



Fonds National
des Thèses

Reproduction & Diffusion interdite

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université d'Alger

Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister
en sciences économiques - option « gestion »

Thème :

***L'externalisation : une approche managériale
pour une meilleure efficacité
des organisations***

Présenté et soutenu par :

Noureddine DENANE

Jury Composé de :

Pr. Smail ARBADJI, Maître de Conférences, Président

Dr. Ali MEZAACHE, Maître de Conférences, Rapporteur

Pr. Ahmed KOUDRI, Maître de Conférences, Membre

Pr. Saadia KESSAB, Maître de Conférences, Membre

Mme Fahima MIHOUBI, Chargée de cours, Membre

Année universitaire : 2008-2009

Je dédie ce mémoire à :

- ma mère
- à la mémoire de mon père
- mes frères et sœurs
- mon épouse et à mes enfants adorables

REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis de remercier Monsieur le Président et Messieurs et Mesdames les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de lire mon travail et d'avoir émis des observations et remarques pertinentes qui me seront utiles pour l'amélioration de la qualité de mon mémoire.

Ma reconnaissance va également au Docteur Ali MEZAACHE, Maître de Conférences à la faculté des sciences économiques et des sciences de gestion de l'université d'Alger pour avoir accepté de diriger ce travail et pour tous ses précieux conseils et les constants encouragements. Je le remercie surtout pour l'esprit de compréhension et pour l'amitié qu'il n'a cessé de manifester à mon égard.

Mes remerciements vont également à mon ami le Docteur Mohamed KHODJA, Maître de Conférences à l'Institut des Sciences Economiques et des Relations Internationales de l'université d'Alger pour avoir été l'inspirateur du thème de ce travail.

Une reconnaissance particulière va également à ma famille et à mes proches et mes amis qui constamment soutenu.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1 : L'EXTERNALISATION : UNE APPROCHE MANAGERIALE MODERNE.....	9
Section 1- Définitions et objectifs du concept d'externalisation	9
1- Définition du Concept d'externalisation	9
a- Concept d'externalisation :	10
b- Différenciation avec d'autres concepts proches :	12
2- Bénéfices attendus de l'externalisation	16
a- Rationalisation des coûts	17
b- Recentrage sur le cœur de métier	20
c- Optimisation et la performance des activités	21
Section 2- Les bases théoriques de l'externalisation dans la recherche de l'efficience	23
1-L'externalisation dans la pensée classique	23
a-La théorie de la division du travail	23
b-La théorie de l'avantage comparatif	24
2-Théorie moderne de l'externalisation	27
a- Les Cinq forces de porter	27
b- La théorie des coûts de transactions	30
Section 3 - Diverses formes d'externalisation et ses grandes tendances actuelles	35
1- Les niveaux d'externalisation :	35
a- Les activités périphériques	36
c- L'externalisation recentrée sur le métier	39
2- L'offshoring.....	40
a-Définition de l'Offshoring	41
b-Typologie de l'offshoring.....	44
CHAPITRE II : L'EXTERNALISATION : UN ENVIRONNEMENT MONDIAL, FACTEURS DE SUCCES ET APPLICATIONS	48
Section 1 - La mondialisation, un facteur accélérateur de l'externalisation	48
1-La mondialisation, facteur d'accélération du changement	48
a-La mondialisation des marchés et la mondialisation des industries	51
b-L'Inde et la Chine au cœur de l'externalisation mondiale	53
2-Gestion de la production et de la logistique dans le contexte de la mondialisation	55
a-Les avantages compétitifs générés par la production et la logistique.....	56
b-Les stratégies de production mondialisées	57

Section 2- Le contrat d'externalisation: un facteur de succès du processus d'externalisation.....	60
1-Le contrat d'externalisation: préalables et typologie.....	61
a-Actions préalables à la passation de contrat	61
b-Types de contrats d'externalisation	63
2-Contenu et clauses du Contrat d'externalisation	65
a-Clauses contractuelles essentielles	65
b-Dispositions spécifiques au transfert des personnels.....	72
Section 3- Le service au public à l'heure de l'externalisation	78
1- L'externalisation de certains services au public	80
a-Externalisation de traitement des déchets :	80
b-L'Externalisation dans le domaine bancaire.....	82
2- L'externalisation dans le contexte de l'armée	95
a-L'externalisation se situe dans une perspective de partenariat stratégique	97
b-L'externalisation est une action de communication et une démarche organisée,	98
c-Certains aspects de l'externalisation de l'armée de l'air américaine :.....	99
 CHAPITRE 3 : L'EXPERIENCE DE L'EXTERNALISATION EN ALGÉRIE.....	101
 Section 1 : Mise en œuvre de l'externalisation en Algérie	102
1-Objectifs et facteurs de succès.....	102
a-Objectifs de l'externalisation	104
b- Les facteurs de succès	106
2- L'externalisation des centres d'appel	108
a-Définition et périmètre d'utilisation	108
b-Implantation et typologie.....	109
3-L'externalisations du gardiennage et de la sécurité.....	110
a-Historique et cadre juridique	110
b-Certains acteurs de l'externalisation de la fonction gardiennage:	112
 Section 2 : Les entreprises ayant favorisé des opérations d'externalisation en Algérie	113
a-L'externalisation à la CAAR :	113
b-Externalisation chez Algérie Poste :	114
c-L'expérience d'externalisation chez Sonatrach :	116
d-L'externalisation chez la SNTF :	119
e-L'externalisation dans le domaine de la sécurité des systèmes d'information ...	120
 CONCLUSION GENERALE.....	122

INTRODUCTION

Les deux dernières décennies du vingtième siècle ont apporté des bouleversements dans les systèmes géopolitiques et économiques. Cette évolution est l'aboutissement de la maturité d'une philosophie dite néo-libérale qui s'est propagée dans le monde, dès la chute du mur de Berlin. L'apparente stabilité des grands systèmes économiques semble avoir pris fin: la concurrence entre les Organisations, les Etats et les acteurs économiques est de plus grande ampleur.

Les Organisations en général et les entreprises en particulier, tout comme les individus, sont de plus en plus confrontées aux instabilités qui sont inhérentes aux grands changements et qui sont intervenus aussi bien dans le système socialiste que dans le système désigné comme libéral.

L'entreprise, pour pouvoir survivre aux changements de son environnement, semble devoir adopter une organisation souple et réactive aux contraintes du marché. Confrontée aux pressions de l'environnement et de la concurrence, elle doit se battre pour réaliser ses objectifs et peut tout aussi bien disparaître du jour au lendemain. Les années quatre vingt ont vu l'avènement de la gestion par les objectifs où les coûts de structure sont mis sous surveillance dans le but de maximisation du rendement à court terme.

Le choix du court terme est destiné à se maintenir dans un marché avançant résolument vers une mondialisation de plus en plus inévitable. Plusieurs indicateurs de gestion ont pris une place de plus en plus importante dont la variable ressources humaines, coûts de revient, coûts de structure sont alors devenus à la longue la principale source d'économies et donc d'efficacité pour l'organisation.

Les années quatre vingt dix ont été la décennie de l'accélération de l'externalisation et du recentrage sur le cœur de compétences de chaque Organisation. Cette évolution suit la logique selon laquelle on s'adapte aux évolutions de l'activité et on se recentre sur l'activité qui est la plus à même de dégager de la valeur ajoutée. Si cette pratique a été profondément marquée dans les grandes organisations, elle se retrouve, et se répercute également vers leurs prestataires externes.

Les co-contractants externes doivent en effet supporter la concurrence tout en essayant de pérenniser leurs activités. Pour eux, la logique de coût est prédominante

et chaque charge engagée sera mûrement pensée. Ceci leur permet d'être moins exposés aux aléas économiques ou d'en amortir les chocs induits par les changements et retournements de situations. Elles vont donc avoir tendance à rechercher une organisation qui soit de moins en moins rigide pour, d'une part, coller à leurs exigences de production et, d'autre part, et avoir une marge de flexibilité quant aux coûts que cette production occasionne. C'est donc de plus en plus vers les coûts maîtrisés et vers l'externalisation que s'opèrent les ajustements.

Les organisations sont dans l'obligation de faire faire une partie des missions dont les ont besoin par une personne physique ou une entreprise se trouvant à l'extérieur de leur périmètre organisationnel.

C'est pour cela que nouvelles approches de management ou d'organisation sont mises en œuvre. Tentées ou expérimentées par des entités toujours en quête de compétitivité et de retour sur les valeurs « originelles » ayant conduit à la création de l'organisation : la recherche de l'efficacité.

Le phénomène de l'externalisation n'est pas nouveau pour les entreprises. La question de l'arbitrage entre les ressources internes et externes, entre l'entreprise et le marché s'est toujours posée. De nombreuses activités historiquement intégrées par les entreprises ont été peu à peu externalisées ou cédées progressivement au cours de leur croissance.

C'est pendant les années quatre vingt- dix que l'externalisation connaît toutefois un essor particulier. En effet, dans un contexte de politiques de réduction de coûts et de rationalisation de la gestion des entreprises, les questions de la performance, de l'évolutivité et de la pérennité des activités intégrées par les entreprises remettent en question la logique patrimoniale qui est restée longtemps dominante.

De plus, de nombreuses entreprises prennent conscience qu'elles rencontrent des problèmes organisationnels, de baisse de l'efficacité interne et d'arbitrage entre différents investissements. En ce sens, la phase d'externalisation actuelle succède à une phase d'intégration trop hâtivement jugée « naturelle ». L'approche du développement stratégique de l'entreprise passe par la logique du « cœur de métier » ou des « compétences ».

La recherche perpétuelle de la compétitivité peut passer par plusieurs axes plus ou moins importants selon la nature des organisations. Pour les entreprises économiques dont la vocation est de faire des profits, l'externalisation est une des démarches dont le but est d'effectuer des coupes dans les dépenses de fonctionnement et le renoncement à certaines activités faites en interne vers des prestataires externes. Les organismes à caractère administratifs ou les organisations sans but lucratif (O.N.G. ou Associations caritatives) regarderont l'externalisation comme un moyen d'augmenter l'efficacité de leurs missions et d'obtenir un savoir faire externe tout en utilisant d'une manière optimum les ressources internes existantes ou collectées.

D'un autre côté, tout n'est pas externalisable. Comme nous allons le voir, une démarche d'externalisation ne doit être lancée qu'après avoir défini son champs d'activité ou cœur de métier "core competences".

Le Cœur de métier ou le métier de base se constitue des missions pour lesquelles l'organisation a été créée. Pour l'entreprise économique, il s'agit de faire des profits via une offre de services ou de fabrication de biens. Pour les pompiers, il s'agit entre autres d'éteindre des incendies, pour le constructeur automobile, il s'agit de fabriquer des voitures, pour l'hôpital, il s'agit de soigner correctement les malades, au moindre coût.

La deuxième phase doit passer par la définition des tâches à déléguer ou externaliser. Pour cela une analyse complète des tâches réalisées par l'organisme doit être effectuée et classée par importance à partir du cœur de métier pour s'élargir vers les fonctions opérationnelles et les fonctions de soutien.

Cependant, tout n'est aussi facile à baliser qu'il n'y paraît. En effet même des activités dites secondaires donc ne relevant pas du cœur de métier peuvent avoir une incidence importante sur la rentabilité d'un organisme: dans le cas de l'externalisation de la fonction gardiennage et sécurité, un vol ou la détérioration d'un équipement peut conduire à l'arrêt d'une usine et la perte de chiffre d'affaires, le vol d'un ordinateur contenant des informations stratégiques sur des processus de fabrication ou de nouveaux produits peut nuire considérablement à l'organisme propriétaire, d'abord en terme des coûts d'investissement et ensuite en terme de manques à gagner futurs.

Une activité telle l'hygiène, qui de prime abord peut ne pas être classée comme cœur de métier pour une activité industrielle, peut avoir des conséquences énormes. Une usine de cosmétiques haut de gamme a perdu un montant de 10 millions de Dollars après que des clientes aient trouvé un moustique dans une crème haut de gamme pour le visage. Il a fallu rappeler tous les produits du lot et lancer une campagne de communication pour restaurer la confiance et replâtrer l'image de la marque. Cette usine avait auparavant externalisé le nettoyage, hygiène et dératification des ses locaux de production vers un prestataire externe.

L'externalisation est donc un processus, une méthode de management bien que moderne, n'est pas constituée d'un mode d'emploi standard, rigide, à démarche mécanique. Elle est plutôt une approche managériale mise en œuvre dans un cadre stratégique général et fortement chargée en valeurs humaines.

Nous ne pouvons pas aller plus loin dans le présent travail sans avoir défini au préalable certains termes qui seront utilisés. Le **management** peut être défini comme « le fait de diriger ou faire fonctionner des affaires. »¹ C'est également « tout ce qui est réuni afin d'obtenir une utilisation effective des ressources disponibles que ce soit des machines, capitaux ou main d'œuvre ». Le terme management désigne également l'équipe dirigeante d'une Organisation quelconque »².

L'**efficience** (efficiency) est définie par le dictionnaire du management³ comme la capacité de bien faire ou d'obtenir le résultat adéquat ou le bon travail dans les délais les plus courts. Il existe différents types d'efficience : l'efficience est dite productive lorsque des biens et des services sont produits aux coûts les plus bas. Elle est allocutive lorsque les ressources sont correctement allouées pour produire des biens ou des services aux moindres coûts.

L'**Organisation**⁴ peut être définie comme étant un groupe de personnes réunies ensemble dans le but d'atteindre certains objectifs. Ce qui

¹ "Management :the directing or running of a business" Dictionary of Economics , A And C Black , London 2006

² Source précédente.

³ David A. STAAT, The Routledge Dictionary Of Business Management, London, 2004

⁴ "Organization: a group of people brought together for the purpose of achieving certain objectives. As the basic unit of an organization is the role rather than the person in it, the organization is maintained in

est important dans une organisation, c'est plus le rôle ou la tâche dévolue à chaque personne que la personne elle-même. Il existe des organisations qui continuent à exister pour de longues périodes alors que les membres les ont quitté ou d'autres les ont rejoint.

Bien que cette définition mette l'accent sur l'aspect composante humaine de l'Organisation (bien que cet élément soit important), il n'en demeure pas moins qu'une quelconque Organisation doit, pour pouvoir réaliser ses objectifs, disposer d'un but et d'un minimum de moyens et de mécanismes organisationnels internes.

Ainsi, nous pouvons faire entrer dans cette catégorie, les organisations à but lucratif telles que sont les entreprises économiques et qui sont une conjonction de plusieurs facteurs humains, financiers, organisationnels et dont le but est de faire des profits.

Les organisations à but non lucratif n'ont pas pour préoccupation de faire des profits financiers ou des gains pour leurs membres. Elles visent surtout à réaliser leurs idées en allouant les ressources existantes d'une manière optimisée. Cette catégorie regroupe les associations scientifiques, d'anciens élèves, artistiques, les Organisations Non Gouvernementales, les Fondations à caractères culturels ou caritatives voire des partis politiques...

Nous aborderons dans ce travail l'externalisation sous un angle positif, dans la mesure où nous souhaitons attirer l'attention sur ce phénomène managérial. Il n'en demeure pas moins que des aspects négatifs de l'externalisation sont réels, mais nous préférons que dans ce premier travail présenter l'externalisation comme une solution possible à certains problèmes managériaux. Dans le premier chapitre, nous donnerons une définition du concept et essaierons comprendre les motivations des organisations à utiliser cette méthode managériale, et donnerons un aperçu sur certains fondements théoriques classiques et modernes qui ont été à l'origine du développement de cette pratique dans le monde.

existence, sometimes over a long period of time, despite many changes of members. " in David A. STAAT, The Routledge Dictionary Of Business Management, London, 2004

Dans le deuxième chapitre, nous aborderons la relation entre la mondialisation et l'externalisation et donnerons comme exemple l'évolution de la production et de la logistique mondialisés. Cette tendance influence directement la tendance à externaliser aussi bien à l'intérieur du territoire traditionnel que vers l'étranger (délocalisation ou Offshoring).

Dans la deuxième section, nous parlerons du contrat d'externalisation sous un angle pratique dans la mesure où cette relation contractuelle cristallise toute la relation entre les partenaires et se trouve être en même temps un gage de réussite de l'expérience de partenariat avancé et achèverons ce chapitre par des exemples de fonctions externalisées dans les services rendus au publics à travers l'expérience de l'externalisation dans le secteur bancaire et dans les centres d'appels et dans la fonction de gardiennage. Nous aborderons également l'expérience de l'externalisation chez une importante institution publique qu'est l'armée.

Dans le troisième chapitre, nous évoquerons l'externalisation dans le contexte Algérien et nous exposerons certaines expériences d'externalisation de quelques entreprises ou organismes en Algérie. Ce dernier chapitre constitue un terrain de recherches très prometteur qui mérite des investigations avenir plus approfondies et plus étendues.

CHAPITRE 1 : L'EXTERNALISATION : UNE APPROCHE MANAGERIALE MODERNE

Section 1- Définitions et objectifs du concept d'externalisation

L'externalisation, en tant que terme ou concept, et même en tant que pratique devenue courante au niveau mondial, a pour origine plutôt les pays anglo-saxons qui le désignent sous différentes dénominations tel le terme facility management ou outsourcing. Le terme « externalisation » est une tentative de franciser ou traduire le terme anglo-saxon « Outsourcing » qui se décompose en deux mots « Out » et « Sourcing ».

Le terme « Sourcing » renvoie au fait de transformer la manière de faire un travail, et déléguer responsabilités et les décisions à une autre entité⁵. Cette délégation peut être effectuée en interne comme le fait de déléguer simplement des tâches par la direction générale à l'intérieur de son entreprise (la Direction Générale demande à la Direction Financière de gérer les questions de trésorerie de l'entreprise). En français, on utilise plus volontiers le terme de « Gestion Déléguée » plus courant dans le monde des technologies de l'information. Sourcing se réfère également au code source qui est un enchaînement millions de lignes de codes générant un logiciel exécutable, après compilation. C'est d'ailleurs parmi les plus anciennes pratiques de l'outsourcing que de confier à une entité externe le développement de parties de logiciels, y compris en recourant à l'offshoring.

A travers ce chapitre, nous essayerons de comprendre le terme d'externalisation, les différentes nuances et utilisations ainsi que ses formes et les bases historiques et théoriques du concept.

1- Définition du Concept d'externalisation

« L'externalisation est une décision prise par une organisation d'acheter ou d'acquérir des services de l'extérieur au lieu de les fabriquer ou

⁵ Mark J Power, Kevin C Desouza, Carlo Bonifazi, BPO Handbook : How to implement a successful Outsourcing Project, Cogan Page UK, 2006

les réaliser à l'intérieur⁶ ». Au principe d'externalisation s'oppose celui d'internalisation et implique une réflexion sur la décision de « le faire soi-même ou l'acheter ». L'internalisation a toujours été le modèle d'intervention par « défaut » avant le début des années 90 des entreprises qui basaient toute leur stratégie sur l'intégration interne et la constitution de groupes. Cette méthode a connu depuis, un grand succès car elle permettait une maîtrise des coûts, une plus grande efficacité économique, une domination sur des concurrents non intégrés et l'élimination de certains risques dûs aux dysfonctionnements de l'environnement des organisations et donnait aux dirigeants une rassurante impression de maîtriser et de contrôler les processus de fonctionnements de leurs organisations.

Aujourd'hui, avec l'instabilité des marchés ponctuées par des crises fréquentes et de plus en plus rapprochées ainsi que le développement de nouvelles formes de l'économie mondialisée, ce mode d'organisation devient trop rigide par rapport à l'augmentation de la demande et un risque de dé-synergies entre les diverses activités. De plus, par son incapacité à se remettre en question rapidement par rapport à la concurrence, elle devient trop figée pour évoluer dans un monde hyperconcurrentiel et globalisé. Ces constats ont poussé les entreprises à mettre en place de nouvelles approches organisationnelles qui consistent à conserver en interne uniquement les activités où elles se considèrent comme performantes. C'est dans ce contexte que l'externalisation a pris toute sa dimension.

a- Concept d'externalisation :

L'externalisation est un mot qui est relativement répandu par le moyen de la presse grand public et aussi un sujet d'actualité dans le monde de l'économie. Mais malgré son utilisation par de grandes entreprises, et bien qu'il soit relativement connu⁷, le concept d'externalisation n'est pas tout à fait clair pour les managers.

⁶ Richard LYNCH, Corporate Strategy, Prentice Hall, 4eme edition, 2006, Page 811, "Outsourcing: The decision by an organisation to buy in products or services from outside, rather than make them inside the organisation."

⁷ Le Baromètre Outsourcing 2005 d'Ernst & Young rapporte que 96% des dirigeants d'entreprises Françaises de son panel ont répondu savoir ce que c'est que l'externalisation. 67% des dirigeants tunisiens

Le fait qu'il n'existe pas encore d'une « théorie générale de l'externalisation » et les incessantes évolutions du concept du fait de son utilisation pratique par les organisations fait qu'il n'existe pas encore une définition définitive, finale ou consentuelle du concept.

Ainsi, pour CLICK & DUENING l'externalisation est le «mouvement des processus d'affaires de l'intérieur de l'organisation vers les fournisseurs de service extérieurs»⁸. En d'autres termes, cela veut dire que l'externalisation consiste simplement à faire appel à des prestataires externes afin de réaliser un processus d'affaires ou des fonctions.

Pour J. BARTHELEMY⁹, en plus de recourir à un prestataire externe, l'externalisation peut s'accompagner d'un transfert de personnel vers ce prestataire.

Pour Eric FIMBEL¹⁰, « externaliser est un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la responsabilité de la gestion d'un domaine (ou d'une fonction) qu'elle-même assumait auparavant directement en interne au moyen d'une combinaison spécifique de ressources propres. » Pour E.FIMBEL, il ne peut exister d'externalisation dans qu'il n'y ait au préalable une internalisation. Ce qui veut dire qu'une création d'activité n'existant pas dans l'entité au préalable et la confier à un prestataire externe n'est pas de l'externalisation. En outre, le processus d'externalisation doit s'accompagner du transfert des actifs et des ressources (humaines et matérielles) que l'entreprise dédiait à cette activité.

Une autre définition de l'externalisation est celle du rapport HOARAU qui la définit comme le fait de «confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités nécessaires à son fonctionnement. Ces activités sont décrites en termes de résultats attendus, et la caractéristique essentielle d'une opération d'externalisation est que le tiers est le seul responsable des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. »¹¹

interrogés par Ernst & Young en 2009 ont déclaré « avoir entendu parler » de l'externalisation (baromètre outsourcing Tunisie 2009 www.ey.com)

⁸ Rick L CLICK, Thomas N. DUENING, *The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, 2006, page 25

⁹ J.BARTHELEMY, *Stratégies d'externalisation*, DUNOD 3^{ème} édition 2007, Page 16

¹⁰ E.FIMBEL, *Externalisation : discriminants et facteurs de succès*, article paru dans la revue trimestrielle « L'expansion management review » N° 104, Mars 2002, Page 60

¹¹ *Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices*, Rapport final pour Le Ministère de l'économie, des Finances et de l'Industrie, France, Direction Générale des entreprises, Observatoire des Stratégies Industrielles, Mission Prospective, Responsable scientifique Christian HOARAU, professeur du Conservatoire national des Arts et Métiers, directeur de recherche à

Cette définition souligne d'une part, que l'externalisation n'est pas une opération ponctuelle et d'autre part peut englober plusieurs fonctions d'une entreprise tout en étant orientée résultat. D'ailleurs, le même rapport souligne que le prestataire « ...administre et gère les processus sélectionnés, sur la base de critères définis et mesurables, pour améliorer la performance globale de l'entreprise.¹² »

De ces différentes définitions, nous pouvons considérer que l'externalisation est, pour toute organisation, un acte volontaire, c'est-à-dire voulu et décidé par les managers qui la situent dans une optique stratégique et un processus, ce qui implique une maturation certaine de la démarche, qui consiste à confier à une entité externe la réalisation d'une ou plusieurs tâches ou fonctions, étalées dans le temps, sur la base de relations contractuelles en vue d'obtenir des résultats mesurables améliorant la compétitivité de cette organisation. Dans certains cas, le processus peut s'accompagner du transfert aussi bien du pouvoir de décision que des ressources matérielles et humaines.

