

Externalisation informatique dans le cadre d'une PME

**Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES en
Informatique de Gestion**

par :
Carlos Molinos

Conseiller au travail de diplôme :
Alexandre de Banoff

Genève, le 11 Juillet 2008
Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)
Informatique de Gestion

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'Informaticien de Gestion HES. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 11 Juillet

Carlos Molinos

Remerciements

Je remercie particulièrement :

M. Alexandre de Banoff pour ses conseils avisés.

Mme. Marguerite Jacot-des-Combes pour ses conseils sur le droit du travail.

Le corps enseignant de la HEG et son service informatique pour m'avoir aiguillé sur divers contacts et recommandé de nombreuses lectures.

Je remercie également :

Toutes les entreprises externalisatrices et prestataires qui m'ont permis d'obtenir une expérience pratique.

L'ensemble de mes relecteurs pour avoir eu le courage de me relire.

Tous ceux qui m'ont apporté leur aide et soutenu tout au long de la rédaction de ce document.

Auteur

D'origine espagnole, je suis né en 1984. Dès ma plus tendre enfance, j'ai voyagé et découvre la Suisse en passant par les Grisons, le Tessin puis finalement Genève. Depuis, je n'ai pas quitté la ville du bout du Lac, si ce n'est pour quelques voyages touristiques, mon héritage multiculturel ayant fortement apprécié la Genève internationale.

Passionné d'informatique depuis mon plus jeune âge, je fais mes premières armes sur un vieux Commodore 64. Avec l'arrivée de Windows 3.11[®], je me lance dans mes premiers réseaux informatiques. Certes, ils avaient un but ludique, mais en ces temps, je passais plus de temps à les configurer et les maintenir fonctionnel qu'à les utiliser. Puis, avec mon premier modem, je découvre CompuServe[®] : le premier service en ligne proposant des e-mails ainsi que des newsgroups. L'arrivée d'Internet n'était que la suite logique de cette évolution.

Je rejoins la Haute Ecole de Gestion en 2004, excédé de voir la barrière entre la formation d'Ingénieur Informaticien et la réalité économique. Cela me confortera dans ma vision que l'informatique est un outil et non pas un but en soi.

En réalisant ce document, j'ai pu mettre en pratique les compétences acquises durant mes études. De plus, cela m'a permis de me spécialiser un peu plus dans la gestion informatique.

J'ai pu, non seulement durant mes études mais aussi au cours de la réalisation de ce document, bénéficier des conseils et du suivi de M. Alexandre de Banoff, chargé d'enseignement HES à la HEG de Genève.

Sommaire

Dans le cadre de l'obtention du diplôme d'Informaticien de Gestion HES, les étudiants se doivent de produire un mémoire. Ce mémoire se doit de répondre à des exigences particulières définies par la Haute Ecole de Gestion de Genève.

Réalisé dans une durée de 400 heures, il doit faire une synthèse des compétences acquises durant la formation et bien sûr porter sur un domaine de l'informatique ou de la gestion. Il s'agit de mener une démarche scientifique et résoudre un ou des problèmes découlant de la réalité économique.

Méthodologie

Ce mémoire est composé principalement d'une étude de statistiques, sondages, publications, articles et interview de diverses sociétés. A partir de ces données brutes, est extrait un guide pour tout patron de petite ou moyenne entreprise souhaitant se lancer dans l'externalisation de son département informatique ou réfléchissant à cette possibilité.

Périmètre

Le périmètre de ce document se veut volontairement restreint à la Suisse romande.

Néanmoins, la plupart des statistiques utilisées découlent de l'Office Fédéral de la Statistique et sont valables pour toute la Suisse. De plus, les problèmes et avantages de l'externalisation sont internationaux et ne se limitent pas aux frontières.

Les informations contenues dans ce document ont été réunies au cours du deuxième trimestre 2008.

Contenu

Le présent document se présentera sous la forme suivante :

Le premier chapitre contiendra une présentation de la situation entrepreneuriale en Suisse qui servira à définir le périmètre de ce document ainsi que les catégories de taille de l'entreprise.

Le deuxième chapitre s'intéressera aux solutions actuelles d'externalisation. Ce chapitre fournira une définition puis une description pour chacun des types d'externalisation.

Dans le troisième chapitre, la mise œuvre d'un projet d'externalisation sera traitée. Ce chapitre contiendra toutes les informations que l'on peut qualifier de pré requis à connaître avant de se lancer dans un projet d'externalisation. Il sera question de la définition d'un contrat d'externalisation mais aussi des contraintes légales et techniques à tenir en compte.

Le quatrième chapitre traitera quant à lui de la mise en place de l'externalisation. Il traitera d'un point de vue pratique de la méthodologie à appliquer pour choisir son prestataire, de la création d'un plan de réversibilité, de la gestion du changement au niveau de son personnel et finalement de la phase de transition.

Pour conclure, le dernier chapitre offrira une conclusion avec une appréciation critique des diverses solutions d'externalisation ainsi qu'une synthèse de ce document. Pour finir, il sera aussi question de l'avenir de l'externalisation.

De plus, en fin des trois chapitres formant le cœur de ce document, un résumé récapitulatif sera fourni.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Auteur	iii
Sommaire.....	iv
Méthodologie	iv
Périmètre.....	iv
Contenu.....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des Figures.....	viii
Introduction	1
1. Situation Entrepreneuriale	3
1.1 Contexte :.....	3
1.2 Petites entreprises :	4
1.3 Moyennes entreprises :.....	6
1.4 Grandes entreprises :.....	7
2. Solutions Actuelles :	8
2.1 Externalisation globale.....	8
2.2 Externalisation de processus informatique.....	9
2.3 Autres formes d'externalisation	11
2.3.1 Nearshore et Offshore	11
2.3.1.1 Offshore.....	11
2.3.1.2 Nearshore.....	12
2.3.2 Tierce maintenance applicative.....	13
2.3.3 Solution applicatives Web.....	13
3. Mise en œuvre.....	16
3.1 Contenu du contrat.....	16
3.1.1 Etape préalable.....	16
3.1.2 Elaboration et négociation du contrat.....	17
3.1.2.1 Périmètre	17
3.1.2.2 Dictionnaire	17
3.1.2.3 Prix et modalité.....	17
3.1.2.4 Indexation.....	18
3.1.2.5 Audit	18
3.1.2.6 Benchmarking	18
3.1.2.7 Pénalités.....	19
3.1.2.8 Réversibilité.....	19
3.1.2.9 Sous-traitance	19
3.1.2.10 Autres clauses.....	19
3.2 Contenu d'une « Service Level Agreement ».....	20
3.2.1 Critères fonctionnels	20

3.2.1.1	Disponibilité	20
3.2.1.2	Délais de livraison et remplacement	20
3.2.1.3	Taux de réponse du prestataire	21
3.2.2	<i>Critères non fonctionnels</i>	21
3.2.2.1	Performances	21
3.2.2.2	Maintenance de la documentation	21
3.2.3	<i>Indicateur global du niveau de service</i>	21
3.3	Contraintes légales	22
3.3.1	<i>Transfert de personnel</i>	22
3.3.1.1	Consultation de la représentation des travailleurs	23
3.3.1.2	Euro-compatibilité.....	24
3.3.2	<i>Loi sur la protection des données</i>	25
3.3.2.1	Communication de données à l'étranger	26
3.3.2.2	Information à la clientèle	26
3.3.3	<i>Transfert de biens</i>	27
3.3.4	<i>Contraintes fiscales</i>	28
3.4	Contraintes techniques	29
3.4.1	<i>Accès distant</i>	29
3.4.2	<i>Accessibilité physique</i>	30
4.	Mise en place	32
4.1	Choix du prestataire	33
4.1.1	<i>Appel d'offre</i>	33
4.1.2	<i>Choix sur sélection</i>	34
4.1.3	<i>Appel d'offre sur sélection</i>	34
4.1.4	<i>Autre stratégie</i>	35
4.2	Définition du plan de réversibilité	36
4.2.1	<i>Contenu du plan de réversibilité</i>	36
4.2.2	<i>Documents produits</i>	37
4.3	Gestion sociale de son externalisation	38
4.3.1	<i>Relation avec le prestataire</i>	39
4.4	Phase de transition	40
5.	Conclusion	42
5.1	Futur de l'externalisation	43
	Bibliographie	44
	Lexique	45
	Annexe 1 Infrastructure dans les entreprises en Suisse	47
	Annexe 2 Récapitulatif des différentes dispositions européennes	48
	Annexe 3 Cas Pratique 1	51
	Annexe 4 Cas Pratique 2	53
	Annexe 5 Circulaire de la commission fédérale des banques	55
	Annexe 6 Contrat type pour le transfert de données à l'étranger	64

Liste des Figures

Figure 1	Pourcentage d'entreprises en fonction de leur taille	3
Figure 2	Infrastructure en fonction de la taille	4
Figure 3	Part des investissements selon la taille de l'entreprise	5
Figure 4	Différents pays Offshore et Nearshore	11
Figure 5	Exemple d'ERP Web	14
Figure 6	Futur de l'externalisation en Europe prévu jusqu'en 2010	43

Introduction

L'informatique après des années de *boom*, est de moins en moins considérée comme une science de pointe et commence à être de plus en plus considérée comme une infrastructure quelconque. Dès lors, pourquoi ne pas suivre la même démarche que pour certaines autres infrastructures ? Pourquoi ne pas décider de faire appel à un *fournisseur* comme on le fait communément pour l'eau, l'électricité ou même le transport de marchandises ? Pourquoi ne pas externaliser son service informatique ?

Voilà, le terme est lâché : externalisation. Souvent décrite dans la littérature comme la solution miracle pour réduire ses coûts informatiques, l'externalisation jouit d'une publicité et d'un effet de mode maintenu par les grandes publications économiques ou informatiques qui s'empressent d'annoncer les grands contrats. Le concept fait son chemin depuis déjà bien longtemps dans le milieu des grandes entreprises. Que ce soit, par exemple, Kodak® en 1980 qui faisait appel aux services d'IBM® pour un contrat sur 10 ans. Ou encore la malheureuse expérience plus récente de la banque privée JP Morgan® avec encore une fois IBM.

Ce présent document s'adresse au patron de petite ou moyenne entreprise, qui face à ces nombreuses informations sur l'externalisation, se retrouve intéressé mais aussi méfiant face à cette solution.

Car l'externalisation du service informatique est loin d'être la solution miracle qui résoudra tous vos problèmes pour un coût minime en profitant des connaissances de vrais génies de la technologie. Ce n'est pas simplement une *sous-traitance*, comme le pense une grande partie des patrons¹ ; c'est une collaboration qui va au plus profond de l'entreprise. En effet, de nos jours, l'informatique est devenue le système nerveux de la société.

Sans vouloir décourager toute personne se lançant dans cette solution, il faut savoir qu'un projet d'externalisation dans une PME peut s'avérer critique voire fatal s'il est géré de façon non adéquate. C'est pour cela qu'il faut prendre la plus grande attention à ce projet, car même la solution de prendre le plus grand acteur du marché peut s'avérer un échec cuisant. Néanmoins, une réussite permettra à l'entreprise de pouvoir compter sur une charge financière réduite ainsi qu'un apport en compétences non négligeables.

1 Une entreprise sur trois assimile l'externalisation à une sous-traitance. Ernst & Young 2003

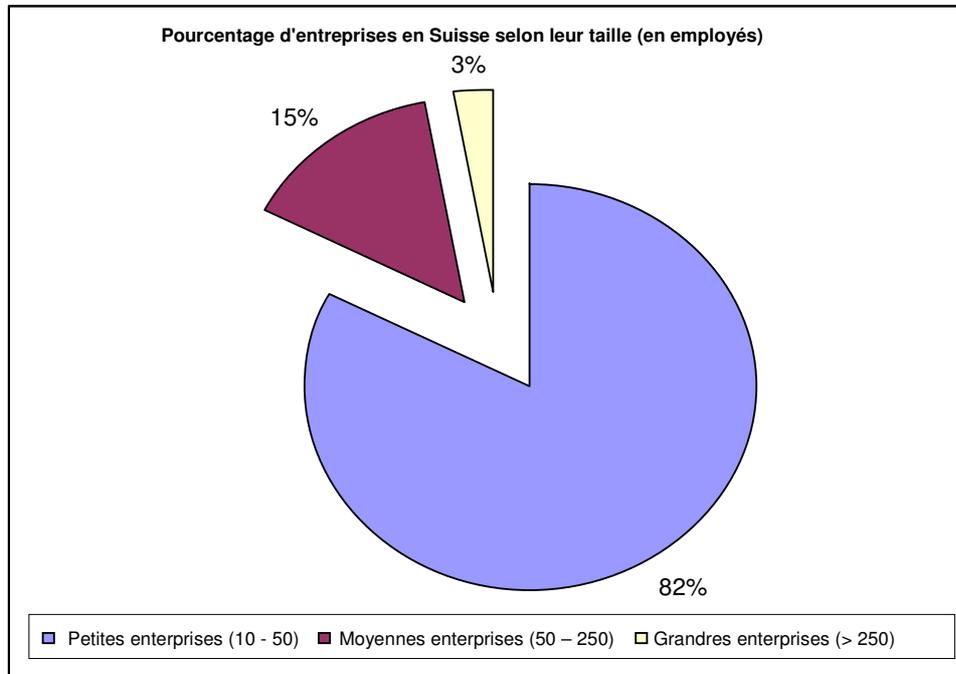
Pourtant, il est impossible de fournir un contrat type ou une méthodologie unique qui donnera la recette de l'externalisation parfaite. Il faut d'abord procéder à une analyse détaillée de ses besoins afin de décider si l'externalisation convient à son entreprise, puis savoir gérer son externalisation en passant par la création du contrat et sa tenue.

Voilà le but avoué de ce document : fournir une aide aux patrons de PME attirés par cette solution mais qui nourrissent de nombreuses craintes à son sujet.

1. Situation Entrepreneuriale

Figure 1

Pourcentage d'entreprises selon leur taille



Source : Office fédéral de la Statistique (2005)

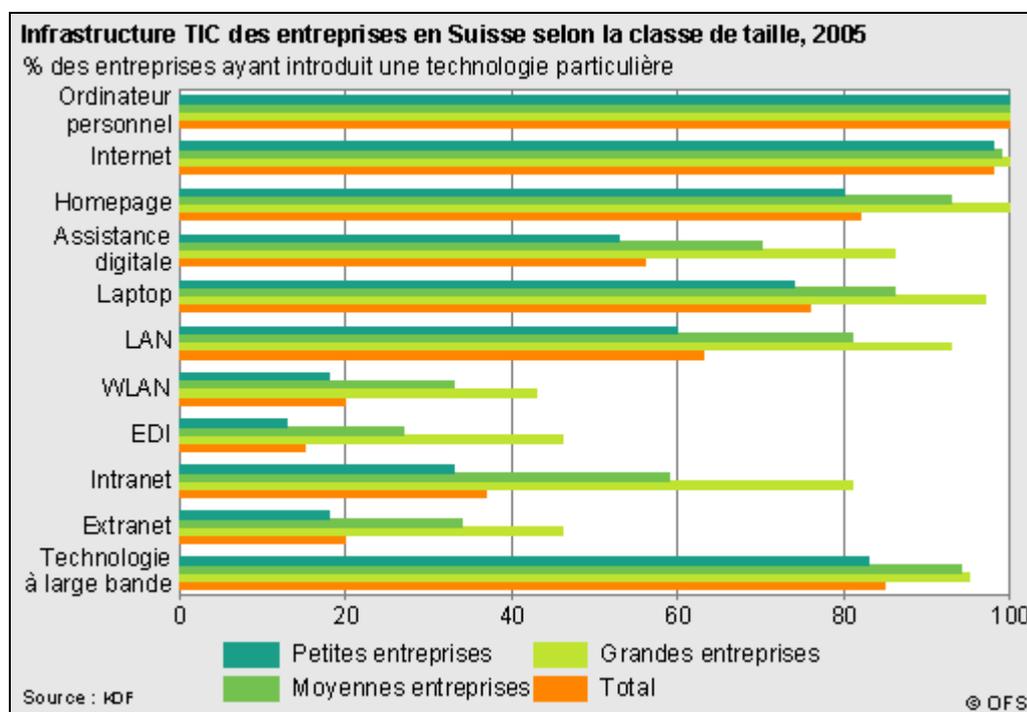
1.1 Contexte :

Dans cette première partie, seront définis les différents environnements informatiques que peut posséder une entreprise. Pour cela, la division classique consiste à reprendre le modèle des économétristes en catégorisant les entreprises d'après le nombre de leurs employés. Néanmoins, ce qui est vrai pour l'estimation et l'analyse du capital d'une entreprise n'est souvent pas un indicateur fiable pour l'analyse de l'infrastructure informatique. Dans le cas d'une entreprise agricole, le nombre d'employés peut être important et traduire une forte infrastructure et logistique. Cependant, l'infrastructure informatique sera minime en comparaison d'une entreprise de services et se réduira le plus souvent à la comptabilité et la gestion du stock sur une ou deux machines.

