

L'amélioration de l'efficacité de la manœuvre stratégique par l'externalisation: le cas du système d'information

FIMBEL Eric

Professeur (HDR) à Reims Management School

Membre du LIPSOR (CNAM), Chercheur associé à l'I.N.T

Reims Management School, B.P 302 – 51061 – Reims Cédex

Téléphone : 03.26.77.46.28, fax: 03.26.04.69.63,

e-mail : eric.fimbel@reims-ms.fr

Résumé : Dans cet article, nous examinons en quoi l'externalisation d'une fonction peut permettre d'améliorer sa contribution à l'efficacité de la manœuvre stratégique de l'organisation. Ce travail exploratoire interroge donc l'éventuelle variation positive que l'externalisation peut apporter à l'accomplissement de la stratégie. La production d'éléments de réponse à cette question nécessite que soient identifiables et tangibles les deux principaux termes de la comparaison que sont d'une part les effets attendus lors de la décision d'externalisation et d'autre part les résultats obtenus.

De nombreux travaux ont montré que les pratiques d'externalisation peuvent concerner la totalité d'une fonction (ressources humaines, logistique, systèmes d'information, ...), mais également, au sein d'une même fonction, une ou quelques-unes des sous-fonctions. Ceci différencie l'externalisation dite « totale » de l'externalisation dite « sélective » ou « partielle ». Ce constat nous conduit à observer la variation étudiée dans les différents cas de figure « externalisation totale / externalisation partielle ». L'analyse doit donc s'appuyer sur l'identification des frontières et des contenus de la fonction mais également des différentes sous-fonctions.

L'étude ne peut dès lors se mener qu'à partir d'une fonction qui, dans l'organisation, est identifiée comme intrinsèquement porteuse d'une contribution reconnue à la manœuvre stratégique de l'organisation. Sur ce critère et à partir de l'analyse de la littérature comme des pratiques professionnelles, nous avons retenu la fonction « systèmes d'information » dont les potentialités et les performances contributives seront confrontées aux contenus de l'intention stratégique ainsi qu'aux conditions de la manœuvre stratégique de l'organisation.

Les données empiriques mobilisées dans cet article proviennent d'une investigation que nous avons menée sur une centaine d'externalisations totales ou partielles de systèmes d'information (également nommées infogérances) dans des entreprises européennes. Les résultats démontrent la tangibilité de l'effet de l'externalisation sur la variation positive de la contribution d'une fonction à l'efficacité de la manœuvre stratégique de l'organisation, mais le contenu et l'intensité de cette variation ne sont pas identiques pour toutes les sous-fonctions constitutives ni pour tous les types d'intention stratégique.

Mots clés : *manœuvre stratégique, intention stratégique, externalisation, systèmes d'information, infogérance.*

1 – INTRODUCTION

L'externalisation d'une activité est un acte de gestion par lequel une organisation matérialise sa préférence pour une gouvernance confiée durablement à un prestataire spécialisé en regard de la gouvernance internalisée qu'elle pratiquait jusqu'alors sur le dit périmètre. Ce faisant, elle transforme les conditions économiques, techniques et organisationnelles de sa manœuvre et de son fonctionnement. La structure de ses ressources est modifiée par la cession contractualisée d'actifs tangibles et/ou intangibles vers le prestataire. Ses frontières avec l'extérieur sont retracées et les interfaces induites sont reconfigurés, tant vis-à-vis de l'extérieur qu'entre le périmètre nouvellement externalisé et les autres fonctions maintenues sous gouvernance internalisée. Enfin, les conditions dans lesquelles elle pourra et devra opérer la mobilisation des ressources qui lui sont stratégiquement et opérationnellement nécessaires sont fondamentalement transformées.

En démontrant qu'« un choix est stratégique lorsqu'il concerne la définition du périmètre d'activités de la firme », FRERY [2004] a clairement explicité qu'une décision d'externalisation est, ontologiquement, de nature stratégique. Le décideur engage donc le devenir de l'organisation et sa responsabilité personnelle sur la pertinence de son choix en regard de la variation positive que la formule de l'externalisation retenue produira par rapport à la formule antérieurement en vigueur : la gouvernance internalisée. Ces effets et leurs variations se matérialiseront lors des périodes du nouveau fonctionnement opérationnel de l'organisation, fonctionnement qui combinerà donc des activités maintenues à l'intérieur du périmètre de l'organisation (internalisées) et des activités sorties du périmètre de l'organisation (externalisées), et ceci dans une configuration factoriellement inédite. C'est dans cette nouvelle donne organisationnelle que la manœuvre stratégique de l'organisation s'inscrira. FRERY [2004] retient un ensemble de dix définitions de la stratégie formulées par des chercheurs et des cabinets de conseil au cours des quarante dernières années, depuis CHANDLER [1962] jusque JOHNSON [2002]. Pour notre travail, nous en retiendrons les quatre éléments suivants :

1. la responsabilité politique est de définir les buts à atteindre,
2. ces objectifs sont de nature essentiellement concurrentielle,
3. la manœuvre stratégique est l'ensemble des actions menées (également baptisées « coups stratégiques » [WISEMAN, 1987 ; BARTOLI et LE MOIGNE, 1996]) pour les réaliser, sous contraintes internes et externes,

4. les actions constitutives de la manœuvre stratégique s'appuient principalement sur des choix d'allocation et de mobilisation des ressources ; certaines d'entre elles peuvent même être identifiées comme stratégiques pour l'organisation, soit en tant que telles [PRALAHAD et HAMEL, 1990], soit dans une combinaison factorielle singulière [ARREGLE, 1996].

Notre contribution s'inscrit dans le cas où le contenu de tout ou partie des attentes associées à la décision d'externalisation d'une fonction est lié à l'amélioration de l'efficacité de cette manœuvre stratégique telle que définie ci-dessus. La figure 1 représente les actions et interactions des éléments précités et retenus dans le cadre de notre recherche.

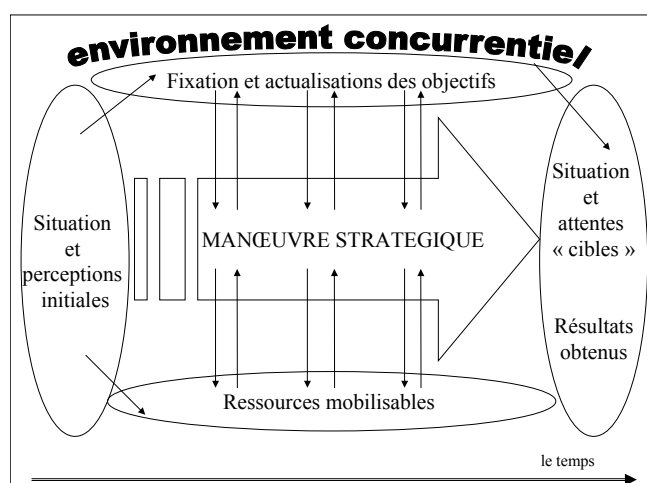


Figure 1 – Contexte de la recherche

Dans cette perspective strictement téléologique, nous formulons deux questions dépendantes :

1. l'externalisation d'une fonction peut-elle permettre d'améliorer sa contribution à l'efficacité de la manœuvre stratégique de l'organisation ?
2. au sein d'une fonction donnée, ces éventuelles variations sont-elles identiques ou spécifiques selon que l'externalisation englobe une partie ou la totalité des sous-fonctions qui la composent, et ceci en prenant en compte l'intention stratégique initiale ?

Pour apporter des éléments de réponse significatifs à ce double questionnement, il faut surmonter une difficulté méthodologique préliminaire : choisir le champ étudié. Une première possibilité serait de soumettre l'ensemble des fonctions de l'entreprise à l'évaluation du contenu réel de leur potentiel de contribution à la manœuvre stratégique et de la variation positive de ce potentiel par leur externalisation partielle ou totale. Une seconde possibilité est d'identifier une fonction qui satisfasse à différents critères permettant une contribution qualitativement et quantitativement pertinente. La nature exploratoire de cette

contribution nous a conduit à opter pour la seconde possibilité. Dans la première partie de cet article, nous analyserons donc les éléments empiriques et théoriques nous permettant de retenir la fonction « Systèmes d'Information » comme fonction significative étudiée. La seconde partie explicitera les éléments conceptuels que la littérature met à notre disposition pour formuler et traiter notre questionnement. Pour contribuer à la production d'éléments de réponse et vérifier la tangibilité du lien entre « externalisation » et « manœuvre stratégique », nous mobiliserons des données empiriques issues d'une investigation que nous avons menée récemment. Les conditions de cette investigation seront présentées dans une troisième partie, les résultats et leur discussion représenteront la quatrième et dernière partie du présent article. La figure 2 représente la focalisation de notre présente contribution.