L'externalisation ou « outsourcing » peut se déclamer sous plusieurs variantes telles Total Outsourcing qui consiste à transférer en totalité (plus de 90%) une activité ou mission, Selective Outsourcing qui consiste à retenir en interne une partie de l'activité externalisée, co-sourcing ou multiple sourcing qui consiste à externaliser plusieurs activités ou une activité stratifiée à plusieurs prestataires externes, transformational Outsourcing qui consiste à sélectionner un prestataire externe avec la mission de compléter les activités en interne (développement de logiciels, mise en place de procédures complexes...)¹³.

b- Différenciation avec d'autres concepts proches :

D'autres variantes du terme externalisation sont utilisées en français. Ainsi le terme « infogérance » désigne spécifiquement l'externalisation des services informatiques (infogérance globales, infogérance des solutions applicatives et infogérance des infrastructures)¹⁴

l'IAE de Paris, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Laboratoire Gregor et la Société AE-DEX (A. Bonhomme, C. Duchesne, L. Rossi), 2005

¹² Op.Cit., page 8

¹³ J.Bryan HYWOOD , The Outsourcing Dilemma, The search for competitiveness, Peason Education, London 2001, Page 28

¹⁴ Le livre blanc de l'infogérance – P.A.Consulting – www.pac-online.com – Septembre 2004 - Page 10

Il y a lieu de distinguer l'externalisation telle que définie plus haut des autres concepts et pratiques répandus dans la gestion ou la transformation des organisations¹⁵.

-La sous traitance : C'est l'acte de transférer la réalisation d'une tâche ponctuelle vers une entité externe, en contrepartie d'une rémunération convenue sur une base contractuelle et en totale autonomie quant à la réalisation de la tâche sous traitée. Nous noterons que pour ce cas, le sous traitant déploie ses moyens et seulement ses moyens propres pour la réalisation d'une tâche sous la supervision directe du donneur d'ordre qui garde le contrôle du projet global mais lui laisse le soin de contrôler la tâche qui lui est confiée.

-Le downsizing : C'est une restructuration d'entreprise ou d'entités non économiques dont le but est la réduction « down→bas→diminution » de la taille « size → sizing ». C'est une méthode assez courante, même en Algérie qui a connu plusieurs restructurations d'entreprises, afin de réduire leurs tailles et leur donner un management à « taille humaine » et réduire les effectifs par des licenciements en recherchant des économies d'échelles. La différence avec un processus d'externalisation est que dans le cas d'externalisation, le personnel est transféré chez le prestataire externe et les actifs (moyens) sont mis à disposition en contrepartie d'une rémunération échelonnés dans le temps. Le downsizing désigne également le fait de d'alléger la structure hiérarchique d'une organisation en diminuant le nombre de couches entre le sommet hiérarchique et le niveau opérationnel (delayering-Layer=couche)¹⁶.

-L'essaimage : est pour l'entreprise « le fait d'accorder une aide à de promoteurs issus de son personnel ou venant de l'extérieur en vue de les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre une activité qu'elle exerçait elle-même auparavant »¹⁷. C'est également « une pratique qui se manifeste lorsqu'un

¹⁵ J. BARTELEMY, op. cit. pages 11 à 13

¹⁶ G.LECRIVAIN- Management des Organisations et stratégie – Université du Littoral (cote d'opale) France, année non précisée

¹⁷ République Tunisienne, Agence de promotion de l'industrie, Guide de l'essaimage des entreprises économiques, 2003, page 7

employé quitte son entreprise pour créer une entreprise juridiquement indépendante en bénéficiant de diverses formes d'aide de la part de son ex-employeur »¹⁸. La relation consiste à un encouragement par l'employeur de certains de ses employés en vue de créer leur propres entreprises tout en leur garantissant un chiffre d'affaires pendant une certaine durée.

-Le reengineering : C'est un processus plus global de réorganisation de la chaîne de valeur de l'organisation. Le reengineering a une approche structure alors que l'externalisation est relation avec le processus métier. L'organisation peut décider d'externaliser une partie de ses activités à l'occasion de la mise en place d'un processus de reengineering.

-La joint-venture : L'externalisation n'est également pas une joint-venture. Dans le cas d'une joint-venture, deux entreprises (ou plus) mettent en commun des ressources au sein d'une organisation commune et indépendante. Les profits générés sont donc répartis en fonction des niveaux d'investissements de chacun. Même s'il se trouve des cas d'externalisation qui recourent à des joint-ventures, il s'avère que celle-ci n'est qu'une forme juridique transitoire. En effet, elle évolue généralement vers un retrait progressif de l'entreprise cliente afin de dégager sa responsabilité du management et du financement des investissements¹⁹.

Dans d'autres cas, comme celui des entreprises financières ou bancaires, des joint-ventures se forment entre ces entreprises afin d'empêcher « l'intrusion » d'un prestataire tiers qui mettrait à mal les mesures de sécurité et de confidentialité.

Le détournement (carve-out)²⁰ : Dans le cadre d'une opération de désinvestissement par exemple, une société mère vend une part minoritaire d'une filiale, généralement sous forme d'une introduction en bourse. Bien que cette filiale ait son propre conseil d'administration et des états financiers séparés, elle bénéficie

¹⁸ LYON ville de l'entrepreneuriat, document intitulé guide pratique de l'essaimage, France, Janvier 2005, page 7

¹⁹ Bertrand Quelin, Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle?, Revue Française de gestion N° 143 (2/2003) Page 19

²⁰ Ernst & Young, Document " De l'externalisation à la fragmentation des entreprises" Baromètre Outsourcing Europe, 2008 Page 6 - www.Ey.com

tout de même des ressources et de l'aide stratégique de la société mère. Le plus souvent, la société mère finit par vendre le reste de la filiale sur le marché boursier.

Le centre de services partagés²¹: C'est la centralisation de certaines fonctions exécutées auparavant dans des divisions ou sites distincts de l'entreprise-tutelle (ou mère). Autre forme possible : un partenariat peut être scellé entre des entreprises différentes pour permettre à la nouvelle société d'accéder à ces entreprises ou entités et leur proposer des services qui, sans cette formule, ne lui seraient pas accessibles. Cette mutualisation a été également préconisée dans le cadre de l'externalisation de l'armée sous la dénomination d'interarmisation.

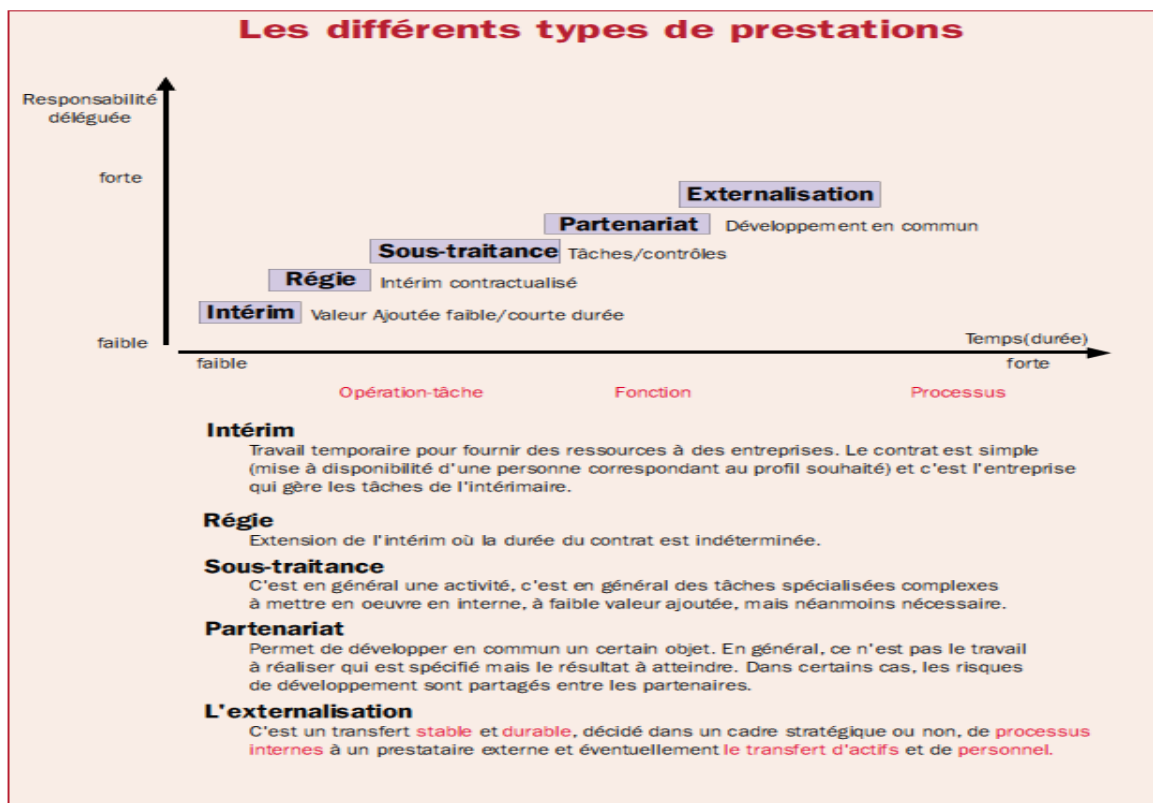


Tableau 1 : J.F. PEYRUCAT- Les différents types de prestations : in Revue mensuelle « mesures » - Décembre 2002

²¹ Source précédente page 6

2- Bénéfices attendus de l'externalisation

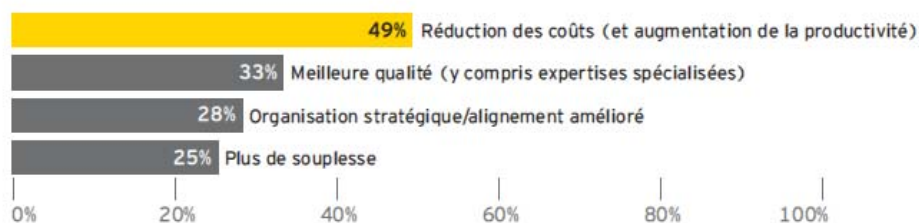
Dans le cadre d'une stratégie d'efficacité, une démarche d'externalisation vise plusieurs objectifs de différentes natures. L'un des plus significatifs concerne la création de la valeur que l'externalisation peut engendrer, en obtenant des économies de charges ou d'échelle et en recherchant un effet "deltaplane" qui permettrait de se lancer vers de nouvelles perspectives. En effet, les entreprises qui s'engagent à recourir au marché plutôt qu'à maintenir en interne une activité, recherchent avant tout le recentrage sur leur cœur de métier en même temps la création de valeur supplémentaire pour leur organisation. Selon le baromètre outsourcing 2008 d'Ernst & Young²², pour les chefs d'entreprises interrogés, l'externalisation vise toujours une réduction des coûts. Cependant, l'étude des tendances par rapports aux baromètres des années précédentes, les attentes des managers ont évolué et dépassent actuellement le simple domaine du gain financier. Il s'agit plus d'une orientation fondée sur la recherche d'une amélioration de la performance globale de l'entreprise pour lui permettre d'être compétitive sur son marché et face à son environnement que d'une démarche purement financière.

En outre, à travers l'externalisation, l'entreprise peut concentrer ses ressources financières et managériales sur son cœur de métier, générateur de valeur. Cette évolution dans les raisons qui poussent à externaliser va de pair avec le poids conséquent qu'ont pris les facteurs exogènes influant la vie des organisations en général et des entreprises en particulier. Ces dernières veulent obtenir le plus d'efficacité, d'où la nécessité pour les firmes externes de trouver des solutions pour les satisfaire. L'externalisation leur permet en conséquence de diminuer leur rigidités internes et d'augmenter leur temps de réaction face au marché, car les ressources humaines et physiques supplétives sont alors supportées par des prestataires ou fournisseurs extérieurs.

²² Ernst & Young, Baromètre Outsourcing 2008 – www.ey.com

Avantages de l'externalisation

D'après votre expérience, quels sont les avantages de l'externalisation pour votre entreprise ?



Base : entreprises qui externalisent au moins une fonction

Graphe 1 : Avantages de l'externalisation:
Source: Baromètre Outsourcing Europe 2008 – Ernst & Young

a- Rationalisation des coûts

Au niveau financier, une activité qui est externalisée coûte moins cher à l'entreprise externalisatrice, du moins dans un second temps après amortissement des frais générés par l'opération d'externalisation et qui sont amortissables après le lancement du processus. En effet, un prestataire ou un fournisseur extérieur travaille généralement pour le compte de plusieurs clients, à savoir des entreprises engagées dans un processus d'externalisation. Cette condition permet au prestataire externe de réaliser – dans sa propre entreprise - des économies d'échelle importantes qui se répercutent logiquement sur les coûts des produits fini ou services et qui sont en bout de chaîne imputés à ses clients.

Ainsi, l'un des objectifs escomptés lors d'une opération d'externalisation inclut clairement une volonté de diminuer les coûts. Cette référence aux coûts englobe plusieurs aspects concernant les raisons et objectifs d'ordre financier qui poussent une entreprise à externaliser. Tout d'abord, l'externalisation permet de réaliser des économies en offrant à l'entreprise externalisatrice la possibilité de ne pas investir des ressources financières dans des activités externalisées. Il y a donc une flexibilisation des coûts qui deviennent alors variables. En effet, lorsqu'une entreprise investit dans ses ressources humaines et matérielles, elle doit en supporter

les frais fixes et le poids supporté par la trésorerie n'est pas des moindres. Or, si elle décide d'externaliser, ces frais fixes se transforment en frais variables car elle ne paie désormais que la prestation effectivement consommée et se libère d'investissements importants et d'immobilisation de ressources financières. Conjointement, les transferts d'équipements liés parfois à une externalisation peuvent générer une ressource en liquidités intéressante pour l'entreprise externalisatrice, via les revenus engrangés par la mise à dispositions des actifs transférés vers le prestataire.

Ces deux types de bénéfices financiers inhérents à une décision d'externalisation correspondent à des économies d'investissements. De plus, l'externalisation de type offshoring (délocalisation) a souvent lieu vers des pays où les coûts de la main d'œuvre et d'autres facteurs influençant les prix (coût de l'énergie, aide à l'installation, exemptions temporaires...) sont bas, ce qui permet l'obtention d'un gain financier conséquent et immédiat pour l'entreprise externalisatrice.

Le choix d'externaliser s'accompagne ainsi, dans un premier temps, d'une volonté de se désengager des activités peu stratégiques et pour lesquelles les investissements internes sont très élevés par rapport aux bénéfices qui peuvent en découler. Ainsi, les ressources financières ne sont plus immobilisées au sein de l'entreprise externalisatrice qui se débarrasse désormais des risques liés aux investissements vers le prestataire extérieur. Cependant, il s'agit aussi pour l'entreprise externalisatrice de supprimer les coûts concernant les ressources humaines ou autres utilisées pour l'activité externalisée. En effet, l'entreprise externalisatrice n'est plus responsable financièrement des coûts humains et financiers découlant d'une baisse de l'activité externalisée. Elle lègue ce genre de risque à son prestataire.

Dans le cas de crise ou de difficultés passagères ou structurelles de l'activité déléguée, les coûts de licenciements, par exemple, ne lui incombent plus, ce qui allège notablement sa trésorerie. En définitive, une opération d'externalisation permet, en termes de ressources financières, d'allouer les économies réalisées aux activités clefs de l'organisation, ce qui concourt à l'amélioration de son avantage concurrentiel et augmente son efficacité.

Ci-après un exemple réussi d'externalisation d'une tâche de gestion de la communication avec une substantielle économie sur les coûts de fonctionnement et d'investissement initiée par le Groupe Kindy France ²³ :

Motivations et déroulement de l'opération : Les responsables informatiques de Kindy étaient convaincus que la messagerie était devenue l'application Internet, la plus critique en raison des menaces : virus, SPAM, confidentialité des informations et contenus illicites. Pour répondre aux impératifs de productivité, tout en maîtrisant les coûts, le groupe Kindy, choisit d'externaliser sa messagerie.

Le premier objectif était de se consacrer à ses applicatifs métiers et à la mise en place d'un ERP Generix. D'autres facteurs tels que le faible débit des liens sur certains sites et le manque de ressources internes ont également pesés dans la décision d'externaliser les services de messagerie. Après une première expérience avec un opérateur traditionnel les responsables informatiques de Kindy se sont rapidement aperçus que la messagerie était devenue l'application Internet, la plus critique et la plus indispensable. Les menaces se sont multipliées : virus, SPAM, confidentialité des informations, contenus illicites ou non professionnels. Les impératifs de productivité, impliquent une connectivité permanente, une mobilité et un accès à l'information, quel que soit le lieu et le moyen informatique.

Le groupe Kindy après une analyse du marché a choisit d'utiliser Optimails, les services de messagerie sécurisée de la société SECUSERVE.

SECUSERVE offre des services managés de sécurisation des emails et de Messagerie Hébergée, son offre Optimails est un service de messagerie externalisé, hautement disponibles et hautement sécurisés. Pour le groupe Kindy il était indispensable d'accroître le niveau de sécurité, de disponibilité et de fonctionnalité par rapport à son expérience précédente. En termes de sécurité l'offre Optimails intègre un service de sécurisation des emails Internet. E-securemail protège donc contre les virus, le SPAM et les autres menaces liées aux emails, avant qu'elles n'atteignent le réseau de l'entreprise. E-securemail, grâce à sa protection par 3 antivirus, garantit 100% de fiabilité, quand au filtrage anti spam, il utilise 6 technologies différentes et apporte une efficacité constatée face au taux de

²³ Revue 01 Informatique, 02 Février 2005, page 35 - Lien article : <http://www.mag-securs.com/spip.php?article10914>

spam. Chez Kindy le nombre de mails est passé de 200 000 à 1 200 000 en un an et que seuls 7.04% des emails sont valides pour l'entreprise.

Bénéfices tirés de l'expérience : Aujourd'hui le groupe Kindy utilise 240 boîtes aux lettres dont la mise en place s'est faite en toute transparence pour les utilisateurs. Avec la croissance permanente du trafic e-mail et surtout l'évolution du spam le service Optimails offre un service mail fiable et surtout évite la saturation des liens Internet par des spams indésirables qui sont bloqués sur les Datacenter de Secuserve. Ceci est d'autant plus important que près de 40 collaborateurs nomades utilisent des PDA et une trentaine de cadres se déplacent fréquemment avec des PC portables et ne bénéficient pas toujours de liens haut débits.

« Outre une continuité de service sans faille depuis plus de deux ans, la qualité du filtrage antivirus est excellente, et nous n'avons pas eu à déplorer de contamination virale par e-mail. De plus, le filtrage anti spam est en évolution permanente, et l'adaptation aux nouvelles formes de spam est très réactive » indique Nathalie Seguinot responsable informatique du groupe Kindy. « Le service Optimails nous dégage de la lourde charge qu'est la gestion de la messagerie, néanmoins la convivialité et la richesse de la console d'administration en ligne nous donne des indicateurs très précis sur son fonctionnement ».

Le gain pour Kindy est également financier. Une rapide étude effectuée sur le projet sur trois ans a démontré rapidement l'intérêt économique de l'externalisation du service de messagerie.

En effet l'investissement en matériel, logiciel, outils de sécurité, services de maintenance, formation du personnel et temps de gestion représentait environ une charge de 250 € par boîte par an alors que le prix public du service externalisé Optimails de base est de 60 € par boîte aux lettres par an.

b- Recentrage sur le cœur de métier

A partir de l'obligation de création de valeur, les organisations et plus généralement les entreprises poursuivent également d'autres objectifs en se lançant vers le créneau de l'externalisation. D'abord, il y a lieu de comprendre que la notion de création de valeur est proche de celle de recentrage sur le cœur de métier. En effet, depuis le milieu des années 1980, les entreprises entament un retour progressif

sur leurs compétences clefs. Cette approche met en évidence le fait que l'activité la plus créatrice de valeur est celle qui tire profit savoir-faire et les capacités d'innovation de l'entreprise .

De ce fait, rechercher à externaliser une fonction ou une tâche incite l'entreprise à mener au préalable une réflexion cohérente et objective sur ses différentes activités, afin qu'elle soit en mesure de déterminer quelles activités font partie du cœur de métier et celles n'en faisant pas partie. De plus, la décision de se concentrer sur les compétences stratégiques apporte aux activités externalisées une valeur supplémentaire, car il s'agit de confier les activités dites périphériques à des prestataires ou fournisseurs extérieurs qui sont, de leur côté, spécialisés dans les domaines concernés. Il est alors possible de dire que la valeur de l'entreprise augmente à l'intérieur par la valorisation de son métier de base mais également influence son environnement extérieur immédiat par sa décision d'externaliser. Ceci conduit à la consolidation de la valeur globale qui profite aussi bien à l'entreprise externalisatrice que son prestataire externe.

c- Optimisation et la performance des activités

L'externalisation est donc, le plus souvent, une opération stratégique, qui cherche, en plus du renforcement du cœur de métier, à rendre les activités externalisées plus compétitives en termes de performance, de manière à ce qu'elles apportent à l'entreprise une réelle valeur ajoutée.

Dans cette optique, une opération d'externalisation permet l'accès à de nouvelles compétences par le biais de la spécialisation du prestataire ou fournisseur extérieur. Grâce au recentrage sur son cœur de métier, une entreprise confie ses fonctions périphériques à des spécialistes de ces fonctions, qui sauront les gérer plus efficacement et les rendre plus compétitives grâce à leur expertise et maîtrise du domaine concerné.



Graph 2 : Différentes Fonctions des organisations,
Source: Ernst & Young -Baromètre Outsourcing Europe 2008 – Page 12

Par conséquent, l'entreprise augmente ses compétences globales par le biais de l'externalisation et a la possibilité d'acquérir des ressources spécifiques qu'elle ne possédait pas en interne. Au travers de l'externalisation, une entreprise peut alors obtenir un savoir-faire de haut niveau qui lui offre la possibilité de rester compétitive en suivant les évolutions techniques. L'activité externalisée est alors davantage améliorée et la performance globale de l'entreprise atteint de ce fait un plus haut niveau. De plus, l'externalisation d'une activité permet de la redynamiser en la mettant en concurrence avec son environnement. Cette démarche appuie l'idée d'amélioration de la compétitivité qu'une entreprise recherche au travers de l'externalisation. Un inconvénient majeur mérite tout de même d'être signalé : à trop déléguer et compter sur son partenaire externe, l'entreprise risque de perdre la maîtrise des technologies et des compétences relatives à son secteur d'activité et risque d'être une proie facile de l'opportunisme de son prestataire.

Section 2- Les bases théoriques de l'externalisation dans la recherche de l'efficience

1-L'externalisation dans la pensée classique

a-La théorie de la division du travail ²⁴

Adam Smith (1723-1790) est né à Kirkcaldy en Ecosse. Il a obtenu le Master of Arts degree de l'Université de Glasgow en 1740 et devient Professeur de Philosophie morale dans la même université de 1752 à 1763. Il est ensuite désigné Responsable des Douanes d'Ecosse (Commissioner of Customs for Scotland) de 1778 à 1790.

La théorie de la division du travail est étroitement liée à la pensée d'Adam Smith considéré par beaucoup comme le fondateur des sciences économiques modernes. Après avoir écrit un premier essai intitulé « la théorie des sentiments moraux » en 1759, il publia en 1776 un livre intitulé « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations » plus connu par la suite en abrégé par « la richesse des nations ».

Dans son ouvrage, A. SMITH considère que l'individu se comporte d'une manière égoïste et ne regarde dans son comportement quotidien que son intérêt personnel. Il considère que ce comportement individualiste, en se généralisant, est conduit par une « main invisible » à répondre à l'intérêt général et à augmenter le niveau de vie de toute la collectivité.

SMITH considère également que la première origine de la richesse des nations provient de la division du travail. Il appuie son argumentation par le célèbre exemple de la fabrique d'épingles. Il explique d'un ouvrier ne peut fabriquer à lui tout seul qu'un petit nombre d'épingles par jour, mais que l'ensemble des travailleurs de la fabrique, mis bout a bout d'une chaîne de fabrication, et avec une spécialisation pour chacune des dix huit tâches composant le processus de fabrication, peuvent fabriquer un nombre considérable d'épingles.

SMITH voit trois facteurs ayant influencé directement l'augmentation du rendement ainsi constaté :

²⁴ H.GUITTON, D.VITRY, Economie Politique, DALLOZ, 14^{ème} édition, 1985, Pages 44 à 48

- L'habileté plus grande de chacun à exécuter une tâche bien spécifique,
- La diminution des pertes de temps dues aux changements incessants d'activités,
- La multiplication des machines qui rendent le travail plus facile en même temps qu'elles abrègent le temps passé à fabriquer chaque produit.

