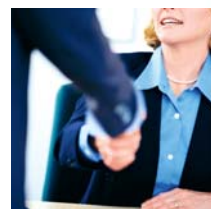
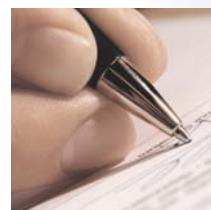
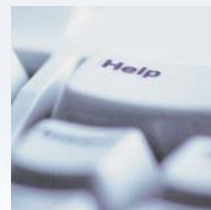


LIVRE BLANC DE L'INFOGÉRANCE



... **T** ... Systems

10 ans d'infogérance en France



Pierre Audoin Consultants



PRÉAMBULE	4
PARTIE 1 : LE MARCHÉ FRANÇAIS DE L'INFOGÉRANCE	6
1 LA DEMANDE A MÛRI AU FIL DU TEMPS	7
2 L'OFFRE S'EST ADAPTÉE AU SYSTÈME D'INFORMATION	7
3 L'OFFRE RÉPOND AUX BESOINS DES ENTREPRISES À CHAQUE CYCLE ÉCONOMIQUE	7
4 L'INDUSTRIALISATION DE L'OFFRE	8
5 LA DEMANDE RESTE ÉLEVÉE, MALGRÉ DES DIFFICULTÉS QUI LIMITENT SON EXPANSION	8
6 LE MARCHÉ RESTE TRÈS ACTIF	9
6.1 <i>L'infogérance globale</i>	11
6.2 <i>L'infogérance de solutions applicatives</i>	11
6.3 <i>L'infogérance d'infrastructures</i>	12
PARTIE 2 : T-Systems SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS DE L'INFOGÉRANCE STRATÉGIE ET POSITIONNEMENT	14
PARTIE 3 : L'ASPECT JURIDIQUE EN MATIÈRE D'INFOGÉRANCE	22
1 LE CLIENT DOIT DÉFINIR SES OBJECTIFS ET SES BESOINS	23
2 EN MATIÈRE D'INFOGÉRANCE, IL N'Y A PAS DE CONTRAT TYPE	24
3 LA NÉGOCIATION D'UN CONTRAT D'INFOGÉRANCE N'EST PAS UN MATCH DE FOOT	24
4 LA DIALECTIQUE OBLIGATION DE MOYENS/OBLIGATION DE RÉSULTAT EST STÉRILE	25
PARTIE 4 : L'INFOGÉRANCE ET L'ASSISTANCE À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE	28
PARTIE 5 : PRÉSENTATION DE T-Systems ET RÉFÉRENCES	36
1 PRÉSENTATION DE T-Systems	37
1.1 <i>T-Systems, un groupe international</i>	37
1.2 <i>Une infogérance qui s'étend sur l'ensemble des continents</i>	38
1.3 <i>Des infrastructures informatiques et télécoms performantes</i>	39
1.4 <i>T-Systems en France</i>	39
2 QUELQUES RÉFÉRENCES	41
CONCLUSION	42
INDEX	43
REMERCIEMENTS	45



Pourquoi un livre blanc de l'infogérance avec T-Systems ?

Un livre blanc a pour mission de faire connaître une offre qui n'est pas toujours visible sur le marché, soit parce qu'elle est jeune, soit parce qu'elle fait partie d'un marché nouveau ; il s'attache donc à montrer les caractéristiques de l'offre d'un prestataire, ses références, son organisation afin que tous les intervenants du marché acquièrent une vision plus juste de son positionnement.

Ces intervenants sont divers : clients, investisseurs et analystes financiers, médias et leaders d'opinion.

Le livre blanc délivre ainsi un message fort et sophistiqué au marché, augmentant la notoriété et la transparence d'une offre complexe.

Alimenté des points de vue des principaux acteurs du marché de l'infogérance (analyste, prestataire, juriste et assistant à maîtrise d'ouvrage), ce livre blanc a pour but à la fois de mieux faire connaître le groupe T-Systems dans les composantes de son activité d'infogérance et d'en décrire l'activité actuelle en France, notamment à travers ses références.

Cela fait maintenant plus de 10 ans que l'activité infogérance existe chez T-Systems en France : que de chemin parcouru depuis la prise en charge de l'informatique de sa maison mère et les activités d'aujourd'hui, structurées pour être complètement en phase avec le marché et lui apporter des solutions à la fois souples et industrielles !

Partie 1 :

Le marché français de l'infogérance



L'infogérance en France :
Le point de vue de Pierre Audoin Consultants.

Elisabeth de Maulde
Directeur Général Adjoint, Pierre Audoin Consultants

1. La demande a mûri au fil du temps

Si le concept d'externalisation partielle ou totale de la gestion du système d'information chez un prestataire extérieur vient du monde anglo-saxon, les entreprises françaises ont petit à petit expérimenté cette prestation et l'utilisent de plus en plus pour répondre à leurs besoins d'évolution et d'optimisation de leurs systèmes d'information.

2. L'offre s'est adaptée au système d'information

L'infogérance a d'abord démarré dans les grands comptes et sur les grands systèmes. Elle a ensuite suivi l'évolution des architectures informatiques pour toucher les serveurs intermédiaires propriétaires puis Unix et se diffuser également dans le monde des micros. La grande vague d'implantation des ERP dans les entreprises a entraîné une deuxième vague de mise en infogérance des ERP, spécialement dans les moyennes entreprises.

3. L'offre répond aux besoins des entreprises à chaque cycle économique

Les motivations des entreprises pour faire appel à l'infogérance peuvent varier selon qu'elles se trouvent dans une période de récession ou dans une période d'expansion :

> En période de récession économique, l'infogérance aura comme principales motivations de :

- jouer le rôle d'un levier de contrôle des coûts du système d'information,
- permettre une amélioration qualitative du système existant, avec la mise à jour technique et l'optimisation des process de gestion. Ces effets sont surtout mesurables dans l'infogérance des infrastructures informatiques et de télécommunications.

De grandes opérations d'externalisation à motivation financière, de vente d'actifs et d'amélioration de bilan, restent encore rares en France alors qu'on en constate bon nombre ailleurs, spécialement aux USA. Cependant, les difficultés économiques des entreprises en période de récession pourraient accroître cette demande.

Le marché français de l'infogérance

> En période d'expansion économique :

- la motivation première reste le contrôle du coût informatique,
- les entreprises vont y faire appel pour pouvoir intégrer dans les meilleurs délais de nouvelles technologies ou applications. Sans l'infogérance, cet objectif aurait nécessité l'embauche de compétences rares et chères, la mise en place d'organisations lourdes en interne, des délais moins maîtrisés.

Le développement de l'infogérance autour des ERP, notamment SAP, s'est réalisé dans une période qui connaissait une pénurie de compétences (SAP), alors qu'au même moment les entreprises avaient des besoins lourds et complexes autour de la mise en production de leur ERP. L'infogérance a assuré une réponse adéquate à ces besoins en garantissant des délais, des niveaux de services, des compétences adaptées et mutualisées.

4. L'industrialisation de l'offre

Les prestataires ont, au fil du temps, perfectionné leurs offres, sous la pression d'utilisateurs de plus en plus exigeants sur la qualité des services proposés et toujours très sensibles au niveau des prix proposés. Cette sensibilité au prix, toujours très active, est exacerbée en période de récession économique. Pour rester compétitifs, les prestataires sont donc dans l'obligation de mettre en place des infrastructures d'exploitation et de support très performantes, d'organiser les processus de fourniture de services et les relations avec leurs clients afin que ceux-ci bénéficient d'un service de qualité malgré des prix très tirés. C'est par ce challenge jamais achevé que l'infogérance offre une alternative intéressante face à une solution interne.

5. La demande reste élevée, malgré des difficultés qui limitent son expansion

L'infogérance reste encore un marché jeune et en évolution constante notamment dans les périmètres à externaliser, pour lesquels les décideurs ne disposent pas toujours des outils leur permettant de déterminer les avantages et les limites. Ils sont confrontés à la nécessité de faire évoluer leur système d'information pour répondre avec le plus de réactivité possible aux évolutions des demandes des utilisateurs et pour accompagner de façon dynamique la stratégie de leur entreprise.

Se pose alors la question de savoir si l'infogérance peut apporter des solutions efficaces à ces obligations. De nombreuses interrogations surgissent sur l'infogérance : Comment y accéder ?

Que faut-il externaliser ? Avec quel prestataire ?

6. Le marché reste très actif

Pierre Audoin Consultants évalue le marché français de l'infogérance à 4 520 millions d'euros en 2003. Celui-ci a crû entre 1992 et 2002 au rythme de 16,5% en moyenne par an.

