



Yvon Avenel

Journaliste  
Éditeur de  
SmartcardsTrends

## EXTERNALISATION

# Le mouvement s'accélère et s'organise

Ces dernières années, dans le secteur bancaire, l'externalisation s'accélère tous azimuts vers des structures *nearshore* (dans le pays) et *offshore* (à l'étranger). Elle porte à la fois sur des infrastructures, pour augmenter les capacités en réduisant les coûts opérationnels, et sur le parc applicatif, une fois encore par souci d'économies, mais aussi pour améliorer la qualité de service.

**L'externalisation – celle de services ou de fonctions informatiques (infogérance, ITO) en particulier –, est devenue, en quelques années, un mouvement de fond incontournable.** Elle figure désormais comme l'un des leviers clés de la stratégie des entreprises. Il est clair que le "coup est parti", souligne Michel Ducroizet, directeur de la division Intégration et Conseil SI, Sopra Group direction des services financiers, qui relève que tous ses clients en parlent, certains l'expérimentent tandis que d'autres sont déjà en production. Cet engagement maintenant affiché dans des opérations réputées jusque-là plutôt sensibles, voire taboues, n'a pas toujours été la règle en dépit du fait que le secteur bancaire, du moins globalement à l'échelle mondiale, est depuis longtemps après l'in-



L'un des centres d'IBM baptisés "Deep Computing Capacity on Demand" (DCCOD). Ces fermes de serveurs vendent des MIPS ou des processeurs/heure avec une grande souplesse.

dustrie manufacturière, le premier et le plus important secteur qui a recours à l'externalisation.

## LA BARRIÈRE DE LA LANGUE ET DE LA CULTURE

Les banques ont maintenant derrière elles plusieurs années d'expérience dans ce domaine. Même si les développements en interne ont longtemps prévalu, elles ont largement fait, et continuent de faire appel à des prestataires extérieurs proches (*onshore* et *nearshore*), ont créé des services centralisés et mutualisés, et enfin, pour une moindre part à ce jour, eu recours à des sociétés *offshore*. Elles ont parfois dans ce cas choisi des stratégies d'implantation

locale via la création d'une ou de plusieurs filiales (filiales ateliers). Les banques ont ainsi accompagné un mouvement observé de la même façon dans d'autres domaines, mais avec des particularités à la fois propres à leur secteur d'activité, et aussi à leur dimension nationale. Cette dernière en France, a d'ailleurs plutôt joué jusqu'ici comme un frein par rapport aux banques anglo-saxonnes, pour lesquelles la langue et la dimension culturelle ont été, au contraire, des vecteurs d'incitation, voire d'accélération, des opérations *offshore* et de la prise en compte de leur dimension très stratégique. Les premiers mouvements vers l'Inde, devenue en quelques années avec la Chine et les Philippines, puis un

peu plus tard les pays de l'Est, l'une des importantes "usines à logiciels" du monde, l'ont déjà amplement montré.

### LE POIDS SOCIAL

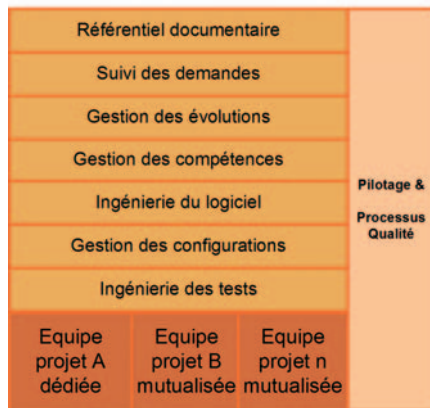
Mais il n'y a pas que cela. Parmi ces particularités, l'aspect social a aussi beaucoup joué. Il a bien évidemment été un obstacle en France plus qu'ailleurs, et il reste un point très sensible [1] en particulier lorsqu'il s'agit d'*offshore*. Et ce, en dépit d'une évolution de la donne sociale, avec des départs à la retraite de plus en plus nombreux, et globalement sans doute le début d'une raréfaction de l'offre qualifiée en informatique. Par ailleurs, l'évolution de l'offre, à la fois en termes d'organisation, d'expertise et de technologies informatiques, a joué et joue un rôle important désormais en proposant des "modèles de *delivery*" [2] qui favorisent la levée de ces obstacles et l'atténuation de ces réticences très franco-françaises. "C'est l'offre qui tire le mouvement", estime Michel Ducroizet qui constate que la langue, entre autres, n'est plus un obstacle puisque des centres à l'étranger (le centre de Sopra à Madrid) parlent Français, comme d'ailleurs un certain nombre de centres dans les pays de l'Est, et bien sûr ceux du Maghreb. Mais, *last but not least*, si l'externalisation devient aujourd'hui, pleinement reconnue et très largement adoptée, c'est bien évidemment qu'il y a de fortes raisons concurrentielles à y recourir. Ne pas y faire appel, pourrait signifier vite perdre pied face à des concurrents tirant parti, eux, des réductions de coûts, des gains en agilité et des opportunités de développement offertes par des opérations l'externalisation bien comprises.

