



Centre Français de Recherche sur le Renseignement



**SOUS-TRAITANCE ET EXTERNALISATION :  
QUELS RISQUES POUR LES ETABLISSEMENTS  
FINANCIERS ET LES ENTREPRISES  
DE SERVICES ET DE CONSEIL ?**

**Eric Denécé – Valéry Gaudin**

**Avril 2009**

## **SOUS-TRAITANCE ET EXTERNALISATION : QUELS RISQUES POUR LES ETABLISSEMENTS FINANCIERS ET LES ENTREPRISES DE SERVICES ET DE CONSEIL ?**

Dans un contexte de recherche de rentabilité à tout prix, les entreprises recourent de plus en plus à la sous-traitance ou à l'externalisation d'une ou plusieurs de leurs activités. Cette démarche peut être décrite de façon simple comme étant l'action de faire réaliser par un tiers, sur ses ordres et spécifications, tout ou partie des biens ou services dont l'entreprise a besoin ou qu'elle doit fournir à ses propres clients.

Ces pratiques sont depuis longtemps très répandues dans l'industrie. Elles se développent également très rapidement dans les établissements financiers et les sociétés de services et de conseil. La sous-traitance et l'externalisation sont devenues des phénomènes non seulement en croissance constante, mais surtout au caractère incontournable.

En effet, le recours à la sous-traitance est économiquement très séduisant. Les avantages les plus évidents qui poussent une entreprise à opter pour la sous-traitance sont tout d'abord une volonté de réduire les coûts et les délais de mise en œuvre, une meilleure flexibilité ainsi que la valeur ajoutée que représente l'apport d'experts disposant d'une connaissance pointue de leur secteur.

Toutefois, l'un des défis majeurs pour les entreprises est de poursuivre la recherche de la rentabilité tout en se préservant des risques pouvant impacter leur activité, leur performance et leur rentabilité. Or, la démarche même de sous-traitance a d'importantes conséquences en matière de responsabilité, de sûreté et de réputation pour les firmes.

Il semble donc indispensable de considérer toute politique d'externalisation sous l'angle des risques opérationnels qu'elle pourrait engendrer et de mesurer en conséquence les avantages et les inconvénients de cette pratique.

***Nota :** Les informations relatives à l'externalisation et à la sous-traitance des firmes sont par nature protégées et difficiles d'accès. La présente étude ne vise donc pas à l'exhaustivité. Elle n'est qu'une première approche ayant pour but de conduire à une réflexion plus approfondie.*

## SOMMAIRE

<b>DEFINITIONS</b>	<b>p. 5</b>
<b>Sous-traitance (subcontracting)</b>	<b>p. 5</b>
<b>Externalisation (outsourcing)</b>	<b>p. 5</b>
<b>Outsourcing et offshore : des termes à considérer séparément</b>	<b>p. 6</b>
<b>La sous-traitance « en cascade »</b>	<b>p. 7</b>
<b>Le cadre juridique de la sous-traitance</b>	<b>p. 7</b>
<b>INTERET D'UNE POLITIQUE D'OUTSOURCING</b>	<b>p. 8</b>
<b>L'outsourcing dans l'industrie financière</b>	<b>p. 8</b>
<b>L'outsourcing dans le secteur des technologies de l'information</b>	<b>p. 9</b>
<b>L'outsourcing dans le domaine des services</b>	<b>p. 10</b>
<b>TYPOLOGIE DES RISQUES LIES A LA SOUS-TRAITANCE</b>	<b>p. 11</b>
<b>Risques opérationnels</b>	<b>p. 11</b>
<i>Perte de savoir-faire</i>	<b>p. 11</b>
<i>Perte de contrôle du donneur d'ordres</i>	<b>p. 12</b>
<b>Risques liés à la responsabilité</b>	<b>p. 13</b>
<b>Risques sociaux</b>	<b>p. 13</b>
<b>Risques liés à la sûreté</b>	<b>p. 14</b>
<i>Malveillance</i>	<b>p. 14</b>
<i>Perte des données confidentielles</i>	<b>p. 14</b>
<i>Révélation d'informations à caractère sensible</i>	<b>p. 15</b>
<b>Risques assurantiels</b>	<b>p. 15</b>
<b>Risques réglementaires et juridiques</b>	<b>p. 16</b>
<b>Risque d'image et atteintes à la réputation</b>	<b>p. 17</b>
<b>RECONSIDERER LES CONDITIONS DE L'EXTERNALISATION</b>	<b>p. 18</b>
<b>Ne pas remettre en cause la démarche d'externalisation...</b>	<b>p. 18</b>
<b>... Mais la reconsidérer à la lumière des risques qu'elle peut engendrer</b>	<b>p. 18</b>
<b>Le cas de l'industrie financière</b>	<b>p. 19</b>

<b>Quelques pistes pour limiter les risques</b>	<b>p. 21</b>
<i>L'intérêt d'un contrat écrit</i>	<b>p. 21</b>
<i>Préciser la responsabilité des parties</i>	<b>p. 21</b>
<i>Instaurer un contrôle qualité</i>	<b>p. 21</b>
<i>Le respect des normes juridiques et éthiques</i>	<b>p. 22</b>
<i>La protection des données sensibles</i>	<b>p. 22</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>p. 23</b>

## DEFINITIONS

Il convient de préciser les différences entre les deux concepts de « sous-traitance » et « d'externalisation », bien que les deux termes soient souvent utilisés indifféremment pour évoquer une seule et même pratique.

### **Sous-traitance (*subcontracting*)**

*« Le "sous-traitant" est un entrepreneur qui, sous la direction d'un entrepreneur principal, s'engage envers ce dernier à réaliser un travail en sous-oeuvre. Le sous-traitant bénéficie d'un régime lui permettant, sous certaines conditions, de se faire payer directement par le maître de l'ouvrage ».*

Plus généralement, le mot « sous-traitance » est utilisé dans son sens vulgarisé pour définir une pratique qui consiste pour une entreprise dite "donneur d'ordres", à confier la réalisation à une entreprise dite "sous-traitant" (ou "preneur d'ordres"), d'une ou de plusieurs opérations ou tâches qu'elle estime plus avantageux de faire faire par d'autres personnels que les siens. Cependant, il s'agit de tâches déterminées de façon précise et le ou les sous-traitants sont alors tenus de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques (ou "cahier des charges") du donneur d'ordres<sup>1</sup>.

La sous-traitance se rapporte généralement à des tâches qui sont ponctuelles, même si elles peuvent être de plus ou moins longue durée. Les entreprises sous-traitantes se retrouvent ainsi régulièrement en position de compétition entre elles afin de remporter les contrats proposés par les donneurs d'ordres.

### **Externalisation (*outsourcing*)**

L'externalisation recouvre une réalité légèrement différente. Si le principe reste le même, le concept revêt une certaine pérennité, une longévité de l'action de faire faire, qui le différencie de la sous-traitance : *« Le contrat d'outsourcing, aussi appelé contrat d'externalisation, consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service, à un prestataire externe spécialisé, pour une durée pluriannuelle. C'est un service complet accompagné d'un engagement en termes de niveaux de services particulièrement élaborés ».*

---

<sup>1</sup> Nous n'évoquons pas ici la sous-traitance dite de « marché », qui se pratique surtout dans le BTP. Celle-ci met en jeu trois acteurs : le maître d'ouvrage, c'est-à-dire le client (promoteur d'un immeuble, municipalité faisant construire une école, etc) ; l'entrepreneur principal, que l'on nomme également donneur d'ordres (personne physique ou morale qui est choisie par le maître d'ouvrage pour réaliser les travaux) ; les sous-traitants, qui sont les entreprises retenues par l'entreprise principale pour réaliser tout ou partie des travaux commandés.

