

Le contrat avec le prestataire offshore

Ce chapitre aborde tous les thèmes que l'on peut rencontrer dans un contrat avec un prestataire en offshore dans le cadre d'un fonctionnement en régie. Les sociétés qui gèrent des projets au forfait y trouveront également des informations utiles, comme la protection de la propriété intellectuelle, tandis que d'autres seront sans objet.

Le fonctionnement au forfait implique que l'on n'a pas de contrôle sur l'organisation ni le travail au quotidien du prestataire. Ce dernier prend seul la responsabilité de livrer le produit en temps et en heure avec la qualité requise ou d'assurer des livraisons intermédiaires. La façon dont une certaine dose de forfait peut être introduite dans les contrats en régie est également abordée.

L'annexe de l'ouvrage reprend sous forme de check-list tous les points traités dans ce chapitre.

Considérations générales sur le contrat

Le contrat est utilisé presque quotidiennement pour régler des affaires courantes chez un prestataire, et l'on n'y recourt pas uniquement en cas de conflit. Depuis la gestion des congés jusqu'à la qualité des locaux en passant par les responsabilités des deux parties et les services facturés, tous ces points font constamment référence au contrat.

Le contrat sert bien sûr également de référence en cas de litige, notamment ceux relatifs à la propriété intellectuelle, à la gestion des impayés ou à la rétention du produit du client.

Nous ne nous étendons pas sur les clauses que l'on retrouve dans tous les contrats et nous concentrons sur les clauses spécifiques des développements en offshore.

Le mode de fonctionnement que l'on choisit pour travailler avec le prestataire définit le type de contrat que l'on signe avec lui. Comme expliqué aux chapitres 2 et 4, les projets au forfait sont au premier abord les plus tentants. À moins de traiter un projet simple, court ou facile à documenter dans sa totalité, il est toutefois difficile de tirer pleinement parti des avantages du forfait en offshore.

Les projets au forfait rendent les opérations opaques puisque le prestataire se voit confier la pleine responsabilité de la gestion du projet, assortie de pénalités lorsque les engagements

ne sont pas tenus. Le client ne se permet de contrôler les opérations chez le prestataire que lorsque le projet se déroule mal. On souhaite alors non seulement auditer le projet, afin de mieux comprendre la nature du mal, mais aussi vérifier la capacité du prestataire à tenir les engagements futurs et, surtout, s'assurer d'éventuelles actions correctives et de leurs effets.

Même si l'on souhaite de part et d'autre travailler au forfait, le client peut réaliser qu'il n'aura pas son produit dans les temps s'il n'intervient pas de façon énergique pour rétablir un fonctionnement normal. On introduit alors une forme d'ingérence du client dans le projet, qui le rend plus proche du fonctionnement en régie.

De nombreuses questions abordées dans ce chapitre valent pour la régie comme pour le forfait.

Validation du contrat

Le contrat est le plus souvent rédigé en anglais afin d'être bien compris du prestataire. Le tribunal compétent est spécifié comme celui où le client est domicilié, car c'est toujours plus sûr en cas de conflit.

Les avocats du client sont parfois partiellement compétents pour revoir et valider de tels contrats, qui peuvent exiger une connaissance des lois du pays du prestataire offshore pour en assurer la validité, notamment lorsque des moyens sont prévus pour contraindre le prestataire à appliquer certaines dispositions. Les avocats réellement compétents sur ces sujets internationaux sont peu nombreux.

Plusieurs points généraux sont à vérifier en priorité dans le contrat de partenariat avec le prestataire. Il faut vérifier en premier lieu que le client ne se rend pas coupable de marchandage ou de prêt illicite de main-d'œuvre. Si le client cherche à obtenir un contrôle très étroit des équipes du prestataire, il peut définir des règles qui l'exposent à de telles poursuites. Les employés doivent rester sous la direction de la hiérarchie de leur société et non du client.

Il faut en outre vérifier que les employés du prestataire ne peuvent se faire reconnaître comme des employés du client du fait de certaines dispositions du contrat. De telles dispositions peuvent être un rattachement hiérarchique, même déguisé, à un collaborateur du client, des directives du client qui primeraient sur celles du prestataire, la mise en place de processus client, comme les demandes de congés, susceptibles de prouver un emploi déguisé.

Le prestataire prend évidemment garde de vérifier la situation juridique de son partenaire de sorte que l'utilisation de ressources en offshore n'apparaisse pas comme de l'emploi déguisé. Lorsque des collaborateurs du prestataire sont appelés à se rendre régulièrement chez le client pour y travailler, par exemple, ils peuvent tenter de se faire reconnaître comme ses employés de fait.

Avec le mode régie, il importe de ne pas s'exposer à des lois qui exigeraient que du personnel en régie employé sur de mêmes postes pendant une durée dépassant un certain seuil soit formellement embauché. Le terme « régie » est ici un abus de langage, les informaticiens cherchant en fait à désigner un mode de travail opposé au forfait. Traditionnellement, une société reçoit dans ses locaux le personnel placé en régie qui est managé par ses cadres. Le personnel en offshore étant distant, on ne peut théoriquement parler de régie, qui suppose le placement sur site. À défaut d'un meilleur terme, on parle aujourd'hui couramment de régie pour les projets facturés au temps consommé, par

opposition au forfait, quel que soit le lieu où se trouve le personnel en régie, et quelle que soit l'organisation hiérarchique. L'anglais utilise l'expression *time and material*, qui est plus juste. Les avocats sauront trouver les meilleures façons d'éviter cet écueil en spécifiant une définition du mode régie dans le contrat.

Le préambule

Comme dans tout contrat, on peut placer en préambule certains éléments qui, sans faire vraiment partie du corps du contrat, y jouent tout de même un rôle. Par exemple, on peut exprimer pourquoi on a choisi ce prestataire et la nature des opérations que l'on souhaite mener localement. On peut y inclure tout ou partie de la proposition de services, la réponse au RFI ou une lettre d'intention signée entre les parties. Ces documents peuvent mentionner des points qui ne sont pas repris dans le contrat proprement dit.

Bien que ce texte ne soit en rien contraignant pour les signataires, en cas de litige, on peut y faire référence et démontrer au partenaire que ses engagements ne sont plus pleinement tenus ou que la société a évolué au point de changer de nature.

Utilisation ultérieure du contrat

Certaines clauses du contrat peuvent être utiles à de nombreux intervenants sur les projets. Cela concerne notamment les jours travaillés, les vacances, les embauches, les préavis, les heures supplémentaires et même les moyens de pression que le client peut exercer sur le prestataire. Chez le prestataire, les chefs de projet doivent connaître ces dispositions du contrat, car elles ont un impact sur le déroulement de leurs réalisations.

Les chefs de projet n'ont toutefois qu'une vision partielle des engagements contractuels. Le plus souvent, certaines informations ne leur sont communiquées qu'en réponse à une question précise surgissant dans le déroulement du projet. Mieux vaut donc concevoir la forme du contrat de sorte à en extraire facilement certaines parties pour les communiquer aux personnes intéressées, en conservant d'autres parties confidentielles, financières ou hors de propos.

La propriété intellectuelle

La protection de la propriété intellectuelle des réalisations en offshore est l'une des conditions essentielles pour que le client travaille efficacement et sereinement avec le prestataire. Il s'agit non seulement de s'assurer que la réalisation est la propriété du client et qu'elle est correctement protégée, mais aussi que le prestataire n'introduit pas d'éléments qui appartiendraient à un tiers et dont l'exploitation pourrait impliquer l'achat de licences ou serait interdite.

La première précaution à prendre est, bien sûr, de protéger la propriété intellectuelle de la production outsourcee. Les règles relatives à la propriété intellectuelle peuvent varier d'un pays à un autre. En l'absence de mention spéciale, la propriété intellectuelle est généralement attribuée au créateur et rarement au client payeur. Il faut donc préciser dans le contrat que toute la production du prestataire au cours du projet est octroyée de façon pleine et entière au client donneur d'ordres, qu'elle soit réalisée par les employés officiellement salariés ou par tous les autres intervenants que le prestataire pourrait utiliser, que ce soit dans les locaux du prestataire ou en dehors.

Il importe d'éviter tout débat sur la nature des intervenants ou le lieu de la production, certains d'entre eux pouvant ne pas être des employés du prestataire. Il faut également prendre soin d'inclure toute la production, en incluant les documentations relatives à l'adaptation de la méthode, les guidelines, les modèles des rapports de suivi de projet, les spécifications, les modèles d'analyse et de design, les architectures générale et technique, les codes source, les plans de test, les architectures physiques des plateformes matérielles, ainsi que tous les messages et documents échangés pour répondre aux questions ou passer des directives complémentaires ou correctives.

EN RÉSUMÉ

Protection de la propriété intellectuelle

Le contrat garantit que la totalité de la production réalisée en offshore par tous les intervenants est la propriété intellectuelle du client. Il se concentre surtout sur la propriété des spécifications fonctionnelles et du code développé par le prestataire.

Une bonne pratique consiste à exiger que tous les documents créés en offshore portent la mention *Copyright NomSocClient 2006, All Rights Reserved*. Cette mention a plusieurs avantages. Elle marque de façon certaine la propriété de chaque élément et assure que toutes les personnes travaillant pour le prestataire savent de façon évidente que la production est la propriété intellectuelle du client.

Réutilisation d'éléments appartenant au prestataire

Dans certains cas, le prestataire peut avoir déjà développé des fonctions ou des services dont le client pourrait bénéficier. Il peut s'agir de la réutilisation d'éléments de méthode ou de procédure, de services techniques ou encore de modules fonctionnels standards susceptibles d'apporter un gain de temps, comme la gestion de commandes et de stocks sur les sites de commerce électronique.

Ces éléments peuvent être vendus par le prestataire. Ce dernier peut aussi en conserver la propriété intellectuelle et en concéder la licence d'exploitation à titre gratuit ou payant. Par exemple, un prestataire peut avoir développé un moteur de facturation très flexible, qu'il propose de mettre à la disposition du client, souvent pour une somme modique. Parfois même, l'utilisation de certains composants est accordée au client à titre gracieux. Ces prestataires font de ces blocs fonctionnels et composants un atout concurrentiel.

Un article général peut indiquer que tous les éléments proposés au client et utilisés dans les réalisations dont le prestataire est propriétaire sont cédés gratuitement pour une libre utilisation commerciale dans le contexte de cette réalisation, sauf dans les cas où ils feraient l'objet d'une négociation séparée. Il est en effet essentiel de se protéger d'un prestataire peu scrupuleux qui ferait valoir après coup que le produit réalisé utilise des éléments dont il est propriétaire et pour lesquels il demande une compensation. Avec une telle clause, le prestataire reste le propriétaire des éléments qu'il a fournis et en accorde une licence perpétuelle à son client.

Le prestataire peut aussi avoir mis au point une méthode et des procédures qu'il propose à ses clients. La situation est alors un peu différente, car ce prestataire souhaitera les appliquer à tous ses projets. De son côté, le client peut souhaiter étendre ses propres méthodes à l'offshore au lieu de celles de son prestataire. Certains prestataires font de leurs procédures un avantage concurrentiel et obtiennent des certifications ISO 900X et

CMM. Le contrat doit clairement prévoir comment le projet doit être organisé du point de vue de la méthodologie et si cette dernière doit elle-même être protégée.

Protection d'éléments appartenant au client

Le client peut disposer de composants techniques ou fonctionnels réutilisables. Le contrat doit en ce cas assurer leur protection chez le prestataire.

Lorsque le client est une société de services, il se peut qu'il souhaite protéger sa méthodologie, laquelle participe, selon lui, à la valeur de la société et contribue à lui donner un avantage concurrentiel. Le prestataire, qui assure assez naturellement la protection des codes source, peut ne pas se rendre compte qu'une méthode doit aussi être protégée. Il faut en ce cas prendre soin de noter explicitement dans le contrat que celle-ci est et reste la propriété exclusive du client et qu'elle doit être protégée.

Il en va de même de tout autre élément qui ne serait pas protégé de façon évidente.

Introduction d'éléments appartenant à des tiers

Il convient d'identifier tous les éléments qui ne relèvent pas de la pleine propriété du client dans le produit réalisé en offshore. Avant de les inclure dans le produit, il faut que le client possède une licence d'utilisation accordée par son propriétaire ou en connaisse les conditions d'acquisition ou d'exploitation. Ces licences, regroupées sous forme de liste, incluent celles accordées par le prestataire et celles de tiers.