### OFFSHORE, NEARSHORE OU... BESTSHORE

Tous ces facteurs se conjuguent aujourd'hui pour créer une inflexion sensible de la tendance longue qui pousse les banques – comme la plupart des entreprises – à externaliser toujours davantage de fonctions ou de services qui ne sont pas au cœur de leurs métiers. Une enquête menée par Capgemini auprès des DSI européens de grandes sociétés, dont des banques, et parue en début d'année, indique que 65 % de ces DSI estiment comme centrale la redéfinition du mode de réalisation de leurs produits et ser-

### ZOOM

#### L'organisation d'un centre de service



Source Sodifrance

vices informatiques. L'enquête poursuit en révélant que la pression sur les coûts qui est le véritable ressort de cette tendance, se double de plus en plus désormais d'une réflexion stratégique, qui conduit à privilégier en interne la relation client – le cœur du métier –, et en externe, à favoriser le recours à l'*offshore* et au modèle distribué [3]. Capgemini prédit ainsi un très fort accroissement de l'*offshore* qui passerait ainsi de 6 à 13 % des budgets informatiques d'ici deux ans, mais un tassement de la part dévolue aux activités confiées en *nearshore*, une part qui reste structurellement nettement plus importante que celle de l'*offshore* puisqu'elle est évaluée entre 30 et 34 % des budgets informatiques. Du coup, la part des activités informatiques assurées en interne passerait de 61 % à 53 %. Cette tendance s'applique-t-elle au secteur bancaire ? Et au secteur bancaire en France ? Il semble que ce dernier se démarque un peu de ces tendances globales si l'on en croit bon nombre d'observateurs qui constatent et confirment donc l'accélération vers l'*offshore*, mais contredisent le tassement vers le *nearshore* en soulignant au contraire, là aussi une accélération du mouvement. "La demande en particulier reste très forte pour les services de proximité, le déplacement sur place d'un expert dans les deux heures est toujours très apprécié", note Philippe Launay, responsable des offres de Sodifrance. "L'accélération du mouvement est à la fois très récente – entre un an, un an et demi –, et elle très nette, même pour le *nearshore*, en particulier dans le domaine de la maintenance applicative", souligne, de son côté, Michel Ducroizet.

*Offshore*, *nearshore* ou de services mutualisés centralisés... "il vaudrait mieux en réalité parler de *bestshore* et de l'optimisation du modèle distribué – répartition du *nearshore* et de l'*offshore* – car c'est bien là la tendance", souligne Fabrice Pasquer, le directeur du secteur banque-assurance chez EDS, qui reconnaît que si la structure *offshore* d'EDS s'est considérablement renforcée en Inde, par exemple, où le groupe international compte désormais quelque 20 000 personnes, le besoin dans le même temps de localiser les ressources métiers (3 500 personnes en France) via des *front-office* proches des clients, est devenu très fort. *Nearshore* et *offshore* sont en réalité liés comme le *front* et le *back-office*, les processus métiers et les systèmes d'information. Et des emplois ici valorisent des emplois là. Les métiers de la banque sont variés et complexes, mais la répartition entre les travaux ou les services qui peuvent être confiés à des sociétés proches (province, pays voisins), et en *offshore* suit globalement celle que l'on peut faire entre des travaux purement techniques (code, développement, tests et maintenance, infrastructures dédiées), et des travaux qui réclament une expertise proche du métier (conseil, études, assistance technique, gestion d'infrastructures). Dans une étude consacrée à la situation actuelle et développement de l'*offshore* dans les services informatiques en France, parue en début d'année, le Syntec prévient l'illusion qui laisserait croire à une division internationale du travail dans laquelle l'*offshore* serait cantonné à des services à faible valeur ajoutée, et insiste sur le fait que c'est plus le degré de proximité avec les utilisateurs et les clients que le niveau de qualification qui définit la ligne de partage entre les métiers ou les fonctions éligibles à l'*offshore* et les autres.