Cette analyse se basera uniquement sur les secteurs de l'industrie et du service afin d'éviter un secteur où les indicateurs pourraient s'avérer faussés. Il est à noter que 100% des entreprises suisses possèdent au moins un ordinateur personnel et ce quelle que soit leur taille [fig. 2].

Figure 2

Infrastructure en fonction de la taille



1.2 Petites entreprises :

Une petite entreprise est définie comme une entreprise d'au moins 10 et de moins de 50 employés¹. Leur nombre en Suisse se porte selon les derniers sondages à 30'638¹. Comme nous pouvons le voir [fig. 2], les petites entreprises sont nombreuses à ne pas posséder de réseau informatique câblé (LAN) ou sans fil (WLAN), bien qu'équipées d'ordinateurs. Ce pourcentage se porte à 60 % pour les LAN et seulement 18 % dans le cas des réseaux sans fils. Au vu de la nécessité d'un réseau informatique dès qu'il y a plus d'un ordinateur, on peut estimer qu'entre 22 % et 40 % des entreprises sont équipées en monoposte. En effet, il s'agit là de rapports obtenus à partir de l'addition des entreprises possédant un réseau câblé ou sans fil. Pourtant, il est possible d'avoir à la fois un LAN et un WLAN au sein d'une même entreprise. Cela nous donne cette fourchette, qui se situe entre 22% et 40 %, d'entreprises sans réseaux.

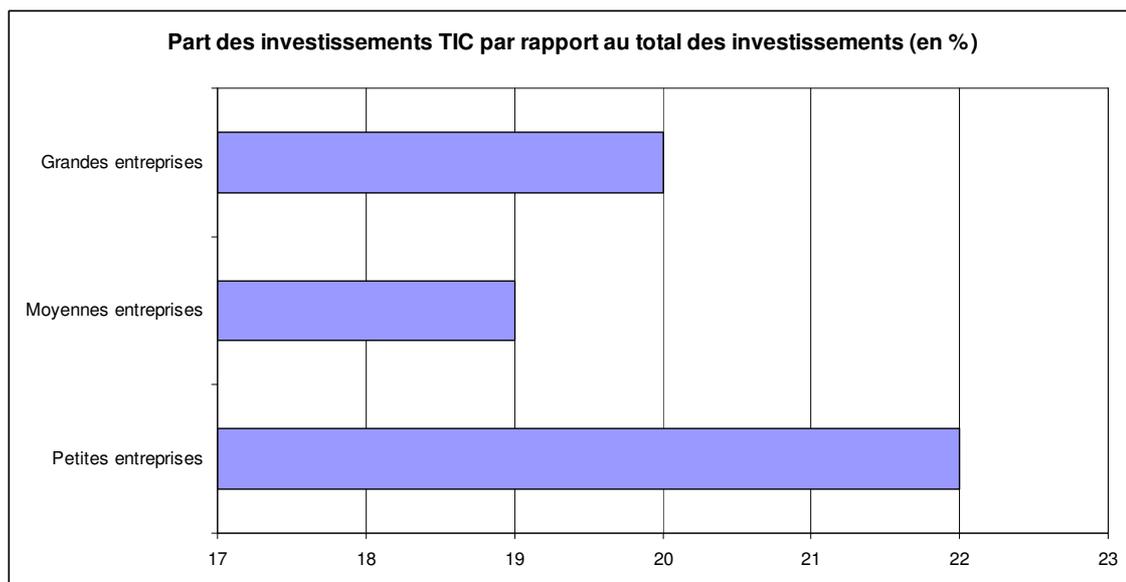
1 Définition selon l'Office Fédéral de la Statistique

Ces entreprises ne sont pas des clients potentiels d'une démarche d'externalisation de leur infrastructure informatique au vu de la quasi non existence de celle-ci. Par cette rapide analyse, on estime le nombre de petites entreprises pouvant faire appel à l'externalisation à une valeur entre 18'382 et 23'898. Il existe un marché pour l'externalisation au sein d'une petite entreprise.

Dans le cadre des petites entreprises, l'investissement dans l'infrastructure informatique s'élève à 22 % de l'investissement total [fig. 3]. Ce pourcentage dépasse celui des moyennes et grandes entreprises. Cela démontre la plus lourde charge qu'est l'informatique dans une petite société par rapport au total des investissements et l'attire pour une solution d'externalisation.

Figure 3

Part des investissements selon la taille de l'entreprise



Source : Office fédéral de la statistique (2005)

1.3 Moyennes entreprises :

Comme nous l'avons vu précédemment, toute entreprise suisse doit actuellement compter avec un minimum de structure informatique. Dans le cas des entreprises dites moyennes, c'est-à-dire qui comptent entre 50 et 250 employés¹, c'est la complexité et la mise en œuvre de cette structure qui grandit. Pourtant, le coût des investissements diminue [fig. 3]. Cela peut être dû au fait que rares sont les entreprises qui se créent avec directement une cinquantaine d'employés ou plus, ce qui implique que les achats initiaux ne sont pas pris en compte dans ces valeurs. Néanmoins, cette explication ne doit pas nous écarter du fait que la valeur des investissements dans la structure informatique diminue significativement.

On identifier la situation suivante : les entreprises de moyenne taille doivent assurer un rendement plus élevé de leur informatique tout en étant plus demandeuses en termes d'infrastructure et technologies². Cela pourrait fortement s'apparenter à un paradoxe. En effet, la mise en place de tels moyen nécessite de forts investissements ainsi qu'un personnel plus spécialisé et aux larges compétences. Il y a une explosion des coûts pour pouvoir maintenir un service informatique efficace. Ces entreprises doivent d'ailleurs résoudre des problèmes de ressources humaines plus complexes. Vaut-il mieux engager des spécialistes (Database Administrator, WebDesigner, etc...) ou faire appel à des informaticiens généralistes afin de pouvoir assurer une certaine redondance en cas d'absence ? Mais quelle que soit la solution employée, l'entreprise va devoir faire des concessions, que ce soit sur le plan budgétaire ou sur l'efficacité de son infrastructure informatique.

Face à cette problématique, l'externalisation de certaines parties de son infrastructure informatique est plus que courante. Un grand nombre d'entreprises fait, par exemple, appel à des sociétés externes pour la création de leur site internet. Cela peut sembler mineur, mais celui-ci sera souvent un portail et une carte de visite pour l'entreprise. Nous avons, dans cette catégorie de taille d'entreprises, de fortes raisons de vouloir effectuer une externalisation globale de son service informatique.

1 Définition selon l'Office Fédéral de la Statistique

2 Voir annexe 1

1.4 Grandes entreprises :

Les grandes entreprises sont définies comme les entreprises comptant plus de 250 employés¹. Celles-ci ne seront pas traitées dans le cadre de ce document.

Néanmoins, les recherches menées ont permis d'obtenir des données sur cette catégorie d'entreprises. C'est pourquoi de nombreux tableaux et annexes comporteront des valeurs pour celles-ci. En effet, pour survivre, toute entreprise est appelée à évoluer et potentiellement grandir. Toutes les informations fournies à propos des grandes entreprises restent valables et consultables afin de prévoir l'évolution et estimer les coûts, ainsi que les risques futurs dans une éventuelle externalisation de la globalité de son infrastructure informatiques ou de nouveaux processus précédemment en interne.

Le choix de ne pas traiter cette catégorie d'entreprise vient du fait que les contrats d'externalisation viennent soit de l'époque où elles étaient des moyennes entreprises ou d'un contrat de grande envergure que les américains appellent un *big deal*² qui nécessite une étude bien trop grande et longue pour la traiter de manière générale.

1 Définition selon l'Office Fédéral de la Statistique

2 Littéralement : Grosse affaire

2. Solutions Actuelles :

De nos jours, l'externalisation se décrit à de nombreuses sauces. Entre les différents revues, ouvrages ou articles, de mêmes termes correspondent à des concepts qui peuvent ne pas avoir d'équivalence entre eux. Afin de réduire la multiplicité des terminologies et d'expliquer au lecteur ce que l'on entend par tel ou tel terme, ce chapitre se chargera de donner un aperçu des solutions d'externalisation disponibles.

2.1 Externalisation globale

L'externalisation globale, c'est le rêve que toute la littérature vous fera miroiter ; ce sont les contrats dont on parle dans la presse. C'est ce qu'on pourrait appeler l'aboutissement de l'externalisation.

L'externalisation globale consiste à faire gérer l'ensemble d'une de ses activités ou département par une tierce entreprise. Dans notre cas, c'est la gestion de tout le domaine informatique. Cela fait grand bruit aux niveaux des entreprises de tailles gigantesques mais dans le cadre de petites ou moyennes entreprises c'est nettement moins glamour.

Dans le cas de contrats avec des grandes entreprise telles qu'IBM® ou CapGemini®, nous avons principalement une relation *client - fournisseur*. Ceci garanti et découle d'un grand professionnalisme de société dont le fait de fournir ce genre de service est devenu le *core business*. Néanmoins les grands fournisseurs ne conviennent pas toujours aux PME, de part la rigidité de leurs contrats ou la volonté qu'a le client de vouloir traiter avec une entreprise à sa taille. Dans ce cas là, nous avons des entreprises qui se retrouvent bien souvent dans une relation de type *symbiotique*.

Le principal problème perçu dans cette solution d'externalisation est la perte de contrôle sur l'informatique. Ainsi, certaines sociétés vont jusqu'à créer une société commune avec l'entreprise fournissant le service d'externalisation. On se retrouve avec une société intermédiaire détenue à parts égales par les deux acteurs. Cette solution assez lourde d'un point de vue administrative est communément connue sous le nom de *co-sourcing*. Dans des cas encore plus rares, le client prend des participations dans le capital de son prestataire.

2.2 Externalisation de processus informatique

Bien souvent, seule une partie de l'informatique est externalisée ; il s'agit là de l'externalisation de processus informatique.

La plus grande partie de ce type de contrats concerne les services de support informatique. Ces services comprennent un helpdesk, une aide aux utilisateurs bien souvent sous forme de site interne, ainsi qu'un service desk proposant la prise de contrôle à distance dans un but de résolution des incidents logiciels.

Néanmoins, l'infogérance qui consiste en des services de location de machines informatiques que ce soit par contrat de location ou leasing se développe de plus en plus. De plus, elle s'accompagne souvent de la reprise des machines arrivant en fin de vie ainsi que du support matériel.

On peut aussi citer d'autres activités telles que la gestion des réseaux qui s'accompagne le plus souvent de la gestion du système de sécurité, mais qui peuvent bien entendu être séparés. La complexité des appareils de sécurité (Firewall, proxy, etc.) et la multiplication des réseaux (LAN, WLAN, PDA, etc.) nécessitant de plus en plus de compétences et une gestion prédictive en vue de l'évolution rapide de ces technologies.

La gestion d'un projet informatique peut elle aussi être externalisée comme un simple processus. L'exemple le plus courant de cette solution est appliqué aux progiciels de gestion intégrée. Les entreprises spécialisées dans ce type de contrat sont appelés intégrateurs et sont chargées bien souvent de la totalité du projet. Cela va de l'analyse du besoin, du développement ou de la personnalisation d'un progiciel à sa mise en place et finalement la formation des utilisateurs.

De nombreuses entreprises font aujourd'hui appel à des sociétés externes pour assurer la pérennité de leurs données informatiques, qu'il s'agisse de contrats, factures, comptabilité ou tout autre document informatisé voulant être conservés. Ces contrats portent la plupart du temps sur des locations d'espace de stockage ainsi que des solutions d'archivage de longue durée. Ces contrats ont pour but de pouvoir utiliser des infrastructures lourdes et coûteuses via abonnement et ainsi ne pas à avoir à se soucier de leur mise en place.

Finalement, nous avons aussi les externalisations du processus Web. Cela va de la location d'un serveur ou d'espace sur un serveur mutualisé à la mise en place de base de données, tout en passant par la création d'un site Internet. Néanmoins, il serait dommage de réduire le Web à ses trois simples services. En effet, des contrats existent sur la gestion à long terme du site Web ou même d'un portail Intranet ou Extranet.

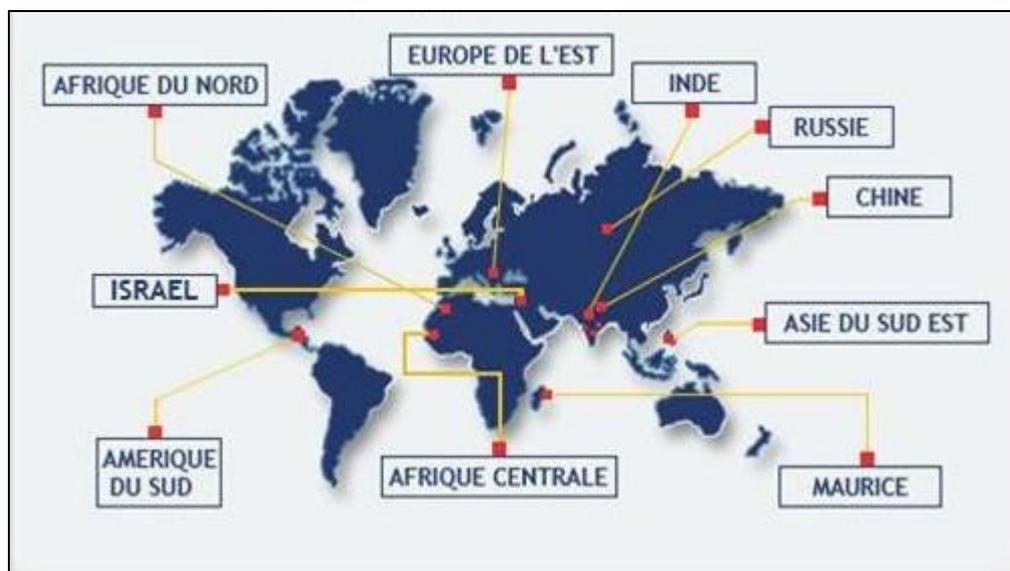
2.3 Autres formes d'externalisation

2.3.1 Nearshore et Offshore

Derrière ses deux termes anglais se cache un concept assez simple. Il s'agit de la distance séparant l'entreprise cliente du prestataire. Ce sont deux alternatives à l'externalisation de proximité.

Figure 4

Différents pays Offshore et Nearshore.



2.3.1.1 Offshore

L'*offshore* consiste à réaliser son processus d'externalisation dans un pays lointain. Cette pratique est particulièrement répandue dans le développement d'applications. Néanmoins, l'*offshore* se confond de plus en plus avec la délocalisation. Les principaux pays offrant des prestations sont l'Inde, avec plus la plus grande part du marché, suivie de la Chine qui se développe de plus en plus dans ce secteur. De plus, de nombreux autres pays font leur apparition sur ce marché, tels que les Philippines, le Vietnam ou l'Indonésie.

Grâce à l'évolution des réseaux de communication, l'*offshore* s'est énormément développé. En effet, grâce à Internet, l'échange de données et d'informations permet de mieux coordonner un projet à des milliers de kilomètres. De plus, on peut compter sur des technologies telles que la vidéo conférence, les réunions virtuelles ou même les systèmes de partages de documents pour virtuellement rapprocher son prestataire.

L'attrait de l'offshore est depuis toujours principalement économique. N'est-il pas intéressant de faire développer un programme informatique en Inde où le développeur sera payé 225 frs par mois, alors qu'en Suisse le salaire horaire d'un informaticien se trouve à 63,51 frs¹? De plus, certains pays offrent des avantages fiscaux tels que des charges sociales bien plus basses ou une TVA réduite.

Néanmoins, l'offshore compte de nombreux risques principalement en raison du management de la distance. La première source de problème est la barrière de la langue. Même si l'anglais s'est imposé comme une langue internationale, sa parfaite compréhension n'est pas toujours au rendez vous, que ce soit au niveau du client ou du prestataire. Le décalage horaire peut lui aussi restreindre les communications. Les e-mails deviennent alors le moyen de communication principal mais un délai de réponse se crée aussitôt. D'autres risques sont exacerbés par l'offshore. La perte de maîtrise de l'activité devient de plus en plus possible. Il n'est pas rare qu'une société en Inde décide d'externaliser votre externalisation, diminuant ainsi la qualité tout en augmentant les délais. La sécurité des données devient souvent opaque aux yeux de l'entreprise malgré tout ce que promet le prestataire. De plus, de nos jours, l'externalisation à longue distance est de plus en plus mal vue et peut énormément faire pâtir l'image de l'entreprise.

2.3.1.2 Nearshore

Le *nearshore* se base sur le même modèle que l'offshore, si ce n'est qu'il réduit la distance afin de réduire les risques. Le nearshore possède des avantages économiques légèrement moindres mais compense souvent cela avec un coût réduit au niveau des moyens. Il est bien plus simple et moins cher d'envoyer un chef de projet en Europe de l'Est qu'en Inde.

La plupart des pays du nearshore sont les pays de l'Europe de l'Est, du Maghreb, la Côte d'Ivoire et Israël. Ces pays ont plusieurs avantages : le décalage horaire réduit, le fait que le français y soit parlé (Côte d'Ivoire et pays du Maghreb) et que grâce à un éloignement réduit on puisse plus facilement les utiliser pour une courte durée. En France, une grande partie des services d'Helpdesk ont déjà quitté le sol français pour se diriger vers l'Afrique, profitant de l'héritage francophone de la colonisation.

