

Mars 2006

Guide

Contrats privés d'externalisation

Contrats privés d'externalisation



G U i d e

[Sommaire]

• Préface	page 3
• Composition de la commission « Contrats privés d'externalisation »	page 4
• L'externalisation en quelques lignes	page 5
• Fiches thématiques	page 7
• Première partie : la phase pré - contractuelle	page 7
1. Fiche Démarche pré - contractuelle	page 7
2. Fiche Cahier des charges / RFI / RFP	page 13
3. Fiche Documents pré - contractuels	page 15
4. Fiche Acteurs impliqués	page 20
5. Fiche Aspects sociaux et transfert de personnel	page 22
• Deuxième partie : le contrat d'externalisation	page 27
6. Fiche Périmètre du service	page 27
7. Fiche Phase de transfert et gestion des actifs	page 29
8. Fiche Rémunération du service	page 32
9. Fiche Organisation du co-pilotage et des comités de suivi	page 35
10. Fiche Modalités de reporting, S.L.A et indicateurs de performance	page 37
11. Fiche Propriété intellectuelle	page 40
12. Fiche Durée et sortie de contrat	page 42
13. Fiche Responsabilité	page 44
14. Fiche Réversibilité et changement de prestataire	page 46
15. Fiche Fiscalité	page 48
Annexe : exemple de plan d'un contrat d'externalisation	page 51

[PRÉface]

- L'Institut Esprit Service pilote depuis avril 2004 une commission « Contrats Privés d'externalisation ». Les dirigeants membres y représentent l'ensemble des métiers de services.
- L'externalisation doit être abordée comme un véritable partenariat stratégique. Encore faut-il pour cela bien préparer l'opération d'externalisation et bien dimensionner le projet dès la réflexion initiale. Du démarrage du contrat jusqu'à la fin du contrat, la qualité de la contractualisation sécurise les parties pour permettre aux entreprises de se focaliser sur l'essentiel, à savoir « bien faire vivre le contrat » et bénéficier d'un niveau élevé de performance.
- L'objectif de cette commission est d'aider par tous moyens (guides pratiques, petits-déjeuners débats, colloques, articles de presse) les entreprises à bien appréhender la contractualisation de leurs futures opérations d'externalisation.
- Les actions de la commission sont :
 - > l'analyse des meilleures pratiques et la promotion de recommandations destinées aux décideurs économiques,
 - > la réalisation de ce premier vade-mecum, véritable boîte à outils pour bien piloter, dès le début, la relation prestataire / client et en faire une relation gagnant / gagnant.
- Dans ce guide, nous abordons la phase pré – contractuelle, la phase de négociation et la rédaction du contrat. Les réponses aux questions suivantes y sont développées :
 - > Comment aborder l'externalisation ?
 - > Quelles sont les points clefs, les facteurs clefs de succès, les étapes essentielles ?
- Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

Catherine Olive

Présidente Commission

Marc d'Haultfoeuille

Président Commission

[COMPOSITION DE LA COMMISSION Contrats privés d'externalisation]

L'Institut Esprit Service remercie tout particulièrement les membres permanents de la Commission.

PRÉSIDENTS

Catherine Olive
Marc d'Haultfoeuille

Avocate Associée - LANDWELL & ASSOCIES
Avocat Associé - CLIFFORD CHANCE

MEMBRES

Yves Benoît
Catherine Bergaud
Robert Chircop
Bruno Daty
Richard Guerin
Ghislain Missonnier
Bernard Odier
Alain Tedaldi

Directeur associé - BIPORIS
Associé - MAZARS & GUERARD
Directeur Commercial - FACEO
Directeur Ile-de-France - GROUPE GT
Juriste - AREVA
Directeur des Relations Institutionnelles - ADIA
Directeur Développement Outsourcing - France TELECOM
Délégué - INSTITUT ESPRIT SERVICE

Les adhérents de l'Institut Esprit Service ont tous été invités à apporter leurs commentaires complémentaires aux travaux de la Commission. Catherine Broussot-Morin, avocate, a apporté son éclairage pour les aspects sociaux et le transfert de personnel.

[L'EXTERNALISATION en quelques lignes]

> QU'EST CE QUE L'EXTERNALISATION ?

L'externalisation consiste pour une entreprise à confier tout ou partie d'une fonction jusque là assurée en interne (ou par un autre prestataire), à un acteur spécialisé pour une durée pluriannuelle. L'externalisation entraîne le plus souvent transfert au tiers prestataire de tout ou partie des moyens (humains et/ou matériels) que l'entreprise avait affecté à la fonction qu'elle souhaite externaliser. Le prestataire s'engage à fournir la prestation en conformité avec les niveaux spécifiés de service, de performance et de responsabilité.

> L'INSTITUT ESPRIT SERVICE

Association loi de 1901 créée en décembre 2002, l'Institut Esprit Service (IES) réunit les directions générales de sociétés (Grands comptes et PME) et organisations de tous secteurs. La mission principale de l'IES est le développement, dans le privé comme le public, de réflexions, méthodes et outils de management du service. Il a une vocation particulière à travailler au rapprochement du secteur public et des entreprises privées.

L'IES pilote un pôle externalisation qui sensibilise les décideurs privés et publics aux stratégies d'externalisation. Il conduit également des réflexions sous l'égide de commissions dédiées sur les sujets suivants : performance, coût complet, achat, organisation, contrats, création de valeur, management RH, partenariat stratégique, relation client. Il publie ses travaux et organise des rencontres entre prestataires et donneurs d'ordre.

Guide

Son approche de l'externalisation

L'Institut Esprit Service se positionne en amont des contrats. Ses missions sont de :

- > clarifier le concept d'externalisation, le distinguer avec précision des notions de sous-traitance ou d'off-shoring, et promouvoir les meilleures pratiques ;
- > développer une approche stratégique de l'externalisation, inscrite dans la durée ;
- > sensibiliser à la culture de l'obligation de résultat ou de conformité aux engagements, à la bonne utilisation (pilotage et non-sanction) des conventions de services (Service Level Agreements) et au partage des gains sur des bases contractuelles équilibrées ;
- > promouvoir un climat de partenariat de service et un équilibre coût / qualité de service / risques dans la relation entre client et prestataire.

Les raisons légitimes de l'externalisation

- > L'externalisation est un moyen de gagner en performance, d'améliorer la qualité et de standardiser les processus.
- > C'est un levier de création de valeur, en particulier pour l'entreprise client.
- > Elle entraîne une refonte culturelle dans une démarche de transformation de l'entreprise.

Pour ce faire, elle nécessite :

- > une capacité renforcée du contrôle continu de la fonction externalisée avec un co-pilotage du projet par le prestataire et le client,
- > une relation partenariale forte avec des prestataires prêts à accompagner le développement,
- > une réactivité et une performance accrue de l'organisation dans une recherche de « pro - activité » du prestataire,
- > elle permet une optimisation des coûts avec une vision réelle du coût complet de la fonction et un ajustement du coût de la fonction à l'activité.

[FICHES thématiques]

> PREMIÈRE PARTIE : LA PHASE PRÉ – CONTRACTUELLE

[FICHE 1 Démarche pré-contractuelle]

> CONTEXTE

Lorsque l'entreprise décide de mettre en œuvre un projet d'externalisation et souhaite entamer des négociations avec un ou des prestataires potentiels, elle doit au préalable définir ses besoins à partir d'une analyse opérationnelle de l'existant.

L'entreprise doit également procéder à un diagnostic des risques de l'externalisation :

- > risques opérationnels (qualité, perte de contrôle sur le savoir-faire...) ;
- > risques juridiques et fiscaux (aspects sociaux, transférabilité des contrats, impact fiscal...).

L'état des lieux et la définition des besoins sont généralement formalisés par l'établissement/la rédaction d'un cahier des charges. Le cahier des charges n'est pas un document standard ou un pré-requis juridique.

Il n'a pas à ce stade de valeur « contractuelle » mais il doit être conçu comme un outil d'expression des besoins, indispensable au démarrage de discussions efficaces avec un/des prestataires pressentis, qu'il y ait ou non formalisation d'une procédure d'appel d'offres.

L'entreprise doit mobiliser les ressources nécessaires à une rédaction aussi complète que possible de ce document avant le démarrage des discussions avec le ou les prestataire(s) pressenti(s). (cf. Fiche 2 sur le contenu du cahier des charges)

Pour les opérations importantes ou présentant des spécificités techniques particulières, l'entreprise peut se faire assister par un assistant à maîtrise d'ouvrage, prestataire de service dont la mission est notamment d'aider l'entreprise à identifier le schéma cible, à définir les besoins et à formaliser le document. La sélection des prestataires avec lesquelles l'entreprise envisage de négocier passe de plus en plus par l'organisation d'une procédure d'appel d'offres.

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

Deux scénarii peuvent exister au démarrage des discussions avec le ou les prestataires potentiels : ou l'existence d'un cahier des charges, ou l'absence d'un cahier des charges.

1. Premier cas : existence d'un cahier des charges

Généralement, l'entreprise organise une mise en concurrence de plusieurs prestataires potentiels par voie d'appel d'offres plus ou moins formalisé avant d'entamer la négociation de documents à valeur contractuelle avec un prestataire. Les grandes étapes du processus de sélection s'organisent généralement comme suit :

- > pré - identification des destinataires du cahier des charges (selon des critères de recevabilité propres au client)
- > envoi du cahier des charges avec le cas échéant le format de réponses imposé afin de faciliter le dépouillement des offres
- > réception du cahier des charges
- > première phase d'échanges entre le client et les prestataires potentiels

Sous réserve de situations spécifiques tenant aux règles de concurrence et à la position de l'entreprise sur le marché, les entreprises privées n'ont pas d'obligation juridique spécifique à donner le même niveau d'information à l'ensemble des prestataires candidats à l'appel d'offres.

