

**INSTITUT POLYTECHNIQUE
DES SCIENCES AVANCEES**

24, Rue Pasteur

94 270 LE KREMLIN BICETRE



**SOCIETE FRANCAISE DE
RADIOTELEPHONE**

Rive Défense
5, Rue Noël Pons

92 000 NANTERRE

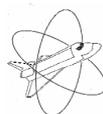


OPTIMISATION DE LA GESTION CONTRACTUELLE : SFR / Infogérances.



**Maître de stage: Mr BABEY Frédéric
Etudiant : Mr LEFORT Nicolas
Promotion 2008 ING3 MLI**

**Dates: du 17/03/2008 au 30/09/2008
Rapport rédigé le: 15/09/2008**



INSTITUT POLYTECHNIQUE DES SCIENCES AVANCEES

24, rue Pasteur – 94270 LE KREMLIN-BICETRE * Tél. : 01.44.08.01.00 * Fax : 01.44.08.01.13
Etablissement Privé d'Enseignement Supérieur – SIRET N°433 695 632 00011 – APE 803Z

AVERTISSEMENT

- SFR est actuellement le 1^{er} opérateur alternatif européen. C'est pourquoi, SFR est tenu de protéger toutes les informations sensibles, afin de conserver son avance technologique et commerciale. Ainsi, pour respecter la politique de sécurité du groupe, vous ne trouverez dans ce rapport aucune donnée technique, ni même aucun nom de clients ou de fournisseurs.

REMERCIEMENTS

- Je suis reconnaissant envers le groupe SFR pour m'avoir permis d'effectuer mon stage de fin d'étude au sein du service : Direction Qualité Efficacité des Opérations (DQEO) de la Direction des Opérations Services et SI (DOSSI). Ce stage m'a permis d'appliquer les connaissances que j'ai apprises durant ces dernières années à l'IPSA.
- Je remercie Madame Christine MASSIF, responsable de l'entité DQEO pour m'avoir accueillie au sein de son équipe.

De plus, je remercie plus particulièrement :

- Monsieur Frédéric BABEY, mon maître de stage, responsable de domaine, qui m'a encadré et a fait preuve d'une grande disponibilité et écoute à mon égard, tout au long de mon stage. Je le remercie de m'avoir guidé, formé et conseillé au cours de ses six mois. Il m'a apporté son aide et a partagé son expérience à chaque fois que j'en ai eu besoin.
- Monsieur Philippe TROCHERIS, responsable de la gestion des contrats, pour les précisions dont j'avais besoin sur les contrats.
- Madame Françoise LOAEC, responsable de projets, pour les précisions dont j'avais besoin sur les projets.
- Je remercie également :
 - Sophie GRANDGUILLOT, assistante de direction et son assistante Claudia EUPHROSINE, pour son accueil chaleureux et son suivi des dossiers,
 - Les collègues de bureau, Karine ENGLER, Christian BRIOT, Pascal MAHE, Pascal SOULA, Jean FEDIJ et Jean-Marie BERNARD pour leur convivialité et leur bonne humeur.
- Enfin, je remercie l'ensemble du personnel du service DQEO avec qui j'ai été amené à être en contact et à travailler, pour leur accueil et leur gentillesse.

FICHE DE SYNTHÈSE

Fiche de synthèse		Emetteur : NICOLAS LEFORT <i>Ing3 MLI</i> <i>Promo 2008</i>	
Titre de l'étude		Objectifs	
<p align="center">OPTIMISATION DE LA GESTION CONTRACTUELLE : SFR / Infogérances.</p>		<p>Apprécier les bonnes pratiques du secteur des télécommunications et proposer un cadre rénové de gestion contractuelle pour les contrats d'infogérance de la Direction des Opérations et des Service du Système d'Information (DOSSI).</p>	
Client principal		Outils utilisés	
<p align="center">SFR</p> <p>Demandé le : 15/03/2008 Rendu prévu le : 15/09/2008</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Outils bureautiques (Word, Excel, Power Point), • Entretien deux à deux, réunions, • Ressources Intranet de SFR et Internet. 	
Etudes réalisées			
<ul style="list-style-type: none"> • Synthèses sur les normes suivantes : CMMI, ITIL et e-SCM. • Analyse de la structure des contrats existants des infogérances de la DOSSI. • Création d'une base recensant les informations clés des infogérances de la DOSSI. • Rédaction d'un kit modèle de contractualisation pour les infogérances de la DOSSI. 			
Résultats / Ecart avec CDC		Explications	
<p>- Reprises de nombreuses bonnes pratiques, principalement ITIL.</p> <p>- Constitution d'une base pour les contrats d'infogérance de la DOSSI.</p> <p>- Réalisation du kit modèle contractuel</p> <p><u>Ecart :</u></p> <p>- Annexe Financière (AF) non rédigée.</p> <p>- Rédaction partielle de l'annexe Plan d'Assurance Qualité (PAQ).</p>		<p>- AF : Attente de la stratégie SFR, car elle est en cours de définition sur le modèle de facturation.</p> <p>- PAQ : Besoin de synchronisation avec les autres entités de SFR.</p>	
Préconisations avant-projet		Capitalisation métier	
		<p>- Réutilisation par SFR de la <i>Base Contrat</i>.</p> <p>- Prise en compte du kit modèle contractuelle comme contribution à la mise en place du référentiel des contrats d'infogérance de la DOSSI.</p>	
Suite à prévoir			
<p>- Finaliser les annexes types PAQ et AF.</p>			

BILAN TECHNIQUE

1°) TITRE GENERAL DU PROJET :

OPTIMISATION DE LA GESTION CONTRACTUELLE: SFR / INFOGERANCES

2°) SUJETS ABORDES : INFOGERANCE (OUTSOURCING), GESTION DES CONTRATS.

3°) ETUDIANT : M. LEFORT NICOLAS

4°) ACQUIS : BONNES PRATIQUES DE LA GESTION CONTRACTUELLE (NORMES ITIL, E-SCM ET CMMI).

INTERETS DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION CONTRACTUELLE:

- Facilité l'établissement du contrat (constitution du contrat).
- Meilleure gestion de la relation avec le fournisseur (pilotage du contrat).
- Facilité les conditions de sortie ; transfert à un tiers du contrat (réversibilité du contrat).

PRINCIPAUX RESULTATS :

- 1°) Création d'une base sur les informations clés des contrats d'infogérance de la DOSSI.
- 2°) Création d'un kit modèle de contractualisation pour la gestion des contrats d'infogérance DOSSI.

AVANTAGES :

- Augmente la visibilité sur les contrats d'infogérance en cours à la DOSSI.
- Permet un meilleur suivi de la gestion des contrats (état des lieux)
- Homogénéise les différents contrats d'infogérance de la DOSSI
- Présence de clauses types SFR pour une meilleure répartition des risques.

INCONVENIENTS :

- Modèle pré-établi ; tous les cas spécifiques ne sont pas pris en compte.
- Pensez à tous les scénarios possibles non prévues par le contrat.

PRINCIPALES NOTES TECHNIQUES DE REFERENCE :

- Documents de références ITIL (*téléchargeables en PDF*) du site :
<http://www.itilfrance.com/>
- E-SCM SP/CL; Models Overview (*téléchargeables en PDF*) du site :
<http://itsqc.cmu.edu/>
- Documents de références CMMI (*téléchargeables en PDF*) du site :
<http://www.shishiosamaz.com/files/Introduction%20au%20CMMI%20-%20Alexandre%20Fontaine.pdf>
<http://vast.uccs.edu/~tboult/CS330/DOCS/cmmi-overview05.pdf>

5°) QUESTIONS ENCORE À TRAITER

- La partie du kit liée aux aspects financiers qui dépend de la décision stratégique de SFR (modèle financier).
- La partie du kit liée aux aspects sur l'assurance qualité qui nécessite la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs opérationnels pour produire le cahier des exigences du chantier PAQ en cours.

6°) PREVISIONS DU PROGRAMME DES TRAVAUX A ENGAGER

- Annexe Financière AF.
- Annexe PAQ.

7°) PARTENARIAT EXTERNE

ENVISAGE : Consultant spécialisé sur la partie financière dans la Gestion de Contrat.

8°) INTERLOCUTEURS INTERNES

Mr Frédéric BABEY.

9°) BIBLIOGRAPHIE WEBOGRAPHIE

- BABEY Frédéric, PETRIS Inès, *La Norme ISO 9001 et le secteur de l'informatique*, AFNOR.
- IBM Global Services ITIL (*téléchargeable en PDF à l'adresse suivante*) :
<http://www.ibm.com/services/us/igs/pdf/wp-g510-3008-03f-supports-provides-til-capabilities-solutions.pdf>
- Mémento du CIGREF sur le pilotage des contrats d'infogérance (*téléchargeable en PDF à l'adresse suivante*) :
http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006_-_Memento_de_pilotage_pour_des_contrats_d_infogérance_et_de_TMA_-_CIGREF_-_Syntec_Informatique.pdf

SOMMAIRE GENERAL

1. ABSTRACT	1
2. INTRODUCTION	2
3. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	3
3.1. Présentation du groupe SFR	
3.2. Présentation de l'entité DOSSI	
3.3. Présentation du service DQEO	
4. PRESENTATION DE LA MISSION	11
4.1. Origine des besoins de SFR	
4.2. Problématique de l'infogérance	
4.3. Enjeux	
4.4. Objectifs	
4.5. Planning Prévisionnel	
5. CONSTITUTION DE LA BASE CONTRAT	17
5.1. Recherche documentaire	
5.2. Les contrats d'infogérance chez SFR	
5.3. Etude des contrats existants et état des lieux	
6. REALISATION DU KIT DE CONTRACTUALISATION	28
6.1. Réflexions sur les solutions possibles	
6.2. Mise en œuvre de la solution choisie	
6.3. Contenu du kit de contractualisation	
7. BILAN DE MA MISSION	33
7.1. Bilan pour l'entreprise	
7.2. Bilan personnel	
8. CONCLUSION	35
9. GLOSSAIRE	36
10. BIBLIOGRAPHIE	37
11. SOMMAIRE DES ANNEXES	38

1. ABSTRACT

Working at SFR Company was a great and interesting opportunity for me to deal with contracts management related to telecommunications. Thus, that's how I have learnt what an "outsourcing" contract was, with its specificities. My position was in the DQEO service of the DOSSI department, where I have observed and understood the way it works for a client-supplier relationship. But I have also discovered the principles of positioning and managing contracts. Indeed, outsourcing management requires first the understanding of standards (mainly ITIL) used in the department and the company. That's why, I started by doing this work, and then, I analysed the way contracts are built and how they are adapted to the functioning of SFR. I created a data base with the key information of DOSSI's contracts. I suggested a homogeneous and efficient solution to manage contacts. Finally, the optimization of outsourcing contracts management will always allow to better satisfy SFR clients by offering them a quality of service with more and more options possible.

KEYWORDS: telecommunications / contract / outsourcing / customer / supplier / norm ITIL / contract management / deliverables / insurance quality / QoS /

RESUME

Cette expérience, au sein de SFR, fut une opportunité intéressante d'aborder la gestion des contrats concrètement dans le secteur des télécommunications. Ainsi, j'ai découvert ce que c'était un contrat d'infogérance, ses enjeux et ses spécificités. Placé dans le service DQEO de l'entité DOSSI, j'ai pu observer et comprendre son fonctionnement dans le cadre d'une relation client fournisseur, mais également découvrir la méthodologie de mise en place et de pilotage de ces contrats. En effet, la gestion de contrat d'infogérance nécessite au préalable la compréhension de bonnes pratiques (principalement ITIL) employées dans ce secteur d'activité et par l'entreprise. C'est pourquoi, j'ai commencé par ce travail, puis j'ai étudié la manière dont ces contrats étaient construits et comment ceux-ci étaient adaptés au fonctionnement de l'organisation de SFR. J'ai réalisé une base regroupant les informations clés des différents contrats de la DOSSI et j'ai ensuite mis au point un kit modèle de contractualisation plus homogène et plus pratique à utiliser pour les opérationnels. Ceci a pour objectif l'optimisation de la gestion des contrats d'infogérance.

MOTS-CLEFS : télécommunication / contrat / infogérance / client / fournisseur / norme ITIL / pilotage des contrats / livrable / assurance qualité / QoS /

2. INTRODUCTION

L'importance de la téléphonie mobile dans la société est de nos jours considérable. L'évolution des technologies dans ce secteur d'activité est en constante mutation, ce qui entraîne la nécessité d'organiser la gestion des changements. En effet, de nouveaux services apparaissent et sont rapidement prisés par les clients SFR (Appel Visio, MMS, E-mail, Messagerie instantanée, accès Internet en 3G+, télévision, etc....) depuis leur mobile. Pour que les opérateurs restent dynamiques sur ce marché très concurrentiel, il faut pouvoir innover ou améliorer ces services sans cesse.

Ma mission au sein du service Direction Qualité et Efficacité Opérationnelle (DQEO) chez SFR touche à la relation client fournisseur, en ce qui concerne l'optimisation de la gestion des contrats d'infogérance. En effet, la structure de SFR évolue dans le cadre de la réorganisation interne des services et cela impactera un certain nombre de contrat avec les prestataires, qui devront subir des modifications de périmètre.

Pour réaliser cette étape transitoire délicate, le mode de contractualisation doit être repensé afin que la Qualité de Service (QoS) des prestations reste optimale dans cette phase. L'objectif de SFR est de mieux maîtriser ses contrats d'infogérance en termes de pilotage, de visibilité, et ainsi d'augmenter la productivité en réduisant l'effort de contractualisation, lors de la procédure des appels d'offre.

Dans ce contexte, j'ai dû surmonter des difficultés pour parvenir à optimiser la gestion contractuelle qui était en place au sein de chez SFR.

Après une présentation de l'entreprise et plus particulièrement de l'entité et du service où j'ai effectué mon stage, j'expliquerai les objectifs et le contexte de ma mission.

J'expliquerai également comment j'ai été amené proposer une solution d'optimisation dans la gestion des contrats d'infogérance. Cela a nécessité de mettre au point plusieurs étapes afin de choisir les orientations adaptées à la nouvelle organisation en place chez SFR.

Enfin, je ferai un bilan sur l'ensemble de mon stage à la fois pour l'entreprise et un bilan personnel de cette expérience.

3. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

3.1. PRESENTATION DU GROUPE SFR

3.1.1. HISTORIQUE

<u>Décembre 1987</u>	SFR obtient sa licence GSM.	<u>Novembre 2001</u>	SFR compte 12 millions de clients.
<u>Mars 1991</u>	Début du déploiement du réseau GSM de SFR.	<u>Mai 2003</u>	Possibilité d'envoyer des MMS entre les clients SFR, France Télécom et Bouygues Télécom.
<u>Avril 1993</u>	Lancement commercial du réseau GSM de SFR.	<u>Juillet 2004</u>	SFR franchit le cap des 15 millions de clients
<u>Novembre 1996</u>	Création du label « Espace SFR ».	<u>Novembre 2004</u>	Lancement commercial du réseau UMTS (3G) de SFR.
<u>Février 1997</u>	SFR passe le cap du premier million de clients.	<u>Octobre 2005</u>	Acquisition des activités ADSL et téléphonie fixe de Télé 2 France
<u>Décembre 1997</u>	SFR franchit le cap des 2 millions de clients.	<u>Juillet 2007</u>	SFR libère Internet avec la Clé Internet 3G+
<u>Décembre 1998</u>	SFR franchit le cap des 4 millions de clients.	<u>Novembre 2007</u>	SFR démocratise l'Internet sur le mobile en lançant les forfaits Illimythics (surf, mail, musique, TV live...).
<u>Novembre 1999</u>	Possibilité d'envoyer des SMS entre des clients SFR, France Télécom (Itineris) et Bouygues Télécom.	<u>Janvier 2008</u>	SFR obtient la certification ISO 14001 de son Système de Management Environnemental
<u>Mars 2000</u>	Lancement de la "Garantie Carré Rouge"	<u>Mars 2008</u>	SFR révolutionne la communication interne et lance "My SFR", blog d'information et réseau social d'entreprise
<u>Octobre 2000</u>	SFR compte plus de 9 millions de clients.	<u>Été 2008</u>	SFR rachète Neuf Cégétel et opère la fusion. SFR inaugure à Paris le Studio SFR, un nouveau lieu inédit en Europe dédié à la musique et à l'innovation.
<u>Décembre 2000</u>	Le réseau GPRS (haut débit) est disponible sur tout le territoire français.		

3.1.2. ORGANISATION

Aujourd'hui, SFR est le premier opérateur alternatif en Europe, possédant ses propres infrastructures mobiles et fixes de télécommunication et près d'un français sur deux est client de SFR.

