

**Réinternaliser : un éternel recommencement ?
Proposition et test d'un modèle de processus de
réinternalisation**

Florence Law-Kheng

Doctorante

ESCP Europe, Programme Ph.D.
79, avenue de la République, 75543 Paris Cedex 11
Université Paris X Nanterre, CEROS
200, avenue de la République, 92001 Cedex Nanterre

Tel : +33 (01) 49 23 20 00

Fax : +33 (01) 43 55 99 63

E-Mail : florence.law-kheng@escp-eap.net

Candidate au Prix Roland Calori

Résumé :

La réinternalisation a jusqu'à présent fait l'objet de peu de recherches académiques. Or, elle permet d'apporter un éclairage particulier à la problématique classique de *make-or-buy*, dans laquelle elle s'inscrit. En effet, son analyse nécessite une mise en perspective processuelle qu'implique l'enchaînement de deux décisions successives : l'externalisation initiale, puis la réinternalisation.

L'objectif de cet article est de comprendre le processus de réinternalisation en s'appuyant sur l'approche par les ressources et les compétences, le concept de dépendance de sentier et les théories de changement stratégique. Pour y parvenir, nous proposons un modèle du processus de réinternalisation. Ce modèle met en avant la nécessité d'un changement contextuel capable d'initialiser le processus de réinternalisation, qui se décompose en deux sous-processus parallèles et interdépendants : d'une part un processus d'accélération du questionnement de l'externalisation et de l'engagement de la firme à l'égard de la solution de réinternalisation et d'autre part un processus de facilitation reposant sur le développement du pouvoir de négociation interne et externe des décideurs et des capacités de la firme à pouvoir comprendre, organiser et réaliser la réinternalisation.

Afin de le tester et de l'enrichir, ce modèle est confronté à l'étude longitudinale d'un cas d'externalisation et de réinternalisation complètes de l'activité informatique d'une société de gestion de logements sociaux sur une période de 10 ans. Le recueil de diverses sources de données a été privilégié afin d'augmenter la validité interne de l'étude. Il a consisté en la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de participants directs et indirects au processus de réinternalisation et la consultation de près de 2 500 pages de documents. L'analyse des données permet d'identifier les événements, actions ou activités survenus pendant les périodes d'externalisation et de réinternalisation et de catégoriser leur impact sur le processus étudié.

Cette confrontation avec une étude de cas permet une validation partielle du modèle. En effet, l'étude de cas montre le rôle des changements de contexte interne et des réallocations de ressources sur l'initialisation du processus de réinternalisation. Ces changements agissent en effet comme une sorte de rupture de la dépendance de sentier provoquant la modification et l'instauration de nouvelles routines organisationnelles qui vont contraindre ou permettre à l'entreprise de percevoir la réinternalisation comme une véritable alternative à l'externalisation. Bien que l'étude de cas ne permette pas de tester l'effet d'apprentissage lié à la succession d'expériences de réinternalisation, elle confirme l'aspect processuel de la réinternalisation, qui repose en particulier sur la réappropriation par la firme des connaissances et de l'organisation de son activité externalisée. L'étude de cas permet également de mesurer la pertinence d'une approche multi-théorique, mieux à même de fournir une explication globale du processus de changement.

Au final, ces résultats incitent à considérer différemment la réinternalisation : elle ne constitue pas un recommencement au sens d'une répétition d'un choix organisationnel, voire le retour à la situation d'internalisation antérieure. Au contraire, la notion de recommencement doit être entendue comme un nouveau départ ou la reprise d'une activité externalisée sur de nouvelles bases du fait de la double expérience d'internalisation et d'externalisation. Enfin, dans leur quête d'agilité, les entreprises se doivent d'envisager la réversibilité de leurs décisions d'externalisation ou d'internalisation. C'est en ce sens que la réinternalisation peut apparaître comme un éternel recommencement.

Mots-clés : Réinternalisation, Intégration verticale, Externalisation, Frontières de la firme, Capacités

INTRODUCTION

La réinternalisation a jusqu'à présent fait l'objet de peu de recherches académiques. À ce jour, nous n'avons recensé¹ que 5 articles publiés dans des journaux académiques et traitant spécifiquement de la réinternalisation (Caputo & Palumbo, 2005 ; Fréry & Law-Kheng, 2007 ; Veltri, Saunders, & Kavan, 2008 ; Weiss & Anderson, 1992 ; Whitten & Leidner, 2006). Or, elle permet d'apporter un éclairage particulier à la problématique classique de *make-or-buy* dans laquelle elle s'inscrit. En effet, son analyse nécessite une mise en perspective processuelle qu'implique l'enchaînement de deux décisions successives : l'externalisation initiale, puis la réinternalisation.

L'objectif de cet article est de comprendre le processus qui conduit une firme à réinternaliser, c'est-à-dire à effectuer un retour à l'intégration d'une activité précédemment externalisée. Après une définition des principaux concepts utilisés et une brève revue de la littérature, nous exposons notre modèle de réinternalisation. Nous décrivons ensuite la méthode d'étude de cas utilisée pour tester le modèle de processus. Les sections suivantes exposent les principaux résultats et concluent l'article.

1 DÉFINITIONS

À l'instar de l'externalisation et de l'intégration verticale, la question de la réinternalisation s'inscrit dans la problématique classique de *make-or-buy*. Cette problématique aussi connue sous le nom d'impartition (Barreyre, 1988) concerne la décision qu'une entreprise doit effectuer entre choisir de confier la gestion d'une de ses activités à un fournisseur ou prestataire externe ou préférer la réaliser en interne. La réinternalisation – ou *backsourcing* en anglais – représente un point particulier de la problématique plus générale de *make-or-buy* puisque nous la définissons comme le *retour à l'intégration d'une activité précédemment externalisée*. Cette définition met en évidence le lien étroit qui unit la réinternalisation à l'externalisation et à l'intégration verticale. La réinternalisation d'une activité marque ainsi la fin de son externalisation, mais aussi le début de son intégration verticale dans la firme.

¹ Dans ce recensement, nous avons retenu les publications d'articles dans des journaux académiques dont le sujet portait explicitement sur la réinternalisation. La recherche a été effectuée en utilisant les mots-clés « *backsourcing* », « *reinsourcing* », « *re-insourcing* » sur les bases de données documentaires Business Source Complete, Emerald et JSTOR et à l'aide du moteur de recherche Google Scholar.

Par externalisation, nous reprenons la définition qu'en donne Barthélemy (2004) qui est *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne*. L'externalisation implique souvent un transfert de personnels ou d'actifs physiques vers le partenaire d'externalisation. L'objectif principal de l'entreprise dans une réinternalisation va donc consister à minimiser l'effort de récupération d'activité et en particulier de reconstruction et réappropriation des capacités productives ou *zero-order capabilities* (Winter, 2003). La réinternalisation ne peut pas être considérée comme l'exact mouvement inverse de l'externalisation du fait de l'expérience en externalisation vécue par l'entreprise externalisatrice et des événements intervenus pendant la période d'externalisation.

La réinternalisation s'apparente à une forme d'intégration verticale si l'on considère comme Porter (1998) que l'intégration verticale est une décision par laquelle une firme préfère recourir à des transactions internes ou administratives (transferts internes de produits ou de services au sein des frontières de la firme) au lieu de transactions contractuelles ou de marché afin d'accomplir ses objectifs économiques. Cependant, en mettant l'accent sur le processus de reprise d'actifs, nous distinguons ainsi la problématique particulière de la réinternalisation de celle plus globale des stratégies d'intégration verticale.

Parce qu'elle se situe entre externalisation et intégration verticale, la question de la réinternalisation d'activités permet de traiter la problématique classique du *make-or-buy* dans une approche processuelle. Après avoir défini la réinternalisation, nous exposons maintenant son traitement théorique.

2 CADRE THÉORIQUE

La réinternalisation n'est pas en soi un concept traité spécifiquement par les théories fréquemment utilisées pour expliquer la problématique de *make-or-buy* que sont la théorie des coûts de transaction (Coase, 1987 ; Williamson, 1985) et l'approche par les ressources et les compétences (Argyres, 1996 ; Leiblein & Miller, 2003).

Pour la théorie des coûts de transaction (TCT), le choix de l'internalisation ou de l'externalisation se fait traditionnellement sans tenir compte de l'histoire de la firme et de la transaction à organiser, c'est-à-dire des investissements déjà réalisés, des compétences

fondamentales ou des faiblesses de la firme (Williamson, 1999 : 1103). Pour la TCT, la réinternalisation correspond à l'adaptation par la firme du mode de gouvernance d'une de ses transactions, à un instant t, dans un but principal de préservation de ses actifs spécifiques et de protection contre tout opportunisme ex-post de ses partenaires externes. L'utilisation de la TCT offre donc une vue défensive de la réinternalisation.