Il convient d'ajouter que « *le prestataire fournit alors la prestation en conformité avec les niveaux de services, de performance et de responsabilité spécifiés dans la cahier des charges* ». La question de responsabilité notamment revêt une grande importance.

Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises recourent à l'externalisation, par exemple dans le domaine de la comptabilité, de la paie, etc. Le donneur d'ordres n'exécute plus ces tâches particulières lui-même, mais préfère faire appel à des entreprises dont c'est la spécialité, pour se concentrer, généralement par choix stratégique, sur son cœur de métier. L'entreprise donneur d'ordres confie alors entièrement certaines de ses fonctions, à une entreprise sous-traitante, qui effectuera pour elle des tâches spécifiques, généralement sur plusieurs années.

Il est donc possible d'en donner une définition plus précise : « *la délégation de certaines fonctions (comme par exemple la comptabilité, les ventes, l'administration, l'informatique, etc.) sur une longue durée (au moins 18 mois) à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise* ».

Il existe trois types d'externalisation (ou d'outsourcing) :

- outsourcing *on-shore* : le prestataire travaille dans le même pays que le client ;
- outsourcing *near-shore* : les prestations sont externalisées dans un pays proche de celui du client ;
- outsourcing *off-shore* : les prestations sont réalisées dans des pays lointains.

### **Outsourcing et offshore : des termes à considérer séparément**

Il est important de distinguer outsourcing et offshore. L'outsourcing est le fait de confier à un tiers l'exécution d'une prestation de service récurrente qui peut avoir lieu au sein de l'entreprise, en France ou ailleurs. L'*offshore* est la délocalisation d'une activité dans un pays à plus faible coût de main d'oeuvre (pays *Low Cost*).

Sous l'effet de la mondialisation la sous-traitance se réalise de plus en plus à une échelle internationale. Nombre de sociétés aujourd'hui n'hésitent plus à externaliser des fonctions entières de leur activité, (services informatiques, comptabilité etc.) dans des pays parfois très lointains, comme l'Inde ou la Chine.

*Les grands établissements financiers américains sont des clients de premier ordre pour les spécialistes indiens de la sous-traitance informatique. Banques, assurances et services financiers représentent 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel pour les sociétés de services indiennes et jusqu'à 40 % du CA de certaines d'entre elles. L'ensemble de ces SSII fait travailler environ 350 000 personnes pour leurs clients de la finance. Par exemple, avant sa disparition, Lehman Brothers, travaillait avec une douzaine de sociétés locales, dont tous les grands noms du secteur : Tata Consulting Services (TCS), Infosys, Wipro, Satyam, etc. La banque d'affaires leur sous-traitait des développements d'applications et d'opérations de back-office, pour une valeur estimée à quelque 200 millions de dollars. En outre, Lehman disposait en Inde de sa propre filiale informatique. Installée près de Mumbai (Bombay), elle employait quelque 1 500 personnes et fournissait notamment des services d'aide à la recherche sur actions et aux travaux d'analyse pour les opérations de fusions-acquisitions. Bank of America travaille surtout avec Infosys, et Merrill Lynch avec TCS et Satyam. Les milieux de la high-tech considèrent que 2 500 personnes environ travaillent pour Merrill chez TCS et Satyam<sup>2</sup>.*

<sup>2</sup> Patrick de Jacquilot, "L'emploi dans les SSII indiennes est menacé par la crise à Wall Street", *01Net*, 17 septembre 2008.

## **La sous-traitance « en cascade »**

On appelle « sous-traitance en cascade » la situation dans laquelle une fonction externalisée repose elle-même sur la sous-traitance. Le prestataire effectif de la prestation ne dépend alors que du « preneur d'ordre » et non du « donneur d'ordre », c'est-à-dire qu'il n'a pas de lien contractuel avec l'entreprise au profit de laquelle est réalisée la prestation. Il y a donc dilution des responsabilités.

## **Le cadre juridique de la sous-traitance**

Que l'on soit sous-traitant, donneur d'ordres ou, le cas échéant, maître d'ouvrage, il est important de maîtriser les relations qui se nouent entre fournisseurs et clients.

Le contrat de sous-traitance est régi par les articles 1787 et suivants du Code civil, ainsi que par la loi du 31 décembre 1975, modifiée à plusieurs reprises<sup>3</sup>.

Le travail d'ordre intellectuel entre dans le cadre de la loi de 1975 (Cour de cassation, 28 février 1984). Le sous-traitant intellectuel bénéficie donc de la même action envers le maître d'ouvrage qui l'a agréé que n'importe quel sous-traitant. Toutefois, le sous-traitant intellectuel n'a qu'une obligation de moyens et non une obligation de résultat vis-à-vis de l'entrepreneur principal, ce qui le distingue des autres sous-traitants.

---

<sup>3</sup> Stéphane Corone, « Sous-traitance : bien délimiter les responsabilités », *L'Entreprise*, 1er février 2009.

## INTERET D'UNE POLITIQUE D'OUTSOURCING

La diversification des technologies et la recherche d'une flexibilité dans la production face aux fluctuations des marchés conduisent les entreprises à se repositionner sur leur coeur de métier. Pour opérer ce recentrage, elles doivent confier de plus en plus de travaux et de prestations à d'autres entreprises. Avec tous les risques que cela comporte. Les entreprises délèguent la paie, le secrétariat téléphonique, la maintenance informatique ou une partie, très technique ou pointue, de leur production qui n'est pas rentable pour elles.

L'externalisation n'est plus, aujourd'hui, l'apanage exclusif des entreprises industrielles, technologiques ou des *Call Centers*. Tous les acteurs économiques doivent faire face à un double défi : diminution des recettes et augmentation des charges. Ils se trouvent ainsi dans l'obligation de réduire les prix et de rechercher de nouveaux modes d'organisation afin de réaliser des gains de productivité. Outre une recherche de réduction des charges, l'outsourcing répond à d'autres impératifs du contexte économique actuel.

- Besoin de liquidités. Les stratégies d'outsourcing ont une dimension défensive. Elles sont utilisées pour réduire les coûts et dégager des liquidités. On constate que les entreprises ont connu une augmentation significative de leur retour sur investissement (ROI) après la mise en place de stratégies d'outsourcing.

- Raisons « politiques » et environnementales. L'outsourcing est un concept « à la mode ». Ce nouveau modèle d'organisation a éveillé la curiosité des dirigeants et a rapidement été considéré comme un levier moderne d'optimisation de la performance. L'outsourcing véhicule aujourd'hui des valeurs de réactivité et de management proactif de la gouvernance. Les entreprises ne souhaitent plus fonctionner en autarcie.

### **L'outsourcing dans l'industrie financière**

Les établissements financiers sont des fournisseurs de services qui font appel très fréquemment à des sous-traitants. Le secteur financier - particulièrement les grands comptes - est en effet l'un des principaux clients de l'externalisation applicative, notamment pour les systèmes d'information.



