

**Les facteurs favorisant le développement de l'externalisation des S.I ;  
une revue systématique de la littérature**

**NEMMICHE Khadija**  
Doctorante, Université de Tlemcen  
khadijane@yahoo.fr

**Pr. BENDIABDELLAH Abdessalam**  
Professeur, Université de Tlemcen

**Résumé :**

Ce papier vise principalement à mettre l'accent sur les facteurs qui ont favorisé et favorisent jusqu'à nos jours le développement spectaculaire que connaît l'externalisation des SI, tout en essayant de combler une lacune théorique souvent négligée par la littérature particulièrement celle qui rend l'externalisation de la fonction SI l'une des principales stratégies adoptées par les entreprises. Pour bien faire, une approche systématique de la littérature portant sur les recherches antérieures ayant pour but de traiter la problématique de l'externalisation à propos de la fonction SI a été choisie.

Cette dernière nous permet de réunir via la base de données de Scopus et de Science direct les recherches consacrées à la problématique précédemment citée.

Les résultats de cette recherche permettent de révéler que ce sont principalement les facteurs favorisant le développement de l'externalisation des SI qui ont été négligés par les chercheurs entre la période de 1986-2013 (c.-à-d. la période d'étude) où deux et uniques études ont été recensées. Ainsi, la deuxième contribution de cette étude suggère que les facteurs soulignés touchent d'une part l'entreprise cliente et son prestataire et d'autre part la relation entre eux.

**Mots clés :** SI, Externalisation des SI, Entreprise, Prestataire, Facteurs favorisant le développement.

## ملخص:

هذه الورقة تهدف بالأساس إلى التركيز حول العوامل التي شجعت ولا تزال تشجع التطور المذهل الذي يعرفه تخريج نظم المعلومات وهذا بإجراء محاولة غلق الفجوة النظرية المهملة غالبا من طرف الأبحاث خاصة تلك التي تجعل من تخريج وظيفة نظم المعلومات إحدى الإستراتيجيات الأساسية المتبعة من طرف المؤسسات.

من أجل هذا اخترنا مقارنة تجميعية نظرية تعتمد على الأبحاث السابقة التي عاجلت تخريج نظم المعلومات. هذه الأخيرة تسمح لنا بتجميع البحوث الموجهة لمعالجة الإشكالية السابقة عن طريق قاعدة البيانات Scopus و Science direct .

بينت نتائج هذا البحث أن العوامل المشجعة على تخريج نظم المعلومات هي التي أهملت من طرف الباحثين ما بين 1986-2013 (أي فترة الدراسة) أين تم إحصاء فقط بحثين لا غير. كذلك تبين هذه الدراسة أن هذه العوامل المشار إليها تتعلق بالمؤسسة الزبون والمورد من جهة، ومن جهة أخرى بالعلاقة بينهما.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، تخريج نظم المعلومات، المؤسسة الزبون، المورد، العوامل المشجعة على التطور.

## Introduction :

«Vous ne possédez pas d'usine pour produire votre électricité... Pourquoi possédez-vous un centre de données pour votre système d'information?». Celui-ci est un slogan publicitaire de la société de prestation informatique américaine: Martin Marietta Information Systems Group qui désigne que tout comme l'électricité, les SI peut être aussi confié à une partie juridiquement indépendante qui prend en charge la gestion et

l'exploitation de la fonction SI d'une autre entreprise.<sup>1</sup> Cette démarche sous l'appellation externalisation des SI<sup>2</sup> connaît aujourd'hui un essor qualitatif sans précédent exemple tant dans la littérature que dans les pratiques des entreprises. Selon une étude menée en 2002, les systèmes d'information sont la fonction la plus externalisée par les entreprises.<sup>3</sup> Aujourd'hui, le marché de l'externalisation et en particulier à propos de la fonction SI est estimé à près de 268 milliards de dollars générés en 2009 et 325 milliards de dollars prévus en 2013, avec une croissance annuelle de 5%.<sup>4</sup>

Généralement le concept externalisation des SI désigne l'utilisation des ressources externes,<sup>5</sup> ou plus précisément le recours à une autre partie externe pour réaliser une activité au lieu de se baser sur les services internes de l'entreprise externalisatrice.<sup>6</sup> Cette expression peut être substituée par 'Infogérance', 'Facility management' ou 'IS outsourcing'<sup>7</sup> et signifie: « the practice of turning over part or all of an organization's IS functions to external service provider(s) ». <sup>8</sup> Dans une relation B2B de type gagnant-gagnant, les deux parties impliquées dans la relation d'externalisation ont des raisons multiples qui les incitent à recourir à cette forme de coopération interentreprises. Tout d'abord et pour l'entreprise cliente la réduction des

---

<sup>1</sup> Quelin B., (1997), « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction », Réseaux N84, p.1-25.

<sup>2</sup> Systèmes d'information.

<sup>3</sup> Fimbel E. (2002), « Externalisation: discriminants et facteurs de succès », L'expansion Management Review, N104, Mars, p.60-69.

<sup>4</sup> Qi C., Chau P., (2012), « Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies », Decision Support Systems, Vol. 53, pp.859-869.

<sup>5</sup> Arnold U., (2000), « New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept », European Journal of Purchasing & Supply Management, p.23-29.

<sup>6</sup> Barthélemy J., (2007), Stratégie d'externalisation, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p320.