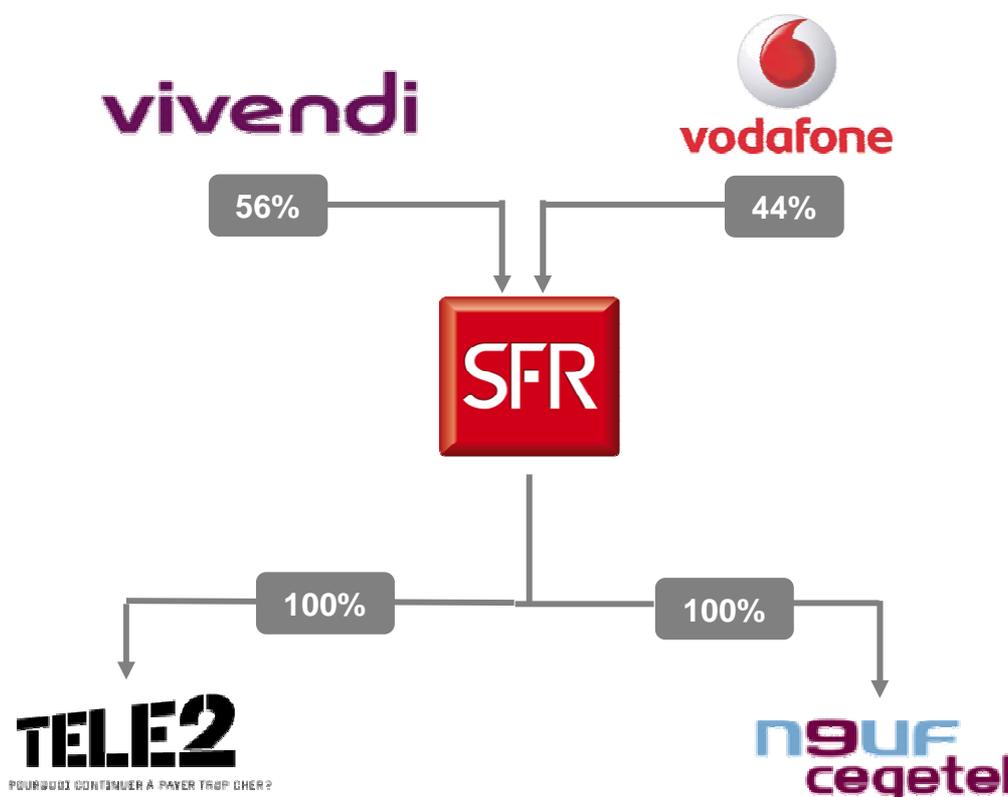


Tour SFR – Séquoia, Siège social de SFR, Paris la défense.

Le groupe SFR se divise en plusieurs directions :

- Direction Générale Finances et Administration (DGFA)
- Direction Générale Commerce et Service Client (DGCSC)
- Direction Générale Grand Public et Marketing (DGGPM)
- **Direction Générale Réseau et Systèmes (DGRS)**
- Direction Générale des Ressources Humaines (DGRH)
- Direction Réglementation, Environnement & Etudes Economiques (DREEE)
- Direction de la Communication (DC)
- Direction de la Stratégie (DS)

SFR est détenu par un actionnariat stable avec ces deux grands actionnaires que sont Vivendi et Vodafone.



3.1.3. ACTIVITES

Aujourd'hui, le groupe SFR produit et propose pour les particuliers, les professionnels et les entreprises des solutions de téléphonie mobile, de data mobile, ainsi que du contenu multimédia pour les mobiles en France métropolitaine, mais également à la Réunion et à Mayotte, via sa filiale SRR. Avec ses autres filiales, Tele2 et Neuf Cégétel, SFR souhaite conquérir le marché européen de l'ADSL et de la téléphonie fixe.

3.1.4. LES CHIFFRES CLEFS – AVANT FUSION AVEC NEUF-CEGETEL.

Effectif : environ 6200 collaborateurs.

Slogan :

« Vivons mobile » (2007-2008)

« Parlons mieux, parlons mobile » (2002-2007)

« Le monde sans fil est à vous » (1995-2002)

« Vous serez toujours plus qu'un simple numéro » (1987-1995)

Nombre de clients en 2007:

18,8 millions de clients, soit 34 % de part de marché.

Chiffre d'affaire 2007:

8,8 milliards d'euros

Investissement 2007:

1 milliard d'euros

Nombre de SMS échangés en 2007:

7,3 milliards de Texto.

Implantations :

Forte présence commerciale dans toute la France (plus de 7.000 points de vente).

Couverture du territoire :

Près de 99% de la population et 91% du territoire par le réseau GSM/GPRS.

Près de 70% de la population couverte par le réseau 3G (UMTS) et 3G+ (HSDPA) - fin 2007.

95% des nouvelles antennes relais intégrées à l'environnement.

Satisfaction Client :

SFR est le réseau N°1 en Qualité de Service pour la 4^{ème} année consécutive et possède le réseau le plus performant pour les usages de l'Internet Mobile.

1er ou 1er ex-aequo sur 30 des 32 critères mesurés par l'ARCEP (étude 2007).

3.1.5. LES CHIFFRES CLES – APRES FUSION AVEC NEUF-CEGETEL.

Effectif du nouvel ensemble: environ 10 000 collaborateurs.

Slogan :

« Et le monde est à vous » (depuis été 2008).

Nombre de clients :

19 millions de clients mobiles, dont 4,1 millions de clients 3G/3G+.

3,6 millions de clients Internet haut débit et 2 millions de lignes entreprises.

Chiffre d'affaire du nouvel ensemble :

12 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Couverture du territoire :

1^{er} réseau très haut débit mobile en France avec 70% de la population couverte en 3G/3G+.

1^{re} plateforme ADSL dégroupée en France.

49 000 km de réseau en fibre optique.

3.1.6. STRATEGIE ET VALEURS

Le nouvel ensemble devient, par sa taille, un opérateur majeur en position de répondre aux besoins de tous les clients : grand public, entreprises et opérateurs. En effet, il constitue un groupe de télécommunications de nouvelle génération qui jouera un rôle moteur en matière d'innovation, de développement de nouveaux services, de solutions convergentes et de déploiement de réseaux à très haut débit fixes (fibre optique) et mobiles (3G/3G+).

Suite à la fusion, le groupe SFR a recentré ses activités sur trois valeurs, il a été décidé de reprendre une valeur de SFR, une de Neuf Cégétel et une valeur commune aux deux anciennes entreprises concurrentes.

- **Engagement**, valeur issue de SFR : C'est peut être la valeur la plus importante, car en tant qu'entreprise de services en matière de télécommunications, SFR s'engage vis-à-vis de ses clients sur ses objectifs d'excellence en matière de développement durable.
- **Simplicité**, nouvelle valeur définie de manière commune suite à la fusion: C'est l'accessibilité de ses services pour le plus grand nombre.
- **Audace**, valeur issue de Neuf Cégétel : C'est le fait d'encourager et de développer un esprit pionnier dans toutes ses activités, c'est-à-dire d'oser faire des choix stratégiques et technologiques innovants.

3.1.7. ORGANIGRAMME GENERAL DE SFR - NEUF CEGETEL



> **Frank Esser**
Président-Directeur général



> **Pierre Trotot**
Directeur général délégué
Finances et Administration



> **Frank Cadoret**
Directeur général Commerce
et Service Client Grand Public



> **Paul Corbel**
Directeur général
BU Entreprises



> **Richard Lalande**
Directeur général adjoint



> **Michel Paulin**
Directeur général
Réseau SI et Innovation



> **Stéphane Roussel**
Directeur général
Ressources Humaines



> **Jean-Marc Tassetto**
Directeur général
Grand Public et Marketing

3.1.8. LES PRIORITES ET LES PROJETS

Objectifs 2008 :

- Leader en ventes nettes.
- Leader sur Happy Zone.
- Leader sur la data mobile (Internet mobile et services associés).
- La meilleure qualité Réseau / SI du marché.

Projets 2008 :

- **Les Illimythics 3G+**, permet une connexion internet depuis son mobile.
- **Migration des VPN Entreprises**. L'opération délicate devait transférer 436 VPN data clients Entreprises sans incidents sur une nouvelle architecture réseau, lors de 30 opérations effectuées en nocturne.
- **Université de Vente** : Amener les équipes commerciales au meilleur niveau de l'excellence opérationnelle avec la mise en place de parcours de professionnalisme.
- **Contrat TomTom**. Un projet très ambitieux : déploiement d'équipements sur le réseau, grâce à un esprit de partenariat gagnant / gagnant.

3.2. PRESENTATION DE L'ENTITE DOSSI

3.2.1. ORGANISATION L'ENTITE DOSSI

Chaque direction du groupe SFR peut être décomposée en entité. Le service **Direction de la Qualité et de l'Efficacité Opérationnelle (DQEO)**, où j'effectue mon stage appartient à l'entité **Direction des Opérations et Services SI (DOSSI)**. Cette entité est basée à Rive Défense.



Bâtiment SFR – Rive Défense, Centre régional pour l'Ile de France.

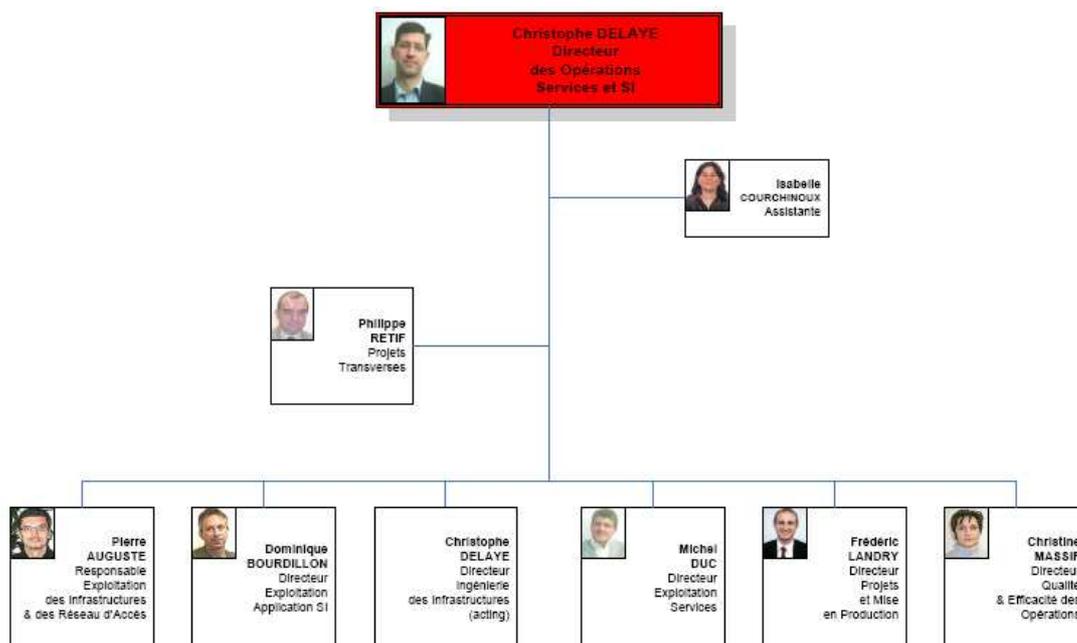
3.2.2. ACTIVITES DE L'ENTITE DOSSI

Assurer la gestion des changements, déployer et exploiter les Services et applications SI en respectant les exigences de qualité pour un coût optimal.

3.2.3. LES CHIFFRES CLES DE L'ENTITE DOSSI

- [Exploitation SI](#)
 - 700 ordres de travail par mois.
 - 550 contrôles journaliers.
 - 6 000 incidents utilisateurs traités par mois.
 - 8 000 incidents d'exploitation traités par mois.
 - 20 000 alarmes de supervision par mois.
- [Infrastructure](#)
 - 1.2 péta-octets de Stockage.
 - 3 000 Serveurs tout environnement confondu.
- [Exploitation service](#)
 - 6 500 plaintes clients traitées par mois.
 - 40 000 alarmes de supervision par mois.
- [Volumétrie business](#)
 - 300 millions de tickets de communication traités par jour.
 - Relation client : 5 000 chargés de clientèle utilisateurs des SI.
 - Relation distribution : 200 chargés de clientèle utilisateurs du SI.
- [Services aux clients](#)
 - 90 contrats de services.
 - 47 indicateurs clés SI.
 - 600 indicateurs contrats de service.
- [Mise en production](#)
 - 270 MEP SI par mois.
 - 260 MEP services par mois.

3.2.4. ORGANIGRAMME DE L'ENTITE DOSSI



3.3. PRESENTATION DU SERVICE DQEO

3.3.1. ACTIVITES DU SERVICE DQEO

Le service a pour but de garantir, de contrôler et de piloter en cohérence les contrats de prestation de services. Elle a également pour mission de garantir la gestion et l'optimisation du patrimoine (physique et logiciel) de SFR, de garantir la définition et l'application des processus ainsi que de produire les tableaux de bord.

3.3.2. LES CHIFFRES CLES DU SERVICE DQEO

➤ Patrimoine

- **Maintenance SI (hors services) :**

1/3 matériels + 2/3 logiciels, 53 fournisseurs, 12400 biens référencés (la moitié actifs).

- **Cartographie des logiciels DGRS (DISIC, DISOC, DDNS, DOSSI) :**

146 fournisseurs, 194 documents contractuels

- **Médiathèque :**

4681 CD (10 000 avec les archives)

➤ Qualité

11 chantiers processus interne DOSSI.

70 communications planifiées.

➤ Gestion des contrats

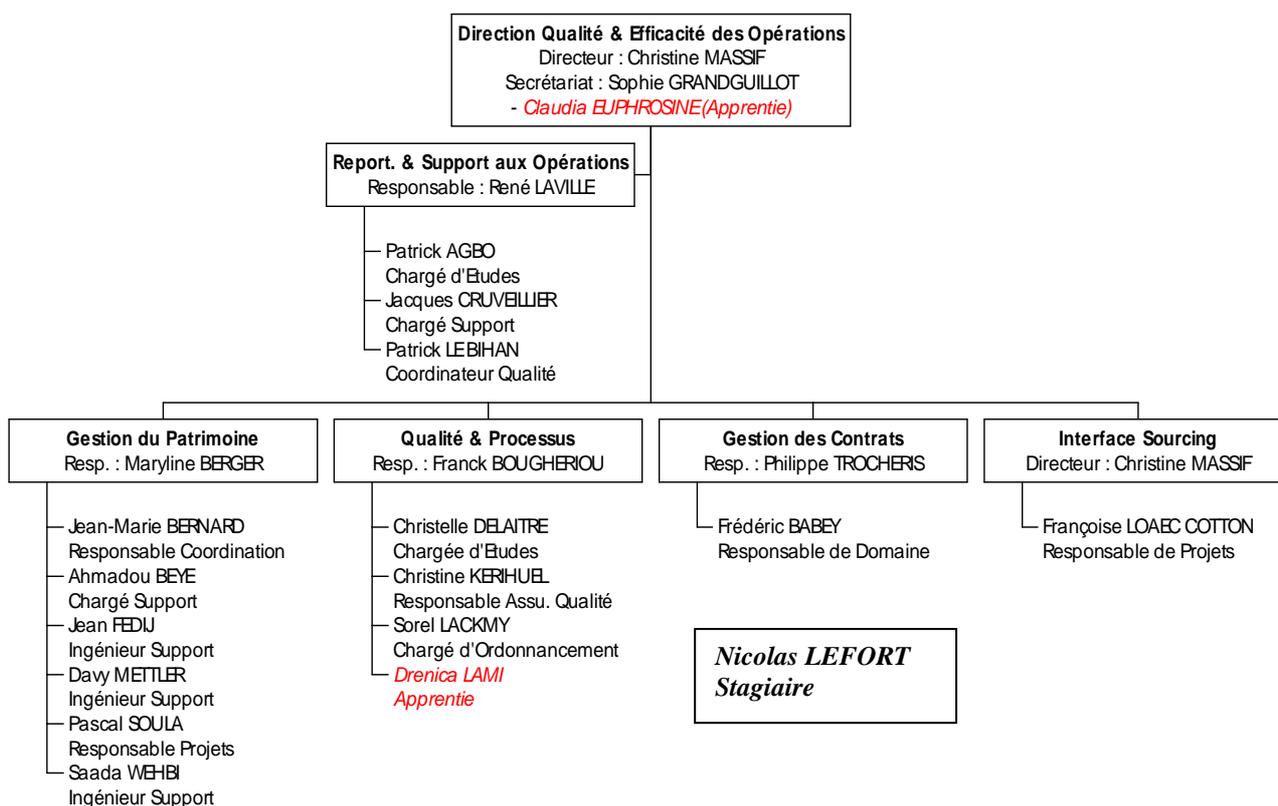
37 contrats d'infogérance sur 21 fournisseurs.

4 contrats à échéance fin 2008.

➤ Interface Sourcing

5 infogérances impactées en réversibilité.

3.3.3. ORGANIGRAMME DU SERVICE DQEO



4. PRESENTATION DE LA MISSION

4.1. ORIGINE DES BESOINS DE SFR

Le client SFR est à l'origine de l'amélioration continue et de l'innovation. Si les clients de téléphonie étaient fidèles et que leurs besoins étaient constants, il serait inutile de s'améliorer. Mais, les exigences des clients sont en perpétuelle évolution, cela oblige à innover constamment, à augmenter la qualité, maîtriser les délais et les coûts : c'est la recherche perpétuelle de l'excellence et des nouveaux services.

