

## Charte Cigref - Syntec informatique

# Infogérance et TMA

### Avant-propos

Le Cigref et Syntec informatique ont signé le 24 février 2003 une charte qui engage les deux associations professionnelles à respecter 10 orientations fondamentales afin de promouvoir le meilleur usage des technologies et des systèmes d'information comme vecteur de création de valeur pour l'entreprise.

Les 10 points de la charte sont les suivants :

- Connaissance des métiers
- Transparence
- Impartialité
- Indépendance d'opinion et d'expression
- Qualité
- Innovation
- Diffusion de l'information
- Partage des connaissances
- Productivité
- Suivi de la charte

Le présent document récapitule un ensemble de recommandations relatives à ces orientations applicables à toutes les prestations réalisées entre un client (membre du Cigref) et un prestataire (membre de Syntec informatique). L'élaboration de ce document a été confiée à une commission mixte composée des forces vives des deux associations.

# Sommaire

<b>1. Cadre général</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.</b> Contexte général / Définition .....	<b>3</b>
<b>1.2.</b> Caractéristiques de l'infogérance .....	<b>3</b>
<b>1.3.</b> Terminologie / Glossaire .....	<b>4</b>
<b>2. Basiques de la relation client / prestataire</b> .....	<b>7</b>
Schéma de coopération .....	<b>7</b>
<b>3. Les principaux freins et accélérateurs pour la réussite d'un contrat d'infogérance</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1.</b> Vocabulaire .....	<b>8</b>
<b>3.2.</b> Avant-vente .....	<b>8</b>
<b>3.3.</b> Prestation / objectifs .....	<b>9</b>
<b>3.4.</b> Périmètre .....	<b>9</b>
<b>3.5.</b> Ressources Humaines .....	<b>10</b>
<b>3.6.</b> Suivi / contrôle .....	<b>10</b>
<b>3.7.</b> Transfert de responsabilité / Juridique .....	<b>11</b>
<b>3.8.</b> Réversibilité / transférabilité .....	<b>11</b>
<b>3.9.</b> Prendre en compte tous les autres prestataires du SI .....	<b>11</b>
<b>3.10.</b> Evolution technique du système d'information .....	<b>11</b>
<b>3.11.</b> Recours .....	<b>12</b>
<b>4. Propositions d'actions complémentaires</b> .....	<b>12</b>

## 1. Cadre général

### 1.1. Contexte général / Définition

On parle d'infogérance lorsqu'une société sous-traite à un prestataire la gestion de tout ou partie de son système d'information.

Ce terme utilisé en France, correspond globalement au terme anglo-saxon d' "*outsourcing*" appliqué au système d'information.

Le terme d' "*outsourcing*" est en effet utilisé de façon générique lorsqu'une entreprise sous-traite à un tiers une partie de ses activités, généralement hors de son *core-business*. L'*outsourcing* peut donc porter sur différentes fonctions de l'entreprise (gestion des RH, achats, logistique, et notamment la gestion du système d'information). Au sein des sociétés de services informatiques, on utilise fréquemment le terme "*outsourcing*" pour désigner l'*outsourcing* de systèmes d'information (ou infogérance).

Les grands métiers couverts par l'infogérance (*outsourcing* de système d'information) sont les suivants :

- tierce maintenance applicative (ou infogérance applicative),
- infogérance de production,
- infogérance de parc (bureautique),
- infogérance d'infrastructure distribuée (téléphonie, réseaux, moyens périphériques...),
- hébergement,
- *help desk*,
- infogérance globale : on parle d'infogérance globale lorsque l'*outsourcing* porte, pour tout ou partie du système d'information, sur l'ensemble des métiers précédents,
- *business process outsourcing* (BPO), *business transformation outsourcing* (BTO).

Les métiers de l'infogérance sont nés il y a une vingtaine d'années, sous des formes différentes selon les pays et les cultures (développement fort de la TMA en France, approche d'infogérance globale dans les pays anglo-saxons).

Ils se sont adaptés en fonction des évolutions majeures des systèmes d'information et

répondent aujourd'hui à la forte attente d'industrialisation et de rationalisation d'un grand nombre de sociétés.

