



Les déterminants de l'externalisation



Introduction

- Plusieurs activités ont été externalisées depuis longtemps. Ce qui diffère aujourd'hui c'est la gamme de services que l'organisation externalise
- L'externalisation des TIC représente aujourd'hui une large part des services externalisés



Introduction

- Différentes approches théoriques permettent d'identifier les déterminants susceptibles d'influencer le choix de cette stratégie
 - La TCT
 - La RBV



Introduction

o Objectifs

- Accéder à la meilleure technologie
- Attirer et conserver les compétences technologiques et managériales



Définition

- Opérations se réalisent sous forme de contrat et « par lesquelles l'entreprise, maître d'ouvrage, confie à ses partenaires le soin de l'exploitation quotidienne, de la maintenance des applications, de la gestion du parc complet des différents matériels » (Reix, 1998).



Définition

- L'externalisation informatique ou « IS outsourcing » est une notion plus large qui suppose que l'activité informatique susceptible d'être externalisée a été opérée et accomplie auparavant en interne. Elle implique ainsi un transfert d'équipements et de personnel vers le prestataire qui assure, dès lors, la responsabilité des résultats



Définition

- Externalisation=

- choix d'une désintégration verticale
- Choix du make or buy



Motivations de l'externalisation

- Différentes motivations:
 - Les coûts
 - Le capital
 - Le savoir/compétences
 - Les capacités/ ressources
 - Le recentrage stratégique
 - La flexibilité
- Jusqu'à l'année 1990 principale motivation: la réduction des coûts
 - Économies sur le personnel
 - Développement d'applications internes trop cher



Nécessité d'une réflexion sur les activités à externaliser

- L'externalisation a un prix qui se mesure en termes de
 - Capacité d'innovation
 - Flexibilité
 - Risque d'opportunisme
 - Coûts de coordination
 - coûts de renégociation des contrats
- Nécessité de distinguer
 - Externalisation des activités standards vs activités spécifiques
 - Externalisation des activités périphériques vs stratégiques



Nécessité d'une réflexion sur les activités à externaliser

- o Une prise de décision complexe donc puisqu'il s'agit de déterminer quelles sont les activités
 - Standards
 - Périphériques,
 - Spécifiques
 - ou stratégiques



L'apport de la TCT

- La TCT a fourni un paradigme permettant d'expliquer pourquoi l'activité économique est réalisée parfois au sein de l'organisation et non par le marché
- Elle permet d'éclairer le choix d'une structure de gouvernance entendu comme le marché, la hiérarchie et la forme hybride



L'apport de la TCT

- Selon Williamson deux attributs transactionnels permettent d'expliquer que les coûts de transaction cad
 - Coûts ex ante de recherche d'information et d'élaboration du contrat
 - Coûts ex post de coordination, renégociation et élément des conflits
- Peuvent être substantiels et nécessiter l'internalisation des transactions



L'apport de la TCT

- Ces deux attributs sont:
 - **La spécificité des actifs** cad l'engagement dans des investissements difficilement redéployables. De tels investissements peuvent générer une situation de dépendance entre les parties dont l'un pourrait profiter. Une attention particulière accordée aux clauses du contrat pourrait contribuer à remédier au pb. Mais la négociation et le contrôle du contrat est coûteux
 - **L'incertitude**, notamment pour le secteur bancaire l'incertitude technologique. L'obsolescence rapide du matériel et des routines a pour conséquence des coûts supplémentaires de renégociation et de mise à jour du contrat.



L'apport de la TCT

- o La spécificité et l'incertitude incitent en conséquence à développer l'activité en interne.



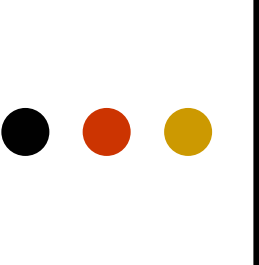
Limites de la TCT

- L'objectif de réduction des coûts perd de son poids. La compétitivité sur l'efficacité opérationnelle finit par entraîner un nombre croissant d'entreprises dans une compétitivité mutuellement destructrice
- Relativiser le facteur coût dans les logiques 'externalisation conduit à considérer d'autres éléments



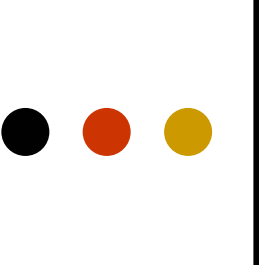
Limites de la TCT

- Le choix d'une stratégie peut dépendre
 - de l'intensité de la concurrence
 - du pouvoir de négociation des fournisseurs dans le secteur
 - Des objectifs, ressources et compétences de l'organisation