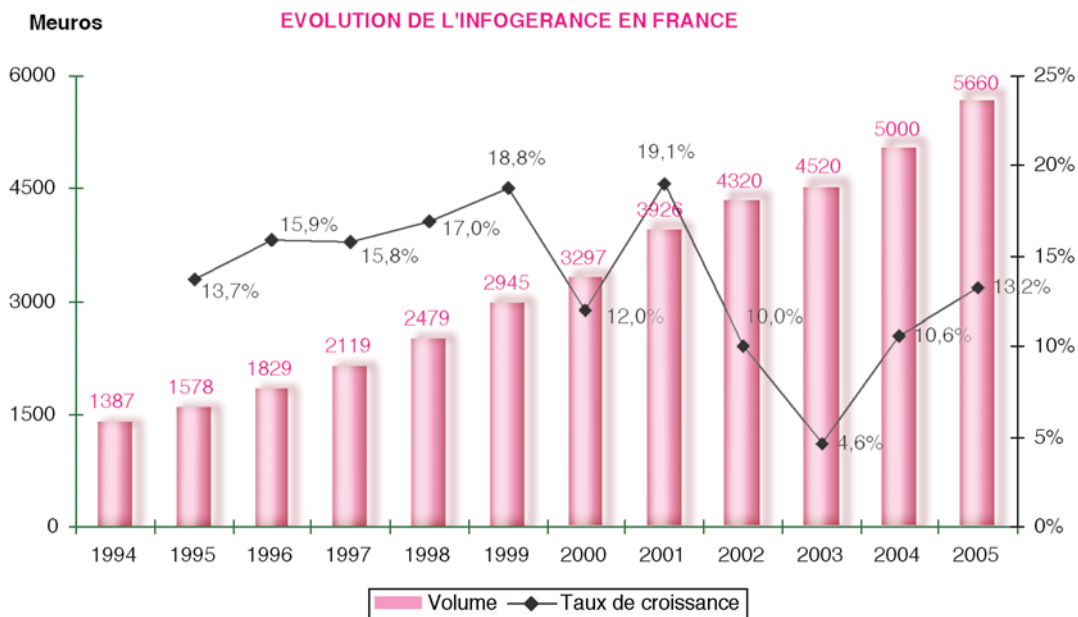


Figure 1 : évolution du marché français de l'infogérance - Source PAC

Même si l'année 2003 n'a pas représenté une croissance spectaculaire sur un marché habitué à dépasser annuellement les 20%, la demande a augmenté de 4,6%, alors même que la pression sur les prix restait intense.

Le marché de l'infogérance d'infrastructures distribuées devrait continuer sa dynamique, les entreprises cherchant toujours à optimiser leurs infrastructures pour apporter des services améliorés aux utilisateurs. Elles vont profiter aussi des nouvelles possibilités de gestion en télé-services de leurs systèmes, des offres mutualisées de support, des coûts de réseau en baisse, tandis qu'elles pourront être confrontées à une nouvelle pénurie d'informaticiens si la reprise économique s'avère soutenue parallèlement au départ à la retraite d'une première grande vague d'informaticiens dans le moyen terme.

Le marché français de l'infogérance

Quelles que soient les tendances économiques, le marché devrait connaître une croissance soutenue dans les trois prochaines années grâce aux demandes issues de différents types d'infogérance.

L'infogérance peut en effet être analysée selon trois grands segments qui ont chacun leur dynamique propre :

- l'infogérance globale,
- l'infogérance de solutions applicatives,
- l'infogérance d'infrastructures.

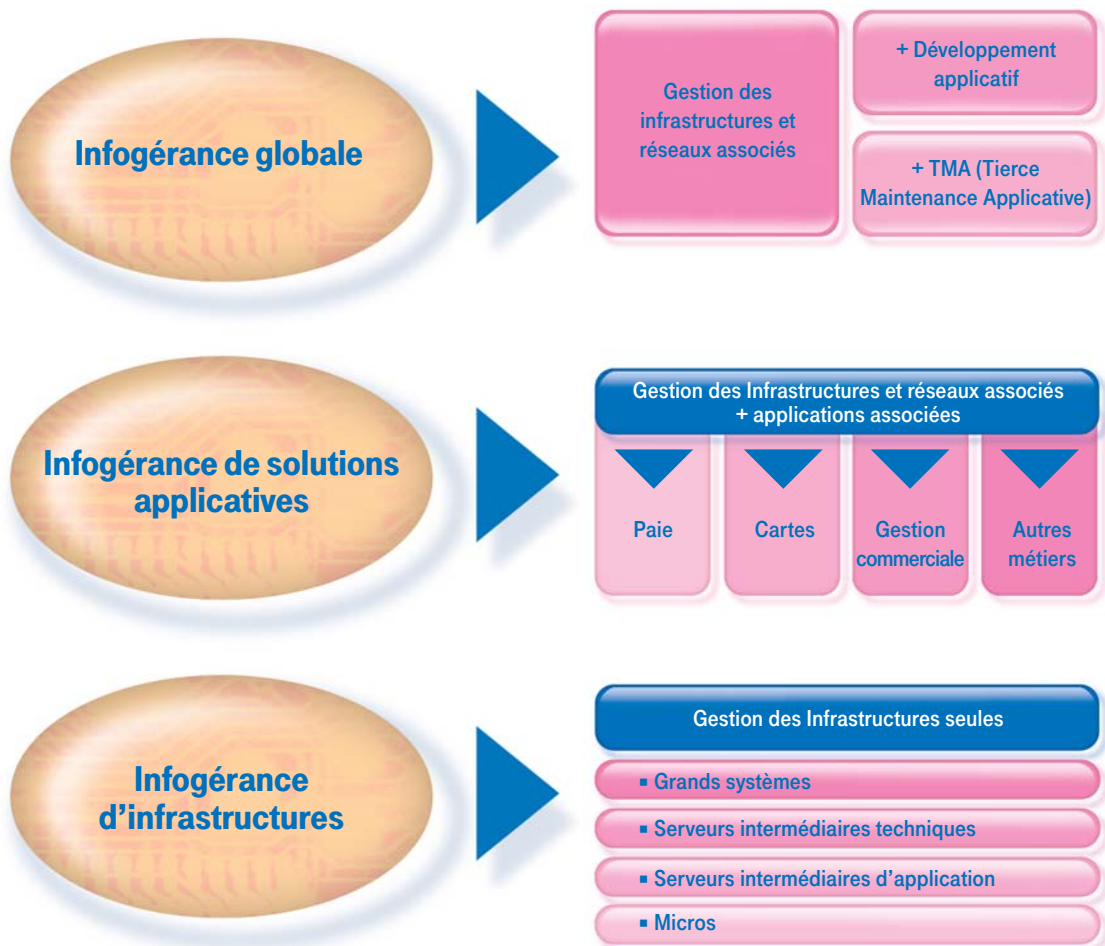


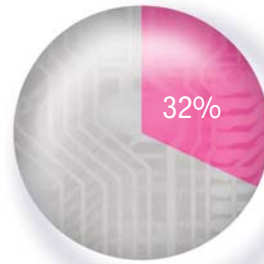
Figure 2 : les trois catégories d'infogérance

6.1 L'infogérance globale

Elle englobe les contrats d'infogérance comprenant à la fois la gestion des infrastructures, les développements applicatifs et la tierce maintenance applicative.

La France connaît peu de grands contrats d'infogérance globale. Ce segment s'est développé jusqu'à aujourd'hui surtout dans les moyennes entreprises, notamment autour des ERP, spécialement SAP.

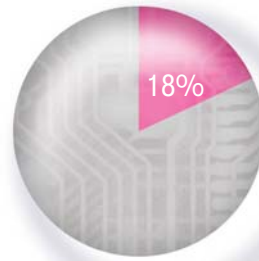
Le marché de l'infogérance globale devrait connaître un nouveau rebond sous la demande d'entreprises plus grandes, désireuses d'optimiser leur système d'information en termes de coûts et de qualité de services. Cette demande a touché beaucoup plus tôt les pays anglo-saxons et nordiques, mais commence à se développer en France dans une optique européenne et même mondiale.



Infogérance globale : 32% du marché français de l'infogérance en 2003

6.2 L'infogérance de solutions applicatives

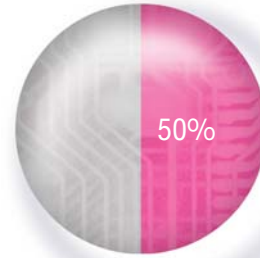
Elle forme le deuxième segment de l'activité d'infogérance. Elle comprend les prises en charge de l'informatique limitée à une fonction de l'entreprise : la paie, la gestion commerciale, la gestion des titres, le traitement de chèques ou de cartes, la gestion de la relation client. C'est un ensemble de niches offertes par des prestataires très spécialisés. Le marché connaît une dynamique régulière, spécialement autour de la paie.