1 Office fédéral de la Statistique 2005

2.3.2 Tierce maintenance applicative

Il serait vain de croire que la vie d'un projet applicatif se termine avec la livraison du logiciel. Une phase bien plus longue commence, il s'agit de la maintenance de l'application. Or, il existe aujourd'hui la possibilité de faire appel à une tierce maintenance applicative. Ceci consiste tout bonnement à faire maintenir son logiciel de manière externalisée.

La norme ISO/IEC 14764 définit quatre type de maintenance :

- Maintenance corrective
- Maintenance adaptative
- Maintenance perfective
- Maintenance préventive.

Le principal avantage de la TMA (tierce maintenance applicative) n'est pas de réduire les coûts de la maintenance mais de pouvoir les maîtriser. Mais nous pouvons ajouter à cela que la maintenance est souvent vue comme non stimulante par les informaticiens alors qu'elle nécessite un savoir pointu. Pourtant, la TMA n'est pas exempte de défauts. La négociation des contrats des TMA est parmi les plus ardues dans l'externalisation. Bien souvent, seule la maintenance corrective est prévue. Le rajout des trois autres formes de maintenance pouvant faire exploser les coûts. De plus, la réversibilité est rarement prévue et on peut arriver à une fuite de connaissances vers la société effectuant la maintenance.

2.3.3 Solution applicatives Web

Avec la montée en puissance du Web 2.0, nous avons vu apparaître de nombreuses solutions de programmes disponibles en ligne sans aucune installation. Tout d'abord, sont apparus les agendas, puis finalement des suites bureautiques comprenant des traitements de textes, des tableurs et même des outils pour créer des présentations. La plupart sont clairement destinées aux particuliers. Nous pouvons, par exemple, citer la solution de Google® : GoogleDocs®.

Pourtant, depuis un moment, les solutions applicatives Web s'attaquent aux PME. On peut principalement parler des logiciels de gestion intégrés orientés Web. Ces programmes nécessitent souvent de lourdes installations sont ceux qui se transposent le plus en application Web. Cela principalement grâce aux technologies Java et Flash, ainsi qu'à l'augmentation des bandes passantes des connexions internet. Certains

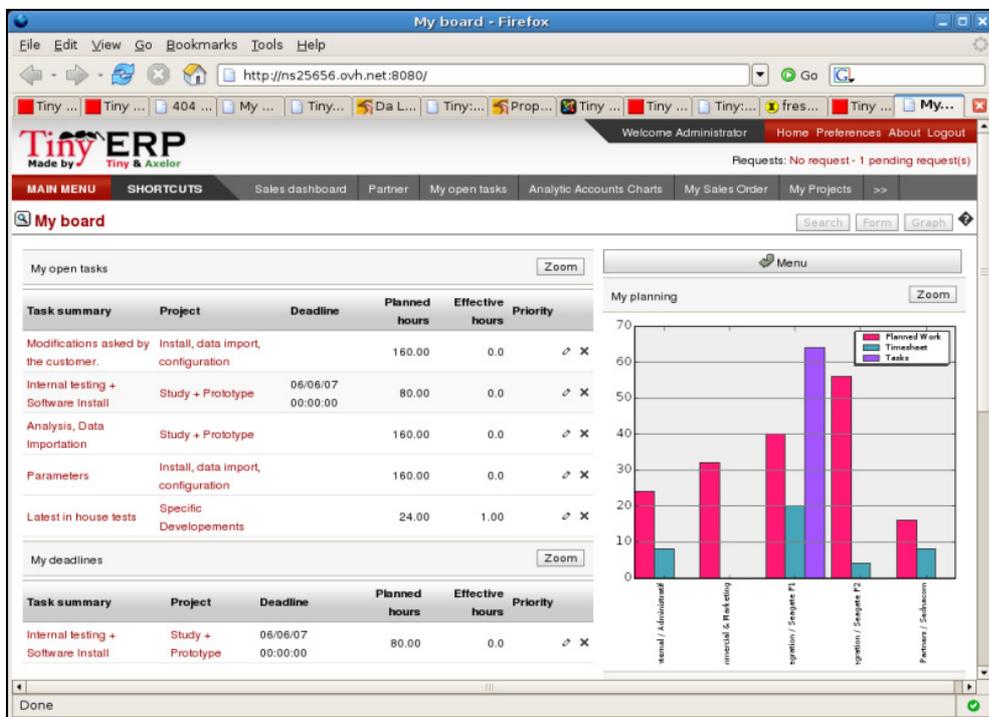
intégrateurs vont jusqu'à proposer des solutions d'intégration, maintenance et hébergement de progiciel orienté Web.

Les *Web Applications* offrent de nombreux avantages. Tout d'abord, elles sont transparentes au niveau de la machine. Il suffit uniquement d'un navigateur Web, ce qui permet à l'employé de travailler à domicile ou de subir un changement de machine sur son lieu de travail sans avoir à procéder à de multiples installations. Deuxièmement, les mises à jour sont gérées uniquement du côté serveur et peuvent se passer en dehors des heures de travail. Un dernier avantage est que cela permet d'offrir une plateforme commune et centralisée aux différentes filiales d'une entreprise.

Pourtant, le "tout Web" compte aussi des désavantages. On devient totalement dépendant de sa connexion internet et de la qualité de celle-ci. Une autre chose à tenir en compte est que la compatibilité, qui est déjà complexe entre des applications présentes sur la même machine devient ardue si l'on intègre internet entre elles. Finalement, de nombreuses entreprises refuseront cette solution tout simplement à cause des risques sécuritaires qu'elle crée.

Figure 5

Exemple d'ERP Web.



Source : TinyERP®

Résumé

Dans ce chapitre, nous avons vu les différentes formes d'externalisation. Aucune n'est parfaite et chacune comporte ses défauts. Il ne faut pas choisir une forme d'externalisation car c'est la moins coûteuse ou la plus à la mode. Ce choix doit être fait en adéquation avec les besoins et la culture de l'entreprise, mais aussi avec ses moyens.

Points clés :

- Externalisation globale
- Externalisation de processus informatique : seulement un processus donné.
- Nearshore et Offshore : externalisation à moyenne et longue distance
- Tierce maintenance applicative : externalisation de la maintenance logicielle
- Solutions applicatives Web : externalisation via Internet

3. Mise en œuvre

Se lancer dans une externalisation ne se fait pas du jour au lendemain. Il n'est pas recommandé d'arriver chez un prestataire comme au marché et de simplement demander conseil sur ce qui est disponible. Certaines choses doivent être étudiées avant de lancer le projet d'externalisation. Le contenu du contrat par exemple donnera non seulement des idées, mais aussi un guide quant à ce que l'on doit prévoir dans une externalisation. De plus, bien souvent, tout ce que l'on veut c'est que l'informatique fonctionne.

Définir le niveau de service attendu est la meilleure manière de spécifier ses besoins de manière précise. Mais ce n'est pas la seule chose à connaître, il existe des contraintes légales et technique que l'on ne saurait ignorer.

3.1 Contenu du contrat

3.1.1 Etape préalable

Tout d'abord avant de définir un contrat, il faut effectuer l'étude qui servira de base à ce contrat. Pour cela un état des lieux organisationnel et fonctionnel doit être fait. Dans la plupart des entreprises, les choses fonctionnent souvent selon une habitude qui n'est pas écrite ou définie de manière claire. Dans le cas d'une externalisation, ces habitudes vont changer et risquent de ne plus fonctionner. On pourrait alors se retrouver avec des activités redondantes ou des processus inutiles. Le pire des cas serait que l'on oublie un processus qui ne se produit que très rarement. Dans ce cas là, nous aurions un état stable, mais une fois que ce processus se produira, cela pourrait nous amener à une situation problématique.

De plus, il nous faut savoir ce que l'on possède d'un point de vue physique, c'est-à-dire le nombre de machines, serveurs, les équipements de réseaux et autre biens d'équipements informatiques tels que les imprimantes. Mais, aussi du point de vue logiciel, qu'ils aient été développés en interne, achetés dans le commerce ou qu'ils soient sous licence libre.

Finalement, on oublie souvent dans le cadre d'une PME de faire un état des lieux d'un point de vue humain. On se limite souvent à savoir combien de personnes sont dans l'informatique ou combien de personnes s'occupent de ce processus. Pourtant, il existe souvent des employés que l'on peut qualifier de "mixte" ; ces employés qui débordent de leurs fonctions mais qui néanmoins sont utiles voire nécessaires à l'entreprise. Le

cas d'un employé qui se retrouverait au même salaire avec beaucoup moins de travail est problématique, mais le cas de celui qui faisait autre chose en plus du processus ou de l'informatique externalisé peut devenir critique.

Cette étape préalable a pour but de définir le périmètre du contrat.

3.1.2 Elaboration et négociation du contrat

Le but de ce chapitre n'est pas de fournir un contrat modèle qui de toute façon devrait être adapté à chaque entreprise, mais de donner des conseils par rapport à son contenu et sa négociation.

3.1.2.1 Périmètre

Tout d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, il faut définir le périmètre du contrat qui consiste à dire quelles seront les prestations d'externalisation fournies par le prestataire. L'on peut aussi y définir les clauses pour l'évolution du périmètre ainsi qu'une clause pour les évolutions mineures, ces dernières peuvent être dues à la demande du client ou du prestataire. Mais aussi en fonction de l'évolution de la réglementation Suisse.

3.1.2.2 Dictionnaire

Certains termes peuvent avoir des significations différentes selon le client ou le prestataire. Pour cela, de nombreux contrats comportent un dictionnaire définissant exactement ces termes. On ne pourrait que conseiller la présence d'un tel passage dans tout contrat. En effet, il réduit cette barrière du langage pouvant exister entre le spécialiste pointu dans son domaine et le client. Cela permettra de réduire les risques de mésententes

3.1.2.3 Prix et modalité

Le prix, voilà le cœur du contrat. Comment définir le prix des prestations fournies ? Comment calculer celles-ci ? Par un forfait, un coût horaire ou encore un coût par unité fournies (hébergement, type de matériel, etc.)? Chaque entreprise est différente et chaque secteur possède ses spécificités. Ce document va tenter de donner une aide qui vous permettra de calculer cet élément critique qu'est le prix.

Tout d'abord, le cas d'une externalisation globale de son informatique est sûrement le plus simple à gérer. En effet, il est nettement plus simple de savoir combien l'on investit dans son informatique que dans chaque processus de celle-ci. De plus, certains documents [Annexe 1] vous permettront de savoir si vos investissements sont

surdimensionnés. Dans le cas de l'externalisation d'un processus, l'appel d'offre est la solution la plus conseillée.

Mais un autre problème se pose : les modalités de paiement. Nombreuses seront les entreprises qui proposent une tarification horaire, ceci ayant l'avantage de les couvrir en cas de problèmes non prévu ou de complexification inattendue. Néanmoins, l'entreprise client préférera souvent avoir un tarif forfaitaire qui lui offrira la maîtrise de ses coûts. Chacune de ces méthodes a ses avantages et inconvénients qui seront décrits dans un chapitre suivant.

3.1.2.4 Indexation

L'indexation du prix du contrat est souvent intégrée dans le contrat. Elle peut se faire sur le coût de la vie comme les salaires mais aussi sur des indices tels que le Syntec®.

3.1.2.5 Audit

Dans le cadre d'une externalisation, ce n'est pas manquer de confiance en son prestataire que de demander un droit d'audit. Cet audit est effectué par le client ou par une société externe et est à sa charge. Les audits sont le plus souvent limités à un par an.

Néanmoins, même si la clause d'audit est souvent intégrée elle ne l'est que partiellement. La première erreur consiste à ne pas y incorporer les conséquences qu'aurait un audit défavorable, les mesures correctives découlant d'un audit n'étant pas définies. De plus, le périmètre de l'audit est une chose à définir. Il peut s'étendre non seulement aux services, c'est-à-dire à la manière dont sont réalisées les prestations, mais aussi à l'organisationnel ou au financier.

3.1.2.6 Benchmarking

Une autre forme d'audit est le *benchmarking*. Par ce terme anglais, on entend le fait de pouvoir comparer entre eux différents prestataires pour un service équivalent. Ce genre de clause est généralement très risqué pour le prestataire et prisé des clients qui recherchent l'économie à tout prix. Les clauses de benchmarking prévoient la plupart du temps une obligation de devoir s'aligner sur les prix de la concurrence. Pourtant ce genre de clause peut s'avérer facilement faussée. En effet, en définissant les critères de comparaison, on peut habilement et facilement orienter le résultat de ce comparatif. Cela peut être fait soit par le client pour obtenir des rabais, soit par le prestataire pour pouvoir augmenter ces tarifs. Il faut faire ici aussi appel à une société externe qui se chargera d'effectuer le *benchmark*. Bien entendu, un benchmark est à la charge du

client et c'est lui qui peut déclencher cette procédure. Tout comme dans l'audit, il faudra définir un périmètre et des conséquences de l'audit.

3.1.2.7 Pénalités

Nombreux seront les prestataires qui omettront la présence de clauses de pénalités. Pourtant, c'est un gage de qualité du contrat. Des clauses de pénalités justes et équitables pour les deux parties sont la meilleure source de confiance que peut créer un contrat. Les pénalités se doivent d'être calculées en fonctions du niveau de service attendu (ou Service Level Agreement) voire sur un indicateur globale créé spécifiquement pour l'entreprise. Ces pénalités devront dans l'intérêt du client être plafonnées. Il n'est pas intéressant pour un client de vouloir couler son prestataire ou de le surcharger de pénalité jusqu'à rupture du contrat. Il est de bon ton de prévoir une diminution des pénalités si un effort était effectué par la société prestataire dans les mois ou années suivantes pour réduire le dépassement qui aurait provoqué la pénalité. En résumé, les pénalités constituent un des meilleurs moyens pour le client de s'assurer de la qualité constante du service offert.

3.1.2.8 Réversibilité

La réversibilité d'un processus d'externalisation est aujourd'hui de plus en plus à prendre en compte. Elle définit le retour de l'activité au sein de l'entreprise cliente que ce soit suite à une rupture de contrat ou à la fin de la durée de celui-ci. La clause de réversibilité est ardue à mettre en œuvre dans un contrat et peut varier. Il est conseillé de mettre en place un document à part : *le plan de réversibilité*. Néanmoins, la négociation de la réversibilité est souvent mal vue par le prestataire qui fera son possible pour qu'elle disparaisse du contrat.

3.1.2.9 Sous-traitance

Le cas d'un sous traitant faisant lui-même appel à un autre sous traitant est un cas connu dans l'industrie. Néanmoins, dans le cas d'un contrat d'externalisation, il est recommandé de préciser dans une clause que le prestataire ne pourra pas sous-traiter votre contrat. Cela a pour but de garder une maîtrise maximale sur son externalisation.

3.1.2.10 Autres clauses

Finalement, on pourra rajouter des clauses annexes telles que des transferts de logiciels, de licences et/ou de matériel. De plus, en cas de transferts de personnels ou de contraintes particulières au niveau de la sécurité plus sévères que la loi en vigueur, il faudra définir cela plus spécifiquement dans des clauses plus particulières.

3.2 Contenu d'une « Service Level Agreement »

La Service Level Agreement (SLA), ou niveau de service attendu en français, est une annexe du contrat d'externalisation. La SLA contient des indicateurs qui permettent de définir avec exactitude le niveau de service attendu. Chaque service demandé par le client devra clairement identifier les critères de satisfaction. Pour chacun de ces critères, il faut définir des métriques précises. Pour cela, les termes tels que « les pannes ne devront pas dépasser un niveau convenable » ou encore « la disponibilité du système devra être assurée » qui ne définissent pas clairement le niveau attendu et qui pourraient consister en une source de mésentente entre les deux parties seront à proscrire. Ces indicateurs peuvent se présenter sous deux formes : les critères fonctionnels et les critères non-fonctionnels.

3.2.1 Critères fonctionnels

Les critères fonctionnels définissent les besoins du client de manière précise. Ces critères s'ils ne sont pas remplis par le prestataire, pourraient empêcher le client de mener à bien son activité. Voici des exemples avec les indicateurs adaptés à chaque fois.

3.2.1.1 Disponibilité

La disponibilité devra se définir en pourcentage de temps dans une plage donnée. Elle se doit de se reporter à un service donné tel que la disponibilité d'accès à un serveur ou celle du réseau en générale. Viser le 100% est une utopie qui risque d'être un gouffre financier en mesures de redondance qui seront mises en place. De plus, il faut prévoir si la disponibilité se doit de se limiter aux horaires de bureau ou s'étendra aussi à la nuit et aux jours fériés. Il est tout à fait possible de prévoir une disponibilité s'élevant à 95% du temps par mois dans les horaires de bureau et se réduisant à 60 % en dehors de ceux-ci.