### DE L'EXTERNALISATION DES INFRASTRUCTURES...

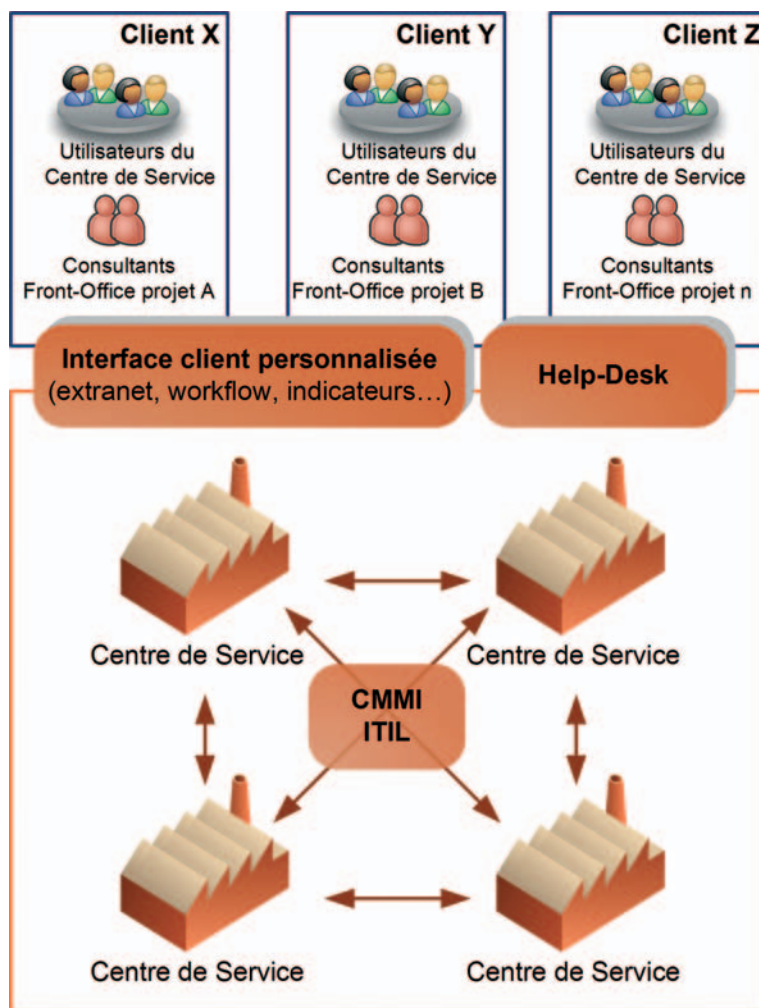
Que faut-il ou que peut-on externaliser ? Il est acquis que l'informatique figure toujours au premier rang des services qui peuvent ou doivent l'être, comme le confirme une étude réalisée par Unilog-LogicaCMG [3] en avril dernier (80 % des personnes interrogées estiment que c'est "très" important, 56 % "extrêmement" important) ou comme le détaille une étude réalisée par

le même groupe il y a deux ou trois ans, et qui révélait que l'informatique arrivait largement en tête (55 %) des services à externaliser devant l'administration (47 %), la distribution et la logistique (22 %), et loin devant les ventes et le marketing (13 %), ou les centres d'appels (18 %).

Les coûts informatiques constitués à près de 90 % par des coûts de maintenance infrastructure et applicative (89,4 % en 2005 pour les banques européennes [4]) entrent donc naturellement dans la cible des activités à externaliser. Deloitte estimait – dans une étude publiée en 2004 – que 15 % des dépenses opérationnelles des banques américaines, soit quelque 356 milliards de dollars, allaient être externalisées au cours des cinq prochaines années. Et Gartner estimait à la même époque que les banques et institutions financières escomptaient au niveau mondial économiser 35 % de leurs coûts opérationnels (dont une partie informatique) en délocalisant des services en Inde, en Chine ou aux Philippines. Tout récemment, l'accord conclu entre BNP Paribas et IBM, pour la mise à disposition par ce dernier de 2 500 serveurs "blade" chargés de faire du calcul intensif à la demande pour une application de hedge funds et de produits dérivés, illustre parfaitement l'intérêt que présente l'externalisation en matière d'infrastructures. BNP Paribas a finalement porté son choix sur le tout récent centre de Londres – une impressionnante ferme de serveurs de plu-