<sup>7</sup> Reix R., (2004), Systèmes d'information et management des organisations, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, p.284.

<sup>8</sup> Grover V, Cheon, M.J., Teng J.T.C., (1994), « A descriptive study on the outsourcing of information systems functions », Information & Management, vol.27, n°1, p.33-44

couts, la concentration sur le métier principal, le recours à des technologies plus avancées sont les principales raisons citées dans la littérature qui poussent les entreprises à recourir à externaliser les SI<sup>9</sup>. D'autre part, le métier principal du prestataire ou son core business revient à prendre en charge une activité confiée par l'entreprise cliente dont la raison principale est par essence financière. Quoique, l'offre d'un service de bon qualité et à moindre coût sont ceux qui lui permettent d'attirer un bon nombre d'entreprises.<sup>10</sup>

Dans ce qui suit, on va essayer de mettre l'accent sur les principaux facteurs qui expliquent l'essor qualitatif de l'externalisation des SI en adoptant une approche systématique de la littérature permettant de regrouper les différents facteurs qui ont pu rendre l'externalisation des SI l'une des cinq stratégies les plus adoptées par les entreprises. En utilisant les mots : IS Outsourcing, IT Outsourcing et Software Outsourcing comme déterminants paramétrant de recherches ciblées, nous allons lancer une vision conceptuelle en indiquant l'intervention de chacun de ces facteurs sur le développement de l'externalisation des SI.

## **1. De la décision de Kodak à nos jours**

Si la décision d'Eastman Kodak en 1989 est considérée comme la référence notoire pour citer le déclenchement de l'externalisation des SI<sup>11,12,13</sup>, force sera de dire que les pratiques de l'externalisation des SI

---

<sup>9</sup> Gonzalez R., Gasco J., Llopis J., (2008), « Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: An Empirical Study », *A World Academy of Science, Engineering and Technology*, vol.41, p.381-391.

<sup>10</sup> Barthélemy, (2007), *Op.cit.*

<sup>11</sup> Loh L., Venkatraman N., (1991), « 'Outsourcing' as a Mechanism of Information Technology Governance: A Cross-Sectional Analysis of Its Determinants », Working Paper, p.3272-3291.

<sup>12</sup> Grover et al., (1994), *Op.cit.*

<sup>13</sup> Qi et Chau (2012), *Op.cit.*

précèdent la tentative de Kodak<sup>14</sup>. L'externalisation des SI se réfère aux années 1960 avec la fondation de Ross Perot's Electronic Data Systems (EDS)<sup>15</sup> le premier prestataire dans le monde qui a pris en charge la gestion des SI de petites et moyennes entreprises étant incapables de supporter le prix extrêmement élevé de l'utilisation du matériel informatique de très grande taille accompagné d'une disponibilité financière limitée.<sup>16</sup> Pour ces entreprises, l'externalisation à EDS est la seule solution possible qui s'avère moins cher par rapport à l'achat extrêmement coûteux d'une industrie en phase de développement très fort avec une nécessité incontournable d'accompagner l'accélération technologique comme un support de base vers la création d'un avantage compétitif<sup>17</sup>. Quant aux grandes entreprises, la plupart d'entre elles notamment celles qui ont une bonne situation financière préfèrent de concevoir elles-mêmes leurs propres SI.<sup>18,19</sup>

Avec la croissance rapide de la demande de SI à partir des années 1970, le recours à un prestataire extérieur s'explique souvent par une insuffisance de ressources humaines notamment celles qui ont un niveau élevé de spécialisation, alors que le prestataire adoptant une stratégie de spécialisation sur son domaine d'activité qui est l'informatique possède une disponibilité considérable à propos de ressources technologique.<sup>20</sup>

---

<sup>14</sup> Weinert S., Meyer K., (2005), « The evolution of IT outsourcing: from its origins to current and future trends », Info Systems, Blackwell Science Ltd, p.153-181.

<sup>15</sup> Weinert S., Meyer K., (2005), Ibid.

<sup>16</sup> Barthélemy J., (2003), op.cit.

<sup>17</sup> Weinert S., Meyer K., (2005), Ibid.

<sup>18</sup> McFarlan, E.W., Nolan R.L., (1995), « How to manage an IT outsourcing alliance », *Sloan Management Review*, vol.36, n°2, p.9-23.

<sup>19</sup> Lee J-N., Huynh M.Q., Kwok R., Pi S-M., (2003), « Outsourcing E Past, Present, and evolution Future », *Communications of ACM*, Mai 2003, vol.46, n°5, p.84-89.

<sup>20</sup> Lee et al., (2000), op.cit.

Au début des années 1980, le phénomène de l'intégration verticale est devenu une pratique à la mode,<sup>21</sup> les entreprises préfèrent s'intégrer verticalement autrement dit d'internaliser toutes les transactions possibles selon un principe de tout organiser et tout contrôler à l'intérieur des frontières internes comme une tendance vers la réduction et la rationalisation des coûts<sup>22,23</sup>. En effet, beaucoup d'entreprises ont choisi de concevoir leurs propres systèmes d'information et de les gérer en interne via un investissement en achat des systèmes, des équipements et des logiciels. A la fin des années quatre-vingt, et après la décision d'Eastman Kodak en 1989 de faire gérer ses centres informatiques par une filiale d'IBM, ses systèmes de télécommunications et réseaux par Digital Equipment Corporation et ses opérations informatiques par Businessland, beaucoup d'entreprises ont suivi cette démarche comme British Aerospace, British Petroleum, JP Morgan, McDonnell Douglas et Xerox<sup>24,25</sup>. La célèbre décision de Kodak et malgré qu'elle ne soit pas pionnière comme citée au-dessus, mais elle demeure le principal exemple pour présenter l'essor historique de l'externalisation des SI<sup>26</sup>. De surcroît, l'émergence de nouveaux concepts dans la littérature académique telles que les

---

<sup>21</sup> Davis, E.W., (1992), « Global outsourcing : Have U.S managers thrown the baby out with the bath water ? » *IEEE Transactions on Engineering Management Review*, vol.20, n°2, p.22-27.