3.2.1.2 Délais de livraison et remplacement

Dans le cas d'un prestataire fournissant du matériel, le délai de livraison peut influencer sur la disponibilité globale. Dans cette partie, il faudra définir le délai de livraison d'une manière commune à tous les équipements ou en créant des délais différents selon le degré critique du matériel. Le délai de livraison est aussi primordial dans le cas d'un développement. Quel que soit le délai défini, il faudra toujours préciser dans la SLA que la livraison ou le remplacement ne sera considéré comme effectué que si l'objet livré correspond bien aux spécificités demandées.

3.2.1.3 Taux de réponse du prestataire

Le taux de réponse du prestataire définit le temps mais aussi l'efficacité de la réponse du prestataire. Dans le cas d'un prestataire que vous contactez par messagerie électronique, cela permettra de limiter les délais d'attente avant d'obtenir une réponse. Il permet aussi, par exemple dans le cadre d'un helpdesk externalisé de définir le délai de résolution d'un incident. Nous pouvons arriver à des clauses telles que : 75% des incidents seront traité par téléphone en moins de 30 minutes.

3.2.2 Critères non fonctionnels

Les critères non fonctionnels servent à définir la qualité d'un service. Même si ceux-ci ne sont pas en mesure de stopper l'activité, ils peuvent en réduire l'efficacité. Leur définition est plus technique et complexe que les critères fonctionnels. Les indicateurs de ces critères sont plus difficiles à définir et dépendent souvent des technologies mises en place.

3.2.2.1 Performances

Les performances attendues d'un service comptent parmi le critère le plus dur à établir. Comment définir les performances d'un réseau informatique ? Prendre le temps d'accès à un site internet témoin peut s'avérer une mauvaise idée au vue des influences externes possibles. Dans le cadre d'une base de données, on peut facilement fournir des indices en fonction du temps de réponse ou d'affichage des résultats.

3.2.2.2 Maintenance de la documentation

Il est important dans le cadre d'un plan de réversibilité de prévoir dans la SLA une clause qui définit le nombre et la fréquence des mises à jour obligatoires de ce plan de réversibilité.

3.2.3 Indicateur global du niveau de service

L'indicateur global de niveau de service est ardu à définir avant que le contrat ne soit rentré dans sa phase opérationnelle. Sa méthode de calcul peut varier au court du contrat et doit dépendre du niveau de criticité de chaque service fourni par le prestataire.

3.3 Contraintes légales

3.3.1 Transfert de personnel

Le transfert de personnel est régi dans le droit suisse par l'article 333 du code des Obligations.

« Si l'employeur transfère l'entreprise ou une partie de celle-ci à un tiers, les rapports de travail passent à l'acquéreur avec tous les droits et les obligations qui en découlent, au jour du transfert, à moins que le travailleur ne s'y oppose. »

Art. 333 al 1 Code des Obligations

La teneur de cet article est impérative. Le contrat de travail ne doit pas être modifié que ce soit par l'employeur, l'acquéreur ou même l'employé. Même si cela devait être en faveur de l'employé¹. Si les rapports de travail sont régis par une convention collective, l'acquéreur est tenu de la respecter durant une année, à moins que celle-ci ne se termine ou soit dénoncée avant².

« En cas d'opposition, les rapports de travail prennent fin à l'expiration du délai de congé légal; jusque-là, l'acquéreur et le travailleur sont tenus d'exécuter le contrat. »

Art. 333 al 2 Code des Obligations

En cas d'opposition, le contrat de travail de l'employé prendra fin dans les délais légaux³. Pourtant, il ne s'agit pas là d'une démission de la part de l'employé mais d'une résiliation (*ex lege*)⁴. De plus, l'employé dispose d'un mois pour annoncer son opposition ; s'il se tait cela équivaldrait à une acceptation tacite⁵.

1 « le transfert des rapports de travail, prévu par cette disposition, ne peut pas être exclu par la voie d'une convention dérogatoire (c. 4.2), ni par le biais d'un contrat de location de services (c. 5) »

ATF 132 III 32, in JdT 2006 I p. 257.

2 Art 333 al 1 bis Code des Obligations

3 Art 335 b et 335 c Code des Obligations

4 « le législateur a entendu faire dépendre le transfert des rapports de travail, avec tous les droits et obligations qui en découlent, de la seule volonté du travailleur. La loi règle en outre elle-même, et de manière exhaustive, les effets de l'opposition du travailleur. En vertu de l'art 333 al 2 CO, celle-ci a pour conséquence que les rapports de travail prennent fin à l'expiration du délai de congé légal, l'acquéreur et le travailleur étant tenus d'exécuter le contrat jusque-là »

ATF 132 III 32, consid. 4.2.2.2.

5 Favre / Munoz / Tobler, Le Contrat de Travail Code annoté, note 2.2 ad art. 333 p. 143, Lausanne 2001

« L'ancien employeur et l'acquéreur répondent solidairement des créances du travailleur échues dès avant le transfert jusqu'au moment où les rapports de travail pourraient normalement prendre fin ou ont pris fin par suite de l'opposition du travailleur. »

Art. 333 al 3 Code des Obligations

Cette clause, contrairement au transfert du contrat, peut être dérogée en faveur de l'employé¹. Il est possible de négocier ces créances au moment du transfert de personnel.

Au surplus, l'employeur ne peut pas transférer à un tiers les droits découlant des rapports de travail, à moins que le contraire n'ait été convenu ou ne résulte des circonstances.

Art. 333 al 4 Code des Obligations

Cet alinéa concerne le transfert par l'employeur des droits sans les obligations d'un rapport de travail. Les cas où l'employé serait prêté à une tierce entreprise². Néanmoins, la loi sur le service de l'emploi et la location de services constitue une exception. En cas d'accord de l'employé, un tel prêt est possible.

3.3.1.1 Consultation de la représentation des travailleurs

Si l'employeur transfère l'entreprise ou une partie de celle-ci à un tiers, il est tenu d'informer la représentation des travailleurs ou, à défaut, les travailleurs en temps utile avant la réalisation du transfert de l'entreprise sur:

a. le motif du transfert;

b. les conséquences juridiques, économiques et sociales du transfert pour les travailleurs.

Art. 333a al 1 Code des Obligations

Cette modification de la loi en vigueur oblige l'employeur à informer la représentation des travailleurs. Néanmoins, elle ne prévoit aucune acceptation pour pouvoir continuer le transfert. Le temps utile n'est pas défini par la loi. Aucun arrêt ou disposition légale ne définit de délai recommandé. Il faudra au moins se tenir au délai d'un mois offert aux employés³

1 Art 362 Code des Obligations

2 « Cette disposition, selon sa teneur même, a trait à la cession par l'employeur des droits - sans les obligations - découlant des rapports de travail; elle vise l'hypothèse où le travailleur est "prêté" ou "loué" à un tiers »
ATF 114 II 349

3 Favre / Munoz / Tobler, Le Contrat de Travail Code annoté, note 2.2 ad art. 333 p. 143, Lausanne 2001

Si des mesures concernant les travailleurs sont envisagées suite au transfert de l'entreprise, la consultation de la représentation des travailleurs ou, à défaut, des travailleurs doit avoir lieu en temps utile avant que ces mesures ne soient décidées.

Art. 333a al 2 Code des Obligations

Comme le dit cet article, la représentation des travailleurs doit être consultée avant l'établissement du contrat. Pourtant, le secret des affaires et les négociations du contrat pourraient être compromis et il pourrait en résulter jusqu'à un délit d'initié¹.

3.3.1.2 Euro-compatibilité

Ce présent document ne traitera que le transfert d'employé au niveau européen. Ceci au vu de la complexité du droit international et du faible risque qu'une PME décide de transférer ses employés en dehors de l'Union Européenne.

Au niveau du droit européen, la directive 77/187/CEE fut mise en place pour les questions de maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprise. Les articles 333 et 333a du code des obligations furent introduits pour assurer une euro-compatibilité. Néanmoins, la nouvelle directive 01/23/CE abroge la directive 77/187/CEE et provoque un défaut d'euro-compatibilité.

1. Le cédant et le cessionnaire sont tenus d'informer les représentants de leurs travailleurs respectifs concernés par le transfert sur :

- la date fixée ou proposée pour le transfert,*
- le motif du transfert,*
- les conséquences juridiques, économiques et sociales du transfert pour les travailleurs,*
- les mesures envisagées à l'égard des travailleurs.*

Art.7 al 1 Directive 01/23/CE

Le simple fait de rajouter la date de transfert rendra la consultation de la représentation des travailleurs euro-compatible. Au vu des faibles implications et de la teneur utile de cette information, il est conseillé de la joindre. Pour le reste de la directive, le droit suisse est plus restrictif ou équivalent.

Néanmoins, la directive prévoit la possibilité pour chaque état membre de pouvoir introduire des modifications favorables aux travailleurs².

1 Feuille Fédérale 2000 4082

2 Art 8 directive 01/23/CE, tableau récapitulatif disponible en annexe (Annexe 2)

3.3.2 Loi sur la protection des données

La loi fédérale sur la protection des données (LPD) se veut très restrictive dans un but de protéger le public. Pourtant, elle ne rend pas impossible toute externalisation et même des organes tels que la police de cantonale Zurich y ont recours en toute légalité¹.

Premièrement, il est à savoir que l'on ne peut pas se décharger de ses droits d'accès vis-à-vis de la LPD². Il est donc impossible de prévoir une clause dans le contrat de ses clients leur indiquant qu'ils renoncent à tout accès sur les données les concernant.

Le transfert de données à une tierce entreprise, comme il peut en être le cas lors d'une externalisation, répond de l'article 10a.

¹Le traitement de données personnelles peut être confié à un tiers pour autant qu'une convention ou la loi le prévoit et que les conditions suivantes soient remplies:

a. seuls les traitements que le mandant serait en droit d'effectuer lui-même sont effectués;

b. aucune obligation légale ou contractuelle de garder le secret ne l'interdit.

²Le mandant doit en particulier s'assurer que le tiers garantit la sécurité des données.

³Le tiers peut faire valoir les mêmes motifs justificatifs que le mandant.

Art.10a LPD

Il est du devoir de l'entreprise cliente de vérifier que son prestataire assure et garantit la sécurité des données en rapport avec son mandat. Les mesures de sécurité organisationnelles et structurelles sont définies par le Conseil Fédéral³. Il est à noter que le traitement au sens de loi concerne aussi le stockage des données.⁴.

1 Communiqué fedpol, 22.02.2001

2 Art 8 ali 6 LPD

3 Art 7 ali 2 LPD

4 Art 3e LPD

3.3.2.1 Communication de données à l'étranger

Le transfert de données à l'étranger est aussi régi par la loi sur la protection des données de manière claire et précise. Le transfert dans un pays ou la législation n'assure pas un niveau de protection adéquat, c'est-à-dire équivalent à la loi suisse¹, est d'ailleurs interdit.

Néanmoins, la loi prévoit la possibilité de s'assurer par obligation contractuelle que le niveau de protection est en adéquation avec la loi suisse². L'office fédéral pour la protection des données fournit d'ailleurs un contrat type en anglais afin d'aider les entreprises qui souhaiteraient transférer des données à l'étranger³. De plus, le préposé fédéral à la protection des données devra être informé des garanties données par l'entreprise prestataire⁴.

3.3.2.2 Information à la clientèle

Si des informations sur la clientèle sont collectées et/ou gérées par une tierce entreprise, celle-ci ne devient pas forcément en égard à la loi *le maître du fichier*. Il faut que le prestataire décide du but et du contenu du fichier⁵.

Pourtant, si le prestataire devient au sens de la loi le maître du fichier, il faut prévenir la clientèle de cette information⁶. Néanmoins, une exception peut être faite si le devoir d'information n'est pas possible ou nécessite des efforts disproportionnés⁷.

1 art 6 ali 1 LPD

2 art 6 ali 2 a LPD

3 Voir Annexe X

4 art 6 ali 3. LDP

5 art 3 i LPD

6 art 7a ali 2 LPD

7 art 7a ali 2 LPD

3.3.3 Transfert de biens

Le transfert de bien ou de patrimoine peut être régi, selon la loi suisse, de deux manières. La première, en cas de grosse société, sera gérée par la loi fédérale sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine. La deuxième, en cas d'entreprise de petites tailles, concernera un simple contrat de vente comme il est défini au sens des articles 184 à 215 du Code des obligations.

Au vu de l'habitude des entreprises à effectuer des ventes, seules dans cette partie seront traitées les spécificités ayant rapports à l'externalisation. Tout d'abord, il est clair que la valeur de la vente concernera la valeur comptable des biens transférés. De plus, le contrat de transfert devra contenir les informations suivantes :

Le contrat de transfert contient:

- a. la raison de commerce ou le nom, le siège et la forme juridique des sujets participant au transfert;*
- b. un inventaire qui désigne clairement les objets du patrimoine actif et passif qui sont transférés; les immeubles, les papiers-valeurs et les valeurs immatérielles doivent être mentionnés individuellement;*
- c. la valeur totale des actifs et des passifs qui sont transférés;*
- d. une éventuelle contre-prestation;*
- e. la liste des rapports de travail transférés en raison du transfert de patrimoine.*

Art 71ali a Loi fédérale sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine

3.3.4 Contraintes fiscales

Selon la loi suisse, la durée de conservation des livres et autres pièces comptables est de 10 ans¹. Or, une externalisation du stockage de ses données comptables ne revêt pas la forme d'une substitution privative.

C'est donc à l'entreprise cliente de s'assurer que ses données seront conservées dans durant les délais légaux. De plus c'est aussi à la société cliente de s'assurer que les moyens pour rendre ces documents électroniques lisibles puissent être mis à disposition².

De plus, en transmettant sa comptabilité, il faut s'assurer de la continuité dans la présentation et l'évaluation³. Néanmoins, des changements peuvent être opérés. Ils devront être signalés en annexe⁴.

1 art. 962 ali 1 Code des obligations

2 art. 963 ali 2.2 Code des obligations

3 art 662a ali 2 Code des obligations

4 art 663 ali 3 Code des obligations

3.4 Contraintes techniques

La mise en place d'une externalisation informatique répond à certaines contraintes. Celles-ci peuvent être physiques, telle que la possibilité d'accès à vos locaux, ou technologiques concernant l'accès distant aux ordinateurs. Pourtant, dès que l'on parle d'accès, la sécurité entre de suite dans la balance et devient un facteur non-négligeable.

3.4.1 Accès distant

En Suisse, 15 % des petites entreprises possèdent encore une connexion internet qui n'est pas qualifiée d'accès à large bande¹. Pour les moyennes entreprises ce pourcentage descend à 5 %². L'accès distant à des applications situées chez le prestataire provoquera une augmentation de la consommation en bande passante. Pour ce cas, l'entreprise devra prévoir une augmentation de sa connexion descendante principalement. Généralement, ce genre d'application est optimisé pour une consommation minimale de bande passante. Pourtant avec un grand nombre d'employés et de connexions simultanées, cette consommation prendra rapidement l'ascenseur.

S'il s'agit d'un prestataire assurant de la maintenance sur du matériel se trouvant chez le client, la problématique de la bande passante concerne la connexion montante. Or, le coût des abonnements à large bande offrant une symétrie montante/descendante est plus élevé que dans le cas d'une connexion asymétrique en faveur du débit descendant.

De plus, si le client continue à assurer la gestion de la sécurité lui-même, comme ce peut être le cas dans une externalisation partielle de son informatique, il devra adapter son système existant. Pour cela, il est nécessaire de :

- Reconfigurer les pare-feu
- Créer des exceptions pour les anti-virus
- Mettre à jour ses listes d'accès
- Prévoir les conflits de mise à jour

La problématique de la sécurité n'est pas simple. En effet, le fait d'offrir à un prestataire externe l'accès à son réseau informatique augmente le nombre de failles potentielles. Il devient, à ce moment, intéressant d'externaliser la gestion de la sécurité informatique.

3.4.2 Accessibilité physique

Que ce soit dans le domaine de l'horlogerie, la bijouterie et autres entreprise travaillant dans le luxe ou dans le domaine de la construction, l'accès au lieu de travail ou aux locaux répondra à certaines normes de sécurité. C'est ainsi que demander une maintenance 24h/24 et 7j/7 n'impliquera pas seulement un coût au niveau du prestataire, mais aussi au niveau du client.

Pour garantir l'accès des employés externes à ses locaux, une infrastructure supplémentaire devra être mise en place. Il faudra joindre deux impératifs : celui de la sécurité et celui de l'efficacité du prestataire. Fournir une copie des clés, des accès automatisés ou identifier les employés du prestataire par des badges sont bien souvent les solutions mises en place. Néanmoins, une véritable politique n'est jamais clairement définie. La plupart du temps, on se contentera de l'assurance que nous offre le prestataire de sélectionner ses employés efficacement et de prendre de lourdes mesures envers ceux qui tenteraient des vols ou autres dégradations volontaires. Dans les milieux financiers, il n'est pas rare de demander un casier judiciaire vierge à toutes les personnes pouvant accéder à des zones sensibles cela pouvant aller jusqu'à des enquêtes poussées sur le personnel ou l'exigence de certificats de bonne vie et mœurs.