“ Les contrats d'externalisation portent sur la fourniture de puissance de calcul exprimée en MIPS ou en nombre de processeurs à l'heure, comme s'il s'agissait d'eau, d'électricité ou de bande passante. ”

sieurs milliers d'unités –, après avoir étudié 18 autres options qui portaient pour une bonne part sur des achats de machines, et leur installation dans des data centers spécialisés. “Il y a là une tendance qui ne peut que se renforcer”, souligne Philippe Bricard, Strategic Growth Business manager Executive chez IBM, car aujourd'hui tous les data centers des banques françaises dont beaucoup se trouvent à la Défense, sont saturés, et la place pour des



extensions est limitée et coûte cher”. Les Deep Computing Capacity on Demand (DCCOD) centres d'IBM qui ont été déployés à Londres, New York et Tokyo, abritent plusieurs types de machines de façon à répondre à tous les types de besoins en calculs avec une flexibilité inégalée et une gestion très optimisée des ratios entre la place occupée, les performances, et l'énergie consommée et dissipée. En termes de coûts et de flexibilité, l'externalisation accumule les avantages. Les contrats d'externalisation portent sur la fourniture de puissance de calcul exprimée en MIPS ou en nombre de processeurs à l'heure, comme s'il s'agissait d'eau, d'électricité ou de bande passante.

#### ... À CELLE DES APPLICATIONS

Les infrastructures informatiques s'apparentent de plus en plus à des équipements de téléphonie, lesquels suivent d'ailleurs de plus en plus le même mouvement d'externalisation avec l'émergence des services proposés avec la voix sur IP (VoIP) et leur convergence avec l'informatique. Dès qu'il

est question d'applications, de maintenance applicative ou de développement, voire de “construction” et d'architecture système, la question de l'externalisation se pose dans d'autres termes. Les coûts bien sûr, la flexibilité, l'agilité, comme pour les infrastructures, mais aussi les délais, et l'amélioration de la qualité des services jouent un rôle important dans la décision d'externaliser. “Compte tenu des coûts de maintenance (TMA) de plus en plus élevés, on constate un intérêt grandissant chez nos clients à des travaux de simplification du parc applicatif”, souligne Fabrice Pasquer. Il y a là indéniablement des gisements importants de réduction des coûts qui sont naturellement indissociables d'une optimisation des ressources. “D'où vient cette partie de code, à quelles règles de gestion faut-il la rapporter, est-elle utilisée? N'est-elle pas redondante? Quels sont les programmes qui appellent cette donnée? L'examen minutieux du patrimoine applicatif peut permettre des gains importants sur les coûts de maintenance et d'accroître dans le même temps la puissance dévolue aux processus critiques”, souligne Philippe Launay.

“Les discussions avec nos clients portent sur la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité. Il s'agit bien de définir avec eux des niveaux de services, et ensuite de mesurer par rapport à l'historique, le degré d'appropriation de telle ou telle application, les compétences engagées et la faisabilité d'un transfert, plus ou moins rapide et plus ou moins loin”, confirme Michel Ducroizy. Une façon d'indiquer à quel point l'externalisation est aussi une façon de s'interroger sur l'évolution de son métier, et sur les opportunités que peuvent libérer le transfert d'une activité à faible valeur ajoutée, en découvrant de nouvelles applications, pour le développement desquelles des ressources peuvent être réallouées. Ne sait-on externaliser que ce que l'on sait bien faire? La question peut sonner de façon provocante, puisque l'externalisation se donne bien pour objectif, comme le souligne clairement Pierre Gobet, le secrétaire général de la société d'investissement Portzamparc (voir interview), de permettre aux partenaires de se focaliser sur les métiers respectifs. Pour la banque, il s'agit de transférer ce qui n'a pas, pour elle, de valeur ajoutée, mais se traduit seulement par des coûts. “Le facteur temps doit être aussi pris en compte”, remarque Philippe Launay, et le recours au nearshore est aussi motivé dans bien des cas par cette raison. D'ailleurs son expression en termes de qualité se traduit par une extension de la disponibilité du service qui peut être envisagé plus facilement 24 h/24 et 7 j/7 chez un prestataire extérieur qu'en interne. La question a également le mérite de soulever quelques-unes des difficultés généralement mises en avant par les contrats d'externalisation : celles de la perte de savoir-faire qui peut accompagner le transfert d'activités de développement ou de maintenance, et celle de la gestion des risques inhérents au processus d'externalisation lui-même : le transfert d'une activité ne signifie pas, en effet, le transfert de la responsabilité qui lui est associée.