Toutefois, l'égalité d'accès aux informations est un pré-requis indispensable au déroulement optimal et efficient de l'appel d'offres. Plus généralement, le fait ne pas identifier et / ou divulguer des informations et paramètres importants du contexte et/ou des objectifs risque de retarder, voire de bloquer ultérieurement le processus de négociation du contrat et / ou d'en compromettre la bonne exécution.

Les conditions d'accès aux informations hors documents joints à l'appel d'offres sont à définir le cas échéant (due diligence limitée sur site, entretiens, data rooms, questions / réponses).

- > la remise des offres par les candidats
- > le dépouillement des offres par l'entreprise, éventuellement assisté du conseil, assistant à la maîtrise d'ouvrage (sur la base de critères objectifs et précis)

> FOCUS : EXEMPLES DE CRITÈRES

A - Critères financiers

- > coût
- > transparence
- > solidité financière du prestataire

B - Critères techniques

- > capacité technique (dont certification)
- > continuité de service et sécurité de la prestation
- > efficacité de la proposition de suivi (reporting d'activité et animation du pilotage)
- > qualité et maîtrise opérationnelle du process, capacité à renouveler la performance
- > organisation, procédures et éléments techniques de la structure dédiée au lancement puis à la réalisation du contrat
- > modèle d'organisation du candidat lorsque l'appel d'offres nécessite un regroupement d'entreprises prestataires (choix des partenaires/sous-traitants et coordination)

G Uide

C - Critères managériaux

- > références clients et missions récentes
- > réactivité et capacité de contact
- > compréhension de la stratégie et des objectifs du client
- > analyse précise de la demande du client
- > démarche continue d'amélioration du niveau de service
- > propositions de procédures de contrôle et d'évaluation de la satisfaction client
- > modèle économique du prestataire

D - Critères ressources humaines

- > expériences, formations et compétences du personnel (opérationnel et gestion)
 - > plans de formation
 - > management (fidélisation, politique RH et salariale)
 - > attractivité du prestataire pour le personnel de l'entreprise qui sera transféré au prestataire
- Après le dépouillement des premières réponses :
 - > choix définitif du prestataire ;
 - > un second tour peut être organisé sur la base d'une short list de candidats (pour les opérations significatives et/ou lorsque le nombre de prestataires potentiels est important ou qu'il n'est pas possible de les départager à l'issue du premier tour). Un complément d'informations est généralement donné à ce stade.

2. Deuxième cas : absence de cahier des charges

Ce scénario est à éviter autant que possible.

En l'absence de cahier des charges formalisé, il faut au moins une expression précise des objectifs et des besoins de l'entreprise cliente. Le démarrage des négociations avec un ou des prestataires potentiels doit être précédé dans l'entreprise d'une réflexion sur l'existant, les objectifs / le schéma cible, formalisé même au minimum dans un document écrit et ce dans l'intérêt de l'entreprise comme du prestataire :

- > le prestataire peut guider l'entreprise dans la définition du schéma cible mais l'entreprise doit conserver la maîtrise de la définition de ses besoins et ne peut « déléguer » au prestataire qui ne peut être à la fois « juge et partie »,
- > le prestataire ne peut à la fois assumer le rôle d'assistant à la maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre, sauf à assumer ensuite une responsabilité totale quant à l'adéquation du schéma - cible aux besoins de celui-ci,
- > le client ne peut être à la fois maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

> RECOMMANDATIONS

1. Le client doit bien préparer la pré - identification des destinataires du cahier des charges et en limiter le nombre.
2. Le cahier des charges est bien défini et élaboré le cas échéant avec / par un conseil extérieur.
3. Instaurer un climat de partenariat dès cette phase de négociation.
4. Avoir l'impulsion nécessaire de la direction générale.
5. Impliquer l'ensemble des équipes (finance, ressources humaines, juridiques, opérationnelles) ayant la connaissance de la fonction externalisée et des acteurs décideurs directement concernés par la fonction externalisée.
6. Authentifier la délégation de pouvoir des acteurs et bien identifier les interlocuteurs décisionnaires (comité de pilotage interne du client).
7. Proscrire les enchères inversées comme mode déterminant de sélection finale pour ce type de projet complexe.
8. Professionnaliser la fonction achats de prestations externalisées et mettre les « bons profils » sur les achats de services.
9. Analyser les risques, notamment celui de dépendance économique du prestataire ou des prestataires existants.

G Uide

> QUESTIONS POUR LES DIRIGEANTS

Pour l'entreprise client

- > La composition de l'équipe projet est-elle adaptée, i.e. réunit-elle toutes les compétences nécessaires ?
- > Le chef de projet est-il clairement identifié ?
- > Les ressources internes sont-elles suffisantes ? Faut-il recourir à un conseil externe pour la définition de mes besoins ?
- > Les réponses des prestataires sont-elles comparables ? Les critères de sélection sont-ils réellement identifiés et hiérarchisés ?
- > Comprenez-vous le modèle économique du prestataire ?
- > Mesurez-vous la capacité d'innovation dans le service proposé ?
- > Connaissez-vous avec précision l'organisation du service proposée ?

Pour le prestataire

- > Quelle est la composition de l'équipe client ?
- > Quels sont les acteurs impliqués chez le client dans la prise de décision ?
- > Quels sont les acteurs extérieurs impliqués ? Clients, partenaires, cocontractants, anciens prestataires, conseils ?

[FICHE 2 Cahier des charges / RFI / RFP]

> CONTEXTE / DÉFINITION

Tout client doit décrire avec précision la nature de ses besoins. Cette expression se traduit par un cahier des charges.

La demande d'information ou RFI (Request For Information en anglais) est le procédé permettant de solliciter une ou plusieurs entreprises afin, pour le client, de mieux appréhender l'offre existante. Elle mesure également l'intérêt porté au projet par ces entreprises afin de mieux apprécier, sans proposition formelle, les compétences et références de chacun d'eux.

L'appel d'offres du client est communément appelé RFP (Request For Proposal en anglais). Il inclut normalement un cahier des charges.

Le cahier des charges peut également servir de support à une négociation de gré à gré.

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

L'exhaustivité et l'exactitude de l'information contenue, la qualité de la rédaction du cahier des charges sont des facteurs majeurs du succès de cette phase pré-contractuelle, voire de l'externalisation dans son ensemble. Le cahier des charges doit fournir notamment les informations suivantes :

- > description complète de l'entreprise cliente ;
- > photographie de l'existant s'il existe ;
- > répartition des rôles de chacun, du prestataire et du client ;
- > moyens humains, locaux, financiers : budget, consommation, équipements, logiciels, sécurité, flux des données, process dont délais du service), nature et cible du reporting, périmètre précis de l'externalisation (où s'arrête t-on ?), contraintes et risques (travail sur site client ou à l'extérieur, reprise de personnel, ...), modalités attendues du benchmarking ;

G U i d e

- > définition précise du périmètre du service externalisé ;
- > niveau de services existants / niveau de services attendus ;
- > cadre des réponses attendues par les prestataires ;
- > planning souhaité ;
- > phase de transition (migration du service externalisé des anciens prestataires vers le nouveau ou du client vers le prestataire retenu) ;
- > pré - requis juridiques (éléments indispensables pour l'entreprise cliente, voire la fourniture d'un cadre contractuel).

> RECOMMANDATIONS

1. Dans certains cas, il est recommandé de faire effectuer une due diligence (état des lieux complet et précis mené par le prestataire).
2. La rédaction du cahier des charges doit être précise et claire. Néanmoins, il ne doit pas être coercitif et doit permettre au prestataire d'apporter sa valeur ajoutée.
3. Le cahier des charges doit être complet, pour éviter de servir de refuge ultérieur à des difficultés de réalisation de l'externalisation ou à des surcoûts.
4. Il importe de bien choisir les « rédacteurs » du cahier des charges :
 - a) « Faut-il confier la rédaction du cahier des charges aux acheteurs ? »
 - b) « Faut-il confier la rédaction du cahier des charges à un tiers ? »
Oui, si le client a des difficultés. En interne, pour formaliser ses attentes.
 - c) « Faut-il confier la rédaction du cahier des charges aux deux ? »
5. La logique de performance doit guider la conduite de la démarche pré - contractuelle. La recherche de résultats prévaut sur le seul transfert de moyens. Le cahier des charges devra préparer le pilotage futur de l'externalisation. Il n'est pas un simple document administratif dans la procédure de choix du prestataire.
6. Le cahier des charges est un véritable outil de gestion. Le cahier des charges sera figé mais le contrat pourra prévoir des mécanismes d'adaptation (ex : spécifications générales et détaillées) qui permettront de le faire évoluer d'un commun accord en fonction des besoins, du contexte, du benchmarking.

> QUESTIONS POUR DIRIGEANTS

Le cahier des charges est-il pour vous un outil de progrès, le contrat à proprement parler, ou un simple document technique pré contractuel ?
Disposez-vous d'une organisation de maîtrise d'ouvrage capable de piloter un projet stratégique et complexe ?