*Accenture a signé avec Van Lanschot Bankiers, la plus ancienne banque indépendante des Pays-Bas, un contrat d'externalisation d'applications de plusieurs millions de dollars pour une durée de sept ans. Accenture assurera le développement et la maintenance des applications bancaires de l'établissement, dont les services de crédit, la gestion d'actifs et la gestion des risques. Ce contrat s'inscrit dans le cadre du programme de transformation informatique et opérationnelle de la banque, qui vise à faire progresser son activité via une efficacité accrue et un service client optimisé. Sur le terrain, Accenture prendra en charge le développement, le déploiement et la maintenance du parc applicatif existant et à venir de Van Lanschot Bankiers, de la gestion de la relation client au back-office, en passant par Internet et les systèmes informatiques de gestion. Ces services seront fournis par le biais du réseau mondial de centres de services d'Accenture, qui compte plus de 50 centres répartis sur les cinq continents. Accenture aidera également Van Lanschot Bankiers à réorganiser sa fonction informatique afin d'optimiser ses services et réduire ses coûts informatiques. L'expertise d'Accenture dans l'externalisation d'applications et les projets de transformation informatique et son expérience mondiale de l'industrie bancaire ont pesé dans le choix de la banque néerlandaise.*

*« Les difficultés des directions informatiques à accompagner les stratégies globales des entreprises sont souvent inhérentes à la complexité des processus et de la technologie » explique Hervé Auchère, consultant chez Accenture. « Le lancement de ce programme de transformation informatique et l'externalisation de la maintenance et du développement applicatifs permettront à Van Lanschot Bankiers de disposer d'une fonction informatique plus simple et plus souple - deux atouts indispensables pour créer de la valeur et atteindre la haute performance<sup>4</sup>».*

## **L'outsourcing dans le secteur des technologies de l'information**

Le développement majeur des pratiques d'externalisation chez les entreprises du secteur des technologies de l'information est particulièrement marqué. Il se fonde sur trois raisons :

- Réduction des coûts. La crise, la forte pression concurrentielle et tarifaire entraînent une diminution des marges opérationnelles. Les services informatiques des entreprises sont en surcapacité. Souhaitant se désendetter, elles n'ont pas la possibilité de financer de grands déploiements ou d'importants projets informatiques en interne. Aujourd'hui, les entreprises cherchent à consolider et rentabiliser. Les SSII ont tendance à industrialiser leur offre en créant des *Solution Centers* dans des pays à faible coût de main d'œuvre. De plus en plus de prestations de conseil et d'ingénierie sont packagées dans des solutions globales d'infogérance.

- Focalisation sur les compétences clés. Lorsque le système d'information est considéré comme un centre de coûts, comme un outil au service du management, il peut être intéressant pour l'entreprise d'externaliser afin de se recentrer sur son activité de base. Cela permet de libérer des ressources pour effectuer les tâches jugées plus prioritaires.

---

<sup>4</sup> "Van Lanschot Bankiers externalise ses applications informatiques auprès d'Accenture", *Technologies Bancaires*, 6 février 2009.

- Contrôle, flexibilité et recherche de compétences externes. Outsourcer son système d'information permet de mettre un coût sur la fonction TI, autorisant les calculs de rentabilité et de prévisions.

### Les modèles d'outsourcing des TI<sup>5</sup>

	On-site	Off-Site
Onshore	Outsourcing 'classique': prestataire(s) et équipe(s) technique(s) en local	Prestataire local faisant l'intermédiaire entre le client et les équipes techniques off-site
Offshore	Développeurs étrangers en régie chez le client (body-shopping)	Contact direct entre le client et le(s) prestataire(s) offshore

### L'outsourcing dans le domaine des services

Plusieurs grandes tendances caractérisent les démarches d'externalisation dans le secteur des services :

- Externalisation de processus (*Business Process Outsourcing* ou BPO). On n'externalise plus seulement le support informatique, on délocalise l'activité elle-même (traitement de factures, de paie, etc.). Un bon exemple est celui des Américains qui font analyser les radios médicales en Inde. Le BPO s'applique également à l'analyse en temps direct de choix d'investissements financiers par des analystes indiens. En France, le BPO est plus mesuré et concerne essentiellement la finance, les ressources humaines, les achats et la *Supply Chain*.

- L'*offshore*. Il se développe particulièrement en Inde et en Chine. Ce mouvement est destiné à se pérenniser car certains pays sont de plus en plus stables politiquement. Les techniques de travail standardisées adoptées par les entreprises permettent la mutualisation et le travail à distance. Il y a un réel attrait pour les pays en voie de développement mais cela doit se régulariser, car les monnaies locales sont par contre encore fluctuantes

- L'intégration. Certaines entreprises envisagent l'outsourcing de manière plus globale, en externalisant, par exemple, les fonctions supports.

- Logique d'industrialisation. Aujourd'hui les solutions s'appuient de plus en plus sur des centres de services multi-clients dans une logique d'industrialisation, alors que par le passé les solutions « sur mesure » étaient privilégiées. Par exemple, chez Accenture, les effectifs dédiés à l'outsourcing représentaient 25 000 personnes en 2003. Leur centre principal se situe en Inde, à Bangalore.

<sup>5</sup> Les notions de *On-Site/Off-site* renvoient à la localisation des équipes techniques. *Offshore* et *Onshore* renvoient à la localisation du prestataire avec qui le client va signer le contrat d'outsourcing.

## TYPOLOGIE DES RISQUES LIES A LA SOUS-TRAITANCE

L'entreprise évolue dans un univers de plus en plus complexe, dynamique et hostile et les risques pesant sur ses activités ne cessent de se multiplier et de se diversifier. Le risque d'entreprise peut être défini comme : « *La menace qu'un événement qu'une action ou qu'une inaction affecte la capacité à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur* » (Ernst & Young).

Les fonctions de sous-traitance et d'externalisation n'échappent pas à cette tendance. Les sociétés doivent être conscientes des inconvénients d'un recours « non contrôlé » à l'externalisation. Les risques seront plus ou moins déterminants selon l'activité de l'entreprise. Il importe de les considérer en fonction de la nature des activités sous-traitées et des lieux dans lesquels elles s'exercent.

Chacune des fonctions de l'organisation est concernée par le processus et sa préparation : la fonction production et la fonction juridique par tout ce qui relève des risques associés à la production, à la propriété intellectuelle (brevets, contrefaçon etc.), le DSI pour ce qui est de la sécurité des informations, les ressources humaines pour ce qui est de la gestion des personnels etc.

On observe généralement une faible ou une mauvaise appréciation des menaces potentielles auxquelles la société peut être confrontée en matière d'externalisation. On constate trop fréquemment que la décision de sous-traiter se fonde principalement sur des considérations financières, notamment la recherche de réduction des coûts. D'autres facteurs pourtant cruciaux ne sont que rarement inclus dans la réflexion préparatoire. Le fait de sous-traiter certaines opérations d'une société ajoute encore à la complexité de gestion de celle-ci.

### ➔ Risques opérationnels

#### *Perte de savoir-faire*

La capacité d'innovation est au cœur de l'avenir des entreprises occidentales. Lorsque certaines fonctions à forte valeur ajoutée intellectuelle sont externalisées vers les pays *Low Cost*, apparaît le risque d'appauvrir à terme le réservoir de savoir faire de ces entreprises. D'autant que les clauses de confidentialité sont d'un très faible secours et ne servent à rien dans des pays où la protection de la propriété intellectuelle est encore très défaillante. Avant d'externaliser *offshore*, il faut donc se poser la question du risque que l'on prend et de la perte que cela représente pour l'entreprise si le savoir faire concerné est divulgué<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Selon une étude réalisée fin 2008 par l'agence de notation EcoVadis, qui a porté sur plus de 300 fournisseurs de 12 multinationales, 52 % des sous-traitants situés dans les pays en développement étaient jugés « risqués » et 9 % « très risqués », contre, respectivement, 42 % et 2 % dans les pays développés.

Le risque existe également lorsque des prestataires extérieurs sont intégrés dans le fonctionnement de l'organisation.

### ***Perte de contrôle du donneur d'ordres***

L'externalisation signifie forcément que l'entreprise donneuse d'ordres va perdre une partie de son contrôle, ce qui accroît la part d'incertitude. A l'extrême, cela peut déboucher sur la perte du contrôle de l'activité et une situation de dépendance peut se créer entre le sous-traitant et l'entreprise « donneur d'ordre ».

