



# Cahiers du Club Achats

*Démarche d'achats innovants,  
achats de prestations intellectuelles  
en freelance  
et contrats Cloud*

  
**cigref**  
réussir  
le **numérique**

# Les cahiers du Club Achats

---

*Démarche d'achats innovants, achats de prestations  
intellectuelles en freelance et contrats Cloud*

Janvier 2017

### SYNTHESE

Depuis 2003, le Club Achats réunit DSI, acheteurs IT et juristes, et constitue un lieu de réflexion et d'échanges sur des problématiques techniques, stratégiques, juridiques mais aussi organisationnelles. Ses membres confrontent leurs points de vue, se conseillent et échangent sur leurs organisations et leurs modes de fonctionnement.

Aujourd'hui, la refonte des organisations, dans le cadre de la transition numérique des entreprises, fait évoluer les relations entre les acteurs de l'entreprise, révélant une indispensable transversalité dans celles-ci. Tous ces acteurs sont parties prenantes dans cette démarche de transformation : les directions métiers, les partenaires, les directions générales mais aussi les directions ressources humaines, exploitation... et la fonction achats.

En 2015, ce club d'acheteurs a donc souhaité positionner sa réflexion au regard des transformations que sont en train de vivre les entreprises. Tirées par l'innovation, elles révèlent la nécessité pour la fonction achats de se repenser pour être pleinement un acteur du changement et non un frein. Trois sujets ont été explorés :

- Les **démarches d'achats innovants** : Comment revoir l'acte d'achat pour être en phase avec la stratégie numérique de l'entreprise ? Privilégier l'agilité sur les coûts ? Apprendre à gérer le risque et accepter l'erreur dans un processus d'achat ? Autant de questionnements qui forcent la fonction achat à repenser ses pratiques.
- Les **achats de prestations intellectuelles en freelance** : le passage d'une approche traditionnelle à une approche agile, sous-tendue par la mise en œuvre de nouvelles technologies, révèle bien souvent le besoin de l'entreprise d'avoir des compétences ponctuelles qui permettent de répondre rapidement à de nouveaux usages et besoins issus du numérique. Les travailleurs *freelances* peuvent être une réponse à ce besoin.
- Enfin, le Club Achats a aussi regardé de plus près **les clauses indispensables devant figurer dans les contrats Cloud** au regard des risques concernant les données de l'entreprise stockées dans les solutions Cloud.



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 développer la capacité des grandes entreprises à intégrer et maîtriser le numérique.

**TITRE DU RAPPORT : LES CAHIERS DU CLUB ACHATS. DEMARCHE D'ACHATS INNOVANTS, ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES EN FREELANCE, CONTRATS CLOUD.**

**ÉQUIPE DU CIGREF :**

Henri d'AGRAIN – Délégué Général	Jean-François PÉPIN – Conseiller du Président
Frédéric LAU – Directeur de mission	Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission
Flora FISCHER – Chargée de programme de recherche	Sylvain ALLARD – Chargé de mission
Josette LEMAN – Assistante de direction	Josette WATRINEL – Secrétaire de direction
Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet, Responsable Information	

**REMERCIEMENTS :**

Nos remerciements vont à Philippe ROUAUD, Directeur de l'Ingénierie technique et des systèmes d'information de France Télévisions, qui a piloté cette réflexion.

Nous remercions également les membres du CIGREF qui ont participé à la réflexion :

Dorothee ARNAULT - TOTAL	Alain DREIFUSS - NEXANS
Gérald ARNOLD - AG2R LA MONDIALE	Jean-Louis GHIGLIONE - RENAULT
Patrick BADARD - MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE	Sandra GRENAILLE - POLE EMPLOI
Nicolas BAILLY - SAINT-GOBAIN	Ronan HASCOËT - RSI
Cyril BARTOLO - LAGARDÈRE	Bruno HEMMATI - ORANGE / DSI
Guy BELLOT-CHAMPIGNON - CARREFOUR	Louise HERSANT - TOTAL
Arnaud BINICK - TOTAL	Guillaume KIRCHER - GROUPE SEB
Sandrine BOISLIVEAU - LA POSTE	Olivier KOELIE - TRANSDEV
Christelle BONDEUX - MACIF	Christophe MANNEQUIN - MACIF
Florence BONED - LABORATOIRES PIERRE FABRE	Jean-Luc REVAULT - HARMONIE MUTUELLE
Gilles COLLET - POLE EMPLOI	Jacques REYNAUD - EDENRED
Solange DA SILVA - MMA - COVEA	Philippe ROUAUD - FRANCE TELEVISIONS
Brigitte DECLERCK - AGIRC ARRCO	Luc SPOSITO - TOTAL
Eric DEWILDE - CREDIT AGRICOLE SA	Jean-Pierre TRAN - EDENRED
Rosana DI LEO - TOTAL	Corinne WILLECOMME – VALLOUREC

Ce document a été rédigé par Frédéric LAU, Directeur de mission CIGREF.

