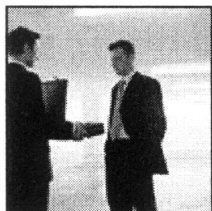


## Infogérance : la réinternalisation est-elle inéluctable ?

**L'infogérance ou l'externalisation de tout ou partie des services informatiques d'une entreprise existe depuis une quinzaine d'années. Aux Etats-Unis, des cas de réinternalisation sont médiatisés. Le phénomène aurait-il atteint ses limites ? Pas si sûr : l'infogérance sélective conquiert de nouveaux adeptes en France. Explications.**



L'infogérance - appelée aussi facilities management ou outsourcing - est le fait de confier une partie ou l'ensemble de la gestion du système d'information de sa société à un prestataire informatique. C'est aussi ce que l'on appelle l'externalisation. La prestation est définie par un contrat de service (Service Level Agreement ou SLA en anglais) indiquant également la qualité de service attendue. Ce choix est fonction des coûts complets (TCO, Total Cost of Ownership), comprenant le prix du matériel informatique, des réseaux, du maintien des compétences des équipes informatiques.

### Externaliser. Pourquoi, comment ?

Première raison de l'externalisation : l'entreprise peut se consacrer exclusivement à son cœur de métier, sans se préoccuper d'avoir un service informatique à demeure. Seconde raison : les coûts sont réduits en confiant cette mission à un prestataire extérieur compétent. Pourtant, la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de cette société extérieure ne risque-t-elle pas, à terme, de la déposséder d'une partie de ses atouts ? Ce sont des questions qu'examine l'ingénieur Isabelle Renard, également avocate associée du cabinet August-Debouzy. Auteur de l'ouvrage Externaliser. Pourquoi-Comment (Eyrolles, Editions d'Organisation, 2004), elle constate une « professionnalisation de l'infogérance sur le marché français. Les contrats sont assez bons, on constate assez peu de contentieux ».

Résultat : le taux de croissance annuel de l'infogérance est de 18,4 % par an jusqu'en 2004. Par ailleurs, une étude d'IDC montre que l'infogérance applicative d'ERP (ou l'outsourcing d'applications, consistant à déléguer la gestion des progiciels intégrés au système ERP tout en restant propriétaire de ces programmes) représente plus d'un tiers des activités de l'infogérance d'applications en 2004.

Pourtant, en octobre 2004, la banque américaine JP Morgan dénonce son contrat d'externalisation de 5 milliards de dollars qu'elle a passé avec IBM 18 mois plus tôt et « rapatrie » les 4000 employés en son sein. Cette réinternalisation (ou backsourcing) serait-elle précurseur d'une lame de fond qui pourrait être la prochaine stratégie des entreprises françaises ?

### Modèle français ou anglo-saxon ?

L'affaire JP Morgan-IBM est surtout anglo-saxonne. Les changements de stratégie vers la réinternalisation sont le résultat des fusions-acquisitions au cours desquelles le groupe récupère un département informatique qu'il va dorénavant exploiter. Pour JP Morgan, ce changement de cap fait suite à sa fusion avec Bank One : à nouvelle synergie, nouvelle stratégie qui permet au groupe américain de gérer l'intégralité de son infrastructure IT en interne.

Pour Claude Durand directeur stratégie et innovation du groupe Osiatis qui réalise 65% de son CA dans l'infogérance, deux écoles s'opposent. « De nombreuses entreprises américaines ont choisi l'externalisation globale. Ce qui signifie que seule subsiste une petite équipe en interne en charge

de la gestion du contrat et de la co-gouvernance du SI. Quand l'entreprise fusionne ou modifie sa stratégie, il n'est pas rare d'annoncer un *backsourcing* ou un morcellement du contrat. Mais la culture et l'environnement social sont très éloignés des nôtres. En France, c'est totalement différent et l'externalisation globale est minoritaire (20 % du marché). Par le biais de leur DSI, les sociétés traitent de manière sélective l'infogérance et sur des durées plus courtes, de trois à cinq ans. Le cadre est extrêmement délimité et il n'est pas rare que plusieurs sociétés d'infogérance soient en contrat avec une société, pour des activités différentes. A ma connaissance, il y a peu de réversibilité dans les contrats mais plutôt des transferts, en fin de contrat, vers d'autres infogérants. »

Claude Durand indique qu'Osiatis a des clients dans le secteur privé comme dans le secteur public et qu'il ne constate pas de réinternalisation ou de rupture de contrat « pour déception ». En revanche, pour être plus compétitif encore, son groupe explore « quatre nouveaux terrains de jeux » en matière d'infogérance : l'impression ; la mobilité ; les applications et enfin la conquête de sociétés de taille moyenne qui « parviennent enfin à maturité ». Et pour montrer que l'infogérance est toujours d'actualité en France, il conclut : « Quand on goûte à l'externalisation, on en redemande. »

### **Le DSI au centre de l'externalisation**

Christophe Deshayes, auteur d'une étude très complète intitulée *Après l'externalisation le « Backsourcing » ?* pour [documental.com](http://documental.com) (qui se définit comme un « observatoire impertinent des systèmes d'informations » et parvient à avoir des témoignages de ses clients, DSI, SSII et éditeurs), nuance la réflexion de Claude Durand. Selon lui en effet, « la pratique de la réinternalisation est déjà une réalité en France pour 20 % des DSI interrogés ». C'est donc une piste à surveiller.

En ce qui concerne l'externalisation, il pose la question à l'aune française où 86 % de son échantillon déclare avoir personnellement eut recours à cette pratique. Les DSI - respectivement à 75 % et 73 % - estiment que les sites web et la gestion des télécoms « font figure de candidats parmi les plus légitimes à une externalisation ». Christophe Deshayes poursuit : « Il faut probablement examiner l'externalisation au prisme social. Les contraintes de licenciement et les accords de branche dans le droit français ont pu limiter des transferts massifs. »

Pour preuve, une affaire qui a marqué les mémoires : en novembre 2004 un contrat d'infogérance a été annoncé par une grande entreprise de gestion d'électricité avec une SSII. Résultat : 80 % des informaticiens du groupe ont fait grève et refusé leur transfert au motif qu'ils craignaient de perdre leur poste.

### **L'infogérance : plus stratégique que créateur d'emplois**

L'infogérance ne détruit pourtant pas d'emploi : elle en crée, mais à l'extérieur de la société. Tout est donc affaire d'interprétation et de pragmatisme. « L'infogérance, ou *outsourcing* pour les Anglo-saxons, peut être réalisée sur site client. Elle peut également être faite dans les locaux de l'infogérant. Dans ce cas, il y a réelle externalisation, comme pour les prestations faites à partir de nos centres de services », complète Claude Durand.

« Tout n'a pas vocation à s'externaliser et, surtout, ce qui est externalisé aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain », continue Christophe Deshayes dans son rapport. Il précise toutefois que 73 % des DSI interrogés considèrent que le *backsourcing* à l'américaine est « davantage une correction de certains excès de l'externalisation globale de l'informatique que de la remise en cause profonde de l'externalisation ».

Finalement, la valse entre externalisation et ré-internalisation des deux côtés de l'Atlantique amène deux conclusions : la première est que l'on ne trouve aucune preuve avérée de la fin de l'infogérance qui est, selon C. Deshayes, « une pratique managériale désormais banale ». La deuxième est l'hypothèse que certaines entreprises américaines se conformeraient au modèle d'infogérance sélective des Français. Cette stratégie leur permettrait de respecter les deux règles d'or de cette pratique : n'externaliser que ce que l'on connaît parfaitement et surtout, ne pas externaliser un problème.