

## Achats SI ; politique achat d'une DSI et contrats Cloud

Compte rendu rédigé par ANDSI & Pierre Delort

### **En bref...**

Pierre DELORT présentera le travail qu'il a conduit en créant la politique achat & les résultats qu'il en a constaté. Cécile VERNUDACHI proposera ensuite un exposé dédié à la sécurisation de la négociation de contrats de services *cloud*, notamment à travers l'exemple du SaaS.

*L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

### **Intervention de Pierre DELORT**

Pierre DELORT présente tout d'abord le contexte société. En tant que DSI, il avait été missionné par le Président de RFF pour sécuriser les achats de la compagnie (annuellement environ 2,5 milliards d'euros, 5 milliards d'euros d'investissement et des flux financiers de plus de 20 milliards d'euros), sujet mené avec beaucoup de communication et en travaillant sur postes, process et SI. Un autre élément de contexte est une DSI très séquentielle, rationalisant ou construisant les grandes applications au cœur du ferroviaire, une industrie pesant environ 25Md€/an. Il convient par ailleurs de mentionner une absence de *cloud* à l'époque, et ce notamment, pour des raisons tarifaires.

Une étude interne a été lancée par la DSI pour définir la politique d'achat. Après concertation, sept axes de progrès ont été distingués sur lesquels des améliorations de performances ont été recherchées et atteintes :

- amélioration de la position de la DSI en négociation fournisseur ;
- gain de temps lors des Appels d'Offres (AOs) (efficacité du Chef de Projet DSI) ;
- amélioration du résultat des AOs ;
- amélioration de la conduite des projets et phases ultérieures ;
- baisse des coûts des articles « sur étagère » : matériels et logiciels ;
- baisse des coûts récurrents DSI (OPEX) ;
- amélioration de la connaissance des technologies utiles à RFF.

### **Etat des lieux**

Parmi les progiciels clés de RFF à l'époque, il convient de mentionner Oracle Application un PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) et Livelink, un ECM (Enterprise Content Management). La politique achats a accompagné des investissements, en couverture fonctionnelle et technique sur ces progiciels.

## **Plan d'action**

L'étude des achats de la DSI a conduit à définir sept familles d'articles et pour certaines une demie douzaine de fournisseurs dits de Rang 1, consultés régulièrement.

Les solutions améliorant la position de la DSI en négociation fournisseur, incluent la réalisation de documents types DSI/RFF, la mise en place d'un suivi des fournisseurs de Rang 1 pour avoir une meilleure connaissance de leurs offres et tarifs ainsi que des efforts pour enrichir ce panel fournisseur de sociétés pertinentes.

Concernant la recherche de gain de temps lors des AOs, les principales solutions se rapportent à l'aide à la sélection et l'identification des fournisseurs possibles, à la réalisation de documents contractuels ou à une uniformisation des pratiques d'achat au sein de la DSI.

Est également à noter la création de normes (une demie douzaine, qui firent partie des CCTP des AOs) afin que, tout en travaillant avec de multiples fournisseurs, le SI reste cohérent et raisonnablement intégrable, sûr, communiquant, maintenable... ainsi qu'utilisable (*look & feel* harmonisé grâce à des normes d'ergonomie).

## **Les enjeux**

Les enjeux incluent l'uniformisation des pratiques d'achat, la mise en place d'un suivi fournisseur, la rationalisation des achats, la mise en œuvre d'accords-cadres ciblés ou la nécessité de convaincre certains fournisseurs à participer aux AOs.

## **Conclusion**

Le Retour d'EXpérience des apports à la DSI inclut la motivation et le management des équipes, notamment par une aide et une formation à la négociation.

Les autres éléments renvoient à la sécurisation des projets, à la clarification des méthodes « au-delà du code interne des marchés », à l'affichage du professionnalisme de la DSI vis-à-vis des métiers de RFF, ainsi qu'à des économies sur les décommissionnements ou les renouvellements de contrats.

## **Intervention de Cécile VERNUDACHI**

Cécile VERNUDACHI soulève la thématique de la sécurisation de la négociation de contrats de services *cloud*, notamment à travers l'exemple du SaaS.

En 2022 et selon Numeum, il est prévu une croissance de +20 % sur le SaaS et de +35 % pour IaaS/Pass. Les investissements côté DSI pour 2022 se rapportent en priorité à la sécurité des SI, l'expérience client ou la data qui se prêtent particulièrement aux services cloud.