[FICHE 3 Documents pré - contractuels]

> CONTEXTE

Comme dans tout processus de négociation d'opérations complexes, la période pré-contractuelle précédant la signature du contrat d'externalisation est généralement longue et des documents plus ou moins engageant d'un point de vue juridique sont échangés entre les parties : accord de confidentialité, offre commerciale, lettre d'intention, principes contractuels, protocole d'accord (confidentiality agreement, binding offer, letter of intent, terms sheet, memorandum of understandings). Il n'existe pas de processus imposé et ces documents pré-contractuels ne répondent à aucune exigence légale et ces documents ne sont qu'un outil de pilotage de la négociation. La formalisation juridique doit évidemment s'adapter au déroulement des négociations

Rappel : la portée des documents échangés entre les parties au stade des négociations dépend avant tout de leur contenu et non de la qualification qu'on leur donne. Même en l'absence de document formel signé des deux parties, l'échange de correspondance voire d'e-mail peut être générateur de responsabilité.

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

A - L'accord de confidentialité

C'est le premier des documents à valeur contractuelle signé au début du processus de sélection du prestataire. Lorsqu'un appel d'offre est formalisé, l'accord de confidentialité est généralement signé avant remise formelle à chacun des candidats des documents d'appels d'offre.

L'objet de l'accord de confidentialité est d'abord, pour l'entreprise de garantir la confidentialité (i) du projet lui-même et du contenu des négociations et (ii) des informations non publiques transmises au(x) prestataire(s) candidats dans le cadre de l'appel d'offre. Ces accords sont généralement bilatéraux et l'entreprise s'engage en contrepartie à conserver confidentielles les informations non publiques transmises par le prestataire.

Son objet est également de formaliser l'engagement de chacune des deux parties de n'utiliser les informations confidentielles transmises par l'autre partie que dans le cadre des discussions en cours et, notamment, de s'interdire toute utilisation des informations confidentielles si les parties ne parviennent pas à un accord.

Le non-respect de la confidentialité est rarement sanctionné (difficulté de la preuve de la violation de l'obligation) et se résout en dommages-intérêts. L'approche peut-être « symbolique » dans la majeure partie des opérations pour les opérationnels. Pour donner un effet à l'accord de confidentialité, sa gestion doit être strictement organisée par le traçage sur les informations échangées et la destruction des supports des informations.

L'accord de confidentialité est toutefois un préalable juridique indispensable, les procédures de transmission/utilisation des informations devant être formalisées dans l'accord afin de garantir le respect de l'obligation par tous les acteurs du projet :

- > engagement du prestataire et de l'entreprise de faire respecter l'accord par leurs préposés, conseils ou sous-traitants (promesse de porte fort) et/ou engagement de faire adhérer / signer un accord de confidentialité par les tiers autorisés à accéder aux informations ;
- > limitation du nombre de personnes habilitées à recevoir les informations confidentielles ;
- > interdiction/limitation des copies ;
- > processus de transmission et de restitution/destruction des supports des informations...

B - L'offre commerciale

Il s'agit du document commercial émis par le prestataire en réponse à l'appel d'offres (RFI, RFP) ou à une sollicitation de l'entreprise, sur la base des besoins ou objectifs exprimés par le client.

Le degré d'engagement juridique du prestataire dépend des termes de son offre.

L'offre commerciale est, en général, assortie de conditions (étude de faisabilité par le prestataire, communication d'informations supplémentaires, formalisation dans un contrat ...).

Rappel : l'offre commerciale, si elle n'est pas assortie de réserves ou de conditions vaut offre de contracter. Toute offre non conditionnelle, si elle est suffisamment précise et non conditionnelle, vaut contrat, à partir du moment où elle est acceptée sans réserve par le client.

C - La lettre d'intention (ou principes contractuels, ou protocole d'accord)

Elle est émise par une des parties et généralement contresignée par l'autre partie qui marque ainsi son accord sur les objectifs de la négociation fixés dans la lettre.

La lettre d'intention est un document pré-contractuel qui permet de figer un engagement d'une des parties sur les grands principes de l'opération et un accord de principe sur la poursuite des négociations, sous réserve de conditions explicitées dans le document. Elle peut-être émise, indifféremment par l'une ou l'autre des parties en fonction de la structuration du processus de sélection du prestataire.

L'offre commerciale remise par le prestataire en réponse à l'appel d'offres, assortie de conditions, est, dans les opérations importantes, souvent qualifiée de lettre d'intention.

Généralement, elle est utilisée après la remise des offres commerciales quand il y a une pré - sélection (short list) ou une sélection finale au cours de la négociation du contrat, notamment pour formaliser l'accord de principe de l'entreprise et / ou préciser ou modifier l'offre commerciale.

La lettre d'intention engage à tout le moins les parties à négocier de bonne foi, i.e. selon le cadre qu'elle fixe. La lettre se justifie lorsque la contractualisation tarde à se réaliser. « Moyen de contractualiser dans l'attente du feu vert du décideur ». C'est un document systématique et usuel dans les appels d'offres européens et dans les pratiques anglo-saxonnes.

Lorsque les négociations durent, les objectifs des parties à la négociation peuvent ensuite être précisés et développés dans un protocole d'accord (M.O.U), avant signature du contrat d'externalisation.

D - Etape optionnelle observée : Contrat intermédiaire

Il se situe entre le choix du prestataire et la signature du contrat final.
Ce contrat intermédiaire a vocation à gérer des premiers services ou des pré - requis.

> RECOMMANDATIONS

1. Analyser les clauses de l'accord de confidentialité (interlocuteurs autorisés, périmètre d'intervention des personnes impliquées, nature d'envoi des documents (mail ou papier,...)).
2. Les accords de confidentialité doivent être limités aux dispositions relatives à la confidentialité. Ces accords sont des documents juridiques à part entière. Il faut ainsi bien veiller à ce que les dispositions relatives à la confidentialité ne soient pas traitées seulement sommairement dans la lettre d'intention.
3. Préparer la mise en place de l'organisation qui assurera la confidentialité.
4. Organiser et authentifier les échanges d'informations entre les acteurs de la négociation (assurer notamment leur traçage ; le cas échéant créer une base de données informatisée permettant à la fois de répertorier les informations échangées et d'en organiser l'accès).
5. Sensibiliser les acteurs du projet (client et prestataire) à l'existence d'un accord de confidentialité et la nature / périmètre de cet accord.
6. La lettre d'intention entraîne notamment l'obligation de négocier de bonne foi. Elle peut également définir les grands principes de l'accord et marquer le début de la contractualisation.
7. Ne pas minimiser la portée de la lettre d'intention et bien analyser la rédaction de ce document qui peut servir de cadre juridique dans une phase de négociation de longue durée.

> QUESTIONS POUR LES DIRIGEANTS

Pour aborder ce stade, se poser des questions telles que :

- > La décision d'externaliser est-elle cohérente avec la stratégie de votre entreprise ?
- > Les objectifs de l'externalisation sont-ils clairement définis ?
- > Les objectifs de l'externalisation et les possibilités / perspectives de choix du prestataire tiennent-elles bien au modèle économique de la fonction externalisée ou à des considérations exogènes à cette fonction telles que relatives à d'autres politiques ou à des projets encore incertains ? Dans ce deuxième cas, il y a nécessité d'en tirer les conséquences notamment quant à l'appréciation des risques / équilibres / garanties contractuels à négocier.
- > Le processus de négociation est-il suffisamment formalisé ?
- > Les engagements pré - contractuels sont-ils appropriés en l'état des discussions et dans la perspective des négociations à venir ?

[FICHE 4 Acteurs impliqués]

> CONTEXTE / DÉFINITION

L'analyse stratégique est exclusivement menée par la direction générale, le cas échéant accompagné de conseils externes.

L'étude de faisabilité impliquera les directeurs des services directement concernés accompagnés des responsables des fonctions supports (finance, achats, ressources humaines, juridique voire services généraux).

Au regard des dispositions légales, la phase pré – contractuelle requiert l'information et la consultation des partenaires sociaux et du comité d'entreprise.

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

- > La direction générale a pour mission la définition de la politique générale d'externalisation.
- > La direction opérationnelle photographie la réalité interne avant toute externalisation et pilotera ensuite le projet.
- > La direction "Achats" cible les évolutions des marchés et identifie les acteurs prestataires potentiels. Elle doit développer une approche orientée service et se doter d'une vision stratégique.
- > La direction des ressources humaines assure le pilotage, la sécurité et la bonne fin sociale de l'opération.
- > La direction financière valide les éléments financiers et contribue à élaborer le modèle économique.
- > La direction juridique est chargée de sécuriser l'opération et de l'organiser contractuellement.
- > La direction de la communication gère la communication interne et externe de l'opération.

> RECOMMANDATIONS

1. La direction générale doit donner l'impulsion nécessaire au projet d'externalisation.
2. La réussite de la préparation de l'opération s'appuie tout particulièrement sur le bon fonctionnement du binôme interne utilisateur – acheteur (business leader – process leader).
3. La direction des ressources humaines doit être nécessairement impliquée pour les opérations avec un caractère social important.
4. L'externalisation doit être menée en mode projet et de ce fait impliquer l'ensemble des directions concernées.

> QUESTIONS POUR DIRIGEANTS

- > Avez-vous mis en place une maîtrise d'ouvrage forte, dédiée à l'opération et reportant au comité exécutif, qui dispose du niveau de compétence et de décision appropriées ?
- > Etes-vous directement impliqué dans la préparation de l'externalisation ? Dans la négative, l'êtes-vous au moins dans le choix des personnes en charge de la préparation ?

[FICHE 5 Aspects sociaux et transfert de personnel]

> CONTEXTE / DÉFINITION

Les opérations d'externalisation entraînent très souvent un transfert de salariés de l'entreprise vers le prestataire.

L'aspect social est un élément fondamental dans la mise en œuvre du projet et une opération mal préparée sur le plan social peut être freinée et/ou entraîner des surcoûts importants, voire remettre en cause l'opération.