### 1.2. Caractéristiques de l'infogérance

L'Infogérance se caractérise par :

- un engagement réciproque pluriannuel entre un prestataire de services informatiques et un client final,
- une relation multipartite car, côté client, de nombreux interlocuteurs sont impliqués au-delà de la seule direction des systèmes d'information (DG, DAF, directions métiers...),
- un cadre contractuel précis définissant un niveau de service attendu (par opposition à un livrable à produire dans un contrat d'intégration de systèmes),
- des prestations portant sur un système d'information existant et en exploitation opérationnelle,
- un périmètre susceptible d'évolutions constantes pour répondre aux enjeux et aux besoins du client,
- des conditions de réversibilité vers le client et de transférabilité vers un autre prestataire,
- dans certains cas, la reprise de personnel ou d'actifs,
- dans certains cas, l'utilisation de plateformes ou d'équipes distantes (notion d'*offshore* / *nearshore*),
- dans certains cas, l'hébergement des plateformes.

Un projet d'infogérance et son contrat d'infogérance nécessitent donc une très forte collaboration tant dans sa préparation et sa mise en place qu'au quotidien entre le prestataire et le client pour garantir le bon fonctionnement du système d'information.

Remarque : dans quelques cas, on parle d'infogérance "mouir" ou "fin de vie" quand le système d'information concerné par la prestation a vocation à être abandonné ou remplacé par un nouveau en cours de construction.

Pour ces contrats, les caractéristiques peuvent être sensiblement différentes (engagement sur durée plus courte, périmètre peu évolutif sinon par décroissance, pas besoin de conditions de réversibilité / transférabilité ...)

### 1.3. Terminologie / Glossaire

Il n'existe pas, à ce jour, de référentiel définitif de définition commun aux différents acteurs du marché de l'infogérance.

Nous proposons ci-après quelques définitions qui correspondent à ce qui est le plus couramment utilisé.

#### 1.3.1. Outsourcing / Externalisation

Au sens premier, il s'agit pour une entreprise de confier à des prestataires de services, une partie de ses activités. Par exemple : la comptabilité, la production, la gestion du personnel. Le concept ne s'applique à l'informatique que par extension.

L'externalisation possède ses défenseurs et ses détracteurs. Pour les premiers, en se libérant de ces problèmes périphériques à son cœur d'activité, l'entreprise pourra se focaliser sur son métier et ainsi mieux gérer son devenir. Elle pourra également réduire ses coûts. Pour les seconds, l'entreprise perd une partie de son savoir-faire et devient dépendante de prestataires extérieurs.

Compte tenu de l'aspect pluriannuel de ces engagements et de leur importance, les contrats d'externalisation doivent être minutieusement établis, surtout en ce qui concerne la qualité du service fourni par le prestataire et les rôles et responsabilités client / prestataire.

Dans le cadre de l'informatique, il s'agit de la prise en charge totale ou partielle d'un système d'information, de son développement et de sa maintenance. L'entreprise peut aller jusqu'à confier la gestion complète de ses ressources informatiques à des tiers : on parlera alors d'infogérance (anciennement de *Facilities Management*).

En France, la Commission ministérielle de terminologie informatique propose de réserver l'utilisation du terme externalisation à l'infogérance qui n'est pas seulement basée sur l'exploitation des systèmes, mais aussi sur leur développement évolutif.

#### 1.3.2. Infogérance / *Facilities management*

Externalisation vers un tiers, en tout ou partie, avec ou sans délocalisation, des ressources informatiques d'une entreprise ou de son système d'information, dans le cadre d'une relation pluriannuelle et avec un ensemble de conventions de services.

Les fonctions doivent concerner un sous-ensemble cohérent d'utilisateurs.

L'engagement de fait dans un cadre pluriannuel et renouvelable. Il est généralement de type forfaitaire avec définition des niveaux de service attendus.

Cette infogérance est assurée par un prestataire qui va travailler en étroite relation avec le client.

#### 1.3.3. Infogérance globale

L'infogérance globale représente la composante complète de l'infogérance (la reprise de l'ensemble d'un système d'information), avec la gestion à la fois des infrastructures matérielles et des applications (spécifiques ou issues de progiciels / ERP) formées d'une somme hétérogène de chaînes applicatives : paye, applications de métiers comme les métiers bancaires (monétique, chèques, titres), gestion de la relation clientèle, *back-offices* administratifs. On inclut dans ce segment les solutions ASP pluri-annuelles (*Application Service Provider* : location d'application) dédiés à une application (ASP d'automatisation de forces de vente, par exemple). Ce type d'infogérance peut être très proche du BPO (*business process outsourcing*), avec des frontières parfois floues. Le BPO va plus loin que l'infogérance dans l'externalisation puisqu'il prend en charge non seulement l'informatique mais aussi les autres segments de la fonction externalisée.