Les contraintes relatives à ces composants sont clairement mentionnées, qu'il s'agisse de licences perpétuelles sur paiement unique, de licences gratuites (*freeware*), de licences Open Source, de licences dont le coût est calculé par utilisateur ou par processeur, ou de contraintes imposant de mentionner le nom de l'éditeur sur l'application.

Si le prestataire souhaite intégrer des produits ou composants licenciés, le contrat définit les procédures à suivre pour soumettre la demande d'utilisation de ceux-ci et la façon dont le client les accepte ou les rejette. Il est essentiel de faire porter la responsabilité du non-respect de ces procédures sur le prestataire. Si des produits externes qui n'ont pas été validés par le client sont tout de même inclus dans les réalisations et doivent être retirés, le travail qui en résulte est à la charge du prestataire.

Réutilisation de code personnel

Comme expliqué précédemment dans l'ouvrage, les développeurs, tout particulièrement en offshore, ont la fâcheuse tendance à réutiliser du code qu'ils ont téléchargé sur Internet ou qu'ils ont conservé d'un projet antérieur, sans se soucier des droits qui se rapportent à ce code. Lorsqu'ils s'en soucient, ils peuvent estimer que s'ils en corrigent ou en améliorent certaines parties, il leur appartient et devient libre de droits.

Il est bien difficile de contrôler d'où provient le code source qu'un développeur saisit sur un projet. Seules une bonne communication du client et du prestataire et une discipline personnelle de chaque développeur sont à même d'assurer la transparence des droits sur le code.

Le contrat doit indiquer expressément que tout code extérieur qui serait utilisé dans le cadre du projet doit être formellement validé par le client, sur la base d'informations complètes sur l'origine de ce code. Le contrat peut désigner une personne ou un rôle responsable pour effectuer ces validations.

Protection contre la concurrence

Il est légitime de redouter que le prestataire ne signe un contrat de prestations offshore avec un concurrent du client. Dans un tel cas, les collaborateurs du prestataire seraient amenés à parler avec d'autres équipes et à comparer méthodes, fonctionnalités, solutions technologiques et plans stratégiques. Cela ne manquerait pas d'arriver aux oreilles des décideurs du concurrent, lesquels pourraient en faire un usage agressif.

Il est même possible qu'un collaborateur passe du projet du client à celui d'un concurrent, tout en restant salarié du même prestataire. Il ferait alors profiter au concurrent de l'expérience acquise sur le développement du client, ce qui ne manquerait pas d'irriter ce dernier, voire de le mettre en danger. Un client voyant un concurrent commencer à travailler avec son prestataire en offshore serait en droit de s'inquiéter de fuites volontaires ou involontaires.

Le contrat permet de se prémunir de plusieurs façons de ce genre de situation. On peut, par exemple, interdire au partenaire en offshore de travailler avec des concurrents directs. Pour ce faire, on peut faire figurer nommément dans une liste toutes les sociétés avec lesquelles le prestataire ne serait pas autorisé à travailler ou définir précisément les domaines interdits. Dans les deux cas, on ne peut envisager une telle approche que si les exclusions sont précises. Par exemple, un domaine qui serait identifié comme le *trading* d'instruments de *Foreign Exchange* sur Internet pourrait figurer au contrat, mais pas « le commerce électronique sur Internet », trop général.

Le prestataire accepte plus volontiers ce type de clause si le volume d'affaires avec le client est important et si le domaine d'exclusivité est suffisamment réduit. La clause peut indiquer un volume d'affaires minimal. Si le volume d'affaires reste en deçà de cette valeur, le prestataire peut demander une compensation pour garantir cette exclusivité.

On peut aussi prévoir que si le prestataire souhaite travailler avec une société explicitement listée dans le contrat, il demande au client de confirmer que l'interdiction s'applique bien. En effet, certaines sociétés importantes estimées concurrentes peuvent confier des projets à l'offshore dans un tout autre domaine que celui où le client opère, levant ainsi tout problème de confidentialité.

Non-respect des règles de confidentialité

Le prestataire doit veiller à ce que le personnel de sa société connaisse et respecte scrupuleusement les règles relatives à la propriété intellectuelle et à la confidentialité des informations. Si le prestataire ou le client se rend compte du non-respect de celles-ci, il doit en informer immédiatement l'autre partie.

Le prestataire est censé prendre les sanctions qui conviennent pour punir l'employé qui ne respecterait pas ces règles. Si le collaborateur a sciemment transgressé les règles avec l'intention de nuire ou d'en tirer profit, ne serait-ce que pour se faire valoir auprès d'un autre employeur potentiel, le contrat doit contraindre le prestataire à le licencier sans préavis pour faute grave. Au besoin, il devra engager des poursuites contre lui. Il est très important que les collaborateurs comprennent la réalité de la propriété intellectuelle.

Les services du prestataire offshore

Cette section traite des aspects contractuels relatifs à la fourniture des services de base et des services complémentaires. La réalité concrète du partenariat en offshore est la fourniture de services de prestations humaines.

La mention des services de base, consistant à mettre à disposition du client des collaborateurs, ne suffit généralement pas et doit s'accompagner de la fourniture de services complémentaires, tels que matériel, bande passante Internet, administration de réseau, supervision de la sécurité, etc., essentiels au fonctionnement du partenariat. Ces services peuvent être facturés séparément ou être inclus dans le coût de mise à disposition des ressources humaines.

La langue de travail

Le contrat définit la langue de travail qui sert à communiquer entre les équipes du client et celles du prestataire, incluant la documentation du projet.

Les collaborateurs du prestataire parlent bien sûr entre eux dans leur langue natale. On peut imposer que tous les échanges écrits (messages et messages instantanés) utilisent la langue de travail. Une telle mesure risque toutefois d'être peu populaire et de réduire quelque peu la productivité. Une autre solution consiste à imposer que les décisions ou toute information utile résultant d'une telle communication soient résumées dans la langue de travail et transmises aux personnes concernées.

Le client peut disposer de documents dans sa langue locale, qui n'est pas nécessairement la langue de travail, qu'il souhaite communiquer au prestataire comme des éléments de documentation du projet. Il peut s'agir d'un manuel utilisateur ou de spécifications. Si le client prévoit de fournir souvent au prestataire des documents dans sa langue locale, il peut demander que le prestataire s'organise en conséquence et inclut un ou plusieurs traducteurs dans l'équipe ou recourt à un service de traduction.

Si l'on doit employer fréquemment des documents traduits, il est fortement recommandé de disposer en permanence d'un traducteur en offshore afin de répondre aux questions des développeurs et architectes, notamment si la traduction n'est pas claire ou si elle semble incorrecte.

Prestations de base et services complémentaires

D'une manière générale, il n'est pas raisonnable de complexifier à outrance la facturation ni la supervision du prestataire en offshore. Il est préférable de forfaitiser le maximum de services complémentaires dans les prestations humaines, à condition de veiller que le forfait soit assez bien calculé.

Ce serait une erreur de considérer que puisque ces services sont inclus, le client n'a pas à s'en préoccuper. Encore faut-il savoir comment ils sont définis pour juger s'ils sont effectivement rendus et s'ils sont suffisants et adaptés pour travailler efficacement avec l'offshore. Par exemple, si la bande passante sur Internet est incluse, le prestataire fournit-il le débit minimal convenu, et ce débit est-il suffisant ? Si les postes de travail sont inclus, sont-ils efficaces pour le travail demandé aux collaborateurs distants ?

Si l'on décide de ne pas inclure ces services additionnels dans les facturations forfaitaires par collaborateur, mais de les payer au réel, éventuellement avec une marge additionnelle, le client doit faire l'effort de suivre les coûts réels engagés par le prestataire. Ce travail administratif peut se révéler lourd si l'équipe en offshore est importante.

Certains services ne peuvent être inclus dans la facturation des collaborateurs du fait de leurs coûts élevés ou de leur forte dépendance aux souhaits de la société cliente et doivent être facturés séparément. Par exemple, le prestataire ne fournira probablement pas les suites logicielles, assorties de contrats de maintenance, nécessaires au développement dès lors qu'il s'agit de produits coûteux. Le prestataire ne voudra probablement pas non plus inclure les serveurs de test des réalisations en offshore, surtout si la plate-forme consiste en plusieurs serveurs en architecture n-tiers et que le client souhaite absolument éclater physiquement les tiers sur différents serveurs pour réaliser les déploiements et les tests en offshore.

Certains services peuvent être naturellement inclus dans les prestations offshore ou refacturés au client, comme l'administration du réseau, qui est toujours incluse dans les prestations des petites équipes, mais pas nécessairement dans celles des équipes plus importantes.

Dans tous les cas, il convient de bien comprendre ce qu'incluent les prestations de services en offshore. Ces services inclus expliquent en grande partie les différences importantes que l'on constate entre les salaires effectivement versés par le prestataire aux collaborateurs et le prix par collaborateur facturé au client.

Devise de facturation et risque de change

La devise utilisée dans les opérations commerciales avec l'offshore est majoritairement le dollar, même lorsqu'on traite avec les pays de l'Europe de l'Est. Certains prestataires montrent cependant une préférence pour l'euro, motivée par la perte de valeur du dollar par rapport à l'euro.

Le dollar est souvent considéré comme la seconde monnaie nationale dans les pays de l'offshore, et les opérations importantes, comme l'achat d'une maison ou d'une voiture, sont mentionnées en dollars. Les taux de change présentent souvent un split achat/vente très faible avec la monnaie locale, rendant particulièrement fluide la conversion entre le dollar et la monnaie locale dans les deux sens. Le split avec l'euro est généralement beaucoup plus important, n'assurant pas la même fluidité des échanges.

La plupart des habitants des pays de l'offshore connaissent le cours du dollar au jour le jour. Même si la loi l'interdit fréquemment, on peut payer en dollar dans presque tous les commerces, surtout lorsque les sommes sont importantes. Les salaires sont presque toujours définis en dollars, ce qui permet, dans une certaine mesure, de se protéger de l'inflation.

Les négociations avec le prestataire sur le montant des services ont donc toutes les chances d'être en dollars, même si le client exige que le contrat soit conclu en euros. Dans ce cas, le risque de change est limité aux montants des prestations refacturées au réel et indexées sur le dollar, ce qui ne représente qu'une faible partie du montant de la facturation mensuelle.

Lorsque le prestataire dispose de montants en monnaie locale à refacturer en dollars ou en euros, le contrat définit la façon de choisir le taux de change pour établir les factures.

Il précise la source du taux de change et la date à laquelle on fixe le choix de façon à lever toute ambiguïté, surtout si l'on traite avec un pays qui a un fort taux d'inflation.

Si le taux de change devient très avantageux pour le client et que les prestations soient facturées à un prix qui ne laisse qu'une faible marge au prestataire, celui-ci risque de perdre totalement sa marge et ne plus trouver un réel intérêt au contrat. Il peut dès lors être amené à souhaiter le dénoncer ou le renégocier.

Par exemple, si le mois/homme est fixé à 2 000 euros à une période où un euro vaut un dollar, et que le taux de change évolue à 1 euro pour 0,7 dollar, le prestataire, qui paye ses employés et ses fournisseurs en dollars, ne perçoit plus que 1 400 dollars, au risque d'une prestation à perte. Une telle situation n'est pas forcément à l'avantage du client. Si la situation perdure, ce dernier constatera probablement une perte de productivité des prestations, voire le départ des meilleurs membres de l'équipe et leur remplacement par des collaborateurs qui acceptent des salaires plus faibles.

L'unité de facturation des prestations de base

Les prestations de base correspondent à la mise à disposition des ressources humaines, avec parfois un certain lot de services complémentaires inclus dans ces prestations. En règle générale, ce poste correspond à 75 à 100 % de la facture totale du prestataire offshore.

L'unité de facturation des prestations, qui peut être le mois, le jour ou l'heure, a une influence importante sur la façon dont le prestataire en offshore utilisera ses collaborateurs. Chacune de ces unités présente des avantages et des inconvénients. Nous verrons que la facturation à la journée est la plus recommandée.