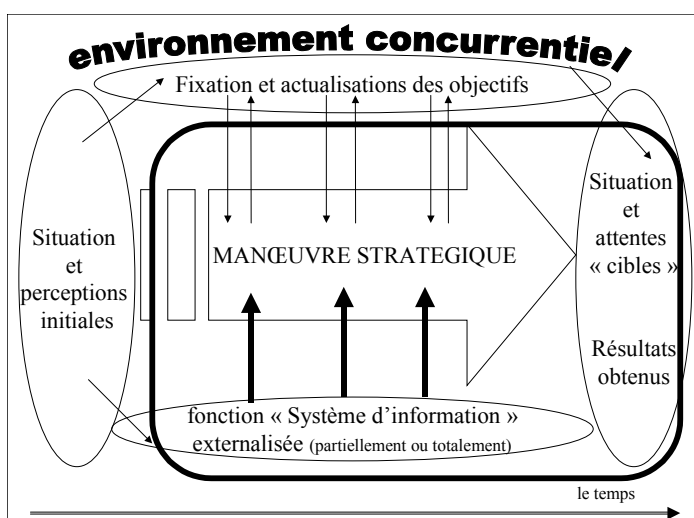


Figure 2 – Focalisation de notre contribution : « fonction SI externalisée / manœuvre et intention stratégiques »

2 – LE CHOIX DE L'ETUDE DE LA FONCTION « SYSTEMES D'INFORMATION »

Préliminairement, il faut préciser la pertinence du choix de l'approche de l'externalisation à partir de la fonction concernée en partie ou en totalité. Outre le fait que les pratiques et études professionnelles sont organisées à partir de ce critère organisationnel, des travaux récents ont enrichi les éclairages que la communauté scientifique apporte à la problématique de l'externalisation. Constatant les limites explicatives de la théorie des coûts de transaction formalisée depuis 1975 par WILLIAMSON, CHANSON [2004], en mobilisant la théorie de l'Agence, montre que « la véritable analyse des contrats d'externalisation n'est pas la transaction mais la fonction, voire la sous-fonction, puisqu'une fonction peut se décomposer en de nombreuses sous-fonctions qui peuvent être externalisées indépendamment ». Notre choix de travailler à partir d'une seule fonction nécessite de vérifier préalablement, à partir de

données empiriques et théoriques, que celle-ci satisfait correctement aux six critères suivants :

1. son externalisation est une pratique courante dans les entreprises,
2. son organisation, les périmètres et les contenus des sous-fonctions constitutives sont identifiables,
3. les externalisations pratiquées peuvent être totales ou partielles,
4. les externalisations réussies sont identifiables et fréquentes,
5. l'existence et le contenu de sa contribution à la manœuvre stratégique sont identifiables,
6. les attentes formulées lors de la décision d'externaliser et leur satisfaction sont identifiables.

2.1 – L'INTENSITÉ ET LA DIVERSITÉ DE LA PRATIQUE ACTUELLE DE L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION « SYSTÈMES D'INFORMATION » (S.I)

Appréhender l'acuité et l'intensité actuelles de la pratique de l'externalisation des systèmes d'information¹ peut se faire à partir de plusieurs critères. Nous en proposons trois qui sont le niveau des contractualisations, la situation de l'offre de services proposés par les prestataires spécialisés ainsi que les perceptions et pratiques des acteurs.

2.1.1 - Les volumes contractualisés évalués par les grands cabinets internationaux spécialisés dans l'étude de ce type d'activité²

Selon le cabinet IDC, le volume mondial des dépenses d'externalisation informatique pour 2004 est de 100 milliards de dollars, dont la moitié pour les seuls USA. Le cabinet PAC (Pierre Audoin Conseil) évalue la seule externalisation de l'informatique aux USA à 82,4 milliards de dollars, en Europe à 55,4 milliards d'euros dont 4,6 pour la France en 2003; pour mémoire, en 1998. Etudiant la tendance pour l'avenir proche, le cabinet GARTNER estime que l'externalisation représentera 57% des revenus mondiaux du secteur des services en informatique en 2007.

¹ Externalisation : le terme anglo-saxon est « *outsourcing* », les canadiens francophones utilisent celui d' « *impartition* ». Dans les publications françaises, l'Externalisation des Systèmes d'Information (E.S.I) est également nommée « *infogérance* ». Dans le monde anglo-saxon, on parle d' « *IT Outsourcing* » ou « *IS Outsourcing* » (IT : Information Technology, IS : Information System)

² ces données sont régulièrement publiées dans différentes revues, notamment « *Management et budgets informatiques* », mensuel édité par le « Benchmark Group ».

L'analyse de l'externalisation sélective de telle ou telle sous-fonction du SI fait également l'objet de mesures significatives. Le cabinet COLEMAN PARKES RESEARCH estime à 33% le nombre d'entreprises françaises qui, à fin 2003, externalisent une partie de leur informatique ; pour le Royaume-Uni, ce chiffre est de 43%. Pour le cabinet IDC, la hausse de l'externalisation et de la gestion des applications va arriver à tirer le marché des services de 3% en 2004 en Europe de l'ouest, bien que le conseil et l'intégration soient en baisse ; selon ce même cabinet, sur la période 2002-2004 et en rythme annuel, l'infogérance partielle a progressé de 8,7% avec un taux de +12,9% pour l'infogérance des systèmes distribués alors que l'infogérance totale n'a crû que de 6,7% . Enfin, le cabinet PAC chiffre à 1,12 milliards d'euros le chiffre d'affaires réalisé par les prestataires de service pour la seule activité de tierce maintenance applicative.

2.1.2 - La situation de l'offre :

Si les offres de services sont le fait de sociétés de toutes tailles, la répartition du marché montre une montée en puissance des grands acteurs nationaux et internationaux : selon une étude « GARTNER - DATAQUEST » (octobre 2003), sur les 4,6 milliards d'€ précités concernant les contrats d'Externalisation des Systèmes d'Information en France en 2003, 50% sont le fait des six plus grands prestataires.

2.1.3 - Les perceptions et les pratiques des acteurs :

Très majoritairement, les dirigeants et les cadres considèrent aujourd'hui l'externalisation comme faisant usuellement partie des méthodes managériales disponibles. Dans le « baromètre 2003 de l'outsourcing en France » publié annuellement par Ernst & Young, 62% des entreprises interrogées affirment avoir recours à l'externalisation. La fonction « informatique » fait partie des trois fonctions les plus externalisées (48% des répondants) juste derrière la fonction logistique (51%) et les services généraux (49%).

Pour les professionnels comme pour les chercheurs, cette ampleur actuelle des pratiques externalisatrices de la fonction « systèmes d'information » est une opportunité majeure : les réalisations sont nombreuses et multiples, et il est donc possible d'en tirer des leçons fines et significatives... ce que ne permettait pas la période pionnière qui cristallisait les attitudes et les a priori autour de tel ou tel cas emblématique comme par exemple la très médiatisée externalisation informatique pratiquée par Kodak en 1989 [LOH et VENKATRAMAN, 1992]. Les conclusions issues des travaux datant de cette période (ou y faisant référence de manière centrale) doivent donc être relativisées [FIMBEL, 2005].

Enfin, dans son ouvrage « Stratégies d'externalisation », BARTHELEMY [2001] consacre de nombreux passages à l'étude des pratiques d'externalisation appliquées à telle ou telle fonction de l'organisation. Sur 70 de ces liens, 42 concernent l'informatique (34) et les télécommunications (8). Les 28 autres liens se répartissent entre Logistique (13), Ressources humaines (7) et Services Généraux (8).

L'ensemble de ces données statistiques permet d'établir que les critères 1 et 3 sont satisfaits.

2.2 – LA FONCTION « SYSTÈMES D'INFORMATION » : ORGANISATION ET SOUS-FONCTIONS

L'informatisation pénètre un périmètre toujours croissant au sein des activités de l'organisation. Face aux besoins évolutifs de l'organisation et de ses métiers tout S.I est confronté à la triple et classique exigence [FIMBEL et PESQUEUX, 2004] :

- 1- Etudier les besoins d'évolution et de changement du S.I, qu'ils soient issus de demandes internes (exemple : une nouvelle application, un nouveau site à démarrer) ou de contraintes externes (exemples : obsolescence technologique, abandon d'un progiciel par un éditeur, mises en conformité face à des contraintes exogènes : euro, an 2000, nouvelles normes ou réglementations comptables ou sociales, ...),
- 2-Implémenter les nouvelles solutions sélectionnées (de substitution et/ou d'innovation) à partir d'éléments achetés et/ou développés,
- 3-Assurer et maintenir la disponibilité et les fonctionnements quotidiens, fiables et sécurisés des systèmes et composants techniques opérationnels et en faciliter l'utilisation efficiente par les utilisateurs agissant au sein des différents « métiers » [DE DREUZY et AKOKA, 1996].