L'approche par les ressources et les compétences (ARC) donne une vision plus mitigée de la réinternalisation. Pour l'ARC, deux raisons peuvent expliquer la décision de réinternalisation : la firme s'est trompée dans l'évaluation de ses ressources et compétences au moment de l'externalisation ; des changements internes ou externes à la firme ont pu intervenir et modifient les conditions d'externalisation. Dans le premier cas, la firme a mal identifié son *cœur de métier* ou elle a évalué de façon incorrecte les performances ou compétences de son partenaire d'externalisation par rapport aux siennes. La réinternalisation apparaît donc comme un moyen de rectifier cette décision d'externalisation erronée et de préserver l'avantage concurrentiel de la firme. Dans le second cas, les changements intervenus dans le contexte interne ou externe de la firme rendent l'internalisation de l'activité désormais possible ou plus avantageuse pour le développement de la firme. Le développement d'activités similaires à l'activité externalisée est un exemple de changement de contexte interne qui favorise la réinternalisation.

Suivant l'ARC, la prise de décision de réinternaliser s'effectue donc au regard du portefeuille de ressources et capacités actuelles et à venir de la firme. Parmi ces capacités, figurent celles du management à comprendre et à savoir délimiter les frontières de la firme. Parce que la décision de réinternalisation marque la fin de l'externalisation et en ce sens crée une rupture dans le mode de gouvernance, les capacités du management intervenant dans la décision de réinternaliser relèvent d'un apprentissage organisationnel, c'est-à-dire, suivant Fiol et Lyles (1985 : 811), d'un changement cognitif se traduisant par le développement de connaissances, d'association entre actions passées, performance de ces actions et celle des actions à venir.

Les raisons pour réinternaliser suivant l'ARC sont ainsi nombreuses et variées. Leur nombre et leur diversité traduisent la complexité de la question des frontières de la firme et sa dimension organisationnelle et contextuelle. Dans ces conditions, la recherche d'une motivation unique et généralisable qui expliquerait l'ensemble des décisions de mode de gouvernance apparaît excessivement simplificatrice (Steensma & Corley, 2001 : 286). Une

des voies de recherche tout aussi essentielle que suggère l'ARC est la question du processus, c'est-à-dire la séquence d'événements, d'actions et d'activités collectifs et individuels se déroulant dans le temps et dans un contexte (Pettigrew, 2001 : 68) qui va mener la firme à réinternaliser.

La littérature portant sur le changement stratégique offre un cadre général d'analyse du processus de réinternalisation. En effet, la réinternalisation peut être considérée comme un changement stratégique de par son impact sur la définition du périmètre d'activités de la firme (Fréry, 2006). Trois perspectives principales (Rajagopalan & Spreitzer, 1997) permettent d'expliquer le changement stratégique comme : la conséquence de conditions et de changements environnementaux ou organisationnels ; un processus itératif où les actions des managers sont décisives ; l'effet spécifique de la cognition des managers au travers d'actions sur le processus de changement. Plus particulièrement, pour Dutton & Duncan (1987), le processus de décision aboutissant à l'organisation du changement se décompose en trois étapes clés : une étape d'activation du processus de décision où le problème stratégique (*strategic issue*) est identifié ; une étape d'évaluation de l'urgence de résoudre le problème ; et une étape d'évaluation de la faisabilité de pouvoir le résoudre. De ces deux dernières étapes, dépend l'intensité du *momentum for change* qui est le niveau d'effort et d'engagement que les décideurs sont prêts à consacrer pour résoudre le problème stratégique (Dutton *et al.*, 1987 : 286), et par conséquent de l'amplitude du changement stratégique qui sera mis en œuvre.

Le processus de réinternalisation en tant que changement stratégique intègre l'ensemble de ces étapes mais doit aussi prendre en compte la dépendance de sentier (*path dependency*) vers laquelle l'externalisation peut conduire. En effet, selon Teece, Pisano et Shuen (1997 : 522), les investissements qu'une firme a réalisés ainsi que son répertoire de routines (son histoire) contraignent son comportement futur et rendent la réinternalisation complexe à réaliser. Plusieurs facteurs peuvent conduire une firme à s'enfermer (*lock in*) dans une dépendance de sentier en recourant à l'externalisation. Le contexte de forte adoption de l'externalisation en particulier dans les technologies de l'information (Loh & Venkatraman, 1992) offre une première explication. La dépendance de sentier s'accompagne également de processus de retours croissants (*increasing returns process*), d'auto renforcement ou de rétroaction positive (Pierson, 2000) qui motivent les entreprises à s'engager dans l'externalisation et renforcent la dépendance. L'externalisation peut devenir une décision stratégique irréversible en nécessitant des investissements non récupérables (*sunk costs*) ou des coûts de transfert élevés

en cas de réinternalisation appelés *switching costs* ou *adaptation costs* suivant les auteurs. Les concepts d'engagements contractuels, de pouvoir de négociation et d'inséparabilité de gouvernance (Argyres & Liebeskind, 1999) offrent également une explication à l'irréversibilité potentielle de l'externalisation.

Par conséquent, étudier le processus de réinternalisation, c'est s'intéresser à un processus de changement stratégique dans un contexte de dépendance de sentier où l'enjeu majeur se situe dans la réappropriation ou la reconstruction de capacités et de routines organisationnelles. C'est sur ces bases que repose notre modèle de processus de réinternalisation.

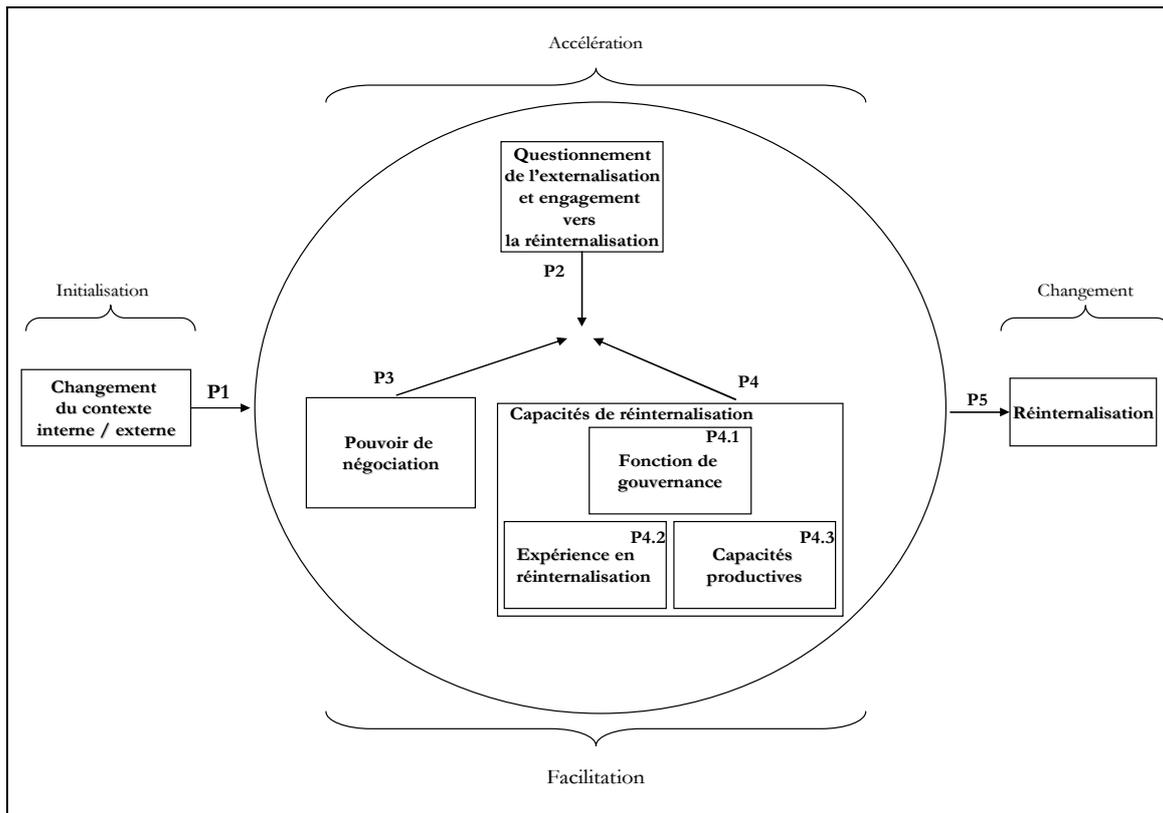
3 MODÈLE DE PROCESSUS DE RÉINTERNALISATION

Suivant les préconisations de Steensma et Corley (2001 : 286), nous avons établi notre modèle de processus de réinternalisation en recourant à plusieurs champs théoriques :

- l'approche par les ressources et les compétences pour son traitement de l'apprentissage organisationnel et de la question de la reconstitution ou réappropriation des connaissances et des capacités liés à l'activité externalisée ;
- la théorie de la dépendance de sentier pour ses concepts de *path creation* et *path breaking* (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2005) qui permettent de saisir le caractère irréversible de l'externalisation et de comprendre les obstacles que doit surmonter un processus de réinternalisation pour son aboutissement ;
- les théories de changement stratégique pour leur approche processus et en particulier le modèle de changement organisationnel de Greenwood et Hinings (1996 : 1041) dont notre modèle reprend une partie de ses principes.

Notre modèle de processus de réinternalisation (voir Figure 1) est découpé en trois sous-processus : (1) le processus d'initialisation ; (2) le processus d'accélération ; (3) le processus de facilitation. Cette structuration en sous-processus permet d'identifier et de regrouper les facteurs intervenant dans le processus de réinternalisation. Dans notre modèle, nous nous intéressons essentiellement aux relations de causalité positive unidirectionnelle des facteurs identifiés sur le processus de réinternalisation, dans un objectif de compréhension des raisons et des modalités de réinternalisation.

