



cigref

Réseau
de Grandes Entreprises



Les dossiers du Club Achats 2015

Contrats d'achats de services numériques

Contrats Agiles

Optimisation logicielle

Bonnes pratiques en matière d'audit de licences



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

Titre du rapport : LES DOSSIERS DU CLUB ACHATS 2015

EQUIPE DU CIGREF

Jean-François PÉPIN – Délégué général
Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission
Anne-Sophie BOISARD – Directrice de mission
Josette WATRINEL – Secrétaire de direction
Flora FISCHER – Chargée de programme de recherche

Frédéric LAU – Directeur de mission
Matthieu BOUTIN – Chargé de mission
Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet
Josette LEMAN – Assistante de direction

PILOTAGE

Le Club Achats est piloté par **Philippe ROUAUD, Directeur de l'ingénierie et du système d'information de France Télévisions.**

Ce rapport a été rédigé par Sophie BOUTEILLER (CIGREF), avec la participation des experts intervenus dans certaines sessions et la contribution des membres dont la liste figure ci-après.

POUR TOUT RENSEIGNEMENT CONCERNANT CE RAPPORT, VOUS POUVEZ CONTACTER LE CIGREF AUX COORDONNEES CI-DESSOUS :

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

Sites internet :

<http://www.cigref.fr/>
<http://www.fondation-cigref.org/>
<http://www.histoire-cigref.org/>
<http://www.questionner-le-numerique.org>
<http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org>
<http://www.entreprise2020.fr/>



Droit de propriété intellectuelle

Toutes les publications du CIGREF sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre, mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle.

Est autorisée la copie du titre et d'extraits de 500 caractères, suivis chacun de la mention « Source : » assortie de l'url de la publication CIGREF. Toute autre reprise doit faire l'objet d'une autorisation préalable auprès du CIGREF cigref@cigref.fr.

SYNTHESE

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 numériques 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 2014-2015, les membres du Club Achats ont traité les thèmes suivants :

- **Achats de services numériques** : bonnes pratiques et points d'attention (Fiche 1 du présent document),
- **Contrats méthodes Agiles** : bonnes pratiques et points d'attention (Fiche 2 du présent document),
- **Relation PME – Grandes Entreprises** : exemples d'organisation (retour d'expérience de deux Grands Comptes, pas de fiche),
- **Typologies d'optimisation logicielle** : optimisation et outillage (Fiche 3 du présent document),
- **Pratiques d'achats de P2I, TJM informatiques et e-profils** : mise à jour de l'étude BRAPI 2015, dont le CIGREF est partenaire depuis l'origine, et disponible (en accès payant) sur le site du BRAPI : <http://www.brapi.fr/> (pas de fiche),
- **Audit de licences** : mise à jour de la Charte de bonnes pratiques CIGREF (Fiche 4 du présent document et publication indépendante disponible sur le site du CIGREF) et décryptage de jurisprudence (pas de fiche).

REMERCIEMENTS

Le Club Achats du CIGREF est piloté par **Philippe ROUAUD, Directeur de l'ingénierie et du SI de France Télévisions.**

Ce dossier est basé sur des témoignages d'experts de l'écosystème IT, des ressources documentaires du CIGREF 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 :