## 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](mailto:contact@cigref.fr)

Sites internet :

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

<http://www.entreprise2020.fr>

<http://www.fondation-cigref.org/>

<http://www.histoire-cigref.org/>

<http://www.questionner-le-numerique.org>

<http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org>



### **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](mailto:cigref@cigref.fr).*

## SOMMAIRE

<b>1. LE CLUB ACHATS DU CIGREF .....</b>	<b>1</b>
<b>2. LA DEMARCHE D'ACHATS INNOVANTS .....</b>	<b>3</b>
2.1. Etre en phase avec la stratégie de l'entreprise .....	3
2.2. une nouvelle gouvernance pour la fonction achats .....	4
2.3. Faire primer l'agilité sur les couts .....	5
2.4. Revoir l'acte d'achat .....	5
2.5. Former et organiser les équipes .....	6
2.6. Gérer le risque et accepter l'erreur .....	7
2.7. La problématique de la confiance .....	8
2.8. Rappel des points qui peuvent poser problème .....	8
<b>3. L'ACHAT DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES EN FREELANCE .....</b>	<b>10</b>
3.1. Le Freelancer .....	11
3.2. Les métiers concernés .....	11
3.3. le statut du freelancer .....	11
<b>4. LES CONTRATS CLOUD .....</b>	<b>13</b>
4.1. Objet du Contrat .....	14
4.2. Localisation des données .....	14
4.3. Confidentialité .....	14
4.4. Audit .....	15
4.5. Sous-traitance .....	15
4.6. Engagements du Prestataire .....	16
4.7. Loi applicable & Nationalité du Prestataire .....	16
4.8. Fin du Contrat .....	16
4.9. Assurance .....	17

### 1. LE CLUB ACHATS DU CIGREF

Depuis 2003, le CIGREF réunit régulièrement les représentants des fonctions Achats IT, Juridique et parfois Métiers au sein du Club Achats du CIGREF afin d'échanger sur l'évolution des pratiques d'achat au sein des grandes entreprises. Ce groupe de réflexion s'est fixé 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.

Ses travaux ont conduit à la publication de plusieurs documents librement téléchargeables sur le site du CIGREF ([www.cigref.fr/cigref\\_publications](http://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)
- [Les dossiers du club Achats 2015 : Contrats d'achats de services numériques, contrats agiles, optimisation logicielle et bonnes pratiques en matière d'audit de licences](#)

En 2015-2016, la réflexion s'est portée essentiellement sur les enjeux et les recommandations pour la mise en œuvre d'une démarche d'achats innovants. Le groupe de travail a aussi regardé les spécificités des freelances, ainsi que les différents points qui sont à prendre en compte dans les contrats Cloud.



## 2. LA DEMARCHE D'ACHATS INNOVANTS

Avec le numérique, de nombreuses entreprises sont aujourd'hui dans un moment de rupture, technologique et économique. C'est un élément suffisamment important pour « brusquer » les directions générales et les obliger à prendre conscience (« *et si demain nous n'existions plus ?* ») de la transformation de l'écosystème de leur organisation.

C'est aussi, dans un contexte de transition vers le numérique, le bon moment pour repenser les processus de l'entreprise pour aller chercher l'innovation dans les usages et s'ouvrir à l'intelligence collective, afin de pouvoir répondre aux besoins des collaborateurs et des clients de l'entreprise.

Cette refonte des organisations fait évoluer nécessairement les relations entre les acteurs de l'entreprise révélant une indispensable transversalité dans celles-ci. Tous ces acteurs, internes comme externes, sont parties prenantes dans cette démarche de transformation numérique : les directions métiers, les partenaires, les directions générales mais aussi les directions ressources humaines, exploitation... et aussi la fonction achats.

En effet, la fonction achats doit aujourd'hui intégrer dans ses propres processus la nouvelle donne que le numérique est en train d'amener et tout particulièrement l'innovation qu'elle ne doit pas freiner. Or les processus classiques d'achats ne sont plus vraiment adaptés aux nouveaux produits, services et prestations qui tirent l'innovation ou amènent de nouvelles compétences numériques au sein de l'entreprise.

Dans les années passées, pour des raisons d'optimisation des coûts, les entreprises ont aussi fortement réduit le nombre de prestataires référencés, ne gardant que les acteurs établis au détriment des petits acteurs très innovants. La tendance actuelle est donc de trouver des solutions pour réintégrer ces derniers et arriver à faire cohabiter dans les processus d'achat les nouveaux acteurs émergents de taille modeste et les acteurs traditionnels de plus grande taille.

### 2.1. ETRE EN PHASE AVEC LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Les démarches de transformation numérique poussent de plus en plus les entreprises à intégrer dans leur stratégie l'impact des choix d'achats dans l'évolution de leur modèle d'affaire.

La direction achats devient alors un acteur qui doit jouer pleinement son rôle auprès des autres acteurs internes pour permettre d'accélérer le changement et favoriser l'innovation. Ne pas le faire serait prendre le risque d'une possible désintermédiation, certains allant jusqu'à pointer un risque possible d'« ubérisation » du processus achat. C'est pour cela que la direction achats et particulièrement les achats IT doivent se positionner en support « actif »

de la stratégie d'entreprise, notamment sur les aspects liés au numérique. Par exemple en établissant une politique/stratégie d'achats innovants, en phase avec les objectifs de transformation de l'entreprise et son écosystème.

