



# “La p auj

Pour Jean-Benoît Chauveau, Managing Partner de Tiefree Partners, les bonnes pratiques contractuelles sont devenues largement utilisées par les DSI.

**CIO** Quelles évolutions avez-vous constaté dans les contrats d'infogérance ?

**JEAN-BENOÎT CHAUVEAU** : Plutôt que de parler d'une évolution ou même de révolution, il vaut mieux constater que les contrats d'infogérance utilisent aujourd'hui largement les bonnes pratiques contractuelles développées au fil du temps, ce qui était loin d'être le cas il y a quelques années, où il arrivait que la responsabilité du fournisseur soit quasi nulle. La raison en est double : d'une part les clients ont aujourd'hui une bonne pratique de l'infogérance, d'autre part ils se font souvent aider par des spécialistes. Cela dit, il faut se rendre compte qu'un contrat trop favorable au client n'est pas non plus une bonne chose : le fournisseur ne pourra pas assurer longtemps son travail dans de bonnes conditions alors même que ce type de sous-traitance est justement un engagement à long terme.

Aujourd'hui, la plupart des contrats sont, de fait, bien équilibrés. Et la règle de base est de ne pas partir du contrat du prestataire qui n'est, lui, en général, pas très équilibré...

**CIO** Quels sont les points importants d'un contrat d'infogérance sur lesquels il faut être particulièrement vigilant ?

**J.-B. C.** : Il y a trois points standard essentiels : la sanction du non-respect du niveau de

service sur lequel le prestataire s'est engagé, le *benchmark*, et enfin la responsabilité du fournisseur en cas d'incident.

Commençons par la clause de *benchmark*, qui est une compensation accordée au client pour sa perte de capacité de négociation durant la durée du contrat – nécessairement longue dans le cas d'une infogérance. Il s'agit de prévoir

au bout d'une certaine période (dix-huit mois, deux ans...) qu'un prestataire externe neutre examine le prix du marché pour le service rendu par le prestataire. S'il y a une différence significative avec le prix payé par le client, celui-ci peut alors être baissé (la clause ne fonctionne

**“ASSOCIER LE PASSAGE EN INFOGÉRANCE À LA TRANSFORMATION DU SI.”**

évidemment que dans ce sens).

Autre point, la sanction du non-respect du niveau de service se fait généralement par le biais de pénalités. L'idée est d'en faire une incitation pour le prestataire à respecter ses engagements mais, désormais, la plupart des contrats ne font pas des pénalités une indemnisation forfaitaire libératoire.

Elles s'analysent plus comme une remise pour moindre qualité. Prenons une image. Si vous achetez des pommes de première qualité mais qu'on vous livre des pommes de deuxième choix, vous pouvez exiger une baisse du prix car on vous a livré un produit qui vaut moins cher : on est dans le domaine de la pénalité. Mais si vous confectionnez des tartes et que, à cause

# La plupart des contrats sont aujourd'hui bien équilibrés"

JEAN-BENOÎT CHAUEAU, MANAGING PARTNER, TIEFREE PARTNERS

d'une moindre qualité des pommes, celles-ci ne se vendent pas, on passe dans le domaine de la responsabilité civile du fournisseur. La clause de responsabilité est justement là pour fixer de quoi le fournisseur est responsable et jusqu'où. C'est un domaine où l'intervention d'un juriste est indispensable. Elle impose en général au prestataire une obligation de résultat, ce qui renverse la charge de la preuve au profit du client en cas de dommage. Bien entendu, les fournisseurs cherchent toujours à limiter la portée de cette clause, par exemple en qualifiant contractuellement les "dommages indirects", ce qu'il faut absolument refuser. En droit français, les dommages indirects sont exclus *a priori* des indemnisations.

Cette clause de responsabilité comprend généralement un plafond d'indemnisation. Les fournisseurs cherchent à le baisser, les clients à l'augmenter. Aujourd'hui, il se situe en pratique aux environs de un à deux ans du montant de la prestation. Si le dommage est potentiellement très supérieur au montant de la prestation, il est de l'intérêt bien compris des deux parties d'accepter ce type de plafonnement et, le cas échéant, de recourir à des solutions d'assurances (par exemple pour des sites d'e-commerce, où toute déconnexion a un impact immédiat sur le chiffre d'affaires). Il reste que l'infogérance a comme avantage essentiel de transférer un risque en comptant sur la capacité du prestataire à le couvrir de façon nettement plus économique que par soi-même afin que, même avec la marge du prestataire, le client s'y retrouve.



MARC GUILLAUDOT

**CIO** Le développement de l'infogérance a-t-il abouti à l'émergence de nouveaux métiers ?

**J.-B. C. :** Dès les débuts de l'infogérance, les nouveaux métiers en question devaient exister. Simplement, aujourd'hui, c'est plus formalisé. Il y a deux grandes familles de fonctions autour du pilotage opérationnel et du pilotage contractuel et financier. Le pilotage opérationnel comprend le suivi du service courant, la conduite des évolutions du SI et enfin la partie architecture et ingénierie. Selon que chaque partie est interne ou infogérée, c'est soit la réalisation, soit le seul pilotage qui est interne. Le pilotage contractuel et financier comprend, pour commencer, le suivi financier du contrat, comme la vérification des factures du fournisseur (forfaits ou quantités d'unités d'œuvres) et leur paiement. Il intègre également le déclenchement des audits,

des *benchmarks*, des renégociations, des modifications contractuelles, etc. Bien entendu, il faut aussi suivre le respect des engagements du fournisseur, notamment en matière de niveau de service, de transition et de transformation du SI. Le pilotage contractuel comprend aussi la vérification du plan d'assurance qualité présenté par le fournisseur, c'est-à-dire le comment du niveau de service garanti.

**CIO** Les fournisseurs mettent-ils en place de nouvelles stratégies pour faire face à la maturité de leurs clients ?

**J.-B. C. :** Il y a trois stratégies fréquentes. Si le service est récurrent, la valeur ajoutée de la prestation est à la baisse, donc également son prix de vente. Pour diminuer leurs coûts, les prestataires ont de plus en plus recours à l'*offshore* en Europe de l'Est, en Inde ou ailleurs pour des fonctions bien industrialisées. À l'inverse, le prestataire peut chercher à faire croître sa valeur ajoutée, par exemple avec des services en ingénierie d'infrastructure. Cette mutation n'est pas évidente car, en général, chez les prestataires, les responsables de l'exploitation courante n'ont pas les compétences d'architecture et de conduite des projets complexes : il faut donc que le client puisse s'adresser à d'autres interlocuteurs chez son infogérant. Enfin, les prestataires cherchent actuellement à limiter les reprises de personnels du client lorsqu'ils le prennent en infogérance. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR BERTRAND LEMAIRE