Résumé

Dans ce chapitre, nous avons vu la mise en œuvre d'un projet d'externalisation. Ce chapitre recueille toutes les informations que l'on se doit de connaître avant de lancer le projet d'externalisation. Tout d'abord, le contrat avec ce qu'il peut et doit contenir. Ensuite, le document de niveau de service attendu, véritable métrique de l'externalisation. Finalement, on a abordé les contraintes, qu'elles soient légales ou techniques.

Points clés :

- Etude préalable : savoir clairement ce que l'on a
- Elaboration du contrat : prévoir l'ensemble des clauses nécessaires et savoir combien elles nous coûteront.
- Contenu du document de niveau de service attendu : définir de manière quantifiable et mesurable ce que l'on attend du prestataire.
- Contraintes légales : ne peuvent être ignorées réglementation sur le transfert du personnel, protection des données, les lois sur le transfert de biens et les contraintes fiscales.
- Contraintes techniques : le prestataire doit pouvoir accéder à nos installations, que ce soit physiquement ou de manière distante. Cela implique une gestion supplémentaire.

4. Mise en place

Maintenant que les bases de l'externalisation sont connues et que les étapes préalables ont été mises en œuvre, on peut se lancer dans le cœur du processus d'externalisation.

Premièrement, pour toute externalisation, il nous faut un prestataire. Le choix de celui-ci est une étape cruciale. Choisir un partenaire au hasard ou selon son effort publicitaire n'est pas une solution viable. Cette étape demande une rigueur presque scientifique. En effet, si l'on porte son choix sur un partenaire inadapté, cela ne sera que le début de longs problèmes.

Deuxièmement, tout contrat peut arriver à terme ou se voir résilier. L'externalisation n'est pas un domaine qui échapperait par un quelconque miracle à cette possibilité. Dans ce cas là, l'entreprise doit pouvoir retomber sur ses pattes ; pouvoir reprendre le plus rapidement et efficacement son activité informatique ou la transférer à une tierce entreprise.

Finalement, s'il y a bien une chose que l'on oublie dans l'externalisation, c'est le facteur humain. La gestion sociale est bien souvent oubliée et l'externalisation confondue avec une manière de mettre des gens à la porte. Pourtant, la collaboration du personnel ne saurait qu'être bénéfique durant la phase de transition.

4.1 Choix du prestataire

Choisir son prestataire de manière adaptée à ses besoins est une source de réduction du risque d'échec d'une externalisation. Ce processus pourra durer jusqu'à plus de six mois dans 50 % des cas et son coût est ignoré par plus de 79 % des entreprises¹. Se contenter de choisir le prestataire ayant le plus de références dans le milieu de l'externalisation ou les meilleures références quant à votre domaine d'activité ne garantit pas une externalisation réussie et durable². Pour choisir son partenaire, trois solutions s'offrent aux patrons.

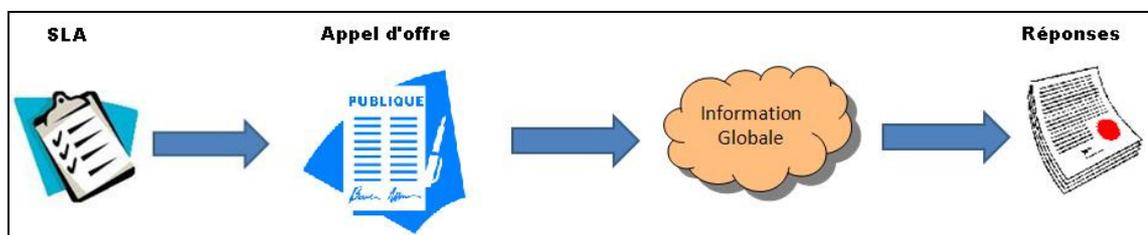
4.1.1 Appel d'offre

Première solution, l'appel d'offre est un modèle connu. En définissant une SLA avant de se lancer dans son contrat d'externalisation, on possède une base solide pour un appel d'offre. Le but d'un tel appel d'offre est d'obtenir un prix minimal pour un niveau de qualité adéquat à ses besoins.

Néanmoins, cette technique compte plusieurs désavantages. Tout d'abord, elle nécessite du temps et provoque un coût supplémentaire dans son processus d'externalisation.

Voici quelques pratiques permettant d'améliorer son appel d'offre³:

- L'appel d'offre doit être le plus clair possible.
- Les informations contenues dans l'appel d'offre doivent être suffisamment précises.
- Les délais accordés aux prestataires potentiels pour développer une proposition doivent être suffisants.
- Le prestataire doit avoir accès aux décideurs de l'entreprise externalisatrice.



1 KPMG, Strategic evolution, 2007

2 Voir annexe 3 et plus particulièrement les leçons à tirer

3 Greaver M. Strategic Outsourcing, Amacon, 1999

4.1.2 Choix sur sélection

Si l'on souhaite réduire le nombre d'informations qui sortiront de l'entreprise, ainsi que les coûts et le temps de recherche de son prestataire, il est possible de recourir à une sélection directe de son prestataire.

Néanmoins, le fait que l'on ne mette pas en concurrence les prestataires potentiels laisse entrevoir le risque de ne pas obtenir le meilleur prestataire. De plus, cette sélection ne repose que sur les informations que le client pourra obtenir sur le prestataire ainsi que leur qualité.

Afin de choisir son prestataire, il faudra s'équiper d'une liste de critères objectifs et ne pas simplement se fier à des *on dit*. Voici une liste de critères objectifs qui peuvent être économiques, techniques ou en fonction de la notoriété.

- Niveau de prix par rapport à la concurrence
- Expérience dans l'externalisation (depuis quand font-ils de l'externalisation?)
- Réputation
- Satisfaction des clients
- Solidité financière
- Implication du client dans la résolution des incidents
- Processus d'auto-amélioration
- Capacité de reprise de matériel et d'employés
- Flexibilité et capacités d'évolution
- Volonté de partage (plan de réversibilité)
- Connaissance du cœur métier de l'entreprise cliente

Ces critères seront à pondérer en fonction de l'entreprise et de son secteur d'activité.

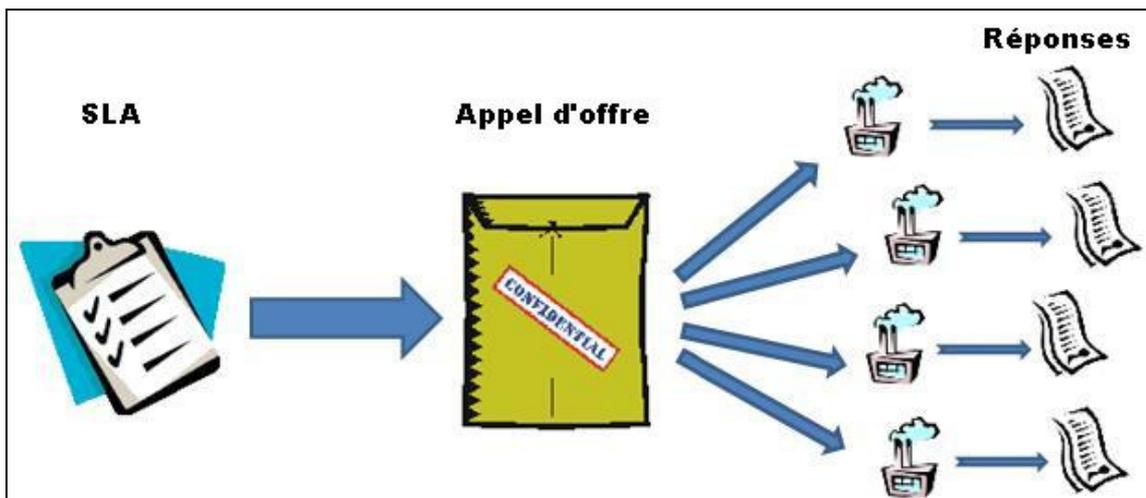
4.1.3 Appel d'offre sur sélection

Cette solution est une forme hybride entre l'appel d'offre et le choix sur sélection. Il s'agit de sélectionner un certain nombre de prestataires auxquels sera soumis l'appel d'offre.

Cette solution offre de nombreux avantages. Tout d'abord son coût est réduit car le nombre de propositions à analyser sera lui aussi réduit. De plus, cela permet d'éviter les réponses d'entreprises ne correspondant pas au profil désiré. Deuxièmement, le coût de diffusion de l'information est lui aussi ramené à un minimum. Dernièrement, la diffusion d'informations sur vos besoins ou votre opération d'externalisation est elle aussi réduite.

Au niveau des prestataires cela permettra de se concentrer sur un appel d'offre plus réduit et donc de ne pas devoir effectuer une veille pour détecter tous les appels d'offre en cours lancés.

L'appel d'offre sur sélection offre de nombreux avantages et semble la solution la plus adéquate pour obtenir un service adapté à ses besoins, des coûts réduits et un sérieux des prestataires qui entreront en contact avec l'entreprise.



4.1.4 Autre stratégie

Une technique connue et simple pour s'assurer de l'efficacité et du sérieux d'un prestataire consiste à lui fournir un projet *test*. Cela offre l'avantage de pouvoir estimer et évaluer son prestataire dans l'action. Cette méthode permettra aussi de pouvoir imprégner le prestataire de son métier et le confronter à sa culture d'entreprise avant de procéder à une externalisation de processus plus critiques ou à une externalisation globale.

4.2 Définition du plan de réversibilité

Par réversibilité, on entend la possibilité pour le client de pouvoir reprendre l'objet de son externalisation en interne. Pour cela, la solution la plus simple est de mettre en place un plan de réversibilité. Ceci sera produit peu de temps après le début du contrat et au maximum un an après. Ce document devra prévoir de manière concrète la réversibilité de l'activité externalisée. Il devra être maintenu à jour tout le long du contrat.

Néanmoins, dès la négociation du contrat, la réversibilité devra être présente. Elle devra être citée dans l'objet du contrat pour lui donner une valeur encore plus impérative et non pas seulement être citée dans les documents annexes. Il sera aussi judicieux de la prévoir dans toute évolution possible du contrat pour préciser que celle-ci ne concerne pas uniquement l'externalisation dans la forme qu'elle possédait lors de la signature du contrat. Dans les clauses de résiliation, il faudra préciser que tout arrêt du contrat ne saurait porter préjudice aux obligations de réversibilité. L'audit devra porter sur le respect des engagements envers le plan de réversibilité.

4.2.1 Contenu du plan de réversibilité

Le plan de réversibilité devra contenir ce qui permettra au client de reprendre son activité externalisée dans les meilleures conditions et sans aucune perte d'informations. Pour cela, il devra traiter de point divers allant de la documentation au matériel transféré et pouvant aller jusqu'au sort des locaux fournis au prestataire.

Tout d'abord, il faudra prévoir le cas du retour du matériel ayant été vendu, loué ou prêté au prestataire. Dans le cas où cela ne saurait être possible, un équivalent actuel devra être fourni.

Dans le cas où aucun matériel n'aurait été transféré, il faut prévoir la possibilité de rachat par le client des équipements utilisés dans le cadre du contrat à leur valeur comptable. Cette possibilité de rachat devra aussi être mise en œuvre pour les logiciels ainsi que leurs licences.

Une documentation complète et claire permettant de pouvoir reprendre l'activité et comprendre les éventuelles modifications effectuées d'un point de vue matériel ou processus devra être fournie.

Le plan de réversibilité définira aussi les modalités du retour de toutes les données appartenant au client. Il y sera question du support mais aussi du format et de la nomenclature utilisée.

Finalement, le plan de réversibilité pourra comprendre un engagement de la part du prestataire pendant une période donnée à l'issue de la phase de réversibilité. Cet engagement consistera en un devoir d'assistance.

4.2.2 Documents produits

Les documents produits dans le cadre d'une réversibilité peuvent prendre plusieurs formes et doivent être produits et maintenus régulièrement. L'audit devra se charger de vérifier s'ils sont complets.

Dans le cadre d'applications, cela comprendra l'analyse des besoins, les normes de développement, le code source, les jeux de test, le schéma des bases de données ainsi que toute la documentation technique et de maintenance.

S'il s'agit d'un cadre lié à l'architecture ou la logistique, les documents comprendront la cartographie complète du réseau, les spécificités du système de sécurité, la procédure de reprises d'activité en cas de problèmes ainsi que la liste des analyses périodiques qui sont faites pour s'assurer du bon fonctionnement de l'architecture ou de la logistique.

4.3 Gestion sociale de son externalisation

L'employé est souvent ignoré dans le processus d'externalisation. L'informaticien voit cela comme un renvoi et l'utilisateur a l'impression d'être traité comme du bétail. Pourtant, le facteur humain est primordial dans la réussite d'une externalisation. 60 % des entreprises pratiquant l'externalisation rapportent que les problèmes rencontrés dans le cadre de l'externalisation sont liés au facteur humain¹

L'externalisation peut être perçue dans certains cas comme une manœuvre pour éjecter un service à problèmes, que ce soit à tort ou à raison. Si le personnel informatique voit cela de ce point de vue, la phase de transition risque de s'avérer problématique. L'externalisation ne pourra donc pas se passer d'un effort dans le relationnel et la communication.

Les conflits qui pourraient advenir entre la direction et le service informatique sont souvent représentatifs de la barrière qui sépare l'informaticien de l'utilisateur. Si le directeur ou l'utilisateur verra l'efficacité et le fonctionnement, l'informaticien lui verra directement la réalisation technique qui se cache derrière. Un exemple de ceci est le jargon presque ésotérique à la vue des non-informaticiens qu'utilisera un informaticien pour vous décrire les risques sécuritaires de l'externalisation.

Pourtant, les risques de voir son personnel quitter le navire rapidement ne sont pas moindres². C'est dans ce cadre que les processus de transferts d'employés s'avéreront intéressants pour ces derniers. En effet, il est bien plus gratifiant de se voir prévenir que son poste sera transféré dans une entreprise dont l'informatique est le cœur du métier, une entreprise qui fournira des moyens souvent bien plus lourds pour pouvoir mener son travail d'informaticien. De plus, en impliquant le personnel informatique dans la réflexion, la recherche et la mise en œuvre d'un projet d'externalisation, vous profiterez de connaissances techniques. Le personnel informatique aura aussi une vision du processus complet qui lui permettra de ne pas se demander à quelle sauce il sera mangé.

1 KPMG, Strategic evolution, 2007

2 Voir annexe 3 e 4

4.3.1 Relation avec le prestataire

Lors d'une externalisation assimiler son prestataire à un simple sous-traitant est une erreur. En effet, il se trouve à l'intérieur de l'entreprise. Créer une frontière entre lui et son personnel s'avéra dommageable pour l'efficacité de son externalisation. Le personnel sera primordial dans la phase d'apprentissage du métier de l'entreprise client par le prestataire. De plus, aider le contact entre ses employés et le personnel du prestataire ne pourra que rassurer ceux-ci sur le sérieux du projet d'externalisation et de sa pérennité.

Ce que l'on cherchera à établir est un climat de confiance. Il faut que le personnel comprenne que tout échange s'avèrera *gagnant-gagnant*. Pourtant la confiance ne peut être définie par des chiffres, ni mesurée sur une échelle et de plus, elle pourra fortement varier dans le temps. Car même si cette relation va se produire dans le but de réaliser une activité économique, c'est l'apprentissage de connaissance qui va faire perdurer cette relation.

Face à la problématique de la relation avec le prestataire, le choix de l'entreprise peut prendre une autre tournure. En effet, il sera plus intéressant de prendre comme prestataire une entreprise plus proche de sa taille et compétente dans le secteur de l'entreprise cliente. Une société à la portée régionale n'imposera pas cette barrière sociale qui sera créée si l'on fait appel à un géant de l'externalisation. Il faut tenir en compte un autre critère de sélection, celui de la proximité culturelle.

4.4 Phase de transition

Une fois le projet d'externalisation lancé, c'est une erreur de penser que celui-ci est extérieur à l'entreprise. Il faut l'intégrer dans le schéma global et stratégique de l'entreprise.

Dans le but de réussir un projet d'externalisation, la meilleure chance que l'on peut mettre de son côté est de créer une équipe de projet efficace. L'externalisation, comme nous l'avons vu, revêt des aspects techniques, sociaux, financiers, organisationnels et légaux. Il faut donc créer une équipe de projet mixte réunissant les compétences pour chacun de ces aspects. Il existe quatre compétences clés pour la mise en application d'une opération d'externalisation¹.

Il faut tout d'abord avoir un recul suffisant sur les implications stratégiques. Cette compétence permettra de voir quels sont les avantages concurrentiels et de valeur ajoutée à l'entreprise. Elle permettra de voir le projet sous un angle financier, stratégique et social.

Deuxièmement, un savoir faire en terme de mise en œuvre et suivi de projet est primordiale. Ce n'est pas simplement savoir faire un planning et allouer des ressources à ce projet. Il faudra s'assurer que les moyens mis en œuvre correspondent aux besoins et aux attentes de l'entreprise.

Bien sûr, il faut savoir gérer le changement. Un projet ne se déroule pas toujours comme il a été calculé à son début. Il y aura des problèmes, des résistances au sein de l'entreprise qui viendront ralentir ou, au pire, bloquer le projet. Le changement sera donc à gérer avant, pendant et après le projet d'externalisation.

