

## Revue de thèse :

### « La flexibilité et la standardisation du SI dans le cadre de l'externalisation de processus d'affaires innovants »

Par Madame Myriam Raymond.

Thèse soutenue le 24 juin 2013 à l'Université de Nantes, sous la direction de M. Frantz Rowe, Professeur des Universités à l'Université de Nantes.

La thèse de Madame Myriam Raymond est de type académique comportant un volume de 735 pages dont 30 pages de bibliographie (environ 350 références) et de nombreuses annexes (environ 220 pages) contenant notamment des éléments contextuels, une description des outils méthodologiques (grilles d'analyses, guides d'entretiens) et des documents relatifs aux cas présentés. Le document principal de 456 pages est structuré en douze chapitres, sans découpage en parties.

Le thème de recherche est bien décrit par le titre de la thèse. Il se situe à l'intersection du domaine de l'innovation de services et de l'externalisation avec des impératifs de flexibilité et de standardisation des processus supportés par les SI. La question principale de recherche porte sur la dualité flexibilité/standardisation du système d'information des processus bancaires externalisés dans un contexte d'innovation de services tant au plan de la conception que de son utilisation.

Deux questions secondaires sont également formulées :

- Comment ces processus de sous-traitance bancaires deviennent-ils source d'innovation de services et de création de valeur ?
- Par qui se construit l'orientation vers la standardisation et/ou la flexibilité des SI gérant les services sous-traités ?

Dans un premier temps, la problématique est décrite (chapitre 1, 15 pages) ainsi que le contexte bancaire égyptien (chapitre 2, 14 pages). L'auteur y précise la problématique de recherche, son terrain de recherche et les principaux concepts mobilisés : externalisation, sous-traitance et innovation de service. Afin de compréhension, il propose également des clés de lecture de l'économie Égyptienne, de son secteur bancaire, et de l'externalisation dans cet environnement.

Dans un second temps, le chapitre 3 (56 pages) propose une revue de la littérature. Les thèmes principaux de la recherche y sont abordés : externalisation, innovation et la dualité flexibilité/standardisation. L'auteur argumente ces choix qui sont faits en faveur des théories relatives aux capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen), aux théories de la capacité d'absorption (Kim et Nam) et de la théorie de l'organisation ambidextre exploitation/exploration (March).

Dans un troisième temps, les choix méthodologiques sont présentés. Le chapitre 4 (20 pages) présente la méthodologie retenue à base d'études de cas. L'auteur y précise l'unité d'analyse, le processus bancaire externalisé. La grille d'analyse est décrite, mobilisant des mesures de flexibilité appliqués aux processus externalisés. Le chapitre 5 (38 pages), expose une phase exploratoire qui a duré plus d'un an. L'auteur présente les onze entretiens exploratoires conduits et l'enquête en ligne sur l'externalisation (53 réponses). Sur les six études de cas potentielles, trois sont retenues. Une qualifiée de « pilote » sur le traitement des enveloppes de monnaie déposées dans les guichets automatiques. Les deux autres portent sur le processus de vérification des véhicules faisant l'objet de crédit d'une part, et sur la traque des évadés et le recouvrement de leurs dettes d'autre part. Trois niveaux d'analyse sont considérés : infrastructure technologique, applications et logiciels, appropriation et utilisation.

Dans un quatrième temps, trois études de cas et une analyse inter-cas sont décrites. C'est le cœur du travail de recherche proposé. Le chapitre 6 (77 pages) décrit le cas « pilote » associé au traitement et

à la réconciliation des enveloppes de monnaie déposées dans les guichets automatiques de banque. Les processus sont schématisés et décrits dans leur contexte. Le codage est présenté et l'interprétation est faite d'abord sur la dimension « innovation de service » en présentant les verbatims. Ensuite, un travail similaire est effectué à chaque niveau d'analyse pour les dimensions « degré de flexibilité » et « degré de standardisation ». Le chapitre 7 présente en 11 pages l'évolution de la grille d'analyse utilisée dans les mesures de flexibilité et de standardisation. Le chapitre 8 (66 pages) est consacré au deuxième cas portant sur la vérification des véhicules faisant l'objet d'un crédit. Les risques de fraude concernent les montants, les documents et les véhicules. Dans ce processus externalisé, les résultats n'opposent pas flexibilité et standardisation, ces dimensions semblant coexister. Le chapitre 9 (58 pages) traite du cas des travailleurs égyptiens revenus au pays et ayant contracté des dettes dans les Emirats arabes et au Qatar. Un système (Citrix) fournit les données utilisées dans le cadre du recouvrement externalisé auprès d'entreprises jouant le rôle de collecteur. Si les banques qui externalisent occupent une place centrale dans la standardisation, les prestataires de service assurant la collecte interviennent surtout au niveau de la flexibilité. Ces deux dimensions semblent donc cohabiter à des niveaux élevés. Le chapitre 10 (61 pages) présente une analyse inter-cas en reprenant les trois questions centrales de la thèse : l'innovation de service, le type de processus externalisé et la dualité flexibilité-standardisation. L'analyse porte sur les contributions des parties prenantes à l'innovation de service et sur le rôle (critique ou support) des processus étudiés. La dualité flexibilité/standardisation est abordée en termes de complémentarité ou d'opposition. Les résultats diffèrent selon le niveau d'analyse. Au niveau de l'infrastructure des relations de complémentarité sont suggérés, au niveau application, il s'agit plutôt de relations d'interdépendance/opposition, alors qu'au niveau utilisation il semble difficile de trancher.

Enfin, dans un cinquième temps, l'auteur discute les résultats obtenus (chapitre 11, 23 pages) et conclut en traçant les limites et perspectives de recherche (chapitre 12, 11 pages).

Ce travail de recherche de Madame Raymond est remarquable par l'ampleur du travail réalisé. Si des travaux complémentaires auraient pu être mobilisés, le lecteur curieux ne boudera pas son plaisir en considérant la richesse des cas proposés. Les résultats et propositions permettent de mieux comprendre le contexte d'innovation technique, financière et organisationnelle de l'univers bancaire égyptien ainsi que le rôle majeur des fournisseurs de service dans ces innovations. On notera notamment un des apports du travail de Madame Raymond montrant que la flexibilité et la standardisation ne sont pas opposables mais complémentaires.

Pr. Alain Cucchi  
Université de La Réunion