Infogérance de solutions applicatives : 18% du marché français de l'infogérance en 2003

6.3 L'infogérance d'infrastructures

Elle représente le segment de l'infogérance jusqu'ici le plus dynamique. Les acteurs et les demandes ne sont pas les mêmes selon les plates-formes gérées.



**Infogérance
d'infrastructures :
50% du marché
français de
l'infogérance
en 2003**

- Les grands systèmes ont été les premiers à être mis en infogérance. Le marché de l'infogérance d'infrastructures est aujourd'hui un marché d'opportunités dans lequel peu d'acteurs sont à même de répondre aux besoins ; il nécessite en effet de lourds investissements d'infrastructures informatiques et de réseaux dans des centres informatiques très sécurisés. Par ailleurs, la demande pour ce type d'infogérance provient de grandes entreprises qui ont des besoins d'exploitation multipays, ce qui nécessite pour le prestataire des implantations dans les pays concernés. Ce marché, relativement limité comparativement à celui de l'infogérance d'infrastructures distribuées, connaît un regain de faveur sous la pression de la récession économique, les entreprises cherchant à optimiser les coûts en consolidant les grands systèmes à l'échelle de plusieurs pays.
- Les infrastructures distribuées forment aujourd'hui un marché dynamique, les entreprises trouvant dans l'infogérance des réponses adaptées à la complexité de gestion de leurs parcs :
 - les coûts représentent toujours un critère incontournable pour choisir une solution d'infogérance : celle-ci permet de mieux les contrôler, de les lisser sur plusieurs années, voire de les diminuer,
 - la complexité de gestion des parcs nécessite des compétences multiples que peu d'entreprises savent gérer en interne,
 - les utilisateurs attendent des systèmes d'information des niveaux de services de plus en plus élevés (continuité de services, réactivité et transparence dans les évolutions, souplesse, modularité,...), ce qui s'avère difficile à mettre en place en interne avec des coûts raisonnables,
 - les engagements de services signés entre l'entreprise et le prestataire obligent ce dernier à les respecter rigoureusement, sous peine de subir de lourdes pénalités, ce qui n'existe pas en interne entre directions informatiques et directions utilisatrices.

Notes :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Partie 2 :

T-Systems sur le marché français de l'infogérance : stratégie et positionnement



L'infogérance en France :
Le point de vue et le positionnement de T-Systems en France.

« Industrialiser pour rendre l'offre plus flexible... »

Jean Jacques Wormser
Directeur Commercial & Marketing
de l'activité infogérance de T-Systems en France

Pierre Audoin Consultants (PAC) : Jean-Jacques Wormser, vous dirigez le marketing et le développement commercial de l'activité Infogérance de T-Systems en France. Comment positionnez-vous T-Systems sur le marché français ? A quelles attentes du marché votre offre répond-elle ?

Jean-Jacques Wormser : T-Systems occupe le troisième rang européen sur le marché de l'infogérance avec un chiffre d'affaires de 5,2 Milliards d'euros en 2003. Nous sommes présents sur le marché français depuis 10 ans et T-Systems a mis cette période à profit pour adapter son offre aux attentes des entreprises françaises.

**Un savoir-faire
reconnu par
le marché
européen**

En France, notre offre couvre à la fois les domaines de l'infogérance globale et ceux de l'infogérance sélective. Cette pertinence est reconnue par le marché comme le souligne notre croissance, supérieure à celle de nos concurrents (16% en 2002 et 27% en 2003). L'infogérance représente aujourd'hui près de 40% de notre chiffre d'affaires total dans les services informatiques, ce qui souligne la pérennité de nos investissements et notre engagement sur le long terme dans cette activité.

**Une réponse
globale**

Nous couvrons aujourd'hui tout le spectre de l'offre d'infogérance, depuis les projets d'intégration de systèmes jusqu'à la prise en charge de la gestion des infrastructures, tant informatiques que télécoms (voix-données,...). L'acquisition de Soleri en 1999 nous a apporté un savoir-faire déterminant dans le développement et la maintenance des applications : notre offre globale est devenue un atout pour tous nos clients qui veulent limiter le nombre d'intervenants en sous-traitance.

T-Systems sur le marché français de l'infogérance

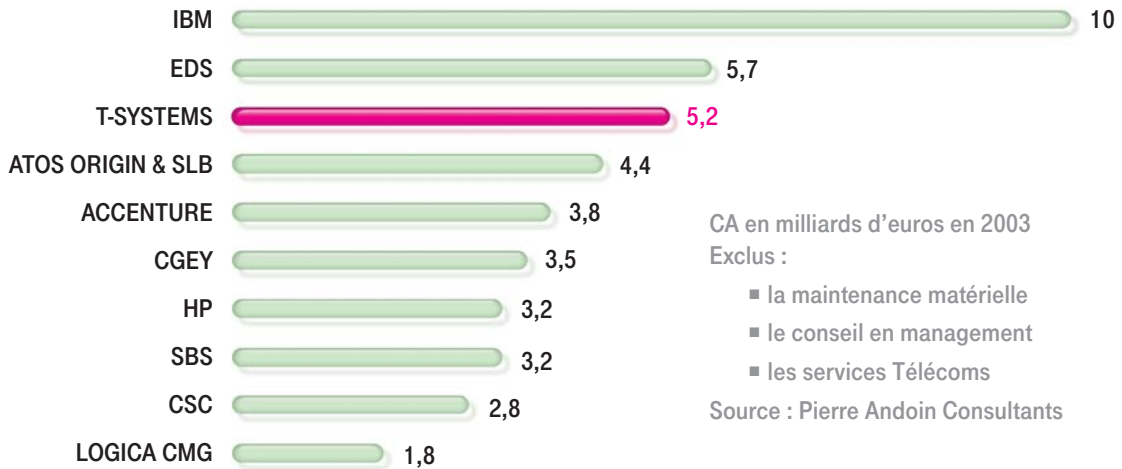


Figure 3 : les prestataires de services informatiques en Europe

PAC : quelles sont pour vous les caractéristiques essentielles du métier de l'infogérance ?

Un métier d'industriel

Jean-Jacques Wormser : le métier de l'infogérance est devenu un métier d'industriel. Il faut aujourd'hui être en mesure d'offrir des prestations sur tous les types de plates-formes techniques, du grand système jusqu'au micro, en passant par les architectures distribuées. La gestion d'une telle diversité d'infrastructures ne s'improvise pas.

L'informatique à la demande

C'est pourquoi T-Systems s'appuie sur les « global factories » du groupe. Il s'agit de centres de traitement gérés à l'échelle européenne qui ont assuré depuis longtemps le développement du concept de « computing on demand » sur les grands systèmes. Il s'agit bien d'un métier d'industriel car les gains de productivité permanents y sont, comme dans l'industrie, le facteur clé de notre progression sur le marché. Nous avons adapté avec succès ce concept « d'informatique à la demande » à l'infogérance de systèmes distribués. Notre client Alcan (ex Pechiney), par exemple, tire aujourd'hui profit de ces gains de productivité pour son système de facturation, dont 70% relève de ce modèle.



Figure 4 : des infrastructures diverses

PAC : ce concept d'industrialisation de l'infogérance semble pertinent pour l'infogérance globale. Mais est-il compatible avec une approche sélective de l'infogérance ?

Jean-Jacques Wormser : oui, bien sûr. Tout dépend de la taille des « usines » que vous mettez en place pour délivrer le service. La place de T-Systems sur le marché européen confère à ses « global factories » une taille très suffisamment significative pour que l'approche sélective ne se fasse pas au détriment de l'effet de volume et des gains de productivité.

L'infogérance sélective maîtrisée

Notre service est ainsi réparti en quatre « usines », si je puis dire :

- l'usine **SAP** qui, avec près de 20 000 utilisateurs gérés, fait de T-Systems un des leaders en France sur ce marché. Cette usine prend en charge l'exploitation des plates-formes SAP aussi bien pour le développement, la pré-production que la production. Les économies d'échelle sont très significatives pour nos clients ; au-delà de la continuité d'exploitation, ils ont surtout accès à l'expertise SAP au bon moment et sans surcharger leurs ressources,
- l'usine **mainframe** : face à une concurrence essentiellement limitée à quelques grands prestataires américains, l'offre de T-Systems représente une alternative solide et fiable au plan européen. En France, nous gérons actuellement 3400 Mips (Millions d'instructions par seconde) pour de grands clients qui sont présents à l'international,

T-Systems sur le marché français de l'infogérance

- l'usine **client-serveur** : nous gérons dans nos centres ou sur le site de nos clients différentes plates-formes allant de Unix (Ux, Solaris, AIX) à NT et e-series (AS400). Notre puissance dans ce domaine tire aussi partie de notre forte capacité en gestion de réseaux ; que ce soit au niveau international, à travers les infrastructures de notre maison-mère Deutsche Telekom ou au niveau national avec les réseaux de LDcom qui a repris notre filiale Siris en 2003,
- l'usine **poste de travail** : nous gérons en France près de 40 000 postes de travail dans le cadre de nos contrats d'infogérance. Pour assurer une continuité de service optimale à nos clients, nous avons développé des process très rôdés avec nos partenaires spécialisés en maintenance. Les infrastructures de messagerie entrent aussi dans notre vision industrielle de l'infogérance. La fiabilité supérieure des 10 000 boîtes aux lettres que nous gérons fait partie intégrante de notre engagement de service.

