaux donnent à leurs clients ne sont-ils pas orientés pour mieux servir leurs objectifs de chiffre d'affaires ?

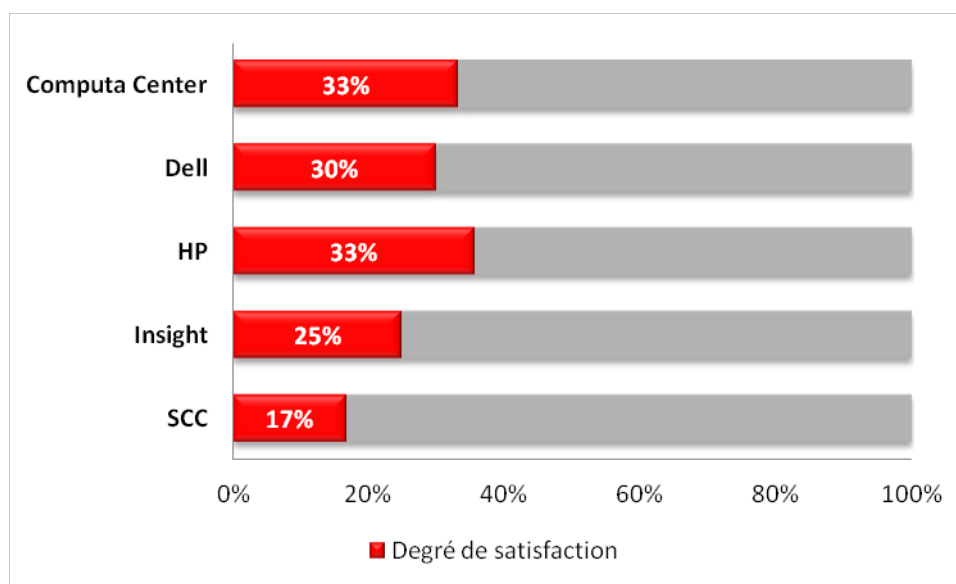
Quelle place sur le marché du logiciel pour les licences dites « de seconde main » ?

La revente, et l'achat, de licences « de seconde main » est possible en Suisse et en Autriche mais pas encore en France, malgré l'existence d'une jurisprudence européenne sur ce sujet.

Niveau de satisfaction des membres concernant leurs distributeurs...

Un rapide sondage interne au CIGREF a permis de mettre en évidence l'**insatisfaction quasi générale des entreprises membres interrogées vis-à-vis de leurs distributeurs** : Dell, Insight, SCC, HP et Compta Center, comme le montre la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Niveau de satisfaction globale des entreprises membres du CIGREF vis-à-vis de leurs distributeurs (en %)



Source : CIGREF, mars 2011
(Sondage réalisé auprès de 19 entreprises membres du CIGREF)

Les principales raisons citées par les entreprises membres pour expliquer ce niveau général de mécontentement sont :

- le manque de réactivité de leurs interlocuteurs ;
- l'incapacité de leurs interlocuteurs à fournir des *KPIs*³ ;
- l'opacité sur la définition des listes de prix ;
- le manque d'accompagnement du client (« plantages » par exemple sur des renouvellements de contrats) ;
- l'absence d'interlocuteur et de suivi commercial.

³ Key Performance Indicators

Quelques repères pour bien choisir son distributeur...

- Choisir des petits acteurs, qui seront potentiellement plus créatifs et plus réactifs que les gros ;
- Privilégier la qualité du service et la qualité de relation commerciale ;
- Pour des groupes internationaux, vérifier la capacité du distributeur à couvrir toutes les zones (présence d'antennes à l'étranger ou partenariats existants avec des distributeurs locaux par exemple) ;
- Privilégier des acteurs transparents sur les prix ;

Travailler avec plusieurs distributeurs : avantages - inconvénients

Travailler avec un seul distributeur est préférable pour l'effet volume que génèrent les commandes, mais travailler avec deux présente l'avantage de pouvoir *challenge* chaque distributeur. Cependant, la seconde option implique la division des volumes et peut générer de la complexité dans la gestion des relations, ainsi que des problèmes de qualité.

Opacité des *price lists*

Les remises pratiquées par les distributeurs étant définies sur la base de *price lists* confidentielles, il est extrêmement compliqué – voire impossible – pour un client de connaître le prix d'achat initial, et quasiment impossible pour lui d'obtenir les *price lists* auprès des distributeurs.

→ **Bonnes pratiques**

Au-delà du fait que le CIGREF demande aux distributeurs plus de transparence sur les listes de prix, il recommande aux entreprises de :

- vérifier les prix des devis et des factures, car souvent, ils ne sont pas cohérents ;
- jouer sur les taux de change US\$, £ et €.

FICHE 4 : GESTION DES CONTRATS DE PRESTATIONS EXTERNALISÉES ET D'INTÉGRATION

CONTEXTE

La gestion des contrats IT, tant en France qu'à l'international, présente des difficultés majeures dans les grandes entreprises. Les **pratiques relatives aux achats et à la gestion des contrats dans les projets informatiques questionnent les axes de travail prioritaires** à mettre en place pour **viser des résultats projets conformes aux engagements initiaux**, tant au niveau des processus achats que de la gestion des contrats.

Les objectifs de cette fiche sont de :

- mettre en évidence les pratiques, méthodes et organisation des processus achats ;
- identifier les facteurs clés de succès de la gestion des contrats de prestations externalisées et d'intégration.

