

Séminaire

Vie des Affaires

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

Areva²

Arcelor

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations
CEA

Chaire "management de
l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

HRA Pharma

IDRH

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF¹

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2006)

INFOGÉRANCE VERS LE RETOUR DE BALANCIER ?

par

Christophe DESHAYES

Président de Documental (Observatoire impertinent des TIC)

Séance du 3 mars 2006

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Depuis les années 1990, on a vu naître et s'accroître un engouement pour l'infogérance. Mais voici qu'un phénomène de réinternalisation (*backsourcing*) des systèmes d'information semble se dessiner dans le monde anglo-saxon. S'observera-t-il bientôt en France ? Avec pertinence et impertinence, Christophe Deshayes, président de Documental, rend compte d'observations qui interpellent nombre d'affirmations entendues jusqu'ici sur les stratégies d'externalisation. Le recours aux mêmes arguments pour l'externalisation ou pour la réinternalisation interpelle quant à la maturité de cette pratique. Les motivations technico-économiques semblent moins pertinentes que les aspects sociaux ou de gouvernance d'entreprise. Les Français qu'on disait en retard et malhabiles semblent au contraire plus efficaces que d'autres.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Christophe DESHAYES

J'ai déjà eu l'occasion de présenter le métier de Documental à l'École de Paris¹. Succinctement, Documental fait de la documentation et de la transmission d'information dans le domaine des technologies de l'information et de leurs usages, pour le compte de ses clients, composés d'entreprises ou d'administrations.

À partir des informations contenues dans les médias ou issues de nos propres enquêtes, nous établissons des dossiers sous forme de présentations orales favorables au débat, sur tel ou tel sujet en vogue. Nous aimons montrer que les lectures habituelles ne sont probablement pas assez critiques et voulons provoquer un exercice d'intelligence collective propice à une juste appropriation des informations. Un objectif est de briser les formes de propagande qui s'associent toujours aux sujets brûlants.

L'infogérance, une dynamique en train de basculer ?

Dans cette perspective, je vais vous présenter aujourd'hui le thème de l'infogérance.

Infogérance est le nom donné à l'externalisation de l'informatique, c'est-à-dire, selon une définition américaine, à « *un transfert important et significatif de contrat et de personnel à un prestataire extérieur qui en assurera dès lors la pleine et entière responsabilité, y compris financière.* » L'infogérance est pratiquée depuis longtemps sous un autre nom, celui de *facilities management*. Elle est très répandue en milieu anglo-saxon, un peu moins en France, bien qu'un gros rattrapage se soit produit au cours des dernières années.

Une lecture rapide du phénomène de réinternalisation (*backsourcing*), pourrait faire penser que le mouvement d'externalisation est en passe de cesser.

Pour échapper à cette pseudo-évidence, nous avons mené une étude qualitative et quantitative, de type documentaire, propre à faire réfléchir, à défaut d'une parfaite rigueur scientifique.

Commençons par aborder qualitativement la réalité du monde anglo-saxon. Nous verrons ensuite plus quantitativement celle du monde français.

Des clients assez mécontents

Toutes les études ont montré depuis longtemps qu'un client sur deux n'était pas satisfait de son infogérance. Est-ce un motif suffisant pour réinternaliser son informatique ?

L'argument du mécontentement pour justifier l'émergence de la réinternalisation n'est pas très convaincant. En effet, on sait que les fusions d'entreprises sont considérées comme insatisfaisantes, elles aussi, dans un cas sur deux. Et pourtant, elles continuent.

Accélération ou médiatisation ?

Ce phénomène n'est pas nouveau. Il ne fait que s'accélérer et se médiatiser.

Il est facile de repérer les étapes de l'enchaînement médiatique. En septembre 2004, la banque JP Morgan a cassé bruyamment un contrat d'infogérance passé avec IBM seulement dix-huit mois auparavant, au profit d'une réinternalisation. Le contrat touchait quatre mille informaticiens, et liait deux entreprises prestigieuses. La rupture a fait les gros titres. Elle a libéré la parole. On s'est mis à parler ouvertement des échecs de l'infogérance. Mécaniquement, le sentiment s'est affirmé que les échecs étaient plus nombreux qu'avant,

¹ Christophe Deshayes, "Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. X, <http://www.ecole.org/seminaires/FS1/SEM157>.

puis que l'externalisation de l'informatique n'était peut-être pas une pratique aussi heureuse qu'on l'avait pensé. Désormais, les entreprises chiffrent opérationnellement les stratégies de sortie, alors qu'auparavant elles ne les étudiaient que juridiquement. La presse a répercuté cette nouvelle pratique, en l'amplifiant. De là, l'idée s'est affirmée que les entreprises anglo-saxonnes se méfiaient de plus en plus de l'infogérance, et qu'elles songeaient à réinternaliser.