Grands systèmes :

- 3 400 Mips gérés en France (plus de 120 000 dans le monde)
- Des centres d'exploitations performants
- Une grande compétitivité du prix de l'énergie
- Le maintien des compétences rares
- Un concept de centre de production virtuel

SAP :

- Un des leaders en France avec près de 20 000 utilisateurs gérés (plus de 480 000 dans le monde)
- Une forte expertise
- Des économies d'échelles

L'infogérance T-Systems

Clients / Services (Unix, NT, e-series) :

- Plus de 600 systèmes de technologies infogérées (près de 30 000 dans le monde)
- Une forte expertise
- Une maîtrise des coûts
- Des économies d'échelles

PC - Messagerie (dont Lotus Notes) :

- Près de 40 000 postes de travail infogérés en France (1,4 millions dans le monde)
- Près de 10 000 BALs gérées en France
- Gestion de l'ensemble des services
- Assistance sur site
- Fiabilité et continuité de service optimales

Figure 5 : l'offre T-Systems

PAC : quels sont les points saillants de votre approche du service dans le cadre de l'infogérance ?

Jean-Jacques Wormser : avant tout, la flexibilité. Toute notre démarche d'industriel repose sur cet objectif.

Des partenariats basés sur la confiance

Les prestations d'infogérance suivent un cycle tout au long de la relation-client. La confiance de partenaires est donc engagée sur la durée. La démarche « Plan, Procure, Manage » mise en place par T-Systems au niveau international, répond à cette exigence de flexibilité.

La flexibilité pour répondre à chaque exigence

Il s'agit de la planification à la gestion des infrastructures et d'optimiser en permanence le niveau de performance attendu par nos clients. Parce que nous sommes conscients que notre propre flexibilité concourt à la compétitivité et à l'adaptabilité de nos clients aux conditions du marché sur lequel ils évoluent en permanence. Pour nous, il n'y a pas d'infogérance possible sans flexibilité ; elle est consubstantielle à notre démarche de service et tout s'organise autour d'elle pour que notre offre s'ajuste en permanence aux exigences du marché.

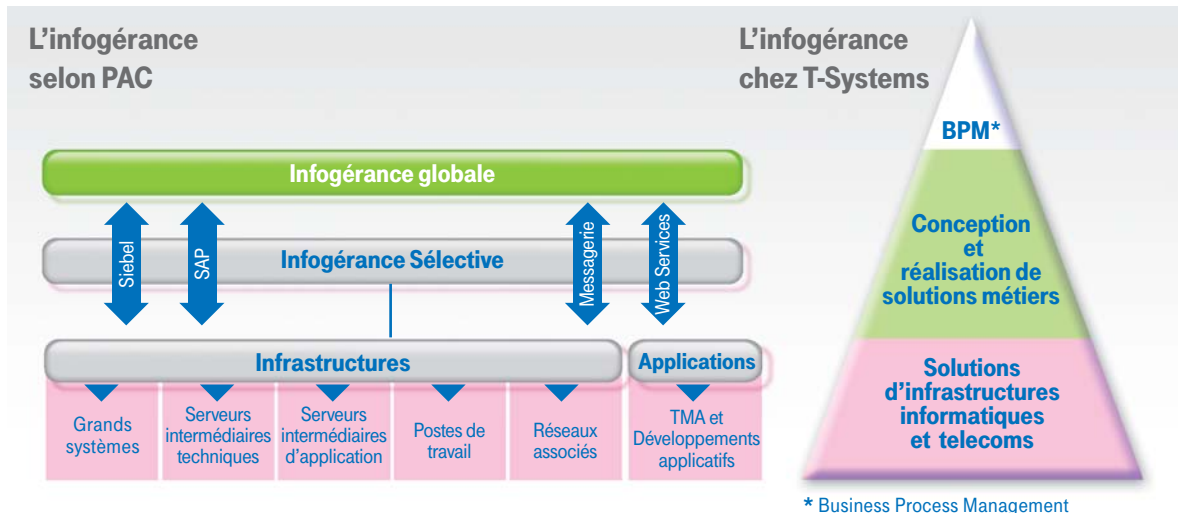


Figure 6 : l'approche du service dans l'infogérance

PAC : vos clients perçoivent-ils cet objectif de flexibilité dans votre approche commerciale ?

Jean-Jacques Wormser : oui, et notre croissance en témoigne.

Une réponse adaptée à chaque besoin client

Si, depuis plusieurs années, notre croissance est souvent double de celle du marché global de l'infogérance, ce n'est pas pour rien. Nos clients sont eux-mêmes soumis à une très forte pression concurrentielle qui les oblige à ajuster en permanence leurs infrastructures aux conditions macro-économiques ou sectorielles. Le marché des entreprises qui ont choisi d'externaliser tout ou partie de leur système d'information a bien compris que nous étions les plus en phase avec cette attente forte de flexibilité. Que ce soit dans le secteur des services de plus en plus soumis à la nécessité de faire des gains de productivité où nous avons signé un contrat d'infogérance globale avec le Crédit Commercial du Sud-Ouest, ou Airbus et Alcan (ex Pechiney) pour le secteur industriel. Dans la distribution, soumise à une forte variabilité de la consommation, cet objectif de flexibilité se fait de plus en plus sentir. Le contrat d'infogérance Mainframe signé avec Yves Rocher en témoigne lui aussi.

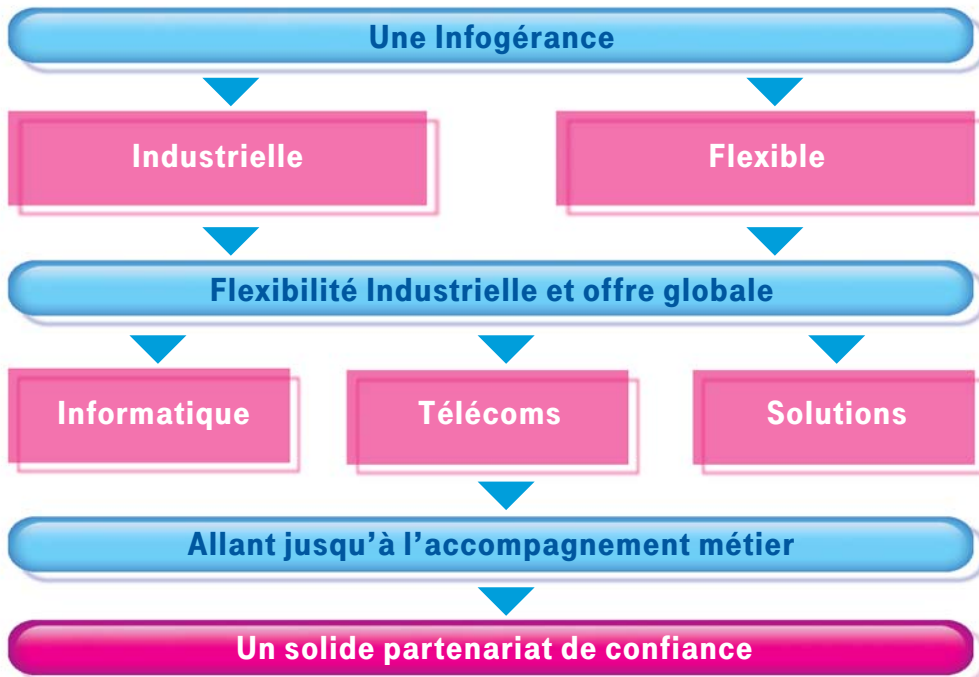
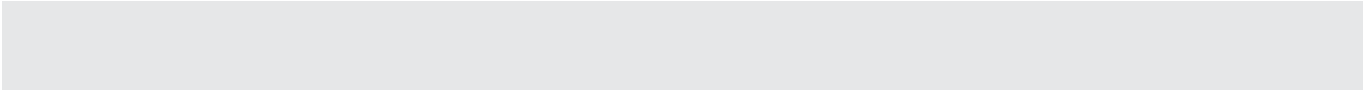


Figure 7 : la démarche "Managed Business Flexibility"



Notes :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Partie 3 :

L'aspect juridique en matière d'infogérance



L'infogérance en France :
Le point de vue juridique en matière d'infogérance.