*En France, l'Etat a progressivement abandonné bon nombre de ses missions régaliennes de sécurité, pour les déléguer à des entreprises privées. Aujourd'hui, lorsqu'un passager se présente à Roissy pour prendre un vol, son seul contact avec les services de police se limite au fonctionnaire qui contrôle son passeport. A moins que ce voyageur ne transporte stupéfiants ou explosifs. Pour le reste, la fouille de ses bagages ou la palpation de ses vêtements est, depuis plus d'une décennie, assurée par des sociétés de sûreté sous-traitantes. De même que la surveillance des avions sur le tarmac ou encore les mesures spéciales prises sur les vols à destination du Moyen-Orient ou des Etats-Unis. Des appels d'offre qui font baisser la qualité du service - Un marché de 350 millions d'euros pour l'ensemble des aéroports français, attribué sous forme d'appels d'offres. Or, ces derniers temps, il semble que la concurrence aiguë entre la dizaine d'entreprises qui se partagent ce marché ait fait baisser les prix certes, mais aussi la qualité de service. " Auparavant, les acheteurs de prestations de sûreté combinaient prix et professionnalisme. Aujourd'hui, le critère est davantage le prix, avec des conséquences négatives à terme, comme l'arrivée de sociétés qui ne possèdent ni le sérieux professionnel, ni l'ancienneté dans le métier que l'on pourrait attendre<sup>7</sup>.*

Il convient de prendre en compte également l'impact qu'aurait sur l'activité, tout problème ou crise qui surviendrait chez un sous-traitant ou chez le prestataire chez qui l'activité a été externalisée : quel serait l'impact d'une faille de logiciel sur une entreprise qui a externalisé ses opérations informatiques, celui du vol de données stratégiques et confidentielles, l'impact de grève ou autres conflits sociaux interrompant l'activité d'un prestataire ? Existe-t-il un contrat couvrant le donneur d'ordres en cas de défaut de production du preneur d'ordres ?

*Une boîte de bandes magnétiques contenant des données non chiffrées sur les clients de la banque New York Mellon ont disparu en février 2008, alors qu'elles étaient transportées par la société Archive America vers un site de stockage. La banque affirme qu'aucune information perdue n'a été utilisée ni accédée bien que de nombreuses informations personnelles soient exposées (noms, dates de naissance, numéros de sécurité sociale, et peut-être des numéros de comptes bancaires). La banque avait déclaré initialement que les bandes contenaient des informations sur 4,5 millions de clients, pour finalement monter ce chiffre à 12,5 millions de clients<sup>8</sup>.*

<sup>7</sup> Franck Bouaziz, « Sécurité aérienne - Les limites de la sous-traitance », *Le Nouvel Economiste*, 4 mai 2006.

<sup>8</sup> IDG News service, "10 histoires typiques de pertes de données ... aux Etats-Unis", *Réseaux & Télécoms*, 29 janvier 2009.

Dans le cas de la sous-traitance « en cascade », cela peut se traduire par un risque de sous-performance ou de non performance, voire par la défaillance du prestataire et par la paralysie de la fonction. Idéalement, il faut pouvoir réduire les incertitudes concernant les employés du sous-traitant ou du prestataire, quant à leur compétence et à leur qualification.

### ➔ Risques liés à la responsabilité

Il existe un problème de la responsabilité des donneurs d'ordre à l'égard des sous-traitants : dans quelle mesure ces derniers sont-ils responsables ? Quelles sont les vulnérabilités pour le donneur d'ordre ?

*Le site anglais Government Gateway, mis en place par le ministère du travail et des retraites, fait partie d'une initiative gouvernementale permettant aux entreprises et aux citoyens de payer leurs impôts et d'accéder à d'autres services gouvernementaux en ligne, de façon sécurisée.*

*En octobre 2008, une clé USB a été retrouvée sur le parking d'un pub, contenant les mots de passe d'accès au site, ainsi que le code source de cette plate-forme. Cette clé USB avait été perdue par un employé du fournisseur Atos Origin, qui a obtenu un contrat d'environ 58 millions d'euros pour la gestion du site web sur cinq ans en 2006. Ces informations perdues ont conduit à la fermeture temporaire du site.*

*Nick Herbert, porte-parole de parti conservateur, a déclaré qu'il n'était pas normal que les ministres ignorent leur responsabilité et tiennent leurs fournisseurs pour seuls et uniques responsables. "Le gouvernement passe des contrats avec ces firmes, et les ministres sont donc responsables de la bonne gestion des informations personnelles"<sup>9</sup>.*

Ce risque prend toute sa dimension lors de l'emploi de subcontractors dans des situations à risque. 30% des consultants opérationnels dans les missions à l'étranger sont des sous-traitants. Ils sont souvent recrutés au dernier moment et appartiennent à des petites structures ou sont indépendants. Ils interviennent en dehors du périmètre d'assistance des employés du donneur d'ordre. Toutefois, en cas d'accident, témoins et médias diront qu'ils travaillaient pour l'entreprise. Le risque de responsabilité se double alors d'un risque lié à la réputation.

### ➔ Risques sociaux

L'externalisation n'est jamais une opération neutre socialement, a fortiori lorsqu'elle est *offshore*, puisque les salariés de l'activité externalisée ne bénéficient pas de possibilité de reclassement vers le prestataire. Il est important de se tenir informé de la perception que les employés de l'entreprise ont sur le fait que la société ait choisi l'externalisation.

De même, des conflits sociaux, des dérives sectaires ou tout autre problème de ce genre, survenant chez un sous-traitant peuvent avoir des répercussions sur leur activité et sur la pérennité de l'entreprise et donc impacter celle du « donneur d'ordres ».

---

<sup>9</sup> Tom Young, "Government Gateway secured and back online", *Vnunet.com*, 3 novembre 2008.

## ➤ Risques liés à la sûreté

La sous-traitance des activités de sécurité est une fonction critique pour l'entreprise, Elle n'a pas la même valeur que celle des services généraux ou des autres fonctions périphériques au coeur de métier de la firme (sous-traitants auxquels n'est fait appel que ponctuellement : immobilier, actuariat, statistique, experts sectoriels : eau, énergie, aéroports, medical, etc.).

### **Malveillance**

*Un rapport publié par le cabinet Quocirca<sup>10</sup> a mis en parallèle l'externalisation des développements informatiques et le risque de piratage. C'est une mésaventure qu'a connu l'établissement financier TS Ameritrade. Le développement de l'une de ses applications avait été confié à un prestataire, mais un programmeur de ce partenaire y a introduit une porte dérobée. Cet acte de malveillance a eu pour conséquence pour TS Ameritrade l'exposition des données personnelles de 6,3 millions de ses clients. Cet événement, révélé en 2007, a eu un impact majeur sur la réputation et l'image de l'organisation. Ce cas n'est malheureusement pas isolé. Le rapport de Quocirca fait savoir que sur les 72% des sociétés du secteur financier faisant appel à l'outsourcing, plus de 40% font réaliser leur code logiciel hors de l'entreprise.*

### **Perte des données confidentielles**

Le risque qui semble aujourd'hui le mieux compris, ce qui ne signifie toutefois pas qu'il soit toujours bien intégré dans les politiques de gestion des risques, est le vol de données confidentielles, notamment par le biais d'un acte malveillant sur un système informatique. C'est pourquoi il est devenu fréquent d'inclure, dans les cas d'externalisation des systèmes d'informations, une clause sur les vulnérabilités logicielles ainsi que des pénalités financières.