En vérité, il s'agit pour une part d'une bulle médiatique. En effet, depuis 1995 déjà, Rudy Hirschheim, un chercheur reconnu de l'université de Houston, annonce le phénomène du *backsourcing* au motif d'opérations d'externalisation conduites pour de mauvaises raisons. Plusieurs de ses rapports sont disponibles sur internet. Le phénomène est donc ancien. Mais, avant 2004, seul le milieu de la recherche s'y intéressait.

Le phénomène actuel est aussi plus subtil que ce que la presse en dit. Il s'agit plutôt d'une dynamique d'aménagement de l'externalisation, qui devient moins globale et moins mono-prestataire. En effet, s'il existe des retours intégraux, il s'agit pour beaucoup de retours partiels, voire de rééquilibrages de l'infogérance entre plusieurs prestataires.

Le retour partiel

Le retour partiel consiste généralement à rapatrier seulement la partie du système d'information, celle la plus tournée vers les clients de l'entreprise, comme les études et développement, l'assistance à maîtrise d'ouvrage (notion très française qui recouvre plus ou moins le *business design* en milieu anglo-saxon), ou les éléments les plus applicatifs du *help desk*.

Les entreprises justifient systématiquement ce type de rapatriement par leur insatisfaction (mauvaise réactivité, sens client pas assez développé, connaissance métier insuffisante...). Mais peut-être existe-t-il aussi une raison financière : les compensations financières prévues pour une rupture de ce genre de contrat de longue durée étant considérables, les entreprises n'ont pas toujours les moyens de faire une rupture totale.

Rééquilibrage

La notion de rééquilibrage est affichée clairement par certaines compagnies (comme, récemment, par Continental Airlines). Ces compagnies affirment qu'elles ont essayé diverses formules sans jamais trouver une pleine satisfaction. Elles en ont conclu d'une part qu'elles ne veulent pas se lier trop étroitement avec un fournisseur, d'autre part qu'elles auraient toujours besoin de faire appel à des connaissances et des savoir-faire extérieurs. Pour résoudre ce dilemme, elles ont donc décidé d'appliquer une stratégie de partenariat fondée sur la circulation de l'expérience. Elles mettent en place un partenariat stratégique avec quelques sociétés de services en ingénierie informatique (SSII), prévoyant de leur confier un volume de travail sur le long terme, mais sans en fixer précisément les tâches et en faisant correspondre un ingénieur en interne pour un ingénieur en externe. De cette manière, elles estiment à la fois conserver la maîtrise de leur système d'information et optimiser leurs coûts et leurs besoins de réactivité. Est-ce encore de l'infogérance ? Il y a débat, mais la querelle sémantique n'est pas l'essentiel.

Les faces cachées du retour intégral

Les retours intégraux sont habituellement justifiés par un changement de stratégie d'entreprise. Mais plusieurs observations tendent à prouver que l'opportunisme managérial ou financier est déterminant.

Le retour intégral s'accompagne souvent d'une nouvelle externalisation partielle en offshore, en Inde par exemple. Ainsi la décision de retour est peut-être en partie mue par une volonté de s'approprier les bénéfices financiers de l'offshore.

Les ruptures complètes ont lieu le plus souvent avec IBM. Cela s'explique peut-être par le poids des pénalités contractuelles. Il est possible que les entreprises ne puissent rompre avec leur fournisseur que si elles peuvent lui acheter en compensation d'autres prestations, par exemple une fourniture de matériel. Pour cela, il faut que ce fournisseur soit puissant et diversifié. Il n'y a guère qu'IBM qui soit dans cette situation.

Les ruptures complètes ont systématiquement lieu en même temps que des opérations de fusion-acquisition. On peut y voir la preuve d'un changement de stratégie mais aussi l'utilisation d'une période bénie (de provisions pour restructuration) qui permet, sans avoir à trop se justifier, de verser une importante indemnité de rupture.

Un marché qui approche de la maturité ?