La problématique sociale de la mise en œuvre d'une opération d'externalisation s'articule autour de 2 grands thèmes :

- > l'opération entraînera t'elle ou non un transfert automatique des salariés affectés à la fonction externalisée ?
- > quel est l'impact de la gestion des aspects sociaux sur le calendrier de mise en œuvre ?

Le code du travail ne définit pas la notion d' « externalisation » mais les opérations d'externalisation (comme les cessions d'activité ou les fusions) sont susceptibles de constituer une « modification juridique de l'employeur » entraînant transfert obligatoire des contrats de travail des salariés conformément à l'article L122-12 du Code du Travail si deux critères fondamentaux sont cumulativement respectés : l'existence d'une entité économique autonome et le transfert des éléments d'actifs nécessaires à l'activité.

Si tel est le cas, le transfert devient automatique et obligatoire pour les salariés exclusivement affectés à l'activité externalisée (directive européenne, jurisprudence Communautaire et française). Il est important de noter que le transfert s'impose aux salariés mais également à l'entreprise et aux prestataires (pas de possibilité de « choisir » les salariés transférés).

A contrario, si les conditions d'application de l'article L 122-12 du Code du Travail ne sont pas réunies, le transfert sera soumis à l'accord individuel de chaque salarié dont le transfert est envisagé.

Pour les projets à dimension européenne, il convient de vérifier la législation applicable dans chaque pays ainsi que la législation européenne applicable.

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

« Le droit social est un mélange de théorie et de pratique. »

Quelle définition de l'autonomie ?

- > Problèmes des critères d'attribution et notamment du caractère autonome de l'activité. Comment le démontrer et sous quels critères ?
- > L'entité économique autonome est un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels et incorporels permettant l'exercice d'une activité économique, que celle-ci soit essentielle ou accessoire et qui poursuit un objectif propre.
- > En effet, la jurisprudence est parfois contradictoire dans ses approches. Exemples de critères d'autonomie : une comptabilité analytique, un mode de gestion spécifique, un encadrement, des lignes de reporting spécifiques (idée d'un savoir-faire type : moyens humains, financiers et techniques propres).
- > L'identification des salariés transférés et des conditions de leur transfert passe donc par une analyse poussée de la fonction externalisée et des moyens effectivement transmis au prestataire par des spécialistes en droit social.
- > Une alternative à l'article L 122-12 du Code du Travail existe : une proposition de transfert. La décision d'appliquer volontairement l'article L 122-12 du Code du Travail engage les deux parties mais pas le salarié (proposition d'engagement aux anciennes conditions par le repreneur avec licenciement en cas de refus du transfert, soit accord et transfert).

G U i d e

Quand informer et consulter le comité d'entreprise ?

Le comité d'entreprise doit être consulté dès qu'un projet est avancé mais non encore définitif ou arrêté dans son principe (l'article L 432-1 du Code du Travail). Le contrat d'externalisation ne pourra effectivement entrer en vigueur qu'à l'issue de cette procédure lorsque le comité d'entreprise aura émis son avis sur ce projet (que cet avis soit positif ou négatif).

A minima, deux réunions de comité d'entreprise sont nécessaires :

- > première réunion d'information avec remise d'un dossier social décrivant les modalités juridiques et opérationnelles de l'opération et les conséquences sur l'emploi – statut individuel et collectif),
- > seconde réunion où le Comité d'entreprise formulera son avis.

En pratique, en fonction du contexte social de l'entreprise, de la complexité du projet, du nombre de salariés concernés et des modifications éventuelles dans le cours du process, du périmètre ou des conditions opérationnelles ou des modalités juridiques de l'opération (sur lesquelles il faudra informer et si un premier avis a été donné, solliciter un second avis), le comité d'entreprise peut ne donner son avis qu'après un nombre important de réunions et après avoir sollicité l'avis d'un expert et/ou des compléments d'information et/ou éventuellement après avoir saisi le juge des référés.

Par ailleurs, si le projet entraîne une suppression d'emploi dans l'entreprise ou une modification du contrat de travail des salariés concernés, d'autres procédures de consultation seront également à respecter.

Impact sur le statut collectif des salariés transférés

Pour les salariés transférés en application de l'article L122-12 du Code du Travail, la convention collective et les accords collectifs (35H et aménagement du temps de travail, participation, intéressement...) applicables avant l'opération aux salariés transférés sont remis en cause à l'issue d'une période de 15 mois.

Le prestataire nouvel employeur aura l'obligation d'inviter les organisations syndicales à négocier (accord de substitution ou harmonisation) et à défaut de conclusion de nouveaux accords dans un délai de douze mois, les accords collectifs du prestataire s'appliqueront aux salariés transférés à l'issue des douze mois.

« De la même façon, à défaut de conclusion d'un accord global (combinaison des avantages antérieurs et du statut collectif du prestataire nouvel employeur des salariés transférés) à l'issue de la période transitoire de 15 mois, la notion d'avantages individuels acquis (à l'exemple de la prime d'ancienneté) – définie par la jurisprudence – est expressément reprise dans le contrat de travail. Par conséquent, elle ne sera modifiable qu'avec l'accord du salarié.

> RECOMMANDATIONS

1. Réaliser un audit social précis qui identifie les salariés concernés (par l'application du L122-12 du Code du Travail ou si l'on souhaite transférer conventionnellement) les différents statuts, les avantages acquis, les missions, les compétences des collaborateurs concernés ; identifier les conditions juridiques du transfert et les risques éventuels de remise en cause.
2. Intégrer pleinement les contraintes procédurales d'information consultation et les aléas inhérents au calendrier global de mise en œuvre de l'opération.
3. Travailler très en amont sur le contenu de l'information à délivrer au comité d'entreprise dans le cadre de la procédure préalable d'information et de consultation ; associer le prestataire à la démarche et anticiper dans la mesure du possible en coopération avec le prestataire les grands axes d'harmonisation du statut collectif pour communiquer vis-à-vis du comité d'entreprise.
4. Bien communiquer vis-à-vis des partenaires sociaux et des salariés sur la politique sociale du prestataire.
5. Travailler en amont à l'après contrat (exemple des conditions d'exclusivité : pour un centre d'appel dédié exclusivement à un client unique avec X personnes, que se passe-t-il en cas de non-renouvellement de contrat ? Le prestataire est alors confronté au L 122-12).
6. Travailler sur la réorganisation interne dans le cadre de l'inapplicabilité de l'article L 122-12 du Code du Travail si l'équipe complète n'est pas transférée. Problème des fonctions transversales. Montrer son autonomie dans la prise de décision (élaboration du budget, de son plan d'embauche,...).

G Uide

> QUESTIONS POUR LES DIRIGEANTS

Pour l'entreprise cliente

- > Quelle est la faisabilité sociale de l'opération d'externalisation ?
- > Les contraintes de calendrier liées au processus d'information et de consultation du comité d'entreprise ont-elles été vraiment prises en compte dans le calendrier opérationnel ?
- > Y-a-t-il une concertation avec le prestataire dans la communication faite aux salariés ?

Pour le prestataire

- > Comment abordez-vous les problématiques du management et de la coexistence des personnes de statut différent sur un même site (personnel du client, personnel transféré du client vers le prestataire et personnel du prestataire) ?

> DEUXIÈME PARTIE : LE CONTRAT D'EXTERNALISATION

[FICHE 6 Périmètre du service]

> CONTEXTE / DÉFINITION

- > Le périmètre du service n'est pas une notion juridique. Le périmètre dépend de l'histoire de l'entité, de l'évolution de son activité, de son environnement, de ses missions, de son organisation et de son système d'Information. Dans une acception stricte, cette notion vise les aspects quantitatifs (selon les secteurs, e.g. parc informatique pris en charge, nombre d'entrepôts, nombres de factures à émettre). Cette définition quantitative est indissociable de la description détaillée dans le contrat des prestations.
- > Du point de vue de la technique contractuelle, les différentes clauses définissant ensemble le périmètre du service figurent généralement à différents endroits du contrat avec ou sans renvoi express (clauses « définition », « objet », « obligations du prestataire », annexes, cahier des procédures...).
- > Au moment de la signature du contrat cadre, le périmètre du service est défini sur la base de l'existant, de la définition des besoins de l'entreprise (existants ou prévisibles à la date de signature) et sur la base des audits menés par le prestataire.
- > Dans le cas d'opération complexe et selon les secteurs, le périmètre des services pourra être précisé, le cas échéant dans une période transitoire au début du contrat. Ces ajustements sont nécessairement limités sauf à prévoir un ajustement de la rémunération (souvent difficile à contractualiser au préalable) et/ou une faculté de résiliation anticipée par le prestataire (voire l'entreprise).
- > Les contrats d'externalisation sont généralement des contrats de longue durée et doivent nécessairement prévoir une évolution tant sur les aspects quantitatifs que qualitatifs.
- > Il est généralement difficile de contractualiser en amont de manière précise les besoins d'évolution (quantitatifs et qualitatifs), les conditions selon lesquelles ces évolutions pourront être imposées au prestataire ou à l'entreprise, et l'impact de ces évolutions sur l'équilibre initial du contrat et en particulier sur le coût des prestations.
- > Les clauses d'évolutivité (évolutions des spécifications ou prestations offertes) distinguent, a minima, entre les évolutions mineures discutées et décidées en comité de pilotage et les évolutions majeures qui font généralement l'objet d'une étude par le prestataire (en ce inclus impact sur le coût de la prestation) qui donneront lieu, en cas d'accord, à la signature d'un avenant.