<sup>22</sup> Davis, E.W., (1992), Ibid.

<sup>23</sup> Baudry B., (2004), « La question des frontières de la firme Incitation et coordination dans la firme –réseau », *Revue économique*, vol.55, n°2, p. 247-274.

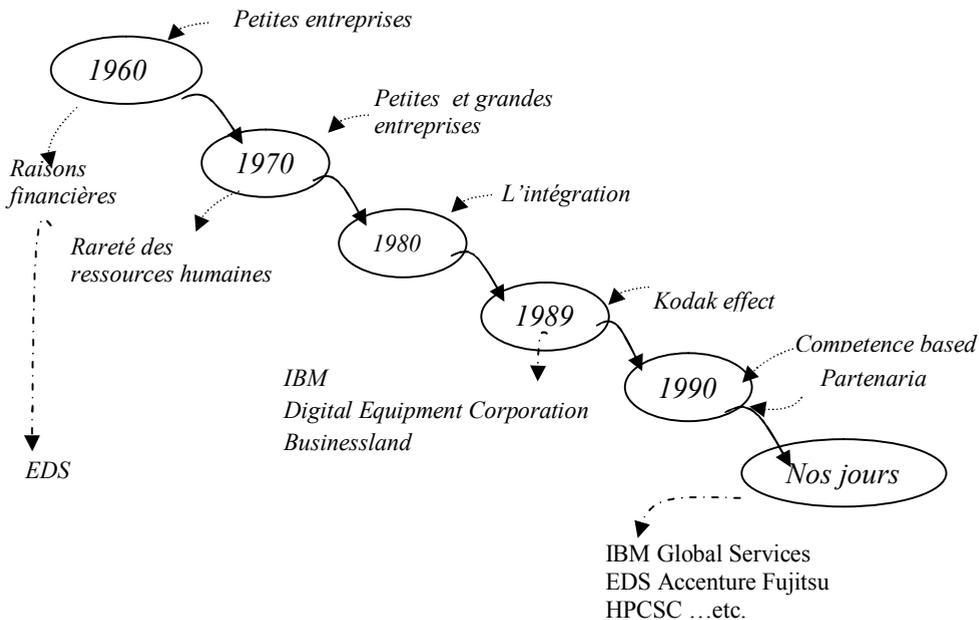
<sup>24</sup> Loh L., Venkatraman N., (1991), op.cit.

<sup>25</sup> Barthélemy J., (2003), op.cit.

<sup>26</sup> *Cela s'explique principalement par la nature du contrat signé entre Kodak et ses prestataires qui recouvre certaines particularités novatrices ; Kodak a choisi l'externalisation de plusieurs fonctions à plusieurs prestataires avec un montant très élevé que ce n'est pas l'habitude en cette époque.*

compétences de base<sup>27</sup> et le partenariat stratégique entre l'entreprise cliente et son prestataire ont favorisé cette évolution extrême de l'externalisation des SI.<sup>28,29,30</sup> La figure suivante illustre les grandes phases ancrées dans l'histoire de l'externalisation des SI :

Figure1 : évolution de l'externalisation des SI



Source : d'après les auteurs

<sup>27</sup> Prahalad C.K, Hamel G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, p.79-91.

<sup>28</sup> Lee et al., (2000), op.cit.

<sup>29</sup> Lee et al., (2003), Ibid.

<sup>30</sup> Gallivan M. J., Oh W., (1999), op.cit.

## 2. Les facteurs qui favorisent le développement de l'externalisation des SI

Une revue de la littérature visant principalement à mettre l'accent sur les principaux facteurs qui participent au développement de l'externalisation des SI nous a permis de constater que parmi une large part théorique consacrée aux débats académiques portant sur la stratégie d'externalisation de la fonction SI, une part infime de ces recherches traite la question des facteurs qui favorisent le développement de celle-ci dans les pratiques interentreprises. Il s'agit d'une première tentative menée en 1995<sup>31</sup>, suivie par une autre en 2007<sup>32</sup>. Quand à la première contribution, celle-ci avait pour objectif de révéler particulièrement les facteurs qui ont renforcé le recours à l'externalisation dans les années quatre-vingt-dix. Ces facteurs sont récapitulés comme ci-dessous:

- Les entreprises de différentes tailles préfèrent l'externalisation des SI ;
- Les offres de prestataires sont plus variées qu'auparavant ;
- La relation entre le prestataire et son client est en évolution qualitative ;
- Le choix de l'externalisation devient plus flexible.