*En mai 2005, Time Warner a signalé que des bandes de sauvegarde avaient disparu au cours de ce qui aurait dû être une livraison de routine par Iron Mountain pour un stockage chez ce prestataire. Les bandes disparues contenaient des informations telles que les noms et les numéros de sécurité sociale de 600 000 anciens et actuels employés de Time Warner basés aux États-Unis, les personnes à leur charge et leurs bénéficiaires<sup>11</sup>.*

*L'une des plus grandes sociétés mondiales d'audit, Deloitte, a avoué, en octobre 2008, la perte d'un portable renfermant les informations confidentielles de 150 000 employés britanniques de Vodafone. Le portable dérobé contenait les noms des employés, leurs numéros de sécurité sociale, leurs dates de naissance, leurs salaires ainsi que des informations sur leurs retraites. Dans une lettre adressée à ses employés, Vodafone, a tenté de rassurer ses salariés. "Aucune de ses informations ne pourrait être utilisée pour accéder aux données de Vodafone". Une assurance de façade qui peine sans doute à rassurer des salariés à juste titre angoissés. Le cabinet d'audit a toutefois précisé que les données étaient cryptées et l'accès au PC protégé par un mot de passe. ☹ ☹*

<sup>10</sup> Consultable à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/solutions/securite/analyse/la-necessaire-composante-securite-de-l-externalisation-applicative.shtml>

<sup>11</sup> IDG News service, *op.cit.*



## Révélation d'informations à caractère sensible

Des sous-traitants peuvent avoir accès à des informations de caractère sensible (commerciales, techniques, financières, etc.) et les divulguer consciemment ou inconsciemment à des tiers, ce qui aura des conséquences néfastes pour l'entreprise "donneur d'ordres".

Si l'on peut déceler relativement facilement certaines personnalités à risque dans sa propre entreprise en accordant une attention particulière à certains signaux faibles, qu'en est-il de celles présentes chez des sous-traitants ?

*En octobre 2007, GE Money a été averti par son prestataire de stockage, Iron Mountain, que l'une de ses bandes ne pouvait plus être localisée, alors que la firme n'avait aucune trace indiquant que la bande soit sortie des bâtiments. GE Money gère les cartes de crédit de 230 revendeurs. La bande contient les informations - en clair - des cartes de crédit de 650 000 clients ainsi que des employés de GE Money<sup>12</sup>.*

*En octobre 2008, les noms, les adresses, les numéros de passeports et de permis de conduire de 100 000 soldats britanniques et de leurs proches, ainsi que de 600 000 candidats potentiels à une carrière militaire, sont dans la nature. Le ministère britannique de la Défense a dévoilé qu'un disque dur portable servant à l'administration du personnel des forces armées est introuvable. Circonstances aggravantes, le ministère ignore si ce disque, qui était géré par l'organisme privé de maintenance informatique EDS avec lequel il travaille, est crypté. En outre, il n'est pas exclu qu'il contienne des informations sur les comptes en banque des militaires.  
EDS a pris conscience de la perte du disque lors d'un audit de routine. Les enquêteurs du ministère de la Défense doivent maintenant déterminer si le disque a été simplement égaré ou bien volé. Cette disparition est particulièrement embarrassante pour le gouvernement.*

## ➤ Risques assurantiels

L'assureur d'une entreprise représente une source de risque puisqu'il dispose d'informations qui touchent au périmètre stratégique de l'entreprise qu'il assure. L'entreprise doit se questionner sur la sécurité des informations et des données qu'elle met à la disposition de ce partenaire qui recourt lui-même à la chaîne de la réassurance, à l'externalisation applicative pour son système informatique et la gestion de ses bases de données.

*La société d'assurance américaine AIG, propose, entre autres, des contrats d'assurance relatifs à la protection des expatriés et au kidnapping. Mais AIG ne dispose d'aucun savoir-faire opérationnel sur ces sujets et fait donc appel à des prestataires externes pour remplir ses engagements : Kroll lui fournit le renseignement sur les zones et situations à risque et Clayton se charge des opérations de négociation et d'évacuation. Or AIG a été très durement touchée par la récente crise financière ce qui a conduit à sa recapitalisation par l'Etat américain. L'une des conséquences de cette nationalisation, c'est qu'elle a brusquement stoppé toutes ses opérations de sous-traitance dans un souci de réduction des coûts. Mais elle n'a développé aucune compétence de substitution. Les entreprises qui ont un contrat avec elle ne sont donc plus couvertes : le contrat d'assurance n'est donc qu'une illusion de sécurité.*

<sup>12</sup> IDG News service, *op.cit.*

*Le recours à des entreprises sous-traitantes dans l'industrie, a été mis en lumière lors du procès de l'explosion de l'usine AZF, la plus grande catastrophe industrielle survenue en France depuis la Deuxième Guerre mondiale (31 morts et des milliers de blessés en septembre 2001). La question de la sous-traitance chez AZF est cruciale car l'hypothèse privilégiée pour expliquer l'explosion est le mélange malencontreux de deux produits dans le hangar 221, où étaient stockés des déchets, alors que la gestion des déchets était confiée à une entreprise sous-traitante. "Nous avons sur les sites de 30 à 50 % de salariés qui ne sont pas salariés de Total. Nous avons plus d'accidents chez les sous-traitants (...) La sous-traitance c'est le transfert et aussi l'aggravation du risque" a déclaré Philippe Saunier, élu du CHSCT de Total<sup>13</sup>.*

Le risque peut également prendre des proportions importantes et souvent non visibles dans le cas de la sous-traitance en cascade.

### ➔ Risques réglementaires et juridiques

Les questions relatives aux conditions réglementaires et aux aspects juridiques constituent un point dont l'importance doit être mise en exergue. C'est pourquoi, avant de sélectionner tout partenaire extérieur pour lui confier des tâches en sous-traitance ou en externalisation, il faut pouvoir s'assurer que ce dernier se conforme rigoureusement aux lois et aux réglementations applicables dans son domaine d'activités et de compétences (fiscales, etc.). Pour autant, même en ayant intégré ces divers vecteurs de risques et de menaces dans la réflexion préparatoire à toute externalisation ou sous-traitance, il reste néanmoins la délicate question du contrôle de l'activité du prestataire.

L'outsourcing soulève de nombreuses problématiques juridiques, car c'est une relation structurante sur le long terme, qui crée une interdépendance forte entre le client et son prestataire. Le contrat est relativement simple à mettre en place, mais le contrôle qu'il permet d'exercer sur le prestataire peut se révéler très aléatoire, s'agissant d'un prestataire localisé dans un pays où le client ne dispose d'aucun pouvoir coercitif et aura beaucoup de mal à obtenir une quelconque indemnisation en cas de problème.

On sait aujourd'hui comment contrôler une relation d'externalisation, car les contrats modernes, ont beaucoup évolué et contiennent des outils de contrôle efficaces (audit, benchmarking, pénalités). Mais il faut être clair : l'efficacité de ces outils est limitée au bon vouloir du prestataire et de sa volonté à pérenniser la relation avec le client. Un contrat d'externalisation offshore, plus encore que tout autre contrat d'externalisation, requiert un très important investissement de la part du client en terme de maîtrise d'ouvrage et de définition de ses besoins. Cela est d'autant plus vrai que la prestation externalisée est sophistiquée (développement de logiciel par exemple).

En matière de sous-traitance, un aspect doit être en particulier vérifié : les contrats civils sont-ils suffisants pour garantir les prestations de sûreté/sécurité ?

<sup>13</sup> "Procès AZF : le recours à la sous-traitance en question", *L'Indépendant*, 13 mars 2009



*En juin 2008, l'université des hôpitaux et des cliniques de l'Utah a découvert que les bandes de sauvegarde qu'elle avait envoyées par courrier à son prestataire de stockage n'étaient jamais arrivées à destination. Plutôt que de réaliser l'acheminement, la personne en charge de l'envoi est rentrée chez elle pour la nuit, laissant les bandes dans sa voiture. Au matin, elles avaient disparu et avec elles, les dossiers de facturation de 2 millions de patients. Les bandes ont été retrouvées un mois plus tard par la police. Apparemment, elles n'avaient été ni utilisées ni consultées selon l'université<sup>14</sup>.*

## ➤ Risque d'image et atteintes à la réputation

Depuis la fin des années 1990, l'entreprise n'est plus jugée uniquement sur sa performance financière, mais elle est aussi regardée par ses actionnaires comme devant avoir un comportement moral et éthique, s'appuyant sur une performance durable. La sauvegarde de la réputation de l'entreprise est devenue un enjeu stratégique. Une véritable "rente de respectabilité" peut être tirée de cette action.