Finalement, la gestion du partenaire retenu sera une compétence plus que nécessaire. En effet, au début de l'externalisation, il faut apporter autant d'attention au prestataire et à ses employés qu'aux siens.

Tenir compte de ces compétences n'est pas la seule chose qui permettra de créer une équipe de projet adaptée. Réunir uniquement des informaticiens, décider cela au niveau de la direction ou laisser le contrôle total aux utilisateurs sont trois extrêmes qui vous conduiront à l'échec. Il faut donc impliquer une représentation de chaque fonction affectée par l'externalisation.

1 Useem et Harder 2000

Résumé

Dans ce chapitre, nous avons vu la mise en place du projet d'externalisation. Cela va du choix du prestataire à la phase de transition. De plus, le plan de réversibilité et la gestion sociale de l'externalisation ont été abordés. Ces deux derniers points sont souvent oubliés lors d'une externalisation, pourtant ce sont ceux qui garantiront une externalisation de qualité.

Points clés :

- Choix du prestataire : appel d'offre, choix sur sélection, appel d'offre sur sélection, projet test.
- Plan de réversibilité : pouvoir assurer la reprise du processus externalisé.
- Gestion sociale de son externalisation : prévenir et informer son personnel, choisir un prestataire socialement adapté.
- Phase de transition : prévision stratégique, suivi de projet, gestion du projet et gestion du partenaire.

5. Conclusion

En conclusion, comme nous l'avons vu tout au long de ce document, l'externalisation n'est pas une solution miracle tout faite qui permettra de sortir d'un chapeau des économies substantielles aussi facilement qu'un prestidigitateur le ferait avec un lapin. Les deux cas pratiques en annexes sont particulièrement critiques et montrent qu'une externalisation mal menée peut provoquer des surcoûts pour finalement revenir à une situation initiale. Mais, ce que ces deux cas ont en commun, c'est d'avoir eu une cause d'externalisation qui ne suivait pas une logique correcte.

En effet, on assiste aujourd'hui de plus en plus à des externalisation par mimétisme ou effet de mode. De plus, un tiers des entreprises assimile l'externalisation à une simple sous-traitance¹. Face à une telle incompréhension de l'externalisation, il ne faut pas s'étonner de voir apparaître des échecs dans ce processus complexe.

Néanmoins, 89 % des entreprises qui ont externalisé, quelque soit leur taille et même si leur externalisation ne relève que pour 80 % d'entre elles de l'informatique, se considèrent satisfaites de leur externalisation². Dans ce cas, pourquoi ne pas se lancer, même pour des causes qui ne sont guères proches de la réalité ?

Car quoi qu'il en soit, effet de mode ou vraie solution, l'externalisation informatique est un concept qui existe. Dans ce cadre, il se doit d'être envisagé et analysé. Cette solution pourrait correspondre aux besoins d'une partie des entreprises. Il faudra alors gérer l'externalisation comme un projet stratégique et avec toute la structure et réflexion que demande un projet de cette importance. Pour réussir une externalisation, il faudra d'abord s'en donner les moyens. Car finalement ce changement s'appuie plus sur l'existant que sur la transformation effectuée.

1 Ernst & Young 2003

2 KPMG 2007

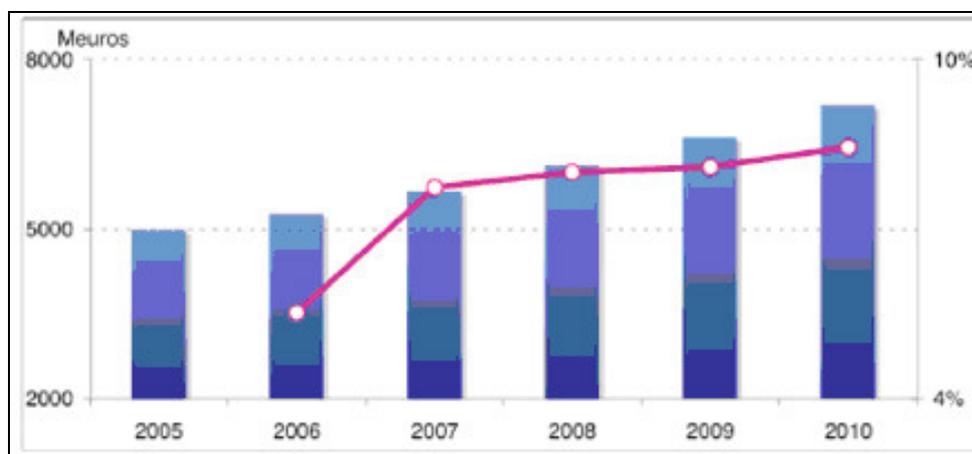
5.1 Futur de l'externalisation

Ce document aurait pu se terminer sur cette conclusion. Mais néanmoins l'informatique est en perpétuelle évolution, tout comme notre monde. Il ne saurait donc y avoir de fin avant d'avoir traité l'avenir de l'externalisation.

En 1999, l'on prévoyait une multiplication par deux des entreprises qui auraient recours à l'externalisation informatique entre 1997 et 2010¹. Aujourd'hui après l'éclatement de la bulle Internet en 2002, les prévisions se sont nettement revues à la baisse. L'externalisation a attiré une grande partie des entreprises qui voulaient s'y lancer par effet de mode. Dans les années à venir, l'externalisation va atteindre une maturité comme les solutions de sous-traitance. Aujourd'hui, même si certaines entreprises telles que Dell[®] arrivent à gérer une quantité énorme de fournisseurs, elles n'en restent que des exemples rares. Le concept d'entreprise virtuelle ne comptant qu'un patron faisant appel à d'innombrables sous-traitants et externalisant la totalité de son entreprise ne restera qu'un rêve organisationnel.

Figure 6

Futur de l'externalisation en Europe prévu jusqu'en 2010



Source : Pierre Audoin Consultant[®]

1 The Economist Intelligence Unit 1999

Bibliographie

BARTHELEMY, Jérôme. *Stratégies d'externalisation : Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*. 2^{ème} Edition. Paris : Dunod, 2004.

MEISSONIER, Régis. *Externaliser le Système d'Information : Décider et Manager*. Paris : Economica, 2006.

RENARD, Isabelle. *L'externalisation en pratique*. 2^{ème} Edition. Paris : Editions Organisation, 2004-2005.

RUEDIN, Roland. *Droit des sociétés*. Berne : Staempfli Editions, 1999. Précis de droit Staempfli.

SCYBOZ, Georges et al. *Code civil suisse et code des obligations annotés*. 7^{ème} édition. Lausanne : Payot, 2004.

RYSER, Walter et ROLLI, Bernard. *Précis de droit fiscal suisse*. 4^{ème} Edition. Berne : Staempfli Editions, 2002. Précis de droit Staempfli.

LESSARD, Mireille et DUGERDIL, Philippe. Les clés d'un outsourcing réussi. *PME Magazine*, 2005, n°6, p. 64-65.

ZARRELLA, Egidio et UDHAS, Pradheep. *Strategic evolution : A global survey on sourcing today*, 2008, KPMG, (consulté le 11 juillet 2008),
http://www.kpmg.ch/library/pdf/Strategic_evolution_sourcing_secure.pdf

DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES, *Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices*, 2007, (consulté le 11 juillet 2008),
http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sec/externalisation_services_industrie_mars2007.pdf

Journal officiel de l'Union Européenne. *Intégration du commerce mondial et externalisation. Faire face aux nouveaux défis*. 2008. (consulté le 11 juillet 2008),
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:010:0059:0066:FR:PDF>

Lexique

Bande passante : Terme utilisé pour définir le débit utilisé dans une connexion réseau.

Benchmarking : Analyse comparative entre les acteurs d'un même marché ou segment.

Database Administrator : Personne chargée de gérer une base de données.

Econométriste : Désigne une personne qui étudie l'ensemble des techniques statistiques destinées à mesurer des grandeurs économiques.

EDI : Echange de Données Informatisées, terme générique définissant l'échange de données entre deux entités

Extranet : Réseau réunissant plusieurs intranets.

Firewall : Élément de réseau informatique ayant pour but de filtrer les accès et ainsi de protéger un réseau informatique.

Infogérance : Externalisation de la gestion de son informatique matérielle.

Intranet : Réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise dans un but communicatif.

LAN : Local Area Network, réseau informatique à portée locale. On utilise ce terme en opposition au WLAN pour parler des réseaux câblés.

Laptop : Ordinateur portable.

Masse critique : Terme général définissant quand une situation atteint un point critique qui peut provoquer un basculement dans un état souvent non voulu.

Métrique : Se dit d'un système définissant une manière de mesurer et quantifier des valeurs.

Monoposte : Qui ne contient qu'un seul ordinateur.

Ordinateur personnel : Ordinateur destiné à l'usage d'une personne et dont les dimensions sont réduites, par opposition aux serveurs.

PDA : Personal Digital Assistant, appareil numérique portable servant de carnet d'adresses, agenda et autres applications bureautiques simples.

PME : Petite ou Moyenne Entreprise, entreprise qui compte entre 10 et 250 employés.

Prestataire : Entreprise à laquelle on fait appel pour obtenir un service comme, par exemple, une externalisation

Progiciel : Logiciel s'adressant aux entreprises.

Proxy : Serveur informatique servant de relai.

SLA : Service Level Agreement, niveau de service attendu.

WebDesigner : Personne chargée de la conception d'interfaces de sites Internet.

WLAN : Wireless Local Area Network, réseau informatique sans fil.

Annexe 1

Infrastructure dans les entreprises en Suisse

Infrastructure TIC des entreprises en Suisse selon la branche et la taille, 2005
% des entreprises ayant introduit une technologie particulière

Branche/secteur	Ordinateur personnel + laptop	Internet	Site web (home-page)	Assistant numérique (PDA)	Ordinateur portable (laptop)	Réseau local LAN	WLAN	EDI	Intranet	Extranet	Large bande
Industrie	100	100	87	64	81	67	19	19	41	19	88
Industries alimentaires	100	100	82	55	72	60	23	38	43	23	86
Industrie textile	100	100	84	57	76	81	12	19	35	11	95
Habillement	100	100	85	55	100	100	64	21	55	21	100
Bois	100	100	71	51	60	48	6	8	14	4	81
Papier	100	100	86	58	92	87	22	34	51	23	94
Impression/graphisme	100	100	91	63	87	72	16	5	41	20	96
Chimie/pharmacie	100	100	92	78	94	78	24	28	67	31	95
Matières plastiques	100	100	94	54	73	68	14	18	51	11	83
Ext. prod. non énerg.	100	100	80	61	79	55	23	21	36	25	94
Métallurgie	100	100	100	41	66	67	12	24	37	13	87
Travail des métaux	100	100	84	57	72	52	11	14	32	16	74
Fab. machines + équip.	100	100	94	63	90	76	28	15	43	22	97
Electronique	100	100	97	61	93	74	15	34	62	37	98
Instruments de précision	100	100	95	71	95	85	27	28	62	28	92
Horlogerie	100	100	70	49	69	53	7	9	31	12	93
Fabr. de moyens de transports	100	100	89	51	77	84	12	23	32	33	84
Autres Industries	100	100	95	57	88	75	24	21	23	10	88
Energie/eau	100	100	90	82	97	97	38	20	68	24	96
Construction	100	99	73	56	65	53	12	6	24	6	82
Services	100	97	83	54	77	65	23	17	39	24	85
Commerce de gros	100	100	77	63	73	70	21	28	48	28	90
Commerce de détail	100	95	80	46	68	68	13	12	36	18	83
Hôtellerie et restauration	100	92	88	32	68	41	17	8	10	10	62
Transports/télécommunications	100	96	83	49	66	59	21	16	32	11	90
Banques/assurances	100	100	92	69	95	85	28	25	86	55	95
Immobilier	100	100	65	44	98	45	18	5	43	23	82
Informatique/recherche	100	100	92	95	100	99	66	42	85	76	99
Services aux entreprises	100	100	83	69	93	79	24	15	44	26	93
Services personnels	100	100	87	9	50	57	50	7	13	7	99
Taille de l'entreprise											
Nombre d'employés											
10 - 49	100	98	80	53	74	60	18	13	33	18	83
50-249	100	99	93	70	86	81	33	27	59	34	94
250 et plus	100	100	100	86	97	93	43	46	81	46	95
Total	100	98	82	56	76	63	20	15	37	20	85

Source: KOF

© 2007 OFS-BFS-UST/SUKO

Annexe 2

Récapitulatif des différentes dispositions européennes

Négociation avec les IRP et recours des IRP sur le processus

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Négociation en amont	Recommandé de méthode. Substitution des accords collectifs. "+++"	Faible. Discussion autour des mesures prises. "+"	Recommandé pour éviter la suspension par la cour d'appel. "++"	Non.	Forte. Procédure d'équilibrage des intérêts et "plan social" "+++"	Oui, assez courte, 10 jours maximum. "+"
Conséquences du refus des IRP	Pas de conséquence d'un avis négatif du CE. Possibilité de blocage en cours de consultation.	Pas de refus exprimé.	Possibilité de passer outre après un mois de suspension mais risque de suspension par la cour d'appel.	Pas de prise de position.	Pas de refus exprimé.	Recours pour comportement antisyndical.
Recours possible	Référé.	Non.	Après de la cour d'appel pendant un mois après avis négatif du CE.	Non.	Non, si l'équilibrage a été clos.	Recours à la juridiction du travail après le transfert.
Possibilité d'annulation ou de retour en arrière	Arrêt de la procédure si L.122-12 pas applicable et réintégration	Non.	Oui, sur ordonnance de la cour d'appel. En pratique, négociations.	Non.	Non si l'équilibrage a été clos.	Variable ; suspension ou annulation complète ou partielle.

Conséquences sur les statuts individuels

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Devenir du contrat individuel (salaire, ancienneté, retraite...)	Traité dans le cadre du L.122-12. Transfert en l'état du contrat de travail avec maintien de l'ancienneté, de la rémunération globale...*	Transfert des conditions d'embauche (clause de non-concurrence, intéressement, primes...)	Maintien des termes et obligations du contrat de travail initial.	Transfert du contrat en l'état. Maintien des droits et obligations (y compris au titre du règlement du travail) et de l'ancienneté.	Transfert des contrats de travail et conditions d'embauche. Reprise des droits et obligations résultant d'usage ou mise en place d'un avantage équivalent.	Maintien des termes et obligations de travail initial.
Possibilité de modification	Oui avec accord du salarié	Avec prudence. Oui, si la modification n'a aucun lien avec le transfert, et ce sans limite de durée.	Après le transfert, avec accord du salarié.	Oui parfois, avec l'accord du salarié et si le cessionnaire se trouve en situation défavorable par rapport au cédant.	Oui si accord.	Oui si accord.

* Possibilité pour le nouvel employeur de procéder à l'adaptation des contrats à ceux en vigueur chez lui (cf. Jurisprudence septembre 03)
Source : ABD Research

Procédure d'information-consultation

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Instances représentatives du personnel impliquées dans un projet d'externalisation	CE (> 50 salariés) et CHSCT Délégués du personnel en l'absence des structures ci-dessus.	Syndicat Délégués du personnel (obligatoire en l'absence de syndicat).	CE (>50 salariés). Comite volontaire ou délégués du personnel si moins de 50 salariés. Sans les IRP, salariés doivent pouvoir donner leur avis	Présence pas obligatoire. Conseil d'entreprise ou délégation syndicale en l'absence de CE.	Présence pas obligatoire. CE (>5 sal.) mis en place à l'initiative des salariés.	Syndicat, au niveau de la société et de la branche.
Obligation d'information-consultation	Oui : L.432-1	Information obligatoire. Consultation si des mesures sont prises.	Article 25 : Information et consultation	CCT n°9: Information et consultation.	Information et consultation du CE s'il existe.	Information des syndicats si l'activité compte plus de 15 salariés.
Par l'entreprise cédant et/ou cessionnaire	Cédant obligatoire.	Cédant et cessionnaire	Cédant et cessionnaire	Cédant et cessionnaire	Cédant et cessionnaire	Cédant et cessionnaire.
Délai préalable d'information en amont	Pas de notion légale. En pratique, 3 à 4 mois avant le transfert.	Dans un délai raisonnable.	Au préalable. Pas de précision.	Au préalable. Pas de précision.	Pas précisé. Attention au délai d'un mois pendant lequel les employés peuvent s'opposer à leur transfert.	25 jours de transfert.
Conséquence du non-respect de la réglementation	Droit d'alerte. Suspension de la procédure.	Recours jusqu'à 3 mois après le transfert si la procédure n'a pas été respectée. Indemnisation de 13 semaines de salaire brut.	Avis négatif du CE et recours à la cour d'appel.	Non précisé.	Non démarrage du délai d'opposition des salariés. Possibilité d'arrêt du projet, dommages et intérêts (12 à 18 mois de salaire).	Action devant les juridictions du travail pour comportement antisyndical après le transfert.
Information des salariés	Oui, recommandé après l'avis du CE.	Oui, recommandé.	Obligatoire.	Oui, recommandé près information des IRP.	Obligatoire par écrit.	Oui, recommandé.

