

Table ronde du 15 octobre 2009  
à l'occasion de la parution de la revue TELECOM n° 155  
sur l'externalisation de services de systèmes d'information

## Externalisation des services S.I. : quelle place pour les services offshore ?

Organisée par Louis-Aimé de FOUQUIERES, consultant en organisation et systèmes d'information et rédacteur en chef du dossier thématique de TELECOM n° 155, cette table ronde était placée sous le haut patronage de Jean MOUNET, président de SYNTEC INFORMATIQUE. Répondant aux questions de Frédéric SIMOTTEL, rédacteur en chef de 01 HEBDO et 01 NETPROCOS, des fournisseurs et clients ayant l'expérience de l'externalisation de services avec des composantes offshore ont débattu sur la base de leur expérience.

Madame Elisabeth de MAULDE, présidente de PIERRE AUDOIN CONSULTANTS (PAC), a bien voulu nous donner une vision globale du marché de l'externalisation des services de S.I. et de l'offshore en France et dans le monde.

Étaient autour de la table :

- Maître Stéphane LEMARCHAND, avocat chez BIRD & BIRD AARPI,
- Georges EPINETTE, directeur général de la STIME (groupe MOUSQUETAIRES),
- Edouard GIARD, Chief Operating Officer de Global IT chez CALYON,
- Laurent GROS, Business manager, ATOS ORIGIN
- Bruno BOUCQ, Directeur général de Global Outsourcing Infrastructure Services pour UNISYS Europe du Sud,
- Loïck LE MOIGNE, directeur marketing chez WIPRO FRANCE.

### *L'offshore, moteur de croissance des services IT*

Dans son mot d'accueil, Jean MOUNET rappelle que l'industrie informatique a enregistré une croissance de 6% en moyenne depuis 20 ans. Si 2009 devrait donner lieu à un léger recul du chiffre d'affaires global, l'externalisation devrait encore croître d'environ 4%. Les services offshore sont désormais incontournables. S'ils ont démarré plus lentement en France que dans les autres pays, ils se développent actuellement au rythme de 20% à 30%. Déjà, les régions offshore vers lesquelles se tournent les donneurs d'ordre français se différencient de celles d'autres pays : le Maroc est un pays de choix car il est francophone, les pays d'Europe de l'Est offrent des capacités pour le support en de nombreuses langues, etc.

Mais qu'entend-on par externalisation ? Elisabeth de MAULDE propose une définition pratique pour ce terme. Il s'agit d'une prestation de services à une entreprise, dans laquelle le prestataire prend une **responsabilité globale** sur le périmètre des services à rendre, pour laquelle sont définis des **niveaux de service** sur lesquels le prestataire s'engage, le tout faisant l'objet d'une **contractualisation dans la durée** et non d'un service que l'on peut prendre ou résilier à tout moment. Ce marché de 8,6 Mds € en 2008 constitue 34% des prestations IT sous-traitées en France. La part devrait s'établir à 37% en 2012, dans un marché de prestations sous-traitées qui sera passé de 24,8 à 28,7 Mds €, soit une croissance moyenne de 9% par an, alors que les projets ne croissent plus que de 2,5%.

L'offshore, c'est 1,2 Mds € en 2008 (5% des prestations sous-traitées), en augmentation de 40% par rapport à 2007. PAC s'attend à une croissance annuelle de 20 à 30% jusque 2011.

### *Quels projets sont éligibles à l'offshore ?*

Tous les intervenants reconnaissent qu'il faut des projets d'envergure, dix personnes en ligne minimum. Les tierces maintenances applicatives (TMA) sont généralement mieux adaptées que les projets applicatifs. L'infogérance d'infrastructure est éligible à l'offshore, ainsi que ces activités transverses des projets, par



exemple la migration des données ou des activités de tests. L'industrialisation des processus est une condition clé de succès des grands projets applicatifs en offshore<sup>1</sup>.

### ***Les bénéfiques sont-ils au rendez-vous ?***

Il y a débat sur ce point. En régime permanent, une externalisation en offshore devrait coûter 30% de moins que dans les frontières nationales. Mais le donneur d'ordre qui fait ses comptes inclut les coûts du projet de mise en œuvre, ainsi que ceux de la réversibilité.

En réalité, les donneurs d'ordre ont souvent d'autres raisons pour recourir à l'offshore : l'accès à des ressources humaines disponibles en nombre, la normalisation des processus entre différents pays, le déploiement d'applications à l'échelle internationale... En définitive, l'offshore doit être vu comme une des modalités, une des solutions au besoin de ressources qu'exprime un projet d'externalisation. Le bénéfice s'évalue en termes d'adéquation de la prestation et de son coût par rapport à la stratégie d'entreprise.

### ***Quels freins culturels ?***

Une caractéristique essentielle de l'externalisation est qu'elle oblige les habitués de prestation en régie à modifier leurs repères, puisqu'ils doivent formellement spécifier ce qu'ils veulent obtenir ; ce qui en soit est un facteur de qualité et de sécurité. Mais le point essentiel est que le client doit s'impliquer dans la gouvernance du programme d'externalisation, faute de quoi le risque d'échec s'élève singulièrement. L'illusion selon laquelle le client pourrait ne pas s'impliquer est un obstacle réel.

