

OPTIMISATION

L'externalisation fait son chemin

GILLES MOUTET

Directeur exécutif

EDS France

FABRICE PASQUER

Directeur délégué
Banques et assurances

EDS France

L'EXTERNALISATION D'ACTIVITÉ et de processus devient une décision stratégique pour les entreprises, et plus particulièrement pour les banques et les compagnies d'assurance. Historiquement, la décision d'externaliser était liée à une recherche de réduction de coûts. Cette réduction reste d'actualité, mais est renforcée par d'autres motivations essentielles liées à la pression concurrentielle et à l'apport des nouvelles technologies : recentrer les activités stratégiques sur le «cœur de métiers» (*core competencies*), répondre de manière adaptée à la globalisation de certains marchés, optimiser les activités de front-office, middle et back-office dans le cadre d'une fusion-acquisition ou de regroupements d'activités ; acquérir des avantages concurrentiels durables en termes de coûts, et bien évidemment tirer parti d'internet pour recevoir un *business model* de l'entreprise, redessiner ses processus clés et mettre en place les systèmes adaptés en tenant compte de l'existant (encadré 1).

DES PARTENARIATS INDUSTRIELS ET CAPITALISTIQUES

Deux tendances fortes éclairent ces problématiques. La première est la plus grande centralisation des modes de gestion par ligne de business. Les chaînes

Les motifs des banques pour recourir à l'externalisation ne sont plus uniquement liés à la réduction des coûts, mais aussi à la nécessité de se recentrer sur leur cœur de métier ou le souhait de tirer partie des nouvelles technologies. L'externalisation prend aujourd'hui une forme nouvelle avec le transfert de fonctions opérationnelles.

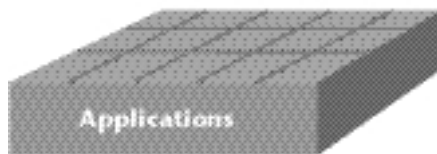
d'activités optimisées dans une dimension nationale et de plus en plus dans une dimension transfrontière, les fusions d'activités en cours ou à venir, l'essor des plateformes internet, la remise en cause des architectures informatiques, la globalisation croissante des marchés sont les causes évidentes d'une reconfiguration centralisatrice des back-offices dégageant des performances meilleures, une réactivité plus forte et une rentabilité plus élevée.

Deuxième tendance significative, l'externalisation tend aujourd'hui à prendre une nouvelle forme : celle de partenariats industriels et capitalistiques entre différents acteurs (encadré 2) pouvant comprendre des concurrents sur un même marché et répondant aux besoins de chaînes d'activités bien précises : optimisation des approvisionnements, initiatives de places de marchés (automobiles, distribution, constructeurs informatiques...), ou back-offices spécialisés, optimisés et partagés, comme la construction d'une nouvelle société entre KBC et EDS pour les paiements internationaux

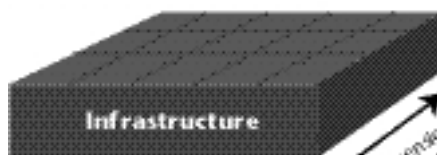
1. Trois niveaux d'outsourcing



Interface multicanal et interactions clients, comptabilité paye et ressources humaines, assurance vie, gestion des sinistres, crédits immobiliers et personnels...



Intégration des systèmes tierce, maintenance application, développement applicatif, ASP...



Externalisation des data centers et des systèmes distribués, web hosting, management des réseaux, infrastructure e-business, help desk...