La première exigence mobilise des capacités indépendantes d'études économiques (opportunité) et techniques (faisabilité), la seconde requiert des ressources et compétences de mise en œuvre organisationnelle et technique des projets, la troisième se situe dans une logique de continuité opérationnelle supportée par un fonctionnement récurrent, optimisable... et vulnérable. Au sein des organisations, la Direction des Systèmes d'Information (D.S.I) est en charge des performances stratégiques et opérationnelles de la fonction S.I. Elle devra donc manager l'ensemble du dispositif composé de sous-ensembles constitutifs et des ressources et compétences nécessaires aux trois stades précités (études → mise en œuvre → exploitation). Adossées aux pratiques majoritaires des D.S.I et à la structure de l'offre des grands prestataires, la littérature et les organisations professionnelles

[CIGREF, 1998 ; CHAMPENOIS, 1997] libellent les fonctions associées à ces exigences d'organisation et de gestion des activités d'une D.S.I selon la classification suivante:

- Conception-développement ou paramétrage d'applications (DA),
- Maintenance applicative (TMA),
- Exploitation-production (EXP),
- Help-desk (HD),
- Réseaux (RES).

Si B.QUELIN [1997] souligne à juste titre qu'« il n'existe toujours pas de typologie unique des activités informatiques », et bien que cette typologie d'essence professionnelle ne recouvre pas en totalité toutes les typologies issues des travaux de recherche, son caractère majoritaire dans les pratiques de l'offre et de la demande en services et métiers associés au S.I nous permet de la retenir pour considérer le critère 2 satisfait : l'organisation,, les périmètres et les contenus des sous-fonctions constitutives sont identifiables.

2.3 – LES EXTERNALISATIONS RÉUSSIES DE LA FONCTION « SYSTEMES D'INFORMATION » SONT IDENTIFIABLES ET FRÉQUENTES

La difficulté préliminaire est de disposer d'une définition rigoureuse de la réussite ou, en d'autres termes, dispose-t-on de critères vérifiés pour qualifier le succès d'une opération d'externalisation ? CHANSON [2004] a mesuré la proportion d'échecs dans les entreprises ayant répondu en 2000 et 2001 au baromètre de l'outsourcing en France réalisé par les cabinets Andersen puis Ernst et Young. 51 opérations sur 639 ont été qualifiées d'échecs (soit 8%). Sur la version 2003 du même baromètre, ce taux est de 10%. La réussite semble donc très majoritaire ce qui est une première contribution à la satisfaction de notre quatrième critère : les réussites sont fréquentes. En référence à D'AVENI et RAVENCRAFT [1994], BARTHELEMY [2004] indique que le succès « passe généralement par la réduction des coûts et l'amélioration de la performance ». Ceci conforte l'association du succès avec la variation positive d'indicateurs.

Pour disposer d'une acception validée et instrumentalisable du succès, nous avons procédé à un travail spécifique et coopératif. Une liste de onze définitions du succès a été proposée à plus de 80 professionnels ayant participé à au moins deux externalisations qualifiées de « réussies ». Ces professionnels représentaient à parts quasi égales les « clients

externalisateurs » et les « prestataires spécialisés ». Plusieurs réponses étaient possibles et le tableau 1 en présente les résultats.

LE SUCCES : DEFINITIONS PROPOSEES	OUI (%)	CLASSEMENT
Le contrat a produit les principaux effets attendus par l'entreprise-cliente	77,3	1
Le contrat a financièrement enrichi « in fine » les deux partenaires	49,6	2
Le contrat a été renouvelé à échéance entre les mêmes partenaires (= reconductibilité)	41,8	3
Le contrat ³ est allé à son terme (=initialement prévu) sans dénonciation formelle	39	4
Le contrat a été étendu avant l'échéance initiale (= extension du périmètre initial avant le terme)	38,3	5
Le basculement « internalisation vers externalisation » a été réalisé dans les conditions prédéfinies	33,3	6
Le contrat a été réalisé conformément à l'état de l'art	24,1	7
Aucune pénalité n'a été facturée au prestataire	20,6	8
Le contrat a été renouvelé à échéance mais avec un autre prestataire (= transférabilité)	19,9	9
Le contrat a produit tous les effets attendus par l'entreprise-cliente	17	10
Le contrat a fait la preuve de sa réversibilité (= ré-internalisation à son terme)	13,5	11

Tableau 1 – Validation de la notion de succès d'une opération d'externalisation

Sans préjuger de la nature des effets attendus, c'est la tangibilité de leur réalisation qui caractérise le succès, et ce dans une acception réaliste puisqu'il s'agit des principaux effets (il y donc bien une hiérarchisation des attentes) et non d'une satisfaction exhaustive. En effet, cette dernière acception ne recueille que 17% des réponses et se place en dixième et avant-dernière position. Nous pouvons maintenant identifier les externalisations réussies.

2.4 – L'EXISTENCE ET LE CONTENU DE LA CONTRIBUTION DU SYSTEME D'INFORMATION À LA MANŒUVRE STRATÉGIQUE SONT IDENTIFIABLES

Une première catégorie d'approches est centrée sur l'éventuel lien entre le montant des investissements dans les systèmes et technologies de l'information et la performance économique durable de l'organisation. Pour appréhender les avis des acteurs professionnels sur cette question, nous mobiliserons les résultats d'une organisation professionnelle indépendante qui regroupe la majorité des D.S.I (Directeurs des Systèmes d'Information) des

³ Contrat: terme employé ici dans une signification étendue = intégralité de l'opération d'externalisation (préparation et réalisation).

grandes entreprises françaises : le CIGREF⁴. Dans un récent rapport d'étude [CIGREF, 2002] auquel ont directement contribué 31 des plus grandes entreprises françaises, on peut lire : « il n'existe pas de lien ni direct ni mécanique entre le montant de la dépense informatique et la performance de l'entreprise... aucun lien direct n'a pu être démontré ». Au plan macro-économique, dans la lignée du fameux paradoxe que SOLOW a explicité en 1987, une observation semblable a été réalisée : « Les études statistiques n'ont pas permis de mettre en évidence un impact significatif des investissements en technologie de l'information⁵ sur la productivité du travail ou sur la productivité des facteurs » [Commissariat Général du Plan, 1998 cité par LASFARGUE, 2003]. Les travaux de la communauté scientifique ne contredisent pas ce premier résultat.

Une seconde catégorie d'approches se focalise sur l'alignement stratégique des technologies d'information sur les stratégies d'affaires. Fortement construits à partir du modèle S.A.M (Strategic Alignment Model) formalisé par HENDERSON et VENKATRAMAN [1993], ces travaux étudient notamment les relations entre les investissements pratiqués et la performance organisationnelle principalement mesurée à l'aune de la réussite de la « stratégie d'affaires ». Les conclusions très majoritaires établissent que meilleur est cet alignement, meilleure est la performance de l'organisation, quel que soit le secteur d'activité [BENNANI, 2003], la taille de l'organisation [BERGERON, RAYMOND et RIVARD, 2004] et l'étendue des activités concernées [KALIKA et KEFI, 2003]. Parmi les éléments à mobiliser pour parvenir à un alignement stratégique porteur de performances élevées, se trouve la gouvernance des systèmes et technologies de l'information ainsi que la relation entre cette gouvernance et la « corporate gouvernance » [BERGERON, CROTEAU et RAYMOND, 2001]. La communauté professionnelle, a également validé la tangibilité de ce lien [CIGREF, 1998].

Directement issue de la perspective ouverte en 1986 par la communication de PORTER et MILLAR, et complété par PORTER en 2001, une troisième catégorie d'approches est centrée sur l'utilisation directe des S.I pour obtenir un avantage concurrentiel. La nature et le contenu singuliers de l'intention stratégique [FIMBEL et GOMEZ, 2003] combinées aux métiers et secteurs d'activité de l'entreprise (banque, tourisme, transports aériens, ...) et aux choix d'allocation de ressources opérés sont d'une grande diversité. Les contributions du S.I et de la D.S.I à la réussite de telle manœuvre stratégique seront donc factoriellement singulières. Elles peuvent solliciter la fonction S.I en tant que support participant à la manœuvre stratégique (exemple : conquête de parts de marché par la rapidité de développement et

⁴ CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

⁵ Ces technologies seront nommées « TIC » pour « Technologies de l'Information et de la Communication »

d'implantation de solutions informatisées supportant de nouvelles infrastructures commerciales et logistiques de proximité, ...), mais aussi en tant que constitutif du contenu même de la différenciation du bien ou service proposé aux clients (exemple : modification substantielle et originale du contenu et de la qualité d'un service accessible à distance par les clients via un extranet).

Les deux dernières catégories d'approches nous permettent de considérer satisfait notre cinquième critère : l'existence et le contenu de la contribution du S.I à la manœuvre stratégique sont identifiables.