Cette reprise peut concerner les personnels informaticiens du client et aussi les actifs en termes de matériels (postes utilisateurs, serveurs, PABX, progiciels, etc.).

### 1.3.4. Infogérance sélective

L'infogérance sélective ne couvre quant à elle qu'une part de l'infogérance globale. On parle alors, par exemple :

- d'infogérance de parc,
- d'infogérance de production,
- de TMA,
- etc.

### 1.3.5. Infogérance de parc

L'infogérance de parc couvre tout ou partie des fonctions à assurer pour gérer et faire évoluer le parc des postes utilisateurs et les services de support associés :

- help desk,
- équipe de proximité,
- gestion du parc (matériel et logiciel) et approvisionnement,
- dépannage et maintenance,
- masterisation des postes,
- télédistribution.

Le parc géré s'étend maintenant de plus en plus aux postes de travail portables, aux PDA et aux téléphones portables.

### 1.3.6. Infogérance de production

L'infogérance de production couvre tout ou partie de la plate-forme matérielle et logicielle qui permet au système d'information d'être opérant. On parle en général de :

- serveurs de messagerie,
- serveurs intermédiaires (impression par exemple),
- serveurs d'application critiques,
- des réseaux et des structures de téléphonie,
- et des systèmes applicatifs opérants sur ces matériels.

... que ce soit en architecture grands systèmes ou en architecture distribuée.

### 1.3.7. TMA (tierce maintenance applicative)

Prise en charge par le prestataire de la maintenance et de l'évolution de tout

ou partie du système applicatif. La TMA ne couvre pas l'exploitation du système applicatif qui est assurée dans le cadre de l'infogérance de production.

La TMA de chaînes applicatives vise le même objectif que la maintenance du matériel, à savoir éviter les défauts de fonctionnements, et lorsqu'ils surviennent, remettre en état dans les meilleurs délais ; elle prend en compte aussi les inévitables évolutions liées à la vie des systèmes d'exploitation ou des systèmes ainsi qu'aux nouveaux besoins fonctionnels.

La TMA se décompose en 3 principaux domaines : l'assistance applicative, la maintenance curative et la maintenance évolutive.

- L'assistance applicative permet d'apporter un support fonctionnel et technique aux responsables d'applications ainsi qu'aux équipes d'exploitation du client,
- la maintenance curative est la maintenance de fonctionnement consistant à assurer le bon fonctionnement des applications en production,
- la maintenance évolutive : celle-ci comprend l'ensemble des prestations permettant l'ajout, la modification de fonctionnalités du système d'information ainsi que les évolutions réglementaires, elle intègre la maintenance adaptative permettant de prendre en compte les évolutions liées à des changements de versions de système d'exploitation sur les systèmes hébergeant la ou les applications.

### 1.3.8. Convention de service

Document qui spécifie les niveaux de service à fournir et le périmètre concerné. Il explique les responsabilités du prestataire et du client.

Ce document identifie la fourniture et le niveau de qualité requis en des termes

objectifs et mesurables. Il est formel et constitue un document qui lie le client et le prestataire. Il doit permettre une définition flexible des prestations à fournir afin de pouvoir s'adapter aux évolutions inévitables des besoins et du périmètre couvert. Il doit constituer un outil de management du service.

La Convention de Service permet aussi d'établir le coût annuel récurrent de la prestation.

### 1.3.9. Help Desk

Prestation qui consiste à assister les utilisateurs internes des services informatiques mis à leur disposition, tant au plan du matériel qu'à celui du logiciel.

Ce service de support aux utilisateurs doit être facilement accessible, apporter une réponse à la majorité des problèmes et demandes exposés et jouer le rôle de plate-forme d'aiguillage pour les problèmes plus complexes. Un *help desk* est jugé sur des critères de qualité qui sont en général :

- le taux et le temps de résolution des problèmes,
- le taux de résolution en ligne,
- le temps moyen de décroché, le taux d'abandon d'appel,
- le taux de prise en main à distance,
- la qualité de l'accueil et le service rendu à l'utilisateur.

### 1.3.10. Prise en charge

C'est la première phase du service. Elle établit les fondements pour la production du service. Elle inclut la constitution de l'équipe opérationnelle et les tâches à effectuer afin de minimiser le risque de prise en charge de la réalisation du service. Cette phase peut varier énormément, selon les services à fournir, le temps disponible, l'attitude et les demandes du client. De nombreuses tâches sont menées en parallèle.