C'est pourquoi, la maîtrise du système d'information est essentielle pour SFR, car c'est un élément stratégique pour l'entreprise. La maîtrise et l'efficacité de ce système sont un élément essentiel de compétitivité. SFR a donc l'obligation d'ajuster sans cesse son Système d'Information (SI) aux exigences de son activité. Les évolutions du SI sont à chaque fois délicates et s'opèrent concrètement, par le biais des Mise En Production (MEP). Parfois, certaines activités liées au SI de SFR sont des services assurés par des prestataires dans le cadre des contrats d'infogérance.

4.2. PROBLEMATIQUE DE L'INFOGERANCE

De nos jours, les grandes entreprises intègrent couramment dans leur stratégie le recours à l'infogérance. En conséquence, le prestataire participe de manière importante à la compétitivité, la notoriété et l'image de l'entreprise.

C'est pourquoi, choisir un prestataire et lui confier un contrat d'infogérance présente des avantages, mais engendre également des contraintes :

- **Avantages recherchés:**

- Maîtrise des coûts (répartition des risques et visibilité sur les coûts).
- Visibilité sur la QoS (garantie contractuelle du niveau de service).
- Se concentrer sur le cœur de métier (core business).

- **Principaux inconvénients:**

- Risque de perte de savoir faire et de dépendance vis-à-vis du fournisseur.
- Risque de perte de rentabilité si mauvaise estimation de la charge de travail déléguée (surfacturation).
- Risque de non qualité.

Ainsi, lorsque SFR décide de mettre certaines prestations de services en infogérances, elle doit avoir des garanties en terme de qualité de service (QoS), de performances, de disponibilité, etc. et ces critères de qualité du service attendu doivent être garantis contractuellement.

L'optimisation de la gestion contractuelle des contrats d'infogérance prend alors tout son sens :

- Comment simplifier la démarche de contractualisation tout en impliquant le fournisseur dans les objectifs SFR ?
- Comment assurer la cohérence entre les différents contrats d'infogérance chez SFR ?

L'enjeu essentiel est alors de repenser le mode de contractualisation et de mieux structurer les contrats d'infogérance afin d'y renforcer la cohérence et les moyens de contrôles de la prestation par SFR.

Pour cela, j'ai dû me fixer des objectifs.

4.4. OBJECTIFS

Le but pour moi était de proposer une solution qui soit plus performante et plus opérationnelle lors de la mise en place d'un appel d'offre. La gestion au quotidien des infogérances par les responsables de contrat SFR devrait s'en retrouver améliorée.

Afin de répondre aux enjeux du problème, **deux objectifs principaux** en découlent :

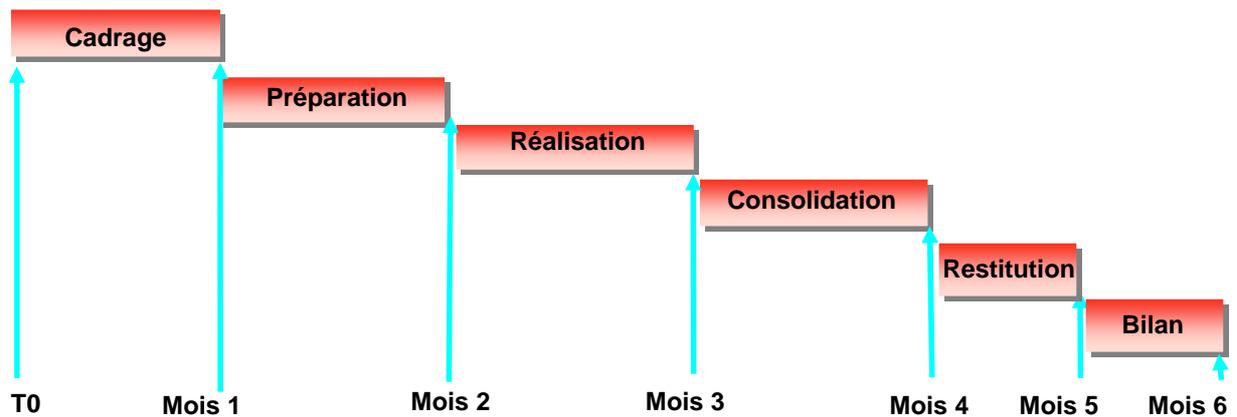
- **Création d'une base contrat.**
- **Proposition d'une solution de contractualisation plus efficace.**

Cela devra avoir pour conséquences :

- de faciliter les activités de suivi de contrats.
- de réduire l'effort de contractualisation pour SFR.
- d'avoir une gestion contractuelle plus en phase avec la stratégie et la réorganisation interne des services.
- de fournir des documents types réutilisables.
- de mieux piloter la prestation par les indicateurs et les pénalités en cas de non conformités.
- de clarifier et de simplifier les exigences en matière de spécification de service, de périmètre d'engagements et de facturation.
- d'homogénéiser l'ensemble des contrats avec des clauses types.
- de faciliter la phase de réversibilité des contrats.

Pour répondre à ces objectifs, j'ai proposé une feuille de route.

4.5. PLANNING PREVISIONNEL



- **T0 + Mois 1 : Phase de découverte de l'organisation, de prise de contact. Phase de cadrage, de prise de connaissance.**

Accueil au sein de l'entité: Aménagement bureautique (Ordinateur, badge, accès Internet, droits d'accès sur les réseaux, ...); Prise de contact avec l'équipe DQEO de la DOSSI.

Découverte de la structure de SFR (Organigramme).

Découverte des activités de l'entité, des priorités et missions de la DOSSI.

Découverte des normes ITIL, E-SCM, CMMI et des enjeux de la relation client fournisseur.

Théorie du cycle de vie d'un projet, des différentes phases, fonctionnement d'un contrat d'infogérance.

Prise en compte et analyse des transformations de l'organisation à venir :

Découverte de la nouvelle organisation SFR qui va intervenir.

Prise de connaissance des contrats existants.

LIVRABLES :

- Synthèse sur la norme e-SCM
- Synthèse sur la norme ITIL
- Synthèse sur la norme CMMI

▪ **T0 + Mois 2 : Phase de préparation.**

Informar les acteurs de ma démarche d'optimisation de la gestion contractuelle dans le cadre de la réorganisation des services internes à SFR.

Recueillir les informations auprès des responsables de contrat SFR. Recueil des éléments relatifs à la culture d'entreprise SFR (description de la situation de la réorganisation).

Collecter des documents existants, assister à des réunions entre SFR et ses prestataires.

Formaliser et définir les enjeux concernant ma mission.

Déterminer les objectifs associés.

Analyse de la situation existante pour préparer l'inventaire des contrats ; définition du périmètre et du niveau de détail dans le choix des critères.

LIVRABLE :

- Synthèse sur les critères contrats.

▪ **T0 + Mois 3 : Phase d'entretien et de réalisation.**

Collecter les informations sur les contrats d'infogérance de la DOSSI lors d'entretien avec les personnes concernées sur les critères définis.

Inventaire des contrats d'infogérance relevant de la DOSSI :

Constitution de la base.

LIVRABLE :

- Synthèse sur l'état d'avancement du suivi de la constitution de la base.

▪ **T0 + Mois 4 : Phase de consolidation, croisement des informations et de documents.**

Analyse des éléments recueillis et finalisation de la base contrat.

Réflexion sur le choix de la solution à mettre en œuvre pour optimiser la gestion contractuelle.

Proposition d'une nouvelle structure de la gestion contractuelle sous forme d'un kit modèle de contractualisation.

LIVRABLE :

- Remise de la base contrats
- Synthèse sur le choix de la solution retenue.

▪ **T0 + Mois 5 : Phase de restitution, retranscription, de rédaction du kit prototype.**

Rédaction du kit modèle prenant en compte toutes les analyses précédentes
(Rédaction annexe par annexe avec mise en place d'un suivi d'avancement).

Réalisation d'une présentation type Power Point expliquant les enjeux et les objectifs de ma mission.

Débriefing.

LIVRABLE :

- Diffusion des diapositives de présentation PowerPoint.
- Remise du kit de contractualisation.

▪ **T0 + Mois 6 : Bilan et rapport de stage.**

Rédaction de mon rapport.

Relecture du rapport par mon maître de stage.

Entretien bilan de fin de stage.

LIVRABLE :

- Rapport de stage.

5. CONSTITUTION DE LA BASE CONTRAT

5.1. RECHERCHE DOCUMENTAIRE

5.1.1. QU'EST QUE QU'UN CONTRAT ?

Tout d'abord, pour bien cerner le sujet, d'un point de vue juridique, un contrat est selon le **code civil - Article 1101** défini de la manière suivante :

« Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs parties s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose. »

Il sert à donner un cadre juridique et légal entre les parties (contractants). Pour que celui-ci soit valide, il faut respecter quatre conditions essentielles :

- Consentement libre et éclairé des parties
- Capacité des parties à s'engager
- Définition de l'objet du contrat
- Le tout licite et équilibré

Pour équilibrer le contrat, une phase de négociation permet de discuter sur des clauses avant de signer. Ainsi, chacune des parties s'engage en connaissance de ses obligations et en limitant les exigences de l'autre.

5.1.2. QU'EST QUE QU'UN CONTRAT D'INFOGERANCE ?

C'est un contrat particulier qui permet de confier à un tiers la gestion, de tout ou partie de l'informatique d'une entreprise. En effet, l'infogérance (« outsourcing » en anglais) consiste à prendre en charge la gestion de toute ou partie du SI par une société spécialisée sur un périmètre d'activité précis pour une durée le plus souvent pluriannuelle (cela peut comprendre aussi bien la maintenance du parc, que la gestion de projets, que la formation à un outil logiciel ou même la sécurité du réseau).

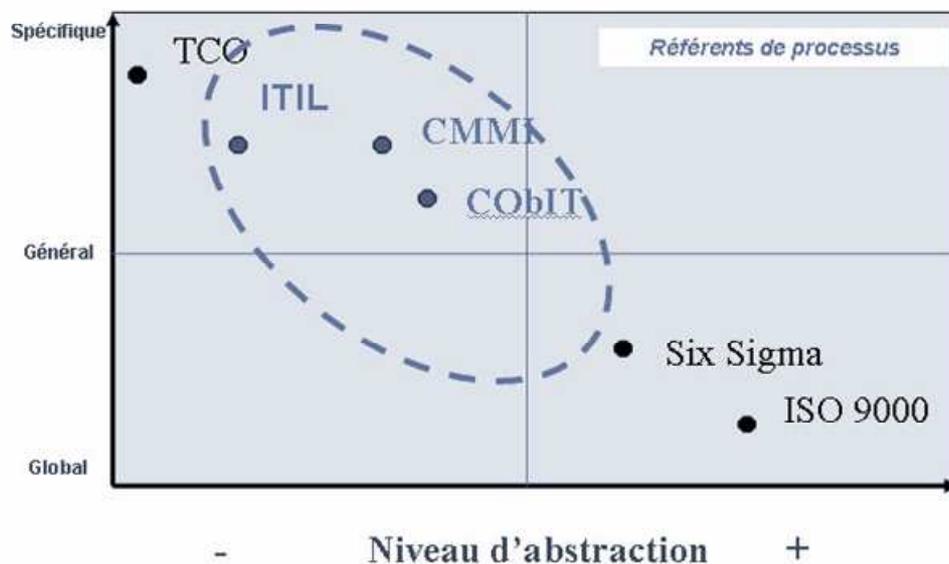
L'externalisation informatique est la démarche qui conduit à l'infogérance. Son objectif est de maîtriser les coûts et de contractualiser les niveaux de service. Cependant, les grandes entreprises l'utilisent comme vecteur de transformation de leur système d'information afin d'améliorer leurs performances.

5.1.3. LES BONNES PRATIQUES DE GESTION

Pour renforcer les dispositifs dans la relation client fournisseur pour la gestion contractuelle des infogérances, on peut s'appuyer sur des normes ou bonnes pratiques telles que :

- ISO
- **CMMI**
- COBIT
- TQM
- **E-SCM**
- SIX SIGMA
- **ITIL (couramment utilisée)**
- Etc.

Source Gartner 2003



La première action a été de synthétiser les éléments importants des bonnes pratiques ITIL, e-SCM et CMMI, puis d'en retirer les grands principes et ceux qui pourront servir pour proposer ensuite une solution dans l'optimisation de la gestion contractuelle dans les contrats d'infogérance de la DOSSI. Ce travail me donnera un point de départ pour cerner les facteurs clés de succès des infogérances.

On notera que les modèles entre eux ne sont pas incompatibles. Par exemple, le modèle CMMI et ITIL sont complémentaires :

- CMMI est plus orienté développement.
- ITIL est plus orienté exploitation.

▪ Synthèse sur CMMI (Capability Maturity Model Integration)

C'est une méthode basée sur le niveau de maturité des exigences. Il permet notamment d'évaluer le niveau d'organisation de l'entreprise à s'assurer qu'un projet sera terminé dans les temps, selon le budget et les spécifications. Un projet est supposé monter de niveau au fur et à mesure du temps. Plus le niveau est grand, moins il y a de risques et meilleure est la performance.

Niveaux de maturité CMMI	
Niveau	Signification
Niveau 1 : Initial	Le niveau le plus bas montre que l'organisation n'est pas prête, et le projet pas stable. Ce dernier dépend d'une poignée de personnes, qui ne font pas appel à des processus éprouvés. Il se peut cependant que le projet aboutisse, mais en dépassant certainement le budget et le temps alloués. Le projet ne construit pas sur les succès passés.
Niveau 2 : Reproductible	Le projet construit sur ce qui a été appris précédemment, en faisant appel à une certaine discipline et à une gestion de projet basique. De fait, le projet est géré selon les plans, avec étapes-clefs et vérification des coûts et des fonctionnalités.
Niveau 3 : Défini	Ce n'est plus le projet qui dispose d'une bonne discipline, mais l'ensemble de l'organisation, de manière cohérente. Tous les projets s'en trouvent améliorés.
Niveau 4 : Maîtrisé	Les efforts de mesure et de gestion autorisent un contrôle sans effort du développement, avec capacité d'ajuster et adapter des projets précis sans troubler les autres. Les performances des processus sont prévisibles en quantité comme en qualité.
Niveau 5 : Optimisation	Les processus sont constamment améliorés de manière incrémentale et innovante. Les objectifs sont revus en permanence pour rester proches des besoins du marché. Les évolutions sont anticipées et gérées de bout en bout.

Pour gagner en maturité, il faut adopter une démarche en plusieurs étapes :

- Comprendre et intégrer les exigences

On exprime les besoins en forme d'exigences (liste des acteurs, critères d'acceptation des exigences, analyse des propositions, formulation des exigences)

- Valider les exigences

On évalue les conséquences des exigences dans la manière dont la relation client fournisseur sera impacté en cas de non conformité.

- Gérer le changement d'exigences

On évalue la possibilité des évolutions

- Maintenir la traçabilité des exigences

Du haut niveau (exigences) vers le bas niveau (spécifications détaillées) sur les points critiques du processus, les étapes délicates du contrat.

▪ **Synthèse sur ITIL (Information Technology Infrastructure Library)**

C'est une méthode qui définit un vocabulaire commun (incident, problème, changement mais aussi contrat de service, continuité, disponibilité) entre le client et le fournisseur. On y distingue deux niveaux :

- **Service Support** ou Gestion Opérationnelle des Services :



- **Service Delivery** ou Gestion Administrative et Globale des Services :



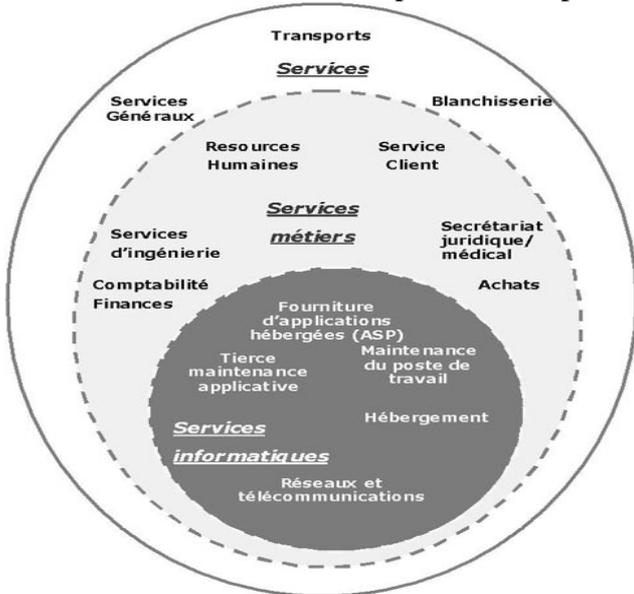
A chaque étape, le client peut définir ses exigences et ainsi cadrer précisément le périmètre de l'activité qu'il délègue dans le cadre d'un contrat d'infogérance.