Les risques et les crises qu'ils peuvent engendrer sont d'autant plus menaçants pour l'entreprise que leur impact peut être amplifié par les médias voire - dans certaines situations - par des concurrents ou des mouvements d'opinion. En effet, la société de l'information permet le développement des techniques de guerre de l'information ou d'infodéstabilisation. Pour venir à bout d'un concurrent, les acteurs ont de plus en plus fréquemment recours à l'action dans les champs relevant de l'émotion du public : droits de l'homme, environnement, travail des enfants, corruption, etc.

Le raisonnement doit ensuite être étendu et inclure l'image et la réputation des sociétés auxquelles vont être sous-traitées une ou plusieurs activités.

*Au Royaume-Uni, une série de pertes de données confidentielles par les autorités a sapé la confiance du public dans la capacité de l'administration à protéger les informations confidentielles. D'autant que devant ces dysfonctionnements à répétition, le gouvernement se décharge de sa responsabilité sur les agences de sous-traitance chargées de gérer les fichiers. Le 21 août 2008 le ministère de l'Intérieur, a reconnu la perte des données personnelles de 84 000 détenus en Angleterre et au Pays de Galles.*

*En novembre 2007, le gouvernement a dû reconnaître la perte des fichiers informatiques de 25 millions de bénéficiaires d'allocations familiales (plus de 7 millions de familles), conservés sur 2 CD-ROM. En 1998, le gouvernement travailliste avait pourtant promulgué une double législation : le Freedom of Information Act et le Data Protection Act. Le premier autorise l'accès du public aux documents officiels ; le second doit éviter le détournement des données individuelles. Mais l'application de la loi pose problème. En sous-traitant la gestion des données à des sociétés privées, le gouvernement se protège des critiques, se contentant à chaque fois de présenter ses excuses<sup>15</sup>.*

<sup>14</sup> IDG News service, *op.cit.*

<sup>15</sup> Marc Roche, "A Londres, vols et disparitions en série", *Le Monde*, 27 août 2008.

## **RECONSIDERER LES CONDITIONS DE L'EXTERNALISATION**

### **Ne pas remettre en cause la démarche d'externalisation...**

Dans une économie mondialisée, les opérations de sous-traitance et d'externalisation de tout ou partie des activités des entreprises sont inévitables. La tendance, en croissance constante, ne peut vraisemblablement pas être inversée. Mais si l'outsourcing est une démarche stratégique pour l'entreprise, elle doit participer d'une véritable réflexion sur son cœur de métier et ne doit pas être uniquement dictée par des raisons de réduction de coût.

L'attrait économique d'une telle opération est certes significatif - quoique que si l'on en croit la récente étude de KPMG, il est parfois difficile de chiffrer les réductions de coûts attendues d'une telle opération - mais il ne saurait, seul, être l'argument justifiant la prise de ce genre de décision. Le fait d'ouvrir une société sur l'extérieur, que ce soit à un niveau local, national voire international ajoute à la gestion des risques que l'on pourrait qualifier de « traditionnelle », un niveau supplémentaire de vulnérabilité qu'aucune société ne peut se permettre d'occulter.

Les motivations premières des organisations pour la sous-traitance et l'externalisation sont d'ordre financier. Pour autant, la recherche de rentabilité ne peut se faire sans une prise en compte effective et efficace des risques.

### **... Mais la reconsidérer à la lumière des risques qu'elle peut engendrer**

Sous-traiter ou externaliser signifie ajouter à ses propres risques ceux qui sont susceptibles de toucher ses partenaires extérieurs.

Aussi, toute réduction des coûts obtenue grâce à une ou plusieurs opérations de sous-traitance doit être balancée par les risques qui pourraient peser sur la société. L'on doit valider l'opportunité de sous-traiter non seulement en termes de coûts, mais également au regard des différentes conditions relatives aux responsabilités et aux assurances afin de se prémunir de toute déconvenue ultérieure dont les conséquences pourraient rapidement mettre en péril la continuité de l'activité.

Avant toute prise de décision de faire sous-traiter ou d'externaliser quelque activité que ce soit, il convient de définir précisément le périmètre stratégique de l'entreprise, de prendre conscience de la valeur de ce qui va être confié à un prestataire externe et des conséquences qu'auront inmanquablement sur l'organisation, toute perte, mauvaise utilisation ou détournement de ce qui est transféré à ce prestataire. Puis, il est essentiel d'analyser les conséquences néfastes que peut représenter la relation nécessaire avec un ou plusieurs prestataires extérieurs.

Force est de constater l'absence de prise en compte des risques liés à la sous-traitance et à l'externalisation par la majorité des entreprises de conseil et de services. On observe encore trop fréquemment des sociétés qui se retrouvent prises au piège, obligées de gérer dans l'urgence évidemment une crise qu'elles auraient peut-être pu

anticiper, mais qu'elles n'ont pas vu venir, lorsqu'une démarche d'externalisation n'a pas été envisagée à la lumière des risques qu'elle peut engendrer.

Ces entreprises se retrouvent en conséquence dans une position qui peut se révéler au mieux inconfortable, au pire périlleuse par leur impréparation.

*Alors qu'une grande partie des centres d'appels est délocalisée dans les pays de l'Est ou en Afrique du Nord, voire en Inde, Risc Group a décidé, lui, de relocaliser cette activité en France. En un peu plus de quinze ans, Risc Group s'est hissé parmi les plus importantes sociétés de services informatiques (106 millions prévus en 2009). Spécialisée à l'origine dans les risques informatiques et la sécurité (virus, intrusions), l'entreprise s'est depuis diversifiée pour devenir éditeur de logiciels, hébergeur de sites, infogérant de données, etc. Avec 35 000 clients, le groupe touche d'abord des petites et moyennes entreprises et même des TPE (qui représentent 62 % de l'activité), même si elle s'oriente désormais vers les grands comptes. Jusqu'à présent, les sept filiales européennes de Risc Group disposaient de leur propre centre de contact, sous-traité au Maroc, en Roumanie et en Ukraine. Mais l'entreprise a considéré que cette organisation pouvait être dangereuse pour son développement. Elle a donc décidé de créer son propre centre d'appels intégré et de l'installer en France. Pour Loïc Péquignot, la « sous-traitance offshore » se traduit souvent par des coûts de gestion élevés pour une qualité inégale<sup>16</sup>.*

## Le cas de l'industrie financière

La sous-traitance dans l'industrie des services financiers a permis aux entreprises de ce secteur de développer une bonne connaissance des risques liés à l'externalisation.

Leur situation est assez représentative du genre de difficultés auxquelles les sociétés de services ou de conseils peuvent être confrontées. Ce phénomène a poussé le secteur à s'interroger sur la question de la sûreté des données et des conséquences que pouvaient avoir des failles dans ce domaine, qu'il s'agisse de problèmes de malveillance ou de vulnérabilité exploitables. Il semble en effet que les problèmes relatifs à l'informatique soient majoritaires... ou peut-être sont-ils les plus visibles ?

Dans une publication datant de septembre 2006<sup>17</sup>, l'Agefi Luxembourg met l'accent sur « la nécessité de bien évaluer les risques pour une entreprise qui décide d'avoir recours à la sous-traitance dans l'industrie financière en pratiquant par exemple le recours à l'"offshoring" ». Il identifie comme risques liés à la sous-traitance :

- le risque de réputation dû à une diminution du niveau de qualité des services prestés,
- le risque opérationnel lié à des problèmes techniques chez le prestataire,
- le risque de sortie lié au fait que le processus de sous-traitance est difficilement réversible et que les mandats des prestataires courent souvent sur de nombreuses années,
- le risque lié à l'obligation de respecter les lois en vigueur, car aux yeux de la loi, l'institution financière principale continue d'assumer la responsabilité de l'activité sous-traitée,

<sup>16</sup> Jean-Jacques Talpin, "Risc Group relocalise ses centres d'appels à Orléans", *La Tribune*, 8 Janvier 2009.

