

CHAPITRE 1

LANCER UNE ACTIVITÉ

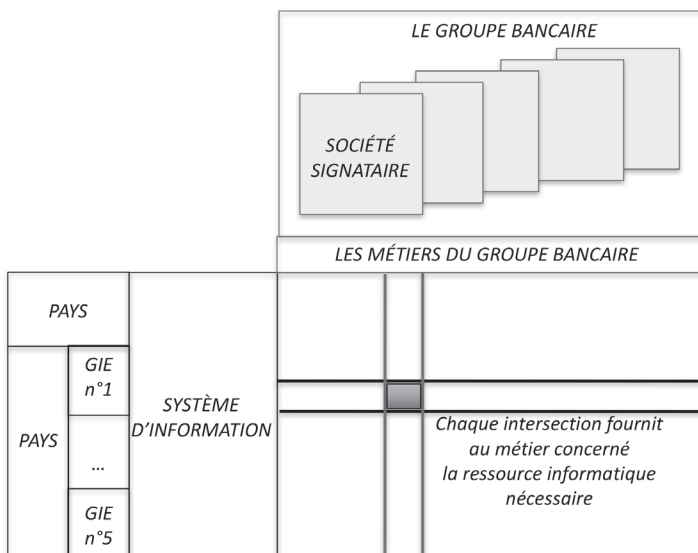
UN CAS D'ÉCOLE

L'entreprise est un établissement bancaire spécialisé dans les services aux investisseurs. Elle est adossée à un grand groupe. La stratégie informatique de ce groupe consiste à déployer un ensemble de 5 GIE informatiques pour servir chaque entité business, par un service local de proximité, là où elle se trouve.

Le périmètre d'activité de notre établissement bancaire, bien qu'international, est en fait principalement opéré depuis deux pays francophones.

Pour les applications métier, les deux pays utilisent parfois les mêmes logiciels. Au lieu de faire une seule installation avec un paramétrage pour chaque entité, les produits sont installés deux fois dans des environnements séparés. Plus généralement, le SI est construit en strates successives, soit par développements internes venus s'ajouter soit par intégration d'applications issues d'acquisitions externes ou de fusions.

Pour l'hébergement et l'exploitation des serveurs et mainframes, chacun des deux pays met en œuvre une solution spécifique. Un pays utilise deux des cinq GIE informatiques. L'autre pays, assure lui-même ses prestations d'hébergement et d'exploitation sans faire appel aux GIE. C'est l'exception qui confirme la règle.



Il en découle une organisation informatique d'ensemble culturellement peu diversifiée et gérée au niveau de chaque pays. Les applications métier sont au mieux dupliquées ou au pire différentes pour des fonctions et des métiers comparables dans les différents pays. Enfin l'infrastructure est également redondante dans sa composition (matériel et logiciel) comme dans ses équipes de gestion.

Les principales faiblesses

Sans aller jusqu'à parler d'externalisation, la situation présentée est porteuse en l'état de projets d'optimisation (organisation des équipes, architecture informatique, politique d'achat, standardisation et mutualisation...).

Mais dans un secteur économique qui va bien, il est plus simple de se laisser vivre, et de reporter à plus tard ces changements pourtant identifiés, et dont la réalisation est encore à la portée des équipes en place.

Le temps qui passe rend les choses complexes et délicates à gérer, faisant le lit de l'outsourcing.

Au-delà des aspects économique et humain, la principale cause de ce laisser-aller tient dans l'absence de volonté des dirigeants d'instaurer une gouvernance efficace et efficiente de l'entreprise. Ils préfèrent un mauvais compromis.

Après une première phase de croissance tant organique qu'externe, l'activité du groupe marque un palier et entre dans une phase de stagnation liée en particulier au contexte économique. Le défaut de gouvernance sur la stratégie du groupe a négligé toute anticipation, et impose la nécessaire évolution du système d'information. Inévitablement la direction de l'entreprise analyse davantage les postes de coûts et instaure une politique plus stricte de limitation des budgets.