Le choix de l'unité de facturation n'a toutefois d'importance que pour les prestations en régie. Pour les prestations au forfait, l'unité de mesure importe peu, le calcul de la proposition n'ayant pas besoin d'être exposé en détail au client.

Facturation à l'heure

La facturation à l'heure est la plus communément pratiquée pour les clients américains ou britanniques. Son principal inconvénient est que les journées de travail facturées dépassent souvent largement les huit heures. Même avec un nombre fixe de collaborateurs, on ne peut savoir exactement ce que le prestataire facture en fin de mois car le nombre d'heures travaillées varie grandement. De plus, ce mode de facturation pousse le prestataire à facturer mécaniquement toutes les heures travaillées.

Pour effectuer sa facturation, le prestataire met en place un reporting détaillé par jour et par personne. Si le client exige d'être livré dans les temps, cela peut être compris comme une demande d'heures supplémentaires et se traduire par une hausse significative des montants facturés. On constate parfois qu'une équipe travaille douze heures par jour et que le montant des factures augmente de 50 % par rapport à ce que l'on avait anticipé. Si le collaborateur est lui-même rémunéré à l'heure, ce mode de facturation pousse à la surconsommation puisqu'il peut augmenter ses revenus en travaillant davantage.

Il est toujours possible de limiter contractuellement le nombre d'heures travaillées chaque jour, toute heure supplémentaire devant être approuvée par le donneur d'ordres. Un effet pervers surgit toutefois. Pour éviter que ses équipes ne fassent des heures supplémentaires gratuites, le prestataire limite strictement le nombre d'heures travaillées aux

heures facturables. Si le contrat prévoit huit heures, le prestataire s'arrangera pour démontrer que chaque collaborateur a travaillé exactement huit heures, et jamais plus.

Ce type de facturation est également problématique pour le donneur d'ordres. Comment peut-il exiger de rattraper un retard, par exemple, s'il refuse que le prestataire fasse des heures supplémentaires ? Le prestataire peut accepter d'assurer des heures supplémentaires sans les facturer s'il se sait responsable du retard. Autrement, il n'a aucune raison de faire un cadeau à son client, sauf à le faire valoir comme un effort exceptionnel.

EN RÉSUMÉ

Facturation à l'heure travaillée

La facturation à l'heure travaillée pousse naturellement le prestataire en offshore à facturer toutes les heures supplémentaires, ce qui peut augmenter significativement les montants des factures mensuelles. À l'inverse, le prestataire limite strictement les heures travaillées à ce qui est convenu contractuellement, interdisant tout travail supplémentaire volontaire des collaborateurs. Dans les deux cas, le client est perdant.

Facturation à la journée

La facturation à la journée consiste à facturer chaque journée travaillée par chaque collaborateur selon le montant prévu au contrat. Le contrat définit un nombre d'heures nominal par journée, le plus souvent entre sept et dix heures, et comment les heures et les journées supplémentaires sont comptabilisées. Les heures supplémentaires ne peuvent être facturées qu'après accord formel du donneur d'ordres.

Ce type de facturation à la journée est assez favorable au donneur d'ordres. Il y retrouve son mode de fonctionnement habituel en local avec ses cadres, dont certains travaillent longtemps après les heures de bureau.

Le prestataire met en place un outil de gestion des temps de travail, souvent à l'heure, afin de suivre la présence sur les lieux et le détail du travail accompli. Cet outil n'est pas immédiatement utilisé pour calculer les heures supplémentaires.

Lorsque des efforts supplémentaires doivent être consentis, ils le sont généralement sur la journée de travail en fournissant quelques heures de plus, éventuellement rattrapables. Peut-être travaillera-t-on moins un autre jour, mais cela reste du ressort du prestataire en offshore ou de chaque collaborateur. Il peut arriver que le prestataire demande à son client l'autorisation de facturer un jour de vacance un collaborateur en compensation d'un certain volume d'heures supplémentaires reconnu par tous.

Le donneur d'ordres peut toujours demander formellement des heures supplémentaires. Il s'agit le plus souvent de jours ou de demi-journées supplémentaires, le samedi ou le week-end. Le contrat doit donc déterminer la façon dont les heures supplémentaires sont facturées, notamment si les tarifs sont identiques quel que soit le jour ou s'ils sont plus importants le week-end, par exemple.

EN RÉSUMÉ

Facturation à la journée

La facturation à la journée est la plus simple. Elle permet une gestion du personnel assez similaire à celle que l'on observe en local. Les efforts exceptionnels sont souvent fournis naturellement, sans facturation d'heures supplémentaires. C'est un mode de facturation efficace, qui est recommandé dans les contrats avec les prestataires offshore.

Facturation au mois

La facturation au mois correspond à facturer pour chaque mois travaillé une somme définie contractuellement pour chaque collaborateur. Si un collaborateur ne travaille pas tous les jours du mois, les jours non travaillés sont le plus souvent déduits au prorata des jours ouvrés.

Avec ce mode de facturation, le prix de la journée travaillée varie selon le nombre de jours ouvrés dans le mois. Le suivi budgétaire est assez aisé, puisque les budgets et les facturations sont le plus souvent organisés par mois. À l'inverse, avec les facturations à la journée ou à l'heure, le coût du mois/homme varie selon le nombre de jours ouvrés dans le mois.

La facturation au mois offre les mêmes avantages pour la gestion des heures supplémentaires que la facturation à la journée.

EN RÉSUMÉ

Facturation au mois

La facturation au mois est aussi intéressante pour le client que la facturation à la journée. Le prix de la journée varie selon le nombre de jours ouvrés dans le mois.

Les heures supplémentaires

Dans tous les cas, la façon de gérer les heures supplémentaires doit être clairement définie dans le contrat de partenariat. L'objectif est de créer un climat de collaboration, grâce auquel le prestataire et le client travaillent réellement ensemble sur le projet. De même que les salariés locaux du client sont prêts à rester plus tard pour achever des tâches importantes, il est important que les collaborateurs distants soient motivés pour faire d'eux-mêmes ces efforts supplémentaires.

On essaie le plus souvent de limiter le recours aux heures supplémentaires et de favoriser les rattrapages de façon à ne pas dépasser les budgets arrêtés. On peut établir comme principe que le client ne paie pas d'heures supplémentaires, quitte à y déroger en cas d'extrême nécessité.

Les deux méthodes de facturation des heures supplémentaires les plus usitées sont la facturation au prorata des horaires facturés pour un travail normal et la facturation selon un barème prédéfini.

La facturation au prorata est la plus simple. On applique les mêmes tarifs aux heures supplémentaires et aux journées normales de travail. Même si le collaborateur concerné perçoit des indemnités à un taux horaire plus élevé, la facturation au client s'appuie toujours sur les taux des journées ouvrées.

Si l'on choisit d'utiliser un barème d'heures supplémentaires, elles sont facturées selon une grille donnant le taux horaire de chaque période, par exemple une fois et demie le tarif horaire du collaborateur.

L'organisation des heures supplémentaires est particulièrement critique lorsqu'on travaille avec des équipes à fort décalage horaire et que l'on a l'intention d'organiser des réunions téléphoniques à des heures confortables pour le donneur d'ordres, c'est-à-dire en dehors des heures de travail du prestataire. Par ailleurs, si l'on utilise des ressources en offshore pour l'administration de plates-formes, il est très commun d'organiser le déploiement d'applications en dehors des heures ouvrées, la nuit et le week-end. Il est important de s'assurer en ce cas que l'on pourra faire travailler les collaborateurs durant ces périodes.

Absences et congés

Le client n'est facturé que pour les journées et les heures effectivement travaillées par les collaborateurs. Le prestataire en offshore ne facture donc jamais les jours non travaillés, quel qu'en soit le motif (vacances, maternité, maladie, famille, motifs injustifiés, etc.).

Le fait que le prestataire ne facture pas cette journée à son client ne signifie pas que le collaborateur ne doit pas être payé pour autant, notamment s'il est en congés payés. Le prestataire peut très bien avoir l'obligation légale de payer un certain nombre de jours de congés payés ou d'absences pour maladie.

Le contrat stipule si les absences doivent être rattrapées à l'initiative du collaborateur. On rencontre des prestataires qui organisent librement ces rattrapages. Par exemple, si un collaborateur part une semaine en vacances et travaille cinq samedis en rattrapage, il se retrouve avec 260 jours travaillés dans l'année. Ce type d'organisation n'est pas efficace, car la personne qui travaille seule ne peut pas toujours être aussi performante que lorsqu'elle peut interagir avec ses collègues. De plus, son absence a pu retarder certaines tâches.

Accepter une forte flexibilité favorise la tendance de certains collaborateurs à prendre un second emploi. Ils peuvent se libérer des jours entiers pour leur second poste lorsqu'ils en ont besoin, sans perdre la moindre part de la rémunération de leur premier emploi. Il est recommandé d'interdire contractuellement le rattrapage systématique des absences, qui ne doit être autorisé que par le client. Une certaine tolérance est acceptable pour rattraper les absences exceptionnelles de quelques heures le jour même ou les jours suivants.

Le client peut contraindre les collaborateurs en offshore à prendre chaque année un nombre de jours de congé précisé contractuellement, de façon à définir clairement le budget des équipes offshore sur l'année. Les rapports de suivi d'activité permettent de tracer le nombre de jours restant à prendre. Il est bon de prévoir une répartition dans l'année de ces congés de façon à ne pas risquer de voir tous les collaborateurs disparaître en même temps.

Les congés et les absences n'étant pas facturés, le prestataire doit rendre compte précisément dans sa facture mensuelle des jours travaillés et non travaillés.

ÉTUDE DE CAS

Un prestataire qui utilise son client pour se justifier

Un prestataire en offshore rencontre des difficultés financières et cherche à réduire ses coûts par tous les moyens possibles. Dans son pays, les congés payés sont d'environ 20 jours par an. Le prestataire pratique une différenciation entre les salaires officiels et les salaires réels, les salaires officiels dépassant rarement 50 dollars, et les salaires réels se situant autour de 500 dollars. Le client principal du prestataire exige que les collaborateurs prennent effectivement leurs 20 jours de congés.

Le management du prestataire paye depuis longtemps les congés sur la base du salaire réel. Du fait de ses difficultés croissantes, il décide de changer le mode de rémunération des congés et de ne payer que les salaires officiels. Sa décision se révélant très impopulaire, il la justifie en se targuant de la clause contractuelle avec son client principal qui stipule que les absences et congés ne sont pas facturés.

Le mécontentement est si fort que plusieurs personnes menacent de démissionner. L'affaire vient aux oreilles du client, qui se voit contraint d'intervenir auprès du prestataire pour éviter le départ de collaborateurs. Le client explique au personnel que, s'il est normal qu'il ne paie pas les jours non travaillés, cette disposition est sans rapport avec les obligations du prestataire de payer leurs congés. Le client fera finalement signer au prestataire un avenant au contrat l'obligeant à payer les congés payés sur la base des salaires réels de tous les collaborateurs travaillant avec lui.

Les sous-projets au forfait

Un projet en régie n'interdit en rien de demander de traiter des sous-ensembles du projet au forfait. Cette pratique peu courante lorsque la relation en régie fonctionne de façon satisfaisante peut se révéler utile lorsque le client estime que la productivité du prestataire est trop faible.

Le contrat peut prévoir que certains contrats au forfait puissent être exécutés sur la base de documents contractuels précisant les tâches à exécuter, même si le cadre général de la relation est la régie. Le personnel dédié à ces projets au forfait sera exclu de la facturation en régie pendant toute la durée où le projet au forfait est exécuté, jusqu'à validation de la livraison finale par le client, qui devra être aussi prompte que possible.

Certains clients appliquent une méthode itérative et gèrent le contenu de l'itération au forfait. Une itération demandant souvent entre quatre et six semaines, elle peut être maintenue raisonnablement stable durant son exécution, et le prestataire peut s'engager sur des délais. Les changements éventuels sont reportés sur l'itération suivante. Les procédures et modes de fonctionnement imposés par le client sont bien connus du prestataire, lequel peut les prendre pleinement en compte dans l'estimation des charges.

En fin d'itération, *l'assessment* d'itération permet de juger de la part qui n'a pas été réalisée. Le contrat réglant le fonctionnement du forfait par itération peut définir le mode de calcul d'une pénalité en fonction des retards constatés. On est alors certain que le prestataire considérera ses engagements sur l'itération avec sérieux et fera tous les efforts nécessaires pour tenir ses objectifs.