### 2.2. UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR LA FONCTION ACHATS

Tous les participants du groupe de travail du CIGREF s'accordent sur la rupture que leur entreprise est en train de vivre. Cette rupture se retrouve dans le rythme d'évolution du marché, des technologies, etc. Mais aussi dans les façons de penser les démarches d'achat. Les notions de rapidité et d'agilité dans l'acte d'achat sont un élément de cette rupture mais la nécessité de revoir ou mettre en place une nouvelle gouvernance est aussi un élément issu de cette rupture.

La mise en place d'une gouvernance adaptée fait donc évoluer le rôle des acheteurs qui doivent savoir se projeter et orienter les projets et les décisions. Pour cela, la fonction achats ne peut plus aujourd'hui travailler seule. La mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance en termes d'achats doit associer les acteurs clés de l'entreprise, comme la DSI ou les directions métiers, notamment les juristes qui sont une population à embarquer très tôt dans les démarches d'innovation : tous ces acteurs doivent travailler de concert et surtout éviter les approches habituelles par silos IT/Métiers/Achats. Ce qui signifie accompagner mais aussi, et surtout, simplifier la relation avec ces directions.

Éviter la sectorisation des achats et travailler main dans la main avec les directions métiers, la DSI et les services administratifs centraux, est une solution pour éviter les développements exogènes et notamment le *Shadow IT* : il ne s'agit pas de favoriser le développement de solutions internes mais de maîtriser les achats de prestations, internes comme externes, par les directions métiers.

Cette nouvelle gouvernance doit aussi associer les managers en tenant compte de l'évolution forte du management « traditionnel » vers du management par l'innovation (méthodes agiles, pilotage de projets rapides etc...). Les directions générales étant les sponsors affirmés de la transformation.

Les acteurs externes, partenaires comme fournisseurs, doivent aussi être associés à la démarche pour essayer de bénéficier de leur créativité. Ces acteurs sont de plus en plus nouveaux, et nombreux, dans l'écosystème numérique. Il est donc nécessaire de prendre le temps de les identifier, surtout les petits, très agiles et innovants, peut-être de les favoriser, et d'accéder à leur réseau pour échanger avec eux et les suivre, tant économiquement que technologiquement.

### 2.3. FAIRE PRIMER L'AGILITE SUR LES COUTS

Dans un monde de plus en plus global, les fusions et acquisitions accélèrent le cycle de l'entreprise, l'amenant automatiquement à s'adapter aux nouveaux rythmes et donc à intégrer l'agilité, notamment pour les achats, dans la stratégie de l'entreprise.

Si les démarches d'achats innovants gardent encore bien souvent comme objectif une réduction des coûts, dans un écosystème numérique l'agilité devient une condition essentielle. Une démarche d'achats innovants ne doit pas empêcher d'être plus réactif, souple et rapide dans l'acquisition de nouvelles solutions.

Cela peut se traduire par une révision et un allègement des processus d'achats pour répondre rapidement aux besoins des directions métiers (*time to market*), intégrer rapidement l'innovation, et au final, gagner en agilité/flexibilité sur les produits de l'entreprise.

Mais si l'évolution technologique avance de manière inéluctable, il ne faut néanmoins pas mélanger précipitation (« *je fais de l'innovation dans tous les sens, et m'ouvre à tout le monde sans savoir a priori ce que je vais faire* ») et la volonté de s'inscrire dans le futur par une démarche agile mais plus structurée qui permette de faire rapidement des projets. Les projets innovants se positionnent certes souvent sur des délais courts, mais la démarche d'innovation doit, elle, être intégrée dans une stratégie à long terme.

### 2.4. REVOIR L'ACTE D'ACHAT

Si les processus d'achats ont été jusqu'à présent optimisés et rationalisés pour plus d'efficacité, les projets innovants issus de la vague du numérique changent la donne.

Les acteurs externes impliqués dans ces projets sont moins des grosses structures que des PME innovantes ou *startups*. Les acteurs internes et notamment métiers prennent aussi de plus en plus l'initiative sans s'appuyer obligatoirement sur le système d'information existant parce que :

- Les projets innovants requièrent une agilité importante que le système d'information traditionnel ne permet pas toujours.
- Les technologies mises en œuvre ne trouvent pas toujours les compétences nécessaires au sein de la DSI.
- Et les modèles économiques des prestataires évoluent rapidement, du modèle de licence vers des modèles de service.

Face à cette évolution, les modèles d'achat « traditionnels » sont en difficulté pour répondre efficacement et rapidement. Ce qui provoque frustration (il est difficile de monter des projets rapidement, ou jetables), une mauvaise image (la direction achats est vue comme un frein à l'innovation) et entraîne des initiatives exogènes qui sont souvent à la source du *Shadow IT*.

Comme nous l'avons vu précédemment, les processus achats doivent donc s'adapter. La principale évolution étant de pouvoir être flexible sur la contractualisation ce qui signifie de disposer de procédures *ad hoc* qui permettent de simplifier le cadre contractuel, mais aussi d'impliquer les juristes au plus tôt, de disposer à la base de meilleures définitions des besoins et éventuellement de mettre en place des budgets différenciés et dédiés à ces projets.