### GARDER LE CONTRÔLE

Quand, comment et avec qui? En quelques années, l'offre des prestataires de services externes s'est beaucoup développée dans les pays offshore afin de drainer de plus en plus d'activités, mais elle s'est aussi beaucoup

**Offshore :** désigne des services informatiques consommés en France et réalisés pour tout ou partie à l'étranger (selon la définition donnée par le Syntec Informatique (chambre professionnelle des SSI et des éditeurs de logiciels).

**Onshore :** le Syntec informatique utilise cette notion pour désigner en opposition à offshore des prestations réalisées dans le pays cible, c'est-à-dire en France. Mais le terme est assez peu employé.

**Nearshore :** désigne des prestations réalisées offshore dans des pays proches géographiquement (moins de 3 heures d'avion), selon le Syntec Informatique. Cette

expression désigne par extension et opposition à offshore, des prestations qui sont réalisées à proximité, c'est-à-dire en France. On pourrait dire à moins de deux heures en voiture.

**Modèle distribué :** (distributed delivery) : prestation exécutée par un fournisseur nearshore, sous-traitant une partie de ses activités à des prestataires offshore.

**Modèle de delivery :** façon dont sont réparties les activités tout au long de la chaîne de la valeur, entre l'interne, le nearshore, l'offshore et les services mutualisés.

**Services centralisés ou mutualisés :** prestataire de services créé par plusieurs

entreprises ou groupes ou par une branche d'activité (interbancaire) pour mettre des ressources en commun afin de servir ces entreprises, ces groupes, la branche ou d'autres entités.

**Infogérance :** acte d'engagement contractuel d'un prestataire de services externes vis-à-vis d'un client en vue de gérer une fonction informatisée sur une longue période de temps donnée (contrat pluriannuel de 3 à 5 ans), sur le site du client ou chez lui, dans un centre de services.

**ITO (Information Technology Outsourced) :** désigne l'externalisation des prestations informatiques, généralement opposée au BPO (Business Process Outsourced).

organisée dans le nearshore, en particulier autour de centres de services ou de front-offices qui servent de passerelles, soit vers des unités de production offshore, soit, vers des équipes métiers locales, dédiées dans certains cas, mutualisées dans d'autres. On peut sans doute penser que le mouvement d'accélération des projets d'externalisation que bon nombre d'observateurs s'accordent à constater depuis un an ou un peu plus, est aussi dû à ces évolutions. Des procédures de plus en plus formalisées et une industrialisation croissante des processus, un outillage de plus en plus perfectionné, et des structures de mieux en mieux adaptées créent un environnement de confiance et favorisent la communication entre clients et prestataires. Pour Philippe Launay, les centres de services de troisième génération apportent aujourd'hui des réponses aux craintes touchant à la perte de connaissance ou d'expertise entraînée par l'externalisation de la maintenance applicative et du développement d'application nouvelle, et globalement aux questions sur la gestion des risques. “Désormais, le terrain de jeu est parfaitement défini et balisé. Le respect des standards et des normes de codage, le souci d'homogénéiser le code, de le documenter et de tracer tout ce qui est fait apportent des garanties au client sur le maintien de son savoir-faire et de ses connaissances”, précise-t-il. Prédica (groupe Crédit Agricole), le premier bancassureur français, et

l'un des premiers de l'assurance vie, qui travaille depuis quelques années avec Sopra Group à qui il a confié sa maintenance applicative et le développement d'applications, s'est attaché à un principe simple de façon à garder le contrôle de l'activité externalisée : celui de maîtriser en amont les spécifications des applications, et en aval, celui de leur recette assortie de tests unitaires et d'intégration. “Nos informaticiens ont au début exprimé des craintes, mais ils maîtrisent aujourd'hui parfaitement leur système d'information. Les normes de développement sont aussi définies par nous. Le contrat de services prévoit en outre qu'en cas de changement de prestataire, les informations soient transmises. C'est pour nous une garantie très forte que le savoir-faire et les connaissances restent bien sous notre contrôle”, souligne Robert Silve, le DSI. ■

### GLOSSAIRE

### NOTES

[1] En France, selon l'étude Cap Gemini, plus de 61 % des entreprises sont hostiles à l'offshore (39 % envisagent d'y recourir).

[2] Modèle de delivery : façon dont sont réparties les activités mutualisées, onshore, nearshore et offshore.

[3] Rethinking The Outsourcing of Systems Information. The new success Factors (avril 2006).

[4] Les budgets informatiques consolidés des banques européennes ont atteint 41,3 milliards d'euros en 2005, selon les résultats d'une étude du cabinet Celent Communication. 4,4 milliards seulement sont consacrés aux nouveaux investissements. Tout le reste représente des coûts de maintenance.