Le contrat peut définir que les itérations peuvent être forfaitisées et préciser les règles de définition et d'analyse de l'atteinte des objectifs ainsi que le calcul des pénalités associées.

Si l'on souhaite adosser au contrat de façon courante la forfaitisation des itérations, il convient d'abord d'atteindre un niveau de fonctionnement stable selon l'approche méthodologique du client. Les premières itérations sont souvent loin d'atteindre les objectifs. On apprend à connaître les hommes, on met en place une méthode, et les tâches à fort risque ou liées à des études de faisabilité y sont importantes.

La forfaitisation des itérations ne peut être appliquée efficacement qu'une fois qu'elles sont suffisamment stables. Tant que ces conditions ne sont pas réalisées, on peut extraire des parties stables des premières itérations et leur appliquer un fonctionnement au forfait.

Facturation des collaborateurs

Lorsqu'on n'a pas encore travaillé avec l'offshore, on peut être tenté de mettre en place un mode de facturation qui attribue un montant propre à chaque collaborateur, sur la base de ses compétences ou du salaire qu'il perçoit. En offshore, ce mode de facturation par individu est assez délicat à gérer.

L'expérience et la compétence sont des éléments subjectifs, dont l'appréciation varie au cours du projet. Si le client applique ce type de facturation par personne au début du projet, il n'est pas à même d'apprécier les qualités de tous les collaborateurs en offshore. En cours de projet, il peut souhaiter revoir certains taux pour prendre en compte les talents qui se sont révélés et, ce qui est plus important à ses yeux, pour baisser les tarifs des collaborateurs qui n'auraient pas délivré les performances attendues.

Des renégociations fréquentes entre le client et le prestataire sont toujours délicates et génèrent des tensions inutiles. Il y a peu à gagner à remettre en question continuellement des tarifs par personne, les sommes en jeu étant globalement faibles puisque augmentations et réductions finissent par s'équilibrer. Il y a en revanche beaucoup à perdre, les divergences d'appréciation sur le personnel entre le client et le prestataire risquant de perpétuer les tensions.

EN RÉSUMÉ

Facturation forfaitaire des profils

Il est recommandé d'utiliser une facturation forfaitaire pour le personnel en offshore, c'est-à-dire une somme unique pour tous les profils ou par grande catégorie de personnel. Cette approche de la facturation est la plus efficace, et elle permet de conserver un bon esprit de partenariat entre le prestataire et son client.

L'expérience montre qu'il vaut mieux traiter la tarification du personnel globalement en définissant une somme unique pour tous les collaborateurs, éventuellement par grande catégorie, par exemple standard et expert, sans entrer dans le détail de l'expérience et de la compétence de chacun. Cette approche est d'ailleurs le mode de tarification le plus commun des prestataires en offshore.

Si l'on emploie des équipes très importantes, on peut affiner cette facturation en définissant des catégories de collaborateurs et de compétences particulières. Par exemple, on peut adopter le découpage de facturation proposé au tableau 9.1, qui permet d'ajuster en continu les catégories. Ce type de distribution ne reflète pas pour autant la productivité des collaborateurs.

Tableau 9.1. Distribution des profils par expérience

Junior	Jusqu'à deux ans d'expérience sur les sujets utiles
Intermédiaire	Deux à quatre ans d'expérience sur les sujets utiles
Senior	Cinq à huit ans d'expérience sur les sujets utiles
Expert	Plus de huit ans d'expérience sur les sujets utiles
Compétences particulières	– Base de données – Administration Windows – Développement EJB – Développement .Net – Expertise sécurité – Expertise méthodes – Capacité exceptionnelle de management

Un autre type de distribution consiste à allouer un niveau de performance ou de compétence en définissant deux ou trois catégories, par exemple assistant, standard et expert. L'attribution de chaque personne à une catégorie est faite manuellement, selon des règles contractuelles revues tous les six mois.

Le tableau 9.2 donne une idée de ce type de distribution.

Tableau 9.2. Distribution des profils par niveau de compétence

Expert	Personnel aux compétences affirmées correspondant à un certain niveau de formation ou d'expérience
Standard	Personnel débutant provenant de bonnes universités ou n'ayant pas de compétences techniques fortement affirmées (testeur fonctionnel)
Assistant ou junior	Personnel débutant ou assistant n'ayant pas de compétences fortes et assurant une période de formation ou de stage

Quel que soit le mode de tarification utilisé, les montants facturés par collaborateur doivent inclure les services intégrés de base, comme la mise à disposition de locaux, d'électricité, etc.

Les services intégrés dans les prestations

Les services qui sont naturellement intégrés dans les facturations des collaborateurs doivent être clairement définis. Certains de ces services sont évidents, comme le lieu de travail, le mobilier courant, l'électricité, le nettoyage des locaux, la gestion administrative de l'équipe et de la paye, etc. Tant que l'équipe est restreinte, le prestataire peut fournir ces services sans engager de dépenses supplémentaires. Pour les grosses équipes, le prestataire doit investir, et il est difficile d'identifier la taille seuil à partir de laquelle les ressources lui coûtent vraiment.

Les prestataires qui travaillent avec une équipe importante comprennent vite que la gestion administrative de l'équipe va leur prendre beaucoup de temps. Une ou plusieurs personnes doivent suivre à plein temps les absences, les congés, la facturation, les services refacturables, les embauches, etc. Bien souvent, le prestataire tente de facturer ce personnel comme faisant partie de l'équipe du client. Il revient à ce dernier de décider si ces rôles sont de la responsabilité du prestataire ou s'il accepte de les payer.

D'autres services sont moins clairement de la responsabilité du prestataire. Le tableau 9.3 récapitule les services susceptibles d'être exclus des prestations par personne.

Tableau 9.3. Services pouvant être exclus des prestations par personne

Service	Commentaire
Administration réseau	Lorsque l'équipe est petite, ces services sont toujours intégrés dans les coûts des prestations des collaborateurs. Ils sont parfois facturés séparément lorsque l'équipe dépasse un certain seuil et demande plus d'une personne à temps plein. Si le client demande un réseau séparé ou des conditions particulières de sécurité, ce service est facturé séparément.

Tableau 9.3. Services pouvant être exclus des prestations par personne(suite)

Service	Commentaire
Locaux et mobilier	Ces services sont généralement intégrés. Lorsque le client exige une surface par individu supérieure à celle pratiquée habituellement ou des conditions de travail particulières, ces services font l'objet d'un ajustement du prix de chaque collaborateur mais restent inclus dans les prestations par personne.
Embauche des ressources	Lorsque le client demande l'embauche d'un grand nombre de personnes, il peut être nécessaire de mettre en œuvre des moyens exceptionnels, que le prestataire facturera au client (annonces).
Serveur de fichiers	Lorsque les volumes stockés deviennent importants ou si l'on doit déployer des produits particuliers, comme un gestionnaire de configuration, ces services sont généralement refacturés au client.

Lorsque des services ne sont plus intégrés, ils doivent être gérés comme des services complémentaires. Ce sujet est traité plus loin dans ce chapitre.

Réduction de la facturation sur la base du nombre de collaborateurs

Dans la plupart des contrats, des réductions sont accordées si le nombre de collaborateurs ou le montant facturé atteint certains seuils (*voir tableau 9.4*). Cette méthode de réduction est assez efficace et ne prête pas à confusion, par opposition aux calculs sur le nombre de collaborateurs.

Tableau 9.4. Attribution de réductions par volume de prestation

Montant mensuel facturé (en dollars)	Pourcentage de réduction accordé
De 0 à 30 000	Pas de réduction
À partir de 30 000	5 % de remise appliquée sur les sommes supérieures à 30 000 dollars
À partir de 50 000	5 % de remise supplémentaire sur les sommes supérieures à 50 000 dollars
Supérieur à 75 000	5 % de remise supplémentaire sur les sommes supérieures à 75 000 dollars

Par exemple, une facture de main-d'œuvre de 80 000 dollars donnera lieu aux remises suivantes :

- 5 % de remise sur la tranche 80 000-30 000, soit 2 500 dollars ;
- 5 % de remise supplémentaire sur la tranche 80 000-50 000, soit 1 500 dollars ;
- 5 % de remise supplémentaire sur la tranche supérieure à 75 000 (5 000 dollars), soit 250 dollars.

La remise totale est de 4 250 dollars, soit une remise globale de 5,3 %.

Le mode d'attribution des remises doit être univoque et sans interprétation possible. Par exemple, les calculs de remise s'appuyant sur le nombre des collaborateurs sont souvent

difficiles à appliquer car il faut s'entendre sur la façon de compter les ressources et la remise.

Les formations générales

Les formations générales du personnel ne sont généralement pas facturées au client, sauf accord explicite entre les parties. Si l'on recherche des programmeurs Java, par exemple, et que l'on trouve d'excellents profils en C++, le prestataire organisera à ses frais les formations qui conviennent pour rendre les collaborateurs pleinement opérationnels sur les développements en Java. Le prestataire ne pourra ni refacturer les temps de formation, ni les heures supplémentaires éventuelles qu'il devra engager.

Il est sans doute bon de définir précisément ce que sont les formations générales. S'il s'agit de former à un langage standard, il est clair que ce sera une formation générale, mais considérera-t-on que l'apprentissage des interfaçages avec SAP ou avec d'autres progiciels de forte diffusion du marché est une formation standard ? Selon le projet et les compétences demandées, il est recommandé de lister les compétences générales et celles qui seront réputées spécifiques du projet.

Parfois, le prestataire proposera de placer un nouveau collaborateur dans l'équipe sans le facturer durant un ou deux mois à titre de formation. Ce mode de formation par immersion ralentit le travail du personnel en place, mais le stagiaire produit rapidement un travail qui rattrape le temps perdu en formation.

Les formations spécifiques

Les clients qui utilisent des technologies rares ou qui ont besoin d'utiliser certains progiciels du marché dans leurs développements ne peuvent s'attendre à ce que le prestataire dispose de candidats connaissant ces produits ou même qu'il puisse les trouver facilement.

Certains de ces progiciels sont relatifs à un marché vertical, à une activité donnée ou sont assez confidentiellement utilisés. Le client doit alors prendre en charge la formation du personnel à ces technologies ou s'entendre contractuellement avec le prestataire pour que les formations soient à sa charge.

Dans la mesure du possible, les formations sont données en offshore, en envoyant un formateur sur place. Quand cela n'est pas possible, il peut être nécessaire d'organiser les formations chez un prestataire agréé en local. Cela peut soulever des difficultés si, par exemple, le client est en France et que les organismes de formation locaux ne proposent que des sessions en français. Il faut en ce cas organiser des formations dans un pays où les formations sont effectuées en anglais. Si la formation est assurée en Grande-Bretagne, un organisme doit inviter formellement les stagiaires. Cette procédure administrative exige que l'hôte s'engage moralement que ses invités respecteront les lois du pays, notamment celles relatives à l'immigration.

Il est généralement préférable de trouver un organisme de formation dans le pays de l'offshore ou dans un pays proche afin d'assurer ces prestations chez le prestataire ou dans un pays ne posant pas de problèmes.

Le contrat note clairement les formations qui sont sous la responsabilité du prestataire et celles qui sont refacturées ou assurées par le client.

Les services complémentaires

Les services complémentaires peuvent être la source de dépenses importantes, qui viennent s'ajouter aux prestations de base. Il est recommandé de négocier précisément les niveaux de service attendus et la partie qui les prend financièrement en charge. Certains services exigent des précautions particulières, comme la mise à disposition des licences logicielles chez le prestataire.

Les services complémentaires peuvent être forfaitisés et s'ajouter au coût du personnel ou refacturés au réel. Lors de la négociation du contrat, il est recommandé de s'entendre sur un tarif par personne sans services complémentaires. On listera tous les services forfaitisés, et on négociera le coût de chacun d'entre eux. Ces coûts seront ajoutés au tarif de base des collaborateurs pour obtenir des services forfaitisés.

