





**CONTRACTUALISATION ET  
GOUVERNANCE DE  
L'EXTERNALISATION  
INFORMATIQUE**

**EDITION 2020**



**RICHARD PEYNOT**

**CONTRACTUALISATION ET  
GOUVERNANCE DE  
L'EXTERNALISATION  
INFORMATIQUE**

**EDITION 2020**

Maitriser la composition des contrats et  
les règles de gouvernance pour mieux  
gérer ses contrats d'infogérance  
d'infrastructure ou applicative

Ce livre a été publié sur Bookelis

© 2020 Richard Peynot

Illustration de couverture : Barbara Peynot

Tous les noms de produits ou marques cités dans ce livre sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs.

L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. ».

ISBN : 978-2-9552065-2-2

<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>1</b>
<b>DEFINITIONS ET ACRONYMES.....</b>	<b>3</b>
<b>STYLE ET FORME DU CONTRAT.....</b>	<b>5</b>
L'ESPRIT DU CONTRAT.....	5
ATTENTION AUX CONTRATS DE TYPE ANGLO-SAXON.....	7
LES CONTRATS INTERNATIONAUX .....	9
DISPERSION, AMBIGUÏTES, CONTRADICTIONS ET INCOHERENCES .....	10
ATTENTION AUX CLAUSES DE TYPE "ON VERRA PLUS TARD" .....	12
<b>DUE DILIGENCE ET INVENTAIRES .....</b>	<b>13</b>
L'IMPORTANCE DE LA DUE DILIGENCE .....	13
ATTENTION AU PROCESSUS DIT DE "TRUE-UP" .....	15
<b>DEFINITION DES SERVICES.....</b>	<b>19</b>
DEFINITION ET OBJECTIFS DE LA CONVENTION DE SERVICE .....	19
NE PAS LAISSER DE ZONES INCERTAINES .....	21
<b>NIVEAUX DE SERVICES .....</b>	<b>23</b>
VOCABULAIRE ET DEFINITIONS.....	24
LIMITER LE NOMBRE D'INDICATEURS.....	24
SE CONCENTRER SUR DES NIVEAUX DE SERVICES REALISTES ET MESURABLES .....	25
SIMPLIFIER LES MECANISMES DE PENALITE .....	28
QUI DEVIENT RESPONSABLE DES ENGAGEMENTS DE SERVICES VIS A VIS DES METIERS ? .....	30
QUI DOIT MESURER LES INDICATEURS ?.....	34
<b>TRANSFERT DE PERSONNEL .....</b>	<b>35</b>
S'ASSURER DU CADRE JURIDIQUE APPLICABLE .....	35
LES NEGOCIATIONS .....	38
<b>GOVERNANCE.....</b>	<b>41</b>
LA GOUVERNANCE DANS LE CYCLE DE SOURCING .....	41
LA GOUVERNANCE, MAILLON FAIBLE DE L'EXTERNALISATION INFORMATIQUE.....	43
LIMITER LE NOMBRE DE COMITES .....	45
ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT DES COMITES.....	47