D'autre part, la deuxième tentative proposée en 2007 suggère que les facteurs suivants sont ceux qui favorisent le développement récent de l'externalisation des SI :

- Le développement du marché de prestation;
- Le développement des technologies de l'information et de la communication ;
- La situation financière de l'entreprise ;

---

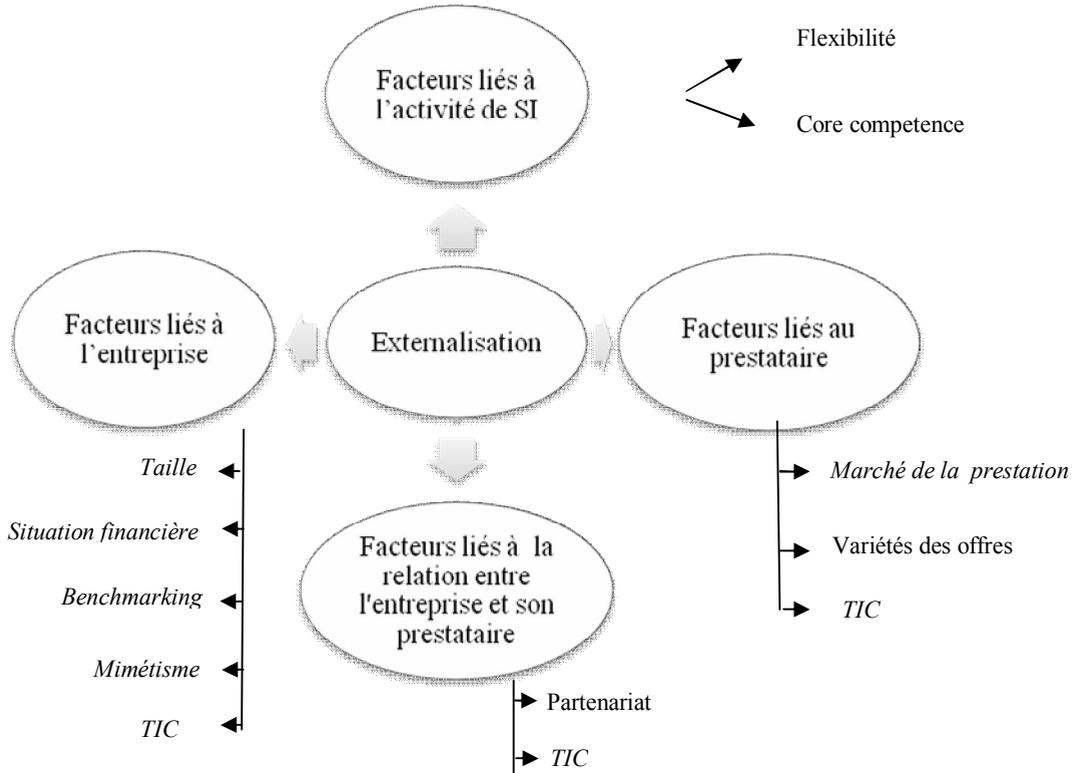
<sup>31</sup> Grover V., Cheon M.J., Teng J.T.C., (1995), « Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems », *Journal of Information Technology*, vol.10, n°4, p.209-219.

<sup>32</sup> Barthelemy, (2007), op.cit.

- Le recours au benchmarking ;
- Le mimétisme managérial.

Les facteurs soulignés en 1995 et ceux proposés en 2007 peuvent être regroupés en quatre principales catégories illustrées dans la figure suivante :

Figure2 : les facteurs favorisant le développement de l'externalisation des SI



Source : d'après les auteurs

## 2.1. Facteurs liés à l'activité de SI

### La flexibilité de la fonction SI

Au début de l'émergence circonspect de l'externalisation des SI, la fonction de SI se considérait comme une activité restreinte, marginale et inséparable. Les entreprises sont confrontées donc à un enjeu crucial entre

externalisation totale ou internalisation totale.<sup>33</sup> Une fragmentation de la fonction SI en sous-fonctions telle qu'elle est aujourd'hui, n'est jamais rendu possible. Cette circonstance a entravé beaucoup d'entreprises qui préfèrent sélectionner une sous-fonction à externaliser en les obligeant en effet de choisir l'internalisation de toute la fonction SI. Aujourd'hui avec la décomposition de la fonction SI due au rôle de plus en plus stratégique que jouent les SI en entreprises, émerge le concept de l'externalisation sélective ou partielle de certaines sous-fonctions de SI. Cela a permis aux entreprises de bien évaluer les besoins réels de la fonction SI en choisissant la stratégie convenable pour chaque sous fonction<sup>34</sup>. A noter que l'entreprise recourt à l'externalisation sélective si elle externalise entre 20 et 80% du budget total du SI alors que l'externalisation totale revient à externaliser plus de 80% du budget total des SI à un ou plusieurs prestataires.<sup>35</sup>

### **Les compétences de base**

La contribution majeure de 1990 a enrichi clairement les pratiques des entreprises notamment en ce qui concerne la coopération entre firmes indépendantes.<sup>36</sup> L'introduction du concept de compétences de base par ces auteurs est devenue l'un des facteurs qui ont favorisé largement l'externalisation des SI. Celui-ci fait référence aux compétences critiques et celles qui doivent être prise en compte avant toute démarche d'externalisation. Dans ce sens, l'entreprise doit bien évaluer ses ressources et compétences, et faire une distinction entre les compétences contribuant directement à avoir un avantage concurrentiel et celles qui sont génériques

---

<sup>33</sup> Loh, L. et Venkatraman, N., (1992), « Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect », *Information Systems Research*, vol.3, n°4, p.334-358.