### 1.3.11. Récurrence ou phase de production de service

C'est la seconde phase du service. Elle consiste :

- à fournir au client un service conforme aux termes du contrat,
- à gérer la fourniture du service selon les dispositions financières prévues,
- à proposer au client des optimisations.

### 1.3.12. Réversibilité / Transférabilité

C'est la dernière phase du service. Elle peut être aussi complexe que la phase de prise en charge ; c'est aussi un projet. Elle met fin à la fourniture du service, sur demande du client soit lorsque le client, reprend la responsabilité de la fourniture du service (on parle alors de réversibilité), soit lorsque le service est confié à un tiers (on parle alors de transférabilité).

La clause de réversibilité / transférabilité, dans un contrat d'infogérance, définit les conditions, y compris financières, selon lesquelles, à l'issue de la prestation, le prestataire redonnera à son client la maîtrise du périmètre infogéré.

Cette phase est souvent beaucoup plus délicate d'un point de vue juridique que d'un point de vue opérationnel du fait des transferts de responsabilité que cela suppose.

### 1.3.13. Offshore

On parle d'*offshore* lorsque l'on a recours à des ressources basées à l'étranger, dans un pays à faible coût de main d'œuvre. Considéré comme un moyen de réduire les coûts des prestations, l'*offshore* suppose l'acceptation et la maîtrise d'un certain nombre des contraintes inhérentes à ce type de fonctionnement (distance, différence de culture, fuseau horaire, problématique de la langue, contraintes juridiques, organisation plus complexe avec *back-office* et *front-office*...).

Le terme "*nearshore*" est de plus en plus utilisé pour parler d'une prestation assurée dans une localité de relative proximité (province, pays limitrophe...)

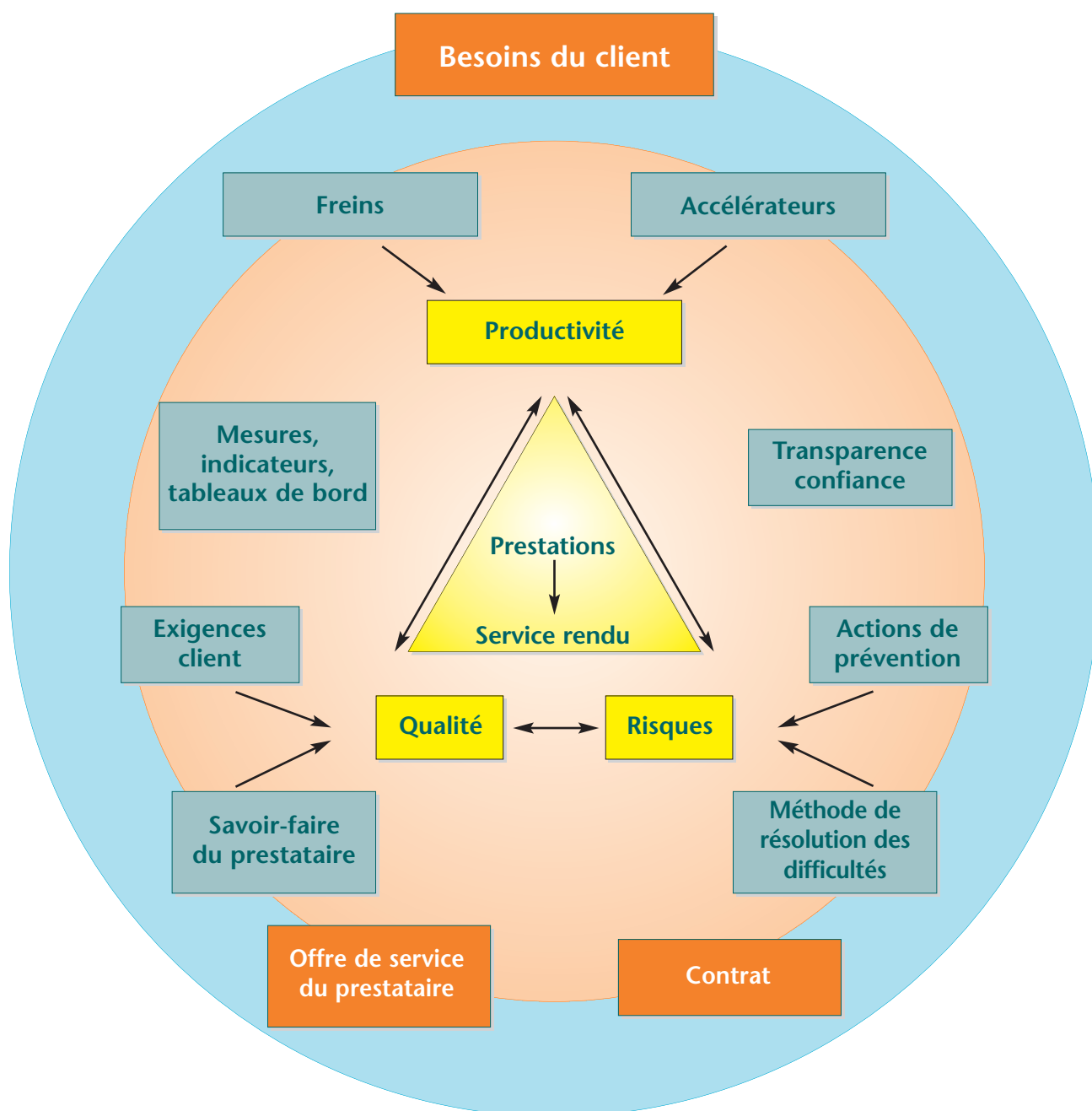
## 2. Basiques de la relation client / prestataire