Isabelle Renard
Avocat Associée, August & Debouzy

Le juridique est bien souvent la « dernière roue du carrosse », en matière d'élaboration et de négociation des contrats d'infogérance.

Des responsabilités partagées

C'est dommage. L'infogérance engage client et prestataire dans un partenariat à long terme, dans le cadre duquel le prestataire s'intègre à tous les niveaux de la chaîne de valeur du client. Contrairement à un contrat de développement ou d'intégration de systèmes, où les parties ne restent pas nécessairement en relation après la livraison de ce qui a été commandé, l'infogérance suppose une longue vie commune ce qui, comme chacun sait, n'est pas une affaire simple.

Il en résulte une relation contractuelle aux contours très particuliers, qui comporte des spécificités que la période de négociation est l'occasion de discuter, afin de s'assurer que client et prestataire sont « sur la même longueur d'onde ».

Le premier point sur lequel il faut se mettre d'accord est celui du positionnement respectif du client et du prestataire. Le client est maître d'ouvrage, ce qui signifie qu'il doit définir ses objectifs et son besoin. Le prestataire est maître d'œuvre, ce qui implique qu'il va réaliser, sous sa responsabilité et avec une certaine indépendance quant aux moyens mis en oeuvre, la mission qui lui est impartie. Si le client ne sait pas ce qu'il attend de l'opération et ne connaît pas le périmètre exact de ce qu'il souhaite infogérer, tout l'édifice s'écroule. La jurisprudence est claire sur ce point : si le client n'a pas ce qu'il veut mais ne l'avait pas défini, il n'a qu'à s'en prendre à lui...

1. Le client doit définir ses objectifs et ses besoins

Il faut se garder de croire qu'en matière d'infogérance il existe un contrat type, que l'on va signer les yeux fermés après lui avoir adjoint quelques centimètres d'épaisseur d'annexes techniques. Le contrat n'aura pas du tout la même substance s'il s'agit d'une opération de defeasance de back office bancaire (dans le cadre de laquelle le périmètre va diminuer sans recherche d'optimisation), ou s'inscrit dans le cadre d'une réflexion stratégique sur l'évolution du système d'information du client. Dans ce cas, l'infogérant jouera un rôle actif de recherche de solutions optimisant le rapport coût /qualité de la prestation pendant toute la durée du contrat.

2. En matière d'infogérance, il n'y a pas de contrat type

Le contrat doit être équilibré

Une négociation n'est pas un match de foot, il ne doit pas y avoir au final de vainqueur et de vaincu. Un bon contrat, un contrat qui fonctionne et qui reflète la volonté des parties, donc un contrat sur lequel on peut utilement s'appuyer en cas de difficulté, est un contrat dans lequel chacun trouve son intérêt.

3. La négociation d'un contrat d'infogérance n'est pas un match de foot

Nous illustrerons ce propos par un exemple issu de notre pratique des négociations, qui est celui de la classique dialectique obligation de moyens/obligations de résultat. Mais il pourrait y en avoir beaucoup d'autres, comme par exemple la négociation des pénalités, ou du plafond de responsabilité.

La question : moyens ou résultat ? fait couler beaucoup d'encre et perdre beaucoup de temps, selon un schéma d'une banalité accablante : le prestataire ne se veut tenu que d'une obligation de moyens, alors que le client tient beaucoup à son obligation de résultat.

Rappelons les conséquences de ces qualifications, qui vont largement au delà du langage courant : il ne s'agit pas seulement en effet « d'y mettre les moyens », ou bien « d'obtenir un résultat ».

La différence essentielle entre les deux types d'obligations tient à la charge de la preuve :

- si le prestataire est tenu d'une obligation de moyens, le client devra démontrer que le prestataire a commis une faute dans l'exécution de ses prestations pour engager la responsabilité de ce dernier,
- si le prestataire est tenu d'une obligation de résultat, le simple fait qu'il n'ait pas atteint le résultat souhaité (par exemple un niveau de service) suffit à engager sa responsabilité.

S'agissant d'un contrat d'infogérance dans le cadre duquel les prestations se déroulent entièrement en dehors des locaux du client, et sur lesquelles le client n'exerce aucun contrôle, il y a une certaine absurdité à vouloir à tout prix qualifier toutes les obligations du prestataire en obligations de moyens : en cas de problème, le client sera bien en peine d'aller retrouver la trace d'une quelconque faute !

La jurisprudence a par ailleurs isolé des critères clairs de différenciation entre les obligations qui sont par nature de moyens et celles qui sont de résultat : si la prestation à réaliser est précise, peu susceptible d'aléa, et que le client ne prend pas part à sa réalisation, il s'agit incontestablement d'une obligation de résultat. A contrario, une prestation de conseil, ou de formation sera par nature une obligation de moyens car sa réalisation dépend largement de la qualité des personnes concernées chez le client.

Nous pensons en conséquence qu'il est assez vain de batailler sur le principe de la qualification forcée de toutes les obligations du contrat en obligation de moyens ou en obligation de résultat, et ce pour deux raisons :

- leur différenciation est en générale aisée à effectuer en cas de litige, au moyen des critères dégagés par la jurisprudence,
- dans la pratique de la résolution des litiges portant sur des prestations d'une certaine complexité technique, chacun apporte dans la corbeille toutes les preuves dont il peut disposer, et il est fort rare que le débat porte sur la charge de la preuve, du moins en première instance.

Plutôt que d'imposer au prestataire une obligation générale de résultat, il est tout aussi efficace de le désigner expressément comme le maître d'œuvre des prestations, ce qui a pour effet de faire peser sur lui une obligation globale de résultat concernant les éléments mesurables de sa prestation.

4. La dialectique obligation de moyens/obligation de résultat est stérile

Nous terminerons ce rapide aperçu des aspects juridiques par une petite histoire sur la responsabilité contractuelle, celle « de la vache de Pothier », que nous vous livrons ici :

La Vache de Pothier

Une vache est achetée par un agriculteur ; cette vache meurt de la peste quelques jours après son intégration au troupeau ; avant son décès, la bête avait déjà contaminé le reste du troupeau ; tout le troupeau meurt à son tour, ce qui entraîne la ruine du propriétaire ; cette ruine entraîne son suicide.



Le décès de l'agriculteur est-il directement causé par l'achat de la vache pestiférée ?

La moralité de cette histoire est la suivante : le dommage dont le prestataire doit réparation doit avoir un lien de causalité directe avec l'inexécution considérée. Le client ne peut pas considérer qu'à partir du moment où il a infogéré son système d'information, toute conséquence d'un dysfonctionnement sera intégralement imputable au prestataire. Encore faut-il, par exemple, que l'organisation du système d'information ne présente pas de faille qui rende ce dernier anormalement sensible à une défaillance d'un maillon de la chaîne.

En conclusion :

L'infogérance de son système d'information ne dispense pas le client du souci de sa bonne intégration dans la chaîne de valeur de l'entreprise, et de sa résistance aux incidents ponctuels.

Du même auteur, « Tout savoir sur l'externalisation », Editions d'Organisations, 2003.

Partie 4 :

L'infogérance et l'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage



L'infogérance en France :
Le point de vue « Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage ».

« Clarifier les objectifs pour optimiser les résultats... »

Roland de Conihout
Associé Gérant, Normae

Pierre Audoin Consultants : Roland de Conihout, vous dirigez un important cabinet d'assistance à la maîtrise d'ouvrage des opérations d'externalisation. L'infogérance occupe-t-elle une place déterminante dans votre activité ?

Roland de Conihout : de plus en plus. Le recours à l'infogérance est en croissance continue depuis vingt ans en France. Les moyennes entreprises ont rejoint les grands groupes dans leur volonté d'externaliser tout ou partie de leur système d'information. Cette dynamique s'accompagne d'une professionnalisation toujours accrue de la méthodologie de choix d'un prestataire, mais aussi de la mise en place de la solution choisie.

**Partager
l'expérience**

Les entreprises pionnières qui ont ouvert la voie à l'externalisation ont essuyé les plâtres, si je puis dire. Leur approche se réduisait trop souvent à une logique coût / garantie de résultat ; la dialectique juridique et contractuelle occultait trop fréquemment les véritables enjeux de l'infogérance : la flexibilité et la capacité du prestataire à accompagner les mutations toujours plus rapides des entreprises dans un environnement changeant.

Aujourd'hui, elles sont de plus en plus nombreuses à avoir compris qu'il était nécessaire de partager avec un conseil extérieur l'expérience acquise par tous les pionniers.