▪ **Synthèse sur e-SCM (eSourcing Capability Model)**

C'est une méthode qui est relativement récente, qui a été créée en 2002 et qui n'est pas très répandue en Europe. Elle consiste à évaluer la maturité des organisations et est adaptée à l'évaluation de la qualité des prestations d'infogérance. Elle présente également l'avantage de fournir des directives pour aider les fournisseurs et des outils d'évaluation aux clients. Ce modèle est actuellement utilisé principalement en Corée du Sud et en Inde. Il a été mis au point par l'ITsqc (Information Technology Services Qualification Center) en collaboration avec des entreprises telles que IBM, EDS, Accenture, HP, etc. On retrouve un découpage qui ressemble à celui de la méthode ITIL et elle intègre un système similaire que CMMI pour l'évaluation de la maturité des exigences. Mais les niveaux sur les deux échelles ne correspondent pas. Cependant, sa particularité est que ce modèle ne se concentre pas uniquement sur le service rendu d'une activité, mais se positionne davantage sur la relation client fournisseur.

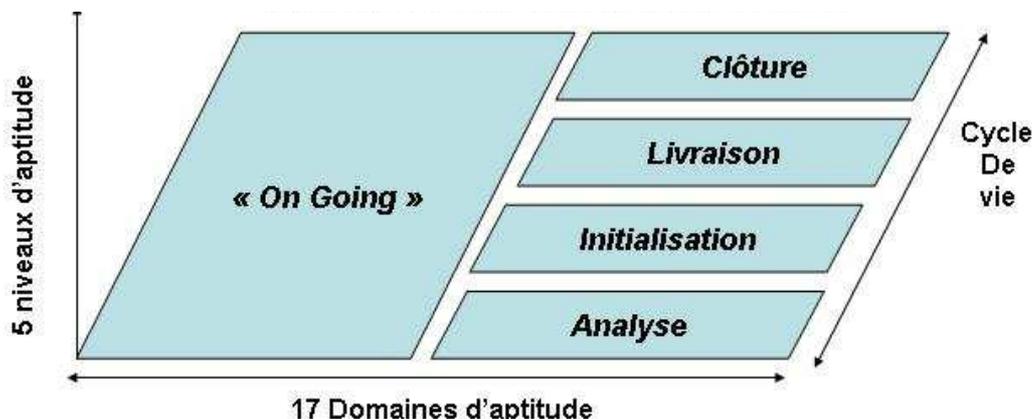
Ce modèle doit permettre de réduire les coûts et d'optimiser les dépenses en portant l'accent sur la gestion de trois grands risques :

- limiter la transmission d'informations sensibles à des tiers.
- limiter la dérive des coûts par un suivi régulier de l'activité.
- limiter la perte de compétence et de savoir faire.



Ce modèle repose sur trois notions :

- **E-sourcing** : approvisionnement électronique des services. Pour cela, il faut définir les services qui seront mis en infogérance. (**catalogue de services**).
- **Architecture « 3D »** : une grille d'évaluation qui prend en compte le cycle de vie, les domaines d'aptitude ainsi que le degré de maturité associé à la manière de travailler (**pratique**).
- **Un référentiel en deux parties** : présentation globale de l'activité et ensuite présentation détaillée de chaque pratique selon un découpage précis selon que l'on se situe du côté client ou du côté fournisseur.



5.2. LES CONTRATS D'INFOGERANCE CHEZ SFR

C'est une stratégie qui permet de libérer des ressources pour se concentrer sur le coeur du métier (stratégie, ingénierie de l'infrastructure et pilotage des projets). En déléguant à un contrat d'infogérance certaines de ses activités, SFR peut avoir une meilleure visibilité sur les coûts et fiabilité sur la Qualité de Service (QoS) qui est garantie par contrat.

RUN - Exploitation

Exploiter l'ensemble du SI client et le faire évoluer

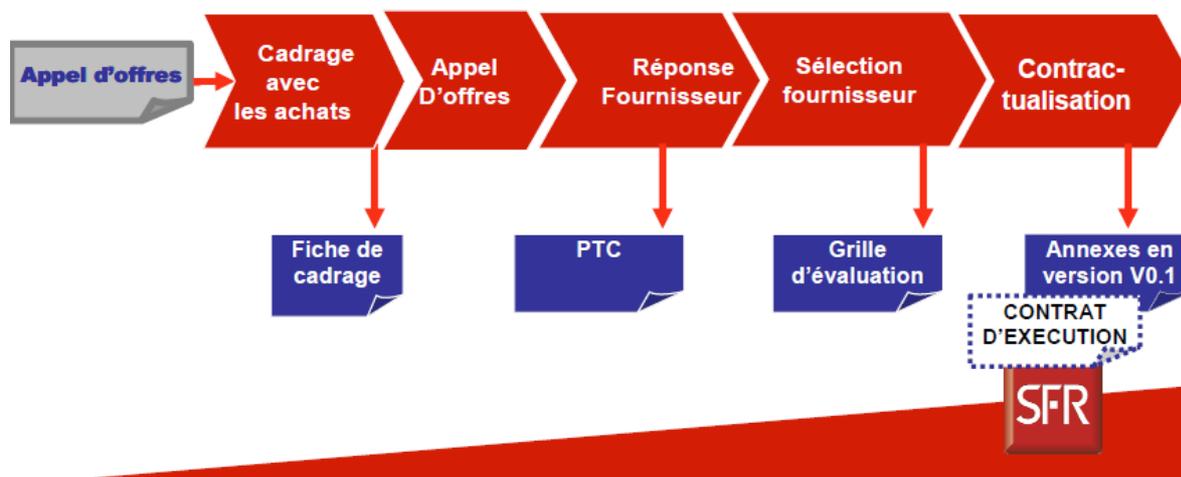


Construire et intégrer le SI du client pour en garantir la disponibilité

BUILD – Conception

5.2.1. LES GRANDES ETAPES POUR INITIER UN CONTRAT D'INFOGERANCE CHEZ SFR

Processus de contractualisation



Chez SFR, cela se traduit par un engagement détaillé et précis liant les parties, mais c'est surtout un accord partagé. La réalisation de ce processus nécessite de 4 à 6 mois.

La structure est décomposable de la manière suivante :

- Un contrat cadre
- Un contrat d'exécution
- Et un ensemble d'annexes

(cf. annexe pour connaître la structure de ces éléments).

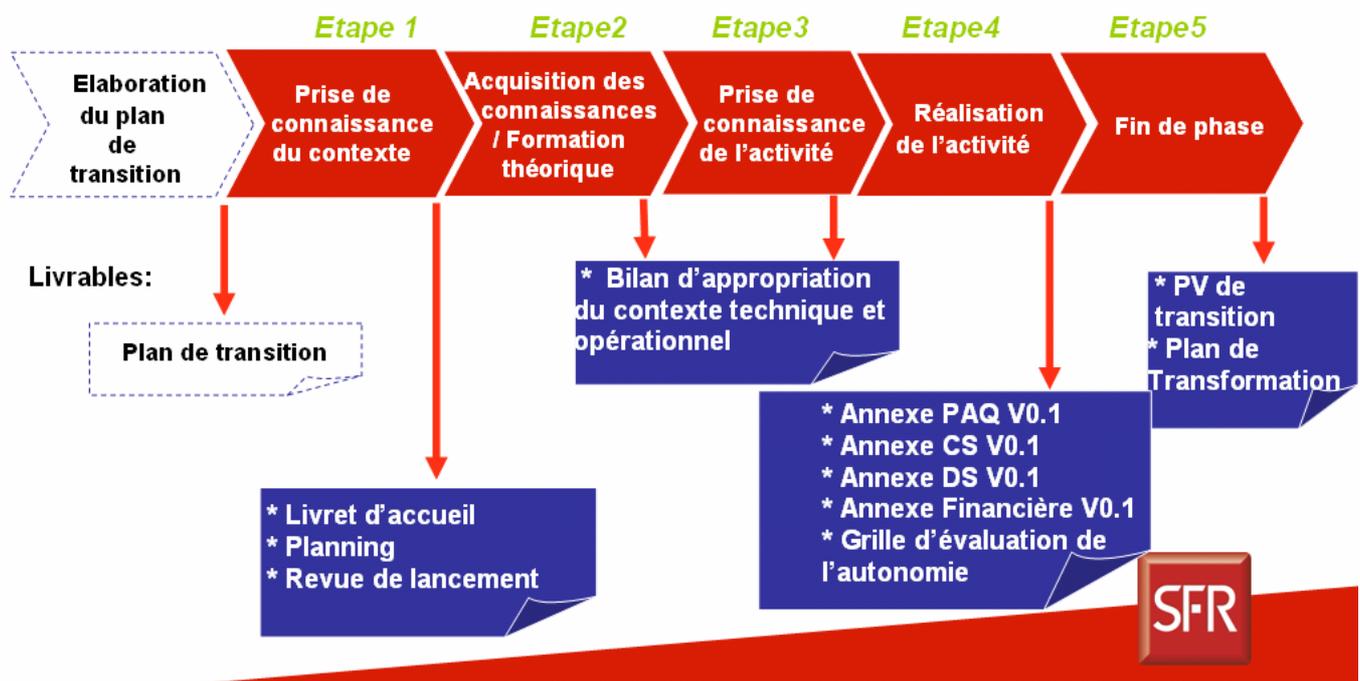
Concrètement, SFR organise sur son réseau informatique, un dossier par contrat comportant le nom de l'infogérance et il est structuré de la manière suivante :

- BUDGET
- LIVRABLES
- CONTRAT (contenant les documents cités précédemment)
- REPORTING DES DYSFONCTIONNEMENTS

5.2.2. LA VIE D'UN CONTRAT D'INFOGERANCE CHEZ SFR

Un contrat chez SFR suit la démarche d'un projet avec un suivi du budget, des livrables, etc. Il existe différentes phases de l'infogérance : une phase de transition pour l'entrant, une phase probatoire, une phase opérationnelle et ensuite une phase de réversibilité.

SYNOPTIQUE DE LA PHASE DE TRANSITION

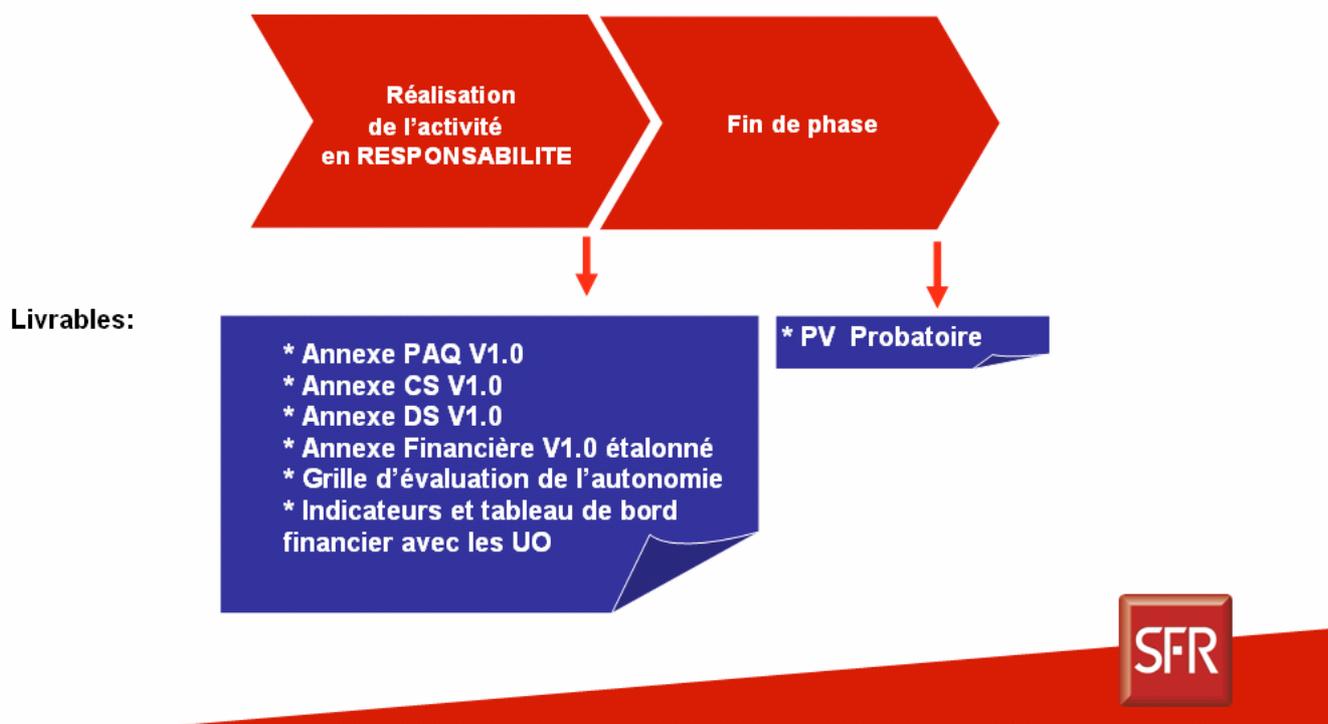


A chaque étape, des livrables sont attendus et cela permet de cadrer la relation avec le fournisseur. Tout cela peut constituer un plan de livraison qui est prévu au contrat et déclenche si le jalon est franchi avec succès et sans incident ou non-conformité, facturation ou paiement du prestataire par tranches selon l'avancement du contrat.

A la phase de transition, le prestataire entre dans une démarche de reprise d'activité, il doit fournir à SFR des garanties et se prépare pour être capable de gérer de manière autonome les activités qui vont lui être confié. Il propose donc des annexes au contrat qui vont structurer la manière de collaborer. De plus, à la fin de cette phase il propose un plan de transformation.

Si SFR valide tous ces livrables et signe le procès verbal de transition, le prestataire peut passer à la phase probatoire.

SYNOPTIQUE DE LA PHASE PROBATOIRE



Durant cette phase, le prestataire est responsable de l'activité sur le périmètre qui lui a été confié et il fournit les versions des annexes qui seront ajustés en fonction des activités et des remarques ou éclaircissements que SFR a demandé sur des points précis. A la fin de cette phase, un procès verbal permet au fournisseur d'entrer en phase opérationnelle.

La phase opérationnelle est une sorte de phase de croisière de l'infogérance ponctuée par des comités de pilotage (COFIL). Le fournisseur fournit lors de ces réunions mensuelles, un suivi détaillé de sa prestation aux responsables de contrat SFR. Lors de ces réunions, on discute principalement des indicateurs de performances de QoS et des non-conformités éventuelles qui se sont produites.

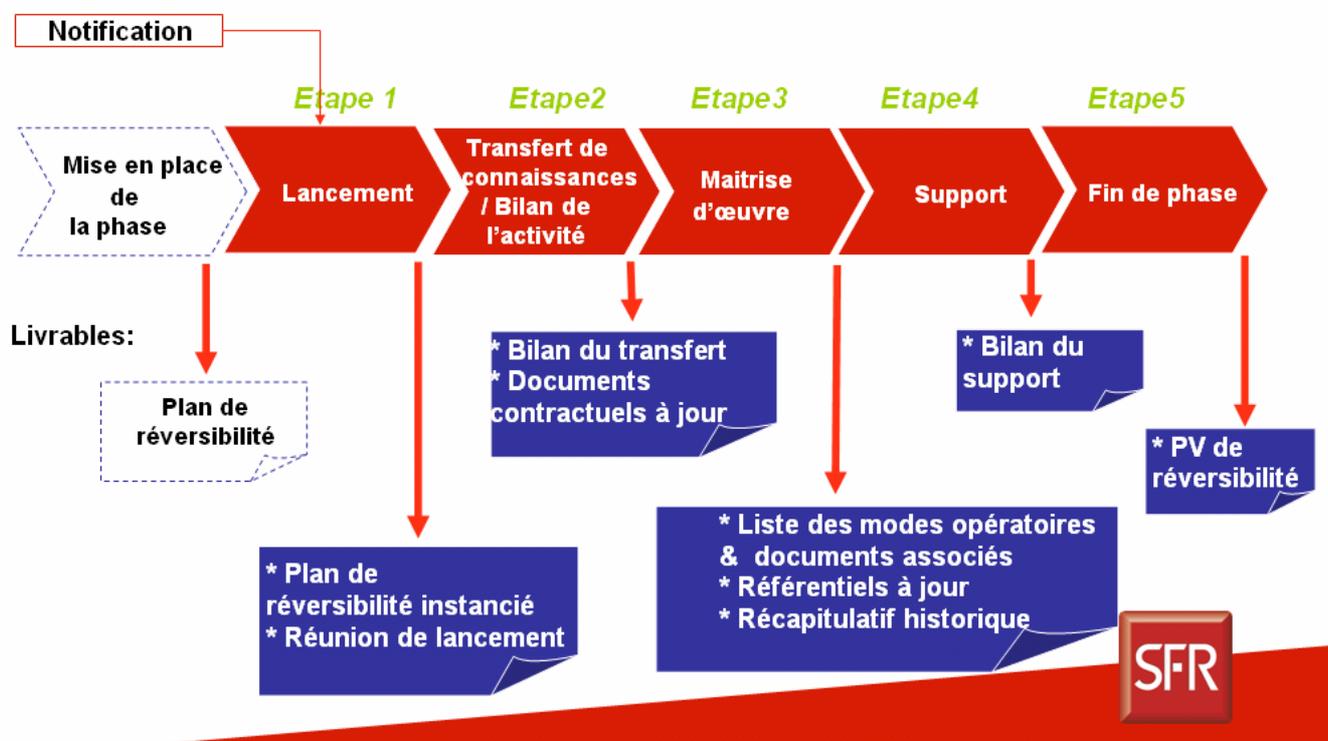
▪ Comment faire vivre le contrat chez SFR pendant la phase opérationnel ?