Un contrat d'ingérence nécessite, encore plus qu'un projet d'ingénierie ou une prestation de conseil, une bonne coopération entre un client et un prestataire.

Cette coopération doit répondre à un certain nombre de basiques que nous souhaitons, pour mémoire, rappeler succinctement dans le présent chapitre.

*Pour une description détaillée de chacun de ces sujets, on pourra se référer utilement aux travaux du groupe "Ingénierie / Intégration de Système" autour de la charte Cigref- Syntec informatique.*

### 2.1. Schéma de coopération



Le schéma ci-dessus présente les axes principaux de préoccupations qui sont au cœur de la relation entre un client et son prestataire.

En arrière plan sur le schéma, le cycle de la **procédure de consultation** qui débute officiellement par l'appel d'offre matérialisé par le document dit "cahier des charges", les prestataires répondent en décrivant leur proposition de service matérialisée par une "proposition", enfin le "contrat" qui scelle et spécifie le cadre de l'accord en y précisant notamment les obligations de chacun des signataires.

Au centre du schéma, un triangle qui matérialise deux éléments essentiels : la **description de la prestation** et notamment les tâches à réaliser par le prestataire et le client, puis la **description du service fourni**, objet du contrat.

Pour maîtriser à la fois le déroulement de la prestation et la qualité du service rendu, trois ensembles d'items doivent être gérés d'un commun accord et selon une même vision entre le client et son prestataire.

- Le pôle **qualité** est au confluent des exigences du client sur la façon de réaliser la prestation et délivrer le service attendu, et de l'expertise mise en œuvre par le prestataire pour identifier, puis éliminer les risques, compte tenu de la nature de la prestation effectuée.
- Le pôle **prévention et risques**, correctement managé, est un gage de bonne fin des travaux, à condition qu'en cas de divergences prolongées ou répétées sur une ou plusieurs natures de risques, les signataires du contrat fassent appel à une aide extérieure.
- Le pôle **productivité** par l'identification des freins entraînant des dépenses d'énergie inutiles et par la mise en place d'actions volontaristes, accélérateurs dans les décisions, permet de garantir le contrôle des dépenses budgétées et la tenue des délais.

Enfin, la mise en place d'outils communs et identiques au niveau des instruments de mesures, **des indicateurs et des tableaux de bord**, doit permettre une vision identique de la réalité des faits.

Tout ceci ne pourra se réaliser que si une **transparence** et une atmosphère de travail basée sur une **confiance réciproque** peuvent être instaurées.

## 3. Les principaux freins et accélérateurs pour la réussite d'un contrat d'infogérance

Nous avons regroupé dans le présent chapitre, les principales actions recommandées qui, selon qu'elles sont ou non appliquées, constituent des freins ou des accélérateurs pour la réussite d'un contrat d'infogérance.

### 3.1. Vocabulaire

#### Proposition

- Veiller à ce que les expressions de besoins client et les propositions des prestataires concernant l'infogérance utilisent un vocabulaire le plus cohérent possible avec les définitions préconisées par le Cigref et Syntec informatique.

#### Commentaire

Ces dernières années, les offres d'infogérance ont fait l'objet d'un gros travail de marketing de la part des prestataires et de beaucoup de communication au sein des médias.