<sup>34</sup> Grover et autres (1994), *op.cit.*.

<sup>35</sup> Lacity M.C., Willcocks L.P., (1998), « An empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from experience », *MIS Quarterly*, p.363-408.

<sup>36</sup> Prahalad et Hamel (1990), *op.cit.*

participant uniquement à supporter les activités stratégiques<sup>37</sup>. De surcroît, le transfert de compétences génériques à un prestataire externe permet à l'entreprise cliente de développer ces dernières car le prestataire informatique possède sa part des compétences de base très spécialisées. La coopération entre ces deux parties contractuelles conduit donc à partager des connaissances et des expériences au profit de l'entreprise cliente<sup>38</sup>.

## 2.2. Facteurs liés à l'entreprise externalisatrice

### La taille de l'entreprise:

Auparavant, les entreprises de petite taille sont celles qui recourent souvent à externaliser les SI puisque la rareté des ressources informatiques spécialisées les ont obligé pendant longtemps à entrer dans une relation de coopération interentreprises. Selon certains chercheurs c'est pour cela que l'externalisation n'a pas fait un objet d'étude dans la littérature voire elle demeurait une pratique marginale<sup>39</sup>. Peu à peu, les grandes entreprises observent que l'externalisation ne permet pas seulement de combler la carence en termes de ressources. Une décision telle qu'elle est prise par la grande entreprise Kodak reste le bon exemple.

En outre, plusieurs études menées tardivement suggèrent que la taille de l'entreprise détermine le choix stratégique entre externaliser ou internaliser une fonction. A titre d'exemple, on peut citer une récente recherche menée en 2013<sup>40</sup>. Les auteurs trouvent que plus une entreprise est de grande taille plus le choix de faire ou de faire-faire est fréquent.

---

<sup>37</sup> Barthélemy J., (2003), *op.cit.*

<sup>38</sup> Grover et autres (1995), *op.cit.*

<sup>39</sup> Grover et autres (1995), *Ibid.*

<sup>40</sup> Daneshgar F., Low G.C, Worasinchai L., (2013), « An investigation of 'build vs. buy' decision for software acquisition by small to medium enterprises », *Information and Software Technology*, 55, p.1741-1750.

## La situation financière

Force est de reconnaître que la raison financière est à la base de plusieurs décisions d'externalisation. La mauvaise situation financière est la raison réelle qui pousse plusieurs entreprises à externaliser les SI<sup>41</sup>. Tout d'abord, l'investissement dans une entreprise ayant une mauvaise situation financière reste un sujet secondaire voire négligé. Ces entreprises connaissent donc une carence considérable en matière de ressources qui les obligent de recourir à l'externalisation. Cette constatation est citée par un bon nombre d'études.<sup>42,43,44</sup> Ainsi, l'externalisation peut effectivement générer une réduction des coûts de la fonction SI de la part de l'entreprise externalisatrice.<sup>45,46</sup> En observant que les données financières des entreprises étudiées sont devenues positives après la décision d'externalisation, il a été suggéré que l'externalisation peut améliorer la situation financière de l'entreprise.<sup>47</sup>

## *Le recours au benchmarking et au mimétisme managérial*

A l'origine la technique Benchmarking (étalonnage ou analyse comparative) a été développée au début des années 80 par Rank Xerox pour

---

<sup>41</sup> Barthélemy (2007), *op.cit.*

<sup>42</sup> Moura I., Grover V., (2001), « Examining The Outsourcing Of Information Systems Functions From Diverse Theoretical Perspectives », *Computerworld*, vol.29, n° 36, p.13-28.

<sup>43</sup> Dibbern J., Goles T., Hirschheim R., Jayatilaka B., (2004), « Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature », *The Data Base for Advances in Information Systems*, vol.35, n°4, p.21-43.

<sup>44</sup> Lahiri S., Kedia B.L., (2009), « The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers », *Journal of International Management*, vol. 15, p. 209–224.

<sup>45</sup> Gonzalez et al, (2008), *op.cit.*

<sup>46</sup> Kern T., Kreijger J., Willcocks L. (2002), « Exploring ASP As Sourcing Strategy: Theoretical Perspectives, Propositions For Practice », *Journal of Strategic Information Systems*, vol.11, n°2, p.153-177.

<sup>47</sup> Strassmann P.A., (1995), « Outsourcing : A game for losers ». *Computerworld*, vol.29, n° 34, p.75.

faire face à la concurrence japonaise.<sup>48</sup> L'effet que porte le benchmarking sur l'externalisation d'un SI a été souligné en 2007.<sup>49</sup> Si l'entreprise étalon est un prestataire spécialisé et les résultats du benchmarking démontrent que ce dernier est plus performant et peut offrir des services à des coûts raisonnables (benchmarking générique), l'entreprise pourra lui confier la responsabilité d'une ou plusieurs activités de SI.