Les éléments qui soulignent que le contrat n'est pas à la dérive, ni même à l'abandon se traduit par un bon suivi, d'une bonne traçabilité de l'état du projet : archivage des comptes rendu de réunion comité opérationnel (COMOP), comité de pilotage (COFIL), comité de direction (CODIR). Les livrables prévus au contrat sont fournis par le prestataire doivent être validé par les responsables SFR.

Or, tout contrat d'infogérance est limité dans le temps, en général trois ans maximum. A la fin du contrat, SFR peut décider pour diverses raisons ou bien avant d'effectuer une réversibilité de contrat en vue de relancer un appel d'offre, c'est l'occasion de changer de fournisseur ou de redéfinir le périmètre des activités de l'infogérance. C'est alors que le fournisseur sortant doit avant de partir fournir un certain nombre de livrable pour qu'il se

libère de ses responsabilités liées au contrat.

SYNOPTIQUE DE LA PHASE DE REVERSIBILITE



Ce n'est qu'à l'issue de cette phase que le contrat est terminé, une fois que SFR signe le procès verbal de réversibilité. Alors le fournisseur n'a plus d'engagement vis-à-vis de son client.

▪ Quand peut-on dire qu'un contrat est bien géré chez SFR ?

Comme dans tout contrat, un signalement précoce des problèmes, le respect des procédures et des engagements du prestataire, une analyse des risques potentiels, etc.... sont des éléments qui contribuent à une bonne gestion du contrat. Un suivi des performances de la QoS avec des indicateurs pertinents, des faits marquants ou un bilan financier discuté en réunion de COPIL complète le dispositif de contrôle. Il faut prévoir au contrat ces réunions et les mener même si tout se déroule correctement.

5.3. ETUDE DES CONTRATS EXISTANTS ET ETAT DES LIEUX

SFR a 37 contrats d'infogérance pour la DOSSI avec 21 fournisseurs. Suite à plusieurs réorganisation et changements de responsable de contrat SFR, il a fallu avoir une photographie des prestations en cours. Pour cela, des critères d'analyse précis ont été fixés.

Une fois cette liste définie, l'étape suivante a été de trouver un moyen pour collecter l'ensemble des informations contractuelles, et ainsi constituer un état des lieux des contrats d'infogérance. L'objectif, c'était d'avoir un état des lieux des contrats et de pouvoir identifier les principales différences en terme de gestion de la prestation.

Définition des critères

On a retenu 3 axes de critères qui sont les suivants :

• **INFORMATIONS :**

Direction concernée
 Entité en charge
 RESPONSABLE (opérationnel&contrat) coté SFR
 CONTACT Achat SFR
 NOM Société Prestataire
 RESPONSABLE opérationnel coté Prestataire
 RESPONSABLE contrat coté Prestataire
 ACTIVITE
 Site: chez SFR ou chez le Prestataire
 MONTANT en K€ du contrat

• **VIE DU CONTRAT :**

DATE de Signature du contrat
 DATE d'Echéance du contrat
 DATE d'Evolution contractuelle
 Impact suite Changement Organisation
 Impact suite Sourcing

• **GOVERNANCE :**

Mode de Facturation
 Durée du délai de préavis de sortie
 Commentaires

Constitution de la base de contrat

Après avoir rassemblé les noms des responsables de contrats SFR en ce qui concerne les contrats BT et LS de la DOSSI, deux moyens ont été privilégiés pour récupérer les informations clefs :

- Entretien ou conférence téléphonique avec les responsables SFR des contrats.
- Envoi d'une fiche questionnaire par courriel aux responsables de contrats SFR.

PROJET ou BT	
Direction concernée N4	
CONTACT Achat SFR	
Entité en charge N6	
Responsable SFR	
NOM Société Prestataire	
RESPONSABLE opérationnel coté Prestataire	
RESPONSABLE contrat coté Prestataire	
Site: chez SFR ou en Externe ?	
MONTANT en K€ du contrat	
Date de signature - début	
Date d'échéance - fin	
Changement à venir	
DATE d' Evolution contractuelle	
Cause du changement	
Nature de l'évolution	
Impact	
Mode de Facturation	
DELAJ préavis Sortie	
Prestations rendues	
Commentaires	

Etat des lieux

En synthèse, on remarque la durée moyenne de préavis pour une réversibilité est de trois mois. SFR connaît maintenant le montant dédié par activité, ainsi que les dates d'échéance. Il pourra si besoin anticiper la décision sur les réversibilités à engager.

6. REALISATION DU KIT DE CONTRACTUALISATION

On note une hétérogénéité des pratiques dans :

- la gestion des contrats.
- la présence de niveaux d'engagements des fournisseurs qui ne sont pas forcément de même nature.

Exemple constaté :

Une variété des ordres du jour des COPIL.

Les différents fournisseurs n'ont pas les mêmes engagements pour les indicateurs communs à SFR comme ceux de la gestion des incidents. C'est pour cela que SFR a mené une réflexion pour rendre plus homogène la gestion des contrats.

6.1. REFLEXIONS SUR LES SOLUTIONS POSSIBLES

Pour optimiser la gestion contractuelle, au vu des éléments et analyses effectués précédemment, plusieurs pistes semblent possibles.

Possibilités

- Solution N°1 : Améliorer la démarche existante ; c'est-à-dire refondre le cahier des charges de manière à préciser le cadre de la relation client fournisseur. Le fournisseur fait sa proposition technique et commerciale (PTC) et rédige ses annexes en cours de prestation. (*cf. schéma précédent sur le processus de contractualisation*)
- Solution N°2 : Proposer un modèle de contractualisation type qui sera constitué d'un ensemble d'annexe qui sera à instancier par SFR et compléter par le fournisseur si besoin. Cela pourra impacter le mode de contractualisation chez SFR, si cela apporte un avantage certain en terme de gouvernance et de gestion du contrat.
- Solution N°3 : Formuler une liste d'exigences exhaustives. En réponse, le fournisseur précise s'il accepte ou refuse l'exigence à chaque fois ; Il justifie son choix en cas de refus. Ainsi, cette liste d'exigence devient le corps du contrat.

Choix de la solution

Le choix de la solution se portera sur une solution qui devra être suffisamment générique et applicable à un maximum de contrats d'infogérance de la DOSSI. Il devra permettre également une meilleure gouvernance de la prestation tout au long des phases de l'infogérance.

Pour gagner en efficacité et avoir une gestion de la prestation plus efficace, la solution devra être homogène et lisible par tous les opérationnels et pour un maximum de contrat de la DOSSI. La solution qui sera retenue devra être adoptée par les responsables de contrat SFR et répondre à leurs attentes. Aujourd'hui, ils reprochent principalement le caractère peu lisible des contrats actuels des infogérances et cela se traduit par une gestion au quotidien difficile de la prestation.

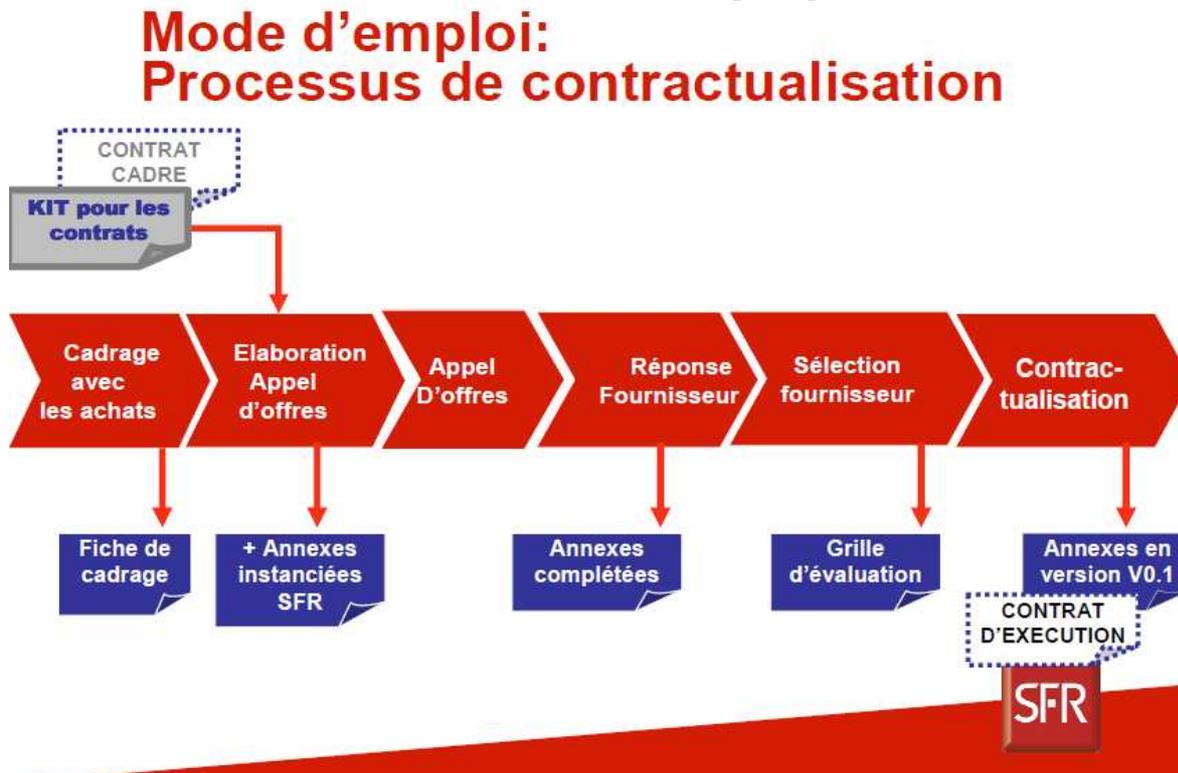
Pour des raisons de qualité et de coût, ce nouveau modèle devra être suffisamment adaptable et souple pour être durable. Il ne s'agit pas ici de trouver une solution temporaire, un peu plus performante que celle existante, mais bien d'apporter une nouvelle structure, architecture dans les contrats de manière à apporter un gain en terme de productivité pour SFR.

Des modifications ou évolutions pourront y être ajoutées dans le futur selon les nouveaux besoins. Par exemple, laisser la possibilité de rajouter des éléments spécifiques au contrat si besoin. Cela nécessite d'avoir un modèle modulaire comme ce qui existe actuellement.

C'est pourquoi, la solution N°2 m'a semblé plus pertinente.

6.2. MISE EN ŒUVRE DE LA SOLUTION CHOISIE

Dans le cadre de la seconde solution, le nouveau modèle devra s'intégrer au processus SFR de contractualisation. Le schéma suivant illustre le principe :



Ce qui change :

- Plus de Proposition Technique et Commerciale (PTC) : le fournisseur doit compléter les annexes et les retourner à SFR pour revue des offres.
- Plus de Cahier des Charges (CdC) : les annexes font office de CdC.

L'intérêt majeur de ce dispositif est :

- Proposer un cadre standardisé à SFR, lors de la contractualisation qui garantit l'homogénéisation.
- Faciliter le dépouillement des offres car le fournisseur précise sa réponse dans un cadre précis.
- Accélérer la mise en route du contrat car lors de la signature du contrat, les annexes sont déjà toutes prêtes.
- Cadrer les engagements financiers et les objectifs de Qualité de Service (QoS) sur la base d'une annexe financière claire et d'une convention de service orientée services.
- Engager le fournisseur aux objectifs SFR en mettant en avant des objectifs de l'infogérance alignés aux objectifs de SFR.

Ensuite, je me suis lancé dans la rédaction de chaque annexe, en reprenant les éléments importants des différents contrats auxquels j'ai pu avoir accès. Chaque annexe a un rôle précis et doit éviter au maximum des renvois vers d'autres documents pour concentrer l'information et ainsi augmenter la lisibilité du contrat dans sa globalité.

6.3. CONTENU DU KIT DE CONTRACTUALISATION

Le kit modèle est structuré en différents documents, qui sont principalement des annexes. Le principe est de bien séparer les thèmes pour mieux cadrer la relation avec le fournisseur. En résumé, avoir une lecture facilitée sur quoi porte la prestation, son prix, ses engagements et le mode de fonctionnement. Cela se traduit par l'organisation suivante :

- **Annexe Objectif de la prestation** : contient les objectifs de la prestation pour l'année en cours.
- **Annexe Financière** : décrit les conditions financières applicables pour l'ensemble des prestations demandées par le client dans le cadre du contrat.
- **Annexe Convention de service** : précise le contenu de l'engagement attendu par le client en termes de qualité de services et fixe les pénalités en cas de non atteinte des engagements sous forme de seuils mesurés par des indicateurs de niveaux de service (QoS) en terme de résultats tangibles et quantifiés.
- **Annexe Description de service** : définit et décrit les services qui seront confiés au prestataire, ainsi que le périmètre concerné.
- **Annexe Plan méthode et organisation** : décrit les dispositions d'Assurance Qualité applicables au titre de la prestation (modes de fonctionnement, les exigences qualité, ainsi que toutes les dispositions spécifiques prises pour les satisfaire par le client et le fournisseur).
- **Annexe Phase de l'infogérance** : décrit les différentes phases de l'infogérance du contrat.
- **Annexe de Réversibilité** : décrit les étapes de la phase de réversibilité du contrat.

- **Annexe Déclaration des sous-traitants** : demande d'agrément formulée par le fournisseur auprès du client, concernant les sous-traitants pouvant intervenir dans la réalisation des prestations du projet.
- **Annexe Mandat de gestion** : précise les conditions de la délégation opérationnelle confiée par le client au fournisseur.

Etat d'avancement de la réalisation du kit modèle

OBJECTIFS DE LA PRESTATION	100%
ANNEXE FINANCIERE	10%
CONVENTION DE SERVICE	100%
DESCRIPTION DE SERVICE	100%
PLAN ASSURANCE QUALITE	85%
PHASES DE L'INFOGERANCE	100%
<i>PV PHASE TRANSITION</i>	100%
<i>PV PHASE PROBATOIRE</i>	100%
ANNEXE DE REVERSIBILITE	100%
<i>PV PHASE REVERSIBILITE</i>	100%
DECLARATION DES SOUS-TRAITANTS	100%
MANDAT DE GESTION	100%
MOP - REGLES DE GESTION DES INFOGERANCES	95%

Présentation du kit modèle de contractualisation

L'idée, c'est de bâtir non plus une relation entre SFR et un contrat, mais entre SFR et des fournisseurs qui s'impliquent. Un fournisseur qui chercherait à se couvrir derrière un contrat, n'est pas dans une attitude positive pour entretenir une relation durable avec son client.

Pour cela, la solution que je propose à SFR est un kit modèle de contractualisation avec un ensemble cohérent d'annexes contractuelle prête à l'emploi, ce qui peut avoir plusieurs avantages :

- Réduire l'effort de contractualisation, car modèle réutilisable.
- Permettre à SFR de les instancier avec des clauses types.
- Permettre au fournisseur de compléter si besoin et d'avoir des documents prêts.
- Contenir des exigences claires et plus opérationnelles.
- Avoir des exigences communes entre tous les contrats d'infogérance pour normaliser les relations entre les différents fournisseurs.

Ce kit est composé par les éléments suivants :

Détails sur la composition du KIT:

<ul style="list-style-type: none"> ■ Règles de Gestion des Infogérances (Relais de diffusion des bonnes pratiques ACHAT) ■ ANNEXE 1 - OBJECTIF DE LA PRESTATION (OBJ) ■ ANNEXE 2 - DESCRIPTION DE SERVICE (DS) ■ ANNEXE 3 - ANNEXE FINANCIERE (AF) ■ ANNEXE 4 - CONVENTION DE SERVICE (CS) ■ ANNEXE 5 - PLAN METHODE ET ORGANISATION (PMO) ■ ANNEXE 6 – ANNEXE REVERSIBILITE (AR) ■ ANNEXE 7 - DECLARATION DES SOUS TRAITANTS (DST) ■ ANNEXE 8 - MANDAT DE GESTION (MG) 	<p>Pour les responsables opérationnels</p> <p>Pour contractualiser (de l'appel d'offre ... à la réversibilité)</p>
--	--

On a organisé la structure entre les documents types pour avoir un système cohérent entre les documents en les alignant entre eux :



Cette approche par service est innovante, car il ne s'agit plus de décrire l'organisation du contrat par activité, mais par le biais de service. L'intérêt majeur est d'avoir une vision cohérente où l'on retrouve une continuité d'information dans les documents.

A savoir pour chaque service :

- Sa description
- Ses engagements
- Ses coûts

De plus, SFR rendra ses différents contrats d'infogérance plus homogène, ce qui en renforcera la fiabilité et la maîtrise au pilotage.

7. BILAN DE MA MISSION

7.1. BILAN POUR L'ENTREPRISE

▪ Résultats obtenus

L'objectif principal qui m'a été fixé était de proposer un cadre commun de gestion contractuelle des infogérances.

