

POINT DE VUE

# Infogérance, l'exception bancaire aux avant-postes

par **Christophe Deshayes**, président de Documental – Observatoire des technologies de l'information

L'annonce de JP Morgan d'annuler le contrat d'externalisation globale de son informatique (infogérance) chez IBM pour un montant de 5 milliards de dollars conduit la banque américaine à rapatrier les 4.000 collaborateurs transférés chez Big Blues, il y a moins de dix-huit mois. Ce revirement, qui n'est pas le premier de l'histoire de l'externalisation, est d'une telle importance qu'il ne passe pas inaperçu. Cette opération va-t-elle relancer un débat plus profond sur l'externalisation ? Conduire la pensée unique pro-outsourcing à se faire moins pressante, au profit d'une étude plus approfondie de ce mode de gestion présenté par d'aucuns comme la panacée ?

Fin 2002, les « gourous » annonçaient la fin de l'exception bancaire en matière d'outsourcing. La banque allait connaître à son tour l'infogérance globale. La preuve ? Trois banques de premier plan (JP Morgan, ABN-Amro, Deutsche Bank) venaient de signer de tels « mégacontrats ».

**Caractéristiques communes.** A cette annonce, presque aucun commentaire n'avait, à l'époque, souligné plusieurs caractéristiques communes à ces trois banques, très révélatrices pourtant. D'abord, simultanément à la signature de leurs contrats d'infogérance globale, elles annonçaient toutes trois de très importantes pertes trimestrielles et des licenciements par milliers. Autre convergence : leurs pertes respectives dans la faillite Worldcom. JP Morgan était en effet le premier créancier du géant des télécoms en déconfiture, Deutsche Bank et ABN Amro en étaient respectivement les premier et deuxième créanciers non américains. Dès lors, ces



opérations ne ressemblent-elles pas autant à des cessions d'actifs (machines, logiciels, hommes, pseudo fonds de commerce) qu'à une stratégie informatique longuement réfléchie ? Le chèque pour le cédant, en l'occurrence la banque, peut en effet « sauver » un bilan. Ainsi n'est-ce pas tout à fait un hasard si ces contrats mirobolants se signent plutôt dans des périodes de conjoncture économique difficile.

Cabinets d'études, vendeurs, consultants, ils ont été nombreux à prédire l'infogérance globale à la banque ! Selon la doctrine établie par l'article polémique de Nicholas Carr, paru dans la *Harvard Business Review*, au titre en forme de jeu de mot : « *IT Doesn't Matter* », refuser l'infogérance globale, comme le faisait la banque depuis toujours, n'était-il pas un signe d'immaturation, de combat d'arrière-garde ? Faut-

il avoir un raisonnement singulier pour qualifier le secteur bancaire d'immaturation, celui précisément qui externalise le plus depuis l'origine de l'informatique ! Très précisément 32 % de ses services informatiques, devant l'industrie (29,5 %), très loin devant le secteur public (17 %) et le commerce (16 %) (\*). Dans toutes les banques, les activités externalisées sont si nombreuses, depuis si longtemps déjà, qu'un contrat d'infogérance ne concentre finalement jamais toutes les fonctions à base d'informatique.

Si le mouvement d'externalisation va sans aucun doute se poursuivre, il se fera assurément sur des périmètres précis, contrôlables, limités dans le temps mais pas de manière globale. Ainsi, par exemple, l'externalisation de centres informatiques ou de postes de travail, de maintenance applicative, mais aussi de gestion de DAB, de trai-

tement de chèques et monétique et de conservation de titres a de très beaux jours devant elle.

Le problème pour la banque est donc moins de tout sous-traiter à un seul généraliste que de rechercher des gains de productivité, notamment en combinant activités externalisées chez plusieurs spécialistes et activités internalisées. La maîtrise de ce que l'on sous-traite est à ce prix : la banque, comme le démontre avec éclat l'épisode JP Morgan, semble l'avoir bien compris.

**Rapprochements.** A tel point que cette recherche de productivité aboutit même à de véritables « coopérations industrielles » entre établissements bancaires, certains proposant à leurs confrères des associations, à géométrie variable, pour profiter non seulement d'effets d'échelle mais aussi de leur expertise métier et de la mutualisation des investissements sur le métier bancaire lui-même, le fameux *business process outsourcing* (BPO).

L'intention affichée par des organismes internationaux de régulation, tel le comité de Bâle, d'encadrer dorénavant les opérations d'outsourcing, avec le recours possible à des procédures de « due diligence » concernant les fournisseurs potentiels, devrait renforcer les coopérations entre banques au détriment relatif des spécialistes de l'externalisation.

D'autres secteurs imiteront-ils la banque, pas si immature en fait ? Des rapprochements entre confrères, partageant ces analyses, semblent en cours dans l'assurance, la retraite complémentaire, la distribution.

(\* Source Pierre Audoin Consultants, qui consacre toute une étude au secteur bancaire.

LA RECHERCHE DE PRODUCTIVITÉ ABOUTIT MÊME À DE VÉRITABLES « COOPÉRATIONS INDUSTRIELLES » ENTRE ÉTABLISSEMENTS.