Figure 1 : Modèle de processus de réinternalisation



Le processus d'initialisation souligne la nécessité d'un changement du contexte interne ou externe de la firme pour déclencher le processus de réinternalisation. En effet, l'irréversibilité de la réinternalisation augmente à mesure que le temps passe, du fait des engagements financiers et organisationnels de la firme dans l'externalisation. Elle sera d'autant plus forte que le degré choisi d'externalisation aura été élevé. Dans ce contexte de dépendance de sentier, un changement contextuel doit intervenir pour permettre une sortie de cette dépendance de sentier (*path breaking*). Par changement contextuel, nous faisons référence à des décisions ou des événements internes ou externes à la firme qui entraînent une réallocation directe ou indirecte des ressources internes de la firme allouées à l'activité externalisée. Ces ressources peuvent être humaines, financières ou matérielles. Ainsi, selon Bassanini et Dosi (2001), les changements introduisant de nouveaux paradigmes technologiques ou une hétérogénéité parmi les acteurs sont des facteurs de rupture de dépendance de sentier. En effet, ces changements permettent l'accès à de nouveaux mondes ou à de nouvelles opportunités permettant de sortir d'une dépendance de sentier. Concernant l'hétérogénéité parmi les acteurs, c'est surtout l'imparfaite adaptation des acteurs à l'organisation et à des réseaux sociaux plus étendus qui est une source de rupture de dépendance.

Notre approche du concept de *path breaking* est une approche du changement basée sur les ressources pour laquelle la dépendance de sentier est essentiellement un processus d'allocation selon Sydow, Schreyögg & Koch (2005). Selon ces auteurs (2005 : 24), l'allocation ou la réallocation de ressources est généralement un moyen important et efficace pour initier et mettre en place des changements organisationnels ou inter-organisationnels, particulièrement en présence de ressources non utilisées (*slack resources*) et de relations intra et inter organisationnelles redondantes et multiples.

Proposition 1 : Un changement du contexte interne ou externe de la firme combiné avec une réallocation des ressources internes de la firme est à l'origine de l'initialisation du processus de réinternalisation.

Les conséquences de ces changements et de la réallocation de ressources sont l'initialisation de deux sous-processus parallèles et interdépendants : le processus d'accélération et le processus de facilitation. Le processus d'accélération consiste en un questionnement croissant de l'externalisation comme mode de gouvernance dominant et l'émergence de la réinternalisation comme une véritable alternative à l'externalisation. En effet, si l'on se réfère aux résultats des études réalisées sur l'évolution des relations interorganisationnelles (Ariño & de la Torre, 1998 ; Doz, 1996), les changements intervenus et la réallocation de ressources internes sont susceptibles de faire apparaître de nouvelles perspectives d'apprentissage et de besoins de développement de capacités. Face à ces nouveaux besoins ou changements, l'organisation peut se poser la question de la pertinence du maintien ou de la possibilité d'évolution d'un modèle d'organisation, l'externalisation, choisie pour répondre à des besoins identifiés au moment de l'externalisation. Par ce biais, la firme peut être amenée à reconsidérer la valeur qu'elle confère à l'externalisation, c'est-à-dire à remettre en cause ses avantages et à opter pour la solution de réinternalisation.

Proposition 2 : Le processus de réinternalisation s'accélère sous l'effet d'un questionnement accru du modèle de l'externalisation et d'un engagement vers la réinternalisation.

Le processus de facilitation comprend deux éléments : le pouvoir de négociation et les capacités de réinternalisation. Une conséquence supplémentaire de la réallocation des ressources et des changements contextuels est une reconfiguration du pouvoir de négociation.

Les partisans de la réinternalisation doivent posséder un fort pouvoir de négociation afin d'arriver à promouvoir une vision positive de la réinternalisation dans l'entreprise. Argyres et Liebeskind (1999) ont montré comment les changements de pouvoir de négociation peuvent permettre à une partie d'influencer en sa faveur les termes de contrats existants et de futurs contrats.

Proposition 3 : Le processus de réinternalisation est facilité par l'existence d'un fort pouvoir de négociation des partisans de la réinternalisation.

Les capacités de réinternalisation reprennent les caractéristiques de la « capacité d'action » de Greenwood et Hinings (1996 : 1040) qui comportent trois aspects :

1. Avoir une compréhension suffisante du nouvel objectif conceptuel
2. Avoir la capacité de gérer le transfert vers le nouvel objectif conceptuel
3. Avoir les compétences requises pour assurer le fonctionnement une fois le nouvel objectif conceptuel atteint

À partir de ces caractéristiques générales, nous définissons les capacités de réinternalisation comme la combinaison des trois éléments suivants : (1) une expérience en réinternalisation ; (2) l'existence d'une fonction de gouvernance de l'activité externalisée ; (3) le maintien de capacités productives pendant la réinternalisation.

L'expérience en réinternalisation et l'existence d'une fonction de gouvernance permettent de remplir les deux premières caractéristiques de la capacité d'action de Greenwood et Hinings. En effet, Kale, Dyer et Singh (2002) ont identifié qu'une expérience forte en alliance et surtout l'existence d'une fonction dédiée à la gestion des alliances au sein des entreprises ont une influence sur la capacité qu'ont les entreprises à réussir leurs alliances. De façon similaire, Leiblein et Miller (2003) ont montré que le recours à l'externalisation pour une technologie donnée s'accroît avec le nombre d'expériences d'externalisation antérieures pour cette même technologie. Les expériences répétées en externalisation ont permis aux entreprises de développer des capacités générales qui leur permettent par des routines organisationnelles de mettre en place des mesures de protection contractuelles ou d'améliorer la coordination et les relations interorganisationnelles. Dans la même logique, Fimbel (2005) montre que les raisons de recourir à l'externalisation pour tout ou partie d'un système d'information se modifient par le biais d'un apprentissage résultant d'externalisations

successives. Par analogie, dans le cas de la réinternalisation, le fait d'avoir précédemment réalisé des opérations de réinternalisation va améliorer sa capacité à réinternaliser par une meilleure compréhension des enjeux liés à la réinternalisation et par une capacité à mieux gérer la transition vers la réinternalisation.

De la même manière que pour l'expérience en réinternalisation, l'existence d'une fonction interne de l'entreprise dédiée à la gouvernance d'une activité externalisée va favoriser la réinternalisation de l'activité. Par son existence, cette fonction dédiée à la coordination de l'activité externalisée va permettre de capitaliser les expériences en réinternalisation et faciliter la mise en place de processus d'apprentissage et ainsi d'accroître la capacité à réinternaliser. La fonction de gouvernance va d'autant plus faciliter l'opération de réinternalisation qu'elle verra son rôle se renforcer en devenant responsable en direct de l'activité dès sa réinternalisation.

Le maintien des capacités productives permet de remplir la dernière caractéristique de la capacité d'action de Greenwood et Hinings. En effet, l'entreprise en disposant déjà d'une base de compétences pourra plus facilement assurer la reprise de son activité avec des coûts de transfert moindres. Ainsi, les coûts de formation ou de recrutement pourront être moindres si l'entreprise a gardé en interne du personnel assurant partiellement l'activité en interne.

Proposition 4 : Le processus de réinternalisation est facilité par l'existence de fortes capacités de réinternalisation reposant sur :

- 4.1 L'existence d'une fonction de gouvernance des activités externalisation
- 4.2 Une expérience en réinternalisation
- 4.3 Le maintien de capacités productives pendant la phase d'externalisation

Au final, la réinternalisation est le résultat de la combinaison interactive des processus d'accélération et de facilitation.

Proposition 5 : La réinternalisation est le résultat de la concomitance des processus d'accélération et de facilitation.

Afin de tester et d'enrichir notre modèle de processus de réinternalisation, nous avons décidé de mener des études de cas rétrospectives. En effet, comme Yin (2003) le souligne, le recours

à des études de cas est vivement conseillé surtout quand les liens entre le phénomène et le contexte doivent être étudiés. Notre méthodologie d'étude de cas est présentée dans la section suivante.

4 CHAMP ET MÉTHODE DE RECHERCHE

Afin de rendre les informations comparables sur chaque cas, nous nous sommes focalisés sur l'analyse du cas de la réinternalisation de l'activité informatique. Nous avons choisi l'activité informatique à cause de sa contribution complexe à l'avantage concurrentiel de la firme (Henderson & Venkatraman, 1999). L'activité informatique est souvent considérée comme une activité non *cœur de métier* alors que ses défaillances peuvent mettre en danger l'organisation entière d'une entreprise et réduire ses performances.

Les entreprises sélectionnées ont été identifiées à l'aide de contacts locaux. Dans ces entreprises, le processus de réinternalisation était en cours ou déjà achevé. Six entreprises ont participé à la première phase de collecte des données de l'étude. Parmi celles-ci, deux entreprises ont été sélectionnées pour le reste de l'étude. Les cas de réinternalisation de ces deux entreprises ont été choisis pour leur richesse et leur complexité. Ils permettent d'évaluer la réplique de notre modèle dans des contextes différents.