Des incompréhensions peuvent être engendrées par l'utilisation de termes imprécis, ambigus ou ayant des significations différentes d'un prestataire à l'autre ou d'un client à l'autre. On pourra pour cela se référer aux définitions proposées par le Cigref et Syntec informatique.

### 3.2. Avant-vente

#### Proposition

- Mieux expliciter aux prestataires les critères de choix (et notamment les critères réhibitoires) pour les aider à ne se positionner que s'ils ont des chances réelles de succès.
- Ne pas utiliser une démarche avant-vente pour obtenir conseil ou *benchmark* gratuit.
- Etre particulièrement vigilant sur la confidentialité des informations.



### Commentaire

Le passage en infogérance est une phase importante dont les impacts (organisation, RH...) doivent être identifiés préalablement à la consultation. Ce travail préalable permet de finaliser le périmètre de la consultation et de bénéficier ainsi de réponses de meilleure qualité de la part des prestataires. En outre, une bonne expression des critères de choix permet de mieux cibler la consultation évitant une perte d'énergie des deux côtés.

Une démarche avant-vente ne doit notamment pas être un moyen d'obtenir un conseil gratuit ou une acculturation d'une entreprise comme par exemple face aux possibilités d'*offshore*.

Toute démarche d'*offshore* doit donc faire l'objet d'une réflexion préalable approfondie au sein de l'entreprise cliente pour être sûr qu'elle correspond à un mode de fonctionnement applicable à l'entreprise.

## 3.3. Prestation / Objectifs

### Proposition

- Bien exprimer les enjeux clients.
- Bien exprimer et décrire la prestation attendue avec les niveaux de services, les rôles et responsabilités.
- Partager cette vision avec l'ensemble des parties concernées par le projet (DG, DSI, DRH, directions métiers, prestataire).

### Commentaire

Les insatisfactions relèvent souvent d'objectifs mal définis ou mal partagés :

- Prestataire n'ayant pas une bonne vision des enjeux métier ainsi que des critères sur lesquels sera mesurée la qualité de service.
- Attente des DG ou directions métiers différentes des attentes exprimées par la DSI sur lesquelles s'appuient les indicateurs du contrat.
- Rôle des directions métiers mal précisé
- Etc.

Il est important que côté client toutes les composantes concernées de l'entreprise (DG, DSI, direction des achats, RH, directions métiers) aient un engagement commun.

## 3.4. Périmètre

### Proposition

- Partager régulièrement une vision du périmètre de la prestation, qui va forcément devoir évoluer au cours du contrat et nécessitera des unités d'œuvre équitables et cohérentes avec son périmètre, pour valoriser la prestation de façon pertinente.
- Vérifier que l'on a une vision suffisante d'un périmètre (contenu, coûts associés, qualité...) permettant d'assumer son rôle côté client avant de chercher à l'externaliser.

### Commentaire

Par nature, compte tenu de l'engagement contractuel dans la durée, le périmètre d'un contrat d'infogérance ou de TMA est amené à évoluer (ajout ou suppression de nouveaux périmètres applicatifs, évolution des technologies...).

Il est donc nécessaire de prévoir dès le contrat :

- une définition précise du périmètre couvert par la prestation,
- le processus applicable en cas de besoin d'évolution du périmètre,
- la façon dont chaque évolution de périmètre est prise en compte dans les engagements contractuels (indicateurs, prix de la prestation, ...)
- le processus applicable en cas d'évolution majeure nécessitant une rediscussion du contrat.

Contrairement à un projet d'intégration de système dont le prix peut être fixé au départ sur la base d'un cahier des charges précis, la valorisation d'une prestation d'*outsourcing* ou de TMA doit évoluer pour tenir compte des changements de périmètre ou de niveau de services demandés.

Il est donc recommandé de choisir, pour valoriser ces prestations, des unités d'œuvre cohérentes avec la valeur ajoutée et la prestation réelle fournie par le prestataire.

Régulièrement, dans le cadre des processus de pilotage, la pertinence des unités d'œuvre applicable doit être vérifiée. Si nécessaire, de nouvelles unités d'œuvre doivent être définies.

### 3.5. Ressources humaines

#### Proposition

- Prévoir le plan d'accompagnement du changement côté client (clarifier rôle des acteurs, plan de formation...), clé de réussite du projet.
- Mettre en place les indicateurs et processus garantissant la compétence de l'équipe prestataire.
- Si un engagement en maîtrise d'œuvre est demandé, limiter le droit d'ingérence du client sur le choix de moyens mis en place par le prestataire.