Le tableau 9.5 récapitule les services complémentaires que l'on peut trouver dans une relation avec un prestataire en offshore. Certains services sont intégrés aux prestations humaines tandis que d'autres sont régularisés sur présentation des frais réels. Le tableau indique les points qui requièrent une attention particulière lorsque le service est inclus dans les prestations et lorsqu'il est facturé séparément. Sans être exhaustive, cette liste donne un bon aperçu des points à considérer.

Tableau 9.5. Services complémentaires aux prestations humaines

Service	Inclus dans les prestations	Non inclus dans les prestations
Ordinateur de travail pour les informaticiens	Préciser la périodicité de remplacement des machines et la façon d'en choisir les modèles	Prévoir les règles de remplacement et les budgets
Serveur de fichiers	Définir si le serveur est dédié ou partagé, ainsi que les caractéristiques et la disponibilité.	Prévoir les règles de remplacement et les budgets
Serveur de test ou de déploiement	Non recommandé	Étant donné le coût élevé des plates-formes et la faible prédictibilité de leur durée de vie, il est préférable de prévoir un achat refacturé.
Imprimante et autre périphérique	Habituellement inclus sur les petits projets	Lorsque leur utilisation est dédiée à une équipe, ces périphériques et leurs consommables sont souvent refacturés au réel.
Bande passante Internet réservée au client	Le prestataire inclut généralement dans le coût des prestations l'accès à Internet de sa société et une bande passante non garantie. Ce n'est acceptable que pour les faibles besoins en bande passante.	Si l'on souhaite disposer d'une bande passante importante, il est préférable de prendre un accès dédié refacturé.
Frais de communication téléphonique	Les frais de communication standards sont généralement inclus dans les prestations. Les communications téléphoniques sont limitées.	La refacturation au réel des frais téléphoniques permet aux équipes en offshore d'utiliser plus librement le téléphone.

Tableau 9.5. Services complémentaires aux prestations humaines (suite)

Service	Inclus dans les prestations	Non inclus dans les prestations
Frais de recrutement	Les frais de recrutement ne sont généralement pas refacturés au client.	Les frais occasionnés par des demandes particulières (annonces, etc.) peuvent être refacturés.
Locaux	Les locaux font généralement partie de la facturation de base et ne font pas l'objet de paiements complémentaires.	Les locaux peuvent être refacturés s'ils correspondent à des exigences précises du client.
Air conditionné (salle serveurs ou de travail)	Habituellement inclus sans paiements spécifiques	Non recommandé
Agencement des locaux	Habituellement inclus sans paiements spécifiques	Non recommandé
Service de sécurité élevée	Les services de sécurité élevée (gardien de nuit, vidéosurveillance, etc.) peuvent être inclus dans la facturation.	Ces sommes peuvent être refacturées au réel afin de faciliter le changement des règles.
Contrôle d'accès	Généralement inclus lorsque le prestataire dispose naturellement d'un tel système.	Les installations peuvent être refacturées au client si les demandes sont spécifiques.
Bureau pour accueillir les visiteurs	Ces frais sont parfois refacturés selon le taux d'utilisation des salles.	Non recommandé
Administration de réseau avec gestion de la messagerie	Pour les petites équipes, ces services sont généralement inclus.	Pour les grosses équipes, ces services sont généralement refacturés ou bien des ressources sont ajoutées à l'équipe en place.
Licences des logiciels standards (Office, Exchange, systèmes d'exploitation, etc.)	Habituellement inclus	Non recommandé, car la responsabilité du contrôle des licences serait en partie chez le client.
Licences des logiciels non standards	On peut les inclure lorsque ces produits sont déjà déployés chez le prestataire.	Il est recommandé d'acquérir ces licences pour le prestataire lorsque ces produits sont déployés pour un client de façon dédiée.

Le client doit prévoir un budget pour les services complémentaires. Il doit également prévoir les accroissements de certaines factures lors des remplacements du matériel. L'expérience montre que le client n'a habituellement aucun problème pour acheter pour le prestataire le matériel nécessaire en offshore en début de contrat mais qu'il a tendance à oublier les budgets nécessaires à son remplacement.

Forfaitisation des services complémentaires

On peut décider de lier le paiement des services complémentaires à chaque employé sous la forme d'un surcoût du tarif de base. Cette forfaitisation suppose que le prestataire

s'engage sur un niveau de service minimal défini contractuellement. Par exemple, la bande passante sur Internet est clairement définie et mesurée afin d'évaluer si le prestataire tient ses engagements.

Les prestations qui sont le plus souvent incluses au forfait sont typiquement la mise à disposition du réseau local, incluant sa maintenance et son administration, les serveurs de fichiers, les postes de travail des informaticiens, les frais de téléphone et la bande passante Internet. Si le client a des exigences particulières, ces prestations sont facturées indépendamment.

Le tarif de base du collaborateur se trouve ainsi augmenté de petites sommes complémentaires correspondant aux services forfaitisés. On voit de la sorte clairement que l'on paye, par exemple, 60 dollars par mois pour le poste de travail du collaborateur, 50 dollars pour Internet, etc. Une telle approche permet de conserver le détail des services rendus sans entrer dans une facturation au réel, dont les très nombreux détails sont difficiles à contrôler mensuellement. Les tarifs des services forfaitisés peuvent être revus annuellement ou sur demande d'une des deux parties.

La forfaitisation est souvent accompagnée de certaines obligations pour le client. Par exemple, il s'engage à maintenir une équipe d'au moins quinze personnes durant un an de façon à couvrir l'achat des postes de travail par le prestataire.

Les licences logicielles standards

Le client n'a généralement pas la volonté de gérer les licences logicielles chez son prestataire en offshore. Il lui faut cependant se protéger des poursuites susceptibles d'être engagées contre lui si une organisation vient à découvrir que le prestataire emploie des logiciels sans licence. Il est fortement recommandé d'exiger par contrat que les logiciels mis à la disposition du client par le prestataire soient acquis selon les dispositions légales du pays du prestataire.

Le contrôle de la légalité des acquisitions des licences est de la responsabilité du prestataire et non du client. Déjà difficile à réaliser dans la propre société du client, un tel contrôle est impossible de l'extérieur et à distance.

Le contrat prévoit que le prestataire s'engage à certifier par écrit que les licences utilisées dans sa société sont légalement acquises selon les lois en vigueur dans son pays. Le client doit pouvoir exiger un tel certificat à tout moment.

La sécurité

Le client peut être tenté de prévoir un niveau de sécurité très élevé, surtout la première fois qu'il travaille avec l'offshore, qui peut se révéler très coûteux. Le client se rend vite compte qu'il dépend en fait des règles de sécurité en place chez le prestataire, sur lesquelles il a peu d'influence. Par exemple, il ne peut imposer des règles de sécurité strictes sur le réseau local si elles ne sont pas en accord avec celles mises en place chez le prestataire.

Si l'on souhaite un niveau de sécurité réellement élevé, il convient d'isoler la majeure partie de l'équipe et de ses ressources et d'en prendre le contrôle en totalité. Le service de sécurité est alors refacturé au client au réel.

Il ne faut pas oublier de prévoir le personnel dédié à l'administration locale de la sécurité. Ces dispositions doivent être prévues au contrat, car elles ont un impact important sur les coûts et la structuration de la facturation.

Gestion des matériels et logiciels achetés en offshore

Lorsque des biens sont acquis par le prestataire pour l'usage exclusif d'un client et refacturés à ce dernier, on peut considérer que le matériel appartient au client, même si, légalement, la question est beaucoup plus complexe. Il est recommandé de prévoir des clauses qui donnent au client un certain contrôle de ces matériels, notamment en fin de contrat, lors de la réduction définitive des effectifs, ou lorsque le client n'en a plus besoin, afin de pouvoir éventuellement les revendre et de déduire le prix de la revente de la facturation.

Il est illusoire d'envisager l'expédition de ce matériel chez le client. Les règles douanières et le coût du transport rendent ces transferts peu intéressants. Cela vaut d'ailleurs dans l'autre sens, pour l'achat du matériel.

Il est important de suivre la vie du matériel en offshore. On peut demander au prestataire de transmettre une liste de tout le matériel (*roster*) acquis par le client avec les informations qui permettent de suivre le parc (date d'achat, localisation, état de fonctionnement, etc.). Cela permet d'identifier le matériel en panne, détruit, volé ou perdu et d'agir en conséquence. Cette liste peut être communiquée avec chaque facture afin de s'assurer qu'elle est mise à jour régulièrement.

Le prestataire s'engage à protéger les licences de tous les logiciels qui ont été mis à sa disposition par le client. Cette protection vise notamment la communication de ces logiciels à un tiers qui les reproduirait pour les placer sur le marché du logiciel dans le pays de l'offshore. Cette clause contractuelle doit être claire et être accompagnée d'un devoir d'information aux collaborateurs en offshore.

Assurance-vol et incendie

Le matériel mis à la disposition du prestataire doit être couvert par une assurance-vol et incendie souscrite par le prestataire. Le client peut exiger une copie du contrat d'assurance pour en vérifier l'existence.

Le plus souvent, il s'agit du contrat couvrant tous les biens et locaux du prestataire. Il n'est cependant pas rare que des prestataires n'aient aucune assurance pour couvrir leurs locaux.

Bureaux visiteurs et salles de réunion

Les prestataires en offshore ne prévoient pas systématiquement de réserver des espaces de travail à l'accueil des visiteurs ou pour organiser des réunions. Si l'on veut être certain de disposer de ces salles, il faut les prévoir contractuellement.

Le prestataire peut demander au client une participation financière, qui est généralement forfaitisée.

Appartement en offshore

Si des visites des représentants du client sont régulièrement effectuées chez le prestataire, on peut se demander si l'hôtel est la meilleure solution. Dans certains pays, les hôtels de qualité sont coûteux et offrent un service médiocre. On peut préférer demander au prestataire de louer un appartement sur place à l'année, permettant éventuellement d'y conserver certaines affaires personnelles.

Ce type de prestation est pratiquement toujours refacturé au client.

Qualité du cadre de travail

On peut demander au partenaire de garantir un cadre de travail propre et confortable pour l'équipe dédiée au client. Le niveau de qualité demandé peut être supérieur aux conditions que le prestataire a l'habitude de fournir à ses collaborateurs.

Les engagements minimaux peuvent être les suivants :

- surface minimale par collaborateur ;
- air conditionné et ventilation des salles ;
- éclairage par lumière naturelle ;
- qualité du mobilier et de l'éclairage électrique ;
- propreté des locaux ;
- propreté des lieux d'aisance.

On peut ajouter d'autres éléments si l'on considère qu'ils sont importants. Il n'y a pas lieu pour autant d'exiger des conditions très au-dessus de celles que l'on trouve dans les meilleures sociétés du pays. Si des travaux sont nécessaires ou si les coûts sont importants, le prestataire ne manquera pas d'augmenter ses tarifs pour couvrir les dépenses.

À l'inverse, si le partenaire n'assure pas les engagements définis contractuellement, on peut prévoir une pénalité, par exemple de 5 à 10 % des sommes facturées.

Il est difficile de définir les détails d'application des pénalités. S'il manque un seul élément, doit-on appliquer la pénalité complète ou au prorata des exigences ? La pénalité doit-elle s'appliquer si l'air conditionné tombe en panne et n'est pas réparé avec promptitude ? Malgré ces difficultés d'application, l'ajout de pénalités au contrat offre un moyen de pression efficace lorsque le prestataire manque clairement à ses engagements.

Gestion des factures

La facturation des prestations est toujours un sujet délicat. L'établissement des factures est difficile puisque l'on doit tenir compte des absences, rattrapages et heures supplémentaires, ainsi que des services complémentaires refacturés, qui demandent parfois un suivi spécifique.

Des termes de paiement trop agressifs peuvent mettre les prestataires dans l'embarras, surtout lors des premiers mois du partenariat, où le prestataire engage des dépenses importantes.

On trouve fréquemment des erreurs dans les factures sur des montants relatifs assez faibles. Bien souvent, le prestataire est de bonne foi. Si le client exige des factures exactes et réclame des ajustements successifs, ces derniers risquent de retarder ses paiements et de perturber le déroulement des prestations.

Les termes de paiement

Les sociétés occidentales sont habituées à négocier des termes de paiement qui leur sont favorables. En France, par exemple, il est fréquent de recevoir des factures dont le terme échu est à soixante jours fin de mois, payables le 10 du mois suivant, soit trois mois

après leur date d'émission. Les prestataires en offshore ne sont pas coutumiers de ces termes de paiement. Dans leur pays, les factures émises sont généralement payables à réception.