Seule une étude de cas est rapportée dans cette communication car l'analyse de l'autre cas est en cours de réalisation. Cette étude de cas est relative à l'externalisation et la réinternalisation complètes de l'activité informatique d'une entreprise sociale pour l'habitat (ESH) gérant des logements sociaux que nous dénommerons HOUSINGCO. L'ensemble des données nominatives figurant dans cette communication a été modifié afin de préserver l'anonymat de l'entreprise. HOUSINGCO est une société anonyme de taille moyenne de 2 000 employés avec un chiffre d'affaires de presque 900 millions d'euros en 2007.

Pour renforcer la validité interne et neutraliser le problème de rationalisation a posteriori inhérent à une analyse longitudinale rétrospective, nous avons veillé à collecter des données de sources différentes : entretiens semi-structurés et documentation interne et externe. Afin de limiter les biais (Eisenhardt & Graebner, 2007), quinze entretiens ont été réalisés auprès de douze participants directs ou indirects au processus de réinternalisation tels que : le directeur général et le directeur informatique ayant participé tous les deux au processus de décision ;

des cadres du département informatique ; des cadres administratifs ; des anciens employés de la société d'externalisation ayant été transférés chez HOUSINGCO après réinternalisation. Les entretiens se sont effectués sur la base d'un même guide d'entretien afin de reconstituer le processus de réinternalisation de la même manière et de collecter des informations comparables sur chaque cas. Ils ont une durée moyenne d'une heure et ont été enregistrés et codés en utilisant le logiciel Nvivo. Près de 2 500 pages de documents ont été consultées : des plans stratégiques ; les documents contractuels concernant l'externalisation et la réinternalisation ; des correspondances par messagerie électronique ; des rapports d'audit de l'activité informatique externalisée effectués par des sociétés externes ; des études de faisabilité de la réinternalisation ; et des enquêtes de satisfaction des utilisateurs sur la qualité du service informatique. Une revue des articles de presse et d'études sur le secteur immobilier (*Les Échos, La Tribune, Xerfi*) et des documents édités par la Fédération nationale des ESH et a également permis de collecter des données générales sur l'évolution du contexte des ESH pendant la période d'externalisation.

L'analyse des données regroupe les activités suivantes :

- L'établissement d'une chronologie descriptive détaillée du cas (voir figure 2) : la chronologie a permis d'obtenir une vue globale du processus de réinternalisation et d'identifier les phases clés.
- L'analyse de l'évolution et de la répartition de l'activité informatique entre HOUSINGCO et la société d'externalisation (voir Figure 3) : afin de suivre l'évolution des capacités productives informatiques de HOUSINGCO, sur la base des documents contractuels d'externalisation et des informations collectées auprès de nos intervenants, nous avons comparé la répartition des processus informatiques de HOUSINGCO entre deux périodes clés. Nous avons utilisé la classification COBIT¹ de processus informatiques, pour faciliter la validation de notre analyse par nos interlocuteurs et permettre une comparaison avec d'autres cas de réinternalisation.
- Le codage des entretiens et des documents : nous avons effectué le codage sur la base d'un dictionnaire de thèmes préétabli que nous avons enrichi au fur et à mesure du codage (14 thèmes et 104 codes utilisés).

¹ La classification COBIT conçue par l'ISACA (Information System Audit & Control Association) est couramment utilisée par les entreprises pour auditer la qualité et la fiabilité de leurs processus informatiques. Elle décline l'activité informatique en 34 processus informatiques regroupés en 4 domaines : planifier et organiser ; acquérir et implémenter ; délivrer et supporter ; surveiller et évaluer (Governance Institute 2008, *Aligning CobiT® 4.1, ITIL® V3 and ISO/IEC 27002 for Business Benefit*).

- L'identification des événements, décisions et activités pertinents et la classification de leur influence sur le processus de réinternalisation en utilisant la classification des influences de Langley et Truax (1994) : parmi les 6 catégories d'influence, nous avons retenu les 4 catégories de sensibilisation, inhibition, accélération et facilitation. Les deux autres catégories, information et réorientation ne nous sont pas apparues pertinentes pendant l'analyse de notre cas. Cette classification nous a permis d'interpréter le processus de réinternalisation de HOUSINGCO.
- Les contrôles de validité : la diversité de nos sources d'information a permis d'effectuer une triangulation des données. Nous avons présenté pour validation l'ensemble de nos résultats (chronologie et interprétation du processus de réinternalisation sur la base de notre modèle) à trois cadres informatiques ayant participé directement au processus de réinternalisation. Cette présentation nous a conduits à effectuer quelques révisions sur l'importance de certains événements sur l'initialisation du processus et l'influence des capacités productives maintenues chez HOUSINGCO sur la réinternalisation.

5 PRÉSENTATION DU CAS

HOUSINGCO est une société assurant la construction et la gestion de logements sociaux. Près de 75 %¹ de son chiffre d'affaires proviennent de son activité de gestion, essentiellement de la perception des loyers des logements. Le secteur des logements sociaux est un secteur très soumis à la réglementation publique qui fixe le taux d'augmentation des loyers et les conditions d'emprunt. Depuis 1985, les conditions d'emprunt demeurent défavorables aux sociétés du secteur qui privilégient la gestion de leurs logements sociaux existants aux dépens de la construction de nouveaux logements¹.

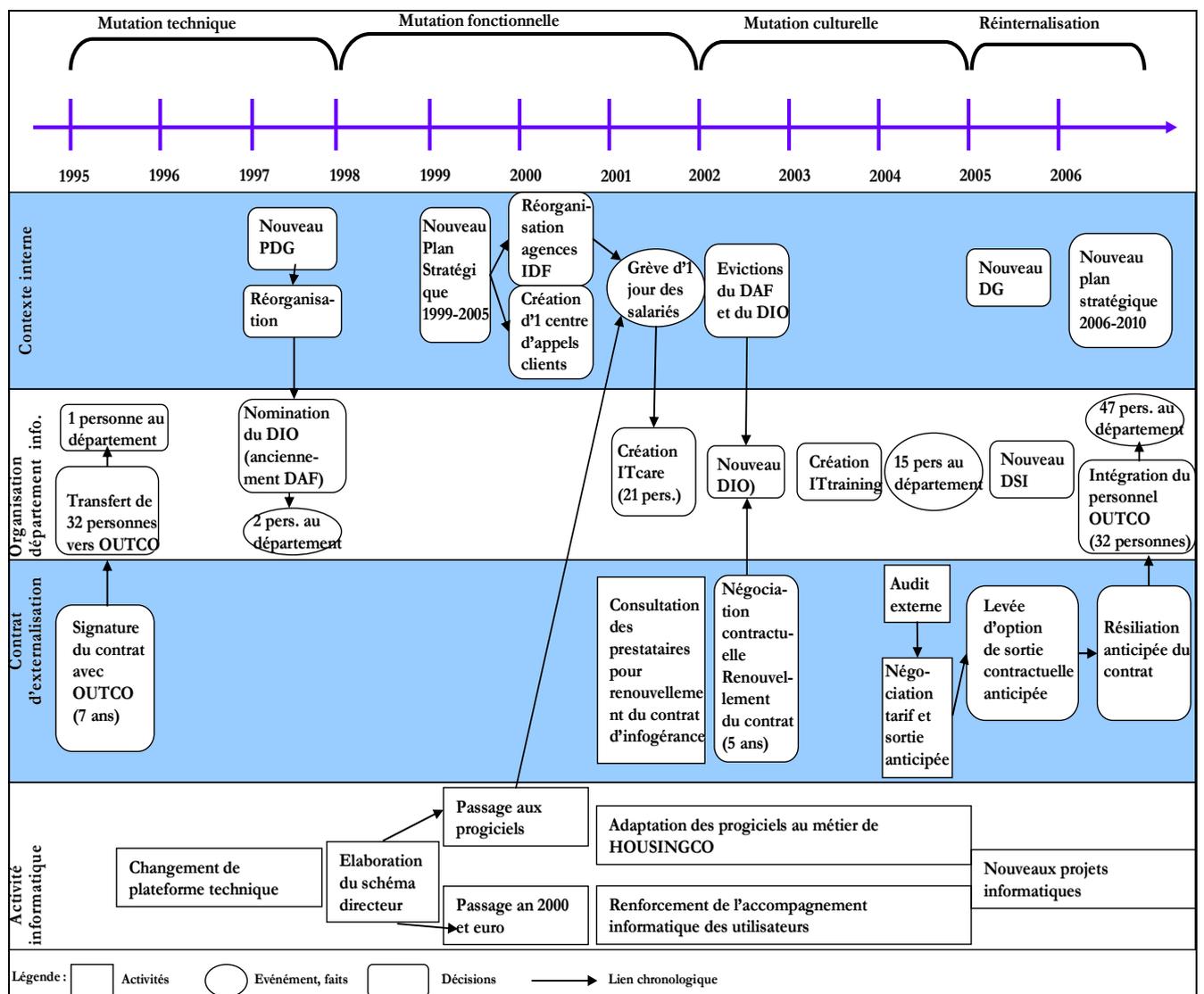
HOUSINGCO a complètement externalisé en 1995 son activité informatique auprès d'un grand groupe international de services informatiques que nous nommerons dans cette communication OUTCO. Cette externalisation était pensée au départ comme définitive : mise à part une personne qui est restée chez HOUSINGCO pour assurer le suivi contractuel de l'externalisation, l'ensemble des 32 employés du département informatique de HOUSINGCO a été transféré chez OUTCO. L'objectif de l'externalisation était la refonte complète du système informatique de HOUSINGCO en passant d'une informatique peu évolutive et

¹ La part des loyers dans le chiffre d'affaires de HOUSINGCO est passée de 70 % en 1994 à 74 % en 2007 (taux minimum et maximum constatés sur la période) (sources : rapports annuels de HOUSINGCO de 1994 à 2007).

spécifique à HOUSINGCO à une architecture plus flexible reposant sur des progiciels du marché.