## **Des offres complexes**

Un élément important se rapporte à la complexité des offres. Il est nécessaire de bien comprendre la typologie des produits (bundles...), des services, des options, des outils partenaires, et des métriques.

Souvent en matière de services SaaS, la métrique principale se rapporte à l'utilisateur, mais il peut en exister d'autres. Il est indispensable de discuter avec les éditeurs pour savoir quelles métriques s'appliquent à quels produits car un usage non maîtrisé des solutions peut entraîner des risques financiers et juridiques

(régularisations : impacts budgétaires non anticipés ; éventuels risques juridiques liées à une non-conformité ou une contrefaçon). Les métriques sont souvent cachées, ou difficilement intelligibles, et peuvent être modifiées à la main de l'éditeur, ce qui pose une difficulté en matière de prévisibilité et de sécurité du contrat. Enfin et sur ces métriques, il importe d'échanger et de prendre le temps de comprendre.

**Int :** De quelle manière pouvons-nous nous protéger de l'évolution des métriques ?

**CV :** Vous pouvez, à la marge, négocier des clauses dans le contrat pour tenter de « sanctuariser » la métrique applicable à la date de signature ; et d'encadrer les clauses d'audit et leurs conséquences (à l'instar du prix des régularisations par exemple).

Cécile VERNUDACHI évoque ensuite l'évaluation des besoins métiers. Dans ce cadre, il semble opportun de challenger le métier afin d'éviter les risques de surdimensionnements. Plus précisément, il est nécessaire d'être réaliste sur sa capacité et sa vitesse de déploiement. Il convient de surcroît de vérifier que tout ce qui est acheté sera utilisé, mais également de s'interroger à propos des perspectives d'évolution des besoins et d'envisager des clauses permettant un ajustement du nombre de licences.

**Int :** Une difficulté se rapporte aux métriques qui ne sont pas connues à l'initialisation du contrat. Dans ce cas, la négociation devient complexe. De quelle manière pouvons-nous obliger le vendeur à se dévoiler concernant l'ensemble des éléments figurant dans le contrat ?

**CV :** Le vendeur risque de vous envoyer une soixantaine de pages de métriques. Il faut tenter d'obtenir une matrice des seuls métriques applicables à la solution achetée, tenter de préciser par exemple que les métriques applicables ne comprennent pas d'usage indirect...

**Int :** Le rapport de force constitue un élément clé. Il importe d'avoir un contrat asymétrique d'une durée d'un an au départ avec un préavis de trois mois.

**CV :** Parmi les grands éditeurs vous avez souvent affaire à des acteurs anglo-saxons avec des contrats standardisés sur le modèle du droit anglo-américain. Le droit français attache une importance particulière à l'information délivrée avant la conclusion du contrat, à l'intelligibilité et à l'opposabilité de certaines informations avant la signature ou qui viendraient modifier le contrat pendant son exécution. Sur la question de accès indirects, par exemple, il n'est pas certain qu'un juge français considère que les restrictions « cachées » dans des liens URL en cascade soient entrées dans le champ contractuel, et ce faisant, valables.

**PDT :** Sur un autre poste de DSI, j'ai connu sur un contrat de maintenance de PGI deux métriques. L'une avec x€ par ETP (Équivalent Temps Plein) et l'autre toujours x€, mais par salarié (soit env. 10% de plus). Cela ne nous a pas empêché de gagner 1m€/an (de 1,4 m€/an à 420 k€/an), mais cela a généré quelques... débats dans la discussion.

## **Les rapports de force**

Dans un premier temps, il est nécessaire d'évaluer les rapports de force. Il importe ensuite de faire preuve d'anticipation et de demeurer « maître des horloges ». Dans ce cadre, il apparaît nécessaire de prendre le temps de collecter les besoins et d'établir une stratégie, de créer de la concurrence, de donner des échéances et de profiter de la période de fin de trimestre de l'éditeur.

## **Points juridiques**

Tout d'abord, la complexité de l'offre se retrouve dans la complexité des documents contractuels. Souvent, le contrat cadre comprend de nombreuses « annexes » accessibles via un lien url. Une attention particulière doit également être portée à la hiérarchie des documents (prévalence des devis ou formulaires de commandes sur le contrat). Par ailleurs, les OF sont aussi importants à négocier (limites et restrictions, métriques applicables,

désignation des produits). S'agissant de la sécurité juridique, un élément essentiel se rapporte à la modification de la documentation et de certaines annexes unilatéralement et à tout moment au cours du contrat. Un autre élément clé se rapporte à la qualité de service, ce qui renvoie notamment à la question de la clarté du référentiel et des indicateurs, mais également du monitoring. La limitation et l'exclusion de responsabilité (atteinte à l'image, perte de données ou de CA) correspond à un autre point essentiel.