> RECOMMANDATIONS

1. Analyser la stabilité de l'activité et mesurer l'impact éventuel de la technologie sur cette stabilité. A contrario, des activités plus stables peuvent s'inscrire dans le long terme. Anticiper les évolutions d'activité
2. Bien décrire les clauses d'évolution (procédures d'évolution, recours éventuel à avenant, ...)
3. Utiliser l'avenant comme outil d'ajustement de la prestation pour des changements lourds de l'environnement (acquisition de filiale, forte évolution technologique, ...).
4. Rédiger des conditions techniques qui constituent des critères d'atteinte des résultats. L'expression précise du service attendu réduit le risque de contentieux.
5. Augmenter la durée de la phase pré-contractuelle le cas échéant par la mise en place d'accords intermédiaires.
6. Un changement significatif du périmètre implique l'accord des deux parties (logique d'effet cliquet sur le prix, qualité du service, engagement de service, chiffre d'affaire plancher). Des mécanismes d'adaptation du contrat intègrent ces évolutions de périmètre. L'évolution du service dépend d'une montée en charge de l'activité du client - (exemple d'un client industriel qui accroît sa productivité sur des bases prédéfinies - tendance sur des contrats de 10 ans et plus dans les "utilities" notamment).

> QUESTIONS POUR DIRIGEANTS

- > Confrontez-vous régulièrement le périmètre de votre externalisation à votre stratégie ?
- > Vous interrogez-vous régulièrement sur la pertinence de votre externalisation ?
- > Vous êtes vous réellement assuré que l'opération reste effectivement réversible sur le plan juridique, opérationnel, financier et social ?

[FICHE 7 Phase de transfert et gestion des actifs]

> CONTEXTE / DÉFINITION

Outre le transfert des salariés dédiés à la fonction externalisée (cf. Fiche 5), l'opération d'externalisation entraîne généralement le transfert d'un certain nombre d'actifs et de contrats de l'entreprise au prestataire. L'activité peut également être apportée à une société créée ad hoc, déjà détenue ou qui sera cédée au prestataire ou encore à une structure commune entreprise/prestataire (joint venture).

Etat des lieux contradictoire

Durant la phase pré-contractuelle, les actifs, droits et contrats nécessaires à l'exploitation de la fonction externalisée doivent être recensés de manière contradictoire par l'entreprise et le prestataire, notamment pour: (i) assurer la continuité de l'exploitation et le niveau de service, (ii) afin que l'entreprise qui externalise transfère (ou soit en mesure de résilier sans surcoût majeurs) les contrats en cours spécifiquement attachés à l'activité externalisée qui deviendront sans objet pour elle ensuite, (iii) identifier l'inadéquation éventuelle des actifs et des contrats attachés à l'activité à externaliser par rapport aux ressources existantes du prestataire et au niveau de services attendus (iv) sécuriser le transfert de personnel (L122-12 du Code du Travail).

Cet état des lieux suppose également un inventaire de la documentation existante (contrats mais également fiches techniques des installations – PV de réception des ouvrages – plans de récolement des ouvrages – PV des contrôles réglementaires effectués)

Diagnostic de transférabilité

Une fois que les actifs, les droits et contrats nécessaires à l'exploitation de l'activité ont été inventoriés, les parties doivent définir ceux qui devront être mis à disposition par l'entreprise (bail, licence en particulier pour les actifs qui ne sont pas exclusivement dédiés à l'activité à externaliser...) et ceux qui devront être transférés de l'entreprise au prestataire. Les modalités et les conditions préalables requises pour assurer le transfert doivent alors être recensées.

Exemples :

- > **Biens mobiliers** (machines, équipements, mobilier) : vérifier que les actifs sont bien en pleine propriété et non en crédit bail. Y a-t'il des clauses de réserve de propriété ?
- > **Immobilier** : pour les immeubles qui appartiennent à l'entreprise, identifier et purger un éventuel droit de préemption urbain...
- > **Contrats** (crédit-baux, baux commerciaux, licences, contrats d'approvisionnement....) : vérifier les clauses de circulation des contrats. Respecter les modalités d'information/demande d'autorisation prévues au contrat...

Rappel : les contrats ne sont pas librement cessibles en droit français, sauf clause contraire ou dans le cadre d'opérations emportant transmission universelle de patrimoine (fusion, scission...) ce qui n'est généralement pas applicable à une opération d'externalisation.

Formalisation du transfert

Le transfert d'une activité (personnel, actifs, corporels et incorporels, contrats...) dans le cadre d'une opération d'externalisation ne relève généralement pas en France du régime de la cession de fonds de commerce (car le plus souvent, il n'y a pas de transfert de la clientèle de l'entreprise au prestataire) et n'est donc pas dans cette hypothèse soumis aux formalités qui y sont attachés (publicité, purge du droit d'opposition des créanciers...).

Il convient de respecter les règles propres à chaque bien et droit transféré ou licencié (e.g. intervention d'un notaire pour les immeubles, écrit obligatoire, mentions obligatoires...) et aux formalités (publication, enregistrements) des transferts ou des licences après signature des contrats.

Les transferts importants d'actifs ou les concessions de droits qui nécessitent des formalités particulières sont généralement formalisés dans un contrat distinct du contrat de prestation de services qui est le cœur de l'externalisation. Ces contrats, outre un transfert des garanties constructeurs encore en cours, peuvent prévoir des clauses de garanties spécifiques données par l'entreprise à son prestataire.

Un inventaire contradictoire des installations et des équipements (état apparent – réserves indiquées dans PV de réception – défauts éventuels, engagement de travaux,) est effectué lors de la signature du contrat.

La valorisation des éléments transférés et le prix de cession sont pris en compte dans le modèle économique global mais devront généralement être identifiés spécifiquement, en particulier pour des raisons fiscales.

> RECOMMANDATIONS

1. Réaliser en amont l'inventaire des actifs et des droits et contrats dédiés à l'exploitation de l'activité à externaliser. Cette analyse est généralement interdépendante de celle relative au transfert de personnel.
2. Faire réaliser un audit sérieux des clauses de circulation des contrats par les juristes/conseil externes qui doivent travailler en synergie avec les opérationnels de la fonction.
3. Impliquer très tôt les juristes sur les aspects de droits de la propriété intellectuelle (en particulier logiciels, droits d'auteurs, brevets, transfert de technologie...) qui sont souvent complexes et sensibles.
4. Intégrer dans les contraintes du calendrier, le temps nécessaire aux autorisations et formalités liées au transfert des contrats.
5. Dans la mesure où le transfert de l'activité au prestataire ne relève pas du régime des cessions de fonds de commerce, le transfert des baux commerciaux vers le prestataire peut être refusé sans motifs par le propriétaire de l'immeuble. Ce type de négociation est sensible et les enjeux financiers sont généralement importants. Il convient de les anticiper le plus en amont possible.
6. Penser à recenser les autorisations administratives qui devront être « transférées » au prestataire.

> QUESTIONS POUR LES DIRIGEANTS

- > Le recensement des actifs (corporels et incorporels) et des contrats à transférer ou à mettre à disposition a-t-il été correctement effectué et par les bonnes personnes (opérationnels de la fonction/DAF/juristes/RH) ?
- > A-t-on prévu suffisamment de temps pour négocier avec les tiers co-contractants le transfert des contrats importants vers le prestataire ?
- > Est-on certain qu'il ne restera pas dans l'entreprise des contrats importants liés à la fonction à externaliser, qui ne peuvent être résiliés immédiatement ? Dans l'affirmative, quel est le coût de cette résiliation ? Cela a-t-il été intégré dans l'évaluation du coût de l'externalisation ?

[FICHE 8 Rémunération du service]

> CONTEXTE / DÉFINITION

Détermination de la rémunération

Le mode de détermination de la rémunération est lié à la durée du contrat et à la complexité des prestations.

Il existe une tendance actuelle (dans certains secteurs et pour certains services) à la facturation forfaitaire et non plus à l'unité d'œuvre (Utilities, FM). L'industrie n'achète plus à l'unité d'œuvre, qui n'est pas adaptée à une prestation complexe et qui s'inscrit dans le cadre d'un partenariat à long terme.

D'une certaine manière, la facturation à l'unité d'œuvre distingue le contrat de sous-traitance d'un contrat d'externalisation.

Il peut être également prévu un mélange entre des coûts fixes et frais variables (sous-ensembles sans descendre nécessairement à l'unité d'œuvre) avec une facturation minimale forfaitaire.

Il peut être également prévu une rémunération sur la base d'un forfait + dépassement de forfait (avec refacturation à l'unité d'œuvre). Cela demande de trouver des indicateurs pertinents sur le déclenchement de la prestation « hors forfait ».

« Exemple : 10000 mouvements informatiques (au-delà, X euros par prise) »

Autres méthodes : costs plus (principe de transparence : coût + marge).

Autres éléments à prendre en considération dans la négociation des éléments financiers :

1. Impact des transferts d'actifs / passifs du client vers le prestataire qui s'opère en début de contrat
2. Services initiaux de démarrage projet (audit, études, ingénierie, gestion de projet, développement d'outils de gestion)

3. La valorisation : le prix des prestations liées à la réversibilité sont-elles incluses dans les éléments financiers du contrat dès sa signature ?
4. Très souvent, le contrat prévoit une reprise des investissements/immobilisations par le client en fin de contrat si il y a réinternalisation de l'activité. Le prix des prestations spécifiques nécessaires à la réversibilité est difficilement et rarement fixé à la signature du contrat.
5. Valorisation de la maîtrise d'œuvre. Elle peut être facturée en plus des autres services dans une logique de valorisation du pilotage.
6. L'impact des bonus / malus doit être pris en compte.