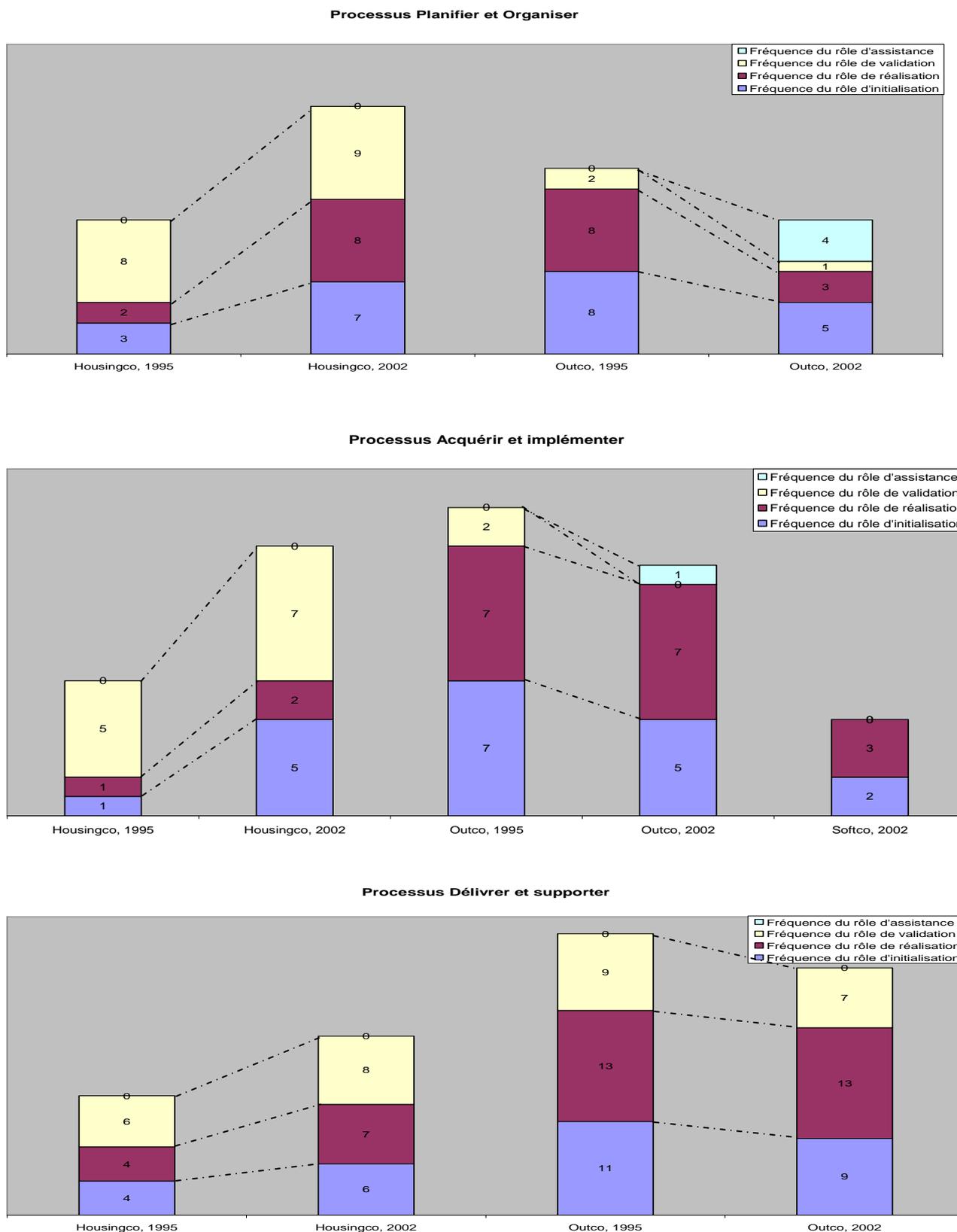
La réinternalisation a eu lieu en 2006, 11 ans après l'externalisation. La réinternalisation a de même impliqué le transfert vers HOUSINGCO de l'ensemble des ressources humaines d'OUTCO dédiées à l'informatique de HOUSINGCO, soit 32 employés dont 40 % d'entre eux étaient d'anciens employés de HOUSINGCO. La figure 2 reprend les principaux faits intervenus pendant la période analysée et la figure 3 montre l'évolution et la répartition des activités informatiques par catégorie de processus pendant la période d'externalisation.

Figure 2 : Chronologie du processus de réinternalisation de HOUSINGCO



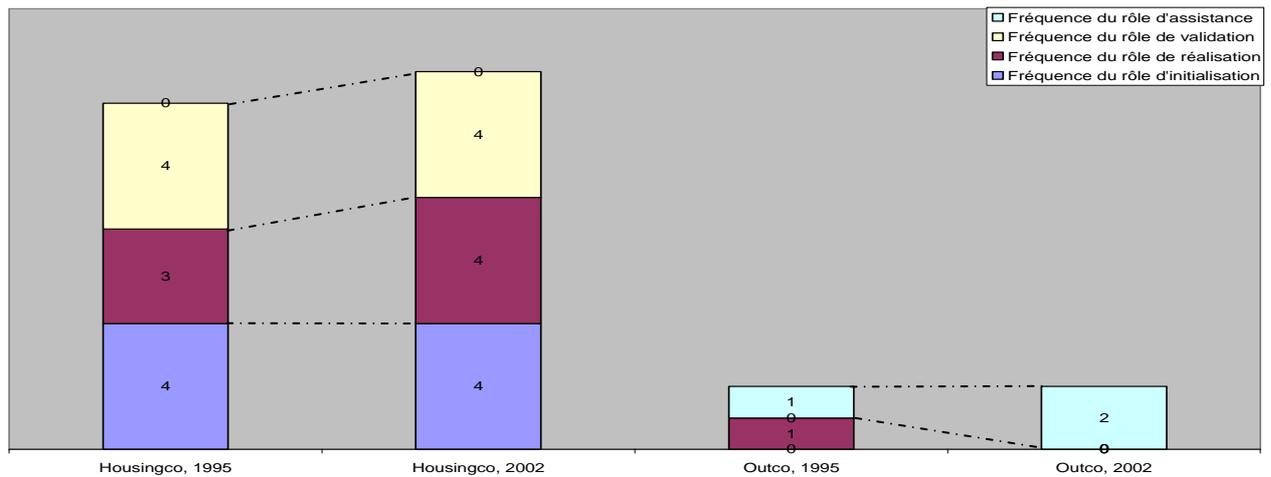
¹ Rey-Lefebvre I., 4 mai 2002, « Les sociétés anonymes de HLM à la reconquête des salariés », *Le Monde*.

Figure 3 : Évolution de la répartition des activités informatiques par catégorie de processus¹



¹ La fréquence par rôle indique le nombre de processus d'une même catégorie dans lesquels l'entreprise remplissait ce rôle.

Processus Surveiller et évaluer



6 RÉSULTATS EMPIRIQUES

6.1 LE PROCESSUS D'INITIALISATION

La construction de la chronologie des événements, décisions et activités qui se sont déroulés pendant la phase d'externalisation nous a permis d'identifier le point de départ du processus de réinternalisation. En 2000, HOUSINGCO a entrepris en parallèle une série de changements d'organisation interne comprenant la réorganisation complète des agences de gestion locative et le remplacement de l'ensemble des applications informatiques spécifiques à HOUSINGCO par des progiciels standardisés. Le plus important de ces progiciels est Zéphyr, un progiciel de gestion immobilière appartenant à l'éditeur SOFTCO. À la suite de ces changements, les employés ont entamé une grève d'un jour en 2001. Cette grève a eu un retentissement important au sein de HOUSINGCO car selon un cadre informatique interrogé, « on n'est pas du tout une société à grève. Ça a été un traumatisme. » Parmi les raisons invoquées, était le fait que les employés acceptaient mal leurs nouveaux outils informatiques.

Les conséquences de ces événements internes ont été une réallocation de ressources. Une structure à l'origine temporaire (ITcare) a été créée juste après la grève pour assister et former les employés aux nouveaux progiciels. Par ailleurs, en 2002, les directeurs financier et informatique ont été évincés et remplacés.