Il importe aussi de prendre en considération la question de la gestion de la fin du contrat/ de renouvellement : - très souvent, les contrats SaaS prévoient une tacite reconduction après une période initiale : aux mêmes conditions tarifaires ? il convient d'encadrer ces augmentations.

- en fin de contrat, il faut s'intéresser à la manière dont on pourra récupérer ses données. Par exemple, XX prévoit la suppression automatique des données X jours après la fin du contrat.

Un dernier point porte sur la sécurité des données. Il apparaît nécessaire de savoir si l'éditeur est une filiale ou non d'un groupe américain, eu égard à la conformité des transferts de données en dehors de l'Union européenne, et également de s'interroger sur la localisation et la criticité des données.

Bref, la constitution d'une équipe disposant des compétences adéquates semble indispensable et permettra de sécuriser la vie du contrat dès sa négociation.

### Débat

**Int** : Étiez-vous soumis au code des marchés publics ?

**PDT** : nous avons un code interne, assez semblable mais moins contraignant.

**PDT** : Une politique achats claire et consensuelle à la DSI nous a permis de gérer notre portefeuille de fournisseur, de mieux négocier les coûts et peut être surtout de ne pas connaître d'AOs infructueux, ce qui est important lorsque jusqu'à 5 phases (et AOs) se succèdent sur un projet.

**Int** : Concernant la maîtrise du temps dans le cadre de la négociation, il convient parfois de faire miroiter au commercial que nous allons acheter le produit.

**PDT** : et il est important de bien communiquer vers le marché. Ainsi, lors de la première évolution d'une de nos applications clef, j'ai appelé le commercial de notre TMA (Maintenance) pour lui annoncer que sa société ne participerait pas à l'AO, car sinon le marché penserait qu'il n'y aurait pas de réelle mise concurrence....

**Int** : Dans le cadre de gros dossiers, il est nécessaire de s'entourer de personnes qui connaissent déjà le produit.

**CV** : C'est effectivement le cas sur les gros achats avec de grands éditeurs.

**Int** : Il importe également de disposer d'une équipe achat solide, ce qui n'est pas aisé.

**CV** : La connaissance technique ne doit pas être négligée.

**Int** : Il me semble qu'un gros acheteur disposera d'un pouvoir de négociation plus significatif.

**Int** : En travaillant avec des acteurs XX ou XXX, nous recevons régulièrement des mails informatifs qui nous renvoient vers des pages rédigées en anglais. Nous disposons d'une information, mais celle-ci est « noyée ». Les avocats de ces éditeurs font en sorte que cette information existe, mais il n'est pas aisé de la trouver.

**CV** : Ces derniers réalisent une analyse de risque. A ce stade, je n'ai pas observé de nombreux contentieux sur ce sujet particulier, en France. Les conflits, s'il y en a, se résolvent la plupart du temps à l'amiable.

**Int** : S'agissant de la question de la négociation, XXX sait bien qu'une entreprise ne sortira pas du contrat au bout d'un an.

**Int** : L'hégémonie dont bénéficient ces acteurs est surprenante. Selon moi, une relation commerciale suppose une capacité de négociation.

**CV** : Il est toujours possible de négocier à la marge, notamment sur les aspects financiers et certains points juridiques mais il faut choisir ses combats.

**Int** : Les aspects juridiques sont particuliers : il s'avère délicat de faire modifier des clauses.

**CV** : La partie commerciale se négocie. Le reste dépendra des perspectives que vous offrez.

**Int** : Nous revenons au rapport de force.

**CV** : Il se combine avec d'autres éléments, à l'instar de la connaissance technique.

#### **Présentation des orateurs**

**Cécile VERNUDACHI** a été responsable juridique et Secrétaire Général de Quintess avant de reprendre son métier d'avocat, maintenant associée, en charge du département numérique, IT et protection des données chez DMS Avocats, [cvernudachi@dms-avocats.fr](mailto:cvernudachi@dms-avocats.fr).

**Pierre DELORT** cumule plusieurs expériences de DSI et enseigne à Telecom Paris sur des sujets SI & Data. Il est l'auteur de « Le Big Data » dans la collection *Que Sais-je ?* et préside l'ANDSI.