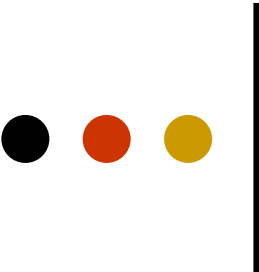
L'apport du management stratégique

- Porter: l'ensemble des forces du jeu concurrentiel est un préalable à toute réflexion stratégique.
- On ne peut interpréter les phénomènes de l'externalisation sans éclairage des spécificités sectorielles.
- Nous nous focaliserons sur l'intensité du pouvoir du fournisseur comme élément déterminant de la stratégie d'externalisation



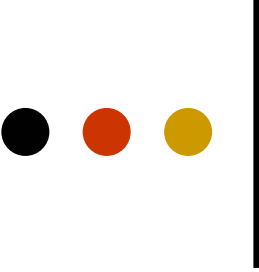
L'apport du management stratégique

- L'intensité du pouvoir du fournisseur est fonction:
 - De la répartition de la valeur ajoutée
 - De l'importance des coûts de transfert
 - De la concentration relative
- Le faible nombre de substitut est en mesure d'augmenter l'opportunisme du fournisseur...rôle alors de la confiance



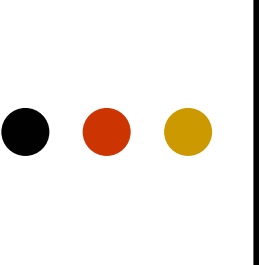
L'apport du management stratégique

- Complémentaire du paradigme classique de porter, la théorie basée sur les ressources (Penrose) rappelle que le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise mais aussi des ressources qu'elle a à sa disposition.



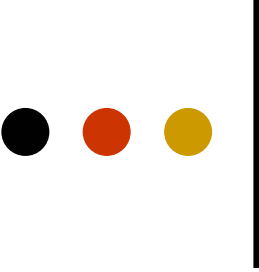
L'apport du management stratégique

- L'identification des ressources et leur spécificité est nécessaire à la compréhension des phénomènes économiques et stratégiques
 - Les ressources se rapportent à l'ensemble des actifs tangibles et intangibles qu'une entreprise possède
 - Une compétence est une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources. C'est une ressource intangible propre à l'entreprise



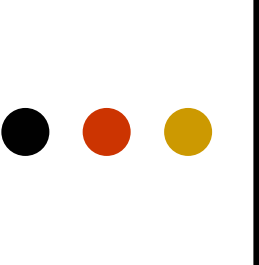
L'apport du management stratégique

- Les compétences renvoient aux savoirs fondamentaux dont l'entreprise dispose
- Les capacités ont trait aux savoirs faire de l'entreprise et qui conditionnent la qualité de la mise en oeuvre des compétences centrales



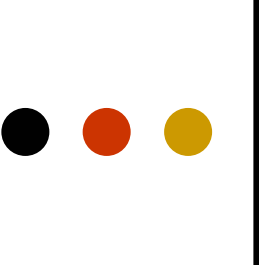
L'apport du management stratégique

- Certains auteurs ont tenté d'opérationnaliser ces concepts
- Plusieurs propriétés ont été avancées comme:
 - La rareté
 - La non imitabilité
 - La non substituabilité
- Ces propriétés donnent aux ressources et compétences le caractère stratégique qui leur permet de créer un avantage concurrentiel et de se concentrer sur le métier de base de l'organisation



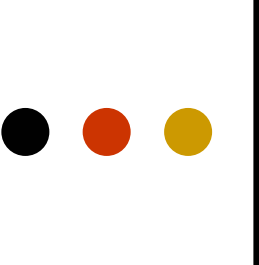
L'apport du management stratégique

- Mais ces variables n'ont pu générer des prédictions empiriques..seulement des explications ex post
- Les compétences fondamentales ne peuvent être déterminées qu'ex post



L'apport du management stratégique

- o Selon la RBV, la non disponibilité des ressources sur le marché ou l'impossibilité de leur développement en interne amènent l'organisation à les chercher auprès d'un partenaire



L'apport du management stratégique

- Ce courant propose deux explications de l'externalisation/internalisation
- L'apprentissage: le contact avec le prestataire peut nourrir les connaissances du personnel interne d l'organisation et inciter ensuite à internalisé ce qui a été externalisé
- La complémentarité des ressources. Les organisations ne sont pas autosuffisantes en matière de ressources. Si le degré d'internalisation des ressources humaines et technologiques sont faibles, intérêt à externalisé.



Conclusion

o L'externalisation est donc fonction:

- De facteurs internes:

- Spécificité des actifs
- Disponibilité des ressources internes

- De facteurs externes

- L'incertitude technologique
- Présence du fournisseur



Conclusion

- La TCT a échoué dans l'explication des expérience de l'externalisation
- Importance des facteurs stratégiques et technologiques au détriment du facteur coût