Au travers des opérations de réinternalisation et de rééquilibrage, certains diagnostiquent une amélioration de la maturité du marché. Mais, chez Documental, ce diagnostic nous paraît hasardeux. En effet, les arguments technico-économiques justifiant d'aller dans un sens ou dans l'autre sont souvent superficiels. De plus les directions générales américaines semblent dans le cas d'espèce faire souvent preuve de légèreté (effet de mode, influence des consultants...).

La pauvreté des arguments

Pour établir leur stratégie informatique, la plupart des entreprises se font aider par des consultants. Or les arguments que déploient aujourd'hui ceux qui sont en faveur de la réinternalisation n'apparaissent guère différents de ceux déployés auparavant par leurs confrères en faveur de l'externalisation.

Lors du mouvement d'externalisation, l'un des arguments entendus était : « *En externalisant, vous gagnerez en réactivité parce que vous serez associés à des géants de l'informatique qui grâce à leur puissance de feu pourront mettre en œuvre ce dont vous aurez besoin avant vos concurrents qui comptent sur leurs seules forces.* » Aujourd'hui, le discours de la réactivité joue dans l'autre sens : « *En réinternalisant, vous gagnerez en réactivité, parce que vous aurez une prise plus directe sur le système d'information.* »

Une gouvernance défaillante

Rudy Hirschheim soutient la thèse que les directions générales externaliseraient globalement, non pas pour un motif technique ou économique, mais pour un motif de compréhension du sujet. Les directions générales n'auraient généralement pas les compétences pour comprendre l'informatique. Elles finiraient donc par conclure : « *C'est normal, ce n'est pas notre métier. Confions-la à des spécialistes.* » Or, souligne Rudy Hirschheim, à l'époque actuelle, la vie d'une entreprise est si intimement imbriquée avec celle de son système d'information, qu'il n'est pas légitime de tenir ce raisonnement. En bref, croire que les systèmes d'information ne font pas partie du métier ne démontre qu'une chose : une mauvaise gouvernance des systèmes d'information. Se servir de l'infogérance pour se débarrasser d'un problème, c'est s'assurer un effet de boomerang...

Chris Verhoef, un chercheur hollandais de l'université libre d'Amsterdam, montre que les montants des contrats globaux peuvent atteindre 40 % de la valeur boursière de l'entreprise. Il se demande comment une direction générale lucide peut se permettre de signer de tels contrats en étant assistée seulement par des juristes. Bref, un problème de gouvernance d'entreprise cette fois.

Sans prétendre à une valeur scientifique, l'expérience de Documental montre qu'il existe une forte corrélation entre les entreprises malades et les grands contrats d'infogérance globale.

Des Français connaisseurs et satisfaits

La présentation précédente a permis de dresser le panorama, dans le monde anglo-saxon, d'une infogérance perturbée.

Je vais maintenant vous présenter les résultats de l'étude menée, en France, par Documental auprès des directeurs des systèmes d'information (DSI) de soixante entreprises et administrations de toutes tailles. Notons qu'en France l'infogérance est très rarement globale, elle est souvent partielle ou sélective :

- 84 % sont peu surpris par la tendance anglo-saxonne ; à leurs yeux, le marché méritait une correction ;
- 86 % pratiquent l'infogérance totale ou partielle, y compris dans le secteur public ;
- 20 % ont déjà pratiqué une forme de réinternalisation ;
- 81 % se déclarent farouchement opposés à la sous-traitance totale ; mais 75 % pensent que les infrastructures informatiques et les couches basses du *process* sont habituellement assez standardisées pour pouvoir être externalisées avec profit ;
- 75 % se déclarent plutôt satisfaits de leur infogérance, contre 50 % pour les Anglo-Saxons ;
- 88 % considèrent que le discours des vendeurs d'infogérance doit changer.

Ces chiffres montrent que la France n'est plus en retard en matière d'infogérance. Les DSI français en ont une bonne pratique (même si ce n'est pas la même), conçoivent clairement ce qui peut être confié à l'extérieur ou doit être conservé chez soi, et savent jouer avec les diverses possibilités offertes par le marché. Leur satisfaction globale supérieure à celle de leurs collègues Anglo-Saxons n'est pas la conséquence d'une méconnaissance du domaine. Peut-on avancer l'hypothèse que les Français, partis en retard, sont arrivés plus vite à une situation sereine ?