2.5 – LES ATTENTES FORMULÉES LORS DE LA DÉCISION D'EXTERNALISER ET LEUR SATISFACTION SONT IDENTIFIABLES

La première partie de ce critère concerne l'identification des attentes. Depuis une quinzaine d'années, les travaux centrés sur la décision d'externaliser sont extrêmement nombreux, tant en provenance du monde scientifique que du monde professionnel. Une étude quantitative [FIMBEL, 2001] sur cette abondance nous a permis d'identifier plus de 500 articles anglo-saxons et francophones ou parties d'ouvrages traitant de cet aspect sur la période 1990-2001. Dans l'ouvrage précité, BARTHELEMY [2001] évoque également cette abondance et la multiplicité de listes inventoriant les bénéfices de l'externalisation. Il propose de les regrouper en quatre « grands bénéfices génériques de l'externalisation : la réduction des coûts, l'amélioration de la performance, le recentrage sur le cœur de métier, l'amélioration de la gestion ». Le baromètre Outsourcing 2003 d'Ernst et Young, très fréquemment utilisé tant par les chercheurs que les professionnels, en propose également quatre en les soumettant à des interlocuteurs appartenant à 162 grandes entreprises distinguées en quatre catégories selon la réalité et l'intensité de leurs pratiques (« Ext.prat. » signifie « nombre d'externalisations pratiquées »), et projets (Ext.envis. signifie « nombre d'externalisations envisagées dans les deux ans ») en matière d'externalisation. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 2.

	Résultats sur la perception des «avantages de l'externalisation par les ...			
	« réfractaires » : Ext. prat. = 0 Ext.envis. = 0	« hésitants » Ext. prat. = 0 Ext.envis. = 1 ou 2	« pratiquants » Ext. prat. = 3,35 Ext.envis. = 0,83	« convaincus » Ext. prat. = 5,69 Ext.envis. = 1,8
Le coût et l'efficacité	48%	54%	59%	63%

la qualité et les compétences	50%	23%	65%	59%
la souplesse et la simplicité	35%	77%	63%	53%
un mode d'organisation	17%	38%	17%	18%
Poids dans l'échantillon	8%	30%	30%	32%

Tableau 2 – L'externalisation : avantages perçus
(Source : Baromètre Outsourcing 2003, Ernst & Young.)

Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons aux deux colonnes de la partie droite du tableau puisqu'elle représente des perceptions d'acteurs ayant un rapport avec une réalité vécue, alors que la partie gauche représente des opinions a priori. Le libellé « avantages » choisi dans cette étude, appliqué aux répondants ayant une pratique déclarée, peut sous-entendre que l'attente s'est matérialisée, indépendamment du caractère polymorphe de cette dernière [FIMBEL, 2003a]. Ceci pourrait nous permettre de considérer notre sixième critère comme satisfait. Enfin, s'intéressant à l'externalisation sélective, ce baromètre 2003 identifie les sous-fonctions les plus intensivement externalisées par les grandes entreprises : la maintenance des applications informatisées nommée « T.M.A »(cf. paragraphe 2.2) arrive en troisième position parmi l'ensemble de toutes les externalisations (37% des entreprises la pratiquent déjà) juste après la restauration (40%) et la maintenance immobilière (39%). Néanmoins, ces données génériques sur l'externalisation appellent au moins trois remarques méthodologiques :

- 1 - dans une perspective dynamique, il est tout à fait possible de constater un effet qui ne figurait pas parmi les attentes initialement formulées,
- 2 - ces « bénéfices génériques» selon BARTHELEMY ou ces « avantages » selon ERNST & YOUNG ne nous disent rien des conditions dans lesquelles :
 - ils peuvent valablement s'appliquer à l'externalisation partielle ou totale de la fonction S.I,
 - sont prises en considération les éventuelles spécificités de telle ou telle fonction, et plus particulièrement la fonction S.I et ses sous-fonctions constitutives [FIMBEL, 2003b].
- 3 - cette volonté de synthétiser voire de simplifier ces attentes peuvent contenir le risque d'une réduction de la qualité de l'analyse. Ainsi, dans le cadre d'une stratégie

d'entreprise construite autour de la rapidité d'intervention (autrement nommée « time-based strategy »), quatre études nord-américaines établissent le lien d'une variation positive de premier ordre de la performance contributive du S.I due à son externalisation [SAINT-AMANT et LEQUIN, 1997]. Ces études sont identifiées dans le tableau 3.

Nom de l'organisme ayant procédé à l'étude et date de réalisation	Classement de ce type d'attente dans les facteurs décisionnels
COLLINS et MILLEN – 1995	2 ^{ème} rang
GARTNER GROUP – 1996	1 ^{er} rang
OUTSOURCING INSTITUTE – 1995	2 ^{ème} rang
COHEN - 1994	2 ^{ème} rang

Tableau 3 – études anglo-saxonnes mettant en évidence le lien entre externalisation du S.I et l'efficiencia d'une « time-based strategy »

Pour contribuer à la clarification de ces derniers aspects, nous mobiliserons des données de notre travail empirique exposé dans la troisième partie de cet article.

Les résultats obtenus par l'examen de la fonction S.I à partir des six critères initialement définis nous permettent de qualifier la fonction S.I comme objet valide et significatif pour la présente recherche.

3 – L'INVESTIGATION EMPIRIQUE

Préliminairement, il faut rappeler que les matériaux empiriques mobilisés pour le présent article proviennent d'un travail de recherche plus large consacré à l'externalisation, notamment celle des systèmes d'information. Cette recherche englobe la phase décisionnelle la phase de mise en œuvre et la phase du fonctionnement récurrent au cours de laquelle se matérialiseront éventuellement les effets attendus.

Concernant les éléments spécifiquement utilisés dans cet article, nous avons méthodologiquement opéré en plusieurs phases :

1. Formulation d'une première liste de facteurs décisionnels issus de l'analyse de la littérature scientifique et professionnelle, puis validation itérative selon la méthode « Delphi »,
2. Formalisation finale du dispositif d'investigation,

3. Elaboration du dispositif de traitement des données,
4. Détermination des interlocuteurs,
5. Administration opérationnelle de l'outil d'investigation, recueil des données, traitements statistiques et analyses.

Nous décrivons ci-après ces cinq étapes de notre travail empirique.

3.1 FORMULATIONS ET VALIDATIONS DES FACTEURS DECISIONNELS

L'analyse de la littérature et des référentiels théoriques mobilisés nous a permis de dresser une première liste de facteurs décisionnels. Pour repousser les limites associées à ce travail théorique, il nous a semblé intéressant de capitaliser une expérience originale de recherche dite « en plein air » [BERRY et al., 2003] menée par deux chercheurs canadiens [SAINT-AMAND et LEQUIN, 1997]. Voulant étudier la décision d'infogérance au moyen d'une enquête empirique, ils ont préalablement entrepris deux enquêtes « rétroactives » auprès d'experts professionnels du secteur de l'infogérance, afin de co-valider avec eux les critères à retenir. Le résultat obtenu est intéressant et original en ce qu'il contient des items absents ou formulés de manière inédite par rapport à la masse des investigations construites à partir des seuls acquis de la littérature. Nous avons donc mobilisé la démarche méthodologique dite « méthode Delphi » qui consiste à soumettre des propositions à des groupes d'experts professionnels consultés dans une unité de temps mais pas dans une unité de lieu. A trois reprises, chaque expert doit reformuler sa réponse en ayant, avant les second et troisième « tours », connaissance des réponses et arguments formulés par les autres experts lors du « tour » précédent. Nous avons réalisé ce travail en sollicitant plus de 80 experts répartis en 8 groupes distincts. A l'issue de ce travail préliminaire, nous disposons d'une liste inédite de 27 critères individuellement associables à un ou plusieurs référentiels théoriques issus de la revue de littérature, et dont la formulation finale :

- était adaptée aux usages et pratiques des professionnels auxquels le dispositif d'investigation était destiné,
- contenait les éléments permettant d'intégrer les axes de notre recherche telle que la mesure des différents décalages : attentes/résultats, actes/discours ou perceptions/réalités,
- prenait en compte les résultats des travaux scientifiques antérieurs,
- intégrait les résultats de notre mise au point itérative et collaborative.

Le tableau ci-dessous formalise la liste validée et non-hiérarchisée des facteurs décisionnels.