Ces décisions ont eu deux influences sur les sous-processus de réinternalisation. La première est une influence de sensibilisation du management concernant le rôle croissant de

l'informatique dans les opérations quotidiennes et ses incidences sur la performance globale de l'entreprise. La première phase du processus d'accélération a d'abord consisté en un changement cognitif du management à propos du rôle de l'informatique dans l'entreprise. Ce changement cognitif a aussi été renforcé par le remplacement du directeur financier et du directeur informatique en 2002 par des cadres nouvellement recrutés par HOUSINGCO et n'ayant aucune formation et expérience professionnelle en informatique. D'après la théorie de la dépendance de sentier, ce remplacement de direction est une source de *path breaking* du fait de l'augmentation de l'hétérogénéité des acteurs (Bassanini *et al.*, 2001). Le changement de perception de l'informatique au sein de HOUSINGCO a initié la réflexion sur l'externalisation de l'informatique et la contribution d'OUTCO à la performance de cette activité. En effet, une des premières actions du nouveau directeur informatique a été de renégocier les termes de renouvellement du contrat d'externalisation qui était alors en cours de validation avec OUTCO en 2002. Une plus grande importance a été en particulier accordée à la charte de services qui définit les indicateurs de performance des prestations d'OUTCO et sur les clauses de réversibilité.

La seconde influence est une influence de facilitation avec la création du service ITcare et la nomination d'un nouveau directeur informatique n'ayant jamais travaillé dans l'informatique. Ces deux éléments vont avoir une incidence forte sur le pouvoir de négociation en faveur de la réinternalisation de l'activité informatique et le développement de capacités du réinternalisation par la mise en place de nouvelles routines organisationnelles au sein de HOUSINGCO, points qui seront développés dans les sections suivantes.

Ainsi, les changements organisationnels intervenus en 2000 et 2001 ainsi que les réallocations de ressources ont contribué à effectuer une première brèche dans le modèle d'une externalisation conçue à l'origine comme définitive. Les résultats de l'étude de cas confirme donc la Proposition 1.

Encadré 1 : Exemples de citation d'entretien sur le processus d'initialisation

« C'était une grève d'une journée où il y avait plusieurs motifs, qui était très courte, mais plusieurs motifs dont la difficulté pour les utilisateurs d'appréhender une couche informatique. Avant, on était dans un logiciel maison et là, ils tombaient dans un progiciel entre guillemets banalisé (n.d.l.r. Zéphyr) devant convenir pour toute une gamme de clients, donc ne correspondant pas parfaitement, tant en ce qui concerne les fonctionnalités que les restitutions en gros, le fameux tableau qu'ils devaient avoir etc. sur mesure. Donc, si vous voulez, il y avait eu une certaine adversité. Il y avait l'appropriation intrinsèque, c'est-à-dire à la formation et puis le logiciel était quand même écarté de, il y avait un certain nombre de besoins qui n'étaient pas...l'appropriation de ce qui est et

un écart de ce qui est et bien évidemment les fonctionnalités du logiciel maison d'autrefois. » (Cadre informatique)

« Je pense que la grève a pesé lourd dans les orientations que la DG va impulser...C'est une étincelle qui fait surtout dire qu'on va traiter l'informatique d'une manière différente. » (Cadre informatique)

« C'est que premièrement, l'informatique a été perçue comme véritablement, comme un élément stratégique, au cœur. C'est-à-dire que si le processus informatique, les fonctionnalités, je veux dire plutôt si les fonctionnalités informatiques ne collent pas à notre métier, si l'organisation n'est pas adaptée à nos processus métier, dans la mesure où la rentabilité ou le bon équilibre de gestion de l'entreprise joue sur un ou deux indicateurs dans le logement social, on peut perdre rapidement un demi point, un point, par exemple du taux de recouvrement parce que les relances sont mal effectuées etc. On s'est rendu compte que, si vous voulez, l'informatique était vraiment stratégique. » (Cadre informatique)

6.2 LE PROCESSUS D'ACCÉLÉRATION

D'après la chronologie, le processus d'accélération est un processus discontinu avec des périodes de latence et de reprise. Ainsi, la décision de réinternalisation est intervenue seulement en 2005, soit presque quatre années après l'initialisation du processus de réinternalisation. Parmi les éléments qui ont sensibilisé l'entreprise à réinternaliser étaient les inconvénients suivants liés à l'externalisation :

- La comparaison du prix entre OUTCO et ses concurrents pendant le processus du renouvellement du contrat en 2002 et suite à un audit externe réalisé en 2004 : HOUSINGCO s'est rendu compte que les tarifs des prestations d'OUTCO étaient beaucoup plus élevés que ceux de ses concurrents.
- Des difficultés d'organisation des activités et de communication entre HOUSINGCO, OUTCO et de l'éditeur du progiciel Zéphyr SOFTCO : on retrouve ici les problèmes de substitution de connaissance et de flexibilité analysés par Conner et Prahalad (1996).

Cependant, des éléments d'inhibition ont neutralisé l'influence de ces éléments de sensibilisation en ne permettant pas à HOUSINGCO de considérer la réinternalisation comme une solution réalisable immédiatement. Ces éléments étaient :

- le risque de pénalités financières en cas de sortie anticipée du contrat non prévue par le contrat, c'est-à-dire avant juillet 2004 dans le cas de HOUSINGCO ;
- le besoin de stabiliser le progiciel Zéphyr : malgré le coût des prestations d'OUTCO, HOUSINGCO était satisfait de ses services et le remplacement d'OUTCO avant 2004 s'avèrait trop risqué compte tenu des besoins importants d'adaptation de Zéphyr aux besoins des utilisateurs de HOUSINGCO.

HOUSINGCO a envisagé de réinternaliser après la disparition de ces deux éléments inhibant. La possibilité après 2005 pour HOUSINGCO de résilier partiellement le contrat a servi de principal élément d'accélération.

L'analyse de l'étude de cas souligne le rôle important des éléments d'inhibition dans la vitesse du processus d'accélération. Contrairement à ce que notre Proposition 2 suggère, le processus d'accélération apparaît comme un processus discontinu dans le temps. Notre Proposition 2 doit être modifiée pour prendre ces éléments en considération.

Encadré 2 : Exemples de citation d'entretien sur le processus d'accélération

« Mais comme je vous l'ai dit, on était, c'était pas possible en 2002, c'était trop tôt. C'était trop tôt. On n'avait pas tous les bénéfices, on sortait de l'implantation du progiciel qui avait quand même eu lieu en décembre 2000. Et elle n'était pas encore bien digérée cette implantation. » (Cadre administratif)

« Autant sur la première phase, les coûts étaient avec la migration de systèmes, ça a été une opération intéressante financièrement. À partir de 2000, il y a eu de nouvelles conditions financières où là, depuis 2000, on avait un contrat d'infogérance qui nous coûtait fort cher. Mais on disait à OUTCO : il n'y a aucune mutualisation. Je ne sais pas, par exemple, quand on avait lancé l'appel d'offres en 2002, on voyait des sociétés comme PRESTA ou je ne sais plus laquelle où pour la production, il y avait pour le help-desk, il y avait des moyens qui étaient mutualisés. Nous, pas du tout. L'équipe d'OUTCO d'ici, elle était pour HOUSINGCO. » (Cadre informatique)

« Ben, je dirais que même si nous, on était des experts fonctionnels, ITCare, experts métier on va dire, on n'avait pas l'expertise informatique, en tant que telle. Donc ça, c'était OUTCO. Les experts métiers, c'était nous. À partir de là, ben là, on commence à se rapprocher entre le fonctionnel et l'informatique. Il y avait quand même une frontière à un moment que OUTCO avait parfois du mal à comprendre, et que nous, on ne pouvait pas comprendre parce que c'était trop technique. » (Cadre informatique ITCare)

« Aujourd'hui, on a estimé nous que, si vous voulez, l'architecture informatique et la structure du soft était stable au moins pour 5, 6 ans. Donc, si vous voulez, ce risque de devoir affronter quelque chose de complètement nouveau, bon, on pouvait calmer le jeu et réinternaliser. On verra dans 5, 6 ans, si il y a des changements très profonds d'architecture. » (Cadre administratif, à propos de la décision de réinternaliser en 2006)

6.3 LE PROCESSUS DE FACILITATION

6.3.1 Le pouvoir de négociation

Plusieurs éléments indiquent que les partisans à la réinternalisation disposent d'un fort pouvoir de négociation. Les principaux sont :

- Le niveau de décision des partisans de la réinternalisation : ces partisans étaient le directeur informatique, le directeur financier et le président directeur général de HOUSINGCO.
- La confidentialité du processus de décision : la réinternalisation a été un dossier géré secrètement par la direction générale du fait des répercussions financières et humaines importantes de la décision de réinternalisation sur l'entreprise. Compte tenu de l'extrême

confidentialité de ce processus, aucune opposition interne ne s'est manifestée pendant son déroulement.

- La montée en charge de la direction informatique de HOUSINGCO et le transfert de l'activité informatique de maintenance évolutive d'OUTCO aux éditeurs de progiciels : à partir de 2002 après le remplacement des applications informatiques de HOUSINGCO par des progiciels, les activités d'OUTCO se sont principalement concentrées sur l'exploitation de l'informatique et le suivi des évolutions des progiciels (voir Figure 3).
- Une pratique réduite de l'externalisation chez HOUSINGCO et dans le secteur de l'immobilier social : seule l'activité informatique a été externalisée chez HOUSINGCO et cette externalisation a dès le départ été mal perçue par les salariés de HOUSINGCO. Le fait d'avoir réinternalisé peut ainsi s'inscrire dans le cadre d'une inséparabilité de gouvernance (Argyres *et al.*, 1999).