AGBESHIE Georges, AREVA	LIGIER Fabrice, MICHELIN
ALRIC Véronique, MALAKOFF-MEDERIC	MAGRET Laurent, GEODIS
ANSART Sébastien, CHOREGIE	MAURICE Catherine, PLASTIC OMNIUM
ARNOLD Gérald, AG2R – LA MONDIALE	MEUNIER Etienne, VEOLIA
AZOULAY Philippe, EURO DISNEY	MILLIEN Pierre, SNCF
BADARD Patrick, SAE	MIRE DIN Arielle, AXA
BARTOLO Cyril, LAGARDERE	MOUCHEL Muriel, MINISTERE DE L'INTERIEUR
BELLOT-CHAMPIGNON Guy, CARREFOUR	NIEBEL Vincent, MINISTERE DE L'INTERIEUR
BERTRANDIE Emmanuel, GRTGAZ	OUAGUENOUNI Hafid, EDF
BORDAS Philipe, AIR FRANCE KLM	OUBRAYRIE Maxime, ESSILOR
CHAISNEAU Gérald, MALAKOFF MEDERIC	PANHARD Florent, BNP PARIBAS
CHELIOUT Samir, GROUPAMA	PELAY Françoise, TOTAL
COLEMAN Mickaël, AUCHAN	PERIVIER Jean-Christophe, VEOLIA
CONTARTESE Chiara, BNP PARIBAS	PETIT Sandrine, AUCHAN
COPPOLANI Philippe, PMU	PEYRAT Chantal, DASSAULT AVIATION
DA SILVA Solange, MMA	PORTET Sandy, DOCAPOST
DE SANTA MARIA Christophe, PSA	POTELLET Eric, AVIVA
DELAVENNE Thomas, SMA	POUILLEN Cyril, SAE
DEWILDE Eric, CREDIT AGRICOLE SA	PRIOU Christian, CNAV
DO Hanh-Doan, SOLVAY	PSEAUME Yanide, SOCIETE GENERALE
DOIDY Laurence, BANQUE DE FRANCE	QUANTIN David, MATMUT
EL BENNANE Rédouane, NEOPOST	RAMONEDA Julie, LVMH
FHIMA Devora, POLE EMPLOI	RATIU Camelia, GRTGAZ
GUILLEUX Alain, LAFARGE	REVAULT Jean-Luc, HARMONIE MUTUELLE
HAMELIN Frédéric, SNCF	ROCHE Jérémie, COVEA
HASCOUET Ronan, RSI	ROUX Angeline, SOCIETE GENERALE
HAYRAUD Coraline, ARKEMA	SABLE Thierry, TOTAL
IBRAHIM Mamane, MICHELIN	SABOURIN Laurent, MALAKOFF MEDERIC
JACQUET Philippe, BPCE	SAILLENFEST Olivier, RSI
KERVELLA Caroline, SMA	SZYMANSKI Cyrille, AIR FRANCE KLM
LAISSY Jean-Christophe, VEOLIA	TAMMARO Bruno, PLASTIC OMNIUM+
LANDEMARD Pierre, ORANGE / DSI	TRAN THANH Guillaume, DASSAULT AVIATION
LE DU Hervé, SAE	VALAT ZEMRANI Françoise, BNP PARIBAS
LEBRANCHU Romuald, ARKEMA	VANLAUWE Bruno, SOCIETE GENERALE
LECLERC Géraldine, PIERRE FABRE	VIDAL-MADJAR Maxime, GENERALE DE SANTE
LELAU Thierry, LA MUTUELLE GENERALE	VIRTH Christophe, PSA
LEMONNIER Alexandra, CONFORAMA	

Le CIGREF remercie également les personnalités extérieures suivantes :

- Me Patrick AMOUZOU, Cabinet AyacheSalama
- Maxime MENY, Elée
- Serge MIGAYRON, Expert près de la Cour d'appel de Paris, 2M Expert
- Benoît PLAINE, Elée

SOMMAIRE

Le Club Achats du CIGREF.....	1
Présentation.....	1
Public cible et organisation du Club Achats.....	2
Fiche 1 - Contrats d'achats de services numériques.....	3
Aligner le client et le prestataire sur une cible commune - <i>Prérequis 1</i>	4
Vérifier l'adéquation entre les moyens à mettre en œuvre et les ambitions du projet - <i>Prérequis 2</i> ..	5
Prévenir les dérives - <i>Prérequis 3</i>	5
Fiche 2 - Contrats méthodes Agiles.....	6
Aligner une vision commune et adopter une posture agile dans la gestion du contrat - <i>Prérequis 1</i> ..	7
Prévenir les dérives en termes de budget et de planning - <i>Prérequis 2</i>	9
Ménager une réelle capacité de sortie anticipée pour le client - <i>Prérequis 3</i>	9
En résumé.....	9
Fiche 3 - Typologie d'optimisation logicielle	11
Optimisation des logiciels (licences classiques et en mode service).....	11
Outillage.....	10
Point d'attention : les contrats de type « illimité »	10
Fiche 4 - Charte de bonnes pratiques en matière d'audit de licences.....	11
Principe	11
Bonnes pratiques recommandées en matière d'audit de licences	13

LE CLUB ACHATS DU CIGREF

Présentation

Contexte

L'organisation des achats numériques associe désormais très souvent différentes fonctions : SI, Achats et Juridique, voire parfois les Métiers. 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, dès 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 numériques 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 CIGREF-Syntec numérique (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.
- [Dossiers du Club Achats 2011](#) : fiches de synthèse sur la gestion des licences en environnement virtualisé et en *Cloud Computing*, les stratégies de *sourcing* et l'*offshore*, les distributeurs de logiciels, la gestion des contrats de prestations externalisées et d'intégration, l'audit de licences (Charte de bonnes pratiques mise à jour en 2015).
- [Software Asset Management : gérer ses actifs logiciels pour optimiser le parc applicatif et réduire les coûts](#) – Avec Elée (2012)
- [Le marché secondaire des logiciels : risques et opportunités pour les grandes entreprises](#) (disponible également en anglais : [The secondary software market, risks and opportunities for large companies](#)) – Avec Softcorner (2014)
- [Achats numériques dans les grandes entreprises : quelle bonne gouvernance pour les achats IT ?](#) – Avec le CRAI (2014)

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 numériques. 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 saison de l'activité, en janvier 2015.