Tout d'abord, j'ai commencé par analyser les contrats d'infogérance de la DOSSI et en regrouper les informations essentielles dans une base de contrats. Ensuite, j'ai réalisé une recherche documentaire sur les normes pour en retirer les meilleures pratiques. Au vu des contrats et de ces analyses, j'ai mené une réflexion sur le modèle contractualisation SFR DOSSI. La normalisation des contrats d'infogérance est apparue comme une question essentielle dans nos relations avec les fournisseurs.

Après plusieurs mois de réflexion, d'analyse, de réalisation, je suis parvenu à mettre en place une solution de contractualisation efficace, qui est pleinement adaptée à la nouvelle situation de SFR. Celle-ci consiste à normaliser une structure de contrat complète qui peut être simplement instancié par SFR et qui lui garantit une homogénéité pour un nombre important de contrats.

Le choix de créer une architecture de documents contractuels modèles, c'est-à-dire un kit modèle, permet non seulement de satisfaire les responsables de contrat SFR, mais aussi les fournisseurs, pour qui le travail est simplement de compléter les documents. Ainsi, les documents sont utilisés à différents stades :

- à la contractualisation : constitution plus aisée du contrat.
- au pilotage du contrat : utilisation du document plus opérationnel.
- à la fin du contrat : lors de la réversibilité.

La mise à jour et l'évolution du contrat s'en trouve également simplifiée, ce qui est un argument de poids pour rendre le contrat plus efficace, souple et adapté aux exigences actuelles et futures liées aux prestations de service fournies pour SFR.

C'est la simplification de la démarche qui a convaincu les acteurs de ce chantier. De plus, les managers ont validé cette approche, car ils ont reconnu l'intérêt de mettre au point un kit modèle de contractualisation réutilisable. Leurs attentes se concentraient essentiellement sur deux points :

- avoir un niveau d'exigence minimum standard à tous les contrats d'infogérance, ce qui permettra d'homogénéiser et mieux formaliser les relations entre SFR et ses différents prestataires.
- réduire de l'effort de contractualisation.

La méthode a été supportée par le management, cependant le résultat doit faire l'objet de validation auprès des opérationnels. Au final, on peut dire que les objectifs fixés ont été atteints sauf pour la partie liée aux aspects financiers qui dépend de décisions stratégiques. SFR n'a pas encore finalisé le modèle de « sourcing », car cette réflexion est en cours. Le résultat permettra à la direction d'établir le modèle financier associé et de compléter le kit. Ce que j'ai produit devrait être une base de travail pour les nouveaux projets de la DOSSI suite à la finalisation de la stratégie SFR.

7.2. BILAN PERSONNEL

▪ **Méthodologie**

A chaque tâche que l'on m'a affecté, j'ai retenu une méthodologie particulière. Par exemple, en ce qui concerne la création de la base contrat, j'ai privilégié les contacts avec les interlocuteurs concernés, c'est-à-dire les responsables de contrat SFR. Ainsi, j'ai pu réellement collecter l'information à la source. Autre exemple, pour la réalisation du kit contractuel, après avoir retenu les bonnes pratiques des différentes normes, je me suis appuyé sur les ressources de l'Intranet SFR, où le travail collaboratif est mis en ligne. De plus, en assistant à des réunions, j'ai pu appréhender la manière dont le « brainstorming » et les comptes-rendus étaient effectués.

▪ **Outils**

Tout au long de ma mission, mon maître de stage m'a encadré avec des réunions hebdomadaires, afin d'assurer le suivi et l'état d'avancement de mon travail.

Au quotidien, j'ai organisé mon travail sous les outils bureautiques et je me suis documenté sur les dispositifs CMMI, ITIL et e-SCM.

▪ **Acquis personnel**

Cette mission chez SFR fut très enrichissante à la fois sur le plan professionnel et humain. En effet, sur le plan humain au vu de la taille de la structure de SFR, j'ai rencontré de nombreuses personnes, chacun ayant une vision particulière de leur travail et leur manière d'être au sein de l'entreprise.

Au contact de ces personnes, j'ai pu apprendre le travail en mode projet et me rendre compte de l'importance du travail en groupe. Ainsi, je me suis pleinement intégré dans le service DQEO de la DOSSI. Je compte garder le contact avec certaines personnes que j'ai rencontrées là-bas.

8. CONCLUSION

La DQEO de la DOSSI a eu le besoin de faire appel à un stagiaire pour optimiser la gestion contractuelle de ces infogérances, dans un moment où il y a eu la mise en place d'une nouvelle organisation au sein du groupe SFR. En effet, SFR voulait faire un point sur l'ensemble de ses contrats et en profiter pour mieux cadrer la démarche de contractualisation.

L'objectif pour SFR est d'établir un contrat qui engage ses fournisseurs dans ses objectifs et ainsi avoir une relation sereine avec eux. Le dispositif que l'on a construit veut bâtir un modèle, qui sera un véritable référentiel destiné à tous les collaborateurs responsables de contrat coté SFR. Il améliore la clarté, la lisibilité des contrats actuels et simplifie la démarche de contractualisation par un gain de temps et une meilleure approche dans la manière de sélectionner des propositions des fournisseurs.

Ce stage a été très enrichissant pour moi, tant au niveau humain que professionnel. Il s'intègre complètement dans la démarche des cours qualité que j'ai reçu en Management Logistique Industrielle, à savoir : penser la démarche de contractualisation, améliorer le processus de gestion, analyser chaque étape, réussir à passer d'un système existant par la gestion des changements à ce nouveau dispositif. Il m'a permis de réaliser qu'un grand groupe tel que SFR devait être en constante évolution technologique et organisationnelle pour répondre au rythme effréné de ce secteur très concurrentiel.

Dans les années à venir, il est probable que cette expérience me soit profitable notamment sur la connaissance du mode de fonctionnement d'une grande entreprise et sur la conduite de gestion des changements à l'intérieur de celle-ci. De plus, j'ai capitalisé des pratiques issues des standards (ITIL, E-SCM, CMMI) dans le secteur des télécommunications, ce qui devrait enrichir mon employabilité.

9. GLOSSAIRE

Quelques abréviations...

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
AF	Annexe Financière
Draft	Brouillon
BT	Bureau technique
CdC	Cahier des Charges
CP	Chef de Projet
COFIL	Comité de Pilotage
CODIR	Comité Directeur
COMOP	Comité Opérationnel
CR	Compte Rendu
CS	Convention de Service
DST	Déclaration des Sous-Traitants
DS	Description de Service
DP	Directeur de Projet
DOSSI	Direction des Opérations et Services et SI
DA	Direction des Achats
DI	Direction des Ingénierie
DO	Direction des Opérations
DJ	Direction Juridique
DQEO	Direction Qualité et Efficacité des Opérations
Templates	Documents modèles
PDF	Fichier Portable Document Format
PPT	Fichier PowerPoint
FE	Fournisseur Entrant
FS	Fournisseur Sortant
LP	Ligne de Production
LS	Ligne de Service
MCO	Maintien en Conditions Opérationnelles
MG	Mandat de Gestion
MAJ	Mise à jour
MEP	Mise En Production
MOP	Modes Opératoires
NC	Non-Conformité
OBJ	Ojectifs de la prestation
ODJ	Ordre du jour
PAQ	Plan Assurance Qualité
PQP	Plan Qualité Projet
PO	Point d'Obsolescence
PVR	Procès Verbal de Recette
PDR	Proposition de Réalisation
QoS	Qualité de Service
RA	Responsable des Achats
UO	Unité d'Œuvre

10. BIBLIOGRAPHIE

Livres...

- JOLLY Dominique**, *Alliances Interentreprises*, Vuibert, 2001.
BALANTZIAN Gérard et alt., *Art et Pratiques des SI*, Editions d'organisation, 2002.
STEPHANY Didier, *Développement durable et Performance de l'Entreprise*, Liaisons, 2003.
SIDI Jacqueline, OTTER Martine, HANAUD Laurent, *Comparatif, analyse et tendances ITIL, COBIT, ISO, eSCM.*, 01informatique, 2006.
BABEY Frédéric, PETRIS Inès, *La Norme ISO 9001 et le secteur de l'informatique*, AFNOR, 1996.

Ouvrages...

- DUPUY François**, *L'Alchimie du changement*, Dunod, 2001.
FIGEOL Claude, *Supply Chain en Action*, Editions Les Echos, 2001.
BASQUE Richard, *CMMI – Un itinéraire fléché vers le Capability Maturity Model Integration*, Dunod 2004.
["IBM and the IT Infrastructure Library"](#) (PDF), IBM Global Services 2004.

Webographie...

- **Sites contenant des informations sur le groupe SFR**

<http://www.sfr.com/> ; Site institutionnel du groupe.
<http://www.hubintranetsfr2.com/> Intranet SFR ; rubrique Connaître SFR.
<https://extranet.mysfr.com/> Extranet My SFR ;
<http://www.vivendi.com/vivendi/SFR,262>

- **Sites contenant des informations sur la norme ITIL**

<http://www.itil.co.uk> - Anglais.
<http://www.itilfrance.com/>
<http://fr.wikipedia.org/wiki/ITIL>
<http://www.itil-officialsite.com/home/home.asp> - Anglais.

- **Sites contenant des informations sur la norme eSCM-SP**

http://www.numeraladvance.com/Role_des_Normes/Normes_pour_SI/eSCM-SP.htm
<http://en.wikipedia.org/wiki/ESCM-SP> - Anglais.
<http://en.wikipedia.org/wiki/ESCM-CL> - Anglais.
<http://www.bpms.info/article.asp?ref=307>

- **Sites contenant des informations sur la norme CMMI**

http://www.numeraladvance.com/Role_des_Normes/Normes_pour_SI/CMMI.htm
<http://www.01net.com/article/259747.html>
<http://fr.wikipedia.org/wiki/CMMI>

- **Sites contenant des informations sur l'infogérance**

http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006_-_Memento_de_pilotage_pour_des_contrats_d_infogérance_et_de_TMA_-_CIGREF_-_Syntec_Informatique.pdf

11. SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe 1 : INTRANET SFR

Annexe 2 : REPERTOIRE DE TRAVAIL

Annexe 3 : STRUCTURE D'UN CONTRAT CADRE

Annexe 4 : STRUCTURE D'UN CONTRAT D'EXECUTION

Annexe 5 : STRUCTURE D'UNE PROPOSITION TECHNIQUE ET COMMERCIALE (PTC)

**Annexe 6 : STRUCTURE DE LA TRAME DU PLAN ASSURANCE QUALITE ATTENDU PAR SFR
DEFINI PAR LE KIT MODELE DE CONTRACTUALISATION**

**Annexe 7 : EXEMPLE DU CONTENU DE LA TRAME DE LA PREMIERE PARTIE DU PLAN
ASSURANCE QUALITE ATTENDU PAR SFR DEFINI PAR LE KIT MODELE DE
CONTRACTUALISATION**

Annexe 8 : MODELE DE COPIL

⇒ **ARTICLES DE PRESSE ET TEMOIGNAGES**

Annexe 9 : ARTICLE DE PRESSE SPECIALISE A PROPOS DE LA GOUVERNANCE

Annexe 10 : RECOMMANDATIONS SUR LA REVERSIBILITE

ANNEXE 1 INTRANET SFR

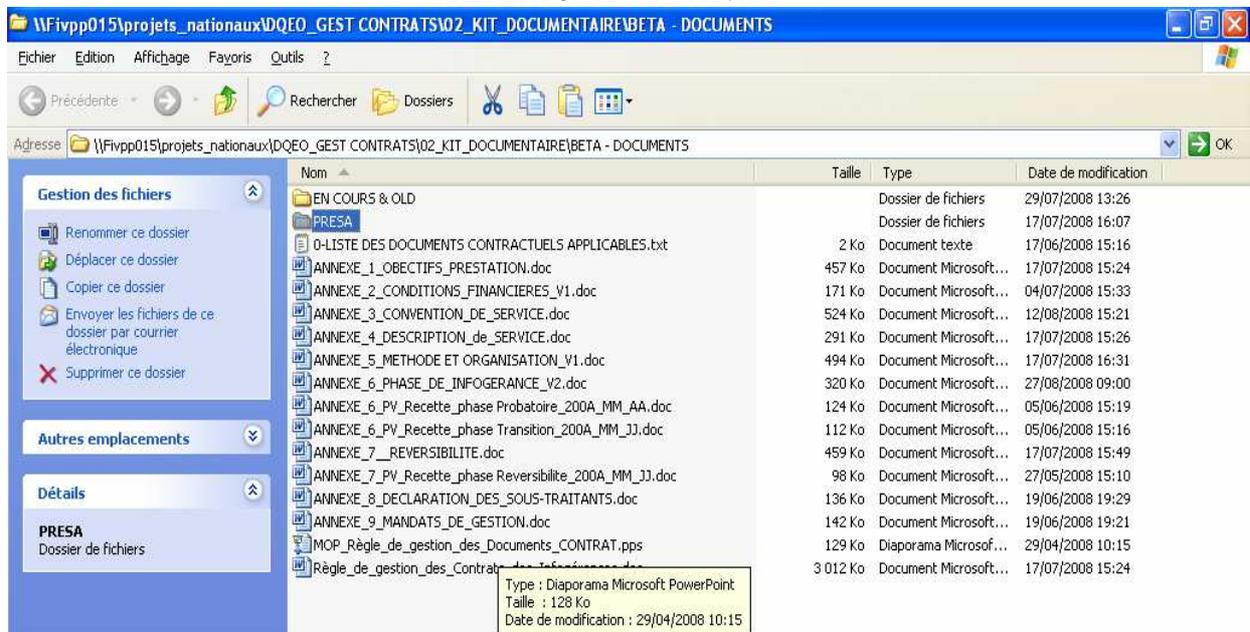


(Portail permettant d'accéder aux ressources métiers de l'entreprise).

Source :

Ressource interne SFR.

ANNEXE 2 REPERTOIRE DE TRAVAIL



(Liste l'ensemble des documents du kit modèle contractuel que j'ai réalisé).

Source :

Ressource interne SFR.

ANNEXE 3

STRUCTURE D'UN CONTRAT CADRE

- Art1** – Les parties
- Art2** – Déclarations et garanties
- Art3** – Objet
- Art4** – Obligations
- Art5** – Commandes
- Art6** – Livraison
- Art7** – Cession des droits
- Art8** – Production / Publication / Diffusion
- Art9** – Rémunération
- Art10** – Force majeure
- Art11** – Echanges – Preuves – Notifications
- Art12** – Effet – Durée
- Art13** – Résiliation
- Art14** – Divisibilité
- Art15** – Coopération
- Art16** – Litiges
- Art17** – Signature

Source :

Interne SFR issue d'un contrat existant.

ANNEXE 4

STRUCTURE D'UN CONTRAT D'EXECUTION

Préambule / Préliminaires

- Art1** – Définitions
- Art2** – Objet du contrat d'exécution
- Art3** – Organisation contractuelle et documents
 - Organisation du contrat
 - Documents contractuels
- Art4** – Contenu des prestations
 - Description des prestations
 - Prestations complémentaires
 - Evolutions
 - Plan de dégressivité / désengagement
- Art5** – Obligations des parties
 - Obligations du PRESTATAIRE
 - Obligations du CLIENT
 - Rôles et responsabilités de chaque partie dans la gestion globale
- Art6** – Suivi des prestations
 - Comités de pilotage – les instances
 - Les niveaux de QoS
- Art7** – Garanties
- Art 8** – Audit, Benchmark et contrôles
- Art 9** – Commandes, rémunération et pénalités
- Art 10** – Indemnité ou dédit de fin de phase d'init. / Transition
- Art 11** – Propriété intellectuelle
- Art 12** – Transfert de propriété des équipements
- Art 13** – Processus d'initialisation / transition, recette
 - o Processus d'initialisation / transition
 - o Processus probatoire (Mise en production des prestations)
 - o Processus opérationnel
- Art 14** – Processus de réversibilité

- Art 15** – Assurances
- Art 16** – Responsabilités
- Art 17** – Réglementation
- Art 18** – Confidentialité
- Art 19** – Personnel
- Art 20** – Sous-traitance
- Art 21** – NON sollicitation de personnes
- Art 22** – Durée, résiliation
- Art 23** – Litiges
- Art 24** – Dispositions diverses

ANNEXES

Source :

Interne SFR issue d'un contrat existant.

ANNEXE 5

STRUCTURE D'UNE PROPOSITION TECHNIQUE ET COMMERCIALE (PTC)

PARTIE : Proposition commerciale

- Présentation de l'entreprise / de la société
- Estimation des coûts
- Estimation totale des coûts du projet
- Fournitures
- Calendrier
- Recette – garantie – maintenance
- Echancier des paiements – lotissement
- Obligation du Client

PARTIE : Proposition technique

- Compréhension du problème
- Présentation de la solution
 - Architecture globale du produit
 - Outils utilisés
 - Les grandes caractéristiques internes
 - Interaction entre les différents sous-ensembles
 - Fonctionnement global
 - Conditions de fonctionnement
 - Les futures évolutions
- Méthodologie employée
 - Partie
 - Partie
 - Partie
 - Les risques du projet
- Organisation du projet
 - Moyens humains
 - Moyens techniques
 - Organisation hiérarchique mis en place
 - Répartition des activités

Source :

Interne SFR issue d'un contrat existant.

