

# L'externalisation : un levier pour la gestion du changement

L'informatique, devenue un facteur clé de la compétitivité des institutions financières, est soumise à des exigences multiples et complexes. Les leviers pour améliorer la valeur et les coûts de l'informatique sont connus : mutualiser, standardiser et innover.

La mutualisation vise à mettre en œuvre les économies d'échelle, partager les expertises. Toutes les grandes banques ont déjà par exemple engagé ou réalisé les consolidations de leurs *data centers*, commencé à consolider les contrats de Tierce Maintenance Applicative. Standardiser et rationaliser permet d'harmoniser les technologies, en faisant converger des grandes applications et par la refonte de processus informatiques. La standardisation des postes de travail et l'adaptation des processus de gestion du support aux utilisateurs illustrent ce point. Par exemple, une grande banque française est passée d'un délai de 30 jours à 3 jours entre la commande et la livraison sur le bureau de l'utilisateur d'un poste de travail configuré, par la refonte et l'intégration des processus d'approvisionnement, de maîtrise et de

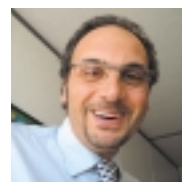
cessus de gestion des clients et de fixation des objectifs commerciaux, doivent également contribuer aux objectifs d'amélioration de la valeur et de la diminution des coûts.

## Difficultés de mise en œuvre des leviers

Une banque, comme une autre entreprise, n'est pas toujours pleinement en mesure de mettre en œuvre ces leviers pour diverses raisons : elle n'a pas la masse critique, elle ne dispose pas des compétences requises, elle ne souhaite pas créer de problèmes sociaux, elle n'a pas les budgets d'investissements nécessaires, le *business model* rend difficile l'évaluation des gains potentiels par rapport aux risques identifiés... L'externalisation est alors une solution pour mettre en œuvre ces leviers



**FABRICE PASQUER**  
Directeur du secteur  
banques et assurances  
**EDS France**



**JEAN-YVES DANA**  
Directeur commercial  
banques  
**EDS France**

« L'externalisation est une solution pour mettre en œuvre des leviers d'amélioration de l'efficacité de l'informatique tout en minimisant les risques. »

déploiement. Enfin, l'innovation dans de nouvelles technologies telle la voix sur IP (internet protocol) pour les nouveaux immeubles, et la mise en œuvre de nouveaux outils et méthodes comme l'intégration des outils de géomarketing dans les pro-

d'amélioration de l'efficacité de l'informatique tout en minimisant les risques. En effet, il est possible de tirer partie des positionnements et capacités des grandes sociétés de services. La banque profite des volumes, des alliances et du pouvoir de né-

## Les quatre points clés des exigences informatiques

■ **Renforcer la position concurrentielle** par la réduction des cycles de mise sur le marché des nouveaux produits, l'amélioration de la connaissance des clients et leur fidélisation, mais également en identifiant et déployant rapidement toute nouvelle technologie susceptible de maintenir ou renforcer la position concurrentielle.

■ **Renforcer la capacité managériale**, en facilitant la transversalité et la gestion de clients ainsi que des *business* globaux et en assurant l'automatisation des processus clés afin de permettre par là même un niveau de contrôle fin sur les opérations.

■ **Etre un facteur d'agilité** pour intégrer de nouvelles entités ou de se séparer d'entités existantes, permettre à tout collaborateur de travailler de n'importe quelle localisation, assurer l'interopérabilité des outils et surtout ajuster rapidement les capacités à la demande pour rendre les coûts de l'informatique flexibles et bénéficier de coûts incrémentaux faibles.

■ **Réduire les coûts informatiques** et les capitaux engagés dans l'infrastructure et les rendre transparents et prédictibles.

gociation du prestataire. Elle peut avoir accès à des expertises rares et bénéficie de l'expérience, d'outils et de méthodes capitalisées au niveau mondial. Elle peut réduire ses effectifs informatiques sans impact sur l'emploi (charge à la SSII de redéployer les effectifs transférés sur de nouveaux *business*). Elle a également accès à des moyens de gestion et de mutualisation des risques. Enfin, en matière de projets, elle peut profiter de la capacité d'ingénierie financière du prestataire pour lui permettre de transformer des CAPEX (*Capital Expenditure*) en OPEX (*Operating Expense*). L'externalisation est alors un moyen complémentaire, une sorte d'outil pour les équipes informatiques pour :

- **répondre aux besoins du *business*** et ainsi avoir accès et déployer rapidement les technologies nouvelles, urbaniser les systèmes d'informations pour être facteur d'agilité, de transversalité et de transparence ;
- **répondre aux exigences financières** d'amélioration des coûts, de limitation des investissements et de réduction des capitaux engagés ;
- **Formaliser clairement les gains attendus** et s'engager à leur mise en œuvre en transférant les risques vers un prestataire mieux à même de les gérer en les mutualisant sur plusieurs projets similaires. Ainsi, le prestataire s'engage financièrement sur des résultats (économies à générer, délai de déploiement d'une nouvelle technologie, niveau de per-

formance à atteindre). Cet engagement au résultat motive le prestataire à mobiliser toutes les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.