Les prestataires qui n'ont pas travaillé avec la France peuvent même ne pas réaliser que de tels termes existent. S'ils sont peu méticuleux, ils risquent de ne pas aborder le sujet et de découvrir avec horreur que les paiements se font attendre.

Bien que cela puisse ne pas être en accord avec les règles comptables du client, le paiement des factures recommandé est à réception ou à trente jours au maximum. Ces termes de paiement garantissent la meilleure productivité en phase de démarrage.

Paieement sans délai

Les factures du prestataire deviennent assez complexes dès que les équipes dépassent un certain seuil. Par expérience, si l'équipe atteint plus de trente collaborateurs, les factures comportent presque toujours des erreurs de quelques pour cent du montant de leur montant.

Les échanges pour corriger les factures sont souvent longs. Si certaines demandes de correction sont justifiées, d'autres relèvent d'erreurs d'appréciation du client. Par exemple, une personne absente une journée, alors que cette journée est facturée, peut avoir effectué un rattrapage, ou bien cette absence peut venir en compensation d'heures supplémentaires.

Un prestataire qui n'a pas de réserves importantes de trésorerie peut ne pas régler les pleins salaires de ses collaborateurs tant qu'il ne reçoit pas son paiement. Il est toujours préférable que le client paie promptement ses factures pour maintenir la motivation des collaborateurs et ne pas repousser les meilleurs profils.

On peut prévoir, par exemple, que la facture du prestataire soit envoyée par e-mail avant le 10 du mois pour les services du mois précédent et que le paiement soit effectué avant le 20. Un tel arrangement permet aux collaborateurs de connaître la date de paiement de leurs salaires, ce qui est le plus important pour leur motivation.

Pour pouvoir payer le prestataire rapidement, il faut avant tout éviter les multiples échanges de rectification des factures. Le mode de règlement illustré à la figure 9.1 est recommandé, car il permet d'éliminer totalement les retards de paiement dus aux rectifications de factures.

Si le client fait de réels efforts pour payer rapidement le prestataire, ce dernier doit être clairement contraint de payer l'équipe dans les temps. Il peut être utile de mentionner dans le contrat que l'on a défini des dates limites pour la présentation de la facture, les paiements et le versement des salaires.

Le contrat peut aussi prévoir que les collaborateurs soient payés dans les temps même si le client paye son prestataire en retard. On peut exprimer une limite à cet engagement du prestataire en précisant que cet engagement n'est valide que si les sommes dues et échues sont en deçà d'un certain seuil.

Une pénalité de retard peut être définie en cas de retard de paiement des salaires de plus d'une semaine, par exemple.

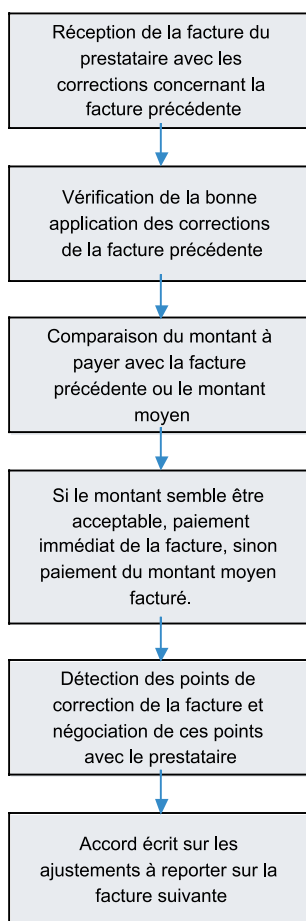


Figure 9.1. Processus de paiement des factures du prestataire

Paiements partiels des factures

Lorsque le client constate que les services prévus au contrat ne sont pas assurés correctement, il peut vouloir forcer le prestataire à respecter ses engagements ou à améliorer son service.

Les manquements du prestataire peuvent être très divers, comme un contrôle d'accès qui n'est toujours pas en place, une discipline lâche, des négligences sur certaines commandes, des départs nombreux résultant de fautes de management du prestataire, etc. Il est bon de prévoir les moyens d'exercer une pression forte, mais raisonnable, sur le prestataire pour le contraindre à agir. Certains engagements peuvent être accompagnés de pénalités s'ils ne sont pas respectés, par exemple.

Après plusieurs échanges de messages sans effet, le client voudra le plus souvent forcer le prestataire à respecter ses engagements. L'arrêt du paiement des factures n'est pas une bonne solution, car elle engendre des situations de tension, qui peuvent nuire à la poursuite du partenariat.

Pour que la pression soit efficace, il faut à la fois que le prestataire soit puni et que les salaires des collaborateurs soient protégés, faute de quoi on effectue la pression avant tout sur soi-même.

Un bon compromis consiste à prévoir dans le contrat que le paiement d'une partie de la facture est retenu jusqu'à la correction du problème constaté. Cette partie ne sera restituée en totalité que si certaines conditions sont vérifiées, comme le paiement régulier des collaborateurs et de certains services, tels que les abonnements à Internet.

Pénalité de retard de paiement du client

De nombreux prestataires souhaitent motiver le client à payer ses factures sans délai. Certains d'entre eux proposent une réduction de 1 ou 2 % en cas de paiement immédiat de la facture par virement ou encore une pénalité pour retard de paiement à appliquer sur la facture suivante selon un barème défini. Parfois, bonus et pénalités s'appliquent selon la date du paiement (un bonus en cas de paiement rapide et une pénalité en cas de retard).

La pénalité de retard peut être perçue par le client comme un droit à payer en retard et comme une obligation pour le prestataire à honorer ses engagements à l'égard des collaborateurs, ce qui n'est probablement pas l'objectif du prestataire.

La clarté est de loin préférable sur tous ces sujets essentiels au bon fonctionnement de l'équipe. Au lieu de chercher à les éviter, mieux vaut s'entendre clairement sur un fonctionnement. Il est clair que les prestataires en offshore ont de faibles réserves de trésorerie. Si le paiement de la facture n'est plus directement lié au versement des salaires des collaborateurs, la négociation sur les termes de paiement et les pénalités de retard devient plus facile, comme avec n'importe quel fournisseur.

Rétention de paiement et suspension de service

Dans le cas où le prestataire ne tiendrait pas ses engagements, le client peut souhaiter disposer du droit de suspendre ses paiements. Celui-ci se donnera ce droit même si cela n'est pas explicitement exprimé dans le contrat.

Dans tous les cas, il est bon de se protéger de la suspension de service du prestataire pour retard de paiement.

On peut, par exemple, limiter la suspension de service aux cas où les retards de paiement dépassent un seuil donné. Par exemple, on peut indiquer que si les sommes dues et échues au prestataire sont d'un montant supérieur à un montant fixé à l'avance, le prestataire pourra suspendre la fourniture du service. On précisera alors que les sommes restent dues par le client.

Les augmentations de tarif

Les augmentations de tarif des prestations en offshore sont un autre sujet délicat.

Le client est généralement d'accord pour que le prestataire ajuste ses tarifs pour conserver une marge proche de celle qu'il a négociée au début du partenariat. Le client

souhaite aussi que son équipe reçoive un niveau de salaire en accord avec ceux pratiqués localement et que celui-ci soit régulièrement réévalué pour rester équilibré avec le marché.

Les salaires étant souvent exprimés en dollars, ils se trouvent parfois fortement dévalués lorsque le taux d'inflation en dollars en offshore est important, surtout lorsque le dollar perd régulièrement de sa valeur par rapport aux autres grandes devises (euro, yen et livre anglaise).

Il n'y a pas de raison de refuser que les tarifs du prestataire soient revus à la hausse pour permettre aux collaborateurs de son équipe de maintenir leur pouvoir d'achat. Pour autant, il n'est pas acceptable que le prestataire en profite pour augmenter sa marge, à moins que cela ne fasse l'objet d'une négociation spécifique.

L'ajustement des prestations sur un taux d'inflation en dollars n'est que partiellement utile. À défaut d'une meilleure méthode, on peut la retenir, mais en l'ajustant sur un mélange de taux d'inflation en dollars et en euros afin d'éviter les effets d'une forte dévaluation d'une des deux monnaies.

Si le taux d'inflation est une bonne base de calcul, il n'est pas toujours représentatif de l'augmentation des salaires moyens des informaticiens dans le pays de l'offshore, qui est parfois bien plus importante que l'inflation. Comme il n'existe pas d'indicateur fiable sur ce sujet, le client a tout intérêt à rester ouvert à des ajustements complémentaires s'ils sont correctement justifiés par le partenaire. Le client jugera comme bon lui semble de la décision à adopter.

Gestion des équipes

Les possibilités de management des équipes par le client sont plus ou moins intrusives et peuvent fortement influencer la collaboration avec le prestataire.

La flexibilité des équipes dont le client souhaite disposer peut aussi poser des problèmes complexes au prestataire, qui doit ajuster ses effectifs comme il convient.

Les conditions et limites des actions du client doivent donc être définies et cadrées dans le contrat de partenariat.

Précautions quant au statut des collaborateurs

Comme expliqué précédemment, il est important de se protéger contre d'éventuelles actions en justice visant à démontrer que les collaborateurs du prestataire sont des employés déguisés du client, avec tous les avantages et protections qui l'accompagnent. Ce type de démonstration s'appuie généralement sur le fait que les collaborateurs reçoivent directement leurs ordres du client et que le prestataire n'a aucun rôle hiérarchique réel.

Pour éviter cela, le contrat doit clairement spécifier que les collaborateurs en offshore ne sont pas des employés du client et qu'ils ne peuvent faire valoir ce statut. Il faut également faire attention à certaines clauses. Par exemple, il faut éviter de demander que le client contrôle les salaires des collaborateurs du prestataire ou qu'il les manage directement.

Mieux vaut exposer que les directives du client sont communiquées au prestataire afin d'être appliquées par son management.

De même, certaines lois imposent que l'emploi de personnel en régie à un même poste soit limité à une durée maximale, au-delà de laquelle le personnel concerné doit être embauché par le client. Il est important de considérer que le terme « régie » est abusif dans le cas de l'offshore puisqu'il s'oppose simplement au mode forfait. En réalité, il ne s'agit pas vraiment de régie mais d'un équivalent de l'expression anglaise *time and material*, qui indique que l'on paie pour le temps passé et les dépenses occasionnées. Il s'agit donc d'une prestation de services réalisée par le prestataire dans ses locaux, selon les directives du client.

Si le client choisit d'envoyer un de ses employés chez le prestataire pour assurer le management de l'équipe, il est essentiel de faire viser le contrat par un avocat pour s'assurer que cela ne pourra être interprété dans le sens d'un statut d'employeur du client. Ce risque réel ne doit pas être pris à la légère, car les conséquences peuvent être très lourdes.

Le statut d'employé du prestataire

Certains prestataires emploient des collaborateurs sans pour autant les embaucher officiellement. Cette situation peut être dangereuse à plusieurs titres, comme expliqué au chapitre 3. Le contrat doit prévoir que tous les collaborateurs travaillant pour le client soient des employés officiels du prestataire. Si le prestataire sous-traite certaines réalisations, il doit en notifier le client.

On peut demander au prestataire d'insister sur les règles de sécurité et de confidentialité sur lesquelles on souhaite que les collaborateurs s'engagent sciemment. Ces engagements peuvent faire l'objet d'un document de type NDA (Non Disclosure Agreement) signé par le collaborateur au moment où il rejoint le projet et conservé à la fois par lui-même et par le client.

Le NDA expose les accords de confidentialité, en insistant sur la définition des informations confidentielles et sur la propriété intellectuelle afin d'en protéger la communication et d'interdire l'introduction de code source qui appartiendrait à des tiers. Il précise en outre que le personnel n'est pas autorisé à communiquer à des tiers les logiciels mis à sa disposition par le client en vue d'une distribution dans le pays de l'offshore. Il insiste enfin sur les clauses qui subsistent après le terme du contrat d'embauche, notamment la confidentialité des informations.

Dans le cas où un collaborateur quitte le projet, qu'il reste chez le prestataire ou non, il est recommandé de lui transmettre une copie de ce document pour lui rappeler les engagements qu'il a signés et qui survivent à son départ du projet.