PAC : quel est votre principal atout dans l'intermédiation que vous proposez aux entreprises que vous conseillez ?

Roland de Conihout : nous sommes là pour faire en sorte que les solutions d'externalisation soient jouables.

**Rendre
l'infogérance
jouable**

Nous aidons les entreprises à faire la part entre leurs désirs et la réalité. Paradoxalement, le monde de l'informatique qui repose sur des valeurs tout à fait rationnelles, sur des critères techniques et matériels parfaitement quantifiables, se heurte parfois à des phénomènes de mode ou à des tendances qui relèvent du mythe. Les mots d'ordre lancés par les constructeurs ou les éditeurs génèrent parfois des fantasmes chez les décideurs et les directions de l'information : downsizing, client-serveur, internet, ASP, open-source, ERP distribués, serveurs d'application... Nous aidons nos clients à faire le tri entre toutes les avancées techniques et fonctionnelles qui peuvent motiver le passage à une solution d'externalisation.

Clarifier les objectifs

Notre principale mission consiste en fait à clarifier les objectifs des entreprises. Il n'y a pas de solution d'infogérance pérenne sans objectifs clairs et parfaitement évalués. On ne peut pas demander à un prestataire d'infogérance de s'engager sur des résultats, dans une relation au long terme, si on fait l'impasse dès le départ sur des critères d'évaluation mal étalonnés ou refoulés dans l'inconscient des décideurs. Nous aidons les entreprises à tout mettre sur la table et à hiérarchiser leurs attentes.

PAC : à quel moment intervenez-vous dans le processus de choix d'un prestataire ?

Roland de Conihout : cela dépend. Parfois nous sommes consultés dès le début du processus. Mais nous pouvons intervenir à toutes les étapes, en fonction de la maturité de nos clients dans l'élaboration du cahier des charges préparatoire au basculement vers une solution d'infogérance.

PAC : quelles sont les grandes phases de ce processus ?

Roland de Conihout : schématiquement, elles sont au nombre de quatre pour ce qui concerne le processus de choix de la solution.

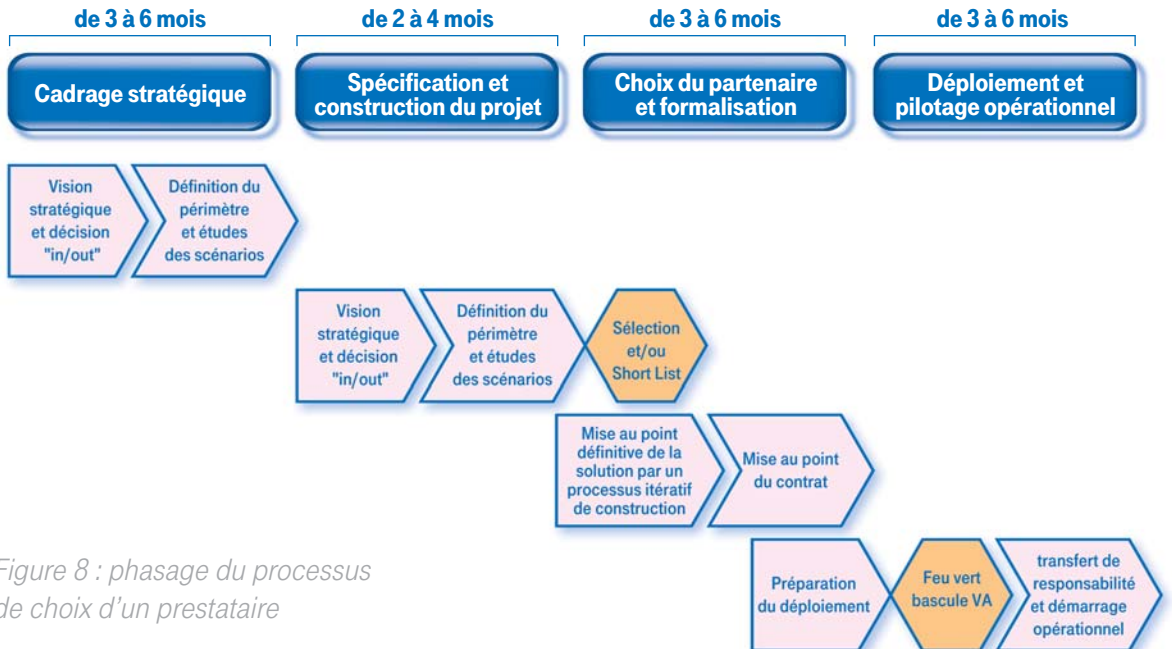


Figure 8 : phasage du processus de choix d'un prestataire

La phase I constitue l'étude d'opportunité. Il s'agit d'évaluer la pertinence du recours à l'externalisation. L'externalisation n'est pas nécessairement la réponse adéquate à toutes les questions soulevées par l'évolution du système d'information. Nous aidons les entreprises à faire la part des questions d'organisation et des enjeux potentiels de l'infogérance. Ils sont parfois convergents, mais il serait illusoire et dangereux de faire porter à l'infogérance la responsabilité de problèmes qui ne sont pas les siens. La définition du périmètre est aussi déterminante. De l'externalisation globale à l'infogérance de solutions applicatives, l'éventail des opportunités est large.

**Réduire les
divergences
d'intérêts**

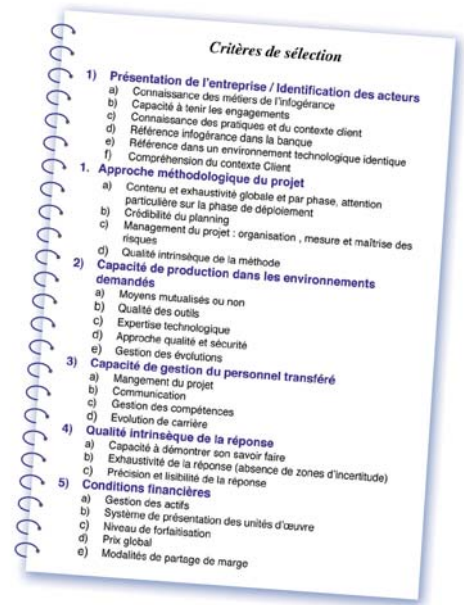
Cette phase est cruciale. C'est là que se cristallisent les objectifs. Les attentes des utilisateurs ne sont pas nécessairement compatibles avec les intentions des maîtres d'œuvre du système d'information. Les objectifs des responsables du SI et ceux de la direction générale sont parfois divergents. Il est très dangereux de partir dans l'infogérance sans avoir au préalable réduit ces divergences. Nous soulevons parfois des problèmes de fond qu'il appartient à la DSI de résoudre avant de spécifier un objectif clair et partagé par toutes les parties prenantes.

La phase II va justement permettre de spécifier clairement ces attentes. Nous allons ainsi définir les services qui vont être externalisés et le niveau de performance attendu. Bien entendu cette spécification s'accompagne aussi d'une redéfinition de l'organisation qui devra se mettre en place après le basculement vers une solution d'infogérance.

**Mettre au point
une solution
réactive**

C'est au cours de cette phase que va s'élaborer l'élément le plus déterminant dans la relation contractuelle avec le futur prestataire d'infogérance : le pricing. Il s'agit de mettre au point une ou des unité(s) d'œuvre qui rende(nt) compte de la réalité du service attendu. Le pricing doit être adapté à une solution réactive : des unités d'œuvre mal pensées ou trop figées ne permettent pas de suivre les évolutions du système d'information ; c'est une source de conflit potentiel avec le prestataire. Il faut anticiper ces évolutions pour pérenniser la relation et optimiser la qualité de service. La flexibilité est le maître-mot d'une infogérance au service de la réactivité des entreprises.

La phase III consiste en la rédaction du cahier des charges proprement dit. C'est l'aspect le plus formel de notre intervention ; ce n'est pas le moins important, car de la précision de la rédaction dépend la pertinence de la réponse attendue par le prestataire. Tout ambiguïté doit être levée afin d'apporter la réponse la plus précise possible de la part de nos interlocuteurs.



Avec la Phase IV, nous entrons dans la gestion de l'appel d'offre proprement dit. Notre expérience nous permet de recommander à nos clients une short-list où figureront les prestataires d'infogérance les plus aptes à atteindre les objectifs que nous avons élaborés ensemble. Mais l'essentiel ne se situe pas là. Il s'agit de tirer partie des premières propositions présentées par les acteurs en compétition pour caler au mieux nos attentes.