Dans son essai, SMITH explique que si les épingles supplémentaires générées par le processus de division, d'apprentissage et de mécanisation ne sont pas vendues ou exportées, la fabrique ne pourra pas distribuer de primes et à ses ouvriers ni renouveler les machines et les multiplier. C'est ce a conduit SMITH à prôner l'encouragement le commerce entre les nations et à pousser à rechercher perpétuellement des débouchés et de nouveaux marchés, et à défendre la levée de toutes les entraves qui pourraient freiner le libre commerce.

SMITH a également exposé ses points de vue favorisant l'ouverture et les synergies aussi bien entre les nations que dans un marché donné. Il a expliqué son point de vue sur la nécessité de combattre les monopoles et les ententes visant à contrôler les prix. SMITH prône également la limitation de l'interventionnisme de l'Etat et « laisser faire le marché » et soutient que la levée des obstacles aux transactions sont des facteurs favorisant l'expansion économique.

Il est indéniable que la pensée d'Adam SMITH ainsi exposée ait contribué à constituer les bases de ce que nous pourrions appeler aujourd'hui la « pensée générale de l'externalisation ».

b-La théorie de l'avantage comparatif

David Ricardo est né à Londres en 1772, dans une famille prospère. Il s'est rapidement intégré à la firme de négoce de sa famille, où il s'est distingué par ses talents d'habile négociateur et d'arbitragiste en monnaies, avant de fonder sa propre compagnie qui fit de lui un homme prospère à l'âge de 26 ans. Cette indépendance financière précoce lui permet de se consacrer à sa passion intellectuelle qui est l'étude des questions économiques.

Bien qu'ayant des contributions très appréciées sur le revenu national, la répartition des revenus, des profits et des rentes, David Ricardo est très connu pour

sa théorie de l'avantage comparatif. Au début de sa carrière Ricardo s'est d'abord intéressé à la distribution des revenus et à la croissance économique.

En continuateur d'Adam Smith, Ricardo pense qu'il suffit d'un "avantage relatif" d'une nation pour qu'elle puisse entrer dans un processus d'échange international.

Pour Ricardo, ce n'est pas nécessaire d'avoir un avantage absolu dans la production d'un bien pour commercer avec les autres pays, il faut juste avoir une spécialisation. L'échange international ainsi obtenu permet à chaque pays de mobiliser au mieux ses capacités de production dans le but de permettre la croissance à terme du pays.

Ricardo montre l'intérêt de l'échange international entre pays s'ils se spécialisent. « Du vin en France et au Portugal... du blé en Pologne et aux États-Unis... de la quincaillerie et d'autres articles en Angleterre »²⁵.

Pour Ricardo, la croissance est la plus forte si chaque pays se spécialise en fonction des activités où il est relativement le plus efficace, en fonction des coûts d'opportunité. Il est tout de même nécessaire de noter que les statuts stratégiques des produits issus de l'agriculture ne sont pas nécessairement ceux produits par l'industrie, et que les États-Unis ne sont pas seulement spécialisés aujourd'hui dans le blé. Le marché seul ne peut prendre en considération les devenirs des peuples (sécurité alimentaire, sécurité sanitaire, sécurité énergétique, par exemple). Il ne peut seul déterminer les stratégies de croissance, les politiques de soutien à la recherche ou à la flexibilisation des marchés qui modèlent les croissances et creusent les écarts.

Les travaux théoriques ont fait de multiples avancées dans ce domaine, avec les approches libérales l'échange tels que préconisés par Hecksher, Ohlin et Samuelson, les débats d'inspiration marxiste sur les inégalités de développement, la prise en compte des altérations de la concurrence (multinationales, différenciation des produits), ou encore avec l'intégration des technologies.

La dynamique dominante dans le monde actuel est d'inspiration ricardienne dans sa philosophie, c'est l'ouverture aux échanges, mais elle est graduelle et transparente dans l'approche. Chacun est convaincu des gains

²⁵ S. PRESSMAN, Fifty Major Economists, Routledge, London 2nd Edition 2006 pages 51,52

mutuels à terme, mais aussi de la nécessité des contrôles, des politiques d'accompagnement et du temps nécessaire pour y parvenir.

Ces dernières années, la théorie ricardienne de l'avantage comparatif a été liftée et complétée par les travaux de Paul R. KRUGMAN.

KRUGMAN est un économiste américain né 1953 à Long Island (New York). Licencié en économie de l'Université de Yale en 1974 il obtient un doctorat du MIT en 1977 où il assure des conférences en même temps que d'autres universités (Stanford, Princeton). Il est titulaire du prix Nobel d'économie en 2008. Paul KRUGMAN est un personnage influent de l'intelligentsia newyorkaise et un chroniqueur émérite dans une chronique qu'il écrit depuis quelques années au New York Times. C'est un auteur prolifique dans le domaine du commerce International avec plus de 20 livres écrits ou coécrits dont le célèbre *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy* (1985) avec E.HELPMAN. Dans ce livre KRUGMAN et HELPMAN ont développé une nouvelle approche théorique du commerce International qui vient donner un essor nouveau sans se substituer à la théorie de l'avantage comparatif développée par D. RICARDO.

En premier lieu, KRUGMAN et HELPMAN partent du constat que les économies d'échelle stimulent la spécialisation et l'échange. Ils affirment que « Les économies d'échelle offrent une incitation supplémentaire et développent l'échange et du commerce international même si les pays sont identiques au niveau des choix technologiques, des intrants et des facteurs de production.»²⁶

En second lieu, ils affirment que la nouvelle théorie de l'échange doit tenir compte de la réalité des structures des différents marchés constituant l'économie mondialisée. La préférence des consommateurs pour la diversité explique la coexistence de différents modèles de voitures et de constructeurs, comme Volvo et BMW là où la théorie classique suppose une

²⁶ : "Economies of scale provide an additional incentive and will give rise to trade even if countries are identical in tastes, technologies, and factor endowments." cité dans D.O'Connor, *The Basics Of Economics*, Greenwood Press, 2004 , page 289

spécialisation des économies respectives. Cette logique explique pourquoi il y a spécialisation par marque au lieu de spécialisation par produit.

KRUGMAN et HELPMAN tiennent compte de l'importance de la compétitivité imparfaite dans le domaine de l'Industrie due à la différenciation des produits et des barrières à l'entrée, y compris la compétition à caractère monopolistique, qui interviennent dans le contexte de la mondialisation. C'est cette réalité qui différencie la nouvelle théorie de Krugman de la théorie Ricardienne traditionnelle basée elle, sur une structure de marché unique et d'une compétition parfaite. Paul KRUGMAN en défenseur du libre-échange, malgré son livre sur les vertus et les limites du libre-échange²⁷, et de la mondialisation des économies ne se prive pas de critiquer l'interventionnisme de l'État, notamment l'Etat fédéral Américain, dans la politique industrielle des Etats Unis.

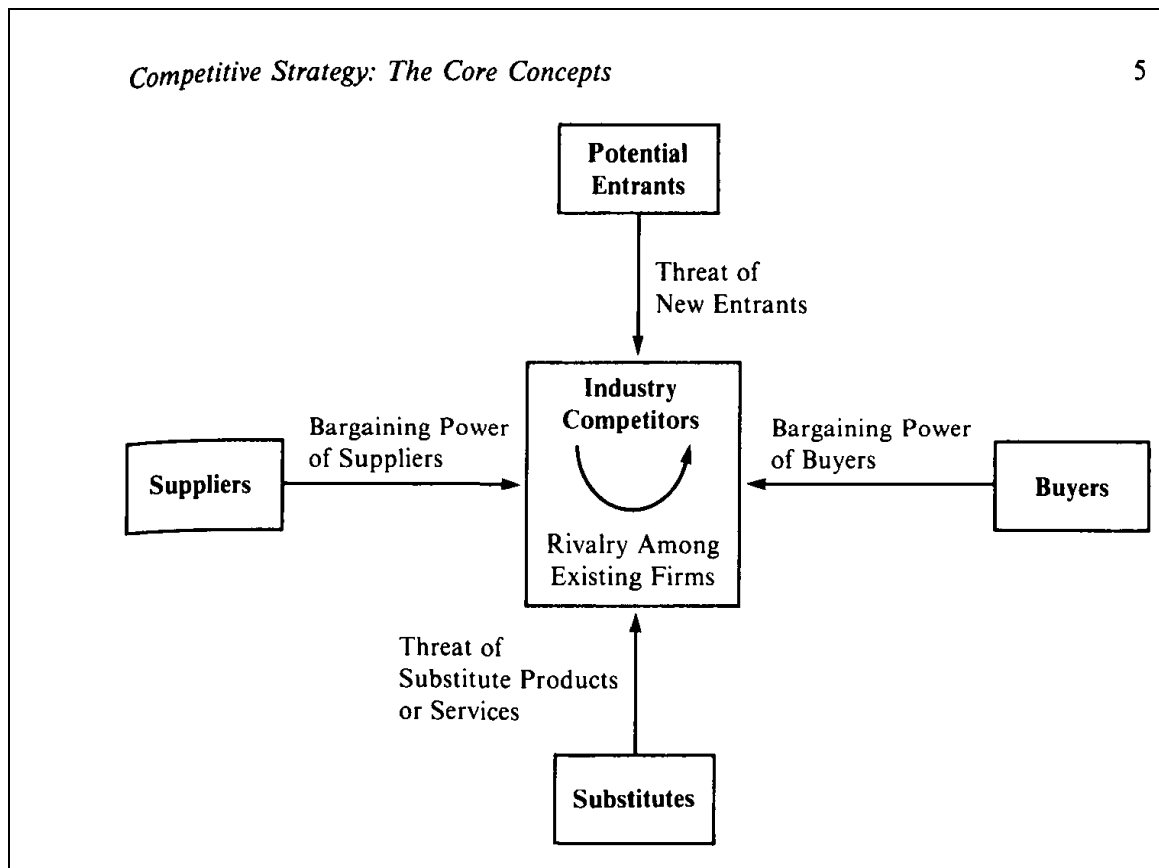
2-Théorie moderne de l'externalisation

a- Les Cinq forces de porter ²⁸

La globalisation des marchés a complètement transformé l'environnement des entreprises. Ce dernier est aujourd'hui instable dans la mesure où la position de leader peut être remise en question à tout moment par l'influence qu'exerce l'environnement sur la position compétitive. De plus, l'environnement est complexe car il confronte l'entreprise à la présence de nombreux acteurs et englobe plusieurs dimensions en devenant interne, externe, proche ou encore lointain. Ces assertions sont mises en avant dans les travaux de Michael Porter qui avance que la compétitivité d'une entreprise est influencé par cinq forces concurrentielles qui sont être résumées dans la figure suivante :

²⁷ Livre édité en français sous le titre La mondialisation n'est pas coupable: vertus et limites du libre échange, éditions la découverte, 2000

²⁸ M. PORTER, The Competitive Advantage : Creating a Sustaining superior Performance, The Free Press, 1998 pages 29 à 32



Graph 3: Les Cinq forces compétitives influançant la rentabilité – Source: M. Porter, *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, the free Press 1998, page 30

M. PORTER explique également que l'environnement de l'entreprise influence directement la compétitivité de celle-ci. Ces forces n'agissent pas toutes en même temps ni de la même intensité. C'est la manière avec laquelle la firme arrive à réagir et répondre à ces influences qui détermine sa performance présente et sa future survie.

-Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs : plus le pouvoir de négociation des partenaires commerciaux est important plus ils peuvent obtenir de la firme des produits ou des services au meilleur prix et de la meilleure qualité possible.

-Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Le pouvoir de négociation des fournisseurs détermine la qualité des produits livrés et le prix de vente appliqué.

-La menace des nouveaux entrants : l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché peuvent influencer d'une manière plus ou moins importante. Ces entrants peuvent provenir de l'intérieur du marché et de l'extérieur (en fonction des barrières à l'entrée). L'arrivée de nouveaux entrants venant bousculer une position existence

de la firme, peut la conduire à se remettre en cause et à rechercher des solutions afin de garder ou de recouvrer sa compétitivité.

-L'intensité concurrentielle à l'intérieur du marché est également un déterminant de la performance de la firme. Plus la concurrence est forte, plus il est difficile de garder sa rentabilité et sa performance.

-Les produits et services de substitution pouvant être introduits ou proposés aux acteurs du marché peuvent influencer directement la demande. Dans ce cas, les clients interagissent avec le design, la nouvelle utilité ou le prix du produit ou service par rapport à ceux existants dans l'offre existante. C'est un facteur influençant la rentabilité qui reste non négligeable dans le contexte d'une économie de plus en plus mondialisée.

J. BATHELEMY ²⁹ cite une sixième force pouvant influencer fortement la position d'une firme et qui est le rôle de l'Etat et de la réglementation qui selon lui « peuvent avoir un impact décisif sur le fonctionnement d'un secteur d'activité en favorisant ou en restreignant la concurrence » et également en distribuant les aides, exonérations ou subvention d'une manière sélective voire opaque, faussant ainsi le jeu de la concurrence.

Pour s'adapter aux changements des marchés et de l'environnement, l'entreprise doit repenser à faire évoluer son organisation interne et sa perception de son environnement ainsi que l'interaction entre son champs interne et les acteurs externes intervenant dans son entourage.

Le recours à l'externalisation pourra permettre à la firme, entre autres solutions, d'être plus flexibles face aux changements de l'environnement. Les entreprises pourront ainsi tirer profit intelligemment de leurs ressources et de leurs activités, ce qui leur octroie un avantage concurrentiel et de faire appel au marché pour les autres missions.

Le modèle des cinq forces (ou 5+1) est un des outils fondamentaux de l'analyse de l'environnement en stratégie des organisations. Il est cependant soumis à des critiques sur plusieurs points notamment sur le fait qu'il soit fondé sur une logique de l'affrontement utilisant une terminologie de rapports de forces (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse

²⁹ J. BARTHELEMY, op.cit. pages 171, 172

que peu de place aux stratégies de collaboration ou de partenariats. Il sous-entend également que la stratégie du succès consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement externe à l'entreprise, et exclut les approches fondées sur les ressources et compétences internes, qui eux, privilégient une vision interne du succès.

Du fait de la spécificité de chaque entreprise ou organisation, il paraît nécessaire, pour appliquer la démarche Porterienne, d'identifier l'importance de chaque facteur pour chaque cas d'étude et de déterminer la force de chaque facteur dans une stratégie globale. L'analyse stratégique telle que présentée ne trouve sa pleine pertinence que si elle est applicable aux grandes entreprises et aux grandes PME (Petites et Moyennes Entreprises) de plus de 200 personnes. Son impact est peu visible et peu pertinent pour les petites PME et TPE (Très Petites Entreprises, ou Micro entreprises).

b- La théorie des coûts de transactions

Avant de prendre la décision d'externaliser une de ses fonctions, l'entreprise doit se demander si elle n'a pas plutôt intérêt à la garder en interne.

La question d'externalisation relève donc l'arbitrage entre le recours au marché ou l'intégration verticale interne. Dans ce cadre, la théorie des coûts de transaction suppose un choix entre la firme ou le marché.

La théorie des coûts de transaction a été évoquée par Ronald Coase dans son article publié en 1937 sous le titre "The nature of the firm"³⁰, puis reprise et développée ensuite par O.E. Williamson dans son livre publié en 1985 "The economic institutions of capitalism".

Williamsson décrit l'activité interne d'une entreprise sous la forme de transactions successives entre les différents centres, comme le centre de production ou encore le service logistique. Par activité interne, il faut comprendre aussi bien les activités de l'entreprise entre siège et unités ou bien entre les unités elles mêmes et également à l'intérieur d'une même unité ou service.

³⁰ Ronald COASE, The Nature of The Firm - 1937, article publié intégralement dans Louis PUTTERMAN (Brown University) with assistance of Randy CROZNER- Cambridge University Press – Cambridge- 1987 pages de 72 à 85

Selon lui, « Il y a transaction lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable »³¹, ce qui implique, en outre, la prise en considération du processus de production.

Il est important de noter que les acteurs de ces centres peuvent être soit internes à l'entreprise dans le cas d'une internalisation, soit externes, dans le cas d'une externalisation. De plus, les échanges de biens ou de services entre les différentes entités de l'entreprise correspondent également à des transactions.

D'après la théorie des coûts de transaction, la firme a le choix entre trois types d'approches :

- Dans le premier cas, elle peut décider de réaliser elle-même son activité, ce qui correspond à la structure « entreprise ou firme ».
- Dans le second cas, elle peut confier son activité au marché, décision qui équivaut à une structure « marché ou externalisation ».
- Enfin, elle peut faire réaliser son activité par un partenaire avec lequel elle entretient une relation étroite et durable, cette structure de gouvernance étant considérée comme « hybride³² ou partenariat étroit»

La détermination de la structure de gouvernance optimale repose sur deux coûts, à savoir les coûts de production et les coûts de transaction. Les premiers correspondent aux coûts de réalisation de l'activité tandis que les seconds représentent les coûts de gestion de la structure de gouvernance. Ainsi, la théorie des coûts de transaction ne se limite pas à considérer l'impact des coûts de production mais prend en considération ces coûts de transaction, souvent négligés et pourtant essentiels dans une approche économique.

De cette approche naît le postulat selon lequel la meilleure structure de gouvernance est celle permettant la minimisation de la somme des coûts de production et de transaction. C'est-à-dire que l'étude de ces deux coûts est

³¹ O. E. WILLIAMSSON, *The Economic Institutions of The Capitalism*, Free Press, 1985, Pages 55- 56

³² J. BARTHELEMY, *Stratégies d'externalisation*, Dunod 2007

primordiale dans l'élaboration d'une stratégie d'externalisation. Ainsi, l'intégration d'une activité, autrement dit le « faire », entraîne un coût interne pour l'entreprise, ce dernier étant composé du coût du travail et du coût du capital.

L'externalisation, qui correspond à la réponse « faire faire » implique, quant à elle, un coût d'acquisition et un coût de transaction.

Le coût d'acquisition se compose du coût du produit ou de l'activité réalisée en externe, alors que le coût de transaction comprend des coûts *ex ante* et *ex post*.

En effet, les coûts *ex ante* représentent les coûts occasionnés avant le déroulement d'une transaction et se composent donc des coûts de recherche des fournisseurs, de la négociation du prix et de la rédaction du contrat final. Les coûts *ex post* constituent les coûts encourus lors du déroulement de la transaction et sont liés au suivi, au contrôle et au respect du contrat ainsi qu'aux coûts d'avocats, de justice et de manques à gagner dans le cas où ce contrat n'est pas respecté.

Par conséquent, si une entreprise a recours au marché, elle doit en supporter les coûts de transaction liés à la recherche d'informations pertinentes ainsi qu'à la négociation et à la conclusion de contrats avec les différents partenaires. Dans ce cas, l'internalisation cesse d'être intéressante quand le coût de revient de la transaction en interne est égal à celui réalisé en externe, sur le marché (ou coût de substitution).

Néanmoins dans certaines situations, il est plus intéressant économiquement de laisser les fonctions internalisées au sein d'une même firme plutôt que de recourir au marché. En d'autres termes, la réalisation des activités par l'entreprise pour elle-même au moyen des moyens existants en interne se substitue alors à la réalisation des activités par le marché au moyen du paiement d'un prestataire. Les coûts de transaction sont ainsi minimisés permettant un gain d'économies financières.

Il s'agit dans tous les cas d'étayer une analyse approfondie de ces deux types de coûts (coûts internalisés et coûts externalisés).

La théorie des coûts de transaction s'articule également autour d'hypothèses bien spécifiques:

- D'abord, il ya la rationalité limitée des co-contractants qui renvoie à l'incapacité des acteurs d'un contrat à anticiper les événements susceptibles de se produire pendant la durée du contrat. De ce fait, les coûts de transaction

sont élevés et cette tendance est d'autant plus renforcée que l'environnement est instable et complexe.

- Ensuite, on identifie l'opportunisme des individus qui influence significativement le montant des coûts de transaction. Ainsi, l'opportunisme concerne les individus qui recherchent leur intérêt personnel avant tout. Dans le contexte d'une externalisation, l'opportunisme d'une partie peut se manifester dès le début du contrat (opportunisme *antérieur*) ou à chaque fois que l'occasion de tromper l'autre partie se présente (opportunisme *postérieur*).
- Enfin, la multiplicité des fournisseurs ou prestataires dont le nombre de un rôle important dans cette approche. En effet, si le nombre de fournisseurs est élevé, l'entreprise externalisatrice peu faire jouer la concurrence ou les jalousies et favoriser les comportement opportunistes entre les prestataires. Dans ce cas, l'entreprise a moins de chance de se retrouver « otage » de la relation (sauf si le processus de sélection du fournisseur est biaisé par une manœuvre dolosive de la part des fournisseurs comme par exemple une entente sur un prix minimum).

En revanche, si le nombre de fournisseurs est bas, les coûts de transaction sont élevés et le rapport de force est en faveur du fournisseur pour ce qui est du prix mais à son désavantage pour ce qui de la disponibilité d'une offre de services compétente et hautement qualifiée. Ainsi, le nombre de participants renseigne sur la plus ou moins grande capacité de l'entreprise de substituer à un fournisseur à un autre. Enfin, le cadre relationnel et de plus ou moins confiance dans lequel le contrat est passé joue un rôle évident sur le développement de la future relation client prestataire.

Les coûts de transaction dépendent aussi de trois critères principaux.

Le premier concerne la spécificité des actifs. Le choix entre internalisation ou externalisation dépend aussi de la nature du bien à produire. En effet, plus la relation entre les entités repose sur des actifs spécifiques, plus il est difficile de la dénouer,

d'où des coûts de transaction élevés. Par conséquent, plus les actifs nécessaires à la réalisation d'une activité sont spécifiques, plus l'entreprise a intérêt à internaliser cette activité. Dans le cas contraire, le recours au marché semble un choix qui s'impose de lui même. Un actif est spécifique quand il a été développé ou adapté pour un usage tel que requis par le client ou la tâche à réaliser ou une par une contrainte bien définie (liée a la sécurité des données par exemple, un camion blindé se transforme en un actif spécifique pour les sociétés de transport de valeurs et de protection des biens).

En outre, il existe quatre niveaux de spécificité qui sont :

- la spécificité de site qui consiste pour un fournisseur d'implanter des équipements à proximité de ceux de son client dans le but de réduire les coûts de stockage et de transport,
- la spécificité des actifs physiques qui correspond au fait pour un fournisseur de développer ou d'adapter des équipements spécialement pour les besoins d'un client,
- la spécificité des actifs humains lorsqu'un fournisseur a développé des compétences spécialement pour les besoins d'un client,
- la spécificité temporelle caractérisée par l'investissement de la part d'un fournisseur dans des actifs spécifiques afin de respecter les délais de livraison de son client.

Le deuxième critère concerne l'incertitude par rapport aux comportements futurs du fournisseur ou par rapport aux changements éventuels de l'environnement. Ces incertitudes conduisent les parties au contrat à agir selon leur rationalité limitée ce qui conduit à des coûts de transaction élevés. Dans ce sens, la méfiance qui découle de l'incertitude pourrait aboutir à une internalisation de la tâche.

Enfin, la fréquence des transactions est le dernier facteur ayant une influence significative sur les coûts de transaction. Ces transactions peuvent être uniques,

occasionnelles ou répétitives. Ainsi, plus les transactions sont fréquentes, plus les coûts de transaction sont élevés et l'externalisation préconisée.

Cette théorie est essentielle dans une approche d'externalisation. Elle participe à comprendre les fondements théoriques du choix optimal entre internalisation et externalisation et pose des indicateurs pratiques pour une prise de décision réfléchie. La décision d'effectuer une opération d'externalisation doit ainsi se faire après l'étude non seulement des coûts de production, mais aussi des coûts de transaction.

Une fois encore, cette théorie démontre la portée stratégique d'une telle orientation et met en avant les différents types de relation fournisseur-client qui peuvent se développer en conséquence en tenant compte du volet subjectif de la relation (opportunisme, confiance...). L'externalisation a, dans ce cadre, une visée d'optimisation de la compétitivité et de l'efficacité.

Section 3 - Diverses formes d'externalisation et ses grandes tendances actuelles

1- Les niveaux d'externalisation :

L'externalisation est un processus, étudié, réfléchi, motivé dans le but de s'adapter à la demande du marché ou à l'évolution de l'environnement de l'entreprise, comme expliqué plus haut.