#### Commentaire

Le passage en infogérance fait apparaître de nouvelles compétences et missions au sein des équipes clients (pilotage, contrat, rôle de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage...). Il impose une évolution de ces rôles qu'il convient d'accompagner.

### 3.6. Suivi / Contrôle

#### Proposition

- Prévoir un système de pilotage efficace et l'appliquer tout au long du projet.
- Définir des tableaux de bord techniques et contractuels communs.
- Mesurer les résultats par rapport aux objectifs et le faire savoir, partager cette mesure.
- Organiser des rendez-vous fréquents (communication) même quand tout va bien.

#### Commentaire

Le suivi et le contrôle d'opérations d'infogérance se font par rapport à un référentiel définissant les obligations réciproques (prestataire / client) et ce à différents niveaux des entreprises. Trois étapes sont à considérer :

- Etablissement du référentiel
  - finalisation des conventions de services (prestataire et client),
  - réalisation du plan qualité,
  - mode de gouvernance établi en commun.
- Gestion opérationnelle du projet
  - mise en place de l'environnement de la prestation (outils, comités de pilotage et comités opérationnels, indicateurs, processus, etc.).
- Suivi - Contrôle
  - suivi et contrôle des indicateurs par rapport au référentiel,
  - processus d'amélioration,
  - pilotage et décisions en commun.

Plusieurs niveaux de l'entreprise sont sollicités en fonction des typologies de projet (TMA fin de vie d'infogérance globale). Ces différents niveaux interviennent lors de l'étape d'établissement du référentiel et lors de l'étape de suivi et contrôle. Les tableaux de bord présentent des indicateurs définis et permettent de suivre les engagements. Ils portent en général sur :

- Qualité de service
  - garantie de réactivité (délais de réponse, de correction, de livraison, éventuelles astreintes...),
  - flexibilité (adaptations aux pointes de charge et aux priorités vues en comité),
  - *reporting* transparent (tableaux de bords détaillés).
- Qualité de l'application
  - veille de la maintenabilité (respect des normes, tests, actions préventives...),
  - maintien de la documentation (documentation adaptée pour la maintenance),
  - maintien des compétences (cartographie, livret d'accueil, plan de formation).
- Maîtrise des coûts
  - engagement de productivité,
  - forfait annuel sur prestations de base,
  - suivi précis et régulier des coûts.

### 3.7. Transfert de responsabilité / Juridique

#### Proposition

- Prévoir un contrat équilibré.
- Ne pas demander des engagements inadaptés par rapport au contrat (un prestataire de services n'est pas un assureur).
- S'interdire les types de clauses abusives ou excessives.

#### Commentaire

Le contrat doit intégrer la notion de durée longue en intégrant en particulier le fait que l'environnement général (applications, systèmes, technique, fonctionnel...) de même que les besoins utilisateurs, les processus métiers, les conditions économiques... évolueront selon toute probabilité avant la fin du contrat.

Il paraît donc utile d'avoir un contrat en deux parties. L'une immuable (contenant les parties fixes du contrat) et l'autre variable qui doit être revue périodiquement avec une fréquence prévue dans la partie immuable. Cette partie peut très bien être constituée d'annexes ayant chacune des modalités de mise à jour particulières. Bien sûr, la durée pouvant générer naturellement des déséquilibres, il doit y avoir en permanence une recherche de l'équilibre et de l'équité dans toutes les négociations.

Externaliser ne signifie pas transférer ses problèmes internes à un tiers. Il conviendra notamment d'être vigilant, lors de la rédaction de tout contrat d'infogérance, aux éventuels clauses excessives comme par exemple :

- certaines clauses ne fixant pas de limites de responsabilités cohérentes avec la taille du contrat, ou demandant des engagements sur les dommages indirects,
- les exigences contractuelles ou les exigences de résultats trop ambitieuses qui risquent de mettre le prestataire en difficulté pour respecter les législations locales et internationales ou le droit du travail (volume de travail excessif le week-end ...),
- les exigences parfois incompatibles entre elles.

### 3.8. Réversibilité / Transférabilité

#### Proposition

- Prévoir et organiser un vrai plan de réversibilité / transférabilité.
- Vérifier tout au long du projet (points réguliers) que l'on est en mesure d'engager cette réversibilité.

#### Commentaire

Trop souvent la réversibilité/transférabilité est prévue dans les contrats, mais est concrètement peu évoquée opérationnellement. Il faut notamment identifier les moyens permanents à mettre en œuvre des deux côtés pour garantir la faisabilité des phases de réversibilité.