Le Club Achats s'est réuni 5 fois, entre janvier et juillet 2015.

FICHE 1

CONTRATS D'ACHATS DE SERVICES NUMERIQUES

Avec l'expertise de Me Patrick AMOUZOU (cabinet AyacheSalama), et de Serge MIGAYRON (Expert près de la Cour d'appel de Paris)

Dans tous les métiers de l'informatique, les guides, méthodes et référentiels lourds se sont multipliés (e-Scm, ITIL, COBIT, ISO 27001, RAD, Scrum, CMMI). Que peut-on retirer d'essentiel de ces référentiels et méthodes dans la fonction et les processus d'achats ? Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour que les projets et prestations soient menés à bien dans le respect des budgets, de la qualité et des délais ?

Le contexte de transformation numérique renforce la nécessité pour les acheteurs d'être de plus en plus agiles et efficaces dans les achats IT. Faire aboutir les projets dans le respect des coûts et délais devient de plus en plus difficile et les litiges sont de plus en plus fréquents, relatifs à la construction d'une solution (dont une majorité de litiges sur des projets ERP), à la convergence, à la propriété intellectuelle, à la concurrence déloyale, à un projet d'infogérance ou encore à des problèmes résultant de négociations.

Ainsi, les facteurs de risques de dérapage des projets sont liés à l'accroissement de la complexité technique, les durées longues (en moyenne 20 mois sur un projet mais aujourd'hui le monde change vite), la multiplicité des acteurs (qui s'accroît également : intégrateurs, AMOA, éditeurs, ...), l'extension des domaines de l'entreprise.

Enfin, les causes d'échecs des projets sont liées majoritairement à un désaccord des parties sur le référentiel de conformité (mauvaise compréhension), une sous-estimation de la complexité du projet par le prestataire, à une inadéquation entre solution et besoins, des forfaits irréalistes sur des projets trop complexes, ou encore un manque de maturité des parties.

➔ L'enjeu d'une meilleure maîtrise des achats de services numériques est d'aligner une vision commune plus qu'un besoin et une solution, car la cible du projet est mouvante, tout en adoptant une posture agile dans la gestion du contrat.

Aligner le client et le prestataire sur une cible commune - Prérequis

1

Bonnes pratiques

1 - Maîtriser l'expression du besoin

- Pas d'appel d'offre sans cahier des charges.

2 - Comprendre la proposition du prestataire et produire une identification des écarts entre les attentes client et la solution proposée par le prestataire

- Produire une matrice de conformité pour traiter les écarts entre cahier des charges et solution proposée par le prestataire ;
- Attention, une matrice de conformité trop volumineuse et complexe n'a pas de sens : elle vise uniquement à soulever les points d'attention à discuter avec le prestataire, elle doit rester un outil de gestion.

3 - Définir un document de référence commun

- Le contrat doit protéger le projet, donc il faut s'entendre avec le prestataire pour soit réviser le cahier des charges pour y intégrer les écarts, soit réviser la proposition technique et financière pour permettre au client de vérifier que toutes les demandes du cahier des charges sont couvertes.

4 - Contractualiser un calendrier général lisible

- Faire un diagramme de Gantt ;
- Le prestataire est comptable du temps, il doit alerter le client en cas de retard ;
- Recommandation sur l'application des pénalités sur le respect de tous les jalons du projet :
 - Positionner les pénalités uniquement sur les dates jalons du projet où un retard aura des conséquences en cascade sur l'ensemble du projet, mais pas sur toutes les dates ;
 - Concrètement, intégrer un système de bonus – malus (où l'intérêt du projet prime sur l'intérêt des parties), codifier le système d'alerte (éviter le mail, le sms, ... et si le mail est retenu comme outil d'alerte, l'objet doit être codifié, écrit de telle sorte que ce soit traité comme une alerte, définir ce qu'est une alerte).

5 - Contractualiser les niveaux de services

- Avoir des indicateurs de performance clés limités à 7 (10 maximum) ;
- Prévoir des adaptations de ces indicateurs car ils sont amenés à évoluer, en même temps que le projet : il faut faire vivre les indicateurs.

6 - Contractualiser les rôles et les responsabilités opérationnels

- Avoir une matrice RACI (*Responsible/Accountable/Consulted/Informed*) claire et équilibrée ;

- À côté du RACI, si dans le projet il y a des changements de rôles qui interviennent, un bon contrat doit obliger à les tracer et à les valider.