Après avoir identifié les fonctions à externaliser et motivé cela, l'entreprise peut entamer un cheminement conduisant à en faire une entreprise pratiquant l'externalisation.

Le baromètre outsourcing 2008 d'Ernst & Young³³ définit le panel des entreprises européennes entrant dans son étude parmi celles qui externalisent au moins une fonction. D'autres fonctions peuvent être au fur et à mesure élargies en fonction des critères fixés par l'entité externalisatrice.

Les études relatives à l'externalisation identifient globalement trois niveaux internes de tâches externalisées :

³³ Baromètre Ernst & Young 2008, www.Ey.com

a- Les activités périphériques

C'est la première phase d'un processus d'externalisation. Dans cette phase l'organisation entretient des relations clients – fournisseur (prestataire) stricte et ponctuelle. L'Organisation confie à une entreprise externe la réalisation de tâches non essentielles et de support telles l'établissement de la paie des travailleurs, le gardiennage, la gestion de la cantine d'entreprise et l'hygiène.

Evoquant une expérience dans ce champs, T.DUENNING et R.CLICK³⁴, citent l'entreprise Américaine Rank Xerox, leader mondial et inventeur de la photocopieuse, qui a externalisé en 1994 la gestion de son centre technique basé en Grande Bretagne à une entreprise dénommée CBX. L'opération avait pour objectif de diminuer les coûts de cette opération précédemment effectuée en interne. CBX devait offrir une gamme de services tels la maintenance préventive des installations techniques, l'entretien des bâtiments et parkings, des espaces verts, la sécurité et la gestion de la restauration des travailleurs.

Il a été convenu entre Xerox et CBX que celle-ci percevrait une rémunération de base (flat) augmentés d'une prime calculée sur les réductions des coûts par rapport au mode de gestion précédent. Dans cette relation, l'équipe de CBX qui avait l'entière responsabilité d'utiliser son expérience et son Know How afin de maintenir la qualité de service exigée par Xerox, tout en offrant la même qualité de service existant précédemment et fixée contractuellement, était supervisée par le Directeur Technique de Rank Xerox.

A l'issue de la période d'évaluation, Xerox déclara que les économies de charges oscillaient entre 5% et 62% d'un service à un autre.

De cette expérience entre Rank Xerox et CBX, nous noterons que ce niveau d'externalisation appelle un certain nombre de caractéristiques :

-Les activités externalisées sont des activités secondaires ou de soutien ou périphériques et leur « réalisation » a été maintenue à l'intérieur des locaux de l'entreprise

-Le prestataire prend le contrôle de l'activité déléguée qui est de faible intégration, un point de contrôle est tout de même disponible (Directeur Technique),

³⁴ CLICK & DUENNING, source précédente, pages 125, 126

-La relation entre Xerox et CBX est une relation asymétrique en termes de taille et de pouvoir largement en faveur de Xerox. C'est une relation client-fournisseur.

-La performance du prestataire est mesurée en termes financiers par les gains effectués sur les coûts initiaux.

Malgré ce qui semble une opération d'externalisation simple, ce type d'externalisation n'est pas exempt d'imperfections dues à la rigidité des contrats notamment en ce qui concerne la rémunération des prestataires.

b- Les activités fonctionnelles

L'externalisation des activités fonctionnelles est aussi ancienne que la pratique de l'externalisation elle-même. Dans l'industrie automobile, aux USA, les changements fréquents des choix des clients et des cycles de production de plus en plus courts ont conduit à la réduction du cycle de vie des produits proposés aux clients. Si l'on ajoute à cela un haut niveau d'obsolescence technique de l'offre, nous comprendrons pourquoi les firmes automobiles ont été forcées à chercher à réduire les coûts de fabrication et de distribution, à augmenter la qualité des produits finis et à diminuer le temps de développement de nouvelles gammes de voitures.

C'est pour tout cela que, très tôt, des firmes telles que Toyota et Chrysler ont externalisé le développement de nouvelles gammes à leurs fournisseurs.

L'externalisation des activités fonctionnelles se distingue par une évolution de la vision relative à la manière de livrer les produits aux consommateurs. Ce changement est perceptible dans l'évolution de la manière d'externaliser.

Alors que jusqu'à présent les constructeurs automobiles ont toujours aisément décomposé les processus de production et profiter ainsi des avantages en termes de coûts, de know how et de spécialisation, il n'est pas toujours aisé de la faire pour les services.

Cependant, le développement des technologies de l'Internet ces dix dernières années a permis à ces constructeurs de délocaliser et externaliser une partie et des fois la totalité du processus de Recherche et Développement de nouveaux produits, de traitement de données, d'archivages. En effet, les coûts modérés des infrastructures de télécommunications et la disponibilité d'une multitude d'offres ont

permis de concilier baisse de coûts, et efficacité de l'externalisation d'activités tout de même importantes.

L'externalisation de seconde génération des activités fonctionnelles se distingue par les caractéristiques suivantes :

-Les activités externalisées sont d'importances stratégiques. La recherche d'une optimisation des coûts est toujours recherchée, mais relativement occultée par la recherche d'expertises externes ou de capacités supplémentaires externes.

-L'intégration entre client et partenaire est mise plus en avant. Il y a une plus grande recherche par les deux parties de synergies entre leurs ressources et leurs capacités respectives.

-Les organisations externalisatrices entretiennent ou cherchent à entretenir plus d'une relation externalisée à la fois. Les relations entre les partenaires (et à ce niveau, nous pouvons parler d'un début de coopération) sont moins rigides et plus souples aussi bien dans les démarches que dans l'évaluation des résultats ;

-L'organisation externalisatrice maintient une cellule ou équipe de contrôle et de coordination sur les activités externalisées en parallèle avec les équipes des prestataires.

-Il existe un certain de niveau de souplesse dans le contrat d'externalisation liant les deux parties. Cette flexibilité permet de gérer conjointement les évolutions technologiques ou ayant pour résultat les changements intervenues dans l'environnement externes.

-La mesure de la performance des tâches externalisée dépasse le stade des économies de coûts pour aller vers des critères tels que l'évaluation des performances globales de l'activité externalisée, la hausse des profits, rentabilité...etc....

L'organisation qui décide de passer vers un type d'externalisation de second type s'engage inexorablement vers une relation de confiance et délègue des activités qui lui sont stratégiques. C'est pour cela que le contrat d'externalisation doit être préparé avec soin afin d'éviter les retards et les coûts générés par les conflits d'interprétation et de préparer l'éventualité d'une réinternalisation de l'activité.

D'autre part, l'entreprise externalisatrice ne doit pas perdre de vue la possibilité de perdre son Know How métier et les personnels clés, ainsi que la

possibilité d'accuser un retard technologique dans son domaine d'activité, notamment les entreprises exerçant des activités de Recherche et Développement.

c- L'externalisation recentrée sur le métier

Il est normal que des entreprises ayant fait une première et même une deuxième expérience d'externalisation puisse comprendre le déroulement du processus « de l'intérieur » et comprenne les bienfaits et les bénéfices tirés de ces succès.

Le recours à la troisième génération de l'externalisation est également effectué sous la pression de l'environnement de plus en plus compétitif des entreprises et des organisations. Les entreprises qui sont poussées à répondre de plus en plus vite aux exigences de leurs clients et à faire tourner de plus en plus vite le processus de production et de renouvellement de l'offre se trouvent dans l'obligation de déléguer des fonctions toujours plus stratégiques et de plus en plus proches du cœur de leur métier. Cette situation subie par les entreprises fabricant des PC par exemple ou exerçant dans le domaine de l'habillement et de la mode, qui sont dans l'obligation de renouveler leur gamme et faire preuve d'innovation et proposer des services personnalisés à leur clientèle.

Les entreprises pressées par le temps et par la concurrence abandonnent les anciennes notions d'économies d'échelles et réduction de coûts et se tournent grâce aux apports des technologies de l'information vers des entreprises externes spécialisées et délèguent des activités toujours plus proches de leur cœur de métier, jusqu'à devenir des entreprises virtuelles tant sur le plan physique qu'organisationnel.

Un phénomène devenu courant ces dernières années est que beaucoup d'entreprises ont progressivement délégué à des prestataires externes des activités qu'ils considéraient naguère comme des activités de cœur de métier, donc à priori non externalisables.

Parmi ces entreprises beaucoup d'américaines et beaucoup appartenant aux secteurs les plus concurrentiels de l'informatique et des télécommunications tel que CISCO Systems, DELL, AMAZON qui ont externalisé la plupart des activités stratégiques. Ces firmes voient leurs prestataires externes comme un partenaire très

proche identifié comme faisant partie de sa propre chaîne de valeur et se contentent de garder une chaîne de valeur virtuelle.

Ces types d'externalisation ont connu encore un niveau jamais vu : des entreprises sont créés dès le premier jour avec une chaîne de valeur virtuelle où juste l'idée (ou l'âme de l'activité) est internalisé. Certaines entreprises, maintenant, réalisent des chiffres d'affaires considérables avec deux ou trois collaborateurs, dans jamais toucher le produit ou s'impliquer dans sa conception-fabrication-distribution. Au final, l'externalisation et l'intégration virtuelle sont considérés comme le seul cœur de métier.

A ce stade, nous constatons que la troisième génération d'externalisation a plusieurs caractéristiques qui se résument comme suit :

-La relation formelle existant entre les entreprises se transforme en une intégration virtuelle. Les entreprises externalisatrices partagent l'information en temps réel avec leurs partenaires, ce qui donne de la valeur et une étendue plus importante à la chaîne de valeur virtuelle.

-La standardisation du processus d'externalisation donne lieu à une plateforme commune et souple à travers la chaîne de valeur virtuelle.

-L'entreprise externalisatrice garde un contrôle central sur le déroulement des activités tout en déléguant la réalisation des opérations sur le terrain.

-L'externalisation transforme radicalement la manière dont les activités sont réalisées et touche désormais toutes les activités de l'entreprise.

2- L'offshoring

Si la notion de l'outsourcing est née de l'évolution de la pensée économique et de la manière d'appréhender le monde qui gravite autour le l'entreprise et des organisations en général, l'offshoring est né de l'extension de cet environnement pour englober le monde entier.

La mondialisation et l'offshoring sont étroitement liés l'un a favorisé l'essor de l'autre. En devenant « un monde plat »³⁵ grâce au développement fulgurant des technologies des télécommunications des vingt dernières années, le monde a

³⁵ Thomas FRIEDMAN, *The World is Flat: a brief history of the twenty-first century*, John Wiley, London, 2001

raccourci les distances et ouvert des opportunités aussi bien aux entreprises de l'ancien monde que ceux qu'on appelle actuellement les pays émergents.

a-Définition de l'Offshoring

L'offshoring est un terme anglo-saxon désignant littéralement le fait d'aller « vers d'autres rivages ». Il existe un équivalent français qui est le plus usité : la délocalisation.

C'est également le fait de transférer une activité précédemment réalisée dans le pays d'origine vers un autre pays.

Une autre définition est fournie par un document intitulé « l'étude du phénomène offshore dans le secteur informatique, épiphénomène ou tendance lourde pour le marché des logiciels et services informatiques » (JC BERTHOD, 2006) identifie l'offshoring (délocalisation) sous trois aspects :

-Changer le lieu d'une unité de production d'un pays à un autre. Cela consiste à fermer une unité de production dans un pays et en ouvrir une autre dans un pays étranger.

-Le recours aux services d'un sous traitant étranger qui fournit les biens ou services précédemment produits dans le pays d'origine. Cette forme de délocalisation est désignée sous la dénomination Offshore outsourcing.

-La délocalisation désigne également le fait d'ouvrir une nouvelle unité de production à l'étranger. Cette mesure augmente sa capacité de production et diversifie ses débouchés sur les marchés extérieurs.

Les raisons qui conduisent les entreprises à opter pour la délocalisation de tout ou partie de la production s'inscrivent le plus souvent dans d'une stratégie plus globale de réorganisation du processus de production, motivée par une intensification de la concurrence.

Transférer une partie de ses activités à l'étranger relève, pour l'entreprise, d'un arbitrage qui n'est pas uniquement lié à des considérations de coûts, mais qui s'insère plus largement dans une problématique d'attractivité des territoires et d'évolution de la division internationale du travail.

Une étude³⁶ menée en France pour le ministère du Travail auprès de dirigeants d'entreprises implantés en France et ayant eu recours à de tels processus, dont 37 ont pris récemment la décision de délocaliser, montre que les choix de délocaliser résultent d'une pression concurrentielle accrue liée à quatre facteurs :

– la montée en compétence extrêmement rapide des pays émergents, tels que le Sud Est Asiatique ou les pays de l'Europe de l'Est, où la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée s'accroît, ainsi que la productivité du travail ;

– la montée en puissance de firmes des pays émergents, où l'effort d'investissement est très élevé pour pouvoir répondre aux attentes de leurs clients des pays développés,

– les politiques d'achat agressives des donneurs d'ordre qui exercent des pressions déflationnistes dans les secteurs d'activité ;

– la recherche de nouvelles sources d'obtention de gains de productivité par une « dé-mécanisation » des processus de production, c'est-à-dire une substitution du travail au capital en faisant appel massivement au travail peu qualifié.

La décision de délocaliser relève de trois types de stratégies :

-la première consiste à suivre la demande. Elle est motivée par trois raisons essentielles : conquérir un marché en croissance, suivre des donneurs d'ordre, s'adapter aux politiques protectionnistes des États qui souhaitent promouvoir l'installation d'entreprises dans leur pays;

-la seconde est fondée sur une segmentation verticale du processus de production. Elle vise avant tout la recherche des coûts de main d'œuvre les plus bas possibles;

-la troisième repose sur une réorganisation de l'ensemble du processus de production sur une base mondiale et non strictement verticale.

Cette dernière forme de délocalisation est surtout l'apanage des très grandes entreprises transnationales surtout américaines relevant des secteurs de plus en plus compétitifs et a forte intensité concurrentielle (bio Technologies, technologies de l'information, industries de pointe..), elle explique en partie les délocalisations hors

³⁶ Document du Centre d'études Prospectives et d'informations Internationales, Les dossiers de la Mondialisation N° 2, France, mai-juin 2006

des territoires habituels en considérant que le monde entier est un marché potentiel et accessible.

Ainsi, bien que s'inscrivant dans des contextes variés, les choix de délocalisation étudiés sont le produit d'un très petit nombre de facteurs déterminants, qui apparaissent comme des conditions nécessaires mais pas toujours suffisantes à la décision de délocaliser. Celle-ci résulte bien souvent de la conjonction de ces facteurs et d'autres encore que l'étude qualifie d'« aggravants ». Sur ce registre, ni la fiscalité ni la réglementation sociale en France ne sont perçues comme des causes de la délocalisation, mais plutôt comme des contraintes auxquelles les entreprises doivent s'adapter. En revanche, la dévalorisation de l'image de l'industrie, la complexité des circuits administratifs jugés bureaucratiques, la judiciarisation des conflits sociaux ainsi que les rigidités de l'organisation du temps de travail jouent le rôle de facteurs aggravants dans l'esprit des dirigeants d'entreprise. À ces éléments, il faut ajouter les critiques émises à l'encontre d'une part des politiques européennes en matière monétaire et commerciale, et d'autre part du faible soutien à l'innovation apporté par les pouvoirs publics français, ou du moins tels que le voient les entreprises.

À la lumière de cette étude de cas, deux « portraits types » de délocalisations émergeraient :

- les délocalisations par filialisation dans les pays dits développés qui sont le fait de grands groupes opérant dans des secteurs très concentrés (automobile, aéronautique, pharmacie) et répondent à des stratégies de division internationale du travail effectué à l'intérieur de la firme;

- les délocalisations par sous-traitance dans les pays dits à bas salaires qui sont le fait d'entreprises opérant dans des secteurs matures sur des produits à fort contenu en main-d'œuvre peu qualifiée (textile-habillement, électronique, biens de consommation durable) et répondent à des stratégies de réduction des coûts.

En proportion, les délocalisations vers les pays limitrophes de la France et les États-Unis représentent environ la moitié du total des emplois délocalisés, tels qu'évalués par l'Insee, à égalité avec celles en direction des pays dits à bas salaires, la Chine en tête (15 % des emplois délocalisés) loin devant l'Europe de l'Est et l'Afrique du Nord (Maroc et Tunisie, notamment pour les centres d'appels).

b-Typologie de l'offshoring

Il existe beaucoup de définitions dérivant du terme Offshoring. Ce sont des dénominations qui résultent plutôt de la pratique ou d'une distinction marketing de que différence de notion. Subrata Chakrabarty³⁷ de l'université du Texas (USA) a recensé plus de 50 variantes et applications de l'outsourcing et de l'offshoring décrites selon la situation géographique, ou selon le point de vue du client ou selon le processus décisionnel....

Parmi ces différentes applications, nous avons sélectionné :

-Onshoring, Domestic Sourcing, Onshore sourcing: Le client et le prestataire de services se trouvent sur le même marché/territoire/pays.

-Nearshoring, Nearshore sourcing : le prestataire de services est situé dans un pays géographiquement proche du pays du client. De ce fait, les pays qui partagent les mêmes frontières ou sont géographiquement proches sont considérés comme des pays Nearshore. La délocalisation d'entreprises du Royaume Uni vers l'Irlande et l'Espagne, peut être considérée comme du Nearshore de même que le Mexique et le Canada pour les entreprises américaines ou une entreprise du sud de l'Europe qui délocaliserait au Maghreb.

-Inshoring : Cela consiste à faire venir des travailleurs étrangers ou une entreprise étrangère pour faire réaliser les travaux ou accomplir les prestations à l'intérieur du pays de l'entreprise cliente.

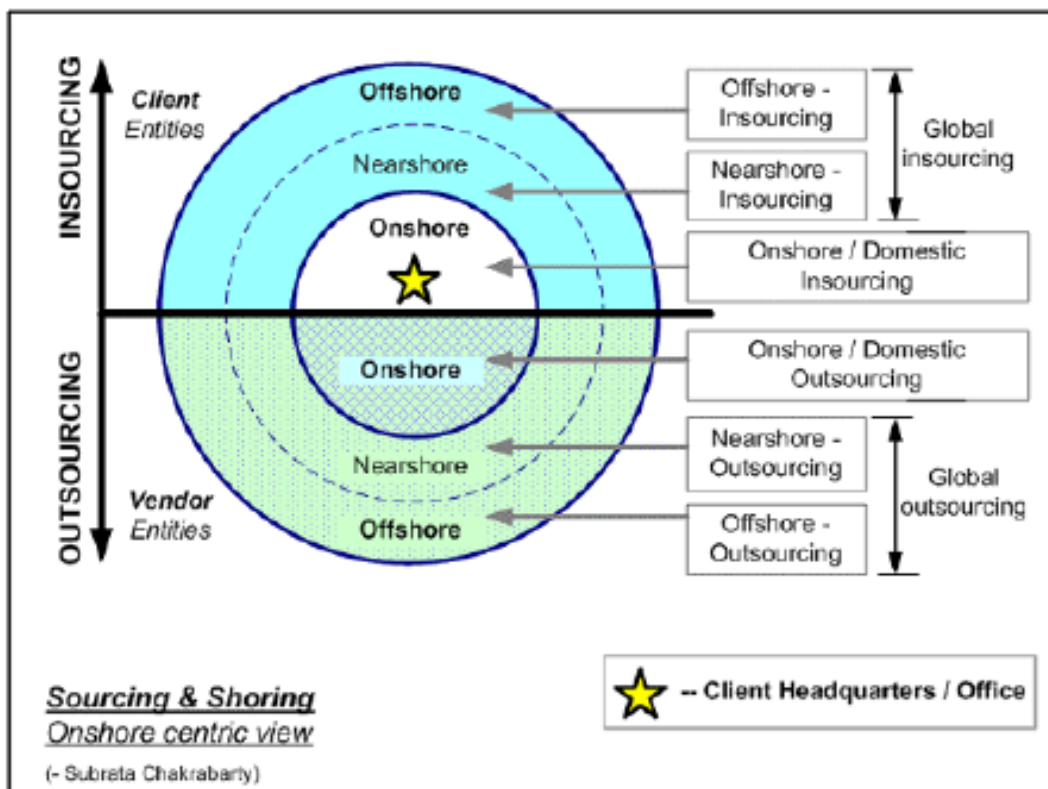
-Business Process Outsourcing : se traduit littéralement comme l'externalisation des processus d'affaires. Cela consiste pour une entreprise à confier à une autre entreprise se trouvant à l'étranger, une fonction complète telle que le centre d'appel, l'analyse financière, la tenue de la comptabilité, la paie ...

Afin d'étayer son étude sur les typologies de l'outsourcing et de l'offshoring, Subrata Chakrabarty a illustré son étude très détaillée de graphes et dessins

³⁷ Subrata Chakrabarty, Making Sense of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives, Texas A&M University, (USA) article cite dans Outsourcing and Offshoring in The 21st Century : a Socio-Economic Perspective, Idea Group, 2006 Pages de 18 a 53

explicatifs, dont nous présentons ci-après un graphe expliquant les stratégies ‘shoring’ et ‘sourcing’ du point de vue du prestataire local (interne).

Sourcing and shoring: Onshore centric view



Graph 4 : Typologie de types ‘sourcing’ et ‘shoring’

Source: Subrata Chakrabarty, Making Sense of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives, Texas A&M University, (USA) article cite dans Outsourcing and Offshoring in The 21st Century: a Socio-Economic Perspective, Idea Group, 2006, Page 27

-La Chine : une destination recherchée pour l’offshoring IT :

Selon une étude du bureau de consulting américain McKinsey,³⁸ la Chine est appelée à consolider son offre industrielle fragmentée pour gagner en taille et en expertise nécessaires pour capter de grands projets internationaux.

³⁸ Offshoring: Is It a Win-Win Game? Mc Kinsey Global Institute, San Francisco 2004, Document de 19 pages

Nous ne pouvons qu'approuver une telle prédiction déjà faite en 2004. Au contraire, la Chine a et continue à avoir en 2009 une remarquable position pour consolider sa position de superpuissance dans le domaine des Technologies de l'Information et des Télécommunications.

Certaines récentes évolutions du climat des affaires en Chine vont lui permettre de renforcer sa position d'avant-garde dans l'industrie des services.

Selon des statistiques de l'américaine Gartner Dataquest (2004) cités dans un rapport sur l'industries des NTIC en Chine ³⁹ les revenus générés par les services des NTIC en 2006 sont évalués à 8,9 milliards de Dollars US avec un accroissement annuel de 19,6%. Selon la même source, la firme américaine IDC spécialiste des NTIC, les services technologiques de la Chine ont connu un accroissement annuel de 42% par an depuis 1997.

L'industrie Chinoise du logiciel a connu une hausse considérable passant de 7,16 US dollars en 2000 à 19,3 Milliards de US dollars en 2003. Pendant la même période, les exportations de logiciels sont passés de 0,25 Milliards de US Dollars à 2 Milliards de Dollars US.

La Chine recèle des potentialités très importantes pour attirer les entreprises recherchant à délocaliser une partie ou la totalité de ses services IT. En outre, un environnement propice aux délocalisations est encouragé par les autorités.

Pour cela, le rapport met en avant cinq atouts qui feront le succès du secteur des services IT:

-Taxes à zéro taux. En 2005, 251 taxes et impôts et taxes grevant les logiciels et produits de technologie IT ont été supprimés. Cette mesure influence directement le coût de revient des produits et services délocalisés en Chine et améliorera encore plus leur compétitivité.

-La Chine a adopté tous les standards de développement des logiciels aussi bien des systèmes d'exploitation que des logiciels applicatifs. L'essor de son industrie informatique et télécommunication lui donnera de plus en plus une position de leader dans le domaine des nouveaux systèmes d'exploitation de future génération et d'open Source. Ce qui consolidera la position de la Chine qui passera progressivement de la position de suiveur à celui de leader suivi et écouté pour le

³⁹ Outsourcing China, How China's Five Emerging Drivers Are Changing The Technology Landscape And IT Industry, by Savio N. Chan, Senior Advisor To the outsourcing Institute, 2003

choix et l'orientation des technologies software de l'avenir de troisième et quatrième génération (3G et 4G).