Les 27 facteurs décisionnels retenus	
1-	La perception de coûts internes excessifs
2-	La réalité de coûts internes excessifs
3-	La perception d'une informatique peu flexible
4-	La réalité d'une informatique peu flexible
5-	Incompréhension (latente ou explicite) entre la Direction Générale et la D.S.I
6-	Trop de projets importants en attente du fait de la pénurie, de l'indisponibilité des informaticiens internes
7-	Trop de projets importants en attente du fait de l'incompétence des informaticiens internes
8-	Politique d'entreprise de recentrage sur le métier de base
9-	L'obsolescence technologique des solutions internes en place
10-	Lassitude ou inquiétude face à la difficulté de maîtriser l'inflation et l'innovation technologiques
11-	Proposition de la D.S.I -
12-	Effet de mode en management
13-	La conviction de la Maîtrise d'Ouvrage sur la réversibilité possible de l'externalisation
14-	Pression et/ou insatisfaction exprimées des usagers
15-	Contraintes d'internationalisation des activités et des marchés de l'entreprise = éclatement géographique des infrastructures , des sites et des usagers ...
16-	Croissance des volumes inabsorbable
17-	Transformer l'informatique en avantage concurrentiel
18-	Faire passer par l'externalisation une solution « mal vue » en interne = contourner les résistances internes
19-	Contraintes externes trop fortes pour les compétences internes : an 2000, euro, ...
20-	Une externalisation antérieure réussie
21-	L'informatique quotidienne était en perte régulière de fiabilité
22-	La connaissance d'externalisation « à succès » et largement médiatisées (ex : le cas KODAK , ...)
23-	L'existence d'une offre de services mature et fiable
24-	La perception d'une informatique interne contribuant trop peu à la performance « business » de l'entreprise
25-	La réalité d'une informatique interne contribuant trop peu à la performance « business » de l'entreprise
26-	La volonté de bénéficier, en permanence et au coût optimum, des meilleures solutions et pratiques disponibles sur le marché
27-	La volonté de transformer des coûts fixes en coûts variables

Tableau 4 - formulation finale des 27 facteurs décisionnels

3.2 FORMALISATION DU DISPOSITIF D'INVESTIGATION

Dans sa forme complète, le questionnaire comprend trois grandes parties :

1. opinions et points de vue sur l'E.S.I en général,

2. ce qui s'est réellement passé pendant les différentes phases de cette opération particulière d'infogérance,
3. critères économiques, stratégiques, et techniques de cette opération d'infogérance (périmètre, durée, budget, ...) et de cette entreprise (activité, taille,...).

Chaque interlocuteur est ainsi sollicité sur l'ensemble des aspects généraux de l'E.S.I puis sur les éléments spécifiques factoriels d'une E.S.I, ce qui représente un maximum possible de plusieurs centaines d'items.

Concernant les facteurs décisionnels, nous mobiliserons deux des items parmi le dispositif global d'investigation :

1. **cette** externalisation ... attribuez-lui une « dominante » ...est-ce une opération à attentes⁶ essentiellement « budgétaires » ou une opération à attentes essentiellement « stratégiques » , ce dernier terme évoquant une volonté offensive de compétitivité commerciale concurrentielle ...
2. Parmi les 27 facteurs décisionnels proposés, quels sont ceux ayant motivé spécifiquement **cette décision d'externalisation**:

1	La perception de coûts internes excessifs
2	La réalité de coûts internes excessifs
27	La volonté de transformer des coûts fixes en coûts variables

Les 27 facteurs proposés n'étaient ni ordonnés, ni hiérarchisés entre eux, ni numérotés. Le choix du caractère « booléen » de la réponse fut opéré en regard de l'ampleur du questionnement complet. Malgré cette option, le temps requis pour le renseignement complet a représenté plusieurs heures de coopération de la part de chaque interlocuteur.

3.3 ELABORATION DU DISPOSITIF DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Compte-tenu des choix antérieurs, nous avons réalisé des analyses croisées entre chacun de ces 27 facteurs décisionnels et les différents éléments caractérisant l'opération d'infogérance étudiée (totale, partielle et, en ce cas, quel(s) périmètre(s), ...) ou l'entreprise (taille, secteur, nombre de sites, degré d'internationalisation des activités, effectifs d'informaticiens,

⁶ attentes : au sens des objectifs explicitement visés par la Maîtrise d'Ouvrage

antériorité d'autres externalisations, ...). Dans le présent article, les réponses seront présentées selon une classification organisée en quatre groupes :

- Groupe A : facteurs pour lesquels le « oui » représente plus de 50% de toutes les réponses (oui, non, « nsp : ne sait pas »),
- Groupe B : facteurs pour lesquels le « oui » l'emporte sur le « non », mais n'obtient pas la majorité absolue du fait du poids relatif des réponses « nsp : ne sait pas »,
- Groupe C : facteurs pour lesquels le « oui » est minoritaire par rapport au « non »,
- Groupe D : facteurs n'ayant jamais été cités positivement.

3.3 DÉTERMINATION DES INTERLOCUTEURS

Parmi les recherches empiriques antérieures, plusieurs auteurs évoquent la faible signification des résultats issus des infogérances échouées : « les entreprises qui font face à des échecs auront tendance à cacher la vérité ou du moins à éviter de participer à des enquêtes publiques » [SAINT-AMANT ET LEQUIN, 1997]. De plus, les travaux antérieurs étudiés se caractérisent par des investigations majoritairement exclusives vis-à-vis des compétences de la maîtrise d'œuvre externe, c'est-à-dire les prestataires de services d'infogérance. L'observation sur ce point (cf. Tableau 5 ci-dessous) des principales études empiriques fréquemment mobilisées ces dernières années le souligne.

Auteurs	Année	Interlocuteurs			Nombre et nature des objets étudiés et/ou des interlocuteurs sondés
		Maîtrise d'Ouvrage (MOA)	Maîtrise d'œuvre (MOE) interne	MOE externe	
Willcocks et al	1996	x	x		62 décisions d'E.S.I
Saint-Amant et Lequin	1997		x		26 D.S.I
Lacity et Hirschheim	1993		x		14 décisions et 18 périmètres
Delmond	1996	x	x		60 projets applicatifs
Feeny, Lacity et Willcocks	1995	x	x		40 sociétés
Barthélémy	1998		x		15 D.S.I
Aubert, Patry et Rivard	1997	x	x		641 sociétés

Tableau 5 - Nature et volume des contacts empiriques dans des travaux antérieurs

Outre l'absence totale de reconnaissance de la MOE externe comme source d'informations potentiellement contributive, cette observation met en évidence une difficulté récurrente dans l'étude de l'infogérance sélective. En effet, de nombreux contrats portent sur une combinaison de plusieurs périmètres ou sous-fonctions ; par exemple, une première entreprise externalisera, dans un même contrat, l'exploitation de ses centres de traitement et ses réseaux de télécommunications, une seconde firme, toujours dans un seul et même contrat, externalisera le développement applicatif, le « help-desk » et la maintenance applicative. La notion de contrat n'est donc pas correctement superposable ou substituable à la notion de périmètre infogéré homogène. Enfin, une société peut avoir procédé à une externalisation des trois périmètres cités dans le second cas, mais avoir réalisé cette infogérance en deux étapes espacées de plusieurs années. L'étude des facteurs décisionnels de l'externalisation des systèmes d'information ne peut ignorer cette caractéristique dont l'importance a d'ailleurs été explicitement reconnue lors des travaux anglo-saxons de LACITY ET HIRSCHHEIM [1993] et LACITY, WILLCOCKS ET FEENY [1995] ou francophones de DELMOND [1996].

En prenant en compte l'ensemble de ces éléments, nous avons retenu les trois options suivantes :

1. nous prendrons en considération à parts quasiment égales les trois types d'interlocuteurs,
 - Direction Générale (Maîtrise d'ouvrage directe ou déléguée),
 - D.S.I (Maîtrise d'œuvre internalisée),
 - Prestataire (Maîtrise d'œuvre externalisée).
2. nous étudierons un nombre important (= 94) d'opérations qualifiées de **réussies**⁷ au regard de la signification validée de la notion de succès d'une externalisation comme étant la réalisation des principaux effets attendus (voir tableau 1, paragraphe 2.3). La confrontation « effets obtenus versus attentes initiales » peut ainsi être menée à bien.
3. lors de l'analyse des facteurs décisionnels des externalisations partielles, nous prendrons en considération les spécificités des différents périmètres inclus dans l'opération (voir tableau 6).

⁷ Une autre partie de nos travaux porte sur des analyses d'externalisations ayant échoué. Nous les avons volontairement écartées de la présente contribution centrée sur l'amélioration de l'efficacité de la manœuvre stratégique, mesure pour laquelle le matériau empirique nécessaire est l'opération réussie.

Périmètres infogérés contenus dans les infogérances partielles : les sous-fonctions	Nombre de cas d'E.S.I partielles étudiés
Développement applicatif (DA)	31
Maintenance applicative (TMA)	30
Exploitation-production (EXP)	27
Help-desk (HD)	15
Réseaux (RESx)	22

Tableau 6 - Nombre de cas étudiés à l'intérieur de chacune des 5 catégories de périmètres infogérés lors d'infogérances partielles (s'ajoutant aux cas d'infogérance totale)

Enfin, en complément aux critères spécifiquement associés à l'externalisation (durée du contrat, périmètre, ...), nous avons pris en compte des caractéristiques organisationnelles et structurelles des entreprises et des fonctions informatiques au sein desquelles ces infogérances ont été menées ; ce sont notamment le chiffre d'affaires, le nombre total de salariés de l'entreprise, le nombre total d'informaticiens salariés avant infogérance, le nombre de postes de travail informatisés, le nombre de sites informatisés (magasins, agences..), le nombre de pays où s'exerce l'activité,

Les valeurs numériques (mini-maxi, moyenne, médiane) des principales caractéristiques sont précisées en annexe A.