2 – Rester attentif aux surcoûts fiscaux en particulier dans les contrats globaux multipays (ex : retenue à la source), risques de change etc...

Trouver les indicateurs d'évolution et les procédures de discussion (évolution des prix dans le temps, indexation et indicateurs, pratiques de benchmark, de renégociation annuelle, ...)

Bien intégrer la problématique des gains de productivité souhaitée par l'une ou l'autre des parties.

Modalités de paiement

Il n'y a pas de règle générale applicable au vu de la diversité des prestations.

Cas particulier des contrats multi - pays

Le dirigeant doit avoir une vision globale et consolidée du contrat et, dans le même temps, la prise en compte des particularismes locaux intra ou hors Europe.

> RECOMMANDATIONS

1. Bien identifier les coûts dès le départ (notamment de maîtrise d'œuvre du projet), les intégrer dans l'appréciation de la rentabilité (économie du contrat) et les contractualiser. Différencier dans la facturation les coûts de démarrage des coûts de gestion et d'exploitation.
2. Mettre en place une phase d'expérimentation, phase 1 pilote puis phase 2 déploiement : nécessité d'identifier une phase de transfert / test avec mise en place des procédures définitives (ne pas démarrer un projet d'externalisation sans connaissance précise de l'existant et du degré de complexité de l'opération).
3. Intégrer autant que possible la phase de réversibilité.

G Uide

4. Différencier les sources d'évolutions des coûts (exemple de l'évolution des grilles de conventions collectives).
5. Prévoir les modalités de révision sur la base d'indices (à date anniversaire par exemple).
6. Revalorisation à la hausse ou à la baisse sur la base d'indicateurs :
 - Fixes en fonction du périmètre du service
 - Variables en fonction des indicateurs (unités d'œuvre avec coefficient de complexité lié à la typologie du client ou du contrat)
7. Rechercher les gains de productivité ou de toute autre nature qui peuvent être partagés à parts égales.
8. Le recours éventuel à du benchmarking doit être accepté par les deux parties. Il convient de ne pas appliquer automatiquement les conclusions du benchmark sur les prix. Ces conclusions sont nécessairement un "input" à la discussion entre les parties en bonne intelligence.

> QUESTIONS POUR LES DIRIGEANTS

- > Quels sont vos objectifs liés à l'externalisation ?
- > Sont-ils en priorité des objectifs de réduction de coûts à court, moyen ou long terme ?

[FICHE 9 Organisation du co - pilotage et des comités de suivi]

> CONTEXTE / DÉFINITION

Le dialogue tout au long de l'exécution du contrat est indispensable. Il doit être organisé de manière précise dans le contrat de façon à faciliter sa mise en place et son efficacité dans la durée. Le but final est de constituer un partenariat dynamique.

L'organisation du pilotage doit faire vivre cette coopération.

- > Pratiques managériales.
- > Clarté et précision dans la description des interlocuteurs du dialogue aux différents niveaux.
- > Détermination des rôles, missions et délégations des différents comités de suivi.
- > Définition précise des procédures et des moyens de reporting.
- > Clarté dans la répartition des responsabilités.

> RECOMMANDATIONS

1. La structure de conduite de projet comprendra, en règle générale, un comité directeur mensuel et un comité de pilotage. Il convient de réduire les décalages entre décisionnaires et utilisateurs finaux des services externalisés.
2. La composition des comités doit être représentative des centres de décisions du client et du prestataire.
3. Une organisation observée s'appuie sur les trois niveaux suivants :
 - comité stratégique annuel pour le top management
 - comité de direction d'exécution du contrat
 - comité de pilotage « vie du contrat » opérationnel
4. La fréquence des réunions dépend de la nature du service externalisé, de l'état d'avancement du contrat et de son évolution. Une parité des membres prestataires / clients des comités est souhaitable. Les modalités d'organisation des réunions doivent être contractualisées.

5. Les comptes - rendus doivent être rédigés par l'une des parties, communiqués à tous les membres des comités de pilotage et validés.
6. Le client ne doit pas perdre le contrôle de l'externalisation.
7. Il est nécessaire de prévoir des procédures d'escalade en cas de difficultés.
8. Les principes de gouvernance, les droits et devoirs de chacune des parties doivent être formalisés et respectés.

> QUESTIONS POUR DIRIGEANTS

L'enrichissement continu du service s'appuie en particulier sur des plans de progrès, une hiérarchisation des objectifs, des innovations dans les services rendus.

Quelles sont vos pratiques de gouvernance de projet ? Quelle est l'organisation retenue ? Le pilote de l'externalisation est-il bien identifié ?

[FICHE 10 Modalités de reporting, S.L.A. et indicateurs de performance]

> CONTEXTE / DÉFINITION

La conduite du contrat de service impose de pouvoir évaluer avec précision la qualité des services apportés, au regard des impératifs du cahier des charges et de l'évolution des besoins du client. Le client a pour obligation d'apporter une maîtrise d'ouvrage forte, en particulier pour contrôler la prestation.

Les outils de reporting sont essentiels à la bonne réalisation de la prestation. Ils font vivre la relation prestataire – client.

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

- > Bien différencier les critères de choix de l'évaluation des services de ceux liés au choix d'un prestataire.
- > Eviter les indicateurs génériques.
- > Etablir une relation partagée et contractualisée entre le prestataire de services et le client. Les indicateurs seront définis en commun par les parties.
- > Le système de reporting est déterminé en début de contrat. Il peut être ajusté en fonction de plans de progrès qui s'adaptent notamment à l'activité du client.
- > La mesure de la performance peut se traduire par la mise en place de systèmes de bonus / malus (pénalités, crédits, etc.).

Scenario 1 :

Obligation contractuelle de pilotage continu pour dépasser la logique « résultats non atteints – déclenchements de pénalités »

Scenario 2 :

Application stricte de la logique résultats / malus

Scenario 3 :

Politique de bonus / malus et/ou de plans de progrès.

Guide

Bien segmenter les indicateurs selon trois natures possibles :

- > ceux relatifs aux objectifs du contrat,
- > ceux qui permettent de mesurer le niveau du service,
- > ceux qui mesurent les perspectives d'amélioration continue.
- > Mesure de la fiabilité : nombre et nature d'incidents,
- > mesure du délai et de la réactivité : délais de prise en compte des dysfonctionnements,
- > mesure de la disponibilité : nombre et raisons de rupture de services,
- > mesure de la capacité d'adaptation : personnalisation de la prestation,
- > mesure de la pro - activité : taux de satisfaction des utilisateurs finaux, nombre de propositions d'amélioration.

Pour plus d'informations, reprendre le guide "Coût complets, Performance et Externalisation" de l'Institut Esprit Service.

Bien poser les grands principes du reporting

Restituer les résultats des indicateurs en comité de pilotage

> RECOMMANDATIONS

1. Déterminer les tâches respectives de chaque partie :
 - > contrôles internes impératifs et souhaitables par le prestataire
 - > contrôles par le client réguliers et/ou ponctuels (audit).
2. Veiller à la transparence des résultats et de leurs modalités d'analyse (qualité et adaptabilité des reportings)
La logique de malus devrait être accompagnée de bonus.
3. Bien positionner les comités de pilotage en charge de la définition et de l'analyse des indicateurs.

> QUESTION POUR DIRIGEANTS

Les indicateurs contractualisés de mesure de la performance sont-ils adaptés à votre stratégie ?

[FICHE 11 Propriété intellectuelle]

> CONTEXTE / DÉFINITION

La complexité et la durée d'une opération d'externalisation imposent d'attribuer très précisément les droits sur les éléments transférés, échangés ou réalisés (droits de propriété, d'utilisation, droits d'exploitation).

Ces aspects ne doivent pas être négligés dans ces opérations. Outre les risques juridiques, la titularité des droits peut également permettre de valoriser une externalisation.

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

Il importe de définir qui sera titulaire des droits sur les éléments suivants :

- > documents de toute nature et support fournis par l'une des parties : qui en est propriétaire ?
- > logiciels : y a-t-il des développements spécifiques réalisés pour le client ? Sont-ils cédés au client ou concédés ?
- > progiciels : le client dispose-t-il des droits sur les progiciels qu'il utilise pour les transférer au prestataire, quels sont les droits concédés au client sur les progiciels du prestataire ?
- > marques et noms de domaines : le prestataire peut-il les utiliser ?
- > données diverses : à qui appartiennent-elles ? Sont-elles utilisables librement ?
- > savoir-faire : quand et comment est-il transmis ?

Il est important de définir la nature, le périmètre et la durée des droits transférés ou acquis en prenant en compte notamment les besoins du prestataire pour l'exécution du contrat (incluant le travail spécifique du prestataire dans la recherche d'amélioration continue du service en cours de contrat) et pour la réversibilité du contrat.

Points particuliers de vigilance :

Côté client

- > Bien clarifier les droits cédés ou concédés à toutes les phases du contrat, ainsi que les limites de ceux-ci (en interne ou vis-à-vis de tiers).
- > Vérifier si des droits doivent être donnés au prestataire (ex : droits d'éditeurs sur des progiciels ou de constructeurs obtenus), et dans l'affirmative, s'assurer de l'accord préalable des tiers concernés.
- > Pour les équipements, vérifier s'ils sont cédés ou transférés avec ou sans garantie.
- > Etre vigilant sur la récupération des données détenues par l'ancien prestataire afin de pouvoir soit les reprendre, soit les basculer vers un nouveau prestataire.

Côté prestataire

- > S'assurer qu'en cas de transfert de propriété vers le client, le prestataire dispose de tous les droits pour cette cession (ex : sous-traitants ayant participé aux travaux).
- > Bien identifier à la cessation du contrat les éléments cédés, concédés ou conservés.
- > Avoir une gestion stricte des droits de propriété intellectuelle.