-Une protection accrue des droits de la propriété intellectuelle: la cour suprême Chinoise a décrété en date du 23 Décembre 2004 une stricte application des lois sur la protection de la propriété intellectuelle et punissent les contrevenants de fortes amendes. Des peines d'emprisonnement ont même été requises pour les pirates de biens matériels ou immatériels.

-Une politique d'acquisitions agressive: la Chine lance ses plus grandes entreprises d'Etat du domaine des TI vers le monde via le rachat de marques mondiales et réputées imprenables tel l'acquisition de la Division Laptop d'IBM sous le nom de Lenovo. L'entreprise Chinoise TCL, le plus grand fabricant de téléviseurs au monde, a également pris le contrôle de la branche télévision de Thomson.

-Des Ressources Humaines maîtrisant les technologies IT: La Chine recèle 2 millions de développeurs de logiciels et 6 millions d'ingénieurs qui sont toujours en remise en cause et en perpétuelle évolution qualitative et quantitative. En outre, la prospérité et le développement rapide des technologies de l'Internet de ces dernières années attire de plus en plus d'ingénieurs chinois établis à l'étranger avec un bagage formation acquis dans les plus grandes université américaines. C'est le cas de Charles Zhang, Ph.D obtenu aux Etats Unis et fondateur du portail Internet sohu.com (540 Millions de US dollars de Chiffres d'affaires), et de Peggy Yu ayant fondé le site DangDang.com concurrent direct de Amazon en Chine. C'est ce que les chinois appellent non sans une certaine fierté "l'effet tortue de mer".

CHAPITRE II : L'EXTERNALISATION : UN ENVIRONNEMENT MONDIAL, FACTEURS DE SUCCES ET APPLICATIONS

Section 1 - La mondialisation, un facteur accélérateur de l'externalisation

La mondialisation évoque beaucoup de choses pour beaucoup de personnes, mais elle se comprend plus qu'elle se définit. D'une manière générale, la mondialisation (Globalization en anglais) est le passage à une vitesse supérieure et une amplification des échanges de biens, d'informations, capitaux, services, technologies, cultures à une échelle mondiale, au-delà des frontières nationales. C'est également "un réseau international composé d'individus, d'entreprises, d'organisations multilatérales et de gouvernements qui prennent des décisions de production, de distribution et de consommation."⁴⁰

L'autre volet de la mondialisation implique également l'intensification des menaces, actes de sabotage, épidémies et plus généralement une amplification des cotés négatifs qui étaient prisonniers des frontières existantes.

1-La mondialisation, facteur d'accélération du changement

La Mondialisation a toujours existé dans certains domaines et des certaines cultures qui avaient une vision planétaire des choses tels les anciennes conquêtes, mais un mouvement d'expansion est apparu depuis l'invention des média de masse et a pris un coup d'accélérateur jamais égalé depuis le début des années 90 notamment avec le développement des technologies de l'information et des télécommunications.

La mondialisation a plusieurs facettes. La mondialisation financière fait bouger à travers le monde 1,3 trillions d'US Dollars chaque jour. Pour les entreprises mondialisées qui ont leurs sièges sociaux, représentations commerciales, usines disséminés à travers le monde avec des personnels de plusieurs nationalités et cultures, la notion de nationalité devient de plus en plus une référence dépassée.

La Culture est également devenue mondialisée comme jamais avant. Les chaînes de télévisions par satellite, les voyages lowcost, les coûts toujours plus bas

⁴⁰ David E. O'Connor, Basics of Economics, Greenwood Press, 2004, Page 273

du fret aérien et le développement rapide de l'Internet et de son contenu (blogs, sites web, messageries...) des plus diversifié permettant un accès à l'information riche et variée (films, cuisine, arts, langues,).

Plus de trois millions de voyageurs dans le monde traversent des frontières tous les jours, et plus de 500 millions de personnes utilisent l'Internet quotidiennement et accèdent à d'autres cultures, informations, livres et musique en provenance de tous les pays du monde.

Le monde des affaires politiques et stratégiques est également plus mondialisé qu'il n'a jamais été auparavant. Des réseaux d'informations définis comme "terroristes" opèrent tous les jours sur le net et dans environ 60 pays dans le monde et procèdent à des transferts d'armes et de fonds. Les gangs de criminels internationaux sont devenus des entreprises multinationales avec des centres de production, réseaux logistiques sophistiqués et des circuits de distributions englobant un grand nombre de pays situés sur des continents différents.

La mondialisation a été également accélérée par un changement radical des idées et des cultures qui se sont ouvertes à d'autres en favorisant la compréhension et la complémentarité entre les Etats.

Il y a une trentaine d'année, les pays du monde étaient largement coupés de l'économie internationale et beaucoup de pays étaient contre l'ouverture des frontières tant physiques que financières ou culturelles.

De nos jours, nous constatons des tendances inverses et observons que certains Etats ont adopté des régimes favorisant la circulation des capitaux, de l'investissement et ont levé certaines restrictions notamment pour permettre la circulation et l'enrichissement des idées. La Chine, le Sud Est asiatique, L'Europe de l'Est, la Russie et certains Etats émergents d'Amérique Latine sont maintenant convaincus que l'ouverture des frontières et l'encouragement des flux de toutes natures, sont bénéfiques pour leurs pays.

Ainsi, le choix de se diversifier dans le monde et "se mondialiser" pour une entreprise, implique de faire le choix de marques, de produits et d'une implantation dans les marchés les plus importants afin de capter le maximum d'avantages.

La mondialisation a également connu une expansion exponentielle due au développement des technologies des transports aussi bien des informations que des

personnes que des marchandises d'un pays à un autre, rendant les échanges plus fluides et moins onéreux.

A la fin du vingtième siècle, près de 63.000 entreprises multinationales exercent leurs activités à travers le monde. Boeing par exemple, assemble annuellement ses 777 avions de tous tonnages et tous modèles se composant de 130.000 pièces chacun, à partir de pièces détachées et semi finies provenant de 12 pays. Les fournisseurs de ont mis à profit l'avantage comparatif de chacun et Boeing s'est chargé de les intégrer dans une démarche globale et mis en place un chaîne logistique intelligente d'envergure mondiale⁴¹.

Pour les pays les moins développés, la mondialisation pourrait être plus bénéfique et pourrait améliorer les niveaux de vie des populations et permettre de créer des débouchés importants. C'est ce qui est constaté à travers le mouvement -au début timide, ensuite massif- de l'externalisation par les plus grandes compagnies mondiales de certaines de leurs activités vers certains pays émergents ayant su tirer profit de cette mondialisation qui s'est imposée à eux.

L'augmentation du niveau de vie des populations de certains pays émergents et des pays les moins développés n'est pas qu'une action morale mais également une nécessité induite par la mondialisation, dans la mesure où ces pays sont appelés à devenir eux-mêmes des marchés pour les produits et services des entreprises mondialisées. Les grandes entreprises transnationales ont tout intérêt à l'émergence de ces pays et en devenant des marchés consommateurs contribuant à amortir les effets de crises des économies développés en maintenant leurs niveaux d'exportation.

C'est pour cela que nous assistons dans une certaine mesure à l'augmentation des actions visant à éradiquer certains phénomènes, tels la corruption, l'obsolescence du système éducatif et de santé, freinant le développement des pays du tiers monde et à impulser plus l'élan des pays dits émergents.

⁴¹ P.A. LAUDICINA, World of Balance, Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage, Mac Graw Hill, New York, 2005, Page 25

Période	Caractéristiques de la période
Années 50 et 60	-Expansion internationale via l'établissements de petites filiales à l'étranger, -Prédominance des implantations multi produits avec des filiales approvisionnant des distributeurs locaux, -Coordination mondiale et intégration limités des opérations géographiquement dispersées
Années 70	-Diversification rationalisation et plans de développements des filiales locales
Années 80	-Plus grande intégration et coordination à travers des entreprises multinationales nouvellement créées -Intérêt accru pour la compétitivité, -Plus grande spécialisation et coordination entre les entités nationales
Années 90	-Transition vers des stratégies mondiales et transnationales -Intérêts pour développer les cœur de métiers avec externalisations fonctionnelles, -Alliances stratégiques, et développement des vecteurs de propagation des connaissances
Années 2000	-L'ère des entreprises virtuelles et des organisations dites intelligentes

Tableau 2 : Evolution des entreprises mondialisées

Source: G. STONEHOUSE, J. HAMILL, D. CAMPBELL, T.PURDIE, Global & transnational Business, Strategy and Management, John Wiley, London, 2nd Edition 2004, Page 38

a-La mondialisation des marchés et la mondialisation des industries

Le terme mondialisation est souvent utilisé d'une manière générique. C'est à dire non précise et qui ne sous entend pas un concept ou une idée. Alors que c'est un concept complexe, il est plutôt un mot à la mode utilisé à tort et à travers dans le langage de tous les jours et dans les articles de la presse généraliste.

Il est donc important de distinguer la signification précises entre le mondialisation des marchés et la mondialisation des industries, ainsi que leur interdépendances.

Ces formes de mondialisation ont des implications différentes sur la vision des activités et des stratégies. Dans leur formes les plus simples nous pouvons comprendre ces concepts comme étant un partage des rôles: l'offre pour l'industrie et la demande pour le marché.

-Mondialisation des marchés:

Les marchés sont façonnées par les clients et leurs besoins. Les entreprises multinationales constituent à leur manière à ce façonnement et la standardisation des besoins, à travers entre autres les promotions et la publicité. La mondialisation du marché est vue comme la mondialisation de la demande en produits finis ou en services (ou une combinaison des deux) de la part des consommateurs. Cela implique que les besoins des consommateurs deviennent plus homogènes sur certains produits ou catégories de produits. Les jeans ou le hamburger américains sont des produits mondialisés ainsi que les films issus des l'industries cinématographiques hollywoodiennes ou Indiennes.

Il existe également des demandes pour des produits tels le pain. Bien qu'il existe un besoin mondial pour cet aliment, il y a tout de même une différenciation entre les pays. En France, c'est la *baguette*, en Inde, c'est le *chapatti*, en Egypte, le *fatair*. Cependant, le marché devient plus mondialisé si l'on trouve – comme c'est le cas- plusieurs variétés de pain dans des chaînes de supermarchés à travers le monde. Cela prouve que la mondialisation, en cherchant à satisfaire le plus grand nombre de consommateurs, a créé des clients de plus en plus informés et, donc, exigeants et sophistiqués.

La mondialisation des marchés, en favorisant ces consommateurs plus sophistiqués favorise en même temps des clients plus sensibles non seulement aux prix mais également à la qualité, aux procédés techniques et matières entrant dans la fabrication des produit ainsi qu'au design et à l'éthique.

Dans son élan vers la mondialisation, l'entreprise doit être plus attentive aussi bien aux similitudes existantes entre les consommateurs, mais aussi aux différences afin de prévoir et d'anticiper l'évolution de leurs futures exigences.

-La mondialisation des Industries:

La mondialisation des industries est liée, mais de nature différente, à la mondialisation des marchés. Alors que la globalisation des marchés est centrée sur le consommateurs et l'évolution de ses besoins, la globalisation des industries est centrée sur la capacité des entreprises à configurer et coordonner au niveau mondial et au delà des frontières nationales, leurs productions et leurs activités.

Les entreprises peuvent décider de concentrer une partie de leurs activités dans un pays qui recèle des avantages spécifiques et de disperser le reste des processus dans différents pays du monde, comme c'est le cas de Benetton ⁴².

Benetton a décidé d'externaliser son processus de fabrication et de le répartir vers des prestataires se trouvant tous dans une certaine région de l'Italie ayant une concentration de main d'œuvre qualifiée. En même temps, les centres de distributions sont dispersés à travers le monde afin d'aller vers les consommateurs.

Les industries mondialisés se caractérisent également par un haut de niveau de compétition, une perpétuelle recherche d'économies d'échelles et de coûts et une perception accrue des changements des procédés, technologies et standards pouvant influencer sur le comportements des consommateurs

Elles sont également capables de répondre rapidement à des demandes provenant de marchés fragmentés avec des produits de plus en plus adaptés aux attentes des clients locaux. Cependant, d'une manière générale, l'industrie mondialisée sert plus les marchés eux mêmes mondialisés que les autres.

b-L'Inde et la Chine au cœur de l'externalisation mondiale

La Chine et l'Inde partagent deux caractéristiques : leurs population est très nombreuse et leurs économies ont une croissance très rapide, ces dix dernières années. En outre, elles pèsent respectivement pour 5% et 2% du total PIB mondial et si nous extrapolons les taux de croissance depuis 1978, nous constaterons que la Chine et l'Inde sont parmi les plus grandes économies au monde. Leur main d'œuvre nombreuse et de plus en plus qualifiée implique de grandes capacités de productivité surtout si ces deux pays continuent à investir massivement et accueillir le flux de technologies venant des entreprises s'y implantant.

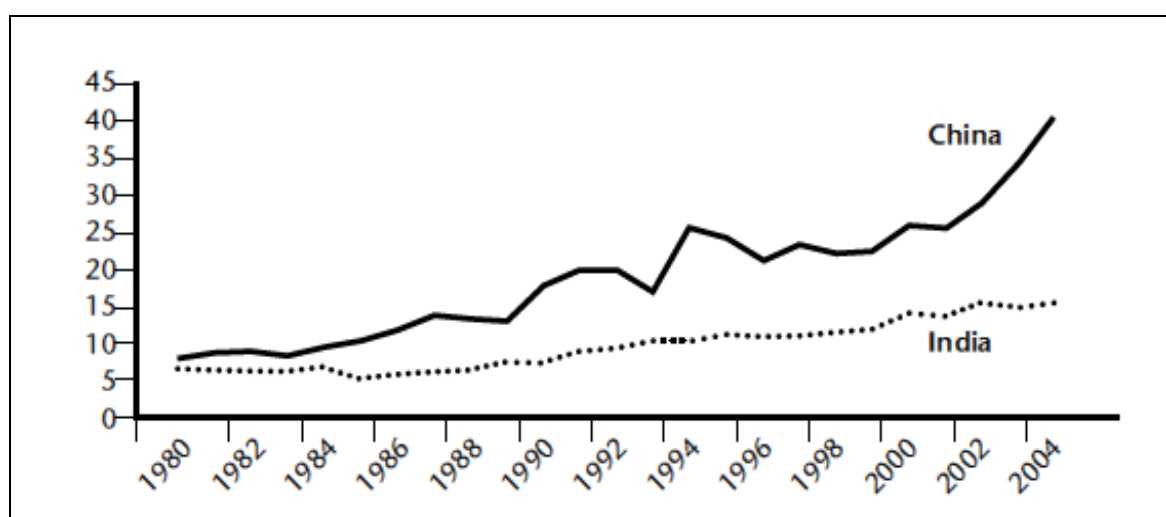
⁴² G.STONEHOUSE, D. CAMPBELL, J. HAMILL, T. PURDIE, Global and Transnational Business: Strategy and Management, John Wiley, 2nd Edition, 2004, Page 63

Le développement des deux pays permet non seulement un mouvement d'externalisation en raison des coûts de main d'œuvre très bas et un niveau de compétences élevé au standards des entreprises demandeuses, mais également permet de créer deux marchés de débouchés pour les produits aussi bien fabriqués sur place que ceux qui proviendraient des entreprises implantées à l'étranger.

Ce sont aussi deux pays demandeurs pour les flux de capitaux et pour les investissements.

La Chine et l'Inde ont largement prouvé leur capacités à faire évoluer leurs capacité en terme de commerce international et leurs offres de produits ainsi que leurs performances afin d'être pro actifs et anticiper les évolutions des marchés et des industries.

Le développement des exportations de services externalisés ou non et la tendance haussière observée depuis quelques années (voir graphe ci-après), présage d'un accroissement encore plus important, dans les années à venir qui vont connaître un bouleversement des modèles économiques des deux pays qui passeront de pays sous développés demandeurs de capitaux et de connaissances vers des pays développés émergents exportateurs de services et de biens et de bassins d'expansion pour une partie des industries mondiales.



Graphe 5: Evolution du ratio PIB/ Exportations de la Chine et de l'Inde de 1980 à 2004

Source: L. WINTERS, S. Yusuf, Dancing With Giants: China, India and the Global Economy

World Bank, 2007, Page 70

En Chine, la contribution des industries à fort taux de main d'œuvre et des bas coûts du travail sont significatifs pour assurer un développement rapide des infrastructures et l'amélioration des niveaux de progression de l'économie, à l'exception des industries se trouvant sur les côtes Est de la Chine. La progression de plus en plus évidentes des coûts de fabrications de cette région conduira inéluctablement à une migration (Inshoring) des ces industries vers les régions de l'intérieur du pays où il reste toujours des réservoirs de main d'œuvre non utilisés et encore à des prix plus abordables.

L'enseignement supérieur est entrain de prendre également de l'ampleur en Chine due entre autres au retour l'ingénieurs et de diplômés chinois au bercail afin de tirer profit de l'évolution fulgurante de l'économie et des conditions de vie proches des standards occidentaux offertes aux diplômés. Une concentration de ces cerveaux dans des domaines de pointe pourrait permettre de constituer une force et consolider l'avancée de la Chine dans certains domaines de technologies sophistiquées bien que la demande de compétences dans les services gouvernementaux et l'enseignement supérieur puisse freiner quelque peu ce processus.

Grâce à la faiblesse des coûts de main d'œuvre , des salaires, à la qualification de cette main d'œuvre et aux faibles coûts des intrants (grâce à une politique d'exonérations fiscales et de levée de barrières tarifaires à l'entrée) les deux pays peuvent profiter pleinement des avantages compétitifs que procurent ces facilités sur certains secteurs et permettre ainsi de devenir des économies d'accueil pour des industries à la recherche d'havres pour leur développement international et de pays exportateurs de biens et de services vers le monde entier.

2-Gestion de la production et de la logistique dans le contexte de la mondialisation⁴³

N'importe quelle entreprise entrant de plein pied dans la mondialisation et ayant des centres de production et ou de distribution dispersés géographiquement dans le monde est tenue d'avoir un certain degré de coordination qui impliquent des décisions complexes à prendre pour faire tourner correctement un certain nombre de centres de management fonctionnels.

⁴³ G.STONEHOUSE, D. CAMPBELL, J. HAMILL, T. PURDIE, op.cit.. Pages 248 à 261

Le problème principal d'une telle organisation est de prendre des décisions complexes se rapportant au nombre, tailles, le rôle de chaque site de production, spécialisations et localisations des infrastructures à travers le monde. Ces décisions doivent également inclure les relations entre tous les sites de production, de montage ou de distribution et gérer les décisions relevant de la logistique internes et externes qu'impliquent toutes ces opérations.

a-Les avantages compétitifs générés par la production et la logistique

Un système logistique et de production intégré et coordonné peut être une source importante pour consolider l'avantage compétitif de l'entreprise, dans le contexte de la mondialisation. Une production et une logistique coordonnée peuvent être source d'importants avantages pour l'entreprise en termes d'économies de coûts, de flexibilité et de temps de réaction.

Les principaux générateurs de valeur ajoutée sont le lieu de disponibilité d'un produit dans un lieu plus proche du client, le temps dans le cadre du respect des délais requis par le client et l'information qui consiste à répondre aux questions des clients et leur communiquer des informations pertinentes sur les produits et services.

Un réseau logistique interne est essentiel pour optimiser la spécialisation et l'intégration des sites de production.

La globalisation a considérablement réduit le besoin d'une approche marché par marché lors d'opérations d'approvisionnement et de logistique et a permis de mettre en place une stratégie de déploiement de nature intégrée et globalisée. L'émergence d'une compétition entre les entreprises a obligé celles-ci à rogner sur les coûts et à rechercher à optimiser l'acheminement des biens.

Conséquence de ces deux contraintes, de nombreuses compagnies internationales ont rationalisé leurs processus d'achat et de distribution en consolidant les activités vers des centres moins nombreux et plus grands, destinés à fournir les marchés de plusieurs pays à la fois.

b-Les stratégies de production mondialisées

Pour dessiner sa stratégie mondiale de production, toute entité a besoin de prendre des décisions dans un certain nombre de domaines. Le nombre de sites de production à implanter dans le monde est une des nombreuses décisions à prendre. Elle est tributaire par un certain nombre d'éléments comprenant les coûts d'implantation, les risques possibles ou potentiels et la réglementation locale relative aux libertés dans le domaine de l'encouragement des investissements et du commerce.

En deuxième lieu, l'entité doit déterminer les rôles de chaque site de production et mettre en place des mécanismes organisant les relations entre les sites eux-mêmes et déterminer en même temps la spécialisation et l'intégration de chaque site, par rapport au marché local ou régional ciblé d'une part et par rapport à l'ensemble des sites, d'une manière plus globale.

En dernier lieu, l'entreprise cherchant à s'implanter en dehors de son marché national habituel doit veiller à identifier sa politique d'achat internationale et décider lequel des trois types de politiques d'achat possibles (ou une combinaison de ces modes) il faut adopter : central, autonome ou semi autonome.

Dans ce cadre, P. Dickens a développé son modèle comprenant quatre stratégies de production dans son livre publié en 1998 sous le titre « Transforming the World Economy ».⁴⁴

Ce modèle dit « modèle de Dickens » se présente en quatre points :

-Une production concentrée :

C'est le cas le plus simple. Toute la production est concentrée sur un seul site qui fournit le marché mondial via son réseau de distribution. Les opérations y sont hautement concentrées et coordonnées.

-Une production réalisée sur le marché d'accueil

C'est la stratégie de production la plus répandue parmi les entreprises transnationales. C'est essentiellement de la production locale pour le marché local.

⁴⁴ Cité dans « L.A. WINTERS, S. YUSUF, Dancing With Giants : China, India and the World Economy, World Bank , 2007, Pages 70 à 75

C'est une stratégie géographiquement dispersée (autant de sites de productions que de pays d'implantations) incluant une autonomie des opérations.

-Une production spécialisée pour le marché mondial ou régional

Le but de cette stratégie est de rationaliser le processus de production en spécialisant par exemple la production sur quelques sites qui fournissent plusieurs marchés simultanément. Cette stratégie de production et de distribution devient de plus en plus répandue spécialement lorsque cela concerne des marchés régionaux intégrés tel que l'Union Européenne.

-Une production transnationale intégrée verticalement

C'est une stratégie de spécialisation par process ou par produits semi finis au lieu de produits finis tel que mentionné plus haut. L'aspect le plus important pour nous de ce mode de production est le besoin élevé en processus de fabrication externalisé comme vecteur d'intégration verticale.

Il identifie deux types importants d'activités particulièrement adaptés à l'externalisation :

- D'abord les produits qui sont arrivés au niveau mature du cycle de vie, dont la technologie de fabrication est standardisée et qui a besoin d'un long procédé de fabrication nécessitant particulièrement une main d'œuvre semi qualifiée ou non qualifiée
- Ensuite certains processus de production d'industries nouvelles (exp. Electronique) nécessitant une haute intensité de main d'œuvre semi qualifiée ou non qualifiée malgré le fait que cette industrie requiert une forte intensité capitalistique ou technologique pour la production.

Pour décider du choix du lieu de production le plus adapté, les entreprises transnationales qui décident d'externaliser leur production à l'étranger, doivent prendre une décision complexe pour déterminer le lieu d'implantation de leurs sites de production. Cette décision est tellement complexe que des outils de prise de

décision utilisant des modèles mathématiques et des logiciels spécialisés sont utilisés pour rechercher la décision la plus optimisée.

Plusieurs facteurs à prendre en compte ont été identifiés. Il s'agit d'abord du marché en déterminant sa taille, sa croissance, types de produits et services demandés, degré de compétition sur ce marché. Une étude des ressources est également nécessaire. Elle identifie la disponibilité des matières premières et des services aux entreprises, la disponibilité de main d'œuvre qualifiée ou un ayant un niveau d'instruction suffisant pour être formés.

L'étude des coûts de production ne doit pas être négligée. Elle identifiera productivité du travail, les coûts des matières premières, des moyens de transport, coût et disponibilité des sources d'énergie, convertibilité de la devise locale et réglementation régissant les mouvements de capitaux,

Les conditions politiques générales figureront dans les éléments à identifier ainsi que l'attitude des gouvernements hôtes vis avis de l'implantation des entreprises étrangères, identification des réglementations restrictives relatives à l'actionnariat, le niveau d'impositions et variétés des taxes, exonérations et subventions aux investisseurs, barrières tarifaires, stabilité politique et économique et législation du travail,

De manière plus générale, la décision d'implantation n'omettra pas d'étudier les affinités culturelles et linguistiques locales : manières similaires de faire les affaires, maîtrise des langues étrangères pour communiquer correctement, réglementation relative aux flux d'immigrés étrangers.