<sup>17</sup> « Sous-traitance dans l'industrie financière : principes directeurs pour la gestion des risques », *Le mensuel d'AGEFI*, septembre 2005, Luxembourg.

- le risque lié à l'externalisation excessive de domaines d'activités critiques non seulement pour assurer le respect des obligations de la société principale vis-à-vis des clients mais également sa viabilité,
- enfin, dans le contexte d'*offshoring* le risque lié à l'instabilité de l'environnement politique, social et légal du pays destinataire de la sous-traitance.

Aux Etats-Unis, il existe un certain nombre de règles auxquelles doit se conformer l'industrie des services financiers. Ainsi, les institutions financières doivent non seulement être avisées du recours à d'autres sous-traitants, mais elles doivent encore les approuver. Cela vise à prévenir les problèmes qui pourraient provenir de sous-traitants dont les mesures de sécurité seraient trop faibles voire inexistantes. Les institutions financières sont ainsi poussées à être particulièrement vigilantes sur les mesures de sûreté appliquées par les sous-traitants et sur leur stabilité financière, à plus forte raison lorsqu'il s'agit de prestataires localisés à l'étranger, dans des pays où les lois relatives à la protection des données par exemple sont moins contraignantes que les lois américaines.

Ce genre de risque fait partie de ce qui, pour les banques, est défini comme étant classé parmi les risques opérationnels, qui s'ajoutent aux risques de crédit et à ceux de marchés. Ces risques opérationnels sont devenus l'une des préoccupations principales de l'industrie bancaire et regroupent les risques que l'organisation, ses acteurs et l'environnement externe font courir aux banques, qui incluent : « le risque lié au système d'information, le risque lié aux processus, le risque lié aux personnes... mais aussi la capacité de l'entreprise à assurer la relève sur les postes clés et le risque lié aux événements extérieurs (terrorisme, catastrophe naturelle, environnement réglementaire,...). Plusieurs réglementations bancaires tentent d'apporter des solutions aux carences existantes dans ce domaine.

Comme l'illustre le rapport de KPMG<sup>18</sup>, compte-rendu d'une étude européenne concernant les sociétés de services financiers et l'externalisation, la situation est préoccupante : tout d'abord, ces sociétés auraient trop souvent une vision à court terme et non pas une vision stratégique à long terme. Une nouvelle fois, il est préconisé de porter une attention particulière aux obligations réglementaires, et il est déploré que l'évaluation des risques soit encore insuffisante. La conclusion du rapport est sans appel : « dans le secteur des services financiers, la manière dont les stratégies d'externalisation sont définies est perfectible. »

Le rapport Quocirca sur les risques de piratage informatique lors de l'externalisation du développement d'applications dans l'industrie financière pourrait avoir des répercussions significatives, parmi lesquelles une révision des contrats d'externalisation et notamment l'ajout d'une composante de sécurité. Ainsi les entreprises vont être poussées à penser la sécurité en amont des développements. Les prestataires vont devoir prendre des engagements qualitatifs, sans compter les clauses relatives aux vulnérabilités logicielles et les éventuelles pénalités financières. Cependant, un « bon contrat » de départ avec un sous-traitant n'est encore pas une assurance parfaite. Comment se prémunir efficacement contre toute décision de ce sous-traitant de transmettre les données confidentielles qu'on lui a soumis à tout autre prestataire ?

---

<sup>18</sup> [http://www.kpmg.fr/Fr/Press/Documents/CP\\_Future\\_Sourcing.pdf](http://www.kpmg.fr/Fr/Press/Documents/CP_Future_Sourcing.pdf)

## **Quelques pistes pour limiter les risques**

Face aux risques liés à la sous-traitance, le donneur d'ordres doit sécuriser ses choix de prestataires, ses contrats bilatéraux et sa couverture assurance. Plusieurs mesures s'imposent :

### ***L'intérêt d'un contrat écrit***

La loi n'impose aucune forme particulière pour ce type de contrat, qui peut même être simplement verbal. Mais les enjeux financiers, techniques et juridiques peuvent être importants et courir sur une période longue. La rédaction d'un contrat écrit devient alors indispensable, car il renforce la sécurité juridique de l'accord et sert de preuve en cas de manquement. Un bon contrat de sous-traitance comprend trois chapitres : le cahier des charges technique, les clauses juridiques et financières, ainsi que l'organisation des relations opérationnelles (coordination, planification, contrôles...) entre le donneur d'ordres et le prestataire. Il convient d'éviter les deux écueils extrêmes que sont la réglementation excessive (souvent inadaptée à la réalisation pratique de la prestation) et l'absence de dispositions adaptées<sup>19</sup>.

### ***Préciser la responsabilité des parties***

Le donneur d'ordres et le sous-traitant doivent formaliser les clauses de partage ou de limitation de leurs responsabilités respectives en prévention de tous les types de risques qu'ils peuvent encourir dans l'exécution ou l'inexécution du contrat. Les parties auront aussi intérêt à définir, d'un commun accord, la nature, la durée, ainsi que les modalités et limites d'application des garanties propres à l'objet du contrat. Ils devront être le plus précis possible sur les tâches à effectuer, leurs modalités de réalisation et de contrôle, sur les moyens utilisés pour chaque opération, de même que les procédés et les équipements qui devront être mis en oeuvre, comme sur les éventuelles pénalités et les conditions de renouvellement. Lorsque la prestation réalisée est stratégique pour le donneur d'ordres, il peut négocier une garantie de continuité.

En cas de sous-traitance « en cascade », c'est-à-dire si le prestataire sous-traite lui-même tout ou partie de son activité, l'entreprise utilisatrice dispose de deux solutions. Soit interdire cette pratique dans le contrat, soit la soumettre à son autorisation préalable, tout en imposant que les articles du contrat principal soient reproduits dans les contrats de sous-traitances inférieures.

### ***Instaurer un contrôle-qualité***

La bonne gestion des risques passe par l'établissement des indicateurs de performance (qualité, satisfaction-clients, fiabilité, respect des délais, investissement, innovation, taux de fréquence accidents...) qui seront mis en oeuvre dans le cadre d'audits de sélection. Le contrat doit donc indiquer les procédures de contrôle-qualité. Le donneur d'ordres a intérêt à se ménager la possibilité d'effectuer un maximum de

---

<sup>19</sup> Matthieu Maury, « Comment se prémunir des risques liés à la sous-traitance ? », *L'usine nouvelle*, 19 janvier 2009.

contrôles, surtout au début de la relation. Si des audits qualité sont prévus, il faut fixer leurs modalités. Le contrat doit prévoir les sanctions si, par exemple, le sous-traitant ne respecte pas les opérations prévues ou si la qualité des biens ne répond pas à la norme voulue.

Enfin, pour « verrouiller » le contrat, il est judicieux de prévoir une clause pénale, qui sanctionnera tout manquement du sous-traitant, comme du donneur d'ordres.

### ***Le respect des normes juridiques et éthiques***

De plus en plus de multinationales incluent des chartes sociales et environnementales dans leurs contrats et multiplient les audits. Aussi, il est indispensable que le sous-traitant s'engage sur le respect des réglementations en vigueur, qu'il s'agisse de la sécurité, de l'hygiène, des règles relatives au travail ou à l'environnement. Cet engagement est a fortiori nécessaire si la production a lieu à l'étranger.

### ***La protection des données sensibles***

Les entreprises disposent de compétences, de savoir-faire, de connaissances techniques et d'inventions qui constituent leur patrimoine intellectuel et industriel. Ce patrimoine doit être protégé car il a une réelle valeur commerciale. Dans le cadre d'une sous-traitance, il faut donc prévoir la protection des droits intellectuels et industriels, des brevets, des marques, des dessins et modèles, des droits d'auteur applicables aux logiciels, surtout lorsqu'ils sont indispensables à la réalisation des tâches confiées.