<i>Définir clairement le périmètre de responsabilité et d'autorité des comités.....</i>	<i>47</i>
<i>Ne pas détourner les comités de leur objectif.....</i>	<i>47</i>
<b>DOTER LA GOUVERNANCE D'EFFECTIFS ET DE COMPETENCES .....</b>	<b>49</b>
<b>LA DISPONIBILITE DES EQUIPES DU CLIENT DANS LES PHASES AMONT ....</b>	<b>50</b>
<b>S'EN TENIR A DES PROCESSUS SIMPLES ET LISIBLES.....</b>	<b>51</b>
<b>DEFINIR LES LIMITES DE RESPONSABILITE .....</b>	<b>53</b>
<b>LES PROCESSUS DU CLIENT OU CEUX DU FOURNISSEUR ? .....</b>	<b>57</b>
<b>OU DECRIRE LA GOUVERNANCE ? .....</b>	<b>58</b>
<b>LUTTER CONTRE LA MULTIPLICITE ET LA COMPLEXITE DES RAPPORTS ...</b>	<b>58</b>
<b>LES GOUVERNANCES COMPLEXES.....</b>	<b>60</b>
<i>Les contrats internationaux.....</i>	<i>60</i>
<i>L'enjeu de la gouvernance de l'infogérance par domaine fonctionnel.</i>	<i>61</i>
<b>LE SYNDROME DE L'AT DEGUISEE.....</b>	<b>63</b>
<b>LES ENGAGEMENTS A LA SUITE DES AUDITS.....</b>	<b>64</b>
<b>TOUT EST DANS LE CONTRAT ? PAS SEULEMENT .....</b>	<b>66</b>
<b>QUAND EN ARRIVER A LA MEDIATION ?.....</b>	<b>68</b>
<b>PREPARER LA REVERSIBILITE .....</b>	<b>70</b>
<b>TARIFICATION ET CONDITIONS FINANCIERES .....</b>	<b>71</b>
<b>REJETER UNE TARIFICATION COMPLEXE ET AMBIGUË.....</b>	<b>71</b>
<b>COMPRENDRE LA CONSTRUCTION DU PRIX D'UN CONTRAT</b>	
<b>D'EXTERNALISATION.....</b>	<b>72</b>
<b>LE MODELE DE TARIFICATION DES DIFFERENTES PHASES DU CONTRAT ...</b>	<b>72</b>
<b>LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA VALEUR D'UN CONTRAT .....</b>	<b>75</b>
<b>LA QUALIFICATION DU CONTRAT .....</b>	<b>76</b>
<i>Taille et durée des contrats.....</i>	<i>76</i>
<i>Les services à fournir.....</i>	<i>78</i>
<i>La couverture horaire.....</i>	<i>81</i>
<i>Diversité et complexité technologique .....</i>	<i>82</i>
<i>Le poids de la dette technique.....</i>	<i>84</i>
<i>Les langues à couvrir.....</i>	<i>85</i>
<i>La couverture géographique.....</i>	<i>86</i>
<i>La criticité des systèmes ou des applications.....</i>	<i>87</i>
<i>Les niveaux de service.....</i>	<i>89</i>
<i>Le modèle d'organisation .....</i>	<i>90</i>
<i>La localisation des centres de services .....</i>	<i>95</i>
<i>La complexité de la gouvernance.....</i>	<i>96</i>
<i>Le niveau de risque .....</i>	<i>98</i>
<i>Conclusion sur les inducteurs de coût .....</i>	<i>101</i>



L'EVOLUTION DU PRIX .....	102
<i>L'optimisation du prix sur la durée</i> .....	102
<i>Mécanismes de rewarding et économies partagées</i> .....	106
LES CONDITIONS ANNEXES.....	109
<i>Les indemnités de résiliation</i> .....	109
<i>Dommages directs et indirects</i> .....	111
VALEUR TOTALE DE CONTRAT (TCV : TOTAL CONTRACT VALUE).....	112
LE SURCOUT DU A LA TRANSITION .....	115
GESTION DE LA VARIABILITE .....	116
<i>Les modèles tarifaires évoluent vers des mécanismes de gestion de la variabilité</i> .....	116
<i>Forfait avec règles d'élasticité globale</i> .....	117
<i>Partie forfaitaire fixe avec partie variable gérée en unités d'œuvre</i> ..	122
<i>Contrat entièrement variable sur unités d'œuvre</i> .....	124
<i>Solutions variables "à la demande"</i> .....	127
<i>Les offres de cloud computing s'imposent comme le meilleur modèle pour gérer la variabilité</i> .....	128
L'EMERGENCE DE LA TARIFICATION A L'APPLICATION .....	134
LA GESTION DES PROJETS ET DES PRESTATIONS EXCEPTIONNELLES .....	141
LE COUT DE LA GOUVERNANCE .....	143
TRAQUER LES AMBIGÜITES SUR LES TARIFS ET LES REGLES.....	147
TRANSFERTS DE MATERIELS .....	148
TRANSFERTS DES DROITS D'USAGE DES LOGICIELS.....	148
<b>TRANSFORMATION DU SI ET EXTERNALISATION .....</b>	<b>151</b>
PROJETS DE TRANSFORMATION.....	151
<i>Rationaliser les infrastructures</i> .....	152
<i>Transformer l'exploitation</i> .....	152
<i>Rationaliser les applications</i> .....	152
<i>Reconstruire le SI</i> .....	153
<i>Les améliorations</i> .....	153
<i>Les transformations</i> .....	154
<i>Les innovations</i> .....	155
<i>Typologie des évolutions</i> .....	156
<i>Leur mise en œuvre</i> .....	156
<i>Intégrer amélioration, innovation et transformation dans le contrat</i> ..	157
A QUEL MOMENT TRANSFORMER ? .....	157
L'IMPACT SUR LE PRIX .....	159
<b>BUSINESS CASE.....</b>	<b>161</b>
LES BUSINESS CASES IRRÉALISTES.....	161