Source : ABD Research

Conséquences sur les statuts collectifs

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Devenir des accords collectifs (transfert, dénonciation...)	Traité dans le cadre du L.1328. Maintien des dispositions pendant un an et substitution de nouveaux accords négociés ou intégration à titre individuel des avantages acquis. Transmission des usages qui peuvent être dénoncés après le transfert.	Transfert de tout accord applicable jusqu'à extinction ou suppression des références à l'ancienne convention.	Application de l'ancienne convention jusqu'à extinction. Intégration des dispositions dans les contrats de travail. Possibilité pour les salariés de demander à bénéficier du meilleur des conventions.	Article 20 de la loi du 5 décembre 1948. Respect de l'ancienne convention jusqu'à expiration, puis intégration des dispositions dans les contrats de travail. Flou législatif.	Remplacement par les conventions du cessionnaire, sauf si rien n'existe et intégration des dispositions dans les contrats de travail. Pas de modification défavorable avant un an.	Application de l'ancienne convention jusqu'à extinction et/ou remplacement par cessionnaire.
Délai de maintien des accords collectifs	15 mois.	Jusqu'à extinction.	Jusqu'à extinction.	Jusqu'à extinction.	1 an.	Non.

Autres points sur la législation sociale

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Proximité par rapport à la directive européenne	Antériorité du L.122-12. Cadre plus strict. Procédure d'information-consultation peut être assez longue.	Directement issu de la directive européenne.	Directement issu de la directive européenne.	Interprétation large de la notion de transfert.	Cadre de négociation plus important.	Directement issu de la directive européenne. Pas de spécificité dans le droit italien.
Autres solutions possibles (transfert systématique, volontariat, détachement...)	Transfert volontaire. Cession de titres.	Cession de titres. Cession de biens matériels.	Transfert avec convention sur la base du volontariat.	Vente d'actions. Transfert sans changement d'employeur.	Transfert avec convention sur la base du volontariat.	Contrat de prestations de services.
Notion de prêt de main-d'œuvre illicite	Existe.	N'existe pas.	N'existe pas.	Interdiction de la mise à disposition du personnel. Articles 31 et 32 de la loi du 24 juillet 1987.	Existe.	Existe. Toute infraction est condamnable. Article 1369/60.

Source : ABD Research

Annexe 3

Cas Pratique 1

Le contexte:

L'entreprise A est une PME, qui emploie 30 personnes à Genève, dont 3 informaticiens. Son informatique repose sur un progiciel de gestion intégré.

La problématique:

L'entreprise qui atteint difficilement la masse critique doit se préoccuper de réduire ses coûts. Le directeur général, banquier de métier et peu féru d'informatique, a le sentiment diffus que son équipe informatique est trop coûteuse par rapport à l'activité qu'elle déploie.

La décision :

Le directeur de l'entreprise et son adjoint décident conjointement de l'externalisation de l'intégralité du service.

L'application :

Il n'y a pas d'appel d'offres mais une réflexion du directeur général qui choisit le prestataire dont il sait qu'il dispose du plus grand nombre de références dans son secteur et pour des établissements proches du sien. Le prestataire est introduit dans la place sans information préalable à l'équipe informatique.

Conséquence immédiate :

L'équipe informatique dans son ensemble donne sa démission et fait en sorte de partir au plus vite (en jouant sur les vacances restant dues et les heures supplémentaires à récupérer).

Contrat:

Le client valide le contrat standard qui lui est proposé par le prestataire. Une convention de services est établie sans que des clauses et des indicateurs de contrôle de coûts et de qualité ne soient établis au regard des spécificités de l'entreprise.

Résultats :

La relation client-fournisseur est satisfaisante, mais l'entreprise n'observe pas une baisse significative de ses coûts. En fait, le prestataire a axé son offre sur les coûts

préexistants dans la banque, trop importants par rapport au secteur et à la taille de l'établissement. Dans la durée, les dépenses excédentaires au contrat initial ont dû même être consenties.

Leçons à tirer:

La mauvaise gestion du projet d'externalisation avec son personnel expose l'entreprise à une plus forte dépendance envers son prestataire.

Un véritable appel d'offre aurait dû être fait par rapport aux standards de la profession.

Un dispositif contractuel spécifique et non standard aurait dû être établi avec le prestataire.

L'externalisation du système d'information est une pratique sujette à des risques et des coûts cachés.

Source : Chometon (2002), cet exemple étant le récit d'une expérience de consulting, l'anonymat de l'entreprise a été respecté.

Annexe 4

Cas Pratique 2

Le contexte:

L'entreprise B est une banque de gestion de fortune (Asset Management) employant environ 75 personnes en Suisse. Son informatique est basée sur un progiciel de gestion bancaire intégré. L'équipe informatique interne est composée de cinq personnes.

La problématique

La banque a développé de très mauvaises relations avec son fournisseur de progiciel intégré. De ce fait, les anomalies du progiciel ne sont pas corrigées, les nouvelles versions ne sont pas installées, les quelques prestations que le fournisseur consent à livrer sont surfacturées.

La décision:

Un matin de début décembre, le directeur général est mis au courant du nombre de dysfonctionnements laissés en suspens par le fournisseur. Il déclare alors : « Y en a marre, j'*outsource*. Je ne veux plus entendre parler de cette informatique ! Après tout ce n'est pas notre métier ! ».

La mise en application:

Aucun appel d'offres n'est lancé. Un prestataire *outsourcer* est introduit en une semaine avec pour mission de reprendre l'informatique de la banque dans son entier, immédiatement après les boucllements annuels du 31 décembre.

Conséquence immédiate:

Quatre personnes sur cinq parmi l'effectif informatique donnent leur démission.

Contrat d'infogérance :

Le client accepte le contrat standard du prestataire. Les indicateurs seront définis « plus tard ». Le client demande au prestataire de ne plus lui parler « informatique » et de s'occuper de tout. Le prestataire accepte.

Conclusion :

Échec. Deux ans plus tard, le client rapatrie son informatique en interne au motif qu'elle lui coûte plus cher qu'avant et que les mêmes problèmes ont subsisté. Bien sûr, il incrimine le prestataire.

Leçons à tirer:

L'externalisation d'un système d'information ne revient pas à « se débarrasser » d'une activité jugée encombrante.

L'externalisation gagne à être considérée comme un partenariat entre le client et le fournisseur dans lequel les deux sont responsables.

La communication avec l'équipe informatique doit être gérée très attentivement en amont du processus.

Source : Chameton (2002), cet exemple étant le récit d'une expérience de consulting, l'anonymat de l'entreprise a été respecté.

Annexe 5

Circulaire de la commission fédérale des banques

**Circulaire de la Commission fédérale des banques:
Externalisation d'activités (Outsourcing)
du 26 août 1999 ; dernière modification du 22 août 2002**

1. But

La présente circulaire définit les conditions à remplir pour que les solutions d'outsourcing satisfassent aux exigences découlant d'une organisation appropriée, du secret bancaire et de la protection des données. 1

2. Définition

Une entreprise pratique un outsourcing (externalisation d'activités) au sens de la présente circulaire lorsqu'elle charge une autre entreprise (délégataire) d'assurer, de manière indépendante et durable, une prestation de services essentielle à l'activité de l'entreprise. Au sens de cette circulaire sont "essentiels" les prestations de services qui peuvent en particulier avoir un effet sur la détermination, la limitation et le contrôle des risques de crédit et de pertes, des risques liés au marché, à l'exécution des transactions et au manque de liquidités, des risques opérationnels et juridiques, ainsi que des risques susceptibles de ternir sa réputation. Des exemples d'externalisations d'activités soumises à la présente circulaire, ainsi que d'autres qui ne le sont pas, figurent dans l'annexe. 2

L'outsourcing comprend d'une part la délégation de prestations de services jusqu'alors assumées par l'entreprise elle-même. Cette définition inclut également, d'autre part, des activités que le délégataire accomplit pour l'entreprise, et que celle-ci n'avait pas encore développées. 3

3. Champ d'application

3.1. Champ d'application matériel

La circulaire est applicable aux banques et aux négociants en valeurs mobilières organisés selon le droit suisse, ainsi qu'aux succursales suisses de banques et négociants étrangers. Les banques et les négociants en valeurs mobilières sont désignés ci-après en tant qu'"entreprises". 4

La circulaire est également applicable aux sociétés de groupe qui, selon les exigences en matière de fonds propres des articles 13a OB (RS 952.02) et 29 LBVM (RS 954.11), ont une obligation de consolidation. Les sociétés immobilières font exception. 4a

3.2. Champ d'application territorial

Une entreprise, lorsqu'elle est organisée selon le droit suisse, doit s'assurer que ses succursales ainsi que les sociétés étrangères du même groupe, soumises à l'obligation de consolidation, se conforment aux principes énoncés dans la présente circulaire, 5

- dans la mesure où la taille et l'importance de l'externalisation ne sont pas si

1

insignifiantes que celle-ci n'a aucune influence sur les risques conformément au ch. marg. 2,	
• pour autant qu'il n'existe pas de réglementation étrangère.	
3.3 Application partielle de la circulaire	
Les principes 1-4, ainsi que 7 et 9, énoncés sous chapitre 5, ne sont pas applicables aux externalisations pratiquées	6
• par des succursales d'entreprises étrangères auprès du siège principal (ou inversement) ou auprès d'autres succursales,	7
• au sein d'un groupe ou une organisation centrale d'entreprises, ou	8
• auprès de délégataires organisés selon le droit suisse, créés en commun par des entreprises et dont le but social consiste exclusivement à fournir des prestations de services à ces entreprises.	9
Dans les cas mentionnés aux ch. marg. 7-9 ci-dessus, la dispense ne s'applique cependant que si les délégataires	
• font examiner par une société de révision agréée par la Commission des banques les activités que des entreprises leur transfèrent et	10
• s'engagent à rendre accessibles à leur organe de révision, aux entreprises qui leur transfèrent des activités de même qu'aux organes de révision internes et externes de ces dernières, et à la Commission des banques toutes les informations requises, ainsi qu'à mettre, sur demande, le rapport de révision à disposition de la Commission des banques et des organes de révision internes et externes de ces entreprises.	11
La Commission des banques peut interdire à une entreprise de transférer des activités à un délégataire qui n'observe pas les prescriptions des ch. marg. 10 et 11 de la circulaire.	12
 4. Admissibilité	
En principe, le transfert de n'importe quel domaine d'activités est possible sans que l'autorisation de la Commission des banques soit nécessaire. Cela suppose cependant que la loi fédérale du 19 juin 1992 sur la protection des données (LPD; RS 235.1), conformément aux ch. marg. 30ss, et les conditions régissant la pratique de l'outsourcing, énoncées ci-dessous, soient respectées, et, dans l'hypothèse d'un transfert à l'étranger, que les documents exigés soient produits.	13
Si l'entreprise ne parvient pas à remplir ces exigences, elle doit adresser à la Commission des banques, avant l'externalisation, une requête motivée de dispense.	14
Si l'approbation de la Commission des banques relative au transfert d'un domaine déterminé est exigée par une autre circulaire (à l'instar de la Circ. CFB 95/1 Révision interne, ch. marg. 7 et 8), ses prescriptions l'emportent sur celles de la présente circulaire.	15

La haute direction, la surveillance et le contrôle exercés par le conseil d'administration, ainsi que les tâches centrales de conduite de la direction ne peuvent être délégués. Sont réservées les directives générales et les décisions relatives à la surveillance du groupe, lorsque l'entreprise fait partie d'un groupe exerçant une activité dans le domaine financier et soumis à une surveillance sur une base consolidée appropriée (art. 7 al. 4 OB). De même, les décisions relatives à l'acceptation et à la rupture de relations d'affaires ne peuvent être déléguées.	16
Des activités peuvent être déléguées soit à une société du même groupe soit à une entité indépendante sur les plans juridique et économique. Dans les deux hypothèses, le délégataire peut aussi bien être une banque ou un négociant en valeurs mobilières qu'une société active dans un domaine non financier.	17
Les conditions régissant la pratique de l'outsourcing, énoncées ci-dessous, s'appliquent quels que soient l'origine du délégataire et son statut juridique et économique.	18

5. Conditions

Principe 1 : Détermination du domaine d'activités sujet à la délégation

Le domaine d'activités sujet à la délégation doit être défini. 19

Les exigences à remplir par le délégataire sont fixées et documentées en référence aux buts poursuivis dans le cadre du transfert d'activités. Il doit être possible de mesurer ou d'évaluer la prestation du délégataire à l'aide de critères qualitatifs et quantitatifs prédéfinis. 20

Principe 2 : Choix, instruction et contrôle du délégataire

L'entreprise doit choisir, instruire et contrôler le délégataire avec diligence. 21

Avec l'accord écrit de l'entreprise, le délégataire peut engager des sous-traitants, à condition que les principes de la présente circulaire soient respectés. 21a

Les critères et les facteurs guidant le choix du délégataire et la collaboration avec celui-ci doivent être déterminés avant qu'une relation contractuelle soit nouée. Le choix du délégataire se fera après examen de ses capacités professionnelles ainsi que de ses ressources humaines et financières. Le délégataire doit présenter toutes garanties d'une activité d'outsourcing sûre et durable. 22

Les compétences respectives de l'entreprise et de son délégataire doivent être déterminées et délimitées avec précision. Les interfaces, les compétences et les questions relatives aux responsabilités font l'objet d'une réglementation contractuelle. 23

Le système de contrôle interne de l'entreprise doit s'étendre au domaine d'activités transféré. L'entreprise désigne en son sein une personne chargée de la surveillance et du contrôle du délégataire. Les activités de celui-ci sont à surveiller et évaluer de façon suivie, de sorte que les éventuelles mesures nécessaires puissent être prises immédiatement. 24

L'entreprise se réserve par contrat le droit d'opérer les inspections, de donner les instructions et d'effectuer les contrôles que nécessite l'outsourcing. 25

Principe 3 : Responsabilité

L'entreprise continue d'assumer, à l'égard de l'autorité de surveillance, la responsabilité relative au domaine d'activités externalisé. 26

L'entreprise demeure responsable, à l'égard de l'autorité de surveillance, également pour les domaines d'activités transférés, comme si elle les exploitait elle-même. 27

Principe 4 : Sécurité

L'entreprise et le délégataire déterminent les exigences à respecter en matière de sécurité et élaborent un dispositif de sécurité. 28

L'entreprise et le délégataire définissent les exigences que le délégataire doit remplir en matière de sécurité. Ces exigences doivent figurer dans le contrat et leur observation est à surveiller. L'entreprise et le délégataire élaborent un dispositif de sécurité prévoyant la suppléance du délégataire en cas d'empêchement de sa part pour un quelconque motif. La conduite régulière des activités doit être assurée en permanence. 29

Lors de l'élaboration et de l'application du dispositif de sécurité, l'entreprise doit observer les mêmes règles de diligence que celles qu'elle devrait respecter à défaut d'externalisation. Le dispositif de sécurité doit tenir compte de tous les cas d'urgence prévisibles. 29a

Les données concernant les clients doivent être protégées contre tout traitement non autorisé par des mesures organisationnelles et techniques appropriées. 30

L'entreprise et le délégataire assurent la confidentialité, la disponibilité et l'exactitude des données, afin de garantir de manière appropriée la protection des données. Ils protègent en particulier les systèmes contre la destruction accidentelle ou non autorisée, la perte accidentelle, les erreurs techniques, la falsification, le vol ou l'utilisation illicite, ainsi que la modification, la copie, l'accès ou tout autre traitement non autorisé. 31

Les mesures techniques et organisationnelles tiennent compte des critères suivants : 32

- but du traitement de données,
- nature et étendue du traitement de données,
- évaluation des risques potentiels pour les clients concernés et
- développement technique.

Ces mesures font l'objet d'un réexamen périodique. Lors de traitements automatisés de données concernant des clients, le délégataire prend les mesures techniques et organisationnelles propres à assurer notamment le contrôle de l'accès aux locaux utilisés, des supports de données, de leur transport, de leur communication, de leur enregistrement, de leur utilisation, de leur introduction dans le système et de l'accès direct à ces données (cf. art. 7 LPD et art. 8-9 de l'ordonnance du 14 juin 1993 relative à la loi fédérale sur la protection des 33

données; OLPD; RS 235.11).