D'autre part, le mimétisme qui est un concept plus proche au benchmarking reste aussi un facteur favorisant l'externalisation<sup>50</sup>. Pour certains auteurs<sup>51,52</sup> la fréquence des opérations d'externalisation a très sensiblement augmenté à partir de septembre 1989 c.-à-d. après la décision d'externalisation prise par Kodak. Le concept de 'Kodak effect' est proposé en 1991 pour désigner l'effet que porte le contrat d'externalisation entre Kodak et ses prestataires sur les pratiques ultérieures des entreprises. Le 'Kodak effect' présente un exemple d'un mimétisme managérial quand on constate que beaucoup de firmes externalisent quelques fonction de SI parce que certaines autres les ont externalisé.<sup>53</sup>

### **Le développement de TIC**

L'introduction des solutions technologiques dans le monde inter et intra-entreprises a favorisé largement le recours à l'externalisation notamment pour la fonction SI. Les TIC permettent de réduire les coûts de transactions et donc d'encourager beaucoup d'entreprises à choisir la coopération dont l'externalisation est un exemple.<sup>54,55,56</sup> Dans une autre

<sup>48</sup> Ettorre, B. (1993), « Benchmarking : The next generation », *Management Review*, vol.82, n°6, p.10-16.

<sup>49</sup> Barthelemy, (2007), *op.cit.*

<sup>50</sup> Barthelemy, (2007), *Ibid.*

<sup>51</sup> Loh L., Venkatraman N., (1991), *op.cit.*

<sup>52</sup> Loh L., Venkatraman N., (1992), *op.cit.*

<sup>53</sup> Loh L., Venkatraman N., (1991), *Ibid.*

<sup>54</sup> Malone T.W., J. Yates, R.I. Benjamin, (1987), «Marché électronique et hiérarchie électronique», Traduit en français, *Communications of the ACM* lune, vol.30, n°6, p.61-47.

part, l'accompagnement de cette accélération technologique pour pouvoir survivre dans un environnement compétitif sera rendu possible si l'entreprise adopte une stratégie de coopération avec une autre partie technologiquement plus forte. Le prestataire informatique peut par essence suivre en permanence cet essor technologique puisqu'il adopte une stratégie de spécialisation dans son domaine d'activité qui est les TIC.

### **2.3. Facteurs liés au prestataire informatique**

#### **Le développement du marché de la prestation d'externalisation:**

Un des plus importants facteurs qui favorise l'externalisation est le nombre élevé de prestataires sur le marché.<sup>57</sup> Cette observation n'a pas été démontrée empiriquement, mais les constatations actuelles suggèrent que plus le nombre de prestataires ayant la même mission est grand sur le marché, plus l'intensité de la concurrence entre eux est forte. Une concurrence forte se présente depuis longtemps comme un principal motif incitant les entreprises voire les prestataires à adopter des stratégies qui eux permettent de rester compétitifs ou même de pouvoir survivre. Cela les incite à développer constamment leurs méthodes de gestion et les moyens tant humains que physiques pour rester compétitifs et éviter de tomber dans l'obsolescence technologique ce qui leur ramènent à améliorer en permanence le service rendu et à réduire les coûts<sup>58</sup>. Ainsi, dans un marché de prestation en forte croissance, les critères de sélection seront plus sévères tant en termes de qualité, de la durée de la réinternalisation du service

---

<sup>55</sup> Barthélemy (2007), op.cit.

<sup>56</sup> Brousseau E., (1999), « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication », Centre de recherche en économie industrielle, p.22.

<sup>57</sup> Elfring T., Baven G., (1994), « Outsourcing technical services : Stages of development », Long Range Planning, vol.27, n°5, p.42-51.

<sup>58</sup> Zaheer, A., N. Venkatraman (1995), « Relational governance as an interorganizational strategy : an empirical test of the role of trust in economic exchange », Strategic Management Journal, vol.16, p.373-392.

externalisé qu'en termes de couts de contractualisation.<sup>59</sup> Dans une autre part, un nombre infime de prestataires dans le marché engendre selon la théorie des coûts de transactions et la théorie de l'agence une situation d'opportunisme et de Lock-in technologique qui crée un déséquilibre inter-organisationnel au profit du prestataire.<sup>60,61,62</sup> Cela, peut être en partie la raison d'être de l'internalisation de certaines fonctions.

### Variétés d'offres proposées par les prestataires

Avant les années 1990, les offres de prestation informatique portent sur des services restreints généralement qui servent à des fonctions particulières comme les progiciels, les services de traitement de données (processing services) et la programmation par contrat (contrat programming).<sup>63</sup> A partir des années 1990, l'offre de prestataires a connu une extension considérable en matière de gamme de produits. A titre d'exemple, l'intégration des systèmes, le développement d'applications, la gestion de réseaux et de télécommunications, etc. sont des services disponibles tardivement introduits dans le marché de prestation technologique.<sup>64</sup> Cette variation d'offres reflète une certaine spécificité qui répond aux besoins complètement différents d'une entreprise cliente à une autre.<sup>65,66</sup> Il est à noter que la concurrence de plus en plus forte entre des

<sup>59</sup> Elfring et Baven, (1994), *op.cit.*

<sup>60</sup> Eisenhardt, K.M. (1989), « Agency theory : An assessment and review », *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, pp.57-74.

<sup>61</sup> Aubert B.A., Rivard S., Patry M., (1996), « A transaction cost approach to outsourcing behavior : Some empirical evidence », *Information & Management*, vol.30, n°2, pp.51-64.

<sup>62</sup> Aubert B.A., Rivard S., Patry M., (2004), « A transaction Cost Model Of IT Outsourcing », *Information and Management*, p.921-932.