L'analyse de l'étude de cas confirme la Proposition 3 où l'existence d'un fort pouvoir de négociation des partisans de la réinternalisation a facilité le processus de réinternalisation.

Encadré 3 : Exemples de citations d'entretien sur l'évolution du pouvoir de négociation

« La décision de 95, pour beaucoup de collaborateurs, elle n'a pas été comprise des utilisateurs HOUSINGCO. Les gens n'ont pas compris pourquoi elle avait externalisé son informatique. Et, la décision de réinternalisation, bizarrement alors que pour les gens d'OUTCO, c'était pas une bonne aubaine, pour pleins de gens de HOUSINGCO, ça a été une bonne nouvelle. Moi, j'ai reçu des mails comme quoi, c'est bien, machin et tout. C'est-à-dire que les choses reviennent, on revient à l'ordre antérieur des choses. » (Cadre informatique)

« Je vais vous dire, chez nous, la partie externalisation et la partie réinternalisation ont été des dossiers gérés de façon secrète au plus haut niveau et qui n'ont été connu officiellement, qui étaient gérés peut-être que par deux ou trois personnes, et qui n'ont été connus officiellement qu'au moment où ça a été annoncé. » (Cadre administratif)

« L'aval, on peut plutôt dire, parce que mon avis c'est plutôt lui (n.d.l.r. : P-DG) qui a insufflé l'idée que l'on pouvait vraiment sortir puisque ça pouvait être que de lui cette décision. On n'a jamais trop envie de travailler sur des choses qui ne sont pas réalisables, qui n'ont pas d'utilité si on ne les met pas en pratique. Il nous a plutôt poussés à regarder cette solution là. Et on l'a conforté dans son idée, dans l'idée que sa décision était bonne. » (Cadre administratif)

6.3.2 Les capacités de réinternalisation

L'analyse de l'impact de capacités de réinternalisation est moins évidente. En effet, nous ne pouvons pas tester l'impact d'expérience de réinternalisation dans le cas de HOUSINGCO car la réinternalisation de l'activité informatique est le seul cas de réinternalisation de HOUSINGCO.

Cependant, il existe des éléments permettant d'évaluer l'impact de la fonction de gouvernance sur le processus de réinternalisation. Le rôle de la fonction de gouvernance a changé avec l'arrivée du nouveau directeur informatique dont les objectifs étaient de développer des exigences fortes en termes de qualité de service et de reprendre le contrôle de l'évolution de l'activité informatique qu'OUTCO gérait jusqu'à présent (voir Figure 3). Ce renforcement de la fonction de gouvernance et des procédures contractuelles de contrôle a aidé à standardiser le fonctionnement de l'activité informatique et à formaliser les procédures informatiques. Ceci a ainsi facilité le transfert de l'activité à OUTCO. Un autre élément de facilitation est le fait que la principale personne en charge de la fonction de gouvernance et qui a assuré le suivi de l'opération de réinternalisation avait ce rôle de gouvernance depuis la décision d'externalisation.

L'impact de la fonction de gouvernance doit être évalué de pair avec celui des capacités productives. L'influence du maintien de capacités productives pendant la phase d'externalisation peut être partiellement évaluée. En effet, HOUSINGCO a reconstruit en partie ses capacités productives avec la création du service ITcare (voir Figure 3). Ces capacités productives sont cependant périphériques. Pendant l'opération de réinternalisation, le risque principal pour HOUSINGCO était de ne pas pouvoir récupérer les employés d'OUTCO possédant les capacités liées à l'exploitation informatique et qui n'avaient pas été maintenues chez HOUSINGCO. Cependant, le développement de capacités périphériques et le renforcement de la fonction de gouvernance ont aidé le management à mieux évaluer les possibilités et les risques liés à la réinternalisation. Dans ce sens, ces capacités périphériques ont facilité le processus de réinternalisation.

Par conséquent, compte tenu des limitations de notre étude de cas, la Proposition 4 ne peut être que partiellement confirmée.

Encadré 4 : Exemples de citations d'entretien sur l'évolution des capacités de réinternalisation

« Alors, là, les choses, le rôle qui est tenu par ses 17 personnes, il n'est pas du tout le rôle de ces deux personnes. C'est-à-dire que ici, entre 2002 et 2004, la fonction informatique, c'est, ils se mêlent beaucoup de faire faire des évolutions au progiciel. Ils instruisent directement avec l'éditeur des changements, des modifications, des évolutions qu'ils payent puisque ces jours sont donnés. Ils ont repris entre guillemets une espèce de maîtrise fonctionnelle, en tout cas, ce qu'ils mettent en avant. » (Cadre informatique)

« Il y a une exigence de plus de flexibilité, de plus de qualité de service, vis-à-vis d'OUTCO mais aussi de l'éditeur. » (Cadre informatique, à propos de l'évolution des relations entre 1995 et 2002)

« Et je suis me suis rendu compte, si vous voulez, en termes de capacité à appréhender les problèmes, de discuter avec SOFTCO, de faire progresser le logiciel etc., notre entre guillemets carte de visite nous permettait de progresser entre avoir une DSI avec une quinzaine de personnes et à côté une structure informatique de 50 personnes, on s'était bien rendu compte que celui qui pouvait faire vraiment progresser l'informatique en tant que formation, achat de serveurs, optimisation des traitements de masse, etc., c'était nous. C'était pas OUTCO. » (Cadre informatique)

« Et ils vont avoir ce que je disais tout à l'heure, dans le cadre du contrat mais aussi au travers de la pratique quotidienne un vrai credo qui est la qualité de service. Et ça, ça va être une source effectivement de conflit mais en même temps, ça nous a fait grandir aussi et ça, ça a été vraiment un changement culturel qu'a initié de manière à la fois, consciente et inconsciente le DSI parce qu'il y avait une partie de négo dur qui pèse beaucoup. Il va y avoir ça. Il va y avoir une DSI, il va y avoir une vraie DSI chez HOUSINGCO quelque part. Elle n'a pas tous les aspects informatiques, elle est très orientée maîtrise d'ouvrage... » (Cadre informatique)

« Quand vous prenez les plans de réversibilité dans les contrats, en général , c'est deux, trois feuilles. Or, c'est quand même beaucoup plus complexe que ça. Donc, si vous voulez, le rôle de la DSI était de négocier avec OUTCO comment la réinternalisation allait se passer. Donc, le premier rôle, c'était de l'organiser en amont. » (Cadre informatique)

6.4 LA RÉINTERNALISATION

Selon la littérature sur le changement stratégique, les deux processus d'accélération et de facilitation de notre modèle doivent permettre la création d'un « *momentum for change* » (Dutton *et al.*, 1987) dont la conséquence est la décision de réinternalisation et sa mise en œuvre. Pour HOUSINGCO, la décision de réinternalisation a été prise à la fin de l'année 2004 dans les conditions suivantes :

- L'absence d'éléments d'inhibition à la réinternalisation : l'adaptation du progiciel de gestion locative était terminée et HOUSINGCO avait la possibilité de lever l'option de résiliation anticipée du contrat d'externalisation avec OUTCO.
- L'importance d'un élément d'accélération : la levée de l'option de résiliation anticipée devait se faire avant la fin de l'année. Au-delà de cette période, HOUSINGCO aurait eu à attendre une année supplémentaire et payer les prestations d'OUTCO avant de pouvoir lever l'option sans pénalité.
- L'apparition d'un élément de facilitation : la phase d'amélioration des progiciels étant achevée et les routines organisationnelles du département informatique de HOUSINGCO étant stabilisées, de nouvelles phases de développement de l'informatique pouvaient être envisagées.

Compte tenu de ces nouvelles conditions et suivant la classification de Dutton et Duncan (1987 : 287) des réponses des organisations aux problèmes stratégiques, nous considérons la décision de réinternalisation de HOUSINGCO à la fois comme une réponse opportuniste au regard de l'augmentation de la faisabilité de la réinternalisation mais aussi comme un choix

de changement radical avec l'abandon de l'externalisation au regard de l'augmentation simultanée de l'urgence à réinternaliser.

L'ensemble de ces éléments souligne la complexité du processus de réinternalisation pour aboutir à la décision et à la mise en œuvre de la réinternalisation. Les éléments contextuels et la cognition des managers jouent un rôle majeur dans l'avènement de la réinternalisation. Bien que l'étude du cas de la réinternalisation de l'informatique de HOUSINGCO soit longitudinale et rétrospective et puisse souffrir d'un effet de rationalisation ex-post, les entretiens réalisés auprès des principaux décisionnaires de la réinternalisation font communément ressortir le caractère composite de la décision de réinternalisation reposant sur un ensemble de facteurs. La décision de réinternalisation est ainsi le résultat d'un apprentissage et d'un processus cumulatif dont l'issue est l'idée de la réinternalisation.

Sur la base de l'analyse des éléments d'influence et des entretiens réalisés avec les acteurs principaux à la prise de décision de réinternalisation, nous pouvons considérer que la réinternalisation est le résultat de l'interaction entre le processus d'accélération et le processus de facilitation. Par conséquent, l'étude de cas confirme la Proposition 5.

