

## Point de vue sur l'innovation dans les contrats d'outsourcing

**Selon une étude menée par Accenture en 2012 auprès de 263 acheteurs<sup>1</sup>, les entreprises désireuses d'atteindre le « plein potentiel » des services d'externalisation des processus métier (BPO-Business Process Outsourcing) doivent faire évoluer leurs comportements. Hervé Gabadou, associé du département Informatique & réseaux du cabinet Courtois Lebel, apporte son éclairage sur ce que devrait être la nouvelle approche des entreprises.**

Selon cette étude, les entreprises doivent notamment :

- « Adopter une approche collaborative de la gouvernance » impliquant « un état d'esprit ouvert vis-à-vis de la relation et des comportements qui renforcent celle-ci »,
- Faire de la gestion du changement une priorité,
- Se focaliser sur les bénéfices au-delà de la réduction des coûts, c'est-à-dire chercher « à générer de la valeur en dehors des [simples] considérations de coûts »,
- Cibler des résultats stratégiques pour l'entreprise,
- Mettre à profit l'expertise du domaine et les outils analytiques... « afin de concrétiser dans la durée des bénéfices métiers complémentaires »,
- Aligner l'organisation interne et les processus externalisés, ce qui implique une modélisation fine des processus métier,
- Utiliser la technologie comme facilitateur et une « source d'innovation et d'avantage concurrentiel, et pas seulement un élément d'infrastructure ».

Il est de ce fait légitime de s'interroger également à propos de l'adaptation à cet objectif de la plupart des contrats de BPO dans leur rédaction actuelle (et partant sur la satisfaction des clients), quels que soient leur complexité ou le montant qu'ils représentent. Or d'évidence, un constat négatif s'impose.

### Un constat négatif

Combien en effet de contrats prévoient des dispositions permettant de protéger la création de valeur, évoquée par cette étude, sur toute la durée du contrat ? Combien d'entre eux apportent une réponse proactive à des incidents inévitables, source d'insatisfaction immédiate ? Très peu.

Quid des contrats proposant un mécanisme capable de mesurer la création de valeur sur le long terme de ces contrats et d'y associer une approche vertueuse incitant à l'amélioration du service ? Ils sont plutôt rares.

Au lieu de cela, les contrats ne mesurent pas la valeur recherchée et ne reflètent souvent, au plan juridique, que des discussions relatives aux conséquences négatives du constat

---

<sup>1</sup> Etude parue sur le site [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

d'incidents se manifestant par l'application a posteriori de pénalités, voire la résiliation avec ou sans l'octroi de dommages et intérêts. Alors que de fait, il y a déjà eu perte de valeur.

### **La satisfaction immédiate au détriment de l'efficacité**

A cela plusieurs raisons possibles, dont sans doute la volonté pour les parties d'obtenir une satisfaction immédiate, sans se projeter dans un avenir plus lointain, au travers la réduction faciale de coûts, ou le délestage d'une activité qui constituait un problème au sein de l'entreprise. Trop de précipitation dans la signature d'un contrat que l'on croit libérateur, mais qui s'avérera plus coûteux au final et globalement insatisfaisant, faute de préparation suffisante...

On notera que de fait, la détermination même de la valeur recherchée au travers des contrats de type BPO (cela vaut également pour d'autres contrats d'externalisation) est souvent absente des pourparlers précontractuels. Ils ne seront donc pas contractualisés.

En effet, souvent les parties n'ont pas souhaité consacrer suffisamment de temps à la valorisation et au poids relatif que représentent pour l'activité de l'entreprise :

- la satisfaction des niveaux de service,
- la capacité du prestataire à améliorer ces services,
- l'adaptabilité du modèle proposé par le prestataire aux décisions stratégiques de l'entreprise,
- le délai pour résoudre les incidents,
- le niveau de sécurité/ confidentialité du système d'information infogéré,
- le taux de départ des ressources humaines transférées,
- la coopération, la proactivité et la capacité d'innovation du prestataire.

Ces éléments ont-ils le même poids ? Quels que soient l'entreprise, son secteur, ses choix stratégiques ? Quels scores leur allouer ? Et en fonction des scores constatés, quelle « récompense » ou « sanction » attribuer au prestataire ?