Vérifier l'adéquation entre les moyens à mettre en œuvre et les ambitions du projet - *Prérequis 2*

Bonne pratique

7 - Contractualiser le niveau de charges RH pour le client et leur rythme d'engagement

- Cela permet de prévenir le manque de disponibilité des acteurs.

Prévenir les dérives - *Prérequis 3*

Bonnes pratiques

8 - Vérifier que les clauses de responsabilité et les pénalités ne diminuent pas la force des engagements du prestataire

- Derrière un prix, il y a toujours une responsabilité du prestataire : chaque engagement doit avoir son pendant en termes de sanctions, il faut se poser la question de la criticité des composants de la solution ;
- Attention : la qualification des dommages indirects est souvent mal faite, et c'est source de difficultés récurrentes ;
- Tendance dans les entreprises : ne plus mettre la clause limitative de responsabilités dans le contrat et s'en remettre au juge en cas de problème → on peut le faire dès lors que le droit du contrat protège correctement le client sinon, il vaut mieux garder la clause dans le contrat ; la Cour de Cassation peut considérer que la clause limitative, si elle résulte d'une négociation, s'appliquera telle que négociée.

9 - Encadrer les demandes de *cash-flow* neutre des prestataires

- Paiements sur des étapes de validation (et non sur simple livraison), et principe de progression dans les paiements.
- Encadrer les demandes de calendrier de paiement : pour éviter les dérives, demander une garantie bancaire.

10 - Lire les coûts à 360°

- Lire les coûts sur la totalité des phases du projet ;
- Intégrer les éléments de maintenance en particulier et les évolutions à venir :

11 - Conserver la propriété intellectuelle des livrables clefs ou des droits d'exploitation suffisants

- Attention à la propriété intellectuelle des livrables : procédures d'exploitation en particulier, documentations, méthodologies...

12 - Prévoir les mécanismes de réversibilité et les tenir à jour

- Il faut à tout moment avoir des documents à jour.

FICHE 2

CONTRATS METHODES AGILES

Avec l'expertise de Me Patrick AMOUZOU (Cabinet AyacheSalama), et de Serge MIGAYRON (Expert près de la Cour d'appel de Paris)

RAD, Scrum, XP, EVO, DSDM, ASD ou FDD, autant d'acronymes pour nommer différentes méthodes qui ont un point commun : l'agilité. Lorsqu'elles sont maîtrisées, les méthodes Agiles permettent de réaliser des gains de temps et d'efficacité significatifs. En revanche, entre les mains de personnes non expertes, elles peuvent se révéler de réels facteurs d'échecs de projets, et de désordres dans l'organisation des systèmes d'information. Dans ce cadre, l'efficacité de l'acte d'achat va reposer sur un minimum de bonnes pratiques, détaillées ci-après.

Les méthodes Agiles partent du postulat que le traditionnel cycle en « V » des applications informatiques est en fait source de difficultés car il crée un effet « tunnel ». Pour cette raison, les méthodes Agiles opèrent comme des fractales : elles découpent le travail de conception et de développement en domaines fonctionnels suffisamment maîtrisés. Dans chacun de ces domaines, le travail de conception, de développement et de test est effectué selon un mode collaboratif qui implique fortement le client, autorise les itérations et construit les applications de façon incrémentale.

Les méthodes Agiles reposent sur 12 principes, et correspondent à une approche en 3 phases (fractales) :

- Lancement
- Opérationnel
- Finalisation du produit

La méthode la plus courante est la méthode Scrum, qui implique une forte sollicitation du client (voire parfois une sur-sollicitation), et où les itérations se font sur des délais très courts (*sprints*).

Il faut cependant casser l'idée reçue selon laquelle en méthode Agile, on n'écrit rien :

- *Product backlog* : on définit et priorise les besoins selon les attentes des utilisateurs, que l'on pondère également en fonction des charges à mobiliser
- *Sprint planning* : un *sprint* par fonctionnalité (*sprint backlog*)

- *Sprint* et mêlée quotidienne
- Produit partiel

La méthode Agile nécessite de l'expertise et de l'expérience métier et n'est pas adaptée à tous les projets informatiques.

Les risques associés à l'approche Agile sont :

- Risque de dérives budgétaires plus fort que dans l'approche en V ;
- Risque de dérive du planning ;
- Les *sprints* peuvent générer un rythme insoutenable ;
- Les « dettes techniques » peuvent devenir ingérables ;
- Dilution des responsabilités.

→ L'enjeu pour les achats ici sera de poser des questions de bon sens, et de poser quelques impératifs : décrire dans les contrats la méthode et les concepts Agiles mis en œuvre, prévenir les dérives (budget/délais), organiser la sortie.