Un environnement social éprouvé

Les conséquences sociales de la réinternalisation ne semblent guère être plus positives que celles de l'externalisation. Si les mouvements d'externalisation ont souvent déclenché dans la presse les termes d'"opacité, grève, crainte, etc.", les mouvements anglo-saxons de réinternalisation ont, eux, fait parler de "perte de salaire, démotivation, grosse fatigue". Au cours du mouvement, les employés perdent parfois certains avantages ou une partie de leur salaire. Ils sont souvent démotivés et n'adhèrent plus aux discours de leur direction.

Sans croire complètement aux informations d'une presse qui n'est pas forcément neutre, il est manifeste que ces opérations sont souvent mal gérées sur le plan humain.

Les enjeux sociaux pour expliquer la réinternalisation

75 % des entreprises françaises qui ont effectué une réinternalisation n'ont pas repris le personnel qui était parti chez le fournisseur lors de l'externalisation. Dans le cas d'infogérances globales (JP Morgan par exemple), il est difficile sinon impossible de rapatrier le savoir informatique sans les hommes. En revanche, la situation française où les périmètres externalisés sont plus petits, plus cernés, permet de s'en sortir sans reprise de personnel, en ne rapatriant seulement que la documentation.

Certains indices suggèrent d'y associer une autre explication. Certains cas de réinternalisation (à la française) aurait comme intérêt de résoudre un problème social. Il s'agirait par exemple de donner du travail à des informaticiens que l'entreprise aurait acquis malgré elle lors du rachat d'une autre entreprise et dont elle ne pourrait, pour toutes sortes de raisons, se séparer.

On aboutit ici à l'idée que les enjeux sociaux pèsent peut-être plus qu'il n'y paraît, tant sur l'infogérance que sur la réinternalisation.

Un rapport de 2005 du Conseil économique et social apporte un autre argument dans ce sens : « *Il est permis de se demander si le phénomène se poursuivra, dans un contexte marqué par un retournement démographique qui pourrait alors paradoxalement, par la recherche d'une fidélisation accrue des salariés, conduire les employeurs à réinternaliser certaines de leurs activités.* »

Conclusion

À l'issue de ce parcours, quelques points méritent d'être retenus :

- derrière le mouvement médiatique de la réinternalisation, se cache, non pas une fuite devant l'infogérance mais un aménagement de celle-ci ; l'infogérance reste en croissance partout dans le monde ;
- les grands contrats globaux confiés à un seul fournisseur (pratique historique anglo-saxonne) sont en train de disparaître ; les nouveaux contrats globaux sont presque toujours conclus avec plusieurs fournisseurs ; mais surtout, ils sont souvent remplacés par de l'infogérance partielle ;
- celle-ci est diversifiée ; ainsi que l'écrit Éric Fimbel, chercheur à la Reims Management School : « *toute approche uniforme de l'externalisation est invalidée* » ;
- au-delà des "infogéreur" classiques, il arrive de plus en plus souvent que les entreprises préfèrent mutualiser leurs forces, avec d'autres entreprises du même secteur plutôt qu'avec des spécialistes de l'infogérance ;
- les critères sur lesquels on réalise l'infogérance partielle ne semblent pas encore complètement stabilisés ; à cet égard, il semble, de manière inattendue, que le marché français est plutôt en avance sur les autres ;
- pour comprendre les dynamiques des décisions d'externalisation ou de réinternalisation, l'analyse des dimensions sociales en jeu et celle des processus de gouvernance des systèmes d'information et gouvernance d'entreprise est particulièrement judicieuse.

On le voit, la réflexion sur l'usage correct de l'infogérance ne fait que commencer.

DÉBAT

Un intervenant : *La pratique de l'externalisation touche de nombreux secteurs des entreprises, la maintenance, la logistique, l'immobilier, et même parfois la force commerciale. Quelle est la spécificité de l'infogérance comme externalisation ?*

Int. : *Un point commun est certainement le fait que la maîtrise d'ouvrage doit être capable de maîtriser ses sous-traitants. Dans le cas contraire, mon expérience m'a prouvé en de multiples occasions que l'échec était systématique.*

Christophe Deshayes : Une des différences est la nature extrêmement bouillonnante du monde informatique, aussi bien sur le plan humain que technique, mais surtout, l'informatique est structurante. L'infogérance, quand elle est globale, n'est pas une sous-traitance comme une autre.