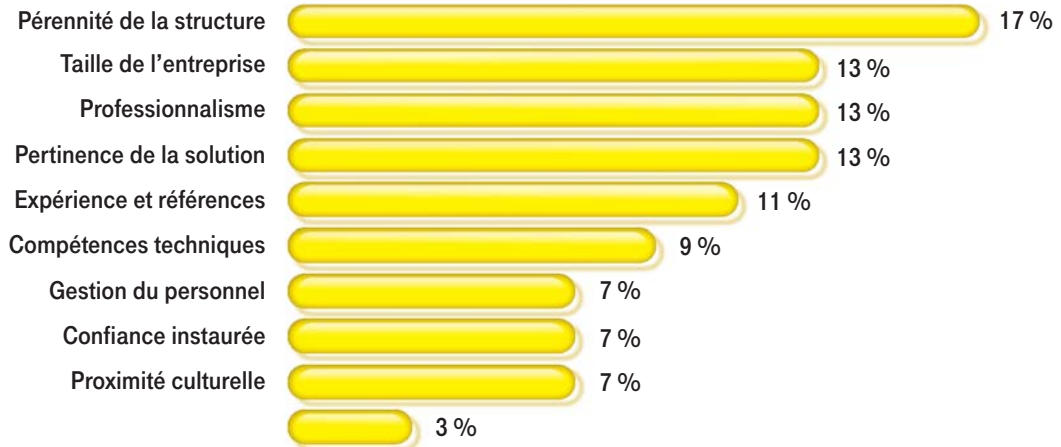


Figure 9 : les critères de choix d'un prestataire

Nous ne pouvons pas tout prévoir et l'intelligence des solutions proposées par les sociétés d'infogérance, leur originalité, permettent de soulever des questions imprévues. Le dialogue que nous engageons avec eux, va alors permettre d'affiner la solution. Il va aussi nous amener à mieux comprendre pourquoi des différences de prix apparaissent et en quoi elles sont justifiées. L'objectif n'est pas d'obliger les prestataires à s'aligner les uns sur les autres, mais de les amener à justifier au mieux leurs différences, à préciser leurs avantages concurrentiels. C'est à nous d'aider nos clients à mettre en balance des différences de coût et des avantages clairement argumentés.

PAC : ne craignez-vous pas que le dialogue que vous engagez avec les prestataires entre la short-list et le choix final soit mal perçu par les sociétés d'infogérance ? Elles pourraient à bon droit se sentir victime de pillage intellectuel en voyant des solutions qu'elles proposent reprises par d'autres...

Roland de Conihout : je ne le crois pas. Nous agissons en toute transparence. Les compétiteurs sont clairement prévenus de notre démarche et ils jouent le jeu des allers-retours. Tout le monde doit y gagner. Notre client, bien évidemment, mais les compétiteurs aussi : celui qui l'emporte voit sa proposition resserrée, clarifiée, complètement en phase avec les attentes du client, sans ambiguïté ; ceux qui perdent la compétition en ressortent plus riches de l'expérience des autres et mieux armés pour d'autres batailles.

Affiner les propositions

J'en veux pour preuve, d'ailleurs, la différence qui existe entre les appels d'offre privés et les appels d'offre publics. Ces derniers sont soumis à un code très strict qui oblige l'administration à rendre étanches les échanges dès la short-list : il n'est pas possible d'amender les propositions en cours de route, ni d'affiner la demande. Finalement tout le monde y est mal à l'aise et le service rendu au final par le prestataire choisi n'est pas dépourvu d'ambiguïtés. Je crois que c'est préjudiciable à moyen terme à la qualité de service, à la flexibilité et surtout à la qualité de la relation qui est essentielle en matière d'infogérance.

PAC : intervenez-vous en phase de déploiement ?

Roland de Conihout : pas toujours, mais souvent. Nous sommes là pour veiller à ce que le processus de basculement et de déploiement soit conforme aux objectifs initiaux.

Démarrer sur de bonnes bases

Il reste toujours des points de détail à régler, notamment en termes de calage et d'étalonnage des niveaux de performance attendus. Dans le même temps, il importe de modifier en profondeur l'organisation interne chez le client afin de le rendre « infogérable ». Le prestataire d'infogérance ne peut pas voir son plan de charge retardé par des difficultés inhérentes au client. Ce serait démarrer une relation durable sur de mauvaises bases et créer des frustrations préjudiciables de part et d'autre.

PAC : quel conseil donneriez-vous à une société qui envisage de recourir à l'infogérance ?

Roland de Conihout : le marché de l'infogérance a atteint un degré certain de maturité. Nous n'en sommes plus à l'ère des pionniers. Les prestataires d'infogérance ont élaboré des méthodologies d'analyse et de mises en œuvre très avancées. Parce qu'ils ont acquis une expérience irremplaçable sur le marché. Par définition, une entreprise qui n'a pas encore choisi une solution d'infogérance, n'a pas l'expérience du marché, ni les difficultés qui peuvent surgir dans cette démarche.

Partager la même ambition

Elles doivent donc s'appuyer sur des professionnels qui leur feront partager leur expérience. Ils leur permettront de mettre clairement en phase leurs désirs et leurs objectifs ; de déterminer les critères de choix les plus précis et corrélés avec les services attendus ; de faire en sorte que la solution d'infogérance soit clairement jouable. L'infogérance est une partie qui se joue à trois : le client, le prestataire et le médiateur qui fait converger les intérêts de chacun. L'enjeu est essentiel : il s'agit de partir sur de bonnes bases et des intérêts bien compris dans un mariage qui durera plusieurs années ; de faire en sorte que le prestataire d'infogérance partage pleinement l'ambition de son client : faire du système d'information un instrument de flexibilité au service de la réactivité économique.

Notes :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Partie 5 :

Présentation de T-Systems

1. Présentation de T-Systems

1.1 T-Systems, un groupe international

T-Systems est l'une des quatre activités majeures de Deutsche Telekom :



Figure 10 : le groupe Deutsche Telekom en 2003

Le groupe Deutsche Telekom a réalisé un chiffre d'affaires de 55,8 Milliards d'euros en 2003 avec un effectif de 251 000 personnes. Il regroupe quatre activités.

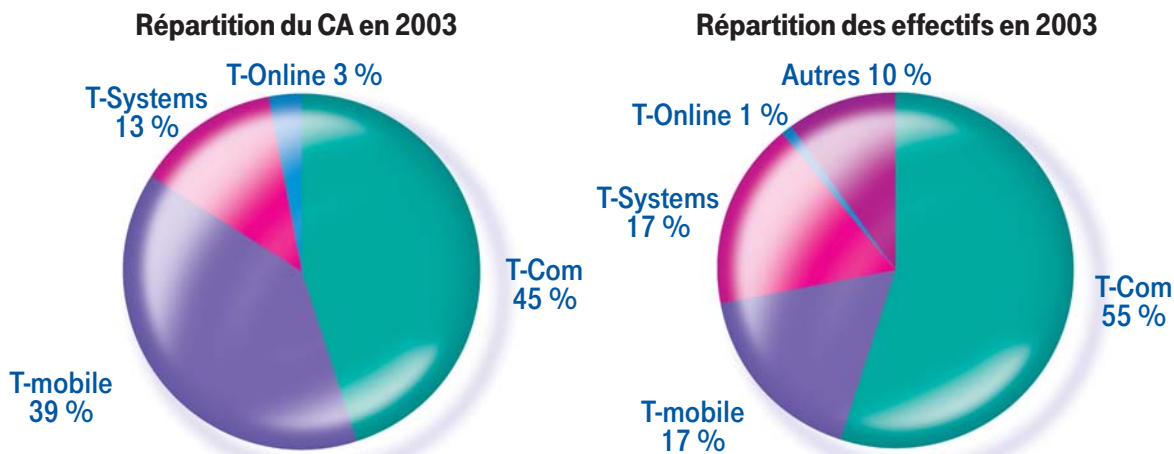


Figure 11 : répartition du CA et des effectifs Deutsche Telekom

Présentation de T-Systems

Créée en février 2001, T-Systems est née du regroupement de l'activité de services aux grandes entreprises de Deutsche Telekom et des activités de services informatiques issues de l'acquisition de debis IT Services, auparavant filiale de Daimler Benz, l'un des tout premiers intégrateurs informatiques européens.

T-Systems occupe la troisième place en Europe dans le domaine de l'infogérance et des services informatiques.

Avec une présence internationale dans plus de 20 pays couvrant les 5 continents, T-Systems est un grand Européen du service informatique.