LES BUSINESS CASES HASARDEUX .....	162
UNE APPROCHE PRAGMATIQUE DU BUSINESS CASE .....	163
COMMENT SE PAYER LA TRANSITION ? .....	164
<b>UNE CONCLUSION .....</b>	<b>167</b>
<b>RESSOURCES ET REFERENCES .....</b>	<b>169</b>
OUVRAGES .....	169
ARTICLES .....	169
ÉTUDES ET RAPPORTS .....	171
<b>CONTACT .....</b>	<b>175</b>



# Avant-propos

Contractualisation et gouvernance manquent encore de maturité dans les opérations d'infogérance d'infrastructure ou de parc applicatif.

Voilà plus de vingt ans que les cabinets d'analystes et les consultants conseillent leurs clients et publient des guides de bonnes pratiques. Et pourtant on voit encore de nombreux cas d'entreprises qui cumulent les erreurs, dans la rédaction de leur contrat, dans le suivi opérationnel et dans la gouvernance.

Notre étude se nourrit d'expériences récentes, environ une soixantaine de contrats d'externalisation dont certains de très grande taille. Elle veut simplement amener les clients sur les bonnes pratiques, en les alertant sur les erreurs encore trop fréquemment rencontrées. Une fois de plus diraient certains. Nous ne le voyons pas de cette façon : il existe encore des entreprises et des équipes peu expérimentées dans le domaine. Il faut les respecter et les aider. Des groupes industriels ou bancaires, même majeurs, se lancent de vastes opérations d'externalisation ou de regroupement de contrats qu'ils n'avaient pas encore menés à cette échelle jusqu'à présent. Des acteurs de taille plus modeste découvrent les exigences de la gouvernance de l'externalisation. Des services juridiques et des acheteurs découvrent eux-aussi les services d'infogérance ou de gestion d'applications et leurs modes de tarification.

En parcourant neuf grands thèmes (Contrat, Due diligence, Services, Niveaux de service, Transfert de personnel, Gouvernance, Tarification, Transformation et Business case), nous avons identifié des dizaines d'erreurs et de risques, et nous proposons des conseils et de bonnes pratiques pour les éviter.

## **A propos de l'auteur**

Richard PEYNOT cumule treize années en développement et pilotage de projets informatiques en sociétés de services, et près de six années comme chef de service nouvelles technologies et orientations techniques à la direction des systèmes d'information de PSA Peugeot Citroën. Il a ensuite été analyste chez Forrester Research de 2001 à 2007, expert du sourcing et des services informatiques.

Il crée son propre cabinet Acseitit en 2008 ([www.acseitit.com](http://www.acseitit.com)).

Richard Peynot conseille les entreprises sur des problématiques de sourcing informatique, restructuration des DSI, gestion des compétences informatiques, sûreté et résilience du système d'information. Après une formation initiale en Informatique à l'Université de Grenoble, il a été diplômé en Marketing à l'ESSEC, puis en Management Général à nouveau à l'ESSEC. Il est certifié eSCM (eSourcing Capability Model). Depuis 2019 il est diplômé de l'INHESJ « Expert en protection des entreprises et intelligence économique ».