### 3.9. Prendre en compte tous les autres prestataires du Système d'information

#### Proposition

- Prendre en compte les contrats du client avec d'autres prestataires (fournisseurs d'applications, de matériel, de réseau...).
- Clarifier les responsabilités vis-à-vis de ces prestataires.

#### Commentaire

La qualité du service peut être lourdement pénalisée par la défaillance d'un fournisseur non directement prévu au contrat. Il est donc nécessaire à la mise en place d'un contrat d'infogérance, de relire l'ensemble des contrats ayant une relation directe ou indirecte avec le périmètre externalisé. Tout nouveau fournisseur devra faire l'objet d'une qualification en commun.

### 3.10. Evolution technique du système d'information

#### Proposition

- Organiser de temps en temps (chaque année) une réflexion sur l'évolution du socle technologique du système d'information afin de ne pas risquer l'obsolescence.
- Proposer ensemble (prestataire et client) des actions d'évolution.
- Engager d'un commun accord et dans des conditions financières et contractuelles équitables, les travaux pertinents.

### Commentaire

Certains clients regrettent parfois que leur prestataire d'infogérance ait parfaitement "maintenu" le système d'information en état de fonctionnement pendant de nombreuses années mais sans alerter sur le risque d'obsolescence à moyen terme si des travaux de modernisation n'étaient pas engagés.

Moderniser le SI de façon préventive suppose une volonté partagée entre client et prestataire car ce type de démarche peut, à court terme, le temps des travaux correspondants, s'avérer contradictoire avec des objectifs de réduction des coûts ou de maintien d'un haut niveau de service.

Ce type de modernisation est par ailleurs difficilement quantifiable et évaluable longtemps à l'avance, donc difficile à intégrer de façon forfaitaire au moment de la finalisation d'un contrat d'infogérance qui a vocation à durer plusieurs années.

## 3.11. Recours

### Proposition

- Mettre en place entre Syntec informatique et Cigref une méthode de résolution des difficultés.
- Ne pas hésiter à faire intervenir des tiers avant qu'un projet soit en alerte lourde.

### Commentaire

Pour le bon fonctionnement d'un contrat d'infogérance, il est souhaitable d'introduire une notion d'inspection (de détection) des conflits potentiels dans le cadre de l'anticipation des risques.

On peut envisager que cette analyse soit réalisée lors des comités "stratégiques" de la prestation.

Les situations pouvant justifier un telle analyse externe sont notamment celles où :

- les objectifs fixés conjointement sont systématiquement non tenus,
- la convention de service et les indicateurs utilisés font que le prestataire est systématiquement pénalisable,
- impossibilité d'accord sur l'évolution du cadre contractuel (périmètre, unités d'œuvre, conditions financières, etc...).

Courriel : [cigref@cigref.fr](mailto:cigref@cigref.fr)  
<http://www.cigref.fr>

## 4. Propositions d'actions complémentaires

D'un point de vue pratique, au-delà des préconisations faites au niveau de chaque projet d'infogérance, le groupe de travail propose, face aux points de la Charte, quelques actions complémentaires à conduire conjointement entre Syntec informatique et Cigref.

### Point 1 - Connaissance des métiers

**Proposition 1.1** : organiser des séminaires ou des actions de communication pour la sensibilisation des Directions Générales et des Directions Métier aux enjeux et opportunités de l'infogérance.

### Point 2 - Transparence

### Point 3 - Impartialité

**Proposition 3.1** : rédaction d'une annexe à la Charte proposant une méthode de résolution des difficultés.

### Point 4 - Indépendance d'opinion et d'expression

### Point 5 - Qualité

### Point 6 - Innovation

**Proposition 6.1** : lancer une réflexion sur l'utilisation des technologies pour augmenter le professionnalisme, la qualité et la productivité au sein des opérations d'infogérance.

### Point 7 - Diffusion de l'information

### Point 8 - Partage des connaissances

**Proposition 8.1** : Syntec informatique et le Cigref proposent des définitions des principaux termes de l'infogérance (voir paragraphe 2 du présent document) au sein d'un document qui pourrait servir de référence. On regardera notamment la norme expérimentale AFNOR XP Z 67- 801- 1, 2 .

### Point 9 - Productivité

**Proposition 9.1** : lancer une réflexion (groupe de travail) sur le thème "quelle alternative à l'offshore ?".

### Point 10 - Suivi de la charte

Courriel : [contact@syntec-informatique.fr](mailto:contact@syntec-informatique.fr)  
<http://www.syntec-informatique.fr>