Il est fréquent que le sous-traitant dispose de brevets ou de savoir-faire spécifiques. Il doit alors garantir le donneur d'ordres contre toute action en contrefaçon de ceux-ci. S'il utilise un savoir-faire, il doit le garantir contre toute action en concurrence déloyale. Si le sous-traitant ne dispose pas des brevets nécessaires à l'exécution de la mission, le donneur d'ordres peut lui concéder une licence de brevet ou mettre en place une assistance technique<sup>20</sup>.

Par ailleurs, compte tenu de leurs relations économiques et techniques particulières, le donneur d'ordres et le sous-traitant ont intérêt à convenir d'un dispositif contractuel visant à garantir le caractère confidentiel de certaines informations. Il est en effet important de protéger le secret des informations échangées pendant la relation de sous-traitance. Pour cela, il faut rédiger une clause de confidentialité applicable aux échanges mutuels d'informations jugées sensibles. Une telle clause se concrétise par un engagement préalable de confidentialité ou la conclusion d'un accord de secret en fonction de la valeur stratégique plus ou moins importante des informations. Ces clauses peuvent aussi impliquer dans la confidentialité les salariés des entreprises cocontractantes concernées. Enfin, il faut organiser le respect des droits nouveaux, qui sont susceptibles de naître de la coopération entre les parties. Cela concerne la propriété et l'exploitation commerciales des découvertes ou connaissances acquises durant l'exécution du contrat, ainsi que les résultats obtenus.

---

<sup>20</sup> Stéphane Corone, « Sous-traitance : bien délimiter les responsabilités », *L'Entreprise*, 1er Février 2009.



## CONCLUSION

Avec la mondialisation et le transfert de la production dans des pays à bas salaires, les entreprises recourent de plus en plus à la sous-traitance ou à l'externalisation de certaines de leurs activités.

Il est fréquemment observé que la décision de sous-traiter ou d'externaliser se fonde principalement sur des considérations financières, notamment la recherche de réduction des coûts. En conséquence de quoi, d'autres facteurs, pourtant cruciaux, sont rarement inclus dans la réflexion préparatoire.

Pourtant, externaliser rend la gestion des opérations encore plus complexe. Cela signifie ajouter à ses propres risques ceux qui sont susceptibles de toucher les partenaires extérieurs retenus. Ainsi faire appel à la sous-traitance devrait supposer que l'on ait pu identifier et réduire tous les risques et les incertitudes pesant sur cette démarche, ce qui est rarement le cas.

Depuis plusieurs années, les incidents se multiplient et mettent en jeu l'image des entreprises, comme leur performance. Les entreprises faisant appel à la sous-traitance se retrouvent de plus en plus souvent dans une position inconfortable, voire périlleuse pour elles si le choix de la sous-traitance n'a pas été envisagé à la lumière des risques qu'elle peut induire.

Il devient donc indispensable que les décideurs en mesurent pleinement les implications avant d'opter pour une telle démarche.

L'attrait économique d'une telle opération est certes séduisant - quoiqu'il soit parfois difficile de chiffrer les réductions de coûts attendues d'une telle opération - mais il ne saurait, seul, être l'argument justifiant un tel choix.

**Eric Denécé – Valéry Gaudin**

Avril 2009



## Centre Français de Recherche sur le Renseignement

### PRÉSENTATION DU CF2R

Fondé en 2000, le CENTRE FRANÇAIS DE RECHERCHE SUR LE RENSEIGNEMENT (CF2R) est un *Think Tank* indépendant, régi par loi de 1901, spécialisé sur l'étude de l'ensemble des domaines historiques, techniques et politiques du renseignement.

Le CF2R dispose d'une vingtaine de chercheurs associés. Tous sont experts en leur domaine et disposent à la fois de compétences académiques reconnues et d'une véritable expérience de terrain.

Afin de couvrir l'ensemble des domaines du renseignement, le CF2R est structuré en plusieurs commissions :

- . Histoire du renseignement,
- . Fonctionnement du renseignement,
- . Renseignement technique et nouvelles technologies,
- . Opérations spéciales,
- . Actions psychologiques et désinformation,
- . Privatisation des activités de renseignement et de sécurité,
- . Intelligence économique et influence,
- . Drogue, criminalité et mafias,
- . Terrorisme et islamisme.

Autour de ces thèmes, le CF2R développe :

- . des activités de réflexion et de recherche ;
- . des actions de sensibilisation à l'intention de la presse, des parlementaires, des universités et des décideurs économiques ;
- . des publications, pour l'information du grand public,
- . des études et des formations, à la demande de clients divers,
- . un diplôme privé d'études supérieures « Management des agences de renseignement et de sécurité ».

Chaque année, le CF2R décerne deux prix universitaires qui récompensent les meilleurs travaux académiques francophones consacrés au renseignement.

- . Le "Prix Jeune chercheur" prime un mémoire de fin d'étude (Maîtrise, DEA, Mastère, DESS).
- . Le "Prix universitaire" récompense une thèse de doctorat.

Les publications du CF2R comprennent :

- . des notes d'actualité ou de réflexion rédigées régulièrement par ses experts ([www.cf2r.org](http://www.cf2r.org)),
- . des rapports de recherche spécialisés, disponibles sur son site internet ([www.cf2r.org](http://www.cf2r.org)),
- . le bulletin électronique hebdomadaire *Renseignor* (Renseignement ouvert par l'écoute des programmes radiophoniques étrangers en langue française),
- . la revue quadrimestrielle *Renseignement et opérations spéciales* (180 pages) (éditions L'Harmattan),
- . la collection *Culture du renseignement* (éditions L'Harmattan),
- . ainsi que divers ouvrages collectifs (éditions Ellipses).

Enfin le CF2R développe des partenariats avec des centres de recherches français et étrangers, ainsi qu'avec le projet *SPYLAND* (parc d'attractions consacré au monde du renseignement).

---

17 Square Edouard VII, 75009 Paris - France

Tél. : 33 1 53 43 92 44 Fax : 33 1 53 43 92 92 [www.cf2r.org](http://www.cf2r.org)

Association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 SIRET n° 453 441 602 000 19





## **GROUPE SYNERGIE GLOBALE, LA GESTION DES RISQUES, DES CRISES ET DES OPPORTUNITES**

Spécialiste de la gestion des risques opérationnels, le Groupe Synergie Globale propose des méthodes innovantes pour améliorer la performance de votre entreprise. Il met à votre disposition une chaîne de services transverses couvrant la gestion des risques, des crises et des opportunités.



Le Groupe Synergie Globale accompagne les entreprises et institutions dans la maîtrise des différents risques, nouveaux ou traditionnels, auxquels elles sont confrontées. L'intégration transverse de ses sept domaines d'activités permet au Groupe d'accompagner ses clients de la définition des risques à la conduite opérationnelle et à l'ingénierie de projet, en passant par le conseil stratégique, l'anticipation des crises et la recherche des opportunités.

Si chaque domaine d'activité peut agir indépendamment des autres, le Groupe privilégie une approche globale. La synergie entre ses services permet de déployer des stratégies novatrices pour prévenir, anticiper et maîtriser les risques ou les crises et en tirer partie pour se développer.

Plus qu'un simple sous-traitant, le Groupe Synergie Globale se présente comme votre partenaire et privilégie une construction sur-mesure de ses solutions à la mise en place de méthodologies clef en main.

**Groupe Synergie Globale SAS (GSG)**  
54-56 avenue Hoche 75008 Paris  
Tél : +33 (0)1 56 60 54 93  
Fax : +33 (0)1 56 60 56 00  
[www.synergieglobale.com](http://www.synergieglobale.com)