3.5 ADMINISTRATION OPÉRATIONNELLE DE L'OUTIL D'INVESTIGATION, RECUEIL DES DONNÉES ET CONDITIONS DES TRAITEMENTS STATISTIQUES RÉALISÉS

Chaque interlocuteur a consacré un minimum d'une demi-journée à renseigner le questionnaire. Ensuite, au sein d'une même entreprise, et sous réserve que les acteurs concernés par la prise de décision soient encore présents dans l'entreprise, nous avons organisé des co-validations en cas de divergences ou de non-réponses importantes. En effet, nous souhaitons caractériser l'opération, et non pas les opinions de l'une ou l'autre des parties.

L'ensemble des traitements statistiques a été réalisé à l'aide du logiciel d'analyse « SPSS™ » version 9. Nous n'avons retenu que les résultats répondant de manière satisfaisante aux

conditions de la crédibilité statistique des analyses réalisées. Les réponses obtenues concernant les 27 facteurs décisionnels étant du type « booléen », nous avons opéré des tableaux croisés entre variables à partir des comptages cumulés de ces valeurs booléennes (oui, non). Les résultats exploités sont ceux pour lesquels les conditions statistiques adaptées à ce type de traitements croisés sont satisfaites :

- une valeur du « Khi2 de Pearson » $< 0,05$ comme condition de l'éventuelle généralisation à la population,
- une valeur du « V de Cramer » $> 0,2$ pour mesurer l'intensité de la relation entre deux variables.

4 – RESULTATS ET ANALYSES

Cette quatrième partie sera dédiée à la présentation de certains résultats qui contribuent à la résolution de notre double questionnement initial :

1. l'externalisation d'une fonction peut-elle permettre d'améliorer sa contribution à l'efficience de la manœuvre stratégique de l'organisation ?
2. au sein d'une fonction donnée, ces éventuelles variations sont-elles identiques ou spécifiques selon que l'externalisation englobe une partie ou la totalité des sous-fonctions qui la composent ?

Un premier éclairage peut être apporté par les réponses obtenues à la première des questions sélectionnées (cf. paragraphe 3.2, dispositif d'investigation) :

« **cette** externalisation (E.S.I) ... attribuez-lui une « dominante » ...est-ce une opération à attentes essentiellement « budgétaires » ou d'une opération à attentes essentiellement « stratégiques » , ce dernier terme évoquant ici une volonté offensive de compétitivité commerciale concurrentielle ... ». Concernant les attentes initiales, 87 opérations étudiées sur 94 ont pu être appréciées sur cet aspect.

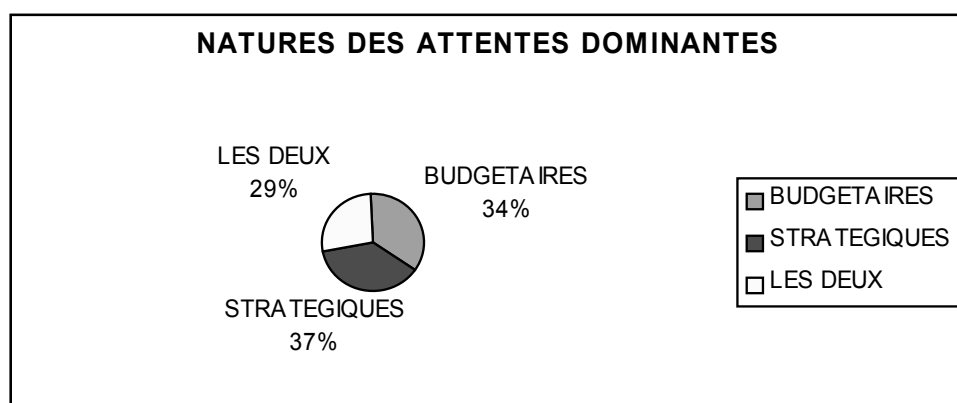


Figure 3a – Répartition des types d'attentes initiales

L'étude des effets majeurs réellement obtenus a pu être validée pour 77 opérations étudiées sur 94.

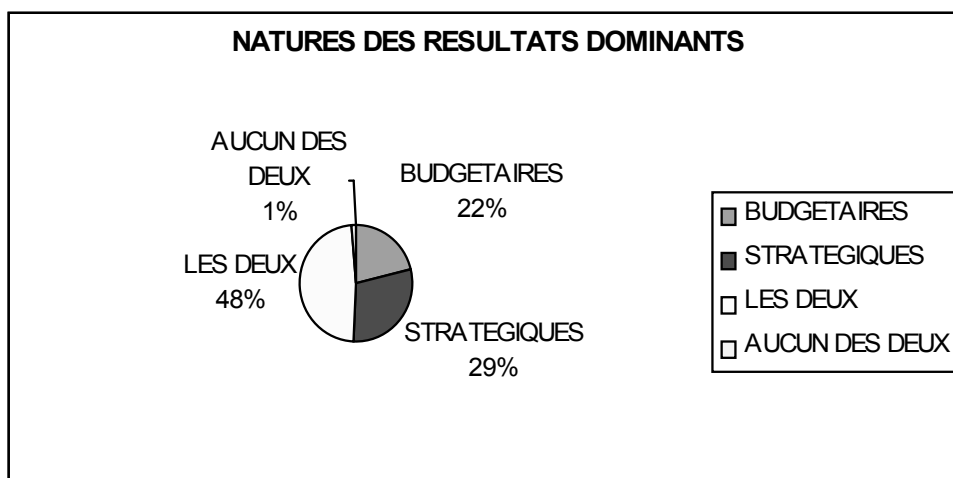


Figure 3b – Répartition des types de résultats obtenus -

De ces premiers résultats, il est ressort trois éléments importants :

- Une externalisation réussie peut ne correspondre à aucune intention de nature stratégique (34% des cas) et ne produire aucun effet stratégique (22% des cas),
- La distinction fréquemment opérée entre attentes budgétaires et attentes stratégiques est utile mais non suffisante (les attentes sont mixtes dans 29% des opérations, les effets le sont dans 48% des opérations),
- Dans 77% (29% + 48% sur le second schéma) des opérations pour lesquelles cette mesure a été possible, il a été observé des effets de nature stratégique.

Donc, la gouvernance externalisée du S.I produit une variation positive des conditions budgétaires générales dans lesquelles l’organisation opérera ses manœuvres stratégique et opérationnelle. Une telle situation est majoritaire mais non généralisée, ce qui élimine la vision d’une obtention mécanique des bonifications apportées par l’E.S.I. La récolte des effets renvoie les différents acteurs à leurs responsabilités et actions respectives concernant l’intention et la manœuvre stratégiques.

Une seconde catégorie d’éléments de réponse porte sur la relation entre le stratège et le responsable de la fonction/ressource (ici le D.S.I) dans le processus d’alignement, lui-même identifié (cf. paragraphe 2.4) comme facteur d’obtention d’effets de nature stratégique. L’analyse du poids des facteurs décisionnels « 5 » (relation à effets négatifs : incompréhension mutuelle) et « 11 » (relation constructive : proposition d’E.S.I par la D.S.I) dans les 6 catégories d’E.S.I est représentée dans le tableau 7 ci-dessous :

	Périmètres de l’externalisation du S.I					
	E.S.I totale	E.S.Is partielles				
		DA	TMA	EXP	HD	RESx
A : le « oui » représente plus de 50% de toutes les réponses (oui, non, nsp = ne sait pas),						
B : le « oui » l’emporte sur le « non », mais n’obtient pas la majorité absolue du fait du poids relatif des réponses « nsp »	11	5	11			
C : le « oui » est minoritaire par rapport au « non »	5	11	5	11,5	5,11	5,11

Tableau 7 –les relations entre le stratège et le responsable de la ressource et/ou de la fonction de gestion de la ressource dans les attentes initiales

Ces résultats sont révélateurs :

- du risque d’alignement difficile du fait de la relation D.G/D.S.I autour du sous-ensemble « DA - TMA » (Logiciels applicatifs). Parmi les domaines sous la gouvernance de la D.S.I, la sous-fonction « DA » (« conception-développement-paramétrage de logiciels applicatifs » identifiée au paragraphe 2.2) est reconnue comme contenant un potentiel de spécificité factorielle d’intensité forte [BERNASCONI, 1996 ; DELMOND, 1996 ; GAUTIER et FUSTEC, 1997] ;
- du relatif consensus concernant les trois périmètres les plus proches du fonctionnement des infrastructures techniques qui contiennent le potentiel de spécificité factorielle

d'intensité la plus faible. Il est légitime d'évoquer en l'espèce une banalisation via la standardisation [REIX, 2000] des actifs inclus dans ces trois périmètres, actifs à propos desquels on peut parler d'une quasi-déspecification..

Une troisième catégorie d'éléments de réponse à notre seconde question peut être apportée par une autre mise en relation. Pour chacun des différents périmètres externalisables du S.I (fonction totale ou telle ou telle sous-fonction), nous rapprocherons les attentes formulées ex-ante et satisfaites ex-post d'une part, à sept exemples d'intention et/ou focalisation stratégiques d'autre part. Ces sept cas de figure :

- représentent des défis de nature stratégique mais de contenus différents, associables chacun à une variation positive de la contribution du S.I à la manœuvre stratégique de l'organisation, variation positive (« plus de »... « mieux »... « meilleur »...) attendue via l'externalisation ;
- sont associables à des concepts et des travaux théoriques liés au management stratégique.