L'importance relative de ces facteurs ne varie pas seulement d'une industrie à une autre mais dépend également du type de production à implanter dans le pays hôte.

On distingue deux types de productions avec des avantages pour chaque type :
-La production orientée marché:

Dans un premier temps, il s'agit de fournir un marché extérieur en s'implantant sur place afin de contourner les barrières tarifaires à l'entrée et les contingentements éventuels existants . En termes simples, les facteurs principaux qui entrent en considération sont la taille du marché et sa croissance.

-La production orientée coûts:

La production orientée vers la réduction des coûts a été, depuis quelques dernières années, un facteur déterminant dans l'externalisation vers les pays en voie de développement et pays émergents où les coûts de main d'œuvre sont les plus bas. Pour certaines industries à forte concentration de main d'œuvre, les coûts de celle-ci sont un élément déterminant du choix d'implantation et facteurs importants de compétitivité.

Section 2- Le contrat d'externalisation: un facteur de succès du processus d'externalisation

La mise en place d'un processus d'externalisation est une opération réfléchie demandant rigueur et sérieux : une fois prise la décision d'externaliser telle ou telle activité de l'entreprise, en vue d'objectifs précisément définis, il convient de passer par un certain nombre d'étapes qui deviennent encore plus importantes si l'entreprise décide d'externaliser pour la première fois.

Dans tous les cas, il est nécessaire de réfléchir au préalable sur les objectifs attendus et doit mettre en place un cahier de charges reflétant ses besoins d'une manière précise et déterminant les rôles de chacun, client et prestataire.

L'externalisation présente une dimension supplémentaire : elle engage l'entreprise et le prestataire dans un partenariat à long terme, qui nécessite investissement et efforts de la part des deux parties pour apprendre à travailler ensemble. Il s'agit là d'une différence fondamentale avec les autres contrats de prestations de service (telle la sous-traitance), dans le cadre desquels les parties ne restent pas nécessairement en relation après l'accomplissement des missions commandées.

Dans tous les cas, il est nécessaire de pas perdre de vue que pour les relations basés sur le long terme, "la relation client prestataire qui détermine le succès de l'opération d'externalisation doit avant tout avoir comme fondement une confiance personnelle et organisationnelle. Le volet contractuel de la relation doit refléter cette confiance basée sur le long terme."⁴⁵

⁴⁵ Isabelle RENARD, L'externalisation en pratique, Editions d'organisations, 2ème Edition, 2005, France Page 138

En outre, comme nous allons le voir, la relation client prestataire, bien qu'il faille formaliser, est complétée par la confiance. Mieux, un contrat complet et détaillé favorise la relation de confiance dans la mesure où un contrat insuffisamment détaillé pourrait générer une perte de temps et d'argent importants à chercher à clarifier en permanence ses clauses mal rédigées et risque d'envenimer les relations entre les deux parties. Moins le contrat laisse la place à l'interprétation, moins il y a de risque de malentendus, car toute velléité de fausser la relation est ainsi bloquée

La relation de confiance de type partenariat, permet de pallier aux limites du contrat. La relation étant basée sur des valeurs morales, c'est l'état d'esprit qui permettra de gérer ensemble les imprévus. Dans les contrats à long terme, il est quasiment impossible de prévoir par exemple les évolutions des technologies et les avancées de l'innovation dans le domaine objet du contrat.

Une solution, pourtant, est de prévoir une clause imposant au prestataire de maintenir un niveau de dépenses annuelles d'investissements afin de mettre à niveau les technologies entrant dans la réalisation des prestations reflétant "l'état de l'art", mais personne ne peut d'avance ce que sera exactement cet "état de l'art" sur quelques années. Ensuite, cette notion peut prêter à interprétation: ce qui est actuel pour l'un peut ne pas l'être pour l'autre. C'est là, que les relations de confiance et de partenariat doivent trouver pleinement leur place.

Développer une relation de partenariat gagnant -gagnant est un investissement qui peut ne pas se justifier dans les activités de type simple où le critère du "moins disant" est plutôt privilégié mais prend toute sa signification dans les relations de type stratégique.

Plus la fonction externalisée est stratégique pour le client, plus le champs est laissé à un climat de collaboration.

1-Le contrat d'externalisation: préalables et typologie

Tout ce climat de confiance et les bonnes dispositions de part et d'autres ne peuvent en aucun cas dispenser d'un certain nombre de préalables internes et externes en faveur d'une relation contractuelle réussie.

a-Actions préalables à la passation de contrat

Toute opération d'externalisation commence par un état des lieux des infrastructures, de l'organisation et des moyens techniques et humains sur lesquels repose l'activité à externaliser. Cet état des lieux sera de préférence réalisé par l'entreprise cliente, le cas échéant assistée par une personne externe. En général, c'est le prestataire lui-même qui procède à l'état des lieux puisque c'est lui qui aura la charge de mettre en œuvre le contrat.

L'état des lieux organisationnel

Beaucoup d'entreprises travaillent d'une manière qui devient au fur et à mesure de plus en plus complexe et qui ne sont pas toujours des procédures écrites, car elles sont le fruit d'habitudes et d'expériences

Il en va tout différemment lorsque l'on veut introduire un prestataire externe au sein de l'entreprise. Il devient alors nécessaire de mettre en place des procédures, identifier l'organisation et la circulation de l'information, afin d'identifier le point de départ, "l'avant".

L'état des lieux fonctionnel

Cette opération vise à lister et à identifier tout ce qui est nécessaire au fonctionnement de l'activité à externaliser, soit en général :

- des biens d'équipement ;
- des locaux ;
- des matériels informatiques et réseaux existants
- des logiciels, soit achetés, ou développés en interne ou par un prestataire extérieur.

Pour chacun des éléments répertoriés, il faut identifier son régime juridique: propriété, location, ou licence en ce qui concerne les logiciels.

L'état des lieux des Ressources Humaines

Les salariés qui participent à la fonction externalisée doivent être identifiés et localisés, opération qui nécessite d'avoir une vision claire de l'organisation de la fonction RH. Avant de procéder à l'externalisation, il convient de vérifier les

dispositions de leur contrat de travail (CDI ou CDD, Dates de fin de contrats pour les CDD...) ou des textes collectifs qui pourraient s'appliquer.

b-Types de contrats d'externalisation

Le choix du type de contrat dépend de la nature des fonctions à externaliser, l'étendue du champs d'intervention du prestataire et de la durée dans le temps que l'on veut donner à la relation.

Plus le niveau d'engagement entre les deux parties est réduit, plus simple est la nature contractuelle de la relation.

Prestations simples

Ce sont généralement des relations contractuelles de courte portée et d'impact. Le contrat est rédigé d'une manière simplifiée et courte.

A titre d'exemple les contrats d'achat de matériel informatiques. La nature des équipements, les conditions de garantie et de maintenance ainsi que les mises à jours des logiciels sont clairement définis. La présence d'un grand nombre de prestataires permet d'avoir un bon taux de réponses suite à l'appel d'offres et peut prémunir le client contre des comportements de nature opportuniste.

Ce genre de contrats ne sont pas nécessairement à court terme. Une relation de confiance peut s'installer avec le temps et aboutir à des reconductions automatiques ou au renouvellement fréquent de la relation.

En effet, une étude menée sur 99 prestations de services logistiques en Europe⁴⁶, a montré que la durée moyenne d'un contrat d'externalisation de la logistique était proche d'un an alors que les clients et les prestataires travaillent ensemble depuis neuf ans en moyenne.

Cela veut dire que malgré le fait que les prestataires soient régulièrement mis en concurrence, par la procédure d'appel d'offres ou autres, ils parviennent à conserver la confiance de leur client.

⁴⁶ Cité dans BARTHELEMY . Op.cit.

Le critère confiance peut même devenir un critère important dans le choix du prestataire au fur et à mesure de la durée de la relation et peser le choix final.

Relations fonctionnelles

Ce sont des contrats portant sur des prestations plus élaborées et touchant au fonctionnement plus proche du cœur des activités du client. Leur principale caractéristique est qu'ils sont formalisés et détaillés et comportent des clauses de pénalités et de dédommagements au cas où les objectifs convenus ne sont pas atteints. .

Contrats élaborés

Ce sont des contrats portant sur des prestations poussées, proches du « cœur de métier ». Leur durée varie habituellement entre 7 et 10 ans. S'agissant de relation ayant un haut niveau de confiance, ils sont peu complexes dans leur rédaction, la primauté étant donnée à la relation humaine et à la collaboration. Paradoxalement, c'est ce genre de contrat qui est le plus répandu (72% des contrats passés)⁴⁷

Les contrats signés par Kodak et ses partenaires sont de bons exemples de contrats relationnels. Dès 1989, Kodak décide d'externaliser une grande partie de son informatique auprès de trois prestataires : IBM pour les centres de traitement des données, DEC pour les télécommunications et Business Land pour le parc informatique. L'approche Kodak se basait sur la collaboration et l'accompagnement. Les contrats étaient rédigés de manière à permettre aux prestataires d'obtenir une rentabilité suffisante qui permettrait de mettre à niveau les équipements qui leurs avaient été transférés et d'améliorer ainsi le niveau de performance. Les contrats ne comprenaient ni clauses d'incitation , ni clauses de pénalités en cas d'insuffisance des performances. En revanche, il était clair que Kodak n'accroîtrait son volume d'affaires qu'avec les prestataires qui donneraient satisfaction.

⁴⁷ BARTHELEMY, op.cit., Page 123 à 126

2-Contenu et clauses du Contrat d'externalisation

La négociation d'un contrat d'externalisation doit se faire dans un climat serein et d'ouverture d'esprit afin d'assurer une atmosphère de collaboration et de synergie. En même temps, les deux parties ne doivent pas perdre de vue le fait que le document qui résultera des discussions sera un document de gouvernance qui régira leurs relations à venir.

Le contenu du contrat se partage entre clauses essentielles et clauses non moins importantes que sont les Ressources Humaines.

a-Clauses contractuelles essentielles

Obligations Opérationnelles:

-Objet du Contrat:

C'est la description de la nature des prestations/travaux à exécuter. Il est rédigé d'une manière claire et complète et contenir une description détaillée des tâches et préciser en détail les missions qui seront exécutées.

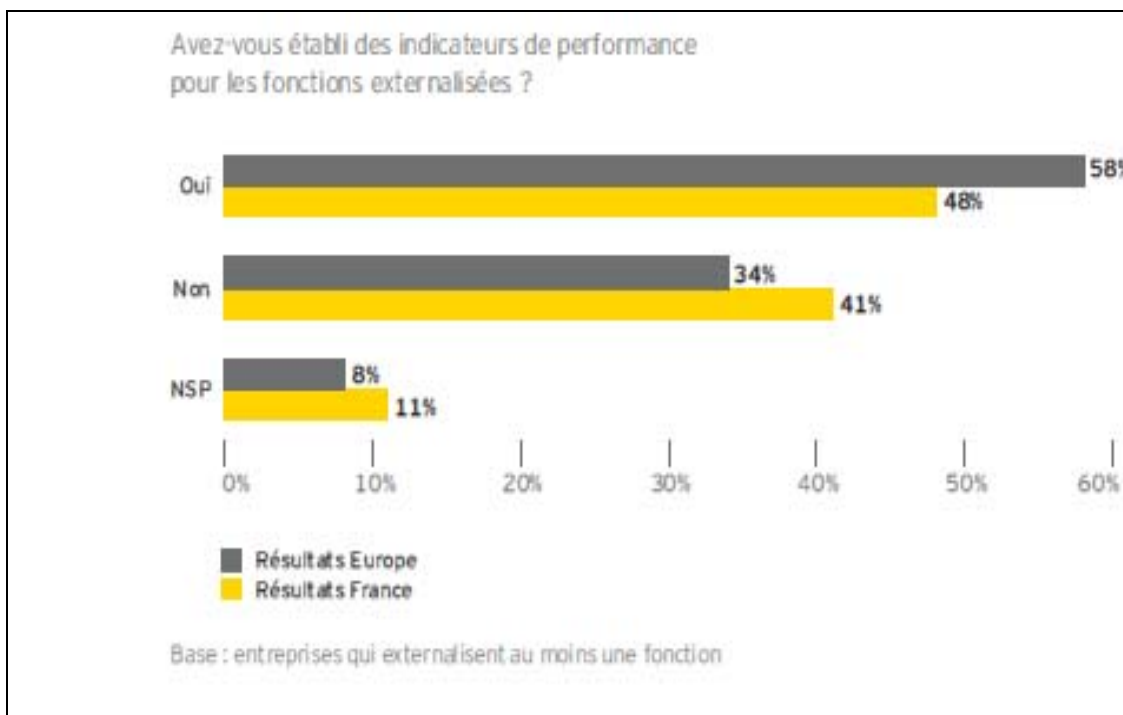
-L'accord de niveau de Services

Il est également dénommé (Service Level Agreement). En vertu de cet accord, le prestataire s'engage à réaliser un certain niveau de performances. Il prévoit également les mesures à prendre au cas où le niveau de performance n'est pas atteint. Il est rédigé de manière à ce que les intérêts du client et ceux du prestataire soient ménagés et conciliés.

La rédaction de cette clause doit se faire par une personne non seulement juridiquement qualifiée mais également connaissant en profondeur la nature des tâches et missions à réaliser. Une mauvaise rédaction de cette clause est dans beaucoup de cas source de conflits ou de perte de temps à chercher une interprétation qui conviennent aux deux parties. Elle doit contenir des indicateurs de mesure de performance (KPI-Key Performance Indicateurs) facilement utilisables pour évaluer les niveaux de réalisation des objectifs (qualité, disponibilité, gain de temps, satisfaction clientèle...).

Dans un centre d'appel par exemple, le SLA doit mesurer la durée moyenne de réponse à un appel, la durée moyenne des appels, le taux de résolutions des problèmes au premier appel et la satisfaction clientèle.

Le graphique suivant montre que malgré le fait que les parties conviennent de l'importance des KPIs, leur présence dans le contrat d'externalisation reste relativement faible (58% en Europe et 48% en France, selon l'étude E&Y).



Graph 6 : Taux de mise en place d'indicateurs de performances dans les entreprises Françaises

Source : Baromètre Outsourcing Europe 2008 Ernst & Young (www.ey.com)

Lorsque les deux parties conviennent des conditions générales du niveau de service, des termes précis doivent être utilisés afin d'éviter des interprétations. Dans le cas d'un système informatique que signifie le terme "disponibilité"? Si le système fonctionne et que personne ne peut y accéder ou y accède à grand peine, est ce que c'est ce qu'on peut appeler "disponibilité"? Comment faut il réagir si l'indisponibilité du système est provoquée par un agent ou un acte sous le responsabilité du client ? A qui imputer la responsabilité financière, commerciale ou technique de cette "indisponibilité"? Heureusement, il existe actuellement des outils

logiciels spécialisés par professions qui incluent des modules de QoS (Quality of Services) et des modules statistiques qui permettent d'obtenir des indicateurs de performance à la demande, en temps réel et même visualisables à distance.

A titre d'exemple, la qualité de service des centres d'appels prévoit comme objectif de qualité que 95% des appels doivent être décrochés avant la troisième sonnerie.

L'accord de niveau de services doit prévoir également la manière dont les 5% doivent être traités.

La non réalisation d'une manière satisfaisante des objectifs minimum et de manière continue (prévue dans le contrat) de l'accord de niveau de services peut conduire à la résiliation du contrat.

Obligations Financières

-Etablissement des prix des prestations:

Le prix des services externalisés peuvent être fixés de plusieurs façons et la combinaison de plusieurs modes de fixation est courante. Un prix fixe avec une prime d'atteinte des objectifs est une des combinaisons possibles.

Il existe plusieurs clauses de prix possibles :

-Prix à l'unité : C'est quasiment un prix à l'unité de prestations. Par exemple, le client d'un centre d'appel convient avec son prestataire qu'un montant unitaire sera payé chaque mois pour chaque appel émis (centre d'appel sortant) lors d'une campagne de télémarketing.

-Prix Fixe : La clause de prix fixe implique la fixation du prix de la prestation au moment de la signature du contrat. Dans le domaine de l'externalisation, ce mode de fixation de prix est considéré comme un mode "idéal". En effet, cette méthode permet -en principe- de planifier les dépenses et donc de faciliter la gestion des activités externalisées. Ce n'est pas toujours le cas, puisque le recours à des prestations non prévues ou dont le besoin s'est manifesté au cours d'exécution fait grimper les coûts et rendent caduques les bienfaits de ce mode de fixation de prix.

La clause de prix fixe reste tout de même pratique pour les contrats de courte durée puisque les prestations ont peu de chance d'évoluer dans un laps de temps court.

-Prix variables: ce mode prévoit de fixer les prix au début de la relation contractuelle et de les faire varier, selon un barème, dépendant du niveau d'atteinte des objectifs. Ce mode doit donc prévoir des niveaux de services et de réalisation d'objectifs et affecter un niveau de prix à chaque niveau d'atteinte.

-Prix basés sur les performances: ce modèle prévoit des primes pour motiver le prestataire de services à réaliser les objectifs les plus hauts possibles. Par exemple, le prestataire pourrait recevoir une prime lorsque les prestations sont réalisées dans le respect des délais. En revanche, une pénalité de retard sera exigée dans le cas contraire. Ce modèle est plutôt adapté aux relations d'externalisation de type fonctionnel et vise à obtenir le maximum d'engagement des capacités du prestataires.

-Méthode du coût plus marge : Cette méthode de fixation de prix consiste à facturer la prestation en incorporant aux coûts une marge bénéficiaire prévue d'un commun accord entre les deux parties. Elle permet de prendre en compte l'évolution des coûts technologiques difficiles à anticiper en début de la relation contractuelle. Cette méthode permet au client, en plus des gains escomptés de l'opération d'externalisation, de voir les coûts fixes de la fonction baisser d'une manière significative. Par Exemple, si les deux parties conviennent d'un prix coûts+5%, lorsque les gains de productivité atteignent 15%, le client bénéficie indirectement de 10% de réduction générale.

Un inconvénient tout de même pour le client dans la mesure où le prestataire "se retrouve" en récupérant les coûts va être moins motivé pour se surpasser.

La clause de durée :

La durée est une clause importante dans les contrats d'externalisation. Au début des relations, les entreprises externalisatrices préfèrent les contrats à courte

durée. De tels contrats permettent d'éviter de se retrouver prisonnier d'une relation contractuelle avec un partenaire qui se révélerait médiocre.

A l'inverse, les prestataires préfèrent des contrats d'une durée plus longue qui leur permettent d'amortir leurs investissements initiaux dans la relation (coûts d'appel d'offre, dépenses liées à la reprise du personnel et des actifs, de la réorganisation interne et d'établir des prévisions de plan de charge et de chiffre d'affaires.

Obligations Juridiques

-Cession du contrat

Les clauses de cession de la relation contractuelles sont importantes surtout si l'on sait que beaucoup d'entreprise mettent fin aux contrats d'externalisation avant la période de cession prévue.

Le prestataire doit reconnaître au client le droit de terminer le contrat. Cependant, il y a lieu de prendre en compte les coûts ayant été induits par la mise en place de la relation contractuelle. En définitive, les deux parties doivent faire en sorte de s'assurer mutuellement d'une terminaison en douceur.

-Procédures amiables:

Comme mentionné précédemment, la relation externalisée est une relation basée sur un effort de collaboration et le contrat d'externalisation doit être perçu comme un document d'actualité dans lequel les deux parties anticipent leurs futures relations et essaient de prévoir le maximum de cas pour éviter d'éventuels conflits préjudiciables à la bonne fin de la relation.

La clause de procédure amiable doit veiller à prévoir un calendrier de vérification d'atteinte d'objectifs et gérer les relations entre les deux parties afin de s'assurer que les objectifs mutuellement fixés sont respectés et créer un cadre de concertation pour faire face aux changements.

Elle prévoit également le "points de contacts" entre les deux parties qui pourrait être un individu ou une commission regroupant les représentants des deux parties et dont la principale mission est de résoudre les problèmes rencontrés lors de l'exécution du contrat.

-Clause de Propriété intellectuelle

Le transfert, l'utilisation, la protection et le développement de la propriété intellectuelle sont des éléments importants du point de vue légal et il est nécessaire d'en tenir compte lors du déroulement de la relation externalisée.

Les parties doivent regarder avec soin les implications de leur relation sur la propriété intellectuelle dont le droit applicable dépend des lieux d'exécution du contrat.

Afin de permettre de préserver ses droits de propriété intellectuelle vitaux, il y a lieu de garder les supports de la propriété dans son propre pays (lorsque la législation est existante) ou de convenir d'une clause de territorialité favorable.

Au début de la relation et avant de cocontracter, il faut effectuer une vérification des conditions de confidentialité des procédures, la manière avec laquelle la propriété intellectuelle est perçue par le pays et le partenaire et la manière avec laquelle la production intellectuelle des étrangers est perçue dans le pays.

Par exemple, le droit de propriété intellectuelle est fortement protégée en Inde et T.Friedman rapporte dans son livre "The World is flat"⁴⁸ que les entreprises Indiennes fortement tournées vers l'externalisation IT tels Wipro ou InfoSys ont des procédures plus sévères en terme de confidentialité, de secret professionnel que celles de leurs clients Américains.

Malgré cela, le contrat doit spécifier quelles mesures il faut prendre pour assurer une protection efficace des informations ainsi que des mesures de sécurité relatives aux systèmes et menaces internes et externes et définir le droit de propriété intellectuelle sur les logiciels développés et plus généralement sur les marques, modèles, procédés et autres.

Enfin, les deux parties doivent convenir des modalités d'utilisation des licences sur les produits développés conjointement et prévoir éventuellement les restrictions à mettre en place.

-Dispositions transitoires du contrat

Lorsqu'il est mis fin à la relation entre les deux parties par la volonté d'une des parties ou par accord commun, il est nécessaire pour le client de rapatrier le processus externalisé ou de trouver un autre prestataire. Dans les deux cas, une

⁴⁸ T. FRIEDMAN, The World is Flat. page 148

période transitoire doit être prévue dans le contrat afin de restreindre la charge émotionnelle résultant de la fin du contrat et assurer une transition la moins coûteuse possible.

C'est ce qui rend le transfert d'un prestataire vers un autre ou vers les services internes du client sinon plus difficiles du moins plus délicate que la phase de création de la relation initiale.

La clause de transition doit prévoir l'implication du prestataire dans la période de transfert et doit également prévoir un plan d'assistance au redéploiement et fournir un inventaire détaillé des actifs matériels et incorporels. Le client doit avoir le droit de reprendre le personnel et les actifs en partie ou en totalité et d'utiliser les informations et même les orienter vers de nouveaux prestataires éventuels. Il doit également avoir le droit d'utiliser les équipements communs avec ou sans prestataire externe et utiliser les locaux du prestataires déficient.

La période de transition ne doit pas elle-même devenir une période de création de nouveaux conflits. La clause de transition doit ménager les intérêts des deux parties et peut même prévoir une prime à payer au prestataire précédent pour récompenser son assistance dans la réussite du plan de transition.

-Clause de force majeure

Le contrat d'externalisation, comme tous les autres contrats commerciaux, doivent prévoir une clause de force majeure qui exonèrent et excusent le prestataires dans le cas où il n'atteint pas les objectifs prévus.

La force majeure doit provenir d'un événement imprévisible, irrésistible et incontournable, pour qu'il puisse être pris en compte (catastrophe naturelle, séisme, inondations, cas de guerre, acte terroriste...).

La clause de force majeure doit également prévoir un plan sauvegarde et un plan de continuation des activités.

-Clause de résolution des conflits

Afin de résoudre les conflits éventuels, le contrat doit prévoir une procédure progressive. Dans un premier temps, les conflits doivent être gérés par la cellule de pilotage. Si aucune solution n'est trouvée, il est souhaitable de faire intervenir une

personne tierce. Trois niveaux peuvent être distingués: la médiation, l'arbitrage et le recours aux tribunaux.

L'objectif des deux premières étapes est régler les points de désaccord entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire avant que la relation ne s'envenime. La différence entre la médiation et l'arbitrage réside dans le caractère plus formalisé de l'arbitrage. Dans les deux cas, un consultant désigné par les deux parties est chargé de présenter des propositions qui n'ont pas valeur exécutoire.