Dimensions métiers

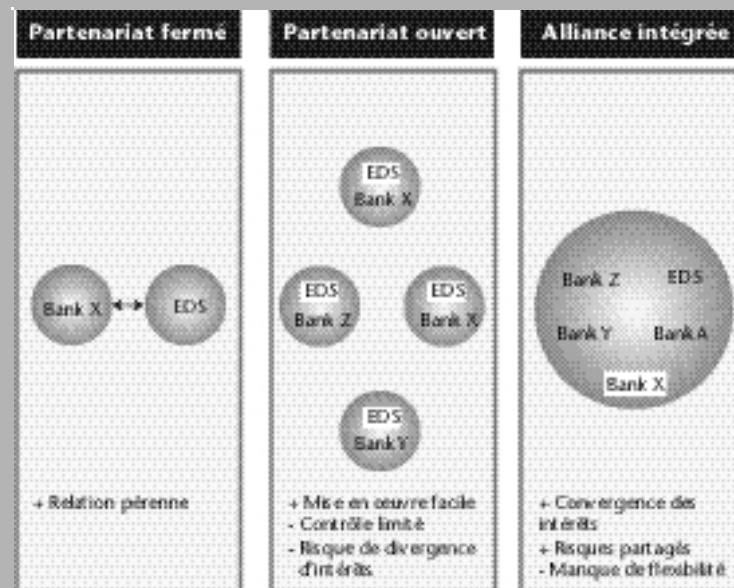
Dimensions géographiques

2. Les modes d'externalisation

Les différents modes d'externalisation sont :

- le partenariat fermé
- le partenariat ouvert
- l'alliance intégrée

Une tendance forte aujourd'hui est la recherche et la mise en place d'alliances intégrées.



ou entre Abbey National et EDS pour la gestion des crédits immobiliers et personnels. Ces deux accords illustrent la position nouvelle que les grands acteurs bancaires doivent prendre au niveau de leurs back-offices, à savoir les rendre plus efficaces et les ouvrir à d'autres flux, d'autres acteurs. Cette transformation est accompagnée de la création d'une structure indépendante qui a pour avantages de maintenir les personnes clés (qui deviennent généralement actionnaires de cette structure) et de transformer un coût récurrent (et lourd) en un actif financier valorisable.

LES DOMAINES DE L'EXTERNALISATION

Deux grands domaines d'activités font l'objet d'externalisation. Les fonctions informatiques et technologiques constituent le métier traditionnel de l'*outsourcing* ou infogérance, activité inventée par EDS en 1963 en externalisant les fonctions informatiques de General Motors. Un contrat est passé avec un prestataire externe qui assure la responsabilité de tout ou partie des fonctions informatiques de l'entreprise. Ce contrat implique généralement le transfert de certains des composants de la fonction externalisée (actifs, per-

sonnel, outils, systèmes applicatifs, matériels *hardware*, portefeuille de contrats de sous-traitance). Les domaines concernés sont les centres informatiques, les réseaux, le développement d'applications et la maintenance, le support aux utilisateurs, la gestion de parcs, ... Ce sont du reste ces derniers domaines (la bureautique et

l'informatique distribuée) qui connaissent aujourd'hui la progression la plus forte (encadré 3).

L'externalisation de fonctions opérationnelles est plus nouvelle. Il s'agit d'identifier dans l'entreprise un ou plusieurs domaines d'activités, comme la gestion de prêts, celle de centres d'appels, les opérations de *settlements* et *clearing*.

3. Externalisation technologique ou opérationnelle ?

■ L'externalisation technologique :

La Société générale externalise depuis 1995 le support bureautique et réseau de 9 000 utilisateurs du siège social. Ce service comprend le support niveau 1 et niveau 2 (*help desk*) bureautique et réseau, l'administration et l'exploitation des messageries, des serveurs, des réseaux, les interventions physiques, la maintenance du parc matériel et la gestion des réimplantations.

■ L'externalisation opérationnelle :

Lloyds TSB a choisi d'externaliser les back-offices de gestion des prêts. Le prestataire extérieur fournit le système et le personnel pour gérer le centre de traitement, alimenté par les 2 900 agences, ainsi que par internet, courrier, téléphone.