Le tableau 8 formalise ces sept cas de figure et les concepts associés.

	Variation positive attendue	Concepts associés
1	Obtenir un S.I plus flexible en matière de déploiements multi-sites, quelle que soit la localisation géographique de chaque site dans le monde	Flexibilité factorielle liée à l'internationalisation des activités
2	Obtenir rapidement de nouvelles marges de manœuvre financières en minimisant et/ou variabilisant les coûts fixes structurels	Compétitivité par les coûts et leur structure
3	Obtenir un S.I plus performant en vitesse de réalisation de solutions applicatives	Vitesse d'intervention, « time-based strategy »
4	Obtenir une différenciation foncière concurrentiellement plus avantageuse du contenu des services rendus aux usagers	Avantage concurrentiel, compétitivité par le contenu des biens et services mis sur le marché
5	Obtenir une ajustabilité accrue des ressources aux variations volumétriques des activités commerciales et industrielles opérationnelles	Risques et vulnérabilité liés aux aléas, à l'incertitude, aux variations quantitatives d'activité
6	Obtenir un usage à la fois plus intensif et plus extensif des solutions « métiers » déjà en place	Retour sur investissements par la valeur d'usage
7	Obtenir un meilleur accès à des compétences ou ressources rares et aux contenus fréquemment renouvelables	Compétences-clés, ressources critiques, besoins importants et discontinus, inflation technologique, coût et difficultés de recrutement et de management

Tableau 8 – Sept cas d'attentes de variation positive de l'efficacité de la manœuvre stratégique en regard des concepts associés

L'interprétation des résultats issus des analyses croisées qui suivent requiert une compréhension minimale à la fois ontologique et téléologique de chacun des périmètres externalisables. Nous délimiterons ces périmètres selon la classification intra-fonctionnelle d'une D.S.I précédemment validée (cf. paragraphe 2.2 : la fonction S.I, organisation et sous-fonctions). Pour chacun d'eux, nous indiquerons (cf. Tableau 9 ci-dessous) si son externalisation est porteuse d'une amélioration d'intensité contributive à la matérialisation de chacun de ces sept exemples d'intention. Cette indication sera basée sur les résultats obtenus à l'issue du traitement des données de la seconde des questions sélectionnées (cf.paragraphe 3.2, dispositif d'investigation) : « Les facteurs déclencheurs de cette décision d'externalisation ont été : ... ». Dans ce tableau n° 9, parmi les réponses obtenues, nous ne faisons apparaître que les facteurs classés en groupes « A » ou « B ».

LES 7 CAS DE FIGURE DU TABLEAU 8	N ^{os} DES FACTEURS DÉCISIONNELS ASSOCIABLES A LA REPOSE	GR OU PES	Périmètres de l'externalisation du S.I					
			E.S.I totale	E.S.Is partielles				
				DA	TMA	EXP	HD	RESx
1	3, 4, 15	A		4,3	3,4	3,4	3,4	3,4
		B	3					
2	1, 2, 8, 26, 27	A	8, 1, 26	8, 26	26, 8, 27	26, 8	8, 26, 27	8, 26
		B	2, 27	27		27		
3	6, 7, 10, 14, 19, 23	A		6, 10	10		10	10,14
		B	10, 6	14	14	6, 10, 23	14	
4	17, 25	A	17	25		17, 25	25, 17	25
		B	25	17	25			
5	3, 4, 8, 16, 26	A	8, 26	4, 3, 8, 26	3, 4, 26, 8	26, 3, 8, 4	8, 26, 3, 4	4, 3, 8, 26
		B	3					
6	5, 9, 14, 18, 24, 25	A		9, 24 25	9	9, 24, 25	24, 25, 9	9, 24, 25, 14
		B	24, 25, 9	14	24, 25		14	
7	5, 6, 7, 9, 10, 15, 23, 26, 27	A	26	26, 9, 6, 10	26, 9, 6, 10, 6, 27	26, 9	26, 9	9, 26, 10

LES 7 CAS DE FIGURE DU TABLEAU 8	N ^{OS} DES FACTEURS DÉCISIONNELS ASSOCIABLES A LA REPONSE	GR OU PES	Périmètres de l’externalisation du S.I					
			E.S.I totale	E.S.Is partielles				
				DA	TMA	EXP	HD	RESx
		B	10, 27, 6, 9	5, 27, 7		6, 10, 27, 23		

Tableau 9 – Les potentialités d’amélioration de la contribution des différents périmètres du S.I à la matérialisation d’une intention stratégique au travers de son externalisation

Notre présent propos n’est pas d’opérer une analyse détaillée de ces données, mais d’en déduire des éléments de réponse à nos deux questions initiales. En outre, l’analyse du contenu de ce tableau ne peut se faire sans précaution, notamment parce que la liste des intentions n’est qu’illustrative et n’a aucun caractère exhaustif ou représentatif. Rappelons qu’une attente n’est stratégique que dans la mesure où elle s’insère dans l’intention, le dessein stratégiques du stratège (cf. paragraphe 1). Néanmoins, ces résultats permettent de formuler plusieurs conclusions significatives :

- l’existence d’une potentialité n’est pas la garantie d’un effet mécanique. Elle indique simplement au stratège le contenu des potentialités que contient telle ou telle E.S.I et surtout la relation que telle E.S.I peut avoir avec tel type d’intention stratégique. S’il se confirme qu’une externalisation est capable de renforcer la contribution du S.I à l’efficacité d’une manœuvre stratégique, ce renforcement n’a pas la même constitution selon la singularité du couplage « type d’intention stratégique / périmètre de l’E.S.I » ;
- la ligne de partage entre l’E.S.I totale et les E.S.I partielles n’est pas de même ampleur pour toutes les intentions stratégiques (lignes) ;
- il n’y a pas deux sous-fonctions (colonnes) qui « répondent » de la même façon. Donc le potentiel contributif de l’E.S.I à la variation positive de l’efficacité de la manœuvre stratégique est spécifique à chacune des sous-fonctions concernées ;
- il n’y a pas deux intentions stratégiques (lignes) qui associent une même combinaison d’attentes, ce qui souligne la nécessité d’une réflexion sur les contenus des intentions et focalisations stratégiques spécifiques du stratège avant d’envisager toute E.S.I.

Ces acquis généraux pourraient être complétés par des analyses fines et exhaustives⁸ par intention stratégique, par sous-fonction ainsi que par facteur décisionnel. Cette perspective n'est pas celle du présent article, mais on en relèvera les potentialités à partir des trois exemples suivants :

- les données concernant le second type d'intention stratégique révèle la tangibilité de la discrimination « E.S.I totale / E.S.I partielle ». Pour toutes ces dernières, les facteurs « 1 » et « 2 » (perception et réalité de coûts internes excessifs) n'opèrent pas ;
- L'E.S.I partielle du « Help-Desk » nécessiterait une analyse distincte selon qu'il est cantonné aux supports des usages d'outils bureautiques classiques, ou étendu aux usages des logiciels applicatifs qui supportent les activités et transactions opérationnelles commerciales, logistiques, ... ;
- Le facteur décisionnel « 23 » (effet type « Kodak ») n'influe que pour l'externalisation de l'« exploitation » et seulement pour les stratégies « 3 » et « 7 ».

CONCLUSION

L'étude de la variation positive que peut apporter l'externalisation partielle ou totale du S.I à l'efficience de la manœuvre stratégique de l'organisation est une problématique à l'intersection de préoccupations tant industrielles que scientifiques (première partie). Elle requiert donc des prolégomènes nombreux (seconde partie) et d'essences pluridisciplinaires (management stratégique, systèmes d'information, économie, ...). Ce travail exploratoire permet de proposer une réponse aux deux questions initiales :

- l'externalisation d'une fonction peut permettre d'améliorer sa contribution à l'efficience de la manœuvre stratégique de l'organisation, mais selon des contenus et intensités singulières à chaque combinaison « intention stratégique / périmétrie de l'E.S.I » ;
- au sein d'une fonction donnée, ces potentiels de variation sont spécifiques à la périmétrie concernée, et ceci sur deux aspects :
 - ❑ selon que l'externalisation englobe une partie ou la totalité des sous-fonctions qui la composent,
 - ❑ selon les spécificités ontologiques et téléologiques de chacune des sous-fonctions.

⁸ Ceci correspond à 7 intentions stratégiques confrontées chacune à six types d'E.S.I (soit 42 intersections) avec, pour chacune d'elles, de 3 à 9 facteurs décisionnels testés et évalués.