PROBLÉMATIQUES ACHATS ET CONTRATS DANS LE CADRE DES PROJETS IT

Les contrats IT sont complexes par nature. Or, il arrive souvent que les projets échouent du fait d'un défaut de pilotage et d'organisation de la relation client-fournisseur. Pour limiter les risques d'échecs, il faut **construire une démarche de pilotage des relations client-fournisseurs, basée sur une stratégie d'achats** qui se traduise par des contrats IT équilibrés.

Contexte des projets IT

Une fois le contrat signé, en général, le directeur de projet devient aussitôt un gestionnaire de contraintes... Il doit gérer les contraintes de temps, d'argent et de ressources, dont les effets sur les projets sont en général : du retard dans les livraisons ou des surcoûts ou des modifications de périmètre. C'est dans ce **contexte de dérives** que les relations entre le client et le(s) prestataire(s) se tendent. Pourtant, les entreprises n'anticipent toujours pas suffisamment les risques de dérives et continuent de se positionner en « réaction ».

→ **Bonne pratique**

Pour prévenir les dérives des projets, il faut gérer les aléas et baliser le contrat dès le départ, en l'équilibrant pour réduire les risques liés à :

- la perte de maîtrise du périmètre fonctionnel ;
- la qualité ;
- la technologie ;
- le contrat ;
- le facteur humain.

Les méthodes et les outils de gestion de projets IT n'insistent pas assez sur le **temps à consacrer** et sur les **éléments à instruire, en phase de définition** et conduisent **trop vite à la phase de réalisation** : les achats sont mal cadrés au départ, les arbitrages sur les contrats ne sont pas totalement adaptés.

Équilibrer le contrat et limiter les dérives par la définition d'une stratégie achats

La définition d'une stratégie achats nécessite de préparer la relation contractuelle sur des bases adaptées au contexte client – prestataires – projet. Pour cela, il faut procéder par étapes :

1. Définition du besoin ;
2. *Sourcing* ;
3. Gouvernance ;
4. Consultation ;
5. Analyse des offres, négociation et attribution ;
6. *Contract Management* : il est essentiel dans la démarche car c'est à ce niveau que se fait le pilotage relationnel et contractuel des projets, avec l'ensemble des acteurs qui interviennent.

FOCUS SUR LES PHASES CLÉS D'UNE STRATÉGIE ACHATS

Définition de la stratégie Achats

La définition d'une stratégie Achats nécessite aussi la construction d'une matrice, qui permettra de structurer la relation client-fournisseur afin de réduire le risque de dérives. Il s'agit de faire la synthèse des risques liés au projet et aux achats :

- identifier le nombre et la nature des prestataires à consulter ;
- réfléchir aux modalités d'approvisionnement, aux jalons clés du projet et aux options de sortie du contrat ;
- arrêter les modalités contractuelles à retenir ;
- préciser les conditions financières et répartir les engagements ;
- définir les indicateurs de qualité et de pilotage de la prestation et du contrat ;
- prévoir un système de bonus / malus ou de pénalités, approprié au projet et motivant pour les parties.

Il convient également de définir plusieurs scénarios d'achats : veut-on un même prestataire sur l'ensemble de la chaîne de valeur ou veut-on plusieurs prestataires, chacun spécialisé sur un domaine ? En principe, plus le projet est large, plus le nombre de prestataires est grand et plus le scénario d'achats est complexe. Sur un projet international par exemple, le choix d'un prestataire doit se faire en fonction de sa taille, de son rayonnement géographique, ...

La stratégie Achats prévoit l'organisation de la gouvernance, à travers la répartition des rôles et la définition des responsabilités entre les acteurs. Par exemple, entre un client, un intégrateur et un éditeur, l'enjeu peut être d'inclure l'éditeur à la réussite du projet. Une bonne pratique serait d'impliquer l'éditeur dans le choix de l'intégrateur par exemple.

→ Point d'attention

La stratégie Achats allonge la phase de définition du contrat, mais elle en réduit la phase de négociation : la mise en œuvre du contrat se fait alors plus sereinement.

Focus sur le contrat-cadre :

Le contrat-cadre est très structurant pour la relation client-fournisseur, puisqu'il comporte des conditions juridiques qui engagent le prestataire sur la fourniture de services au niveau global et intègre des annexes.

Mais, pour être vraiment efficace et jouer son rôle, le contrat-cadre doit s'accompagner de contrats d'application (principe de « un pour un ») pour le périmètre d'un projet ou au niveau d'une filiale.

→ Bonnes pratiques

Plusieurs éléments facteurs clés de succès peuvent permettre de bien piloter les contrats internationaux :

- sélectionner des prestataires qui ont l'habitude de travailler à l'international ;
- préférer un contrat type contrat-cadre et le décliner au niveau local (via des contrats d'application) ;
- créer une charte interne de fonctionnement du contrat pour son pilotage et sa mise en œuvre par pays ;
- travailler aux deux niveaux, groupe et local ;
- mettre en place une équipe de *Contract Asset Manager*.

La dynamique de **transformation numérique des entreprises** fait émerger une **phase de transformation des relations client-fournisseur** qui nécessite, pour les entreprises, de **définir une vraie gouvernance et organisation des achats** : *« Il faut calibrer les équipes pour faire de la démarche Achats un nouveau levier de performance pour l'entreprise »* (un membre du Club Achats).