4. Un contrat entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage

■ Banco di Roma
L'accord signé en 1999 entre Banco di Roma et EDS illustre ce cadre d'outsourcing reliant des objectifs économiques de maîtrise de coûts aux objectifs de mise à disposition de services intégrant des moyens informatiques adaptés aux besoins de la banque. L'accord a porté sur le transfert (moyens informatiques, ressources) de la branche «Administration des systèmes informatiques» de la banque. Cette branche grait les

centres de calcul (*main-frame*), les systèmes distribués, les réseaux et les postes de travail. Ce transfert a concerné environ 1 000 personnes envers qui le prestataire s'est engagé à conserver les avantages acquis et les contrats de travail. Certains collaborateurs ont déjà été réaffectés à d'autres activités. D'un point de vue contractuel, le prestataire s'est engagé à fournir les services en respectant les «*service level acceptance*» définis sur des

environnements technologiques en constante progression (puissance de traitement, capacité disque, débit réseau, impressions...

■ Commonwealth Bank of Australia
L'outsourcing réalisé par la Commonwealth Bank of Australia (CBA) vers EDS en 1997 est un exemple d'opération globale de très grande envergure. La valeur initiale du contrat était de plus de 25 milliards de francs sur dix ans et intégraient le transfert d'environ

1 400 personnes vers EDS. Une prise de participation dans EDS Asie par CBA a été également réalisée. Ce contrat était à l'époque le plus important jamais signé dans les institutions financières. CBA est une des quatre plus importantes banques d'Australie et représente la plus forte capitalisation boursière. Elle compte plus de 8 millions de clients, 1 100 agences, 2 700 ATM et environ 30 000 salariés.

Celles-ci seront déléguées à un prestataire externe qui assurera la responsabilité de gestion de ces domaines regroupés en centres d'opérations (*encadrés 3 et 5*).

LES CONSÉQUENCES INTERNES

Les conséquences internes d'une externalisation dépendent de la maturité acquise des relations entre les utilisateurs et les informaticiens. Il est certain qu'une entreprise ayant clairement construit une organisation de développement séparant maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre aura accompli un bout du chemin (*encadré 4*).

C'est donc une nouvelle organisation informatique que va vivre l'entreprise externalisant une activité. Elle se fera autour des concepts suivants : la maîtrise d'ouvrage est souvent assurée par l'utilisateur final appuyé par un assistant de maîtrise d'ouvrage ; la maîtrise d'œuvre est assurée par le

prestataire qui va définir les moyens nécessaires à la réalisation d'une activité et qui s'engagera sur les délais, les coûts, les performances et la qualité de la réalisation. L'ensemble des relations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre (réunions, informations, budgets, arbitrages, devoirs, comptes-rendus, suivi d'incidents, résolution de conflits, règlement d'incidents, etc.) est contractualisée sur un

mode client-fournisseur. Si une telle organisation semble assez naturelle aujourd'hui, sa mise en place dans une entreprise demande un soutien fort de la direction générale.

Autre conséquence, le pilotage de l'informatique devient une réalité tangible pour un directeur général, qui se voit offrir une palette plus large d'options. Ses degrés de liberté sont élevés ; la mise en concurrence lui permet de sélectionner

ses prestataires sur des critères stratégiques : économies d'échelle (réduction de coûts), partenariat technologique long terme (stabilité et sécurité de fonctionnement), avantage concurrentiel (flexibilité du service, réactivité) ou innovation technologique (*time-to-market*).

Enfin, une conséquence induite et non des moindres, est une transformation complète de la politique des ressources humaines dans le domaine de l'informatique. ■

5. L'exemple d'Abbey National



■ Le groupe Abbey National, spécialisé dans les crédits aux particuliers, a externalisé au sein d'une *joint venture* créée conjointement avec EDS, la gestion de ses prêts immobiliers et personnels. L'accord signé d'une valeur d'environ 390 millions de dollars et valable 10 ans, comprend le transfert de 1 500 salariés d'Abbey National. Le groupe britannique compte réaliser une économie de 130 millions de dollars sur cette période.