> RECOMMANDATIONS

Dans le cadre d'un changement de prestataire, intégrer au démarrage une clause de substitution par le client pour pouvoir résilier les contrats existants. Il est recommandé de :

- > ne pas transférer les savoir-faire apportés au client sans l'accord express et préalable du prestataire ;
- > vérifier la durée des droits concédés (pour la durée du contrat ou au-delà) ;
- > prévoir des garanties d'éviction (contrefaçon, concurrence déloyale) réciproques ;
- > semander auprès de l'ancien prestataire, la levée de toute clause restrictive (ex : confidentialité) afin de permettre au nouveau fournisseur de travailler ;
- > s'interroger (pour un client) sur le fait de devenir propriétaire de ce qui a été réalisé par le prestataire. Est-ce dans son intérêt juridique et économique ?

[FICHE 12 Durée et sortie de contrat]

> CONTEXTE

S'agissant d'opérations complexes, entraînant généralement un transfert de moyens (matériels et humains) au prestataire, les contrats d'externalisation sont généralement des contrats à durée déterminée, d'au moins 3 à 5 ans.

Dans le cas d'un contrat à durée déterminée, les parties ne peuvent résilier unilatéralement le contrat sauf (i) pour faute de l'autre partie ou (ii) sauf à indemniser l'autre partie (iii) survenance d'un évènement (changement de contrôle...).

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

La durée distingue profondément la sous-traitance de l'externalisation. La philosophie de l'opération repose sur une durée pluriannuelle. Le partenariat prend toute sa dimension dans un juste équilibre entre la durée, l'investissement et le retour sur investissement.

Compte tenu de la durée généralement longue des contrats d'externalisation et de la nécessaire logique d'évolutivité, des clauses de sortie anticipée (hors faute) sont souvent prévues. Par exemple, une clause de sortie à la convenance du client à l'issue d'une période initiale de 2-3 ans (sur une durée de 5 ans), avec indemnisation (dédit) n'est pas inhabituelle. Les modalités de calcul s'appuient sur le montant des investissements techniques, la reprise des investissements dédiés au client à la valeur nette comptable, les contrats de maintenance, etc... Cependant, si le contrat est conclu sur une longue durée, le ROI pourra être meilleur.

Le contrat prévoit généralement des indicateurs de qualité auxquelles peuvent être associés des bonus/malus.

La clause de résiliation de plein droit pour faute peut s'appuyer sur ces indicateurs pour définir le seuil (défaut chronique de qualité) au-delà duquel le manquement du prestataire autorise le client unilatéralement à résilier le contrat.

Une externalisation multifonctions demande une maîtrise d'ouvrage particulière dédiée, ayant autorité (mandat) et très professionnelle.

La clause de changement de contrôle est nécessaire s'agissant d'un contrat de longue durée. Elle ne doit pas être conçue comme une clause de style, nécessairement bilatérale. Son champ d'application et ses conditions de mise en œuvre doivent être définis en fonction d'intérêts légitimes à préserver.

> RECOMMANDATIONS

1. La durée d'un contrat d'externalisation est pluriannuelle par essence (sinon organiser une simple sous-traitance) mais aussi pour des raisons de recherche d'équilibre économique et de retour sur investissement, en particulier en fonction du volume des investissements technologiques à la charge du prestataire.
2. La durée plancher souhaitable est variable selon les fonctions concernées. Dans la plupart des cas, 3 ans est le seuil plancher approprié.
3. En tout état de cause, il faut proscrire les contrats annuels avec tacite reconduction.
4. Intégrer une clause de sortie de contrat dans une logique gagnant – gagnant, selon des bases clairement définies.
5. La maîtrise d'ouvrage doit être forte et efficace.
6. Rechercher une solution à l'amiable dans un cas de sortie de contrat.
7. Le système de contrôle de la prestation ne doit pas se transformer en sanction systématique par l'interface client.
8. Une clause de changement de contrôle doit être appliquée raisonnablement sur juste motif (par exemple cas d'un contrat conclu intuitu personae avec passage du prestataire sous le contrôle d'un concurrent de son client).
9. Possibilité de sortir du contrat en cas de manquement à la confidentialité des données sensibles communiquées par l'une ou l'autre des parties.

> QUESTIONS POUR DIRIGEANTS

Avez-vous identifié la durée moyenne généralement constatée d'un contrat d'externalisation dans votre secteur d'activité ?

Avez-vous intégré dans le contrat toutes les possibilités de sortie adaptées à la stratégie de l'entreprise ?

Comment avez-vous calculé l'indemnité de sortie avant le terme fixé dans le contrat ?

[FICHE 13 Responsabilité]

> CONTEXTE

Parmi les grandes problématiques de la responsabilité contractuelle, le concept d'« obligation de résultat » ou d' « obligation de moyens » est généralement mis en avant. Il faut rappeler néanmoins que ce concept vise, d'un point de vue juridique le renversement de la charge de la preuve en cas de contentieux.

Ces concepts théoriques sont importants mais ne constituent qu'un outil en cas de mise en jeu de la responsabilité, le fondement de la responsabilité reposant sur les obligations concrètes des parties définies dans l'ensemble du contrat.

La notion de maîtrise d'œuvre/maîtrise d'ouvrage est très normée dans certains secteurs (informatique) mais pas nécessairement dans d'autres.

La problématique de la responsabilité renvoie également à l'analyse des clauses de pénalités ou de bonus/malus. Sont-elles conçues comme des clauses ayant un impact sur la rémunération ou sont-elles conçues comme de véritables clause pénales (évaluation forfaitaire de l'indemnisation en cas de manquements, n'ouvrant pas droit à des dommages et intérêts additionnels sauf disproportion manifeste) ?

La problématique de responsabilité passe également par les clauses de limitation de responsabilité quantitative (plafonds, ex : montant de la prestation, ...) et qualitative (énonciation expresse de ce qui n'est pas pris en charge par l'une ou l'autre des parties, ex : le prestataire n'assurera pas l'évolution réglementaire du système mis en place...). Le préjudice ouvrant droit à indemnisation est également généralement défini (ex : exclusion de la prise en charge des dommages indirects et définition dans le contrat de cette notion).

> PRATIQUES MANAGÉRIALES

- Un contrat est un instrument flexible et vivant qui doit refléter l'intention réelle des parties et la réalité opérationnelle. Il ne faut pas se battre sur des concepts théoriques mais bien relire le contrat en traçant toutes les obligations (est-ce que je l'ai bien voulu ? Suis-je en mesure de respecter de telles obligations ?).
- On observe une tendance à oublier les clauses opérationnelles de définition de missions, les définitions, et leur impact sur la portée des clauses où elles figurent. La responsabilité de chacun n'est pas définie uniquement dans les seules clauses qualifiées expressément d'obligation.
- Il convient naturellement de tenir compte de l'évolution des règles et de la jurisprudence et de l'impact de leur évolution sur la responsabilité.

> RECOMMANDATIONS

- > Bien dissocier les notions d'assurance et de responsabilité. Un prestataire ne doit pas se substituer à l'assurance du client.
- > Bien comprendre les véritables risques de l'opération et les assurances qui y sont attachées.
- > Veiller particulièrement à la pertinence et aux implications de chaque mot, encore plus pour cette notion de responsabilité.
- > Les notions d'obligation de résultats et d'obligation de moyens n'ont pas la même signification pour les juristes et les autres acteurs de la négociation et de la vie du contrat. Mettre en cohérence les approches des juristes et des acteurs de la négociation (acheteurs, commerciaux notamment).
- > Bien préciser ce que doivent faire chacun des acteurs. Bien définir le degré et la nature de l'engagement.
- > Ne pas négliger l'importance des annexes, leur intégration dans l'ensemble du contrat et leurs conséquences sur la responsabilité de chacun.
- > Bien évaluer les conséquences financières de la responsabilité (problèmes de plafonds, utilisation à bon escient des clauses de boni et mali, ...)
- > Bien comprendre (ou se le faire expliquer) les concepts de responsabilité et leurs conséquences qui peuvent varier d'un pays à l'autre (pour les contrats internationaux).
- > Bien déconnecter les clauses d'assurances (qui couvrent la responsabilité du prestataire vis-à-vis du client mais aussi vis-à-vis de tiers) et les clauses de responsabilité.
- > Veiller au choix de la compagnie d'assurance (solvabilité, ...) du prestataire et prévoir un droit de contrôle.
- > Connaître les incidences des clauses d'assurances - dommages.
- > Bien ajuster les plafonds de responsabilité aux risques réels.

> QUESTIONS POUR DIRIGEANTS

- > Acceptez-vous d'évoquer et d'explicitier des limitations de clauses de responsabilité ?
- > Comment gérez-vous les conséquences d'un préjudice à l'égard de tiers ?

[FICHE 14 Réversibilité et changement de prestataire]

> CONTEXTE

Le contrat d'externalisation étant à durée déterminée, le client a vocation à reprendre tout ou partie de ce qu'il avait confié au prestataire ou à le confier à un nouveau prestataire.

Cette réversibilité peut intervenir à la fin de la durée du contrat ou durant celui-ci, en raison d'une résiliation par l'une des parties pour faute de l'autre, ou encore pour tous motifs durant le contrat, sans faute (sortie anticipée avec généralement une clause de dédit).

La réversibilité doit être décidée par le client et elle est totale ou partielle.

Le contexte de l'externalisation et ses modalités de mise en œuvre influent directement sur la réversibilité.