<sup>63</sup> Lee et al., (2003), *op.cit.*

<sup>64</sup> Lee et al., (2003), *Ibid.*

<sup>65</sup> Lee et al., (2000), *op.cit.*

<sup>66</sup> Boldea L., Brandas C., (2008), « Some considerations about IT outsourcing process », *MPRA Paper*, No. 6687, posted 10. January, p.17.

prestataires ayant le même métier principal est la principale raison qui pousse ceux-ci à développer tant les gammes que la qualité de leurs produits.

### **Le développement de TIC en milieu du prestataire**

L'introduction de TIC a aussi amélioré la structure organisationnelle de l'entreprise prestataire comme celle de l'entreprise externalisatrice. La réduction d'effectifs, le perfectionnement du processus de production, l'évitement des erreurs involontaires et l'amélioration de la production sont parmi les principales conséquences engendrées par ce progrès technologique extraordinaire. Notamment pour une industrie en fort développement technologique, le prestataire étant producteur et usager de cette industrie est soumis davantage à un risque d'obsolescence technologique qui l'incite à développer incessamment tant son infrastructure technologique que ses offres dans un marché en accélération technologique sans précédent exemple.

## **2.4. Facteurs liés à la relation entre l'entreprise cliente et son prestataire**

### **La relation du partenariat entre l'entreprise cliente et son prestataire**

Comme est cité dans la littérature: « an effective partnership became known as a key predictor of outsourcing success », <sup>67</sup> au début de l'émergence de l'externalisation dans les pratiques interentreprises, la relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire n'était qu'une relation du client contre vendeur <sup>68</sup>. Cette rigidité de la relation a engendré des problèmes de communication, de confiance et de mauvais service rendu de la part du prestataire ce qui a entravé beaucoup d'entreprises à recourir à celle-ci. A partir des années 1990, les prestataires veulent de plus en plus prendre la responsabilité et établir une relation de partenariat basée

<sup>67</sup> Lee et al., (2003), op.cit. p.86

<sup>68</sup> Lee et al., (2003), ibid.

partiellement sur la notion de confiance. Cela est dû à la croissance du nombre de prestataire ayant la même mission sur le marché et qui cherche chacun d'entre eux à atteindre une part maximale du marché de prestation technologique. De surcroît, le développement de la notion du contrat et de confiance dans les négociations interentreprises engendre un partage optimal de risques et de bénéfices entre l'entreprise cliente et le prestataire. Dès lors, la relation d'externalisation se transforme progressivement en partenariat en informatique dont la participation, la qualité de communication, le partage des informations est un exemple.<sup>69</sup> L'introduction de TIC dans la relation entre l'entreprise cliente et son prestataire

La relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire informatique s'est enrichie considérablement après la mise en place des solutions TIC soutenant cette relation temporaire. D'une part, l'échange informatisé de l'information renforce la communication entre ces deux entreprises structurellement dispersées où la communication demeure la clé de voute de toute coopération interentreprises réussie. D'autre part, des phénomènes tels que Offshoring, Nearshoring, Saas, et Iaas n'ont pas été rendus possible qu'après l'adoption des outils technologiques pour rechercher, sélectionner, et négocier avec un prestataire et puis suivre, contrôler et réinternaliser l'activité externalisée via des solutions informatiques récemment introduites<sup>70</sup>.

### **Conclusion :**

L'externalisation notamment en matière de la fonction systèmes d'information a connu une évolution extraordinaire durant ces dernières décennies. Par ce papier, on a tenté de proposer un volet négligeable en

---

<sup>69</sup> Qi et Chau (2012), op.cit.

<sup>70</sup> Ozcelik Y., Altinkemer K., (2009), « Impacts of Information Technology (IT) Outsourcing on Organizational Performance: A Firm-Level Empirical Analysis », 17th European Conference on Information Systems, p.17.

quelque sorte dans la littérature à savoir les facteurs qui ont favorisé le développement considérable de l'externalisation des SI en se référant aux études infimes menées sous cet angle que sont celles menées en 1995<sup>71</sup>, et en 2007<sup>72</sup>. L'analyse systématique adoptée dans cette étude n'a pas pu engendrer uniquement une tentative vers un comblement de cette lacune théorique négligée par les chercheurs jusqu'à une date récente, mais cela nous a conduit ainsi à suivre une approche conceptuelle permettant de mettre l'accent sur l'un des angles académiques les plus abandonnés. Dans ce cadre, cette revue conceptuelle permet d'illustrer que ces facteurs reviennent à des éléments qui touchent à la fois l'entreprise externalisatrice, le prestataire et la relation entre les deux. Autrement dit, les facteurs qui encouragent les entreprises à recourir à l'externalisation des SI sont fonction du triplé : entreprise/prestataire/relation.

### **Bibliographie :**

1. Arnold U., (2000), « New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept », European Journal of Purchasing & Supply Management.
2. Aubert B.A., Houde J., Patry M., Rivard S., (2012), « A multi-level investigation of information technology outsourcing », Journal of Strategic Information Systems, vol.21.
3. Aubert B.A., Rivard S., Patry M., (1996), « A transaction cost approach to outsourcing behavior : Some empirical evidence », Information & Management, vol.30, n°2.
4. Aubert B.A., Rivard S., Patry M., (2004), « A transaction Cost Model Of IT Outsourcing », Information and Management.
5. Bahli B., Rivard S., (2005), « Validating Measures of Information Technology Outsourcing Risks Factors », Omega, vol. 33, No. 2.