Principe 5 : Secret des affaires et secret professionnel, protection des données

Un délégataire suisse doit être assujéti au secret des affaires de l'entreprise et, dans la mesure où des données concernant des clients lui sont connues, au secret professionnel ou au secret bancaire de l'entreprise qui lui a délégué des activités. Le délégataire doit s'obliger expressément à garantir la confidentialité requise. 34

En cas d'externalisation à l'étranger, il doit être garanti par des moyens techniques et organisationnels appropriés que le secret bancaire et la protection des données seront respectés conformément au droit suisse. 35

Dans l'hypothèse où le délégataire offre ses services à plusieurs entreprises, il s'assure, à l'égard de son personnel, ainsi que par des mesures techniques et organisationnelles, que la confidentialité des données est garantie non seulement à l'égard des tiers, mais également à l'endroit des différentes entreprises qui lui ont transféré des activités. 36

Principe 6 : Information des clients

Les clients doivent être informés du transfert de données les concernant. 37

Les clients doivent être informés de l'externalisation avant que les données les concernant ne soient transmises à un délégataire. L'information peut être effectuée sous une forme générale, p. ex. en figurant dans des conditions générales, des règlements de dépôt, des extraits de comptes, des brochures d'information, ou sous la forme d'un courrier. L'information doit contenir des indications détaillées au sujet des activités faisant l'objet de l'externalisation. 38

Les clients doivent recevoir, par courrier spécial, une information détaillée et être mis au fait des mesures de sécurité prises, avant le transfert à l'étranger de données les concernant (cf. principe 8). Dans cette hypothèse, la faculté de mettre un terme sans préjudice aux relations contractuelles dans un délai approprié doit leur être offerte. Le devoir particulier d'information tombe lorsque les données devant être transmises à l'étranger en raison d'une externalisation ne permettent pas de déduire l'identité du client. 39

Principe 7 : Révision et surveillance

L'entreprise mandante, ses organes de révision interne et externe, de même que la Commission des banques, doivent avoir, en tout temps et sans qu'il leur soit opposé d'obstacles, accès au domaine d'activités transféré. Ils doivent être en mesure d'examiner intégralement ce domaine. 40

Des compétences en matière d'examen peuvent être déléguées à l'organe de révision externe du délégataire pour autant que celui-ci dispose des compétences matérielles nécessaires. La délégation de l'examen à l'organe de révision externe peut être effectuée sans autorisation de la Commission des banques. 41

Les organes de révision interne et externe de l'entreprise doivent être en position d'examiner si le délégataire observe les dispositions de la loi sur les banques et 42

5

de la loi sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières. Le contrat doit réserver à ces organes un droit de regard et d'examen intégral et permanent, de sorte qu'ils puissent accomplir leurs tâches sans entraves. Les droits de regard et d'examen doivent être exercés dans le respect du ch. marg. 36.	
Les organes de révision interne et externe de l'entreprise doivent disposer d'un accès à tous les documents, bases de données et systèmes utilisés par le délégataire, pour autant qu'ils concernent le domaine d'activités transféré.	43
Ils peuvent notamment s'en référer à l'activité des organes de révision du délégataire, lorsque celui-ci est organisé selon le droit suisse et qu'il remplit les conditions des ch. marg. 10 et 11 de la circulaire.	44
Ces organes coordonnent leur activité de révision avec celle de la société de révision du délégataire.	45
L'outsourcing ne doit pas porter atteinte à l'activité de régulation et de surveillance exercée par la Commission des banques, en particulier lorsque le délégataire se situe à l'étranger ou qu'une société du groupe, domiciliée à l'étranger, transfère également des activités.	46
Un délégataire qui ne serait pas assujéti à la surveillance de la Commission des banques doit s'engager par contrat envers l'entreprise à fournir à la Commission des banques tous les renseignements et documents relatifs au domaine d'activités transféré dont la Commission a besoin pour remplir ses tâches de surveillance. Lorsque les tâches d'examen sont déléguées à l'organe de révision du délégataire, son rapport doit, sur demande, être mis à disposition de la Commission des banques et des organes de révision internes et externes de l'entreprise qui externalise des activités.	47
Principe 8 : Transfert à l'étranger	
Un transfert à l'étranger n'est admis qu'à la condition supplémentaire de l'apport d'une preuve que les possibilités d'examen sont garanties par l'Etat vers lequel s'effectue le transfert.	48
En vue d'un transfert à l'étranger, l'entreprise doit être en mesure de démontrer qu'elle-même, tout comme son organe de révision externe et la Commission des banques, seront en mesure d'exercer leurs prérogatives d'examen sans que des obstacles juridiques s'y opposent.	49
Ces preuves peuvent notamment être apportées par le biais d'avis de droit ou d'attestations établies par les autorités de surveillance compétentes. L'organe de révision externe examine ces preuves avant le transfert.	50
Principe 9 : Contrat	
Un contrat en la forme écrite doit être conclu entre l'entreprise et le délégataire.	51
Tout outsourcing doit reposer sur un contrat prenant au moins en compte l'ensemble des conditions énoncées dans la présente circulaire.	52
L'entreprise doit définir une procédure interne d'autorisation pour les projets d'outsourcing, ainsi que les compétences pour la conclusion de contrats en la	53

d'outsourcing, ainsi que les compétences pour la conclusion de contrats en la matière.

- 6. Compte-rendu des organes de révision** **54**
- Les organes de révision examinent, dans le cadre de leur activité de révision ordinaire, si cette circulaire est respectée. Le rapport de révision rend compte de cet examen et de son résultat. Les éléments essentiels, la nature et l'étendue des diverses solutions d'outsourcing sont à décrire. Le rapport doit également se prononcer en détail sur le respect des conditions de la circulaire, ainsi que sur les activités d'examen entreprises.
- 7. Exceptions** **55**
- Dans des cas particuliers, la Commission des banques peut imposer d'autres obligations à une entreprise et/ou la dispenser totalement ou partiellement d'observer les dispositions de cette circulaire.
- 8. Disposition transitoire** **56**
- Les opérations d'outsourcing déjà en cours doivent être adaptées aux prescriptions de la présente circulaire dans les deux ans suivant son entrée en vigueur. L'information des clients au sens du ch. marg. 38 peut survenir encore ultérieurement, à l'occasion de la prochaine révision de conditions générales existantes.
- 9. Entrée en vigueur** **57**
- La présente circulaire entre en vigueur le 1^{er} novembre 1999.

Entrée en vigueur des modifications du 22 août 2002 (ch. marg. 1, 2, 4a, 5, 8, 9, 11, 16, 17, 20, 21, 21a, 29a, 34, 35, 38, 39, 41, 46, 56 et l'annexe) le: 1^{er} novembre 2002.

Bases légales:

- LB: art. 3 al. 2 let. a; art. 23bis al. 1
- OB : art. 9 al. 2
- LBVM: art. 10 al. 2 let. a; art. 35 al. 1
- OBVM: art. 26 al. 2 et 3
- LPD : art. 6-7; art. 12-14
- OLPD : art. 8 ss

Annexe de la Circ.-CFB 99/2 Outsourcing

La table suivante contient des exemples pratiques d'externalisations soumises à la circulaire et d'autres qui ne le sont pas. L'énumération n'est pas exhaustive.

Explication des symboles utilisés dans la table ci-dessous:

- Outsourcing au sens de la présente ordonnance: **oui**
- Outsourcing au sens de la présente ordonnance: **non**

1. Commerce et administration de papiers-valeurs:

- Totalité de l'administration des papiers-valeurs à un seul délégataire
- Participation à des systèmes de livraison des titres

2. Trafic des paiements et des billets:

- Exécution de l'ensemble du trafic des paiements par un seul délégataire ou une seule banque correspondante
- Participation à des systèmes de paiement
- Relations avec les banques correspondantes
- Livraisons physiques de la monnaie et transports des valeurs
- Entretien des distributeurs de billets

3. Systèmes de technologie de l'information et entretien:

- Stockage de données
- Exploitation et entretien de banques de données
- Exploitation de systèmes de technologie de l'information
- Elaboration d'un projet de technologie de l'information, afin de l'intégrer une fois terminé au fonctionnement de la banque
- Mandat pour le développement de logiciels
- Acquisition de licences de logiciels
- Support de logiciels
- Maintenance des appareils techniques, des systèmes (technologies de l'information, etc.) et des logiciels

4. Gestion des risques:

- Fonctions de compliance
- Service interne de lutte contre le blanchiment d'argent
- Fonctions particulières dans le domaine de la surveillance des risques de crédits, ainsi que de l'analyse des crédits
- Surveillance des limites commerciales et de crédits

5. Administration des données de base et comptabilité:

8

- Reporting financier
 - Etablissement et mise à jour des adresses de clients ou de profils clients (exception faite des activités occasionnelles)
6. Fonctions back-/mid-office:
- Impression et envoi de documents bancaires (exception faite des activités occasionnelles)
7. Ressources humaines:
- Décompte des salaires, de la rémunération et des bonus des collaborateurs
 - Occupation de forces de travail temporaires
 - Prestations de services pour les collaborateurs envoyés à l'étranger (expatriés)
8. Logistique:
- Services de cantine et de restauration
 - Prestations générales de service et de soutien, comme par exemple le service de nettoyage, la prévention des accidents, la protection contre l'incendie, etc.
 - Mesures concernant la sécurité technique et physique des immeubles de la banque
 - Administration, entretien et vente des immeubles de la banque
9. Divers:
- Opérations de cartes de crédit
 - Encaissements
 - Conseil juridique et fiscal

Annexe 6

Contrat type pour le transfert de données à l'étranger

Swiss Transborder Data Flow Agreement

(for outsourcing of data processing)

by and between

[Firma], [Adresse]

(hereinafter **Data Exporter**)

and

[Firma], [Adresse]

(hereinafter **Data Importer**)

1. Scope and Purpose

This Swiss Transborder Data Flow Agreement (the **Agreement**) is entered into by and between the Data Exporter and the Data Importer to provide adequate protection for Personal Data in situations in which such data is transferred from the Data Exporter established in Switzerland to the Data Importer established in another country for the purposes of processing such data on behalf of the Data Exporter. [This Agreement, however, does not in any way oblige the Data Exporter to transfer Personal Data to the Data Importer.]¹

This Agreement applies to all Personal Data relating to third parties that is

- (i) transferred (which shall include making it available for access) from the Data Exporter to the Data Importer; or
- (ii) processed by the Data Importer on behalf of the Data Exporter.

¹ Words or sentences in square brackets are optional.

- (iii) The catalogue [and classification of sensitivity] of the Personal Data to be transferred and/or processed is found in Section 1 of Annex 1 to this Agreement. The intended purposes of the transfer to, and processing by, the Data Importer are described in Section 2 of Annex 1 to this Agreement. Annex 1 may be amended by the Data Exporter from time to time.

Unless defined otherwise herein, all terms shall have the same meaning as defined in the Swiss Federal Data Protection Act (DPA). Any reference to the DPA shall always also include a reference to the Ordinance to the DPA (the DPAO) and any other provision of the substantive Swiss data protection law.

2. Obligations of the Data Exporter

The Data Exporter warrants that the Personal Data to be transferred has been collected and processed in accordance with the requirements of the DPA. The Data Exporter further warrants that the transfer of the Personal Data and the processing of such data by the Data Importer as set forth in this Agreement is admissible under the DPA and the Data Exporter undertakes that the transfer is made in accordance with the DPA. [Particularly, the Data Exporter warrants that

- (i) prior to any transfer of Personal Data, it has informed the Persons Affected or has complied with any notification and/or registration obligations set forth by the DPA;
- (ii) the intended purposes of the transfer and processing have been communicated to the Persons Affected upon the collection of the Personal Data, were apparent based on the circumstances, are provided for by statutory law, or reflect a preponderant interest pursuant to Art. 13 para. 2 DPA;
- (iii) the transfer to, and processing by, the Data Importer pursuant to this Agreement is not prohibited by a statutory or contractual duty of confidentiality; and
- (iv) it will not require the Data Importer to undertake a processing of Personal Data that the Data Exporter would not be permitted to carry out itself.]

The Data Exporter shall verify that the technical and organizational measures undertaken by the Data Importer are sufficient to protect the transferred Personal

Data from any unauthorized processing as required by the DPA. [The Data Exporter warrants that the technical and organizational measures set forth in Annex 2 to this Agreement are sufficient in this regard.]

3. Obligations of the Data Importer

The Data Importer undertakes and warrants that it will process any and all Personal Data received from or made available by the Data Exporter or derived from such data

- (i) solely on behalf and solely for the purposes of the Data Exporter as set forth in Section 2 of Annex 1 or as otherwise expressly provided for by the Data Exporter or agreement with the Data Exporter;
- (ii) in accordance with the instructions of the Data Exporter [(which may be given by any means, including e-mail)]; and
- (iii) in compliance with this Agreement.

The Data Importer undertakes, prior to any processing, appropriate technical and organizational measures as defined by the DPA (particularly Art. 7 para. 1 DPA and Art. 8 et seq. DPAO) [and as set forth in Annex 2 to this Agreement] to protect the transferred Personal Data from unauthorized processing, including any processing not expressly authorized by this Agreement and including accidental loss or destruction of, or damage to, such Personal Data.

The Data Importer will promptly inform, and cooperate with, the Data Exporter

- (i) if it believes that it may no longer be able, or no longer is able, to comply with this Agreement, particularly in case it receives or must reasonably expect to receive a request or order of a competent authority requiring it to disclose, or refrain from further processing, some or all Personal Data to which this Agreement applies; or
- (ii) if any accidental or unauthorized access has occurred.

The Data Importer will not delegate or subcontract the processing of Personal Data without the consent of the Data Exporter, which consent shall not be unreasonably withheld or delayed. [No consent shall be given if (i) Personal Data or the processing of such Personal Data is to be transferred to an operation in a third country or to a third party (including an affiliate) which is not subject to sub-

stantially similar obligations as the Data Importer under this Agreement, or (ii) the enforcement of the present Agreement by the Data Exporter cannot be reasonably ensured.]

[The Data Exporter has the right to, at any time, in any reasonable manner and with the Data Importer's full cooperation, audit the Data Importer's (and any subcontractor's) compliance with the Agreement or to have such audit performed by a qualified third party bound by a duty of confidentiality. The costs will be borne by the Data Exporter; if any non-compliance is revealed which may be of significance for Persons Affected, the Data Importer shall bear the costs.]

4. Rights of Persons Affected

The Data Exporter is responsible that the Persons Affected are provided with their right of information (right of access), correction, blocking, suppression or deletion, as available under the DPA. The Data Importer will fully and without delay cooperate with the Data Exporter in, and provide to the Data Exporter the necessary services for, fulfilling such requests or inquiries of Persons Affected. [The Data Importer will immediately forward to the Data Exporter any requests or inquiries it directly receives without responding them on the merits.]

5. Term and Termination

This Agreement shall be binding between the parties upon execution by both parties and shall remain in place for an indefinite period of time. [It shall terminate automatically upon the termination of the services provided by the Data Importer and for which this Agreement was entered into.] Each party may [also] terminate this Agreement at any time with immediate effect by providing a written notice[; unless agreed otherwise, Art. 404 para. 2 Code of Obligations (damages in case of a termination at an improper time) applies if such termination is not for cause]. The Data Exporter may also suspend the transfer of Personal Data and/or its processing at any time.

Upon termination of this Agreement for whatever reason, the Data Importer shall,

- (i) immediately return any Personal Data to which this Agreement applies, including the Personal Data transferred by the Data Exporter; and, to the extent this is not possible,
- (ii) destroy such Personal Data and copies thereof, and certify to Data Exporter in writing that it has done so;

unless legislation imposed upon the Data Importer prevents it from returning or destroying all or parts of the Personal Data, in which case the Data Importer informs Data Exporter and undertakes to keep such Personal Data confidential and not actively process it.

6. Miscellaneous

Each party will provide any court or supervisory agency, and the Data Exporter will provide any Person Affected, a copy or the content of this Agreement upon its request or if required by law. [Annex 2 to this Agreement shall be summarized to the extent admissible by law and necessary for security reasons.] [In case of a production request by a Person Affected, the Data Exporter may summarize any part of this Agreement (including its Annexes) to the extent necessary for confidentiality and data protection reasons.]

[The rights and obligations of each party to this Agreement are without prejudice and notwithstanding to any other rights and obligations the parties may or may not have under other agreements. This Agreement does not regulate the consequences that the execution of a right and performance of an obligation under this Agreement may have under another relationship among the parties.]

[Each party will indemnify the other party in case of claims of third-parties or other damages which result from first-mentioned party's negligent or intentional failure to comply with this Agreement. Persons Affected may raise damages and other claims pursuant to the DPA relating to the transfer and/or processing of their Personal Data under this Agreement against either party.]

This Agreement may only be modified in writing. [The parties shall not assign this Agreement or any rights or obligations hereunder to any third party without the prior written consent of the other party.]

This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the substantive laws of Switzerland. Any dispute arising out of or in connection with this Agreement or breach thereof, shall be exclusively settled by the ordinary courts at the seat of the Data Exporter in Switzerland. [In addition, each party shall be entitled to request any other competent court to order interim or provisional measures of any kind.]

Place, Date:

For the Data Exporter:

For the Data Importer

[Name], [Function]
[Company]

[Name], [Function]
[Company]

Annex 1

Description of the Transfer and Processing

1. **Catalogue [and classification of sensitivity] of Personal Data to be transferred and processed:**

2. **Purpose(s) of the transfer and processing:**

3. **[Categories of the Persons Affected:]**

4. **[Persons who may access or receive the Personal Data:]**

5. **[Data protection registration information of the Data Exporter:]**

6. **[Additional useful information:]**

7. **[Contact Information for Data Protection Inquiries]**

Annex 2

Required Technical and Organizational Measures