Nous pensons que ceci devrait conduire les chercheurs travaillant cette problématique à opérer avec vigilance, notamment en évitant les trop fréquentes transpositions homothétiques indépendamment des prérequis ontologiques propres aux périmétries externalisées. Concernant notre présente contribution, elle comporte plusieurs limites parmi lesquelles il est utile d'en souligner trois. Premièrement, pour significative des pratiques actuelles de l'externalisation que soit la fonction « Système d'Information », elle n'est qu'une de celles fortement externalisées au sein des organisations. Avant toute transposition ou généralisation des résultats obtenus, il semble pertinent de confronter au même questionnement, les sous-fonctions constitutives d'une autre fonction fortement impliquée dans la manœuvre stratégique de très nombreuses organisations, comme la fonction « Logistique » par exemple. Ensuite, même si les principaux résultats espérés ont été atteints dans ces externalisations réussies, ceci ne démontre pas, par simple symétrie, que toutes les variations de contribution observées et portées au crédit d'une E.S.I sont structurellement inaccessibles au mode de gouvernance internalisé. Enfin, s'il est impossible pour une entreprise donnée et sa manœuvre stratégique singulière de mettre en compétition les deux formes de gouvernance, on pourrait étudier l'efficacité comparée des actions que peut mener une gestion internalisée sur tout ou partie du S.I versus son équivalent externalisé à partir d'une intention stratégique de même type pour des entreprises distinctes.

En ce qui concerne notre investigation empirique elle-même, les opérations étudiées concernent essentiellement des organisations moyennes et grandes ; le cas des PME n'est pas traité. De plus, il n'y a pas de prise en compte d'éventuels discriminants sectoriels. Enfin et surtout, entre l'externalisation franche et le mode de gouvernance internalisé, sont apparues depuis quelques années des formes hybrides de gouvernance : mutualisation inter-entreprises avec mise en place de centres de services partagés, filiale commune entre une entreprise et un prestataire, etc. ... La variation positive spécifique apportée par chacune de ces formes de gouvernance de telle ou telle fonction à l'efficacité de la manœuvre stratégique mérite d'être étudiée. Les perspectives d'approfondissement de cet axe de recherche sont donc nombreuses et riches.

BIBLIOGRAPHIE

ARREGLE J-L. [1996], *Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

BARTHÉLEMY, J. (2001), *Stratégies d'externalisation*, Dunod.

BARTHÉLEMY, J. (2004), *La performance des opérations d'externalisation : une analyse empirique des déterminants*, 13^{ème} Conférence de l'A.I.M.S (Association Internationale de Management Stratégique, Normandie, 2, 3 et 4 juin.

BARTOLI, J-A. et LEMOIGNE, J-L. (1996), *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Economica

BERGERON, F. et RAYMOND, L. (1995), *L'alignement stratégique des TI et la performance des PME*, 13^{ème} Conférence de l'A.I.M.S (Association Internationale de Management Stratégique, Normandie, 2, 3 et 4 juin..

BERGERON, F., CROTEAU, A-M, et RAYMOND, L. (2001), *Comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'information : contribution à la performance*, Systèmes d'Information et Management, n°4, vol.6.

BERGERON, F., RAYMOND, L. et RIVARD, S. (2004), *The Contribution of IT to the Bottom Line : A Contingency Perspective of Strategic Dimensions*, Proceedings

BERNASCONI, M. (1996), *Les systèmes d'information interorganisationnels sont-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables*, Systèmes d'Information et Management, n°1, vol.1.

CHANDLER, A.D., (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge

BERRY M., CALLON M., LASCOUMES P. ET PAILLOTIN G. (2003), *Recherche confinée et recherche de plein air*, Les Annales de l'Ecole de Paris du Management, Volume IX, Travaux de l'Année 2002.

CHAMPENOIS, A. (1997), *Infogérance : externalisation des systèmes d'information*, Interéditions, Paris.

CHANSON, G. (2004), *Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence*, 13^{ème} Conférence de l'A.I.M.S (Association Internationale de Management Stratégique, Normandie, 2, 3 et 4 juin.

CIGREF : Club Informatique des grandes entreprises françaises (1998), *Infogérance, dix messages forts pour les directions générales*, site web du CIGREF, juin.

CIGREF : Club Informatique des grandes entreprises françaises (2002), *Alignement stratégique du système d'information : comment faire du système d'information un atout ?*, site web du CIGREF, septembre.

CIGREF : Club Informatique des grandes entreprises françaises (2003), *Infogérance et TMA*, site web du CIGREF, février.

D'AVENI, R. et RAVENCRAFT, D. (1994), *Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance*, Academy of Management Journal, 37,5.

DE DREUZY, E. et AKOKA, J. (1996), *Accompagner le changement chez l'utilisateur*, Systèmes d'Information et Management, n°2, vol.1.

DELMOND, M.H. (1996), *L'externalisation du développement d'applications informatiques : concepts et analyse des déterminants*, Systèmes d'Information et Management, n°3, vol.1.

FIMBEL, E. et M-L. GOMEZ (2003), *Pas de stratégie sans stratège*, Expansion Management Review, n°110, septembre

FIMBEL, E. et Y. PESQUEUX (2004), *Flexibilité et système d'information*, le IX^{ème} Congrès de l'Association Information et Management (AIM), Evry (INT), mai

- FIMBEL, E. (2001), *Les facteurs de succès de l'externalisation*, thèse de doctorant en sciences de gestion, Université de Reims-Champagne-Ardenne, 9 mai
- FIMBEL, E. (2003a), *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation*, Revue Française de Gestion, n°143, volume 29
- FIMBEL, E. (2003b), *Les facteurs décisionnels de l'externalisation des systèmes d'information : référentiels théoriques, éléments empiriques et proposition typologique*, revue Systèmes d'Information et Management, n°4, vol.8
- FIMBEL, E. (2004), *L'externalisation comme prestation de service*, revue Economies et Sociétés, série économie et gestion des services, n°10, octobre
- FIMBEL, E. (2005), *Les effets de l'apprentissage organisationnel sur les facteurs de succès de l'externalisation du système d'information*, 4^{ème} journée d'étude et de recherche organisée par l'AGRH et l'AIM à l'Université Paris-Dauphine, 5 avril,
- FRERY, F. (2004), *Propositions pour une axiomatique de la stratégie*, 13^{ème} Conférence de l'A.I.M.S (Association Internationale de Management Stratégique, Normandie, 2, 3 et 4 juin.
- GAUTIER, JM et FUSTEC, A. (1997), *L'informatique de compétition*, Hermès
- HENDERSON, J.C et VENKATRAMAN, N. (1993), *Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*, IBM Systems Journal, 32,1.
- KEFI, H. et KALIKA, M. (2003), *Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance*, 8^{ème} Congrès de l'AIM, Grenoble, mai.
- LACITY, M.C. & HIRSCHHEIM, R. (1993) *The Information Systems Outsourcing Bandwagon*, in Sloan Management Review, Fall.
- LACITY, M.C., WILLCOCKS, L.P. et FEENY, D.F., (1995), *IT Outsourcing, Maximize Flexibility and Control*, Harvard Business Review, May-June.
- LASFARGUE, Y. (2003), *Halte aux absurdités technologiques*, Editions d'organisation
- LOH, L. et VENKATRAMAN, N. (1992), *Diffusion of Information Technology Outsourcing : influence sources and the Kodak effect*, in Information Systems Research, Yankee Group.
- PORTER, M.E. & MILLAR, V.E (1985), *How information gives you a competitive advantage*, in Harvard Business Review, July-August.
- PORTER, M.E. (2001), *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, n° 79/3, March.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, in Harvard Business Review, May-June.
- QUELIN, B. (1997), *L'outsourcing, une approche par la théorie des coûts de transaction*, in Réseaux 84, CNET, janvier.
- REIX, R. (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, 3^{ème} édition, Vuibert
- SAINT-AMANT, G. & LEQUIN, G. (1997), *Les activités imparties et les raisons de l'impartition informatique dans les grandes entreprises au Canada*, Cahiers CIRANO, Montréal, janvier.
- WILLIAMSON, O.E (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press
- WISEMAN, C. (1987), *L'informatique stratégique, nouvel atout de la compétitivité*, éditions d'organisation

ANNEXE : Statistiques permettant de caractériser les entreprises répondantes

C1 - Chiffre d'affaires du dernier exercice clos (en millions d'euros)

C2 - Nombre total de salariés de l'entreprise

C3 - Effectif en informaticiens salariés avant infogérance

C4 - Nombre de sites informatisés (magasins, agences..)

C5 - Nombre de pays où s'exerce l'activité

	C1	C2	C3	C4	C5
Moyenne	2.471	11.659	238	165	24
Médiane	1.524	5.000	140	80	5
Minimum	12	130	0	1	1
Maximum	9.756	120.000	800	1.100	151

Chiffres d'affaires	15 à 150 M.€	151 à 1.500 M.€	> 1.500 M€
% des entreprises	23 %	19 %	58 %
Nombre de pays où s'exerce l'activité	1 PAYS	2 à 9 PAYS	> 10 PAYS
% des entreprises	45 %	16 %	39 %

Nombre de sites concernés par l'opération d'infogérance	1 site	2 à 9 sites	10 à 99 sites	> 100 sites
% des entreprises	21 %	21 %	20 %	48 %