Aligner une vision commune et adopter une posture agile dans la gestion du contrat - Prérequis 1

Quand tous les prérequis sont réunis, la méthode Agile est vraiment efficace en termes de délai et coût mais s'ils ne sont pas réunis, ce peut être assez désastreux car il n'y a généralement pas de possibilité de reprise puisqu'il n'y a pas de documentation.

Quelques bonnes pratiques :

- Identifier clairement la méthode Agile utilisée ;
- Traduire les principes de pilotage en rôles et responsabilités de chaque partie, et chiffrer les coûts de participation du client ;
- Décrire les modalités de recette à l'issue de chaque itération.

Il faut être particulièrement attentif à la flexibilité des équipes et connaître la méthode choisie, pour être en mesure de l'adapter au projet le cas échéant, qui peut par ailleurs nécessiter des développements spécifiques. Il faut également être attentif à la répartition des responsabilités et des ressources. Un des facteurs qui fait le succès des méthodes Agiles est la mobilisation des ressources du client tout particulièrement : les ressources auront-elles la compétence ? Si non, il faut les former et prévoir de décrire la collaboration avec le prestataire dans le contrat : ne pas solliciter au-delà de x % les ressources métiers, ne pas solliciter inutilement par exemple.

Prévenir les dérives en termes de budget et de planning - *Prérequis*

2

Il s'agit ici de veiller à quelques bonnes pratiques :

- Encadrer les besoins du client pour limiter les dérives budgétaires et fonctionnelles ;
- Encadrer le périmètre fonctionnel et technique dans un cadre forfaitaire ;
- Anticiper l'impact financier des évolutions en cours de projet ;
- Aligner le calendrier de paiements sur des étapes et des livrables concrets.

Points d'attention : le cadre forfaitaire doit être associé à une clé de rétention et à des pénalités en cas de non atteinte des résultats mais attention, ce point est difficile à faire accepter à des prestataires (notamment américains) → on ne peut pas envisager des contrats sans pénalité, sans réfaction, sans garantie pour le client ; sinon, le client doit demander au prestataire une garantie bancaire à première demande pour couvrir les risques courus. Dans les réunions de travail, quand une décision est prise, il faut qu'elle soit tracée dans un compte-rendu (même léger) : là également, la souplesse de l'Agile n'interdit pas la rigueur et la consignation des points clés dans un document partagé par les décideurs.

Ménager une réelle capacité de sortie anticipée pour le client -

Prérequis 3

Bonnes pratiques :

- Organiser la sortie facilitée du client ;
- Ne pas négliger la question du transfert des connaissances.

Points d'attention : sortir si on s'aperçoit que le projet n'est pas réalisable techniquement, si l'adaptation de l'entreprise n'est pas possible, si le projet coûte finalement trop cher. Comme on accepte un non déterminisme dans le cadre du contrat, il faut avoir un droit de sortie soit avec pénalités financières, soit basé sur des indicateurs pour sortir si le projet ne fonctionne pas.

En résumé...

Attention donc à l'expertise des hommes, à la fausse agilité, au périmètre fonctionnel (besoin de visibilité et d'objectifs en termes de périmètre), mettre en place des indicateurs qui donneront de la visibilité sur l'avancement du projet (charge consommée, vitesse, dette

technique, ...). Par ailleurs, la clause d'arrêt anticipé est essentielle dans un contrat Agile : le client doit avoir un droit de sortie contractualisé si le projet ne fonctionne pas, et la traçabilité doit être assurée même dans un projet Agile, y compris sur l'ensemble des décisions prises.

FICHE 3

TYPOLOGIE D'OPTIMISATION LOGICIELLE

Avec l'expertise de Maxime MENY et Benoît PLAINE (Elée)

Le marché du logiciel représente à peine 10% du marché de l'IT mais c'est un marché en très forte croissance, y compris depuis la crise de 2008. Cependant, les modèles commerciaux changent, avec un effet significatif sur le long terme, et des augmentations de coûts pour les clients. Par contre, le marché des télécoms stagne et la partie sur les terminaux mobiles est flottante. Le marché national se situe à peine à 10 milliards d'euros, ce qui représente une faible part au niveau mondial, le marché étant dominé par les américains.

Optimisation des logiciels (licences classiques et en mode service)

L'optimisation vise un ensemble d'actions dont les effets seront de réduire ou d'aligner le nombre et le coût des licences avec les usages réels.

Les différents objectifs de l'optimisation sont : conformité, réduction des coûts, simplification, ou négociation.