Les deux phases amiables sont généralement suffisantes pour obtenir un compromis, sans avoir à aller devant les tribunaux.

b-Dispositions spécifiques au transfert des personnels

Nous avons déjà vu plus haut qu'il pouvait y avoir d'externalisation avec une possibilité de transférer les actifs et même le personnel qui sont généralement les personnels travaillant dans le cadre de la fonction externalisée. Pour pouvoir externaliser certaines activités (en nearshore), il est nécessaire et fréquent que des actifs et le personnel soient transférés soit vers la nouvelle entité (à l'occasion d'une restructuration par exemple), soit vers le prestataire externe.

Le transfert des équipements et valeurs incorporelles ne pose pas de problèmes insurmontables. La seule difficulté réside dans l'évaluation de ces actifs. Dans certains cas, le prestataire effectue sa propre évaluation avant de négocier avec son client. Dans d'autres cas, le prestataire se fie à l'évaluation effectuée par l'entreprise externalisatrice. Une clause de dédommagement en cas de communication de fausse évaluation doit être prévue dans le contrat. Des cas d'évaluation par un prestataire externe (expert industriel, expert comptable, expert foncier...) peuvent être également envisagés.

Contrairement au transfert des équipements, le transfert des personnels est particulièrement délicat. En effet, l'externalisation peut être vécue comme un traumatisme par certains salariés et des résistances peuvent naître.

La plupart des « externalisés » développent un sentiment de trahison : « J'ai d'abord vécu ce transfert comme un échec. Cela ressemblait à un licenciement. On a l'impression que l'on n'a plus besoin de vous. C'est déstabilisant », précise Olivier

Perrin, ex-responsable du service help desk chez Manpower transféré depuis chez Stéria ⁴⁹.

Les travailleurs peuvent être également être confrontés à des incertitudes quant à leur avenir et aux perspectives d'évolution et de carrière, de maintien des rémunérations et des avantages en nature. « Les premières actions qu'entreprennent les salariés transférés sont généralement dictées par des impulsions négatives, telles la peur ou la colère », ajoute Roland Dardennes, psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne à Paris. La valeur du travail, centrale pour la plupart des salariés, est soudain amoindrie. « C'est la fonction de l'informaticien qui intéresse d'abord l'entreprise, et non plus sa valeur humaine »⁵⁰, explique le psychiatre. Pour s'en sortir, l'employé transféré devra être en mesure de s'adapter à la nouvelle situation, au besoin avec le recours à des consultants ou à des psychologues.

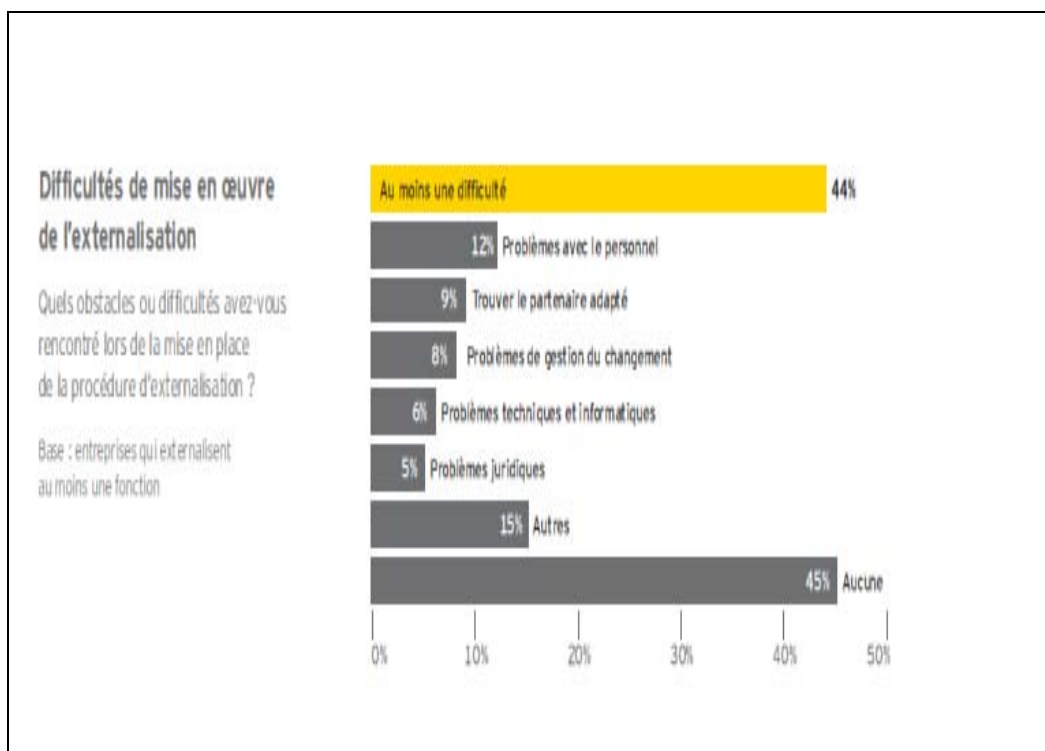
Lors d'un transfert de personnel, on n'échappe pas à une période de déstabilisation et de découragement avant de passer à la phase d'acceptation. « Ce stress est surtout lié à l'incertitude. Ce qui semblait sûr et durable devient soudain incertain », analyse le Dr Roland Dardennes.

Les salariés transférés, qui peuvent être licenciés à la fin du contrat d'infogérance, craignent en permanence de perdre leur emploi. Ajoutons à cela que les informaticiens n'ont guère l'habitude d'être ballottés. Jusqu'à peu, nombre d'entre eux ont plus ou moins vécu dans une tour d'ivoire, en marge des turbulences qui secouent les autres employés. Ils imposaient même leurs délais et rendaient les utilisateurs dépendants de leur bon vouloir.

Il y a lieu de donner toute son importance à l'opération de transfert de personnel car elle peut conditionner la réussite d'une opération d'externalisation.

⁴⁹ Cité dans la revue 01 Informatique N° 1797 du 09/02/2005, Article signé Clarisse BURGER, Externalisation : malaises à tous les étages.

⁵⁰ C.BURGER, Source précédente.



Graph 7: Les problèmes avec le personnel: difficulté majeure à l'externalisation

Source: Baromètre Outsourcing Europe 2008 Ernst & Young (www.ey.com)

Le transfert du personnel peut poser également le problème de la législation à appliquer.

Ainsi, Compaq et le prestataire Atos Origin se sont trouvés embarqués dans un conflit judiciaire ayant pour origine la législation protégeant les droits de 30 Techniciens Informatiques menacés de licenciement.

Suite à la résiliation du contrat d'externalisation d'Atos Origin par Lucent et son transfert à Compaq, les techniciens ont été automatiquement transférés vers Compaq. En vertu du droit anglais, les techniciens revenaient à Compaq qui devait les employer et les rémunérer conformément à leurs contrats de travail. Or, Compaq a envoyé des emails aux techniciens les informant qu'elle n'acceptait pas de les reprendre parce que ses clauses contractuelles diffèrent de celles d'Atos et qu'elle n'avait pas à les reconduire, en argumentant en vertu du droit Européen.

L'entreprise Atos s'est retrouvé face à ces difficultés parce qu'il n'avait pas été précisé dans le contrat initial la liant à Lucent le sort réservé aux travailleurs en cas de transfert.

Le problème résidait dans la législation applicable en la matière. S'agit-il du droit Européen ou du droit Anglais. Le droit Anglais garantissait le maintien des emplois lorsque les travailleurs sont transférés.

Cette situation a été résolue en appliquant le droit le plus favorable aux travailleurs et reste un exemple de conflits entre les législations locales et les autres législations (Européenne, dans ce cas) et un exemple des conséquences qui pourraient découler de lacunes dans les relations contractuelles.⁵¹

-Aspects légaux du transfert du personnel:

En France, le transfert collectif du personnel peut s'effectuer selon deux modalités:

Le transfert individuel : L'employé est transféré à une entreprise externalisée après avoir rompu sa relation de travail avec son précédent employeur.

Le transfert collectif: Le transfert collectif de personnel est prévu par la législation française du travail. D'ailleurs, les articles 1.122-12 et 1.122-12-1 du code du travail français sont explicites et autorisent le transfert collectif du personnel. Lorsqu'il y a une opération d'externalisation, le personnel est automatiquement transféré, avec préservation des salaires et autres avantages détenus chez le précédent employeur.

Si le prestataire ne souhaite pas accueillir certains employés, il prend en charge les indemnités de licenciement. D'autre part, si certains employés refusent de rejoindre leur nouvel employeur, ils pourront être licenciés pour motifs économiques et jouir des droits prévus par la législation.

A titre d'exemple, British Petroleum a signé un contrat d'externalisation comptable avec Andersen Consulting en 1997. Sur les soixante employés transférés, six ont préféré quitter l'entreprise et être licenciés. Le motif invoqué est que les

⁵¹ Exemple cité par C. BURGER, op.cit..

Indemnités de licenciements du secteur pétrolier (BP) étaient plus favorables que le secteur des services informatiques (Andersen Consulting)⁵².

Lors du transfert, la législation du travail garantit aux employés français les avantages suivants:

-Le maintien de tous les avantages individuels – statut, rémunération, ancienneté – et droit de disposer d'un poste équivalent à ceux qu'ils occupaient précédemment;

-Sur la plan collectif, le maintien de l'ancienne convention collective pendant 15 mois sauf si le contraire est demandé par le syndicat.

-Possibilité d'être transféré vers un nouveau prestataire ou de réintégrer son ancienne activité au cas où l'activité est internalisée.

Notons enfin, qu'une opération de transfert qui ne respecterait pas la législation du travail risquerait d'être bloquée par les tribunaux (cas de Carrefour systèmes d'information en 2005⁵³) ou carrément annulées même si elle s'est déroulée quelques années auparavant (cas Alcatel Réseaux d'entreprises en 200⁵⁴ alors que l'externalisation s'est déroulée en 1998).

-Les droits des salariés transférés:

Les employés ne sont pas des objets, c'est une ressource à laquelle il faut prêter attention et qui peut –contrairement aux objets inertes – favoriser ou freiner une opération d'externalisation. C'est pour cela qu'il faut être correct vis-à-vis des employés et leur concéder des droits:

-Le droit à l'information:

Lorsqu'une entreprise envisage d'externaliser, il faut en informer les employés concernés au fur et à mesure du déroulement de l'opération. En outre, l'entreprise doit investir dans la communication en éditant par exemple un bulletin

⁵² Cité dans J. BARTHELEMY, op.cit. Page 153

⁵³ Karine SOLOVIEFF, Article intitulé «Blocage légal pour l'externalisation informatique de Carrefour » 2005, lien vers l'article : <http://www.01net.com/editorial/274813/services/blocage-legal-pour-l-externalisation-informatique-de-carrefour/>

⁵⁴ Anonyme, « Fin de combat pour les anciens salariés d'Alcatel » Article du 04 juin 2006 sur www.ilotech.com, lien article : <http://www.ilotech.com/article.php?sid=913> - Voir également sur le même sujet <http://www.01net.com/article/255192.html>

d'information, en finançant des séminaires sur le thème du changement, avoir recours à des psychologues d'entreprise. Pour s'en sortir, l'employé transféré devra être capable de réévaluer sa situation. Au besoin avec l'aide d'un coach, voire d'un soutien psychologique pour les personnes les plus affectées⁵⁵.

Un plan de redéploiement ou de préparation à la reconversion des employés qui ne seront ni externalisés ni maintenus sera bien vu par les autres employés.

L'externalisation est d'autant plus dure à accepter qu'elle est mal gérée ou mal expliquée. Pour Gilles Van Wijk, professeur et ancien doyen de l'Essec⁵⁶, qui commente le désarroi des employés de Schneider Electric lors de leur transfert chez le prestataire CapGemini, lors de l'externalisation de leurs services en 2005, les directions générales invoquent le plus souvent le besoin de recentrage sur leurs cœurs de métier quand ce n'est pas tout simplement un moyen d'endiguer le pouvoir de l'informatique.

Celles-ci occultent volontairement les difficultés économiques de la société et utilisent des formules positives, comme « vous êtes les artisans de votre propre réussite » ou « ce transfert est un sursaut salutaire ». Ce manque de transparence et l'excès de paternalisme des directions irrite au plus haut point les travailleurs. Pour Gilles Van Wijk les discours des dirigeants, en apparence très rassurants, sont surtout ambigus.

L'absence de communication officielle lors de la phase d'externalisation est souvent volontaire. Rumeurs et bruits de couloir prennent alors le dessus émis notamment par des personnes ou syndicats hostiles au processus d'externalisation et visent à obtenir son annulation ou renégociation au risque de déstabiliser le personnel.

« A aucun moment, le discours de la direction n'a pris une dimension humaine »⁵⁷, témoigne Olivier Perrin, passé de chez Manpower à Steria lors d'une précédente opération d'externalisation.

-Le droit à une rémunération équitable

⁵⁵ BARTHELEMY Op.Cit. page 77

⁵⁶ 01 Informatique N° 1797 du 09/02/2005, Article signé Clarisse BURGER, Externalisation : malaises à tous les étages.

⁵⁷ Source précédente.

Même si une des principales causes de l'externalisation est la recherche de la réduction des coûts, il n'en demeure pas moins qu'il ne faut pas en profiter pour réduire arbitrairement les salaires des employés restants.

-Le droit de ne pas être licencié

L'externalisation n'est pas une cessation d'activités. Il n'y a aucune raison de rechercher la réduction d'effectifs par « procuration ». D'ailleurs la législation du travail protège les employés et tout licenciement effectué dans des conditions illégales est réputé abusif. L'exemple d'Alcatel ayant prétendument externalisé une partie de son personnel (406 cadres et personnels de maîtrise) vers sa filiale Marine consulting en 1998 est plus qu'éloquent. Marine Consulting a déposé le bilan en Juillet 2002 après que sa maison mère ait arrêté ses commandes. Alcatel a été condamnée à réintégrer 328 salariés en 2006. La justice a retenu le délit de marchandage après et conclu qu'Alcatel avait mis en place une fraude à l'externalisation par licenciement différé⁵⁸.

-Le droit de ne pas être discriminé

Ce droit ne concerne pas exclusivement les opérations d'externalisation. Mais comme un processus d'externalisation est une période de changement, certains employeurs tentent d'en profiter pour imposer de nouvelles règles y compris diminuer le nombre d'étrangers, ou de se débarrasser d'un nombre plus important de femmes ou d'externaliser des handicapés. Toutes ces mesures relèvent de la discrimination et transgressent les règles d'éthique.

Section 3- Le service au public à l'heure de l'externalisation

La mondialisation a favorisé une montée en puissance des agents économiques privés dans tous les pays du monde et ont entraîné un changement des modes d'intervention des États aussi bien en matière économique que pour les actions de service public. Certaines missions de service public à caractère technique dévolues à l'Etat sont renforcées par la délégation à des agents externes de droit

⁵⁸ Op.Cit « Alcatel condamnée à réintégrer ses salariés externalisés »

privé (ou commercial). En externalisant certains services publics ou rendus au public, l'Etat ou l'Administration en général augmente son efficacité sur le terrain et se libère de certaines de ses missions accaparantes et participe par ce moyen à la modernisation et à la remise en question en interne. En se lançant dans un processus d'externalisation, l'Administration commencera obligatoirement par définir le périmètre d'intervention des agents externes et d'isoler les missions techniques (externalisables) et des fonctions régaliennes de l'État (exclues du champ de l'externalisation).

Les missions de l'Etat qui ne peuvent faire l'objet d'externalisation sont clairement identifiables: l'Etat ne peut renoncer à son attribution de légiférer, de défense nationale, de collecter l'impôt ou de battre monnaie par ce que ces attributions constituent une manifestation de la puissance publique.

Cependant, certains services "techniques" que l'Etat ou ses démembrements exercent peuvent faire l'objet d'une externalisation, sous le contrôle strict des services demandeurs.

La distinction entre ce qui est externalisable et ce qui ne l'est pas renvoie vers les notions de "core competences" ou "cœur de métier" exercés par les services de l'Etat. Un état des lieux en déterminant ce qui est externalisable et ce qui ne l'est pas en s'inspirant des expériences d'externalisation de certains pays qui ont eu recours à cette méthode afin de réduire les dépenses publiques et pallier au déficiences de certains services.

Pour l'exemple, qu'est ce qui pourrait interdire à une collectivité de confier à une entreprise privée l'enlèvement des véhicules en stationnement non autorisé et leur acheminement vers les fourrières et la gestion de ces fourrières au lieu de confier cette tâche à la police municipale. Ou encore, qu'est ce qui peut empêcher une entreprise privée, rémunérée à la pièce par exemple et contrôlée par la collectivité locale de gérer l'état civil ?

L'intervention d'agents privés, exerçant selon des modalités contractuelles strictes, ne pourra qu'alléger le poids financier du service public et apporter un plus au niveau de l'efficacité des services rendus aux citoyens.

1- L'externalisation de certains services au public

a-Externalisation de traitement des déchets⁵⁹ :

Le problème des déchets urbains et déchets industriels est un des nombreux problèmes récurrents poses aux collectivités locales. Leur impact sur la qualité de vie et sur la préservation de l'environnement et la santé des citoyens font que les autorités locales prennent très au sérieux cet épineux problème de tous les jours. Parmi les nombreuses pistes envisagées pour l'optimisation du traitement des déchets urbains ou déchets ménagers, l'externalisation des collectes par l'implantation de conteneurs enterrés ou semi-enterrés. Cette technique peut être envisagée dans le cas de contextes particuliers (centre ville étroit pour une collecte au porte à porte, manque de place pour un local dédié aux « déchets » en habitat collectif, variation saisonnière importante, impact saisonnier...) ce qui permet alors :

- d'offrir de meilleures conditions de travail aux agents de collecte d'ordures en terme de sécurité et d'hygiène,
- de réduire les fréquences de collectes et des tournées de ramassage, par la mise en œuvre de volume plus important, ce qui implique une baisse des coûts et des fréquences des rotations, surtout pendant la journée,
- d'augmenter les capacités de stockage par la mise a disposition des collectivités locales de bacs de grandes capacités,
- de réduire les nuisances sonores en diminuant le nombre de camions et les nombres de rotations...

Le traitement des déchets n'est pas qu'une affaire de citoyenneté et de sens civique. L'entreprise peut être amenée à exposer sa responsabilité en tant que producteur de déchets spécifiques. Lorsqu'une entreprise fait appel à un prestataire (dont l'intervention est liée aux déchets ou non), il est important de bien fixer les règles dès le départ.

Que cette externalisation soit complète ou partielle, l'entreprise reste responsable de ses déchets et doit donc s'assurer qu'ils sont stockés, collectés, traités ou valorisés, en conformité avec la réglementation. Pour cela, un contrat est nécessaire en même temps que les autres documents légaux exigés.

⁵⁹ Article paru dans la revue SERVICES – Page 4

Le contrat d'externalisation doit être complet et détaillé et doit contenir au minimum les informations suivantes :

- Le type de déchets : liste détaillée
- Quantité récupérée périodiquement pour chaque type de déchet
- Le mode de valorisation utilisé pour chaque type de déchet
- La destination pour chaque type de déchet avec coordonnées complètes du centre de traitement, valorisation ou stockage
- Les documents administratifs et autorisations spécifiant que le destinataire est habilité à recevoir les déchets
- Les copies des documents relatifs aux autorisations de collecte ou de traitement des déchets dangereux (PCB, huiles askarels, amiante, pneus, autres emballages...)

L'entreprise externalisatrice de ses déchets est tenue de garder à jour un registre dans lequel sont portés les déchets collectés et traités.

Supposons que cette entreprise passe un contrat de maintenance pour ses photocopieurs avec un prestataire externe. Est-ce que l'entreprise de maintenance repart avec ses chiffons souillés ou est il autorisé à les déposer dans les poubelles de son client ? Pour le second cas, il s'agit de bien identifier les déchets produits par l'opération de maintenance, décider si les déchets peuvent rester dans l'entreprise et dans ce cas bien écrire les consignes de tri. Si le prestataire repart avec, il faut mentionner sur le contrat de maintenance qu'il s'engage à traiter les déchets résultant de son intervention et éventuellement s'assurer que c'est fait.

Dans tous les cas, si les déchets ne sont pas traités, il y va de la responsabilité de l'entreprise.

Dans le cas où l'entreprise loue le matériel de reprographie, elle n'achète pas le chiffon, mais le service de nettoyage et n'achète pas la photocopieuse mais le service de copie des documents. Par conséquent, elle ne gère pas de déchets puisqu'elle loue un service. On parle alors de dématérialisation. Tout cela doit être clairement dans le contrat de location de la photocopieuse qui doit mentionner que l'entreprise achète un service et non le matériel nécessaire à la réalisation de ce service.

Autre exemple d'externalisation de la gestion des déchets ⁶⁰:

Olivier Santri, responsable d'atelier chez l'imprimerie Clinko partage l'expérience de son entreprise dans le domaine de la gestion des déchets : « Comme toutes les imprimeries, nous produisons des déchets : boîtes d'encre, papier, produits de développement des plaques, eaux usées, plastiques... et pour leur gestion, nous avons fait le choix de l'externalisation. La société Onyx nous livre régulièrement des containers dans lesquels nous déposons les déchets, elle les récupère et en assure le recyclage. Pour le lavage des chiffons utilisés pour le nettoyage des machines, nous faisons appel à un prestataire extérieur. Euronet nous livre une fois par mois des chiffons propres dans des fûts dans lesquels nous remettons les chiffons usagés et elle prend en charge leur lavage. En nous libérant d'une charge assez contraignante, l'externalisation est pour nous la meilleure des solutions ».

b-L'Externalisation dans le domaine bancaire

L'externalisation est de nos jours une pratique courante dans la plupart des organisations dans le monde et aucune interdiction réglementaire majeure n'est recensée ou identifiée. Les organisations et plus particulièrement les entreprises ne relevant pas du secteur bancaire ou financier ne sont tenues que par les choix internes et les impératifs décisionnaires propres pour lancer une ou plusieurs actions d'externalisation de tâches ou fonctions plus ou moins proches du cœur de l'activité.

Pour les banques et sociétés intervenant dans le domaine financier en général, des règles de bonne gestion sont imposées par les différentes autorités de supervision, ce qui rend l'externalisation dans ce secteur plus spécifique.

-Spécificités de l'externalisation bancaire :

Le secteur bancaire, financier, de services bancaires (la banque) est un agent économique important qui permet le financement de l'économie, la création d'emplois tout en contribuant de la croissance. Avec le recours de plus en plus important aux nouvelles technologies de l'information et des télécommunications, ce secteur connaît des mutations et des développements qui en font un métier plus complexe, plus critique et en constante évolution.

⁶⁰ Article paru dans la revue SERVICES, Septembre 2006, Page 5

Pour le secteur bancaire Européen⁶¹, le recours à l'outsourcing a été lent et progressif. Le processus d'externalisation trouve son origine dans les années 1970, les établissements de crédit procédant alors progressivement à l'externalisation de leurs activités administratives (imprimerie et stockage de données). Au cours des deux décennies suivantes, l'externalisation d'activités liées au traitement de l'information s'est accrue en liaison avec l'essor des secteurs liés aux nouvelles technologies de l'information. Plus récemment, l'outsourcing s'est étendu à des fonctions plus variées, avec un développement croissant mais prudent hors des frontières (offshore outsourcing).

Pour identifier la typologie et les pratiques de l'outsourcing au niveau des banques européennes, les autorités européennes de supervision bancaire, ont entrepris dans le cadre du Comité de la supervision bancaire (Banking Supervision Committee, BSC), une étude⁶² visant à mesurer le niveau de recours à l'outsourcing par les grandes banques européennes (au sein de l'Union européenne élargie) afin de mieux appréhender leur stratégie et mettre en exergue les risques encourus.

Cette étude a défini l'externalisation dans le secteur bancaire comme « la fourniture régulière à un établissement de crédit, par une autre entité, de biens, de services ou d'équipements faisant partie intégrante du processus de production de services bancaires et autres services financiers.⁶³»

Nous noterons que cette définition est relativement restrictive puisqu'elle définit le cadre de l'externalisation dans une relation fermée de client-fournisseur régulière en excluant toute démarche de partenariat ou de partage d'objectifs communs, d'une part. D'autre part, elle considère que l'externalisation de fonctions ou de tâches qui ne relèvent pas du cœur de métier de la banque ne sont pas inclus dans la démarche d'externalisation telle que c'est défini.