L'adaptation des processus implique aussi de s'intéresser aux nouvelles manières de faire, par exemple :

- En regardant les mécanismes d'achat instantané (tout en faisant attention au risque d'obsolescence des produits/services achetés).
- En s'interrogeant sur la pertinence de certains processus internes ou *a minima* les simplifier ou les raccourcir, et de les rendre accessibles à d'autres acteurs de l'entreprise à partir de n'importe où.
- En envisageant un budget à part pour les achats dit « innovants ».
- En abaissant les seuils de référencement (mais cela nécessite d'avoir moins d'exigence) ou en allégeant le processus avec des référencements « rapides », tout en faisant attention aux fournisseurs qui sont dépendants économiquement d'un client quasi-unique (dans ce cas, il peut être nécessaire d'envisager de l'aider à trouver d'autres clients pour réduire le risque).

Mais dans tous les cas, l'adoption de démarches d'achats innovants ne doit pas être un frein à l'adoption de solutions émergentes.

### 2.5. FORMER ET ORGANISER LES EQUIPES

Savoir gérer la rupture implique aussi de former les équipes achats à la culture d'innovation pour en comprendre ses caractéristiques, ses règles et ses contraintes. On peut par exemple disposer de « *coaches* agiles » pour former les équipes achats et IT. La formation seule n'est néanmoins pas suffisante et un accompagnement sur le long terme est nécessaire.

En termes d'organisation des équipes, il y a eu discussion au sein du groupe de travail de CIGREF :

- Certains conseillent de créer des équipes multifonctions (achats, juristes, IT, métiers, DG) dédiées à l'innovation pour recueillir les idées et les initiatives. Il s'agit donc de mettre du collaboratif entre les différentes fonctions de l'entreprise mais aussi entre équipes des projets « classiques » et « innovants ».
- D'autres proposent plutôt de disposer d'équipes dédiées à l'innovation, de petites équipes capables d'être disponibles et d'agir vite auprès de toutes les fonctions de l'entreprise (type « cavalerie légère »).

Néanmoins Il n'est pas possible de faire une croix sur le système d'information historique, dont les projets existeront toujours : même si les directions métiers sont portées sur l'innovation, il faut les réconcilier avec le système d'information existant sur lequel les projets innovants s'interfaceront inéluctablement.

### 2.6. GERER LE RISQUE ET ACCEPTER L'ERREUR

L'entreprise qui adopte une démarche d'achats innovants doit être consciente de l'obligation d'accepter et de savoir gérer le risque technologique des solutions achetées : problème de qualité, de maturité ou de maîtrise d'une nouvelle technologie. Mais aussi le risque économique lié à la capacité du prestataire ou à la *startup*.

Ce facteur est important à prendre en compte afin de limiter les risques mais surtout de les maîtriser quand ils surviennent. Culturellement, l'évolution du numérique étant très rapide, il est indispensable d'apprendre à se tromper et à accepter les éventuelles erreurs, ce qui peut nécessiter de passer par une phase d'expérimentation dans la démarche d'un achat innovant. Par exemple il est possible d'envisager de tester très rapidement, pour valider la réponse au besoin du métier, et sur une petite échelle, des achats portés par des petites *startups*. Et ne regarder qu'à la fin de cette étape comment pourrait se faire l'intégration dans le SI métier.

Cette expérimentation passe par la mise en œuvre de structures dédiées qui permettent d'expérimenter les nouvelles solutions et d'avoir des retours d'expérience pour en tirer des leçons. Cette phase exploratoire peut aussi permettre de « sourcer » et capturer l'innovation pour des besoins exprimés. Ces espaces dédiés permettent aux directions métiers de prendre des initiatives innovantes sans les contraintes habituellement appliquées aux achats IT. Elles permettent d'insuffler une culture différente qui autorise l'essai « pour voir » et qui accepte le droit à l'erreur.

Mais attention, la mise en place de plateformes d'expérimentation avec droit à l'erreur nécessite aussi l'allocation de budgets dédiés sans obligation de retour sur investissement.

La rapidité d'évolution du marché est un élément perturbateur qui peut aussi poser problème aux acheteurs : si une démarche d'achats innovants doit être rapide pour acquérir une nouvelle technologie, son industrialisation pour l'intégrer dans le SI de l'entreprise peut se révéler complexe et longue, avec le risque que la technologie soit alors obsolète quand le produit industriel sera prêt à sortir... Pour éviter certaines erreurs d'appréciation, il peut être nécessaire d'instituer une veille :

- Économique dédiée sur les nouveaux acteurs (PME et *startups*) porteurs d'innovation et sur leur évolution en termes de pérennité mais aussi d'évolution de leur modèle économique.

- De son propre marché et écosystème économique et industriel (qui évolue souvent plus vite que l'entreprise). Et permettre ainsi de s'interroger sur les nouvelles manières d'approcher ce marché que l'on pense connaître et maîtriser.

Cette veille peut être étendue à l'actualité internationale de l'écosystème numérique dans son ensemble pour ne pas se faire surprendre par l'arrivée ou la disparition d'acteurs ou de solutions.

### 2.7. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONFIANCE

La confiance entre une entreprise et un fournisseur innovant est un élément essentiel. Elle est d'autant plus nécessaire que ses bases ne sont pas les mêmes pour chacune des deux parties :

- En effet, d'un côté si l'entreprise cliente doit faire confiance aux PME innovantes et *startups* qui vont être référencées, elle doit aussi envisager d'encadrer cette confiance avec des processus permettant de maîtriser le fournisseur et de l'accompagner, notamment économiquement.
- D'un autre côté, les PME innovantes et *startups* ont une nécessité d'aller très vite (en *business* comme en volume), et leur *Business Model* peut alors entrer en collision avec celui de l'entreprise cliente. Dès lors, la confiance peut être relative.