Les démarches d'optimisation ne doivent pas se faire de manière isolée. Il y a 4 étapes interdépendantes qui, par ailleurs, visent d'abord à permettre au client de « se mettre au clair » lui-même en interne, avant de viser à optimiser le parc :

1. **Inventaire** / avoir une vision juste en interne :

Sur les inventaires, il y a peu d'acteurs et peu d'outils fiables, la qualité des données collectées par les outils doit être vérifiée et recoupée avec d'autres sources d'information (automatiser le plus possible le comparatif des données pour éviter les erreurs) ;

2. **Conformité** / s'assurer que l'on est conforme à ce qui est conclu contractuellement avec l'éditeur

S'assurer de la bonne compréhension de toutes les règles applicables et anticiper les futures règles (*roadmap* éditeur, date de nouvelle version) :

→ Mapper le passé-présent-futur et analyser les règles par contrat et par couple produit – édition/version ;

→ Calculer les écarts en appliquant les règles et les prix historiques et actualisés et anticiper l'évolution des modèles de *licensing* des éditeurs.

3. **Optimisation** / identifier les leviers sur lesquels il faut agir pour optimiser le parc

4 grandes familles :

- Technique
- Usages
- *Licensing* et produit
- Contractuelle

4. **Négociation** / identifier les leviers techniques, légaux, contractuels à disposition du client

Outillage

Pour définir les meilleures optimisations possibles, plusieurs outils existent, pour des cas allant de simples à complexes :

- Un solveur Excel pour les cas simples ;
- Une cartographie des usages pour les cas semi-complexes ;
- Un algorithme spécifique pour les cas complexes, voire très complexes.

Point d'attention : Les contrats de type « illimité »

Sur les contrats de type « illimité », ce peut être un véhicule contractuel intéressant en phase de déploiement massif mais à long terme, il faut bien anticiper la fin du contrat et les impacts. Attention également aux pièges (périmètre, quantité, *licensing*, flux de maintenance, ...).

Par ailleurs, ce type de contrat est un bon outil commercial pour permettre à l'éditeur d'introduire des solutions en devenir chez lui (*cloud* par exemple) d'une part, et maintenir un niveau de revenu pérenne d'autre part. Ce type de contrat est d'ailleurs en voie d'extinction chez les éditeurs : ils ont été mis en place à un moment où il fallait des « plans de sauvetage » pour des éditeurs qui voyaient certains de leurs produits en perte de vitesse et même en fin de vie.

Ainsi, sur ce type de contrat, l'effet d'aubaine peut être intéressant mais cela n'exclut pas pour autant de compter !

FICHE 4

CHARTE DE BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'AUDIT DE LICENCES

Avec l'expertise de Benjamin MAY (Cabinet Aramis)

Si beaucoup d'audits se déroulent dans des conditions de coopération mutuelle et aboutissent à des conclusions équilibrées et partagées entre clients et éditeurs, il arrive toutefois que certains fournisseurs 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, pour rétablir la confiance, améliorer la lisibilité et la prévisibilité des contrats, les membres du Club Achats ont mis à jour la Charte de bonnes pratiques en matière d'audits de licences, visant à engager les deux parties dans une démarche équilibrée en la matière.

Principe

Les acheteurs reconnaissent le droit des éditeurs à vérifier que les usages des licences faits par leurs clients sont conformes aux droits concédés contractuellement. Toutefois, l'usage des audits par les éditeurs doit être encadré contractuellement par des pratiques claires et équilibrées et partagées, et respecter certains principes.

Ces principes sont mentionnés ci-dessous. Leur déclinaison opérationnelle figure dans la liste des bonnes pratiques ci-après.

En amont : la mise en place d'un socle contractuel garantissant la confiance

L'acheteur et l'éditeur doivent se mettre d'accord, en amont et si possible dès la conclusion du contrat de licence, sur un cadre contractuel encadrant l'audit et évitant certaines pratiques sources de litiges :

Le cadre contractuel applicable doit exister sur un support durable, non modifiable. Les modèles de *licensing* et les règles d'audit doivent faire l'objet d'un accord par les personnels habilités de l'acheteur. Les contrats conclus au moyen d'un clic ou par référence à un lien hypertexte sont à proscrire.

- Les contrats doivent permettre une gestion flexible du parc de licences par le client, notamment en autorisant les réallocations intra-groupe sans surcoût (sous réserve de considérations fiscales ou de règles d'exportation).