---

<sup>71</sup> Grover et autres (1995), op.cit.

<sup>72</sup> Barthelemy (2007), op.cit.

6. Barthélemy J., (2003), « The seven deadly sins of Outsourcing », *Academy of Management Executive*, vol.7, n°2.
7. Barthélemy J., (2007), *Stratégie d'externalisation*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
8. Baudry B., (2004), « La question des frontières de la firme Incitation et coordination dans la firme –réseau », *Revue économique*, vol.55, n°2.
9. Boldea L., Brandas C., (2008), « Some considerations about IT outsourcing process », *MPRA Paper*, No. 6687, posted 10. January.
10. Brousseau E., (1999), « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication », *Centre de recherche en économie industrielle*.
11. Daneshgar F., Low G.C, Worasinchai L., (2013), « An investigation of 'build vs. buy' decision for software acquisition by small to medium enterprises », *Information and Software Technology*, 55.
12. Davis, E.W., (1992), « Global outsourcing: Have U.S managers thrown the baby out with the bath water ? » *IEEE Transactions on Engineering Management Review*, vol.20, n°2.
13. Dibbern J., Goles T., Hirschheim R., Jayatilaka B., (2004), « Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature », *The Data Base for Advances in Information Systems*, vol.35, n°4.
14. Eisenhardt, K.M. (1989), « Agency theory: An assessment and review », *Academy of Management Review*, vol.14, n°1.
15. Elfring T., Baven G., (1994), « Outsourcing technical services: Stages of development », *Long Range Planning*, vol.27, n°5.
16. Ettorre, B. (1993), « Benchmarking: The next generation », *Management Review*, vol.82, n°6.
17. Fimbel E., (2002), « Externalisation: discriminants et facteurs de succès », *L'expansion Management Review*, vol.104, Mars.

18. Fowler A., Jeffs B., (1998), « Examining information systems outsourcing: a case study from the United Kingdom », *Journal of Information Technology* 13.
19. Gallivan M. J., Oh W., (1999), « Analyzing IT Outsourcing Relationships as Alliances among Multiple Clients and Vendors », *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
20. Gonzalez R., Gasco J., Llopis J., (2008), « Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: An Empirical Study », *A World Academy of Science, Engineering and Technology*, vol.41.
21. Grover V, Cheon, M.J., Teng J.T.C., (1994), « A descriptive study on the outsourcing of information systems functions », *Information & Management*, vol.27, .
22. Grover V., Cheon M.J., Teng J.T.C., (1995), « Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems », *Journal of Information Technology*, vol.10, n°4.
23. Kern T., Kreijger J., Willcocks L. (2002), « Exploring ASP As Sourcing Strategy: Theoretical Perspectives, Propositions For Practice », *Journal of Strategic Information Systems*, vol.11, n°2.
24. Lacity M.C., Willcocks L.P., (1998), « An empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from experience », *MIS Quarterly*.
25. Lahiri S., Kedia B.L., (2009), « The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers », *Journal of International Management*, vol.15.
26. Lee J.N., Huynh M.Q., Kwok R.C.W., Pi S.M., (2000), « The evolution of outsourcing research: What is the next issue? », *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii*.

27. Lee J-N., Huynh M.Q., Kwok R., Pi S-M., (2003), « Outsourcing E Past, Present, and evolution Future », Communications of ACM, Mai 2003, vol.46, n°5.
28. Loh L., Venkatraman N., (1991), « 'Outsourcing' as a Mechanism of Information Technology Governance: A Cross-Sectional Analysis of Its Determinants », Working Paper.
29. Loh, L. et Venkatraman, N., (1992), « Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect », Information Systems Research, vol.3, n°4.
30. Malone T.W., J. Yates, R.I. Benjamin, (1987), « Marché électronique et hiérarchie électronique », Traduit en français, Communications of the ACM lune, vol.30, n°6.
31. McFarlan, E.W., Nolan R.L., (1995), « How to manage an IT outsourcing alliance », Sloan Management Review, vol.36, n°2.
32. Moura I., Grover V., (2001), « Examining The Outsourcing Of Information Systems Functions From Diverse Theoretical Perspectives », Computerworld, vol.29, n° 36.
33. Ozcelik Y., Altinkemer K., (2009), « Impacts of Information Technology (IT) Outsourcing on Organizational Performance: A Firm-Level Empirical Analysis », 17th European Conference on Information Systems.
34. Prahalad C.K, Hamel G. (1990), « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, vol.68, n°3.
35. Qi C., Chau P., (2012), « Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies », Decision Support Systems, Vol. 53.
36. Quelin B., (1997), « L'outsourcing : une approche par la théorie des couts de transaction », Réseaux N84.
37. Reix R., (2004), Systèmes d'information et management des organisations, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.

38. Strassmann P.A., (1995), « Outsourcing: A game for losers ». Computerworld, vol.29, n° 34.
39. Weinert S., Meyer K., (2005), « The evolution of IT outsourcing: from its origins to current and future trends », Info Systems, Blackwell Science Ltd.
40. Yarliskas S., (2009), « IT outsourcing success and strategic motivation », European and Mediterranean Conference on Information Technology (EMCIS2009), July 13-14, Crowne Plaza Hotel, Izmir.
41. Zaheer, A., N. Venkatraman (1995), « Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange », Strategic Management Journal, vol.16.