1.2 Une infogérance qui s'étend sur l'ensemble des continents

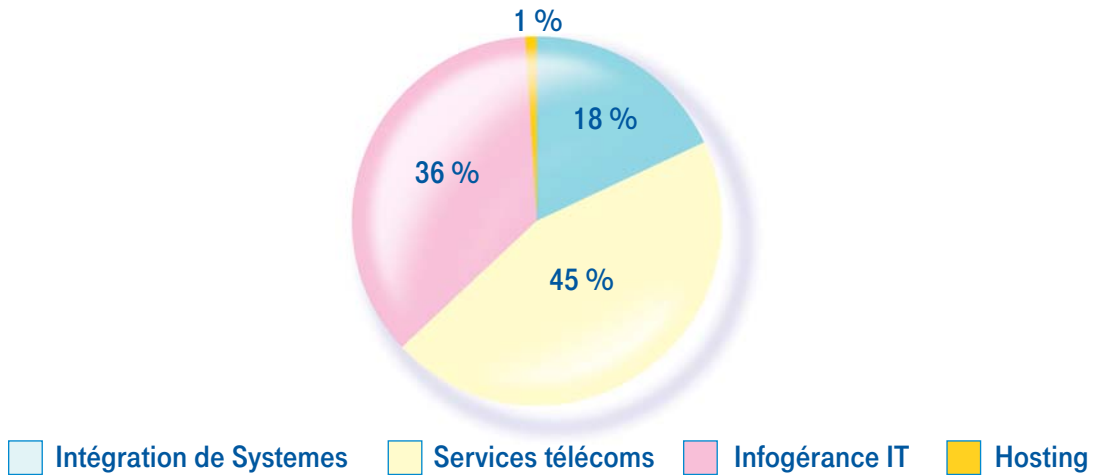


Figure 12 : répartition du CA de T-Systems par activité en 2003

Le chiffre d'affaires mondial de T-Systems a atteint 10,6 milliards d'euros en 2003. L'infogérance en forme une activité essentielle avec 5,2 milliards d'euros.

Les activités d'infogérance du groupe T-Systems se sont développées sur plusieurs continents : l'Europe, l'Amérique (Canada, USA, Brésil), l'Asie Pacifique (Australie, Chine, Japon, Philippines, Singapour), le Moyen-Orient (Turquie) et l'Afrique Australe (République d'Afrique du Sud).

Cette présence multi-continentale lui assure une offre assurée d'adresser les besoins d'infogérance de grands groupes internationaux.

Si la puissance de T-Systems s'est construite à l'origine sur les importants marchés captifs que constituaient Deutsche Telekom et DaimlerChrysler, il s'est aujourd'hui diversifié dans de nombreux secteurs. L'infogérance de T-Systems s'adresse ainsi à tous les secteurs de l'économie : comme en témoigne les références de T-Systems dans le domaine de l'infogérance, présentées ci-après.

1.3 Des infrastructures informatiques et télécoms performantes

> T-Systems a mis en place des centres de données (grands systèmes et systèmes ouverts) et des centres de compétences (comme la gestion d'actifs, Oracle, SQL, NT, SAP, OS400, Web, réseau, sécurité...) sur tous les continents.

Au plan mondial, avec le plus important réseau de stockage de données (2,1 Petabytes), T-Systems gère :

- près de 480 000 utilisateurs SAP,
- 120 000 Mips,
- plus de 1,4 million de postes de travail,
- plus de 28 000 serveurs.

> Le groupe s'appuie sur le réseau international de Deutsche Telekom.

1.4 T-Systems en France

Avec 10 ans de présence active sur le marché du service informatique, la France occupe une position privilégiée dans la stratégie internationale de T-Systems.

L'activité de T-Systems a démarré en France en 1993, d'abord sous le nom de debis IT Services, pour accompagner les filiales de sa maison-mère de l'époque, Daimler Benz, dans leurs besoins informatiques.

Le groupe de services informatiques s'est ensuite développé sur un large spectre de services informatiques, notamment grâce aux rachats de sociétés de services, dont la dernière en date, Soleri, en novembre 1999. Celle-ci a apporté à la filiale française toute son expertise en matière d'applications informatiques.

En mars 2000, le géant des télécoms, Deutsche Telekom reprend la majorité du capital de debis IT Services et créé T-Systems, lancé sur le plan mondial le 1er février 2001. En France, le groupe poursuit sa croissance externe et s'enrichit d'une offre de services télécoms en regroupant ses activités avec celles de Siris, désormais au sein du groupe LDCOM.

L'infogérance a, depuis son origine, représenté un axe stratégique fort de l'activité de T-Systems en France.

Quelques chiffres :

- un des leaders sur le marché de l'infogérance SAP, avec près de 20 000 utilisateurs connectés,
- 3 400 Mips,
- près de 40 000 postes de travail gérés,
- plus de 600 serveurs couvrant les principales technologies systèmes ouverts,
- 10 000 boîtes aux lettres infogérées.

Tout en s'appuyant sur les infrastructures mondiales du groupe, T-Systems en France réunit un ensemble d'expertises pour accompagner l'entreprise dans l'atteinte de ses enjeux stratégiques, en faisant du système d'information un investissement maîtrisable et prévisible.

2. Quelques références

Ils font confiance à T-Systems :

En France :

Airbus
Alcan
Balhsen
Carrefour
CCF
Crédit Commercial du Sud-Ouest
Crédit Logement
DaimlerChrysler France
Eurocopter
Nexans
Peguform
RMC Group p.l.c.
Snecma Moteurs
Via Michelin
Ville de Lyon
...

A l'international :

ADAC
AGFA
Banca Intesa
British American Tobacco
Clariant
DaimlerChrysler
DHL
EADS
Henkel
Lufthansa
Total
Vorwerk
...

Elisabeth de Maulde, Pierre Audoin Consultants



Jusqu'à présent, ce sont surtout les grandes sociétés du monde anglo-saxon qui se sont tournées vers les grands contrats d'infogérance, notamment en confiant à un prestataire d'infogérance la gestion de leurs infrastructures informatiques pour l'ensemble de leurs activités dans le monde.

Les sociétés françaises ont, par contre, plutôt fait appel, jusqu'ici, à l'infogérance de façon sélective, préférant appliquer cette prestation à des périmètres partiels, par pays ou selon certaines plates-formes matérielles.

Cependant, les conditions économiques difficiles de ces dernières années, associées à la nécessité pour les entreprises françaises de réduire leurs coûts et de s'adapter rapidement aux conditions des marchés pour rester dans la compétition de l'économie globale, vont les pousser très certainement à rechercher des solutions d'externalisation plus radicales en confiant l'ensemble de leurs infrastructures informatiques mondiales à des prestataires extérieurs.

L'externalisation des infrastructures informatiques à cette échelle, amène en effet une réduction réelle des coûts, grâce à la standardisation des matériels, à l'homogénéisation des process, aux achats centralisés, à des niveaux de services communs. Elle offre aussi une bien meilleure flexibilité et adaptabilité des infrastructures informatiques à des entreprises confrontées de plus en plus à des transformations d'activités, d'organisation, de périmètres et de ressources.

Nul doute que de grands contrats issus d'entreprises françaises devraient se signer dans les toutes prochaines années pour tirer profit des avantages de l'externalisation.

<i>Figure 1 : évolution du marché français de l'infogérance – Source PAC</i>	Page 9
<i>Figure 2 : les trois catégories d'infogérance</i>	Page 10
<i>Figure 3 : les prestataires de services informatiques en Europe</i>	Page 16
<i>Figure 4 : des infrastructures diverses</i>	Page 17
<i>Figure 5 : l'offre T-Systems</i>	Page 18
<i>Figure 6 : l'approche du service dans l'infogérance selon T-Systems</i>	Page 19
<i>Figure 7 : la démarche “Managed Business Flexibility”</i>	Page 20
<i>Figure 8 : phasage du processus de choix d'un prestataire</i>	Page 30
<i>Figure 9 : les critères de choix d'un prestataire</i>	Page 32
<i>Figure 10 : le groupe Deutsche Telekom en 2003</i>	Page 37
<i>Figure 11 : répartition du CA et des effectifs Deutsche Telekom</i>	Page 37
<i>Figure 12 : répartition du CA de T-Systems par activité en 2003</i>	Page 38

Remerciements à toutes les personnes
ayant contribué à la réalisation de ce livre blanc :

Roland de Conihout
Philippe Georges
Tahiana Heidet
Elisabeth de Maulde
Agnès Peroz
Isabelle Renard
Xavier Thery
Jean-Jacques Wormser

septembre 2004

• • T • • Systems •

T-Systems en France
Immeuble Lavoisier
4, place des Vosges - La Défense 5
F-92052 Paris la Défense Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 26 62 62
Fax : +33 (0)1 41 26 61 61
e-mail : info@t-systems.fr
Internet : www.t-systems.fr

PAC
Pierre Audoin Consultants

Pierre Audoin Consultants (PAC)
23, rue de Cronstadt
F-75015 Paris, France
Tél. : +33 (0)1 56 56 63 33
Fax : +33 (0)1 48 28 41 06
e-mail : info-france@pac-online.com
Internet : www.pac-online.fr