### ***Quelles caractéristiques juridiques des contrats de prestations offshore ?***

Pour résumer la réponse de Stéphane LEMARCHAND, l'externalisation même en offshore n'induit pas en soi de risque supplémentaire par rapport à ce que l'on sait faire en interne ou avec un prestataire national. Et par ailleurs, il n'y a pas sur le plan juridique de différence essentielle entre un contrat dont le fournisseur est un prestataire offshore, et un autre dont le signataire est français mais dont les prestations sont réalisées à l'étranger. La précaution essentielle à prendre est de fixer dans le contrat les questions que le caractère international de la prestation laisse en suspens, par exemple : quel droit est applicable à quelle catégorie, en matière de propriété intellectuelle, d'obligations rendant compte des contraintes pesant sur les données personnelles<sup>2</sup> etc. Ceci conduit à anticiper des situations juridiques parfois complexes à travers la contractualisation.

### ***Les entreprises françaises sont-elles prêtes à travailler en offshore ?***

Georges EPINETTE, lui-même membre du CIGREF, constate que les entreprises du CIGREF sont prêtes, mais pas en général les entreprises plus petites.

L'entreprise recourt à l'offshore parce qu'elle subit une pression concurrentielle sur son propre marché, ou parce qu'elle est déjà exposée à l'extérieur. Sinon, elle n'est pas réellement poussée. Une fois reconnue cette nécessité qui motive la formation d'un partenariat, la mise en place d'une bonne gouvernance de projet et d'une vraie gestion de contrat va permettre de surmonter l'obstacle culturel.

### ***L'offshore risque-t-il d'affaiblir les compétences du client ?***

C'est vrai que les donneurs d'ordre se posent la question, qui concerne surtout les applications et très peu les services d'infrastructure. On peut être conduit à renoncer à externaliser une application particulièrement critique du point de vue du métier. Mais la préparation de la réversibilité permet normalement de répondre à ce souci à condition que la complexité du service reste raisonnable : la formation des nouveaux intervenants doit être possible en 3 à 6 mois.

<sup>1</sup> Un grand nombre d'articles (presque la moitié) de la revue TELECOM n° 155 abordent ces questions d'industrialisation des services ou de normalisation des pratiques.

<sup>2</sup> La question des données personnelles est traitée de manière détaillée dans l'article de Jonathan ROFE dans TELECOM n°155.

Il est vrai que, pour les prestations portant sur des applications, le plan de réversibilité doit prévoir le maintien chez le client d'un minimum de compétences sur les processus métier.

### ***Quel modèle pour la répartition des prestations entre offshore et autres solutions ?***

Le débat est animé sur cette question. Il est reconnu que les critères de « valeur ajoutée », de prestations « nobles et moins nobles », de « front office opposé back office » ne paraissent pas pertinents. Par ailleurs, il n'y a pas d'exemple d'offshore « total ». Laurent GROS indique que dans les cas favorables l'on peut externaliser en offshore à concurrence de 70%-80% des prestations déléguées à une SSII par une DSI cliente. Edouard GIARD est beaucoup plus prudent, l'offshore peut être significatif, mais les benchmarks montrent que cela reste dans tous les cas inférieur à 50% des effectifs<sup>3</sup>.

Bruno BOUCQ retient comme critère essentiel la nécessité du maintien d'une relation « face à face » entre l'utilisateur et le prestataire. Cette relation de proximité est complétée par des services Offshore qui apportent aux clients des gains de productivité grâce à des processus industrialisés selon les meilleures pratiques, un outillage unique et des coûts très inférieurs aux prestations locales.

D'autres progrès peuvent remettre en question l'offshore. George EPINETTE mentionne le développement agile. Cette méthode suppose d'émettre les spécifications détaillées en groupe de travail d'utilisateurs, et de coder directement sur ces spécifications.

Laurent GROS mentionne des exemples des développements agiles avec prestations à distance, avec plusieurs centres de services en France. Atos Origin lance prochainement une expérimentation de prestation à distance avec l'Inde.

Loïck LE MOIGNE rappelle que le prestataire a pour devoir d'apporter une solution à son client. Certains des cinquante-six centres de WIPRO dans le monde hébergent des consultants métiers capable de traiter selon des démarches agiles.

### ***Questions de la salle***

**Faut-il organiser des prestations offshore avec des sociétés captives dans le pays prestataire, ou avec des prestataires sans lien particulier ?** Edouard GIARD indique que les deux modes sont utilisés. Stéphane LEMARCHAND précise que des préoccupations de gestion du personnel peuvent influencer ces choix.

**Le recours à l'offshore a-t-il accéléré avec la crise ?** Il n'y a pas eu de changement significatif. Atos Origin, Wipro et Unisys constatent que la crise est un accélérateur de l'externalisation de services, incluant ou non de l'offshore.

**La Chine est-elle un lieu pour l'offshore ?** Elle est incontournable pour les prestataires de dimension mondiale : UNISYS y est et WIPRO s'y développe. Mais le gap culturel est très fort ! Elisabeth de MAULDE précise que la Chine répond aujourd'hui avant tout aux besoins de l'Asie : Japon, Taïwan, Corée.

**Que penser des offres Software as a Service (SaaS) ?** Georges EPINETTE indique qu'il faut s'y intéresser. Pour en tirer le meilleur, il faut une architecture d'entreprise correctement définie et mise en œuvre.

**Et les offres Cloud computing ?** Contrairement à l'externalisation de services que ce soit ou non en offshore, et contrairement au SaaS, Stéphane LEMARCHAND n'identifie pas la relation client-fournisseur. Le cloud computing serait une forme de délégation pour que le fournisseur mette au service du client la capacité de calcul disponible n'importe où de par le monde !

Cette dernière question mérite à elle seule un débat... ou peut être le sujet d'un prochain dossier de la revue TELECOM !

Louis-Aimé de FOUQUIERES (1982)

<sup>3</sup> On notera d'ailleurs que les projections de PAC à l'horizon 2011 indiquent une part d'offshore de 10% du marché français des prestations IT sous-traitées, contre 5% en 2008.