Encadré 5 : Exemples de citations d'entretien sur les conditions du déclenchement de la réinternalisation

« Donc, beaucoup d'éléments, enfin, je pense que X a dû vous mettre en mémoire beaucoup mieux que moi, donc ça, beaucoup d'éléments qui ont conduit progressivement à, je dirais, à proposer à OUTCO la réinternalisation. » (Cadre informatique)

« Mais en tout cas, on a vu que quand on leur a annoncé que on voulait quitter, ils ont été, ça les a quand même surpris. Ils ont pas compris, ils ont été surpris. C'est là où on a vu apparaître d'autres partners qui se sont précipités à ce moment-là. Mais c'était trop tard. C'était trop tard. Parce que nous, on avait un préavis de six mois si vous voulez. On devait dénoncer le contrat. » (Cadre administratif)

« Par ce concours, entre 2002 et 2005, il n'y a pas eu de grands projets. Il y a eu des projets normaux. Il y a eu, on va dire, des projets d'activités de la société. On a eu des projets au niveau des outils des gardiens. Ça a été entièrement revu. Voilà, il y a eu un certain nombre d'avancées très classiques. On n'a plus conduit à partir de 2002 de grands projets. On est rentré dans une gestion, on va dire, plus récurrente mais le point marquant, c'est ça, vraiment l'amélioration de la qualité de service vis-à-vis des utilisateurs. » (Cadre informatique)

7 DISCUSSION

Notre article expose les premiers résultats de tests empiriques de notre modèle de processus de réinternalisation. La confrontation avec une étude de cas permet une validation partielle du modèle. En effet, l'étude de cas montre l'impact des changements de contexte interne et des réallocations de ressources internes de la firme sur l'initialisation du processus de

réinternalisation. À l'instar des travaux de Karim & Mitchell (2000) sur l'impact de la réorganisation de ressources dans le cadre d'acquisition d'entreprises, ces modifications agissent comme une sorte de rupture de la dépendance de sentier engendrée par l'externalisation complète dans le cas de HOUSINGCO. Cette rupture s'effectue via la modification et l'instauration de nouvelles routines organisationnelles liées à la création de la structure ITcare qui vont contraindre ou permettre à l'entreprise de percevoir la réinternalisation comme une véritable alternative à l'externalisation.

L'étude de cas montre que le processus d'accélération vers la réinternalisation est un processus discontinu confrontant des éléments antagonistes. Cet aspect discontinu souligne le caractère évolutif et itératif du processus de réinternalisation du fait d'un apprentissage par expérience des managers (Rajagopalan *et al.*, 1997). En effet, dans le cas de HOUSINGCO, le nouveau personnel composant à partir de 2002 le département informatique de HOUSINGCO n'avait aucune formation informatique. La prise de conscience d'une possibilité de reprise en interne de l'informatique a donc été le résultat d'une appréhension progressive de l'activité informatique par cette équipe et en particulier par le nouveau directeur informatique, voire d'une « appropriation du métier » pour reprendre les termes d'un de nos interlocuteurs.

L'étude de cas indique que le pouvoir de négociation des partisans de la réinternalisation n'est pas que lié au niveau décisionnel des partisans. D'autres éléments entrent en jeu comme la perception de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise, une inséparabilité de gouvernance en faveur de l'intégration verticale ou des éléments contractuels autorisant la sortie anticipée sans indemnités de rupture. La diversité des éléments de pouvoir de négociation en faveur de la réinternalisation indique son caractère dynamique et contextuel.

Les capacités de réinternalisation sont une partie de notre modèle que nous n'avons testé que partiellement. Tout au plus, l'étude de cas peut indiquer la création de capacités de réinternalisation chez HOUSINGCO. Afin de tester davantage notre modèle, il sera nécessaire de trouver une entreprise ayant déjà expérimenté différents processus de réinternalisation.

Certes, d'autres études de cas et un raffinement du modèle de réinternalisation sont nécessaires afin de tester l'ensemble des éléments composant notre modèle, notamment l'influence de l'expérience de réinternalisation sur le processus de réinternalisation et de

procéder à leur validation externe. Cependant, l'étude du cas HOUSINGCO même unique est instructive dans la mesure où elle permet de décrire le phénomène dans des circonstances qui s'avèrent rares (Eisenhardt *et al.*, 2007) : une externalisation complète de l'activité informatique suivie d'une réinternalisation sur un même périmètre d'activité et après une période longue d'externalisation de dix ans. À ce titre, nous considérons le cas HOUSINGCO comme un archétype de processus de réinternalisation.

Cette étude de cas permet également de mesurer la pertinence d'une approche multi-théorique, mieux à même de fournir une explication globale du processus de changement. La théorie de dépendance et son concept de *path breaking* nous ont permis de comprendre les mécanismes d'initialisation de la réinternalisation. L'ARC a été cruciale pour expliquer l'impact de nouvelles routines organisationnelles sur la cognition des managers et leurs actions. Enfin, la littérature sur le changement organisationnel nous a offert un cadre général pour discerner les différents sous-processus et les éléments composant le processus de réinternalisation.

Au final, ces résultats incitent à considérer différemment la réinternalisation : elle ne constitue pas un recommencement au sens d'une répétition d'un choix organisationnel, voire le retour à la situation d'internalisation antérieure. Au contraire, la notion de recommencement doit être entendue comme un nouveau départ ou la reprise de l'activité externalisée sur de nouvelles bases du fait de la double expérience d'internalisation et d'externalisation. Enfin, dans leur quête d'agilité, les entreprises se doivent d'envisager la réversibilité de leurs décisions d'externalisation ou d'internalisation. C'est en ce sens que la réinternalisation peut apparaître comme un éternel recommencement.

8 BIBLIOGRAPHIE

- Argyres, N. 1996. Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, 17(2): 129-150.
- Argyres, N. S., & Liebeskind, J. P. 1999. Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 24(1): 49-63.
- Ariño, A., & de la Torre, J. 1998. Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3): 306-326.
- Barreyre, P. Y. 1988. The concept of 'impartition policies': a different approach to vertical integration strategies. *Strategic Management Journal*, 9(5): 507-520.
- Barthélemy, J. 2004. Comment réussir une opération d'externalisation ? *Revue Française de Gestion*, 30(151): 9-30.
- Bassanini, A. P., & Dosi, G. 2001. When and how chance and human will can twist the arms of clio: An essay on path dependence in a world of irreversibilities. In R. Garud, & P. Karnøe (Eds.), *Path dependence and creation*: 41-68. London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Caputo, A. C., & Palumbo, M. 2005. Manufacturing re-insourcing in the textile industry: A case study. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (2): 193 - 207.
- Coase, R. H. 1987. La nature de la firme. *Revue Française d'économie*, 2(1): 133-163.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. 1996. A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5): 477-501.
- Doz, Y. L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(7): 55-83.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. 1987. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management J.*, Vol. 8: 279-295.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Fimbel, E. 2005. *Externalisations successives : les effets de l'apprentissage organisationnel incrémental sur les facteurs décisionnels*. Paper presented at the Xème Congrès de l'Association Information et Management (AIM), Toulouse, France.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Fréry, F. 2006. The Fundamental Dimensions of Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 48(1): 71-75.
- Fréry, F., & Law-Kheng, F. 2007. La réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme. *Revue Française de Gestion*(177): 163-179.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. 1996. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. 1999. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 38(2/3): 472.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. 2002. Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal*, 23(8): 747.
- Karim, S., & Mitchell, W. 2000. Path Dependent and Path-breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Business. *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1061.
- Langley, A., & Truax, J. 1994. A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms. *Journal of Management Studies*, 31(5): 619-652.
- Leiblein, M. J., & Miller, D. J. 2003. An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24(9): 839-859.
- Loh, L., & Venkatraman, N. 1992. Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. *Information Systems Research*, 3(4): 334-358.
- Pettigrew, A. M. 2001. What is a processual analysis? In A.-C. Martinet, & R.-A. Thietart (Eds.), *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*: 67-77. Paris: Vuibert Fnege.
- Pierson, P. 2000. Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2): 251-267.
- Porter, M. E. 1998. *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors* (Free Press ed.). New York.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. 1997. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22(1): 48-79.
- Steensma, H. K., & Corley, K. G. 2001. Organizational context as a moderator of theories on firm boundaries for technology sourcing. *Academy of Management Journal*, 44(2): 271-291.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. 2005. Organizational Paths: Path Dependency and Beyond, *21st EGOS Colloquium, Subtheme 1: Path Dependence and Creation Processes in the Emergence of Markets, Technologies and Institutions*. Berlin, Germany.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Veltri, N. F., Saunders, C. S., & Kavan, C. B. 2008. Information Systems Backsourcing: Correction Problems and Responding to Opportunities. *California Management Review*, 51(1): 50-76.
- Weiss, A. M., & Anderson, E. 1992. Converting from independent to employee salesforces: The. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(1): 101.
- Whitten, D., & Leidner, D. 2006. Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors. *Decision Sciences*, 37(4): 605-621.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. InterEditions, trad. française (1994).
- Williamson, O. E. 1999. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12): 1087-1108.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks (California): Sage.