ANNEXE 6

STRUCTURE DE LA TRAME DU PLAN ASSURANCE QUALITE ATTENDU PAR SFR DEFINI PAR LE KIT MODELE DE CONTRACTUALISATION

SFR

METHODE ET ORGANISATION

CONTRAT: _____

TABLE DES MATIERES

0. VALIDITE DU DOCUMENT

(NOM DU DOCT, TYPE DE DOCT, OBJET, DOMAINE D'APPLICATION, JUSTIFICATION/RESULTAT ATTENDUS, DATE DE VERSION, DEMANDEUR, REDACTEUR, VERIFICATEUR, SUIVI DES EDITIONS DU DOCUMENT, CONSIGNES)

1. PRESENTATION GENERALE

1.1 PRESENTATION DU PLAN D'ASSURANCE QUALITE

1.1.1 OBJET DU PLAN D'ASSURANCE QUALITE

(PRINCIPES, ENJEUX, CLAUSES TYPES)

1.1.2 CHAMP D'APPLICATION DU PAQ

1.1.3 MAITRISE DU PAQ - GESTION DU PAQ

1.1.3.1 DEFINITION

1.1.3.2 REDACTION

1.1.3.3 VALIDATION

1.1.3.4 DIFFUSION ET STOCKAGE

1.1.3.5 PROCEDURE D'EVOLUTION

1.1.4 DEROGATIONS AU PLAN TYPE

1.1.5 PROCEDURE A SUIVRE EN CAS DE NON-RESPECT DU PAQ

(MAITRISE DE LA NON QUALITE, CONTROLE ET SUIVI DES ACTIONS)

1.2 DOCUMENTS APPLICABLES ET DOCUMENTS DE REFERENCE

1.2.1 DOCUMENTS APPLICABLES

(MODELE ORIGINE PRESTATAIRE – NOM, REFERENCE, VERSION, DATE)

(MODELE ORIGINE SFR – NOM, REFERENCE, VERSION, DATE)

1.2.2 DOCUMENTS DE REFERENCE

(MODELE ORIGINE PRESTATAIRE – NOM, REFERENCE, VERSION, DATE)

(MODELE ORIGINE SFR – NOM, REFERENCE, VERSION, DATE)

1.3 TERMINOLOGIE

1.3.1 GLOSSAIRE - TERMES

SFR

- 1.3.2 SIGLES ET ACRONYMES
 - 1.3.3 ABREVIATIONS
 - 2. PRESENTATION DU CLIENT ET PRESTATION ATTENDUE**
 - 2.1 PRESENTATION DU CLIENT**
 - 2.1.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE CLIENTE
 - 2.1.2 PRESENTATION DETAILLEE DE L'ORGANISATION DU CLIENT
 - 2.2 PRESENTATION DE LA PRESTATION ATTENDUE**
 - 2.2.1 ENJEU STRATEGIQUE DE LA PRESTATION**
 - 2.2.2 SERVICE LEVEL AGREEMENT (S.L.A.)**
 - 2.2.3 OBJECTIFS ET EXIGENCES COMPLEMENTAIRES**
(GESTION DES AVENANTS ? PENALITES ? OOS ?)
 - 2.2.4 PERIMETRE DE LA PRESTATION**
 - 2.2.5.1 PERIMETRE GEOGRAPHIQUE
 - 2.2.5.2 PERIMETRE TECHNIQUE
 - 2.2.5.3 DESCRIPTION DES SERVICES
 - 2.2.5.4 PLAGES HORAIRES DE COUVERTURE DES SERVICES
 - 2.2.5.5 VOLUMETRIE NOMINALE DES SERVICES
 - 2.2.5 LISTE DES LIVRABLES CONTRACTUELS**
 - 2.2.6 MOYENS IMPOSES POUR EXECUTER LES SERVICES**
- 3. ORGANISATION DE LA PRESTATION**
 - 3.1 STRUCTURE DE L'EQUIPE OPERATIONNELLE**
 - 3.1.1 SCHEMA D'ORGANISATION**
 - 3.1.2 DESCRIPTION DES FONCTIONS DE LA PRESTATION - FICHE DE POSTE**
 - 3.1.2.1 FONCTION DE SERVICE MANAGEMENT**
(MISSION, MOYEN, LOCALISATION ET HORAIRES, RESULTATS ATTENDUS)
 - 3.1.2.2 FONCTIONS DE REALISATION**
(MISSION, MOYEN, LOCALISATION ET HORAIRES, RESULTATS ATTENDUS)
 - 3.1.3 DIMENSIONNEMENT DE L'ORGANISATION**
 - 3.1.3.1 HYPOTHESES RETENUES
 - 3.1.3.2 CALCUL
 - 3.1.3.3 RESULTAT

SFR

3.2 PROCESSUS DE REALISATION**3.2.1 PROCESSUS DE GESTION DES DEMANDES**

(DESCRIPTION, DECLENCHEUR, RESPONSABLE, RESSOURCES, PRE-REQUIS, LIVRABLES)

3.2.2 PROCESSUS DE GESTION DES INCIDENTS & ESCALADE -CLAUSE TYPE

(DESCRIPTION, DECLENCHEUR, RESPONSABLE, RESSOURCES, PRE-REQUIS, LIVRABLES)

3.2.3 PROCESSUS DE GESTION DES PROBLEMES

(DESCRIPTION, DECLENCHEUR, RESPONSABLE, RESSOURCES, PRE-REQUIS, LIVRABLES)

3.2.4 PROCESSUS DE GESTION DES CHANGEMENTS

(DESCRIPTION, DECLENCHEUR, RESPONSABLE, RESSOURCES, PRE-REQUIS, LIVRABLES)

3.2.5 PROCESSUS DE GESTION DE LA CONFIGURATION

(DESCRIPTION, DECLENCHEUR, RESPONSABLE, RESSOURCES, PRE-REQUIS, LIVRABLES)

3.3 GOUVERNANCE**3.3.1 ROLE DE LA MAITRISE D'OUVRAGE**

3.3.1.1 MISSION DE LA MAITRISE D'OUVRAGE

3.3.1.2 RESPONSABILITES DE LA MAITRISE D'OUVRAGE

3.3.2 ROLE DE LA MAITRISE D'ŒUVRE

3.3.2.1 MISSION DE LA MAITRISE D'ŒUVRE

3.3.2.2 RESPONSABILITES DE LA MAITRISE D'ŒUVRE

3.3.3 INSTANCES DE SUIVI DE LA PRESTATION AVEC LE CLIENT

3.3.3.1 LES COMITES OPERATIONNELS (COMOP)

(OBJET, PERIODICITE, ORDRE DU JOUR TYPE, PARTICIPANTS, COMPTE RENDU)

3.3.3.2 LES COMITES DE PILOTAGE (COPIL)

(OBJET, PERIODICITE, ORDRE DU JOUR TYPE, PARTICIPANTS, COMPTE RENDU)

3.3.3.3 LES COMITES DE DIRECTION (CODIR)

(OBJET, PERIODICITE, ORDRE DU JOUR TYPE, PARTICIPANTS, COMPTE RENDU)

3.3.3.4 LES ENQUETES DE SATISFACTION CLIENT

3.3.3.5 GESTION DE CRISE

3.3.4 REPORTING, INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

3.3.4.1 REPORTING (OPERATIONNEL, FINANCIER,...)

3.3.4.2 INDICATEURS DE PERFORMANCE OU DE QUALITE DE SERVICE

3.3.4.3 INDICATEURS DE VOLUMETRIE

SFR

- 3.3.4.4 INDICATEURS DE PERIMETRE
- 3.3.4.5 INDICATEURS DE SATISFACTION CLIENT
- 3.3.4.6 TABLEAUX DE BORD
- 3.3.5 GESTION ET PILOTAGE DE L'EQUIPE**
 - 3.3.5.1 REUNIONS INTERNES
 - 3.3.5.2 GESTION DU PLANNING DES RESSOURCES
 - 3.3.5.3 GESTION DES ASTREINTES – **CLAUSE TYPE**
 - 3.3.5.4 GESTION DE LA CONTINUITE DE SERVICE
 - 3.3.5.5 GESTION DES COMPETENCES – **CLAUSE TYPE**
 - 3.3.5.6 GESTION DE L'INTEGRATION D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR
 - 3.3.5.7 GESTION DU REMPLACEMENT D'UN COLLABORATEUR
 - 3.3.5.8 GESTION DE LA FORMATION ET DE LA CONNAISSANCE
- 3.3.6 GESTION DE LA QUALITE – AMELIORATION ET CONTROLES**
 - 3.3.6.1 PROCESSUS DE RECEPTION
 - 3.3.6.2 REVUE DES LIVRABLES CONTRACTUELS
 - 3.3.6.3 REVUE DES FOURNISSEURS
 - 3.3.6.4 AUDITS DE SERVICE ET DE QUALITE
 - 3.3.6.5 AUDITS DES FOURNISSEURS – **CLAUSE TYPE**
 - 3.3.6.5.1 AUDITS INTERNES
 - 3.3.6.5.2 AUDITS EXTERNES
 - 3.3.6.6 GESTION DES NON CONFORMITES – **CLAUSE TYPE**
 - 3.3.6.7 BILAN ANNUEL DE LA PRESTATION
- 3.3.7 MAITRISE DES RISQUES**
 - 3.3.7.1 IDENTIFIER LES RISQUES
 - 3.3.7.2 ANALYSER LES RISQUES
 - 3.3.7.3 MAITRISE ET REDUIRE LES RISQUES
 - 3.3.7.4 PILOTER ET CONTROLER LES RISQUES

SFR

- 3.3.8** GESTION DE LA SECURITE
- 3.3.9** GESTION DE LA CONFIDENTIALITE
- 3.3.10** GESTION DES PLANS DE PRODUCTIVITE
- 3.3.11** GESTION DES PLANS DE PROGRES / TRANSFORMATION
- 3.3.12** GESTION DE LA DOCUMENTATION
 - 3.3.12.1 PRESENTATION DE LA GESTION DOCUMENTAIRE
 - 3.3.12.2 ORGANISATION DU REFERENTIEL DOCUMENTAIRE
 - 3.3.12.3 STOCKAGE
- 3.3.13** GESTION DES EVOLUTIONS DE LA PRESTATION
 - 3.3.13.1 EVOLUTION DU PERIMETRE
 - 3.3.13.2 EVOLUTION DE LA VOLUMETRIE
 - 3.3.13.3 INTEGRATION DE NOUVELLES ACTIVITES
- 3.4** CONDITIONS D'EXECUTION DE LA PRESTATION
 - 3.4.1** LIEU D'EXECUTION
 - 3.4.2** CONSIGNES DE TRAVAIL SUR SITE
 - 3.4.3** MOYENS FOURNIS
 - 3.4.4** ASPECT FINANCIERS ET CONTRACTUELS
 - 3.4.4.1 GESTION DU BUDGET
 - 3.4.4.2 REGLEMENT ET FACTURATION
 - 3.4.4.3 GARANTIE

4. ANNEXES

4.1 POINTS DE CONTACT

- 4.1.1 FOURNISSEUR
- 4.1.2 CLIENT
- 4.1.3 SOUS-TRAITANTS

4.2 AUTRES ANNEXES

- 4.2.1 CRITERES DE SATISFACTION
- 4.2.2 REGLES DE CONFIDENTIALITE ET DE SECURITE
- 4.2.3 SUIVI DES ACTIONS ET DES DECISIONS
- 4.2.4 MATRICE DE REFERENCE DU PERIMETRE

Source :

Issue du modèle que j'ai proposé.

ANNEXE 7**EXEMPLE DU CONTENU DE LA TRAME DE LA PREMIERE PARTIE DU PLAN ASSURANCE
QUALITE ATTENDU PAR SFR DEFINI PAR LE KIT MODELE DE CONTRACTUALISATION****SFR****METHODE ET ORGANISATION****CONTRAT: _____****TABLE DES MATIERES**

1	PRESENTATION GENERALE	1
1.1	Présentation du Plan d'Assurance Qualité	1
1.1.1	Objet du Plan d'Assurance Qualité	1
1.1.2	Champ d'application du PAQ	2
1.1.3	Maîtrise du PAQ - gestion du PAQ	2
1.1.3.1	Définition	2
1.1.3.2	Rédaction	2
1.1.3.3	Validation	3
1.1.3.4	Diffusion et stockage	3
1.1.3.5	Procédure d'évolution	3
1.1.4	Dérogations au plan type	4
1.1.5	Procédure à suivre en cas de non-respect du PAQ	4

1 PRESENTATION GENERALE**1.1 Présentation du Plan d'Assurance Qualité****1.1.1 Objet du Plan d'Assurance Qualité**

Le Plan d'Assurance Qualité décrit les dispositions d'organisation prises par le FOURNISSEUR pour atteindre la qualité du service souhaitée par le CLIENT : SFR sur la prestation _____. Ce plan contient toutes les dispositions d'assurance, de management et de contrôle de la prestation.

Les objectifs de ce document sont les suivants :

- ▶ donner au CLIENT les règles en matière d'Assurance Qualité ;
- ▶ refléter l'état actuel de l'accord entre le FOURNISSEUR et le CLIENT ;
- ▶ définir l'ensemble des moyens appropriés pour s'assurer que la fourniture du service est en adéquation avec les exigences du contrat ;
- ▶ vérifier que l'organisation est apte à satisfaire les exigences de la Convention de Service ;
- ▶ fixer les droits, devoirs et responsabilités du CLIENT et du FOURNISSEUR ;
- ▶ fixer les règles en matière de suivi de la prestation ;
- ▶ établir une compréhension commune de l'approche utilisée pendant la fourniture du service, à la fois pour le CLIENT et pour le personnel du FOURNISSEUR ;
- ▶ donner au Responsable Qualité les éléments qui lui permettent d'organiser son Plan d'Action en matière d'assurance et contrôle qualité ;

SFR

- ▶ donner à tous les participants du service les procédures, règles et méthodes applicables sur la prestation ;
- ▶ donner à tous les participants une définition précise des tâches qu'ils doivent accomplir ainsi qu'une vision d'ensemble des travaux à mener pour assurer ainsi la cohérence de la prestation.

Le CLIENT a décrit ses attentes dans le cahier des charges ;

Le FOURNISSEUR a émis une proposition commerciale indiquant ses engagements en réponse au cahier des charges ; Le contrat reprend ces engagements et en formalise les modalités d'application.

Le PAQ décrit de la manière la plus pratique possible, principalement à l'intention des collaborateurs affectés sur la prestation, la façon dont le FOURNISSEUR s'organise pour réaliser les activités et tenir ses engagements.

1.1.2 Champ d'application du PAQ

Le champ d'application couvre [REDACTED], conformément à l'annexe xx du contrat d'exécution "[REDACTED]".

- **Clauses types SFR**

SFR impose des clauses types dans tous ses contrats d'infogérance:

- Clause type SFR Gestion des compétences
- Clause type SFR Gestion des non conformités
- Clause type SFR Gestion des astreintes
- Clause type SFR Gestion incidents
- Clause type SFR Indicateurs et engagements

Ces clauses types sont OBLIGATOIRES et porte la mention « Clause type SFR ».

1.1.3 Maîtrise du PAQ - gestion du PAQ

1.1.3.1 Définition

La définition du PAQ est sous la responsabilité du responsable « [REDACTED] » du FOURNISSEUR.

1.1.3.2 Rédaction

La rédaction et les mises à jour du PAQ sont à la charge du service « [REDACTED] » du FOURNISSEUR.

SFR

1.1.3.3 Validation

○ Vérification du FOURNISSEUR

Le Plan d'Assurance Qualité est vérifié par le responsable « [REDACTED] » du FOURNISSEUR, vérification attestée par une signature du PAQ sur la page de garde du document.

○ Validation du FOURNISSEUR

Le Plan d'Assurance Qualité est validé par le responsable « [REDACTED] » du FOURNISSEUR.

La validation interne est attestée par une signature du PAQ sur la page de garde du document.

○ Validation CLIENT

Après la validation interne, le Plan d'Assurance Qualité est remis au CLIENT pour validation externe.

Le PAQ est réputé valide après l'apposition de toutes les signatures requises du ou des représentant(s) du CLIENT. Le PAQ est immédiatement mis en application après validation des deux parties.

1.1.3.4 Diffusion et stockage

Le PAQ est diffusé, par le service « [REDACTED] » du FOURNISSEUR, aux :

- représentants du CLIENT habilités;
- représentants du FOURNISSEUR habilités;
- membres de l'équipe opérationnelle du FOURNISSEUR.

Les règles de diffusion suivantes sont sous la responsabilité du FOURNISSEUR:

- c'est le document en Français sur support "papier" et électronique (format Word et PDF) et comportant les visas, qui fait foi ;
- pas de diffusion partielle du corps du document ;
- pas de diffusion partielle des annexes.

