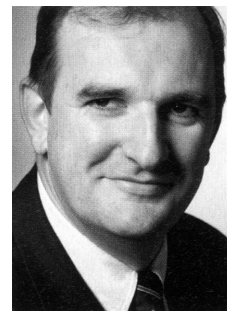


Christophe Deshayes

est président de Documental, un observatoire français des systèmes d'information.



Externalisation et motivation

Les entreprises multiplient les stratégies d'externalisation en expliquant qu'elles se focalisent ainsi sur leur cœur de métier, c'est-à-dire ce qu'elles savent bien faire. Qui trouverait à redire au fait de se concentrer sur ses points forts, plutôt que sur ses points faibles ? La théorie des avantages comparatifs, décrite par Ricardo, fait partie des fondements de l'économie politique. Cependant, l'analyse sociale des pratiques managériales contemporaines révèle de nombreux effets pervers.

Dans un avis rendu en 2005, le Conseil économique et social décrit la notion de cœur de métier comme une spirale infernale. On commence par externaliser le nettoyage des locaux, la cantine... les activités communément admises comme hors du métier. Puis les opérations se succèdent jusqu'à se rapprocher du cœur de métier, à tel point que plus personne ne sait justifier ce qui est dedans ou dehors. Au-delà de la critique du concept stratégique de cœur de métier, le Conseil s'inquiète de la déstabilisation sociale produite par ces opérations en cascade.

Lorsque les mouvements d'externalisation d'activités se succèdent, ils atteignent tout de suite le service informatique et son cortège de bac + 5. Le séisme social prend alors de l'ampleur, et toute l'entreprise se sent menacée. Le niveau d'études ne protège plus du chômage, ne préserve pas plus non plus de l'externalisation. Cet effet s'avère dévastateur, car n'importe quel professionnel connaît l'écart de productivité entre un informaticien motivé et un autre désengagé.

L'écart apparaît si grand qu'il est probablement supérieur à la différence de compétitivité entre un informaticien occidental et son collègue en off-shore. C'est dire ! Cette baisse considérable de compétitivité finit par transformer l'inquiétude de type « bientôt mon tour » en prédiction autoréalisatrice pour les salariés. Et singulièrement pour les informaticiens. L'entreprise, constatant que son service informatique s'en va à vau-l'eau, externalise encore un peu plus, et ainsi de suite.

Savoir mobiliser ses équipes devient donc un enjeu de la compétitivité de la DSI, voire de l'entreprise. L'externalisation en soi n'est pas à proscrire, mais plutôt l'externalisation opportuniste, pratiquée sans stratégie préalable, par mimétisme ou sur la foi des seuls critères financiers, calculés à court terme et sur un petit périmètre. Le DSI a tout intérêt à ne pas laisser s'installer dans ses équipes des angoisses inhibantes. Pour ce faire, politique de ressources humaines et politique de « sourcing » doivent s'en-

« Les politiques de ressources humaines et de sourcing doivent être envisagées comme un ensemble homogène »

visager comme un ensemble homogène, discutées avec la direction générale dans un cadre pérenne et affichées sans ambiguïté.

Une telle clarification n'est certes pas chose facile. Mais elle devient d'autant plus indispensable que la capacité de négociation des DSI devrait s'accroître sous la pression de trois facteurs : la poursuite de la diffusion des technologies de l'information dans l'économie, les départs en retraite des informaticiens et la désaffection pour les études scientifiques. C'est l'intérêt bien compris de toutes les parties que d'y réfléchir. **DSI**