Un marché qui existe vraiment

Int. : *Votre exposé étudie la thèse d'un possible retour de balancier. Mais, ne connaissant pas le domaine, je ne suis pas certain que le balancier soit bien parti, que l'infogérance soit très répandue.*

C. D. : Il n'y a aucune ambiguïté. Le balancier est bien parti. Pendant des années, le taux de croissance de l'infogérance a dépassé nettement les 10 %. Il est de l'ordre de cinq milliards d'euros en France soit environ 10 % du marché européen.

Int. : *L'infogérance est-elle un métier rentable ? Et si tel n'est pas le cas, ne peut-on imaginer qu'un jour les clients en viennent à supplier les infogéreur de prendre sous leur responsabilité cette informatique qui leur pose tant de problèmes ?*

C. D. : L'infogérance est rentable, même si le modèle inventé par Ross Perrot, le fondateur d'EDS (*Electronic Data Systems*) qui produisait une rentabilité moyenne de l'ordre de 20 % est définitivement passé de mode. Pour de nombreuses raisons, la rentabilité moyenne est en baisse et se situe en dessous de 10 %, mais reste supérieure à celle de nombreuses industries. Mais il s'agit d'une moyenne qui peut cacher, bien sûr, des cas de contrats en perdition...

Int. : *Pourtant, la rupture du contrat entre JP Morgan et IBM a conduit à l'augmentation du résultat d'IBM de trois cents millions de dollars. Cela suggère que l'affaire n'était pas immédiatement rentable pour l'infogéreur. Il y a peut-être une phase d'investissement pendant laquelle il perd de l'argent.*

C. D. : Il est certain que les contrats globaux exigent une phase d'investissement avant qu'ils ne donnent leur plein profit. Mais il est probable que la vraie raison du gain d'IBM puisse être cherchée, à mon avis, dans les indemnités de rupture. La rupture d'un contrat de cinq ans de plusieurs milliards de dollars s'accompagne forcément d'une contrepartie financière élevée.

Int. : *Connaissez-vous, au-delà des coûts contractuels, les coûts réels de l'externalisation et de la réinternalisation pour l'entreprise cliente ?*

C. D. : Non. Documental n'a généralement pas accès à ce genre de données. Ce n'est pas son métier. Mais, en tout état de cause, la question est très difficile car l'informatique tisse des liens avec l'ensemble des services de l'entreprise et le fait sur une longue période. Il est difficile de tracer le périmètre sur lequel on devrait calculer les coûts. Il faudrait aussi ajouter les coûts, difficiles à calculer, entraînés au niveau de toute l'entreprise par la désorganisation causée pendant la période de mise en place. Bref, on aboutirait certainement à des fourchettes très larges. C'est d'ailleurs l'une des données du problème actuel : plus personne ne croit aux chiffres qui sont présentés. Il serait bon d'avoir des méthodes pour aborder qualitativement la diversité des impacts.

L'offshore

Int. : *On parle beaucoup d'externalisation informatique en Inde. L'offshore est-il une réalité ? Est-elle confrontée à des problèmes linguistiques ?*

C. D. : Au regard des délocalisations, on mélange beaucoup de choses différentes qu'il faut d'abord bien distinguer : les *call-centers*, par exemple, n'ont rien à voir avec l'infogérance. En matière d'infogérance, le phénomène de délocalisation touche les pays anglo-saxons depuis le début des années 1990 et la France depuis peu. Le mouvement a été initié principalement par des éditeurs de logiciels, des constructeurs informatiques et des opérateurs de téléphonie. Ces gens étaient compétents en informatique. Ils savaient découper les parties les plus stabilisées et gérer des spécifications. Dans ces conditions, le problème de langue était annexe. Ce problème apparaît quand la prestation informatique recherchée touche le cœur du métier. Mais alors, indépendamment de la langue, il est difficile de délocaliser : la banque en Inde ne ressemble absolument pas à la banque chez nous.

Int. : *La Roumanie devient-elle un pays d'offshore pour l'infogérance ? Récemment, Alcatel y a délocalisé un vaste contrat de recherche dans un domaine assez proche, celui des technologies de la communication...*

C. D. : Elle pourrait le devenir. Mais pour le moment, l'infogérance en offshore ne concerne que le développement et la maintenance du logiciel et seule l'Inde a su se construire une véritable industrie en la matière. Pour l'exploitation des infrastructures, c'est encore une affaire de proximité.