Il est donc important de comprendre et savoir analyser les risques qu'il y a à travailler avec les PME. Cela permet, en termes de confiance mais aussi d'efficacité, de rendre la direction des achats plus proactive dans les projets innovants. Son rôle étant alors non pas de freiner mais de trouver des solutions pour avancer en confiance avec les nouveaux acteurs. Cela peut, par exemple, passer par une révision du modèle d'engagement avec les *startups* et PME innovantes.

### 2.8. RAPPEL DES POINTS QUI PEUVENT POSER PROBLEME

Même si la maturité des membres du groupe de travail CIGREF et leur prise de conscience des éléments à faire évoluer s'accroissent pour aller vers une démarche d'achats innovants, voici un rappel de la liste des points qui peuvent poser problème dans la traduction opérationnelle et culturelle de la transformation numérique de la fonction achats. Plusieurs de ces points ont déjà été cités précédemment, pour partie, mais il nous a paru nécessaire de les rappeler car ils nécessitent des actions spécifiques pour la transformation de la fonction achats.

#### Culturellement

- Mettre en place et apprendre à gérer les ruptures de rythme et de pensée liées aux achats innovants
- Accepter de se tromper dans les choix d'achats innovants
- Avoir une culture de partenariat avec les PME innovantes et *startups*.

### Gouvernance et management

- Engager la direction générale dans une stratégie d'achats innovants
- Faire évoluer la gouvernance sur les problématiques d'achats numériques
- Fusionner le management traditionnel et le management de l'innovation dans la fonction achats
- Embarquer les juristes et les achats suffisamment tôt dans les cycles d'innovation.

### Processus

- Mettre en place des procédures rapides de choix des projets innovants avec un budget dédié
- Savoir passer des achats innovants aux achats industriels.

### Relations PME innovantes et startups

- Revoir le modèle d'engagement avec les PME innovantes et *startups*
- Arriver à fixer son niveau d'exigence en termes de propriété intellectuelle
- Mieux analyser le risque pour faire baisser les niveaux de responsabilité des acteurs et travailler avec les PME innovantes et *startups*.

### Sécurité

Préserver la sécurité malgré la passion et l'engouement sur les projets innovants.

### 3. L'ACHAT DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES EN FREELANCE

Dans sa réflexion sur les démarches d'achats innovants, le Club Achats du CIGREF s'est aussi intéressé à un mode d'achat particulier de prestation intellectuelle : les « *freelances* ».

Le passage d'une approche traditionnelle à une approche agile, sous-tendue par la mise en œuvre de nouvelles technologies, révèle bien souvent le besoin de l'entreprise d'avoir des compétences ponctuelles qui permettent de répondre rapidement à de nouveaux usages et besoins issus du numérique sur des temps plus ou moins courts. Mais le contexte de transformation numérique pousse aussi de nombreuses entreprises à se réorganiser avec une volonté de ré-internalisation d'une partie de leurs compétences. Ce qui signifie que pendant cette évolution, qui prend un certain temps, l'entreprise peut avoir besoin, pour faire la « soudure », de compétences qui, à terme, pourront être intégrées à l'entreprise.

Jusqu'à présent, pour se « *sourcer* » les entreprises n'ont pas vraiment d'autres solutions pour trouver des ressources que de travailler avec des intermédiaires classiques qui mettent en œuvre de la sous-traitance « en cascade », sans grande visibilité sur son niveau de compétence réel et pouvant notamment poser des problèmes juridiques. De plus, les ressources proposées sont souvent « enfermées » dans la connaissance et la culture de l'entreprise alors que cette dernière a besoin de s'ouvrir vers de nouvelles manières de faire qu'elle ne trouve pas toujours dans son propre écosystème.

*A contrario* les personnes en *freelance* apparaissent comme des travailleurs qui interviennent dans une multitude d'entreprises diverses et de taille variées sur des missions plus ou moins courtes : la perméabilité et la connaissance des mondes des *startups*, des PME et des grandes entreprises est leur atout. Ce sont souvent des personnes brillantes dans leur domaine d'expertise mais qui souhaitent une approche directe et sans intermédiaire pour travailler avec des entreprises qui ont un besoin ponctuel de compétences. Leur connaissance de la pluri-culturalité des entreprises mais aussi la variété des projets technologiques que les *freelances* sont amenés à faire, introduit de la compétence mais surtout de la fraîcheur dans les équipes, de l'innovation et des idées dans l'entreprise.

Les *freelances* apparaissent donc comme une solution intéressante pour des profils à la marge et un besoin de compétences très pointues. Et ils peuvent aussi être des solutions pour faire venir ou trouver les compétences idoines sur les bassins d'emploi locaux.

Néanmoins, contractualiser avec des *freelances* nécessite que la fonction achats travaille différemment pour intégrer ce mode d'achat de prestations intellectuelles dans ses processus. En effet, ces prestations se trouvent de plus en plus hébergées sur des plateformes collaboratives (HopWork,...) avec une double notation client/*freelance*, ce qui permet de connaître la qualité des prestations passées.