Le responsable de contrat SFR doit stocker et archiver la dernière version ce document fourni par le FOURNISSEUR pour qu'il puisse avoir toujours son contrat complet et à jour.

1.1.3.5 Procédure d'évolution

Le service « [REDACTED] » du FOURNISSEUR pour la prestation assure l'évolution du PAQ.

Cette évolution peut faire suite à :

- ▶ une action qualité ;
- ▶ une évolution de la charge ;
- ▶ une évolution du périmètre ;
- ▶ une évolution des niveaux de service ;
- ▶ une évolution des méthodes de fourniture de service ;
- ▶ etc.

SFR

Les procédures de validation du PAQ sont celles décrites au paragraphe **Validation**. Toute évolution du PAQ fait l'objet d'un nouveau numéro de version. Pour toute demande d'évolution, la procédure décrite ci-dessous est à respecter.

Le demandeur soumet sa proposition d'évolution au service cité ci-dessus par le FOURNISSEUR pour gérer cette demande, ainsi qu'à l'ensemble des participants lors du Comité de pilotage ou d'un Comité opérationnel.

Après analyse des impacts de l'évolution sur la fourniture du service, une décision collective est prise en réunion de Comité de pilotage :

- ▶ la demande d'évolution est acceptée ;
- ▶ la demande d'évolution est refusée.

La date de la demande, le nom du demandeur, le domaine du PAQ à faire évoluer, les raisons de la demande d'évolution, la proposition d'évolution, l'analyse et la décision prise sont consignés dans le compte-rendu du comité de pilotage ou comité opérationnel.

Le service cité ci-dessus par le FOURNISSEUR pour gérer cette demande dispose de **XX jours ouvrés** pour modifier le PAQ et livrer une nouvelle version.

1.1.4 Dérogations au plan type

La constitution de ce PAQ est conforme au document "**_____**".

Tous les chapitres sont inscrits dans ce plan. Si certains chapitres ne sont pas applicables, la mention "sans objet" est indiquée à la place du texte correspondant.

Les dérogations au plan type concernent :

- la dénomination de Plan d'Assurance Qualité (PAQ) au lieu de Plan Qualité de service ;
- l'ajout d'un chapitre "**_____**" ;
- l'ajout d'un chapitre "**_____**" ;
- l'ajout d'un chapitre "**_____**".

1.1.5 Procédure à suivre en cas de non-respect du PAQ

Toute Non-conformité relevée par l'une des parties doit faire l'objet d'une fiche de Non-conformité adressée au service concerné du FOURNISSEUR, au Responsable « **_____** » et au « **_____** ».

Dans ce cas, le Responsable « **_____** » :

- identifie la cause du non-respect du PAQ ;
- analyse les impacts sur la fourniture du service.

En fonction de la nature du non-respect constaté et suite à cette analyse, il doit :

- engager une action corrective ;
- demander une dérogation qui sera dûment enregistrée.

Ces Non-conformités seront également inscrites dans le tableau des risques pour permettre une analyse au niveau global du FOURNISSEUR.

Source :

Issue du modèle que j'ai proposé.

ANNEXE 8
MODELE DE COFIL

PROJET: _____

COMITE DE PILOTAGE

Période prise en compte:

Auteur

Paris, le XX mois 200X

VIVONS MOBILE



1

Agenda – Ordre du jour

- Performance de la prestation
- Point contractuel
- Plan de transformation
- Point financier



2

Performance de la prestation

- Résultats sur la Satisfaction Client
- Résultats sur la Satisfaction Utilisateur
- Météo de l'activité
- KPI Performances
 - Anticipation de l'activité
 - Réalisation de l'activité
 - Typologie de la demande et volumétries
- KPI Convention de Service
 - Délai de correction, de prise en compte / Durée des interventions
 - Suivi de la gestion des incidents
 - Suivi de la gestion des anomalies



3

Plan de transformation

- Reporting des résultats des actions en cours
- Nouvelles actions pour validation
- Revue en amont des risques éventuels
- Arbitrage pour la gestion des problèmes



4

Point contractuel

- NON application du contrat, refonte indicateurs
- Evolutions des documents contractuels à prévoir
- NON respect des pré-requis
- (Volumétrie, Expression de Besoins, etc...)
- Bilan sur le plan de livraison des livrables fourni
- Planning du plan de livraison des livrables à venir



5

Point financier

- Planning des Commandes
- Bilan des Commandes
- Suivi des Pénalités / Facturation
- Etat de la consommation du budget annuel du projet / contrat



6

ANNEXE 9

ARTICLE DE PRESSE SPECIALISE A PROPOS DE LA GOUVERNANCE

LeJournalduNet

Comment gouverner efficacement des contrats d'infogérance ?

Le livre blanc du cabinet de conseil KLC insiste sur le rapport de force entre client et prestataire dans un domaine où le coût de la gouvernance est loin d'être négligeable.

Constat unanime des DSI : la gouvernance des contrats d'infogérance est un domaine qui demande une très forte implication.

C'est du moins ce qui ressort d'un livre blanc publié par le cabinet de conseil KLC, qui définit la gouvernance, dans le cadre des contrats d'infogérance, par "l'ensemble des dispositifs contractuels et organisationnels permettant de contrôler le déroulement opérationnel du contrat et de ses évolutions".

En examinant les différentes phases du contrat en question, la manière dont s'organise la gouvernance et le coût de celle-ci, Pierre Laigle, co-fondateur du cabinet et auteur du document, appuyé par les témoignages de DSI, dresse une liste de bonnes pratiques et isole notamment deux points qualifiés de "surprenants" : l'existence d'un véritable rapport de force ("bras de fer") entre client et partenaire dans ce type de contrat, et la constatation que les moyens de pression du premier sur le second sont "largement hors contrat".

La gouvernance n'est pas le pilotage, prévient KLC : le pilotage se situe au niveau opérationnel en s'assurant à la fois de la qualité de service et des aspects financiers. La gouvernance, qui l'englobe, se situe avant tout sur un plan tactique : il s'agit "de l'ensemble des décisions portant sur l'infogérance et ses évolutions".

Sous-estimation des compétences nécessaires côté client

Parmi les difficultés habituelles que KLC relève dans les contrats d'infogérance, une sous estimation des compétences nécessaires, du temps à consacrer aux différentes étapes ou encore, côté prestataire, une vision trop technique ou à l'inverse trop financière. Le tableau ci-dessous illustre la perception par les DSI interrogés dans le cadre du livre blanc des problèmes rencontrés en infogérance.

Le vote des DSI sur les difficultés les plus fréquentes et les plus graves en infogérance			
Thème	Fréquence	Gravité	Commentaires
Faibles capacités d'évolution/innovation	****	****	Grave et très fréquent, souvent la seule difficulté
Reporting/Vision globale insuffisants	***	****	Fondamental. Progrès très longs à venir
Médiocre niveau de service/service minimal	***	****	Fondamental. Déceptions fréquentes vs attentes peu formalisées
Coûts non maîtrisés	***	**	Peu dangereux tant que les DSI restent vigilants
Mauvaise gestion des crises	**	***	Non significatif. Non représentatif du fonctionnement normal
Relations tendues	**	**	Domage. Mais ce n'est pas vital
Difficultés sociales	*	****	Non significatif une fois l'infogérance démarrée
<i>Source : KLC</i>			

Des difficultés qui prennent tout leur sens quand on sait, comme l'évalue le cabinet, que la gouvernance du contrat d'infogérance représente entre 5 et 7% du montant total du contrat. Parmi les coûts à prévoir, le cabinet distingue ceux "par nature" (principalement le coût du personnel interne côté client et les coûts externes de sous-traitance tels que la formation au pilotage, les audits, ou les nouveaux supports de communication à destination des utilisateurs) et ceux "par fonction" dans le cas d'une infogérance incluant une composante maintenance.

D'une manière générale, si la gouvernance s'appuie sur une obligation formelle (le contrat), les leviers les plus forts pour l'entreprise "tournent autour du développement ou de la réduction du chiffre d'affaires" du prestataire, liés en particulier à "des domaines connexes des prestations en cours". Manière d'affirmer que la gouvernance, outre sa complexité, est aussi une arme pour le client.

[Rédaction, JDN Solutions](#)

Copyright 2006 Benchmark Group - 69-71 avenue Pierre Grenier, 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

Source :

http://www.journaldunet.com/solutions/0503/050314_infogérance.shtml

ANNEXE 10

RECOMMANDATIONS SUR LA REVERSIBILITE

La réversibilité ou comment sortir d'un contrat d'infogérance.

Lorsque l'on sous-traite la gestion de son système informatique à une société spécialisée, la sortie du contrat d'infogérance doit être minutieusement préparée.

Les dix recommandations de Pierre Laigle, fondateur et dirigeant de la société de conseils KLC.

Nous entrons actuellement dans l'ère des renouvellements massifs des contrats d'infogérance signés dans les années 90. Nous avons constaté, à cette occasion, que près de 100 % des entreprises souhaitent continuer l'infogérance. Un tiers des entreprises que nous connaissons signe à nouveau avec le même prestataire, sans mise en concurrence. Les autres, en proportion croissante, relancent un appel d'offres et signent majoritairement avec le même infogérant. Cette proportion semble toutefois se réduire et nous estimons à plus de 50% des cas l'arrivée d'un nouveau prestataire. Dans ce cadre, la réversibilité représente probablement la protection la plus efficace pour l'entreprise cliente. Encore faut-il que la sortie du contrat d'infogérance en cours soit bien préparée, même si au final elle n'est pas utilisée. Voici les dix principes de base à observer.

1. Se doter de garanties de portabilité

En amont, un contrat d'infogérance porte en lui les difficultés qui apparaîtront quelques années plus tard en cas de changement de prestataire. Pour le bâtir, il faut que l'infogérance soit gérée dans un esprit "plug to plug", ce qui ne dépend que de la volonté du client, et que le prestataire apporte des garanties de portabilité. L'infogérant a l'obligation de documenter les travaux qui lui sont confiés, ce qui donne lieu à un plan de travail et à des livrables précis. Ce plan de réversibilité est LE guide opératoire qui permettra de gérer la relation entre le client et le prestataire à la fin du contrat, lorsqu'il s'agira de transférer la responsabilité du service à un autre prestataire, de la façon la plus transparente possible pour les utilisateurs.

2. Réaliser des tests de réversibilité

Le client doit vérifier une fois par an les possibilités pratiques de réversibilité en déclenchant un "test de réversibilité". Idéalement, il devrait se mettre en situation d'organiser la réversibilité sans l'aide de son prestataire, en le prévenant le plus tard possible.

3. Prendre les devants

Lorsqu'une réversibilité se révèle être inopérante, elle doit déclencher une rupture immédiate de contrat. Il n'y a rien de paradoxal dans cette attitude : si le prestataire refuse de produire les engagements de réversibilité attendus, il vaut mieux le quitter au plus tôt. À ce stade, l'opération ne sera certainement pas indolore, mais restera réalisable, ce qui risque de ne pas être le cas deux ou trois ans plus tard.

4. La première fois est la plus dure

Au moment de passer à l'acte, il ne faut pas hésiter devant l'ampleur de la tâche : la réversibilité est plus facile à mettre en place que l'infogérance initiale. Elle est d'autant plus facile que l'infogérance est généralement divisée en plusieurs lots distincts et... la deuxième réversibilité est un jeu d'enfant par rapport à la première !

5. Gérer le passage du flambeau

C'est le nouvel infogérant qui doit devenir le plus tôt possible le leader de la réversibilité. C'est à lui de prendre la main, de poser des questions, de prendre les travaux en charge. Un infogérant "entrant" qui ne pose pas de questions au "sortant", est un indicateur de risque majeur. En revanche, le prestataire "partant" ne sera dégagé de ses obligations au titre du contrat qu'après la signature par les deux parties d'un procès-verbal de recette de la réversibilité. Il s'agit d'entériner, au final, que la réversibilité s'est bien déroulée et que le contrat est formellement terminé.

6. Un projet à part entière

La phase de réversibilité doit se mener comme un projet à part entière avec un chef de projet chez le client et un chef de projet chez le nouveau prestataire (qui peut fort valablement ne pas être celui ou celle qui pilotera le contrat par la suite, compte tenu des compétences spécifiques à déployer). En fait, cette phase comporte trois projets : la fin du contrat résilié, la mise en place du nouveau contrat et la réversibilité. Il ne faut en négliger aucun et prévoir des ressources dédiées et une provision budgétaire de sécurité au-delà des termes du contrat. A titre de repère, le coût de la réversibilité pour le client est de l'ordre de 10% d'une année d'infogérance.

7. Rester impartial

Contre toute attente, l'expérience montre qu'en phase de réversibilité, il y a plus à craindre des équipes internes du client qui montreront des préférences pour l'un ou l'autre des deux prestataires et nuiront au bon déroulement des opérations, que des équipes opérationnelles chez les infogérants. Les techniciens se transmettant du savoir et des expériences sont généralement positifs et motivés. Le client doit donc veiller à sa propre partialité, s'efforcer de jouer un rôle d'arbitre entre les deux prestataires et dresser une matrice de responsabilité pour définir clairement le rôle de chacun. Par contre, et c'est difficile, il doit éviter d'intervenir directement dans le déroulement des travaux. Il faut savoir qu'en pratique les clauses ardemment défendues de recours à assistance technique auprès de l'infogérant "sortant" après rupture du contrat sont très rarement utilisées. En revanche, les transferts de personnel clé de l'ancien au nouvel infogérant fonctionnent généralement très bien.

8. Ne pas négliger les tâches logistiques

En phase de réversibilité il ne faut pas négliger les multiples tâches très concrètes de type logistique, déménagement de matériel, installation de la cohabitation de deux prestataires... qui nécessitent un planning très détaillé à suivre rigoureusement car trois parties au moins sont concernées (plus s'il y a des sous-traitants). Ces tâches constituent la plus grosse part de la mise en oeuvre d'une réversibilité.

9. Anticiper les litiges

L'arrêt de situation peut se révéler un exercice délicat. Il n'est pas rare de découvrir un engagement en cours sur des licences ou des paiements de matériel dont la propriété n'est pas transférée, alors que pour le client tout était transparent au sein d'un forfait ou encore des opérations ou projets facturés qui ne sont pas totalement terminés... Il convient donc dans la mesure du possible d'anticiper au maximum les litiges possibles sur l'arrêt de situation.

10. Rester confiant

Toutes ces recommandations s'appuient sur des cas réels mais dans l'ensemble, la mise en oeuvre d'une réversibilité est aujourd'hui une opération courante, dont les risques sont connus et maîtrisés, et la très grande majorité des réversibilités que nous avons vu pratiquer récemment se sont déroulées dans de bonnes conditions.

Pierre Laigle.

Source :

http://www.indexel.net/1_6_3668_3_/7/28/1/La_reversibilite_ou_comment_sortir_d_un_contrat_d_infogerance.htm

ABSTRACT

Working at SFR Company was a great and interesting opportunity for me to deal with contracts management related to telecommunications. Thus, that's how I have learnt what an "outsourcing" contract was, with its specificities. My position was in the DQEO service of the DOSSI department, where I have observed and understood the way it works for a client-supplier relationship. But I have also discovered the principles of positioning and managing contracts. Indeed, outsourcing management requires first the understanding of standards (mainly ITIL) used in the department and the company. That's why, I started by doing this work, and then, I analysed the way contracts are built and how they are adapted to the functioning of SFR. I created a data base with the key information of DOSSI's contracts. I suggested a homogeneous and efficient solution to manage contacts. Finally, the optimization of outsourcing contracts management will always allow to better satisfy SFR clients by offering them a quality of service with more and more options possible.

KEYWORDS: telecommunications / contract / outsourcing / customer / supplier / norm ITIL / contract management / deliverables / insurance quality / QoS /

RESUME

Cette expérience, au sein de SFR, fut une opportunité intéressante d'aborder la gestion des contrats concrètement dans le secteur des télécommunications. Ainsi, j'ai découvert ce que c'était un contrat d'infogérance, ses enjeux et ses spécificités. Placé dans le service DQEO de l'entité DOSSI, j'ai pu observer et comprendre son fonctionnement dans le cadre d'une relation client fournisseur, mais également découvrir la méthodologie de mise en place et de pilotage de ces contrats. En effet, la gestion de contrat d'infogérance nécessite au préalable la compréhension de bonnes pratiques (principalement ITIL) employées dans ce secteur d'activité et par l'entreprise. C'est pourquoi, j'ai commencé par ce travail, puis j'ai étudié la manière dont ces contrats étaient construits et comment ceux-ci étaient adaptés au fonctionnement de l'organisation de SFR. J'ai réalisé une base regroupant les informations clés des différents contrats de la DOSSI et j'ai ensuite mis au point un kit modèle de contractualisation plus homogène et orienté de manière plus opérationnel. Finalement, l'optimisation de la gestion des contrats d'infogérance permettra de toujours mieux satisfaire les clients SFR et d'avoir un service sans faille avec de plus en plus de services possibles.

MOTS-CLEFS : télécommunication / contrat / infogérance / client / fournisseur / norme ITIL / pilotage des contrats / livrable / assurance qualité / QoS /