> RECOMMANDATIONS

1. La réversibilité doit être ajustée à l'objet du contrat et la clause contractuelle la définissant doit prévoir les différents cas de sa mise en œuvre (à la fin du contrat ou durant celui-ci).
2. La clause de réversibilité doit également prévoir : sa durée, ses modalités, les obligations de chacune des parties pendant cette phase et les conditions de recette.
3. La réversibilité doit être assortie d'une rémunération qui devrait être intégrée au prix global du contrat. Si possible, son montant doit être déterminé dès le démarrage. Au minimum, il convient de définir les éléments qui en composeront le coût. Dans certains cas (ex : résiliation pour faute du prestataire), le coût de certaines prestations liées à la réversibilité peuvent être mises à la charge du fournisseur.
4. Il est important de bien communiquer en cas de réversibilité ou changement de prestataire (tant en interne qu'en externe). La clause de publicité / communication s'applique en cours et en fin de contrat.
5. Cette phase nécessite une collaboration active entre les parties.
6. Pendant cette phase, les services doivent continuer à être fournis par le prestataire, sauf demande contraire du client.
7. Il est utile, pendant l'exécution du contrat, de préparer cette « réintégration ». Généralement, un plan de réversibilité, mis à jour chaque année, permet notamment de mieux gérer cette phase.

> QUESTIONS POUR DIRIGEANTS

- > Quels sont les moyens et matériels au sens large du terme (licences, contrats de toute nature, ...) qui seront transférés (concedés ou acquis) ?
- > Quelles sont les conséquences sociales de cette réversibilité ?
- > Quels sont les impacts sur les contrats en cours (autres prestataires du client, sous-traitants du prestataire) ?
- > La réversibilité doit-elle s'effectuer vers l'entreprise ou un nouveau prestataire ?
- > La phase de choix du nouveau prestataire a-t-elle été harmonisée avec la réversibilité ?
- > Avez-vous les compétences nécessaires pour reprendre la fonction externalisée ? Comment avez-vous prévu de gérer la réversibilité ?

[FICHE 15 Fiscalité]

> CONTEXTE

Les contrats d'externalisation (et tout particulièrement ceux ayant un périmètre international) peuvent entraîner des conséquences fiscales fortes pour le prestataire et pour le client.

Les principales problématiques sont les suivantes.

Structuration de l'opération

Il convient d'être vigilant sur les modalités de facturation retenues pour les opérations transfrontalières impliquant plusieurs entités chez le client et le prestataire (entité locale à entité locale, entité locale à une entité située dans un autre pays). Ces modalités de facturation auront nécessairement une incidence sur l'architecture contractuelle de l'opération.

Par ailleurs, l'impact de TVA (ou taxes locales équivalentes) peut être important et des retenues à la source sont possibles.

Lors de la mise en place de l'opération d'externalisation

1. Pour le client

Au regard de l'impôt sur les sociétés, le client est imposé à l'occasion du transfert des divers éléments (matériels, contrats et éventuellement immeubles ou droit au bail) au prestataire à raison des gains éventuels dégagés par la cession de ces éléments (plus-values), le prix de cession des éléments devant normalement correspondre à leur valeur vénale.

Quant à la TVA, dans le cas où la TVA acquittée par le client lors de l'acquisition initiale des matériels cédés au prestataire aurait été intégralement récupérée, la cession de ces matériels au prestataire n'emporterait pas d'incidences particulières pour le client dès lors que cette cession est soumise à TVA. En revanche, si la déduction de la TVA initiale n'avait été que partielle (ce qui est le cas si le client est un assujetti ou redevable partiel de la TVA), le client pourrait bénéficier d'un complément de déduction de TVA sous réserve que la cession des matériels intervienne avant le commencement de la quatrième année suivant celle de l'acquisition des biens par le client.

2. Pour le prestataire

Dans la mesure où l'activité externalisée serait exercée par le client à son profit exclusif, le contrat d'externalisation ne devrait pas entrer dans le champ d'application de l'article 719 du Code Général des Impôts (CGI), relatif aux mutations de fonds de commerce ou de clientèle. En effet, l'externalisation ne devrait pas se traduire, dans ce cas, par un transfert de clientèle (cf. Cour de cassation, 17 décembre 1991).

L'article 720 du CGI relatif aux conventions de successeur ne devrait pas non plus s'appliquer à l'opération d'externalisation.

Dans ces hypothèses, les droits d'enregistrement au taux de 4,80% (au-delà de 23 000 euros) ne seraient donc pas exigibles.

La solution pourrait être différente si, notamment, l'activité transférée au prestataire disposait d'une « clientèle » propre, qu'elle soit au sein du propre groupe du client, ou auprès de tiers.

En cours d'exécution du contrat

L'externalisation ne devrait pas avoir d'incidences notables au regard du résultat imposable du client.

Il peut arriver que les matériels ou immeubles soient donnés en location par le client au prestataire au lieu d'être cédés. Dans ce cas, le loyer devrait correspondre à un prix de marché et serait imposable au taux de droit commun.

Les effets fiscaux positifs induits par l'externalisation pour le client devraient principalement consister en une diminution des taxes assises sur les salaires, des impôts de nature immobilière en cas de transfert d'immeubles, ainsi que de la taxe professionnelle.

S'agissant de la taxe professionnelle, cette réduction provient soit d'une diminution des salaires et immobilisations inclus dans l'assiette, soit, si le client est soumis à la cotisation minimale en fonction de la valeur ajoutée, d'une diminution de celle-ci résultant de la transformation de charges internes en charges externes prises en compte pour le calcul de la valeur ajoutée (celle-ci étant définie comme l'excédent de la production sur les consommations de biens et services en provenance de tiers). Par ailleurs, l'augmentation des charges externes induite par l'externalisation est susceptible, le cas échéant, de permettre au client de bénéficier du plafonnement de sa taxe professionnelle en fonction de la valeur ajoutée. Il n'y a toutefois d'économie fiscale qu'en apparence, dans la mesure où cette économie a pour contrepartie des surcoûts fiscaux supportés par le prestataire, et qui seront répercutés sur le prix des prestations.

Le transfert de personnel, de matériels et, le cas échéant, d'immeubles, modifiera l'assiette des impôts et taxes dont le prestataire est redevable. Celui-ci devra supporter un surcoût au regard des taxes assises sur les salaires, de la contribution sociale de solidarité et éventuellement d'impôts de nature immobilière. Au regard de la taxe professionnelle, du prestataire (avec toutefois une base d'imposition pour les matériels égale au prix de cession au lieu de la valeur d'origine chez le client), soit, dans le cas où le prestataire serait soumis à la cotisation minimale en fonction de la valeur ajoutée, d'une augmentation du chiffre d'affaires pris en compte pour le calcul de la valeur ajoutée.

Lors du dénouement de l'opération

Les conséquences fiscales relatives au dénouement de l'opération d'externalisation, que ce dénouement intervienne au terme du contrat ou avant son terme, devraient être identiques à celles indiquées pour la mise en place du contrat, et faire l'objet des mêmes réserves.

[Annexe]

Exemple de plan d'un contrat d'externalisation

Préambule

- a. Définitions
1. Objet du contrat
2. Documents contractuels
 - a. Ordre de préférence
 - b. Processus de modification du contrat et de ses annexes
3. Durée
 - a. Période initiale
 - b. Reconduction
4. Services
 - a. Généralités
 - b. Périmètre des Services
 - c. Phases de mise en oeuvre des Services (y incluant la phase de migration et le calendrier)
 - d. Phase opérationnelle
 - e. Niveaux ou qualité de Services et pénalités
5. Obligations des parties
 - a. Obligations générales du client
 - b. Obligations générales du prestataire
6. Gestion des actifs (équipement, logiciel, locaux)
7. Modifications et changements du contrat
 - a. Principes
 - b. Procédures de changement - Evolutions
 - i. Modifications des Services
 - ii. Nouveaux Services

G Uide

8. Gouvernance et comités
 - a. Principes de gouvernance
 - b. Comités
 - c. Procédure d'escalade
9. Propriété et contrefaçon
10. Fin du contrat - Résiliation
 - a. Résiliation pour faute
 - b. Résiliation à tout moment (« for convenance »)
 - c. Résiliation en cas de redressement ou liquidation judiciaire
 - d. Résiliation en cas de changement de contrôle
11. Responsabilité et assurance
 - a. Responsabilité
 - b. Assurance
12. Garanties (données par le prestataire)
13. Dispositions financières
 - a. Prix et modifications des prix
 - b. Conditions de paiement
14. Réversibilité
 - a. Définition
 - b. Préparation de la réversibilité en cours d'exécution du contrat
 - c. Notification de la décision de mise en œuvre du plan de réversibilité
 - d. Procédures de réversibilité
 - e. Conditions financières de la réversibilité
15. Optimisation et améliorations
 - a. Optimisation des Services
 - b. Audit
 - c. Benchmark
16. Confidentialité

17. Autres dispositions contractuelles
 - a. Force Majeure
 - b. Annonces et publicité
 - c. Autonomie des dispositions contractuelles
 - d. Renonciation
 - e. Titres
 - f. Cession et sous-traitance
 - g. Non concurrence
 - h. Non sollicitation de personnel
 - i. Conformité aux lois et règlements
 - j. Langue
 - k. Survie de certaines obligations
 - l. Statut des Parties
18. Notification
19. Loi applicable – Tribunal compétent (ou arbitrage)

CONTACTS

Institut Esprit Service
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
www.institutespritservice.com
institutespritservice@medef.fr
Alain Tedaldi – 01 53 59 17 09

Contrats privés d'externalisation

G Uide