

La réinternalisation : nouvelle stratégie des DSI

Environ 20 % des DSI français engagés dans des plans d'externalisation seraient amenés à réinternaliser. Un mouvement qui contribue à changer le rapport de force avec les sociétés de services.

L'année 2004 est celle de tous les records en matière d'externalisation informatique, le marché dépassant le niveau historique de 2000 avec un total de 58 milliards d'euros. Zone la plus dynamique, l'Europe enregistre sur cette période des revenus de 28 milliards d'euros, les deux tiers consacrés à l'externalisation informatique proprement dite, le dernier tiers à l'externalisation des processus métier. Renault, Airbus, Accor, Saint-Gobain, La Poste, Canal+, Carrefour, etc. Nombre de grands groupes français suivent le mouvement, avec en ligne de mire la volonté de se recentrer sur leur cœur de métier tout en rationalisant ressources et organisations. Mais l'externalisation est-elle vraiment un mouvement inexorable ? Dans une étude publiée début novembre, Documental constate l'apparition d'une tendance à la réinternalisation chez beaucoup de grands acteurs. "A la suite de la dénonciation par JPMorgan en septembre 2004, à peine dix-huit mois après sa signature, du contrat d'externalisation qui le liait à IBM, avec comme conséquence directe le 'retour à la maison' de 4 000 informaticiens, les ruptures de contrat ou les renégociations à la baisse se sont accumulées depuis", note l'institut. Touchant en premier lieu les pays anglo-saxons (Etats-Unis, Australie, Grande-Bretagne), le back-sourcing n'épargne

aucun grand fournisseur (IBM, CSC, EDS, Accenture, Unisys, Atos Origin, etc.). L'enquête de Documental révèle que ce mouvement existe également en France. 20 % des 60 directeurs informatiques (DSI) français interrogés par le cabinet déclarent ainsi avoir initié des processus de reprise d'activité(s) précédemment sous-traitée(s). D'abord pour des raisons opérationnelles, justifiées par des résultats décevants (72,7 %), puis organisationnelles (18,2 %) et stratégiques (9,1 %). Dans ces deux derniers cas, l'institut évoque notamment la volonté d'occuper des effectifs trop nombreux, suite notamment à une opération de croissance externe ou en vue de bénéficier d'aides à l'emploi. Alors que 40 % des DSI consultés estiment que le recours au back-sourcing marque la fin des gros contrats d'externalisation, une majorité de répondants (73 %) considèrent ces réinternalisations comme un moyen de corriger certains excès, contre 27 % qui évoquent une remise en cause profonde de cette politique.

Vers une évolution du discours des acteurs

Reste qu'une très large part des DSI (88 %) s'attendent à voir évoluer le discours des éditeurs et sociétés de services informatiques, jusque-là en faveur d'une informatique entièrement externalisée, au profit d'une analyse plus approfondie, plus sélective et à moins définitive de l'externalisation. D'après Documental, même si le mouvement ne concerne qu'une minorité de projets, il contribue néanmoins à modifier singulièrement les paramètres de départ. "Ainsi peut-on admettre depuis lors qu'il n'y a plus de fatalité à l'externalisation. Tout n'a pas vocation à s'externaliser et surtout, ce qui est externalisé aujourd'hui ne sera peut-être plus demain. Pour les DSI (73 %), la nouvelle tendance rend ainsi le débat plus clair", indique l'institut. Fort de ces premiers retours d'expérience, les responsables français confirment leur position. A la différence de leurs homologues anglo-saxons, ils rejettent la sous-traitance globale, et s'affichent plutôt en faveur d'une démarche sélective. Selon les DSI, l'hébergement de sites Web (75 %) et la gestion des télécoms (73 %) sont ainsi considérés comme les meilleurs candidats à l'externalisation.

Les causes de la réinternalisation selon Deloitte

La grande majorité des entreprises américaines engagées en 2004 dans des contrats d'externalisation (70 %) considèrent leur expérience comme négative. La tendance est révélée dans une étude publiée en mai dernier par le cabinet Deloitte Consulting. Alors que 35 % des 25 groupes interrogés (représentant au total des dépenses de 50 milliards de dollars sur le front de l'outsourcing) reconnaissent "la capacité à se concentrer sur son cœur de métier" comme l'un des avantages clés de la démarche, ils sont 25 % à avoir choisi de réintégrer certains éléments de leur système d'information, "leur caractère stratégique ayant été mésestimé".

Problèmes à l'origine de la décision des DSI de réinternaliser

Gestion du prestataire	56 %
Gestion du changement	56 %
Qualité de service	38 %
Manque de transparence	38 %
Perte de connaissance	31 %
Economies plus faibles	31 %
Coûts cachés	25 %
Contrat contraignant	19 %

Source: Deloitte, 2005

Depuis lors, les entreprises américaines auraient tendance à multiplier les fournisseurs pour réduire leur niveau de dépendance, et à privilégier les contrats à court terme, tout en prévoyant des clauses de renégociation et d'annulation et des conditions précises de qualité de service.

Le phénomène de la réinternalisation marque-t-il la fin des grands contrats d'externalisation ?

(Documental, 2005)