Constitution des équipes

Il est indispensable de maîtriser à tout moment les procédures relatives aux embauches. Un organigramme cible, maintenu par l'équipe en offshore, tient en permanence à jour la place de chacun dans l'organigramme, la date prévue d'arrivée, les qualités et compétences recherchées, etc. Ce document doit être prévu contractuellement et servir de référence pour suivre les embauches.

Si l'on recherche des collaborateurs qui possèdent certaines caractéristiques communes, comme des traits de caractère (capacité à travailler en équipe) ou un niveau de maîtrise

d'une langue de travail (anglais ou français), ces dernières doivent être clairement exprimées dans le contrat, avec le niveau attendu lorsqu'il est possible de le définir. Elles peuvent toutefois rendre les recrutements plus difficiles et avoir une influence sur les niveaux de prix pratiqués, et donc sur le tarif des collaborateurs.

Pour chaque poste, les caractéristiques que devront présenter les candidats sont également consignées.

Le contrat doit exprimer comment les candidats seront recrutés, c'est-à-dire si le client délèguera totalement le processus de validation au prestataire ou s'il y sera intégré. Il est recommandé que le client valide les candidats sélectionnés afin que l'équipe soit construite avec des personnalités avec lesquelles il aime travailler. Ce processus peut être sommairement présenté en annexe du contrat.

Le niveau de validation des candidats présentés au client doit être défini afin de s'assurer que, du point de vue du prestataire, chaque candidat remplit les caractéristiques demandées. Lors de l'entretien avec le client, un document pourra résumer les avis des personnes ayant rencontré le candidat et son CV. Le prestataire peut proposer de combler par des formations les lacunes des candidats.

Durant ces entretiens, le client valide surtout la personnalité et les capacités du candidat. Le client peut accepter ou refuser le candidat sans avoir à se justifier, même s'il est fortement recommandé qu'il en explique les raisons. Sans règles strictes du processus de recrutement, le prestataire peut avoir tendance à présenter tous les candidats qui envoient leurs CV, surtout si le client a déjà refusé plusieurs candidats et que le prestataire se sente frustré de voir un filtre sévère appliqué à sa sélection.

Il faut également définir le statut des candidats qui ont passé les tests du prestataire avec succès mais qui n'ont pas encore été validés par le client. Si le client se rend très souvent en offshore, on peut demander à ces candidats d'attendre sa prochaine visite. Dans la majorité des cas, le prestataire pourra vouloir retenir le candidat. Certains prestataires acceptent de prendre le candidat dans leur équipe gratuitement jusqu'à sa validation par le client. D'autres souhaitent que ce temps soit facturé au client si le candidat est accepté.

Lorsqu'un candidat est accepté, il est bon de prévoir une période d'essai, non qu'il soit difficile de s'en séparer par la suite, comme dans de nombreux pays occidentaux, mais pour tenter de combler certaines de ses lacunes, comme la maîtrise de l'anglais. Cela permet d'enfoncer le clou sur certaines caractéristiques que l'on souhaite vraiment voir respecter.

Flexibilité des équipes

La flexibilité des équipes est l'avantage le plus important que recherche le client qui travaille avec des ressources en offshore. Cette flexibilité est facile à organiser mais peut être lourde à gérer pour le prestataire.

Le contrat précise que le client peut retirer du projet toute personne qu'il désire avec un préavis court et raisonnable, le plus souvent un mois, sans avoir à motiver sa décision. Le client peut expliquer ses décisions, et a même intérêt à le faire, mais sans y être obligé contractuellement.

Pour les collaborateurs qui ont clairement montré des faiblesses ou une attitude inappropriée, le client peut demander leur retrait de l'équipe immédiatement en motivant sa décision.

Les collaborateurs qui sont retirés de l'équipe du client ne sont pas nécessairement licenciés par le prestataire. Ce dernier peut les affecter à d'autres projets, leur demander d'attendre le prochain contrat ou les licencier.

Les contraintes relatives aux recrutements peuvent être définies dans le contrat. Le prestataire ayant tout intérêt à trouver les candidats très rapidement, il n'est toutefois pas indispensable de prévoir de contraintes à ce sujet.

Les règles de réduction des effectifs peuvent être très dures pour le prestataire, qui peut se retrouver avec des locaux vides, des postes de travail non amortis ou de nombreux employés dont il doit se séparer, au risque de ternir sa réputation et d'avoir plus de mal à recruter de nouveaux collaborateurs par la suite.

Le prestataire peut demander que la réduction des effectifs soit graduelle. Par exemple, il peut demander qu'on ne réduise pas les équipes de plus de sept personnes ou 15 % du nombre d'employés en place chaque mois. Les réductions graduelles ne sont cependant pas particulièrement recommandées, car elles entretiennent dans l'équipe du prestataire un climat de méfiance mois après mois.

Retrait de ressources à l'initiative du prestataire

Le prestataire peut souhaiter retirer des ressources de l'équipe du client et les remplacer par d'autres. Il peut, par exemple, les placer sur un autre projet, où elles seront plus utiles, ou bien le collaborateur peut lui-même souhaiter quitter le projet. Celui-ci a peut-être l'impression de stagner, d'avoir des difficultés avec son client qui ne reconnaît pas ses capacités ou encore de s'entendre mal avec ses collègues.

Les conditions de sortie d'un collaborateur à son initiative ou à celle du prestataire doivent être définies et ne sont pas nécessairement symétriques des conditions de sortie d'un collaborateur à l'initiative du client.

On peut, par exemple, prévoir :

- Une notification d'une durée supérieure, par exemple de deux mois, alors que la notification du client est d'un mois.
- La possibilité de refuser le départ du collaborateur, par exemple si l'on estime qu'il est utile à la sortie du produit ou que sans lui le risque de retard augmente.
- L'engagement du prestataire à trouver un remplaçant de niveau comparable soumis à l'acceptation du client.
- Un temps de formation du remplaçant à la charge du prestataire, notamment si les deux personnes sont présentes ensemble sur le projet durant la période de transition.

Embauche de collaborateurs par le client

Le client peut souhaiter embaucher localement certains collaborateurs du prestataire en offshore. Ce genre d'initiative est excellent pour le moral de tous les collaborateurs, qui y verront une possibilité d'émigrer dans d'excellentes conditions.

Le prestataire peut souhaiter interdire au client de faire des propositions d'embauche à ses collaborateurs ou les permettre en échange d'une indemnité.

Isolement des équipes

Lorsqu'on constitue une équipe assez importante, de plus de vingt personnes, on peut demander qu'elle soit physiquement isolée du reste des collaborateurs du prestataire.

Les salles de travail ne sont alors autorisées qu'au personnel travaillant pour le client. Le contrat doit prévoir les règles d'accès à ces salles, notamment pour les visiteurs et les personnes travaillant dans d'autres départements, comme l'informatique interne.

Le but de cet isolement est d'accroître la protection des informations confidentielles. Cela pose assurément des problèmes si le client modifie souvent la taille de ses équipes. Le prestataire peut demander de facturer le lieu de travail, indépendamment des ressources humaines.

Le montant des salaires

On peut demander contractuellement que le prestataire verse des salaires à ses collaborateurs dans la moyenne haute de ce qui est pratiqué dans son pays par les prestataires offshore. Même s'il n'est pas si facile d'établir cette moyenne, tant les données sont subjectives et difficiles à vérifier, on peut se protéger de la sorte des départs de personnes à la recherche d'un meilleur salaire.

Il est dangereux de demander un contrôle total des salaires des collaborateurs en offshore, car cela pourrait s'apparenter à une reconnaissance d'embauche. Le client souhaite avant tout que la valeur d'un collaborateur soit correctement corrélée avec son salaire, surtout pour les collaborateurs dont il est modérément satisfait. Il souhaite en outre que les salaires de chaque collaborateur soient le plus proportionnels possible à la satisfaction qu'ils procurent.

On peut espérer que le prestataire reste ouvert à une relation de confiance et qu'il accepte de discuter des rémunérations de ses équipes. Il est néanmoins peu probable qu'il laisse son client définir les salaires de ses collaborateurs. Après tout, il sait sans doute mieux adresser ce sujet que son client.

Promotions et réorganisations

Le client peut demander à organiser son équipe comme il le souhaite pour l'adapter au mieux à ses ambitions et à son mode de travail.

Les réorganisations doivent être discutées ouvertement avec le management du prestataire avant d'être mises en place et les avis des uns et des autres écoutés. Lorsque les équipes sont réduites, il convient de respecter un équilibre des compétences des collaborateurs. Le client est toujours tenté de ne conserver que les meilleures ressources, qui sont probablement aussi les mieux payées. Le prestataire n'a pas forcément le même avis, car si tous les collaborateurs devaient être facturés au même tarif, il perdrait automatiquement une part importante de sa marge.

Le contrat peut spécifier la façon dont les réorganisations sont gérées. Il est préférable que le client s'assure contractuellement d'avoir le dernier mot sur ce sujet, même s'il a tout intérêt à traiter ces réorganisations en bonne entente avec le management du prestataire. En tout état de cause, il n'est pas souhaitable que le client se voie imposer des personnes dont il ne veuille pas à des postes clés ou qu'il ne puisse engager la réorganisation qu'il désire.

Les employés à temps partiel

La motivation d'utiliser des employés à temps partiel peut provenir du client, qui n'a pas besoin de certaines ressources à temps complet, ou du prestataire, qui ne souhaite pas

allouer une de ses ressources rares sur un unique projet. Ces profils à temps partiel sont généralement de haut niveau et peuvent avoir un point de vue de valeur lors des réunions de management.

Il est recommandé de fixer contractuellement les périodes où ces personnes à temps partiel travaillent pour le client de façon à s'assurer que l'on peut facilement organiser des réunions avec eux. On vérifiera notamment que toutes les personnes à temps partiel pourront être présentes simultanément pour organiser des réunions de direction de projet.

Les doubles emplois des collaborateurs

Comme expliqué précédemment, certains collaborateurs peuvent avoir l'habitude de cumuler des emplois. Cette pratique pouvant être très pénalisante pour le client, il est important d'exiger dans le contrat que les collaborateurs ne puissent cumuler les emplois. Cela doit en outre être inclus dans le contrat d'embauche du collaborateur.

Mise en place et suivi de la méthode

Le problème de la mise en place d'une méthode chez le prestataire ne se pose réellement que sur les projets d'une certaine taille. Les petits projets mettent en effet rarement en œuvre une méthodologie formelle et s'appuient surtout sur les compétences du chef de projet en offshore et sur une bonne entente entre le client et le prestataire. Les choses sont très différentes lorsqu'on travaille sur un projet important, qui doit être structuré et organisé.

Dans les projets au forfait en offshore, les aspects procéduraux sont entièrement à la charge du prestataire, lequel met en place la méthodologie qu'il maîtrise bien. Le plus souvent, celle-ci est présentée au client et fait partie des motivations du choix du prestataire. Le client n'a pas de raison de s'immiscer dans les procédures ou le fonctionnement interne du projet si le projet progresse correctement. Le client ne s'intéresse au fonctionnement interne du projet que lorsque le prestataire se montre incapable de tenir ses engagements.

Les projets en régie, au contraire, sont gérés par le client selon la méthodologie qu'il a choisie. Celle-ci se fonde le plus souvent avec ses propres méthodes internes en tenant compte des particularités de la gestion de projet en offshore. Dans les sections qui suivent, nous nous concentrons surtout sur les aspects contractuels relatifs aux méthodes et procédures des projets en régie permettant au client de contrôler la gestion du projet.

Imposer ses procédures au prestataire

Tous les prestataires ne sont pas prêts à adopter les procédures que leur présentent leurs clients. Certains travaillent essentiellement au forfait et ne souhaitent pas que le client s'immisce dans la gestion du projet. Ils pensent que leur méthodologie est supérieure, que leur personnel est formé pour la mettre en œuvre et que les exigences du client sur ce sujet ne peuvent qu'engendrer moins de rigueur et moins de contrôle. Le contrat doit donc prévoir que le client puisse mettre en place la méthodologie qu'il souhaite.