### 3.1. LE FREELANCE

S'il y a toujours eu des indépendants qui exercent des professions réglementées (2,3 millions de travailleurs aujourd'hui), les *freelances* sont des travailleurs indépendants exerçant une activité intellectuelle non réglementée. Ils représentent environ 700 000 personnes.

Le travailleur *freelance* a en moyenne 32 ans, habite dans une grosse agglomération mais pas nécessairement à Paris.

Il a fait des études longues - dans l'IT il vient souvent d'une école d'ingénieur - et à la fin de ses études il a intégré pour un temps une SSII lui permettant de faire de nombreuses missions sur des domaines variés dans des grands groupes français. En règle générale un *freelance* possède 7 à 8 ans d'expérience en entreprise avant de se lancer en travailleur indépendant.

Ses motivations sont d'être plus libre dans son travail, de choisir ses missions et de gérer son temps. Un *freelance* travaille en moyenne entre 35 et 45 heures, avec 4 jours par semaine chez le client et 1 journée en télétravail.

C'est aujourd'hui une vraie tendance de fond : il y a de plus en plus de *freelances* en France (+85% entre 2004 et 2013) : le travail ne manque pas. Et aux USA, on prévoit que 40% des salariés en 2025 seront des *freelances*.

### 3.2. LES METIERS CONCERNES

Les métiers dans le numérique qui sont souvent concerné par le statut de *freelance* sont :

- Les développeurs *back-end*, *front-end*, de solutions mobiles ou web, *data scientists* (48%)
- Les graphistes, illustrateurs, *webdesigner*, photographes
- Rédacteurs web, *community managers*
- Chefs de projets, *coaches* agiles, *product managers*, *Scrum master*
- Administrateurs de systèmes, de réseaux, de bases de données
- Experts en cybersécurité
- Consultants en *business strategy*, *business developers*
- *Motion designers*, *game designers*, réalisateurs
- Consultants en *Webmarketing*, *SEO*, *marketing*, *analytics*

### 3.3. LE STATUT DU FREELANCE

Le travailleur *freelance* n'a pas de statut ou de cadre légal unique :

- 45% ont le statut d'[auto-entrepreneur](#), statut simple d'accès mais limité assez rapidement à 32k€ de CA annuel pour la prestation intellectuelle.

- 12% ont le statut de la [Maison des artistes](#), créée pour défendre les droits des artistes auteurs des arts graphiques et plastiques. Elle incarne au niveau national le statut des artistes auteurs auprès des institutions et des organismes sociaux. Elle est la plus grande association représentative des artistes auteurs des arts visuels.
- 11% sont en [EURL](#). L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée est une SARL (société à responsabilité limitée) à associé unique. Elle est également appelée SARL unipersonnelle.
- 8% sont en [EI](#). L'Entreprise Individuelle est une entreprise en nom propre qui ne dispose pas de la personnalité morale : l'entrepreneur et l'entreprise constituent une seule et même entité sur le plan juridique, même si, sur le plan comptable et fiscal, les activités professionnelles de l'entrepreneur sont clairement séparées de ses activités civiles.
- 5% ont le statut de [portage salarial](#). Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite, dans laquelle un salarié porté, ayant un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial, effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes.
- 4% sont en [SASU](#). La Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle est l'entreprise d'une personne physique ou morale qui crée une société par actions simplifiée (SAS) dont elle sera l'unique actionnaire. La SASU présente l'avantage de faciliter le développement ultérieur de l'entreprise par le biais du régime des sociétés de capitaux.
- 2% sont en [AGESSA](#) : Statut d'artiste écrivain, traducteur, illustrateur du livre, dramaturge, photographe, auteur compositeur, scénariste, adaptateur, auteur de l'audiovisuel, auteur du multimédia.
- 13% : autres...

### 4. LES CONTRATS CLOUD

Les enjeux du *Cloud* pour la fonction achats concernent moins la négociation de la meilleure offre que d'établir une cartographie des données de l'entreprise pour identifier les risques inhérents aux contraintes et pratiques opérationnelles et réglementaires que les offres *Cloud* feront peser sur les données de l'entreprise.

Cette démarche classique de cartographie que certaines entreprises ont déjà initiée permet de mieux appréhender les différents modèles de contrat *Cloud* et de déploiement, et donc les différents axes de négociation qui sont possibles et que l'entreprise va rencontrer. Cette démarche est très détaillée sur le site de la CNIL<sup>1</sup>.

Parler de cartographie des données implique de s'intéresser aux données à caractère personnel, sensibles et stratégiques des applications métiers... Ensuite il faut regarder les contraintes légales (localisation des données, confidentialité, sécurité, secteur réglementé...), pratiques (disponibilité, réversibilité) et techniques (interopérabilité avec le système existant...).

La difficulté pour l'entreprise cliente est qu'elle va perdre le contrôle de ce qu'elle va confier au prestataire/opérateur de *Cloud*. Elle a donc besoin de se rassurer sur cette perte de contrôle d'un point de vue technique (architecture proposée par le prestataire) et contractuel (en fonction des garanties qu'elle va obtenir du fournisseur).