- Les contrats doivent éviter les « effets contaminants ». Par exemple, sont à éviter les clauses d’audit qui s’appliquent à l’ensemble du parc alors que le contrat sous-jacent ne concerne qu’une partie du parc. De même, pour les licences nouvellement acquises les clauses d’audit ne doivent pas « annuler et remplacer » celles jusqu’alors en vigueur.
- Le contrat de licence doit envisager les conséquences d’une virtualisation du parc et/ou le recours à des technologies de *cloud computing*.
- Les contrats doivent proscrire les options activées par défaut (qui peuvent être source de non-conformité ultérieure à l’insu de l’acheteur) ou contenir un avertissement explicite desdites options afin de permettre à l’acheteur de gérer son parc en toute connaissance de cause.

Rappel des principes prévalant lors d’un audit de licences

L’acheteur et l’éditeur doivent respecter certains principes améliorant la fluidité de l’audit et la coopération des parties :

- L’audit n’est pas un droit extra-contractuel. Il doit nécessairement reposer sur des stipulations contractuelles claires et non-équivoques. En cas d’ambiguïté, l’interprétation restrictive doit prévaloir.
- L’acheteur doit être averti de l’audit suffisamment à l’avance afin de pouvoir prendre les mesures de nature à minimiser l’impact et la perturbation de ses systèmes d’information. Pour les entreprises ayant une activité saisonnière, les périodes occasionnant le moins de perturbation seront privilégiées.
- L’audit doit être exécuté de bonne foi. En pratique, il ne peut servir qu’à vérifier la conformité d’utilisation du parc de licences, et n’être motivé que par une exécution de bonne foi du contrat.
- L’approche d’auto-certification (audits déclaratifs) doit être privilégiée. Ceci afin d’éviter dans la mesure du possible l’usage d’exécutables par l’éditeur sur lequel le client n’a pas le contrôle et qui peuvent présenter des risques pour son système d’information et/ou créer un climat de suspicion. Ainsi, un audit intrusif ne devrait avoir lieu que si l’éditeur justifie de doutes légitimes sur les conclusions d’un audit déclaratif.
- Le déclenchement d’un audit doit faire l’objet d’une notification précise quant à son périmètre (périmètre géographique, licences visées, entités concernées...) et ses modalités de mise en œuvre : l’audit par des tiers doit être approuvé contractuellement, les éventuels programmes utilisés par les éditeurs doivent pouvoir être vérifiés par les acheteurs.

- La conclusion de l'audit doit être contradictoire, c'est-à-dire validée par l'acheteur. Elle ne doit pas servir de support pour une négociation commerciale englobant des sujets différents.

BONNES PRATIQUES RECOMMANDEES EN MATIERE D'AUDIT DE LICENCES

Les membres du CIGREF ont élaboré, avec le concours du cabinet Aramis, une Charte de bonnes pratiques en matière d'audits de licences. Cette Charte pose quelques principes généraux, qui selon les grandes entreprises, devraient présider à tout audit de licences de logiciels. Ces objectifs se veulent équilibrés et respectueux des préoccupations des deux parties.

D'un point de vue pratique, la Charte du CIGREF a vocation à :

- **En amont** : Être utilisée avant la conclusion d'un contrat de licences, afin de servir de socle à la négociation de clauses d'audit équilibrées et non-équivoques ;
- **En aval** : Servir de référentiel pour appréhender le déroulement d'un audit. Par exemple, le client peut « adopter » la Charte afin qu'elle fasse partie intégrante de sa politique de sécurité, et la signifier à l'éditeur en tant que référentiel lors du démarrage d'un audit.

Prévention des risques

- Dans le cadre d'une politique préventive de contrôle des usages des actifs logiciels des clients (*Software Asset Management*), les éditeurs mettent à la disposition de ces derniers des outils leur permettant de s'assurer de la conformité de leurs usages en dehors de toute procédure d'audit.
- Conformément aux clauses contractuelles adoptées d'un commun accord par les acheteurs et les éditeurs de logiciels, ces derniers disposent du droit de vérifier que les licences effectivement utilisées par les acheteurs sont conformes, en nombre comme en périmètre, aux droits acquittés.
- Cette vérification peut prendre la forme d'un audit. Toutefois, les éditeurs et les acheteurs privilégieront les procédures déclaratives, qui permettent de procéder à des régularisations volontaires sans passer par le processus d'un audit mis en œuvre par l'éditeur.
- Si les procédures déclaratives ne permettent pas de conférer une sécurité suffisante à l'éditeur, ou en cas de suspicion établie sur des présomptions justifiées à l'égard du client, une procédure d'audit pourra être mise en œuvre par l'éditeur.

Bonne foi

- Le déclenchement d'un audit doit être motivé. Il doit respecter le principe de bonne

foi contractuelle.