Int. : *Il me semble que la pratique de l'offshore provient d'une modification des conditions économiques du métier de l'infogérance. Au début, à l'époque des mainframes, on réalisait une économie en trouvant les moyens de partager le matériel avec d'autres. Aujourd'hui, du fait de l'évolution des systèmes, ça n'a plus de sens. La source d'économie s'est déplacée vers les salaires. Mais pour avoir des gains significatifs, il faut faire de l'offshore. Avec des salaires bien plus faibles qu'en Occident, mais avec la nécessité de mener plus de contrôles. On comprend qu'il y ait une dynamique dans ce sens.*

C. D. : J'attire votre attention sur le fait que les salaires indiens sont en train d'augmenter considérablement. Entre l'an 2000 et aujourd'hui, le salaire d'un vrai chef de projet est passé de vingt mille à quarante mille dollars. Ce n'est plus excessivement bon marché.

Externalisation à la française

Int. : *Le ministère de l'Équipement a été pendant très longtemps un exécutant pour les travaux des collectivités locales. À ce titre, il était une force externalisée. À la décentralisation, les maires ont été très heureux de pouvoir rapatrier une partie des services techniques de l'État. Et puis ils se sont aperçus que pour certaines choses, le ministère s'avérait plus apte à trouver les bonnes solutions. Depuis une vingtaine d'années, les différents acteurs entretiennent une dialectique efficace que je caractériserais par un dogmatisme corrigé par un pragmatisme.*

C. D. : C'est une remarque aux enjeux actuels, car il paraît assez probable que le secteur public va bientôt basculer massivement dans l'infogérance. En tout cas, c'est le souhait de certains qui espèrent notamment tirer profit du dispositif partenariat public-privé (PPP). Il serait bien que le dogmatisme soit corrigé par un pragmatisme.

Int. : *Il me semble que la réalité d'une infogérance française plus sélective que sa sœur américaine s'explique par des raisons culturelles : les Français aiment faire leur propre cuisine à partir d'une multitude d'éléments qu'ils choisissent à leur gré. Les Américains sont beaucoup plus monolithiques.*

Une informatique de plus en plus scindée

Int. : *Pouvez-vous préciser le modèle à la française d'infogérance partielle et sélective que vous avez évoqué ?*

C. D. : Par partielle, j'entends une infogérance relativement globale, mais limitée, par exemple au niveau d'une filiale. Par sélective, j'entends une infogérance scindée par fonctions ou processus. Comme exemple de cette catégorie qui fonctionne très efficacement, on peut citer la gestion des parcs des micro-ordinateurs. Elle a été adoptée par toutes les grandes banques. On imagine mal un retour en arrière. La gestion des télécoms est aussi une infogérance sélective qui rencontre un beau succès.

Il est intéressant de constater que la tendance à la sélectivité fait avancer l'idée qu'il y a plusieurs types d'informatiques. C'est certainement une bonne chose. Aider les gens à se servir de leur micro ou faire une stratégie e-business relève à chaque fois d'une prestation informatique. Mais, ce n'est pas du tout pareil. Jusqu'à récemment, le terme d'informatique était un mot-valise. Il entraînait beaucoup de confusion et des mauvaises décisions. Certaines sociétés par exemple font maintenant deux tas : l'informatique chaude, celle qui est innovante, et l'informatique froide, celle qui sert de base.

Int. : *Les réalisations informatiques se structurent de plus en plus selon des processus : processus de support, d'écriture de poste, etc. Une réalisation en compte jusqu'à trente-deux : aucun prestataire n'est le meilleur partout. Il s'ensuit logiquement une démarche d'externalisation par morceau.*

C. D. : L'orientation processus est certainement une très bonne clé de lecture actuelle. Mais c'est un phénomène très situé dans le temps. Perdurera-t-il encore longtemps ? Je n'en suis pas sûr. On commence à en voir certains aspects négatifs.

Int : *Certes, mais la notion de processus est de plus en plus imposée juridiquement par l'intermédiaire de réglementations comme Sarbanes-Oxley. Cela contribue à lui donner de la pérennité.*

Systèmes d'information et gouvernance d'entreprise

Int. : *Les diverses lois et réglementations de sécurité financière ont des impacts sur le système d'information, mais aussi sur les dirigeants qui se voient soumis à de nouvelles responsabilités. Quelles peuvent en être les conséquences en termes d'externalisation ?*

C. D. : Actuellement, les problèmes de réglementations ont des effets considérables. Récemment, les Français ont mené un combat au niveau des règles européennes parce qu'ils estimaient qu'ils étaient désavantagés en matière de possibilités d'amortir les travaux de préparation de l'infogérance. Il y a aussi des différences de traitement entre le client et ses fournisseurs. Certains se sont émus qu'une banque, très encadrée par la réglementation, puisse tenter de s'y soustraire en transférant des activités sur des sous-traitants sur qui ladite obligation bancaire n'avait pas prise légale.