### Un contrat d'externalisation de l'informatique

L'externalisation doit également permettre à la banque de conserver le contrôle grâce à la mise en œuvre de quelques conditions simples que nous proposons d'illustrer au travers du contrat d'externalisation de l'informatique réalisé entre EDS et la Banque Hervet. Ce premier exemple français d'*outsourcing* complet d'une informatique bancaire a donné lieu au transfert de l'ensemble des études et de l'exploitation informatique ainsi que d'une centaine de collaborateurs de la banque vers la SSII.

À la question posée concernant le contrôle et la maîtrise du Système d'Information (SI), la direction générale de la Banque Hervet répond clairement : «*Le système d'information est fondamental pour une banque, mais maîtriser son SI ne veut pas dire seulement contrôler sa maîtrise d'œuvre. Ce qui compte c'est aussi de faire les bons choix, les bons arbitrages. L'enjeu stratégique se place donc au niveau des maîtrise d'ouvrage, du pilotage et de l'évolution du SI. Ainsi, même en externalisant la gestion des infrastructures et des applications, la responsabilité du SI incombe bien à la Banque Hervet. Le système n'évoluera pas autrement que nous le souhaitons*».

La Banque Hervet et EDS se sont donc mis d'accord sur un ensemble de règles, de méthodes et de procédures. Ainsi comme c'était le cas lorsque l'équipe informatique appartenait à la banque, un plan projet associé au budget prévisionnel est défini en début d'année. Les projets intégrés dans ce plan, qu'ils soient d'infrastructure ou d'études, sont décidés par la banque. Elle continue comme auparavant à réaliser des arbitrages entre les projets si nécessaire. Le pilotage des projets est plus professionnel depuis la phase de définition à la phase de réalisation. En effet, la relation contractuelle discipline le comportement de l'ensemble des acteurs dans le sens d'une plus grande efficacité. Les maîtrises d'ouvrage sont désormais obligées, lors d'une commande, d'élaborer de vrais cahiers des charges bien mieux documentés que dans le passé. Le chiffrage de la réalisation de ces projets est réalisé par EDS en s'appuyant sur des unités d'œuvre définies dans le contrat et à tout moment vérifiables par la

maîtrise d'ouvrage de la banque. Cette facturation basée sur des prix unitaires est valable tant pour les services récurrents que pour les projets d'évolution.

### **Les cinq conditions supplémentaires pour garder le contrôle**

Au-delà de cet aspect lié à la maîtrise des projets par la banque, EDS a intégré au niveau contractuel cinq conditions supplémentaires qui permettent à la banque de conserver le contrôle :

- La définition claire des domaines de responsabilité et des niveaux de services. Ainsi, la SSII n'a pas un engagement de moyens mais bien un engagement de résultats. Ceci apporte également à la Banque Hervet la flexibilité nécessaire pour s'ajuster aux besoins exprimés en termes de qualité, d'expertise technique et fonctionnelle, de compétences et de volumes.

- Le suivi permanent du respect des engagements de services à l'aide de tableaux de bord adaptés aux différentes prestations délivrées. La rigueur de ce suivi est un élément clé. Il permet un pilotage et un suivi de la qualité et des progrès sur les processus informatiques clés de la banque.

- La possibilité de faire benchmarker les coûts et les performances par un organisme

contrat initial.

- Des clauses de réversibilité adaptées aux enjeux du contrat avec les conséquences clairement exprimées que la réversibilité se fasse pour convenance ou non.

La description de ces conditions, simple au niveau contractuel, apporte des réponses aux préoccupations concrètes des parties prenantes concernées.

### **Mettre à profit l'expertise**

L'informatique bancaire est appelée à se transformer en profondeur pour contribuer encore davantage à la création de valeur des différents métiers bancaires. Du fait des contraintes de performances qui pèsent aujourd'hui sur les banques, cette mutation doit se faire non seulement de façon accélérée mais sans augmentation de coûts, avec des investissements réduits et des risques aussi faibles que possible. Pour concilier ces objectifs, en première apparence contradictoire, les banques doivent mettre à profit l'expertise, les économies d'échelle et les capacités de mutualisation des risques de projet qu'elles peuvent trouver chez les grands prestataires informatiques.

Par ailleurs, disposer d'un partenaire capable de s'engager sur les délais, les

**« Du fait des contraintes de performances qui pèsent aujourd'hui sur les banques, la mutation de l'information bancaire doit se faire non seulement de façon accélérée mais aussi sans augmentation de coûts, avec des investissements réduits et des risques aussi faibles que possible. »**

indépendant. Elle est importante sur des projets de longue durée car les évolutions des technologies informatiques font régulièrement apparaître de nouveaux leviers de productivité qu'il faut utiliser au bénéfice des différentes parties.

- Des processus de décision clairs et transparents avec des instances de gouvernance adaptées. Un comité technique a lieu toutes les deux semaines, le comité de pilotage est mensuel et le comité stratégique bi-annuel. Les propositions de la SSII doivent s'inscrire dans ce cadre et répondre systématiquement aux normes et standards de la banque. Ceux-ci ont du reste été placés en annexe du

coûts et résultats d'un projet de transformation est bien souvent indispensable pour obtenir le consensus nécessaire à son lancement.

Enfin, la contractualisation avec un prestataire rend indispensable la mise en œuvre de processus de mesures (des volumes, des niveaux de services, des coûts) et de gouvernance qui crée la transparence, nécessaire préalable à toute gestion du changement.

L'externalisation, à condition de respecter quelques principes simples, est donc un levier majeur pour conduire les nécessaires transformations de l'informatique