D'un point de vue sécurité, la perte de contrôle peut être physique, organisationnelle, en termes d'échanges ou de malveillance. La perte de contrôle se traduisant par une perte de confiance qui peut être contrebalancée par de la réglementation, de la certification, du retour opérationnel et de l'audit.

La comparaison des offres *Cloud* ne peut donc se faire qu'une fois que l'analyse amont issue de la cartographie des données est effectuée. Cette comparaison concernant notamment les clauses contractuelles concernant les garanties attendues quant au risque de perte de contrôle et de non-maitrise du service. La difficulté étant que plus on s'intéresse au *Cloud* public, moins il est possible de négocier, il faut donc se concentrer sur les garanties que le prestataire apporte, notamment en ce qui concerne la chaîne d'imbrication de contrats : possibilité pour le fournisseur d'avoir de la sous-traitance, la nationalité de ses prestataires et les réglementations extraterritoriales qui s'appliquent alors. C'est à dire avoir une approche transverse permettant de regarder de près un certain nombre de clauses en fonction de l'analyse de risque qui aura été effectuée.

---

<sup>1</sup>[http://www.cnil.fr/fileadmin/images/la\\_cnil/actualite/Recommandations\\_pour\\_les\\_entreprises\\_qui\\_envisagent\\_de\\_souscrire\\_a\\_des\\_services\\_de\\_Cloud.pdf](http://www.cnil.fr/fileadmin/images/la_cnil/actualite/Recommandations_pour_les_entreprises_qui_envisagent_de_souscrire_a_des_services_de_Cloud.pdf)

### 4.1. OBJET DU CONTRAT

L'ensemble des informations permettant de qualifier le contrat (définitions des prestations d'hébergement des données, de la prestation de fournitures d'applications en ligne, des prestations connexes, du type de *Cloud*...) ne figurent pas toujours dans l'objet du contrat. Et quand elles sont présentes, elles sont souvent peu précises ou renvoyées à des annexes techniques peu compréhensibles pour le client.

### 4.2. LOCALISATION DES DONNEES

La localisation des données doit être garantie par le fournisseur et être clairement précisée avec la possibilité pour l'entreprise cliente de résilier le contrat si cette localisation vient à être modifiée (hors de l'UE) sans l'avoir autorisée.

Cette information figure rarement en standard dans les contrats, mais peut se négocier (il y a de plus en plus de demande de la part des clients). Quand elle est précisée, elle ne concerne en général que la localisation lors de la signature du contrat alors que l'entreprise cliente doit aussi pouvoir suivre sur le long terme l'évolution de cette localisation.

La localisation concerne l'ensemble des données quel que soit le traitement qui y est appliqué. Si on se réfère à la directive de 1995 de la Commission européenne, il s'agit de tout ce qui concerne le *processing* (ce qui inclut la localisation du stockage dans un pays mais aussi le support du prestataire).

### 4.3. CONFIDENTIALITE

Le prestataire n'a pas le droit d'avoir accès aux informations confidentielles. Il est donc important que les éléments de confidentialité soient précisés, sur les données stockées comme sur toutes les opérations réalisées par l'entreprise cliente au travers des outils (serveurs et infrastructure) du prestataire. Mais aussi que cette obligation soit respectée par l'ensemble des acteurs de la chaîne de traitement (notamment en cas de sous-traitance en cascade).

S'il y a des exceptions à la confidentialité des données, elles doivent être décrites, de même que la durée de la clause de confidentialité au-delà de la fin de contrat.

Bien évidemment, en regard de la description de l'objet du contrat (d'où l'intérêt d'une clause d'objet très précise), le prestataire doit s'engager à mettre en œuvre les moyens de sécurité adéquats – et les décrire – pour répondre à cette obligation de confidentialité et de sécurité des données.

La confiance passe enfin par la transparence des relations : aucun prestataire ne peut dire qu'il n'y aura pas de problèmes concernant les données confidentielles. Le sérieux du prestataire passera alors par sa capacité à communiquer sur les problèmes, et à réagir en respectant les modes opératoires et processus décrits dans le contrat pour limiter au maximum le dommage si cela se produit.

#### 4.4. AUDIT

Les prestataires ont toujours du mal à accepter les clauses d'audit, essentiellement en raison de leur mise en œuvre. C'est un travail conséquent de faire un audit qui nécessite une organisation particulière que les gros opérateurs peuvent mieux faire que les petits opérateurs de *Cloud*. De même côté client, cela demande des moyens pour suivre les audits.

Il est impératif que le client puisse faire des audits pour répondre à l'obligation de conformité ; et il n'est pas suffisant de le faire faire par un tiers. Il faut donc bien savoir ce qu'il faut négocier dans les clauses d'audit (qui fait, qui encadre...). L'audit est une action de collaboration : le prestataire ouvre les portes de sa solution pour que le client accède au système.

Néanmoins, même si la clause est présente, souvent elle n'est pas appliquée pour des raisons de coûts en termes de temps ou de moyens (côté client comme fournisseur).

#### 4.5. SOUS-TRAITANCE

Le droit français permettant la sous-traitance, le dépositaire du contrat principal est le responsable de la sous-traitance. Plus les données sont sensibles et stratégiques, plus la notion d'*intuitu personae* du contrat doit être mentionnée et plus les chaînes de contrats doivent être identifiées et précisées.