### **Dispositions envisageables pour protéger la valeur souhaitée**

De la même façon, et cette fois avec la perspective de protéger la valeur souhaitée par les parties au contrat et désormais définie, pourquoi ne pas attribuer contractuellement à telle ou telle « anomalie » de service, potentiellement génératrice d'incidents, un niveau de risque et en fonction, proposer une solution immédiate anticipant une difficulté plus grave ?

Ainsi par exemple, le contrat prévoirait l'intervention sans délai d'un tiers plus spécialiste que le prestataire, aux frais du prestataire ou de l'entreprise, selon l'imputabilité de l'évènement, pour réparer les bogues majeures, pouvant provoquer un déni de service, avant qu'il ne se produise.

Autre illustration, le contrat disposerait qu'en cas d'instabilité politique du lieu où se trouve le centre de données, l'entreprise pourrait exiger leur déplacement dans un autre lieu, sous un délai tenant compte du niveau de risque associé à ce fait générateur.

Cette rédaction pourrait à la fois inciter à la continuité et au maintien de la qualité du service et préserver l'esprit de partenariat propre à une relation durable et satisfaisante pour les deux parties.

Les mécanismes de sanction traditionnels (pénalités, résiliation, dommages), trop souvent peu adaptés (lien de dépendance trop fort avec le prestataire, résiliation trop coûteuse, plan

de résolution des incidents du prestataire inconnu, dédommagement inadapté, etc.) ne joueraient que dans un deuxième temps.

Un peu de pragmatisme, que diable !

### Notice biographique d'Hervé Gabadou

Fondateur du département Informatique & réseaux, Hervé Gabadou a rejoint Courtois Lebel en qualité d'associé en 2002. Associé trilingue considéré comme un expert des opérations d'outsourcing et de la conduite juridique des projets informatiques, Hervé assiste ses clients en France et à l'international depuis plus de 22 ans, en conseil et en contentieux. Il est actuellement vice-président de l'*Outsourcing Law Committee* de l'*ItechLaw Association*, organisme international regroupant 3 fois par an les experts des principaux cabinets d'avocats d'affaires présents dans ce domaine.

En 2011, les équipes IT de Courtois Lebel et de 5 autres bureaux européens de cabinets d'avocats d'affaires<sup>2</sup> ont créé l'*Outsourcing Law Group* (OLG), alliance informelle constituée d'avocats classés parmi les meilleurs experts européens en outsourcing. L'objectif de cette équipe, à la frontière du juridique et du consulting, est de proposer des solutions pour contractualiser et conserver la valeur ajoutée des contrats d'externalisation.

### Courtois Lebel en bref

Cabinet d'avocats d'affaires français fondé en 1969, **Courtois Lebel** offre à une clientèle de dimension internationale une large gamme de prestations juridiques dans les principaux domaines du droit des affaires avec une réelle dimension internationale.

#### Nos domaines d'activités

- Assurance
- Banque et Bourse
- Conformité / Regulatory
- Concurrence
- Contentieux
- Corporate / M&A
- Distribution
- Données personnelles
- Financement immobilier
- Fiscalité
- Immobilier
- Informatique & réseaux
- Internet
- Management package
- Marketing direct / Consommation
- Outsourcing
- Propriété Intellectuelle
- Restructuring
- Social

---

<sup>2</sup> en Allemagne, Royaume-Uni, Danemark, Italie, et aux Pays-Bas.

**Contacts presse :**

**Corinne Coman**  
**Responsable Marketing & Communication**  
**Courtois Lebel**

15 rue Beaujon - 75008 Paris

Tél : 01 58 44 92 92

[ccoman@courtois-lebel.com](mailto:ccoman@courtois-lebel.com)

**Nicole Coiffard et Florence Laurent-Bellue**  
**Agence de presse Cordiane**

Tél : 01 39 62 33 42

[ncoiffard@cordiane.com](mailto:ncoiffard@cordiane.com) [flaurentbellue@cordiane.com](mailto:flaurentbellue@cordiane.com)