La mise en place d'une méthodologie doit s'accompagner d'outils pour la mettre en œuvre et en forcer la bonne application, le plus souvent au travers de workflows configurables. Ces outils pouvant se révéler très coûteux, le contrat doit définir qui du client ou du prestataire fournit les licences correspondantes. Dans certains cas, le prestataire en dispose déjà et peut simplement acquérir des licences complémentaires. Le déploiement de ces outils exige souvent des machines dédiées et une bande passante importante pour assurer les synchronisations entre les référentiels.

Les rapports de suivi

Les procédures qui sont mises en place par le client visent généralement, en plus d'une organisation rigoureuse du projet, à obtenir une meilleure transparence de la progression des tâches de développement. Certains rapports fournis au client par le prestataire peuvent être perçus comme intrusifs, voire hostiles par les collaborateurs.

Les rapports de suivi de projet sont généralement peu critiqués s'ils rapportent la réalité sur la progression du projet, les statistiques sur les anomalies, etc. En revanche, ces rapports peuvent susciter le malaise s'ils sont perçus comme excessivement intrusifs, comme les suivis des entrées-sorties, des salaires versés, de l'attribution de bonus, etc.

Le client doit tenter d'identifier les informations potentiellement conflictuelles qu'il pourrait demander au prestataire et inclure dans le contrat la fourniture des informations permettant d'effectuer un suivi fin du travail. Le mieux est de communiquer un modèle des documents de suivi pour valider que le prestataire puisse fournir toutes les informations demandées.

Le suivi de projet au forfait

Si le prestataire travaille au forfait, il est théoriquement entièrement responsable du succès du projet. Le client ne doit pas s'interdire pour autant de contrôler la progression du projet et de s'assurer que les engagements du prestataire sont remplis dans les temps et avec la qualité requise.

Si le projet progresse de façon impeccable, le client n'a aucune raison d'intervenir chez le prestataire, ses interventions pouvant engendrer des perturbations sur le projet ou même des retards.

Si les livraisons intermédiaires sont en retard ou d'une qualité insuffisante, le client peut se trouver en difficulté, et les pénalités sont pour lui une bien maigre compensation. Le projet peut être critique et lié à d'autres projets dont il est une pièce essentielle. La pénalité pour retard que le prestataire doit payer ne compense pas, de beaucoup, le préjudice et le trouble organisationnel qu'apporte un retard important de livraison. La pénalité pour retard n'a pour fonction que de motiver le prestataire à faire des efforts pour livrer dans les temps. S'il ne parvient pas à gérer le projet, on est dans une tout autre situation, et aucune pénalité ne pourra le contraindre à corriger ses erreurs ou à mettre des ressources supplémentaires sur le projet.

Trop souvent oubliés, les trois points suivants devraient être mentionnés dans tout contrat de projet au forfait :

- Disposer d'une transparence totale du projet en cours de réalisation par le biais d'audits ou de n'importe quelle communication régulière d'éléments de suivi du projet. Par exemple, le client peut souhaiter analyser certains codes source pour

s'assurer du respect des standards ou suivre les anomalies détectées. On peut demander que le prestataire dispose de moyens automatisés pour assurer la transparence, notamment au travers d'outils de gestion de référentiel ou du changement (anomalies et évolutions) et d'outils de suivi du planning.

- En cas de retards significatifs — une notion complexe à définir en cours de projet —, le client peut intervenir directement sur les procédures en place, voire déléguer des personnes pour la gestion du projet. Le statut des pénalités est à prévoir dans le cas où le prestataire perd le contrôle de son projet. Une pénalité fixe pourrait couvrir en partie les efforts supplémentaires auxquels le client est contraint. En effet, le client qui veut sauver son projet doit parfois assurer lui-même la gestion du projet. On peut imaginer un débrayage du projet du forfait en mode régie, si le client le souhaite et est capable d'assumer ce rôle.
- En cas d'impossibilité à rétablir une saine gestion de projet, le client peut prévoir une livraison en l'état de la totalité du projet pour le confier à un autre prestataire ou le reprendre lui-même. Les conditions financières doivent en ce cas être précisées pour déterminer quand le client peut déclarer l'arrêt du projet chez le prestataire et les compensations à envisager.

D'autres clauses sont bien sûr à prévoir. Les contrats au forfait n'offrant pas beaucoup de spécificités en offshore, ils ne sont pas détaillés dans l'ouvrage, qui se concentre sur les projets en régie.

Communication et références

Lors de ses démarches commerciales et marketing, le prestataire souhaite démontrer ses capacités à réaliser des projets et veut souvent faire état du ou des projets réalisés.

Dans l'esprit du partenariat, il est normal que le client aide le prestataire à trouver d'autres affaires, ne serait-ce qu'en servant de référence. Le client n'a pas pour autant envie de trouver des articles de presse faisant état de certaines de ses réalisations en offshore. Si le client est une société de services, par exemple, il peut craindre que ses clients ne lui demandent une tarification réduite, puisque les coûts de développement en offshore sont connus pour être faibles. Quant aux éditeurs, ils peuvent craindre que l'image qui découle de l'utilisation des ressources en offshore n'incite à douter de leur solidité ou de la qualité de leurs réalisations. Beaucoup d'autres raisons peuvent justifier que les clients ne souhaitent pas que leur partenariat avec un prestataire en offshore soit communiqué publiquement.

Il convient donc de placer dans le contrat les règles que l'on souhaite voir respecter par le prestataire lors de ses communications, que ce soit sur son site Internet, lors de prospections, au cours de communications publicitaires ou encore lors d'échanges directs avec un prospect qualifié.

Voici quelques options possibles :

- Toute communication à la presse ou à un média de communication de masse (périodique, quotidien, télévision, site Internet, publipostage, mailing de masse) doit être avalisée par le client, qui pourra choisir d'interdire la publication de toute information à son sujet.

- Le prestataire peut faire référence au projet réalisé avec le client sans citer son nom. Le client validera le texte utilisé lors des communications de masse afin qu'il ne puisse être trop clairement identifié.
- Les communications orales ou écrites à destination d'une société peuvent mentionner le nom du client. On peut ajouter au besoin des conditions restrictives, comme interdire de présenter l'architecture technique de la solution développée. Le client peut demander une validation des textes de ces communications.

Trop souvent, des communications incontrôlées donnent lieu à des communications erronées, parfois dévastatrices.

ÉTUDE DE CAS

Un prestataire bavard

Un éditeur de logiciel développe un produit dont une version spécifique est exploitée par une banque qui met ce service à la disposition de ses clients d'entreprise. Le produit est développé en offshore. Un journaliste, faisant un article sur l'offshore, parle à l'un des responsables marketing du prestataire offshore. En l'absence de règles, et puisque l'éditeur est très peu connu, contrairement à la banque qui exploite le service, le responsable marketing omet de mentionner l'éditeur et explique que le prestataire réalise un produit qu'il décrit en détail pour une banque dont il mentionne le nom. Cette communication approximative, mêlant vérité et inventions mettant en valeur le prestataire, est immédiatement remarquée par la banque, qui menace de cesser d'utiliser le produit et de mettre un terme à ses relations avec l'éditeur. Elle exige en outre des dommages et intérêts pour cette communication abusive qui nuit à son image.

On peut prévoir des pénalités importantes en cas de non-respect de ces clauses. Autrement, le prestataire calculeur se dira que l'effet positif qu'il peut tirer de cette communication est plus important que l'éventuelle mauvaise humeur de son client.

La rupture du contrat

La rupture d'un contrat est toujours un moment difficile pour celui qui n'en a pas pris l'initiative et le plus souvent pour les deux parties. Il est important de décrire les engagements des deux parties lors de cette période délicate.

Le client comme le prestataire peuvent chercher à rompre le contrat. Dans tous les cas, il faut terminer proprement le partenariat et donc à la fois les services fournis par le prestataire et les obligations de paiement du client. Il faut aussi prévoir la restitution de toutes les informations propriétaires et confidentielles. Le prestataire peut demander que le client verse la totalité des factures en souffrance avant de remplir toutes ses obligations.

Comme évoqué précédemment dans ce chapitre, il est souhaitable de communiquer aux collaborateurs un document leur rappelant leurs obligations quant à la confidentialité et à la propriété des éléments en leur possession.

Les deux parties signataires du contrat ont un préavis souvent asymétrique à respecter pour retirer les ressources humaines de l'équipe des collaborateurs engagés sur un projet, le prestataire devant généralement respecter un préavis plus important que le client.

Les biens achetés au réel, comme le matériel et les serveurs, peuvent être revendus (le prix de la revente venant en déduction des factures dues par le client), être envoyés au client ou abandonnés au prestataire. Le matériel prêté par le client lui est retourné à ses frais lorsque c'est possible.

Les services récurrents qui sont refacturés au réel et peuvent faire partie d'un abonnement avec une durée minimale doivent être traités contractuellement. Par exemple, si le projet s'arrête et que l'abonnement à une ligne Internet soit d'au moins deux ans en offshore, il faut trouver le moyen de gérer cela contractuellement.

Une fois les services terminés, le contrat peut rester en effet, même s'il ne donne lieu à aucun service ni aucun paiement. C'est un cadre contractuel, qui permet si on le souhaite de démarrer d'autres services sur les mêmes bases.

Protéger la propriété intellectuelle au-delà du partenariat

Quelle que soit la raison de la fin du contrat de partenariat, que ce soit un différend ou une fin prévue des prestations, il faut s'assurer que les clauses sur la protection de la propriété intellectuelle lui survivent.

Si on le juge nécessaire, on peut donner à chacun des collaborateurs un document leur signifiant que les informations confidentielles qui leur ont été communiquées sont toujours protégées par les accords sur la protection de la propriété intellectuelle et par les accords de confidentialité, pendant une durée spécifiée au contrat. On peut demander que ce document soit signé, mais on ne peut contraindre les collaborateurs à le faire. De fait, ces règles s'appliquent même si le collaborateur ne signe pas le document.

Il faut aussi prévoir la restitution ou la destruction de tous les éléments dits confidentiels (documents, répertoires sur le disque dur, référentiels, etc.) Le contrat mentionne que des audits ayant pour objectif de vérifier la bonne application de ces directives pourront être effectués localement après la fin du contrat pendant une durée à déterminer.

Dans la réalité, il est rare que le prestataire détruise effectivement tous ces éléments. Il en conserve généralement une sauvegarde, même s'il clame qu'il a tout restitué ou détruit, sans intention de nuire. Beaucoup de chefs de projet aiment aussi à conserver les trophées de leurs missions et à disposer d'une sauvegarde complète qui leur sert d'aide-mémoire sur certains sujets.

Arbitrage et médiation

Si des conflits sérieux éclatent entre le prestataire et son client, il est bon de prévoir le recours à la médiation ou à un arbitrage. Ce sont des procédures formelles, avec des arbitres ou médiateurs compétents, qui respectent une charte officielle.

La médiation est particulièrement efficace. Les statistiques montrent que plus de 90 % des cas portés auprès des médiateurs mènent à une résolution à l'amiable du conflit. Dans le cas de l'offshore, le choix de la médiation est particulièrement important, car le conflit en justice est rendu fort complexe par la problématique transnationale.

Les services proposés par les médiateurs peuvent se faire en anglais si le besoin s'en fait sentir. Il est recommandé de demander à l'avocat qui valide le contrat d'y inclure une clause de médiation avant de faire appel à la justice.

Conclusion

Le contrat est un sujet délicat, dans lequel le client cherche à définir clairement l'étendue de son contrôle sur les équipes que met à sa disposition le prestataire et souhaite à la fois se garantir des moyens d'action et responsabiliser le prestataire.

La plupart des thèmes contractuels participent à la définition d'un bon équilibre entre le prestataire et son client. Un contrat trop dur ou trop contraignant conduit le prestataire à adopter une attitude défensive consistant à préserver une marge suffisante par tous les moyens. Il se réfugie alors derrière le contrat pour faire valoir chacun de ses droits, remplace le personnel en place par des collaborateurs moins coûteux et oublie parfois l'objectif de livraison final. À l'inverse, un contrat trop permissif laisse le client sans moyens d'action efficaces pour imposer sa méthode de travail ou rectifier les erreurs.

Les recommandations de ce chapitre ne sont pas toujours toutes applicables. Certaines d'entre elles seraient impossibles en France, par exemple, comme le NDA signé par chaque collaborateur ou les réductions de salaire, alors qu'elles sont tout à la fois légales, acceptables et même courantes dans les pays de l'offshore.