Il faut aussi souligner la complexité des réglementations qui entraîne des besoins d'expertise, et donc des appels à l'industrie du conseil. Par cet intermédiaire, l'industrie du conseil est en train de retrouver de belles couleurs !

Int. : *J'ai eu l'occasion de fréquenter un patron d'une grande entreprise comportant un gros système d'information. Il disait : « Le vrai problème pour moi, c'est de pouvoir dire non quand les responsables informatiques veulent développer telle ou telle chose. » La facilité à dire non est sans doute aussi un facteur expliquant l'externalisation.*

C. D. : Les DSI ont compris qu'ils ne devaient plus être les subalternes à qui on ne sait pas dire non (dans ce cas, ça se termine toujours mal pour eux). Avec les concepts français de maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre et surtout de gouvernance des systèmes d'information, les demandes et les décisions notamment budgétaires sont clairement attribuées aux directions métiers. Résultat, la direction générale se retrouve, plus qu'avant, devant la nécessité d'arbitrer, avec les difficultés que cela pose. Ces décisions ne s'externalisent pas.

Int. : *Les dirigeants des grands groupes ont souvent l'œil rivé sur le cours de Bourse. Vous nous aviez montré, dans un exposé précédent, que la Bourse saluait positivement la signature d'un contrat d'ERP (Enterprise Resource Planning). Qu'en est-il pour l'infogérance ?*

C. D. : La signature d'un contrat d'infogérance n'a pas d'effet systématique, net et immédiat sur la valeur de l'action. En revanche, elle semble parfois utilisée comme un moyen d'épurer le bilan comptable, ce qui a un effet plus éloigné mais réel, sur le cours de Bourse. Certaines communications financières s'appuient de manière étonnamment forte sur la signature d'un contrat d'infogérance. Ainsi, ABN AMRO a annoncé en septembre 2005 qu'il comptait atteindre son plan de réduction des coûts grâce à la signature d'un tel contrat. Qu'aurait-il annoncé sans cette signature opportune ?

Vieux systèmes et jeunes ingénieurs

Int. : *Une informatique d'entreprise est presque toujours le produit d'une vieille base à laquelle on a rajouté au fil du temps toutes sortes d'éléments raccordés à l'ensemble par des astuces. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, cela entraîne la nécessité de conserver des gens qui connaissent le passé, donc des anciens. Mais ces personnes ne sont pas forcément aptes à s'occuper des innovations. Il n'est pas facile d'assurer le brassage nécessaire.*

C. D. : Cette difficulté humaine est un des arguments des infogéneurs. Mais il doit être relativisé. On peut faire un brassage en faisant appel à des compétences extérieures sans basculer pour autant dans une opération d'externalisation.

Int. : *Les générations nouvelles connaissent l'informatique, et y sont habituées. Cela va-t-il changer les choses ? Vous avez pointé la réaction du PDG : « Je n'y comprends rien, donc j'externalise. » Cette réaction peut-elle disparaître ?*

C. D. : Il y a une grande différence entre pratiquer l'informatique sur son micro ou sur son *blackberry* et participer à la construction et au fonctionnement d'un système d'entreprise. Une bonne preuve en est que l'arrivée d'un jeune ingénieur dans une direction informatique est toujours un choc ! Une informatique d'entreprise est une affaire de sémantique, d'organisation, de langage propre à l'entreprise, beaucoup plus que de technique. Elle avance par itérations successives. Son bon fonctionnement est une affaire collective.

Présentation de l'orateur :

Christophe Deshayes : diplômé de l'INSEEC, PDG fondateur de Documental (l'observatoire impertinent des systèmes d'information et de communication) ; il a dirigé une société de services en ingénierie informatique (SSII), puis fut chargé des coopérations technologiques internes chez Sligos (devenu Atos Origin) où il fut aussi directeur de grands projets d'infogérance globale.

christophe.deshayes@documental.com

<http://www.documental.com>

Diffusion mai 2006