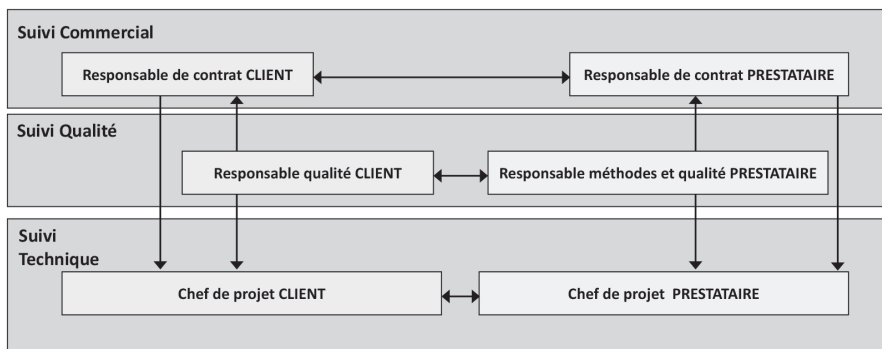
La direction informatique est mise à contribution. Logiquement la rationalisation du système d'information est le projet susceptible de dégager les économies demandées. Schématiquement deux points d'entrée sont possibles : les applications (les progiciels, les développements internes d'applications) ou les infrastructures informatiques (le réseau, les centres d'hébergement, les machines).

La décision est prise d'écarter une approche de rationalisation à partir du patrimoine applicatif. Non pas que la chose soit impossible, mais plus simplement, le DSI du groupe est issu du monde de la production informatique. L'approche retenue démarre donc naturellement par une rationalisation à partir des infrastructures.

L'expérience montre que ce choix présente un avantage supplémentaire : il y a souvent moins débat lorsqu'il s'agit de toucher les infrastructures plutôt que le patrimoine applicatif. Et si débat il y a, la dimension politique interne est souvent plus atténuée que lorsqu'il est question des applications informatiques plus proches des directions métier de l'entreprise.

Commencer par les infrastructures informatiques, présente également l'avantage de créer, en douceur, la dynamique du changement au sein de l'entreprise. Il est ensuite plus facile de traiter le domaine applicatif.

Même si un tel plan permet de répondre aux attentes, les outils de gouvernance du comité exécutif ne permettent pas d'en apprécier, dans les faits, pertinence et bénéfices. La décision est finalement prise de ne pas lancer un tel projet. Sur la base du triptyque de la gouvernance, l'absence de la dimension qualité dans la gouvernance du client explique l'erreur d'appréciation.



FACTEURS EXOGÈNES DE CHANGEMENT

Deux faits nouveaux vont précipiter les choses.

Dans le pays qui fonctionne sans les GIE, un projet de construction d'un nouveau data center est en cours d'achèvement. Il apparaît que ce dernier a été sous dimensionné, alors qu'il doit prochainement être opérationnel.

Dans l'autre pays, celui qui fait appel à des GIE, les prestations sont diluées avec d'autres, qui concernent des clients internes beaucoup plus importants. La direction des systèmes d'information n'est donc pas dans une position de force pour négocier les tarifs.

Assez d'éléments sont réunis pour déclencher un projet d'externalisation au motif suivant : transférer au fournisseur le problème dont les dimensions politiques et techniques ne permettent pas une résolution à un coût acceptable par l'entreprise elle-même ; et créer les conditions d'une négociation avantageuse des prestations récurrentes d'exploitation de cette même infrastructure.

Le projet d'externalisation vise l'ensemble de l'infrastructure informatique serveurs et mainframes de ces deux pays, son hébergement et son exploitation. Il inclut la reprise, par le fournisseur, du data center en cours d'achèvement, avec le transfert des équipes informatiques locales correspondantes. Concernant le pays faisant appel aux deux GIE, le fournisseur doit transformer l'infrastructure pour la regrouper au sein du nouveau data center, sans pour autant transférer aucune équipe.

Un contrat de sept ans est signé. Il prévoit une phase de transformation de deux ans, puis une phase de maintien en conditions opérationnelles et d'ex-