Pour créer la confiance il est donc nécessaire que le prestataire communique sur la chaîne de sous-traitance en fournissant notamment la liste à jour des sous-traitants et leur localisation physique, ainsi que le suivi de cette sous-traitance. Avec le cas échéant, la possibilité de résilier le contrat pour le client en cas de manquement ou d'évolution des sous-traitants critiques pour la sécurité des traitements.

Attention si cette liste n'est pas obtenue lors de la signature du contrat, il sera très difficile, voire impossible, de l'obtenir ultérieurement.

### 4.6. ENGAGEMENTS DU PRESTATAIRE

En fonction des types de *cloud*, les engagements sont plus ou moins élaborés. Il faut néanmoins *a minima* avoir les engagements suivants :

- Garantir la conformité des fonctionnalités et des performances annoncées par le système
- Garantir la DIC<sup>2</sup> de la donnée
- Garantir la bonne exécution des SLAs en termes de :
  - Disponibilité de l'application
  - Vitesse de transfert des données
  - Délai maximum d'interruption
  - Fréquence des sauvegardes
  - Performance et sécurité du système.

Sans oublier les clauses classiques de conseil, d'information et de mise en garde.

### 4.7. LOI APPLICABLE & NATIONALITE DU PRESTATAIRE

Ce point est à regarder avec attention. En effet, souvent le prestataire va vouloir appliquer la loi du pays d'exécution du service, ou bien de l'endroit où se trouve la maison mère alors que la loi applicable est directement liée à la localisation des données. De même il faut vérifier la chaîne des contrats en cas de sous-traitance car cette dernière peut être hors Europe.

Si l'entreprise cliente est française ou européenne, il est préférable que les données sensibles (notamment les données personnelles) dépendent d'un contrat soumis à la loi française et/ou la loi de l'un des pays de l'Union Européenne et donc localisées en conséquence.

La nationalité du prestataire et les régimes extraterritoriaux du pays de la nationalité du prestataire sont aussi des informations à prendre en compte.

### 4.8. FIN DU CONTRAT

La réversibilité est de plus en plus demandée dans les contrats *Cloud*. Elle garantit au client la possibilité de pouvoir reprendre le contrôle exclusif de ses données et de ses applications en s'assurant de la coopération technique du prestataire.

Comme pour l'audit, si c'est une bonne chose d'avoir cette clause dans le contrat, elle doit néanmoins « vivre » durant toute la durée du contrat : cela signifie pouvoir être régulièrement mise à jour pour être sûre qu'elle corresponde à la réalité, le jour où elle sera mise en œuvre.

---

<sup>2</sup> DIC : Disponibilité, Intégrité, Confidentialité de la donnée

Attention, ces mises à jour ont un enjeu en termes de charge (en j/h) et de coût pour le prestataire comme pour le client.

Une clause de réversibilité doit préciser :

- Les délais et modalités de fourniture des données
- Le format du ou des fichiers de restitution
- La documentation permettant d'identifier les données contenues dans ce(s) fichier(s)
- Les éléments de collaboration entre les parties et avec d'éventuels tiers, notamment au regard des destinataires des fichiers de restitution.
- Les modalités pratiques de mise en œuvre au regard des délais, coûts et responsabilités.

L'important enjeu financier de la réversibilité doit être abordé le plus en amont possible dès la négociation commerciale pour le choix de l'offre. Une voie médiane pourrait consister à distinguer, selon les cas de mise en œuvre de la clause de réversibilité :

- Le coût de la réversibilité pris en charge par le prestataire en cas de résiliation du contrat pour manquement du prestataire.
- Le coût pris en charge conjointement par le prestataire et le client en cas de force majeure.
- Le coût pris en charge par le client dans les autres cas.

Dans les cas où il n'y a pas de clause de réversibilité, dans l'idéal, il faudrait alors anticiper 3 types de situations :

- Lorsque l'entreprise cliente récupère ses données dans un délai donné (à préciser)
- Lorsque le prestataire efface les données dès la fin du contrat
- Lorsque rien n'est clairement précisé dans le contrat (sic...)

Souvent à la fin des contrats, il n'est jamais clairement indiqué quand les données doivent être véritablement effacées. Certaines entreprises spécifient alors dans le contrat que les données ne peuvent être véritablement effacées qu'à la réception d'un courrier avec accusé de réception.

Mais que peut-on faire lorsque le fournisseur est de petite taille et qu'il fait faillite ? C'est un problème et il n'y a pas de solution. C'est la même chose lorsque le fournisseur est racheté. Mais là on peut verrouiller le contrat pour éviter la cession à un tiers.

### 4.9. ASSURANCE

Souvent dans les contrats, il n'y a pas grand-chose sur ce sujet. Le client s'y intéresse peu, voire pas. Pourtant les solutions assurantielles concernent les clients comme les fournisseurs :

ils doivent contracter une assurance de responsabilité civile pour se protéger des éventuelles pertes de données.

Il est aussi possible aujourd'hui d'assurer une donnée immatérielle (modification du code pénal sur la protection et le vol des données) mais pour ce faire, il sera alors nécessaire de mener un travail sur la qualification et la valeur comptable de la donnée.





## CIGREF

21 avenue de Messine  
75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

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

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