- L'éditeur ne peut auditer que les logiciels objets du contrat de licence servant de socle à l'audit.
- Une clause d'audit n'est opposable qu'au contractant de l'éditeur. En cas d'accord cadre avec une entité qui passe des commandes pour le compte de sociétés affiliées du même groupe, seule l'entité signataire du contrat cadre peut être auditée, sauf stipulation contractuelle expresse ou accord des parties permettant d'étendre l'audit aux entités qui ne sont pas parties au contrat.
- Toute mise en œuvre d'un outil de comptage doit respecter un principe de transparence et d'information préalable du client. Ainsi, par exemple, les tests effectués par l'éditeur au titre des services de support ne doivent pas servir à mettre en œuvre des scripts de comptage non-divulgués.

Limitation des perturbations

- Le nombre d'audits, toutes licences confondues, doit être limité. Un éditeur fera son possible pour regrouper ses demandes d'audits afin de minimiser la gêne pour le client.
- L'éditeur doit centraliser la discussion auprès d'un interlocuteur unique désigné par le client.
- L'audit doit se dérouler dans le respect des règles internes du client et notamment sa politique de sécurité.
- L'audit nécessite un préavis suffisant pour permettre au client de s'organiser afin de diminuer l'impact sur son exploitation.
- Les parties s'accordent sur une enveloppe de « jours.hommes » à mobiliser par le client. Afin d'encourager les approches coopératives, l'éditeur qui impose un audit contradictoire alors que le client a déjà régularisé des droits à la suite d'une vérification unilatérale, devra indemniser le client du nombre de « jours.hommes » mobilisés si l'audit contradictoire ne révèle aucune irrégularité significative.

Périmètre et modalités de l'audit

- Avant tout audit, l'éditeur doit fournir des informations préalables, qui encadreront le périmètre de l'audit : la liste précise des licences à auditer, les contrats invoqués à l'appui de la demande d'audit et leur interprétation, la métrique de mesure, les entités visées, les moyens mis en œuvre.
- Les outils appartenant au client devront être privilégiés. L'éditeur s'abstient de recourir à des outils de comptage qui impliquent l'exécution de commandes dans le système d'information du client. S'il n'est pas possible de faire autrement, l'éditeur fournit cet outil au client avec un préavis suffisant pour que ce dernier puisse en analyser les risques.

- L'éditeur soumet au préalable au client une méthodologie d'audit. Celle-ci doit privilégier les approches par échantillonnage, de manière à limiter autant que possible la durée et l'étendue de l'audit.

Recours à des tiers auditeurs

- Le recours à des auditeurs tiers ne doit pas être privilégié. Il doit être limité aux cas où l'éditeur ne dispose pas de structure d'audit en interne.
- L'auditeur tiers doit intervenir exclusivement pour le compte de l'éditeur, et non dans l'intérêt conjoint de l'éditeur et du client.
- Tout auditeur tiers désigné par l'éditeur doit s'engager à respecter (i) la présente Charte, (ii) l'ensemble des conditions et limites contractuellement prévues entre le client et l'éditeur.
- Tout auditeur tiers doit signer un engagement de confidentialité qui engage l'entreprise auditrice ainsi que chaque auditeur personne physique.
- Les conclusions de l'auditeur tiers doivent être communiquées conjointement au client et à l'éditeur, et ouvertes aux commentaires ou contestations du client.

Conclusion de l'audit

- L'audit donne lieu à une conclusion validée de manière contradictoire par le client et l'éditeur. Chaque régularisation devra être justifiée en identifiant la règle de licensing correspondante au sein des documents contractuels.
- Une fois les régularisations effectuées, l'éditeur doit délivrer quitus au client aux termes duquel les cas de non-conformité constatés et régularisés ne pourront faire l'objet d'un nouvel audit dans un délai prévu au contrat.
- Les régularisations sont effectuées au tarif négocié entre le client et l'éditeur. L'application d'un tarif « catalogue » ou majoré n'est possible qu'en cas d'abus intentionnel ou de mauvaise foi démontrée du client.
- Lorsque l'audit porte sur plusieurs filiales au sein d'un groupe, les licences manquantes identifiées dans certaines filiales peuvent être compensées par des licences excédentaires dans d'autres filiales. En cas de limitations liées au contrôle des exportations ou à la fiscalité, cette règle s'applique par région ou par business unit du client.
- L'éditeur s'abstient de participer à tout appel d'offres du groupe du client concomitamment à la réalisation et à la conclusion d'un audit, afin d'éviter que l'audit ne devienne un levier de négociation commerciale.
- À l'inverse, l'éditeur ne doit pas conditionner la souscription de nouvelles commandes à la conclusion d'un audit en cours.



CIGREF

21 avenue de Messine
75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

cigref@cigref.fr

www.cigref.fr