Notons également que le caractère très encadré et catégorique de cette définition qui occulte les bienfaits à recueillir de l'externalisation ou les retombées positives recherchées (réduction des coûts, amélioration de la compétitivité des

⁶¹ Rapport : l'externalisation des activités bancaires en France et en Europe – Bulletin de la Commission Bancaire N°31 – France, Novembre 2004

⁶² Outsourcing in the EU banking sector, Working Group on Development in Banking (BSC), mars-avril 2004 cité dans Rapport : l'externalisation des activités bancaires en France et en Europe – Bulletin de la Commission Bancaire N°31 – Novembre 2004 – Page 30

⁶³ Source précédente

établissements, ...) même si ceux-ci sont reconnus par la grande majorité des organismes ayant eu recours au moins une fois à l'expérience de l'externalisation.

Comme nous le verrons plus loin, cette définition n'influe en rien sur le développement et motivations générales conduisant à l'outsourcing.

L'étude mentionnée met en évidence la tendance de fonds relative à l'utilisation de l'externalisation en tant que pratique de management des établissements de crédit existe bel et bien et est pratiquée par tous les établissements européens ayant fait l'objet de l'étude. Cette étude constate néanmoins que les banques ont recours à un nombre de prestataires externes différent d'un établissement à un autre (cinq pour certains établissements jusqu'à 20 prestataires et plus pour d'autres). Les banques Européennes ont également recours de préférence à des prestataires se trouvant à l'intérieur du pays où elles ont leur siège ou leur activités. Très peu d'établissements financiers de l'étude (moins de 25%) ont dit envisager externaliser une fonction vers les centres se trouvant à l'étranger (offshoring bancaire). « Seul un tiers des banques européennes a lancé des expériences pilotes dans le domaine des délocalisations. En effet, les délocalisations ne sont pas un processus facile à mettre en œuvre et souvent les coûts additionnels sont sous-estimés. La barrière de la langue est un des obstacles significatifs qui découragent les banques continentales de délocaliser une partie de leurs activités, en Inde notamment ».⁶⁴

Une autre étude menée par KPMG⁶⁵ en 2006 sur un panel de 100 sociétés de services financiers en Europe fait ressortir que 90% des établissements financiers préfèrent externaliser dans leur propre pays plutôt que de délocaliser.

Les banques Européennes restent principalement orientées, dans les démarches d'externalisation, vers la délégation des activités éloignées du cœur de métier comme le montre le tableau ci-dessous :

⁶⁴ Olivier PASTRE et collectif d'experts, Les enjeux économiques et financiers de l'industrie bancaire - Rapport réalisé sous l'égide du Comité consultatif du secteur financier – Mai 2006, page 138

⁶⁵ Alice LANDRY, M.B. de CRESPIEN- L'externalisation dans les établissements financiers européens – 2006 www.kpmg.com

	Pas du tout externalisée	Externalisation de quelques composantes	Forte importance de l' <i>outsourcing</i>	Complètement externalisée
a) Cœur de métier				
Ensemble	2	2	0	0
Gestion de trésorerie	4	0	0	0
Gestion des risques	4	0	0	0
Risque de crédit	4	0	0	0
Risque de marché	4	0	0	0
Autres risques	3	1	0	0
Gestion d'actifs / <i>trading</i>	3	1	0	0
Distribution de produits	2	2	0	0
Autres	2	1	1	0

	Pas du tout externalisée	Externalisation de quelques composantes	Forte importance de l' <i>outsourcing</i>	Complètement externalisée
b) Activités de support				
Ensemble	0	3	1	0
Matériel informatique	1	0	3	0
Logiciels informatiques	0	1	2	1
Prêts	1	3	0	0
Ressources humaines	4	0	0	0
Comptes clients	3	1	0	0
Comptabilité	4	0	0	0
Règlements-compensations	2	1	1	0
<i>Marketing</i>	3	1	0	0
Cartes de crédit	2	0	2	0
Centres d'appel	1	3	0	0
Autres (*)	0	2	2	0

(*) transport de fonds, imprimerie, traitement des chèques.

Nous constatons donc que les activités dont l'externalisation est la plus affirmée relèvent des activités de support à faible valeur ajoutée et éloignés de ce qui est considéré comme métier de base de la banque.

D'autre part, et relativement aux motivations conduisant à une décision d'externalisation, il est constaté que l'*outsourcing* est en premier lieu considéré par près de 90 % des banques européennes, comme un vecteur de réduction des coûts.

La seconde motivation avancée relève de l'optimisation des investissements en n'investissant que de ce qui relève du métier de base du banquier et déléguer

toutes autres fonctions à des structures externes. De ce point de vue, l'outsourcing est perçu comme un moyen de renforcer l'efficacité des activités jugées prioritaires (du cœur de métier). En allégeant leur organisation de certaines tâches de support, les établissements peuvent ainsi mieux se concentrer ainsi sur leur métier de base.

Toujours dans une optique d'optimisation des investissements, les banques considèrent également que l'outsourcing favorise l'accès aux nouvelles technologies ou à une expertise particulière inexistante en interne. Le dernier objectif, mentionné au niveau européen est la recherche et l'accroissement d'une plus grande flexibilité organisationnelle.

Malgré tous les bienfaits tirés des fonctions externalisées et des conséquences positives en faveur de l'organisation interne et de l'efficacité dans la réalisation des objectifs, il n'en demeure pas moins qu'une banque n'est pas une entreprise ordinaire. Les risques encourus et les conséquences d'une mauvaise externalisation et de choix inappropriés peuvent nuire d'une manière irréversible à une banque alors que pour une entreprise, il ya toujours moyen de limiter les conséquences fâcheuses. Ainsi, « la maîtrise des risques opérationnels et ceux liés à la sécurité des données et des processus, les différences de culture et d'infrastructures, de législation sur la propriété et le travail, comme les capacités managériales locales constituent également des barrières fortes.

Le défi des établissements bancaires est donc de faire preuve de prudence et de pragmatisme car les délocalisations ne sont pas forcément la bonne approche pour toutes les fonctions bancaires. La problématique est celle de la « bonne localisation », le « *right shore* » par opposition à l'« *offshore* » : il s'agit de trouver un équilibre entre une baisse des coûts opérationnels et des coûts organisationnels acceptables. On peut noter que certaines banques, notamment britanniques, après avoir délocalisé une partie de leurs centres d'appels en Inde ont été contraintes de les relocaliser en Grande-Bretagne. ⁶⁶»

Le principal risque avancé par près de 75 % des banques européennes ayant fait partie de l'étude concerne la possible perte de contrôle des activités externalisées. Les banques gèrent ce risque en gardant en interne leurs métiers de cœur d'activité ou en formant des joint-ventures avec d'autres banques. Ce risque inclut également

⁶⁶ Olivier PASTRE et collectif d'experts, op.cit. page 138

la perte de compétences en interne et la dépendance vis-à-vis des prestataires externes. Un autre risque mentionné est la crainte des banques de l'émergence de prestataires externes pouvant exercer un pouvoir de monopole qui conduirait à une opacité des coûts (un tel risque est cité par 20 à 25 % des banques européennes de l'étude).

Le second risque mentionné se rapporte à la crainte de voir les risques opérationnels s'accroître (un tel risque est cité par 40 % des banques européennes et 65% des sociétés de services financiers interrogés par KPMG⁶⁷). Les établissements de crédit redoutent de perdre certaines compétences leur permettant de répondre de façon suffisamment flexible aux variations de l'environnement économique et au comportement de leurs clients, ce qui peut être perçu comme un risque stratégique. Le risque opérationnel est donc géré à travers le développement de contrats de services détaillés (SLA- Service Level Agreements).

Il y a également le risque de transférer le know How interne vers un prestataire externe qui pourrait favoriser, par son expertise ainsi multipliée, l'installation d'établissements bancaires concurrents sur le marché local.

Malgré ces risques potentiels, les banques européennes se déclarent globalement satisfaites par leur stratégie d'outsourcing. Pour 75 % des établissements interrogés, l'outsourcing a abouti aux résultats attendus.

Les expériences négatives mentionnent la dégradation de la qualité du service (15 % des banques) et la perte de la capacité de négociation due à l'augmentation du pouvoir du prestataire (12 % des banques).

Pourtant les bénéfices potentiels des stratégies de délocalisations pour les banques françaises peuvent être importants et les risques sont identifiés. En matière de développement informatique, par exemple, une grande banque française a partagé le travail entre des équipes sur site en Europe et aux États-Unis, au plus proche des utilisateurs et chargées de la maîtrise d'ouvrage, et des équipes délocalisées en Inde. Le recours à cette organisation a permis à cette banque, sur les trois dernières années, de réduire de 25% ses coûts nets de développement informatique par rapport à des

⁶⁷ Etude KPMG relative à l'externalisation dans les entreprises de services financiers européens – 2006, www.kpmg.com

travaux qui auraient entièrement été confiés à des équipes de développement européennes ou américaines.

En outre, et afin de limiter les risques encourus par les banques et encadrer le processus d'externalisation, le Comité Européen des Contrôleurs Bancaires (CEBS)⁶⁸ a édité des documents relatifs à l'outsourcing et résumant les principes généraux qui devraient être appliquées aux opérations d'outsourcing dans les établissements de crédit⁶⁹ :

1) les fonctions stratégiques et relevant du cœur de métier ne peuvent être externalisées, ce qui induit impérativement la définition du cœur de métier de la banque.

2) la responsabilité finale de la bonne gestion des risques associés à l'outsourcing incombe à la direction de l'institution procédant à l'externalisation (donc la banque est tenue d'identifier ces risques et d'y apporter une solution en amont).

3) une attention particulière doit être portée dès lors que l'entité externalise des activités stratégiques, i.e. activités d'une telle importance que tout problème dans la fourniture de ces activités pourrait avoir un effet significatif sur la capacité de l'institution à satisfaire aux exigences réglementaires, voire à poursuivre son activité; de là nous comprenons que la banque doit anticiper les risques réglementaires vis-à-vis de l'institution de supervision nationale (souvent Banque Centrale) ou supra Nationale (Banque Centre Européenne, dans ce cas).

4) il ne devrait y avoir aucune restriction quant à l'externalisation d'activités non stratégiques; qui doivent être définies par rapport au point 1 cité plus haut.

5) l'externalisation doit s'inscrire dans une politique identifiée, incluant des plans d'urgence et des stratégies de sortie; d'où la nécessité d'un contrat d'externalisation détaillé, complet et identifiant les tâches de chacune des deux parties ainsi que les clauses de reinternalisation.

⁶⁸ Le « Joint Forum » regroupe les membres représentant les autorités de contrôle des trois secteurs financiers de 13 pays Européens et conduit des analyses sur toutes les questions prudentielles de nature transsectorielle. Il a publié deux documents portant recommandations en matière d'externalisation dans les services financiers en février 2004 et avril 2005.

⁶⁹ Cité dans Rapport : l'externalisation des activités bancaires en France et en Europe – Bulletin de la Commission Bancaire N°31 – Novembre 2004 – Page 37

6) les stratégies d'externalisation des institutions devraient leur permettre de faire face aux risques associés ;

7) toute externalisation devrait être l'objet d'un contrat officiel et détaillé

8) dans la gestion de ses relations avec le prestataire de service, l'institution devrait s'assurer de la mise en place d'un service level agreement.

9) les autorités de supervision (banques centrales) doivent avoir pour objectif d'établir un droit à l'information et à conduire, ou ordonner, des inspections sur place auprès des prestataires de service ;

10) les autorités de supervision devraient prendre en compte le risque de concentration (quand un prestataire fournit ses services à plusieurs institutions);

11) les autorités de supervision devraient prendre en compte les risques associés aux « chaînes » d'externalisation (lorsqu'un prestataire sous-traite une partie des activités externalisées à d'autres prestataires).

L'externalisation des systèmes d'information bancaires:

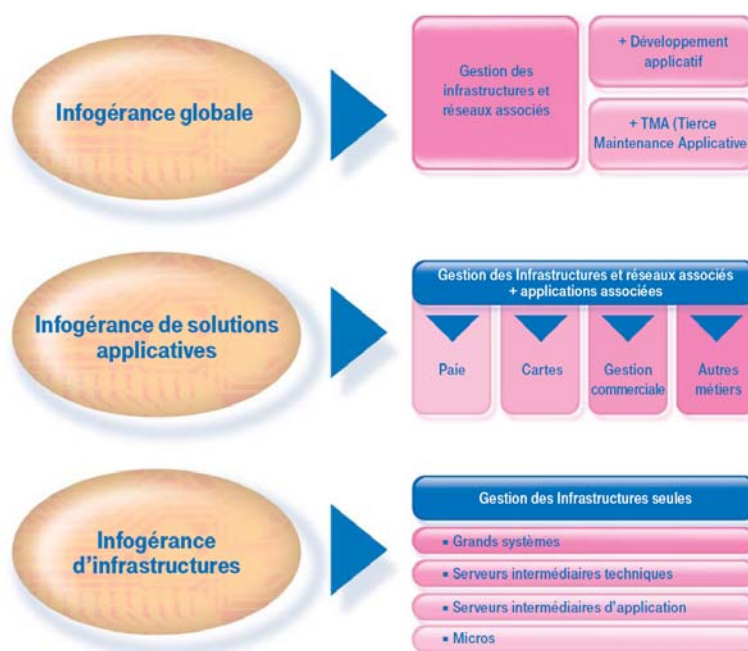
L'externalisation de la gestion des technologies d'information et de communication (TIC) (ou des activités relatives au système d'information informatisé ou externalisation informatique) représente, aujourd'hui, une large part des services externalisés par les banques des pays développés dont les banques européennes.

Beaucoup d'organisations ont fait recours à cette stratégie afin de soutenir leur position concurrentielle et de façon plus générale leur stratégie de développement. Selon le rapport PASTRE, «..Les banques ont également largement recours aux assistants extérieurs dans le domaine des systèmes d'information et des télécommunications. Ainsi, le secteur bancaire est le premier client des fournisseurs de services informatiques. Selon le syndicat professionnel de ces métiers, le Syntec, 20% des dépenses de services informatiques sont réalisées par les banques, 25% pour l'industrie dans son ensemble et 5% pour les assurances. Par ailleurs, les banques sont un des premiers clients des sociétés de télécommunications ⁷⁰»

L'externalisation des services informatiques est habituellement désignée sous la dénomination d'infogérance. L'infogérance (ou Facilities Management) consiste à

⁷⁰ Olivier PASTRE et collectif d'experts, Les enjeux économiques et financiers de l'industrie bancaire - Rapport réalisé sous l'égide du Comité consultatif du secteur financier – Mai 2006, page 41

déléguer tout ou une partie de la gestion de son système d'information à un ou plusieurs prestataires. Le concept de système d'information recouvre principalement les éléments informatiques techniques (réseaux, matériels, logiciels). L'infogérance peut être analysée selon trois grands segments qui ont chacun leurs propres caractéristiques⁷¹ :



Graph 7 : Les trois catégories d'infogérance

Source : P.A. Consulting, Le livre blanc de l'infogérance : www.pac-online.com -Page 10

-l'*infogérance globale* englobe les contrats d'infogérance comprenant à la fois la gestion des infrastructures, les développements de logiciels et la tierce maintenance applicative. L'infogérance globale représente 32% de l'ensemble des services d'infogérance en France en 2003.

-l'*infogérance de solutions applicatives* comprend les prises en charge de l'informatique limitée à une fonction de l'entreprise : la paie, la gestion commerciale, la gestion des titres, le traitement de chèques ou de cartes, la gestion de la relation client. C'est un ensemble de services proposés par des prestataires très spécialisés. Ces services représentent 18% des services infogérés en 2003.

⁷¹ P.A.Consulting, le livre blanc de l'infogérance, www.pac-online.com, Septembre 2004- Page 9

-l'infogérance d'infrastructures représente le segment de l'infogérance jusqu'ici le plus dynamique (50% du marché). Les acteurs et les demandes ne sont pas les mêmes selon les plates-formes gérées.

Cependant, l'infogérance informatique peut aussi comprendre l'accompagnement à la mise en place de procédures ou à la gestion de projets, notamment en tant qu'aide à la décision.

<i>Infrastructure</i>	<i>Telecoms</i>	<i>Logiciels</i>	<i>Accompagnement</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux - Serveurs - Postes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - PABX - Téléphone fixes - Téléphones portables 	<ul style="list-style-type: none"> - Messagerie - Bureautique - Applications métiers - Navigateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures - Aide à la décision - Gestion de projet

Domaines d'intervention de l'infogérance des Systèmes d'information ⁷²:

Ce sont des opérations d'externalisation qui se réalisent sous forme de contrat et « par lesquelles l'entreprise, maître d'ouvrage, confie à ses partenaires le soin de l'exploitation quotidienne, de la maintenance des applications, de la gestion du parc complet des différents matériels ».

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

La littérature définit également l'externalisation comme un achat ou une location de ressources extérieures. C'est un recours à un fournisseur extérieur plutôt que de réaliser l'activité en interne. Le recours à l'externalisation n'est pas toujours une bonne chose. S'il est fondé sur de solides raisons, il peut être bénéfique pour l'organisation. Mais dans le cas contraire, l'organisation peut en souffrir.

⁷² Hervé Consultants / CEFIM Formation – Livre Blanc de l'infogérances informatique – Septembre 2007 – www.imdeo.com

Il est généralement admis que dans le domaine de l'externalisation, la principale raison à être mise en avant la décision d'externalisation est la réduction des coûts, et c'est d'ailleurs ce que confirment la plupart des sondages et enquêtes sur le sujet. Selon une étude du BCG⁷³, 11,9% des coûts informatiques de l'industrie bancaire ont été externalisés en 2004 (contre 8% en 2003 et 6,5% en 2002) alors que, dans les autres secteurs de services, la part des coûts des systèmes d'information externalisés est en moyenne de 21%.

Effectivement, les économies sur le personnel permettent bel et bien d'alléger les charges sociales de l'organisation. De plus, le développement d'application en interne est considéré comme étant trop long, trop cher et souvent produit des systèmes non conformes aux besoins qui évoluent très vite. Par ailleurs, la maintenance du logiciel est également comme un élément majeur du coût dans le cycle de vie du développement de l'application.

Le problème c'est que l'élément coût n'est pas suffisant pour s'imposer sur le marché, d'autres éléments ont également leur importance : le capital, le savoir et les capacités. Le manque de ressources, de compétences ou de temps peuvent également faire en sorte que l'organisation aille vers d'externalisation au lieu de développer ou de maintenir des capacités en interne.

D'autres motifs sont aussi mentionnés comme le recentrage sur les activités stratégiques, la rapidité de la réponse, la recherche d'une meilleure flexibilité, l'accès aux technologies nouvelles, le benchmarking voire le mimétisme⁷⁴.

Cependant, l'externalisation n'offre pas que des opportunités mais elle comporte de fait un prix à payer qui se mesure en termes de capacité d'innovation, de satisfaction de clientèle, de flexibilité, bref en termes de compétitivité. Afin de minimiser ces risques, il est nécessaire de choisir les activités à externaliser.

Oliver Williamson avance que l'externalisation des activités à faible valeur ajoutée et répétitives, à l'opposé des activités spécifiques qui nécessitent une adaptation, permet de réaliser d'avantages des économies de charges.

Une étude menée en Tunisie en 2003 par Sonda Bouattour⁷⁵ sur un panel de 19 banques Tunisiennes ou implantées en Tunisie, démontre que ces banques ont

⁷³ Citée dans le rapport PASTRE, Op.Cit..

⁷⁴ Voir BATHELEMY – Stratégies d'externalisation – Dunod 2001 – Page 70

entamé la mise en place d'un processus de « global banking ». Ce dernier consiste en l'acquisition de solutions logicielles globales nécessaires à la mise à niveau d'un Système d'Information pointu, difficiles à réaliser totalement en interne. Une minorité des banques ayant opté pour une externalisation partielles ont répondu à l'étude que l'adoption d'un mode mixte (internalisation et externalisation d'autres services) n'est que transitoire à cause de la migration de leurs système d'information vers de nouvelles technologies (adoption d'un nouveau système d'exploitation par exemple).

S.BOUATTOUR a constaté à travers son étude que les banques tunisiennes n'ont externalisée aucune fonction de gestion d'une manière totale et se pose le problème de l'existence de l'externalisation en Tunisie, vue selon les modèles théoriques.

Elle a cependant fait le constat que si plusieurs activités ont été déléguées aux prestataires dès la création de la banque, d'autres ont été réalisées au début en interne et récemment en externe. Dix(10) banques sur les dix neuf (19) banques de l'échantillon font de l'externalisation totale ou partielle d'une ou de plusieurs activités liées à l'informatique (surtout de la conception et du développement d'application et à moindre degré de la maintenance logicielle). Cependant, il est à souligner que cette remise en question de l'internalisation est récente. La majorité des banques ont commencé à recourir à l'extérieur à partir de l'an 2000. Les taux d'externalisation sont de plus en plus en croissance (ils ont atteint 80% et 100% pour le développement d'application et pour la formation pour quelques banques). Toutefois, le taux global de progression reste relativement faible.

La présence des compétences en interne semble être le premier motif au non recours à l'externalisation. En deuxième lieu, la présence de la technologie en interne (41%), suivi par la contrainte du temps (33%) et en dernière position le moindre coût (44%). D'autres raisons ont été citées comme la confidentialité des données qui risquent d'être divulguée par le fournisseur et l'histoire de la banque (choix antérieurs, stratégie, objectif...).

⁷⁵ S.BOUATTOUR – Déterminants de l'externalisation informatique au sein des banques Tunisiennes- Communication lors de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique- Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

L'étude constate que certaines banques paraissent plus ouvertes envers l'externalisation à l'opposé des autres. Les motivations et les avantages perçus sont surtout d'ordre stratégique (concentration sur les activités principales, contrainte de temps, acquisition de ressources complémentaires) et technologique (se préserver contre l'obsolescence technologique, accès aux nouvelles technologies). Le facteur coût est le dernier à être cité a trouvé que pour important qu'il soit, le gain financier n'est ni systématiquement le plus important, ni jamais le seul à être évoqué.

Ce résultat obtenu peut être en relation avec la stratégie adoptée par les banques. En se référant à l'évolution des stratégies il se distingue trois orientations: la domination par les coûts, la différenciation⁷⁶ (amélioration, qualité, service, image, etc.) et la concentration.

Les banques peuvent choisir entre minimiser leurs coûts, spécifier leurs offres ou se concentrer sur un groupe de clients particuliers. Le fait que le coût soit le facteur le moins évoqué par les répondants mène à penser que les banques de l'échantillon agissent plutôt par différenciation de l'offre de services.

En fait, près de quatre vingt quinze pour cent (95%) des banques visent la qualité soit pour la totalité de leurs clients, soit pour certains segments spécifiques. Concernant les inconvénients perçus par les répondants, ce sont surtout la perte de flexibilité (à chaque changement de l'environnement, le contrat doit être renégocié) et la crainte de dépendance vis à vis du fournisseur.

Cette dépendance est légitime si l'offre et le marché n'apportent pas la garantie d'une prestation de qualité et ne sont pas appuyés sur des professionnels reconnus et de confiance. Un directeur a avancé qu' « une fois vous avez fait recours à un fournisseur pour un service comme le développement d'une application, vous deviendrez dépendant de lui à chaque panne et à chaque problème puisque personne dans la banque ne connaît le programme et ses astuces»⁷⁷. La différence de perception entre le résultat de cette étude et les autres recherches effectuées permet de constater que le secteur d'activité influence la perception des avantages et inconvénients de l'externalisation informatique.

Dans tous les cas, il est important de rechercher à limiter les méfaits d'une externalisation : délocalisation archaïque au profit d'une expérience réfléchie

⁷⁶ Voir Michael E. Porter- Competitive Advantage – Free Press Edition - 1985

⁷⁷ Cité dans S.Bouattour – Op.Cit.

combinant les bienfaits de l'outsourcing et les risques potentiels. « En matière de développement informatique, par exemple, une grande banque française a partagé le travail entre des équipes sur site en Europe et aux États-Unis, au plus proche des utilisateurs et chargées de la maîtrise d'ouvrage, et des équipes délocalisées en Inde. Le recours à cette organisation a permis à cette banque, sur les trois dernières années⁷⁸, de réduire de 25% ses coûts nets de développement informatique par rapport à des travaux qui auraient entièrement été confiés à des équipes de développement européennes ou américaines »⁷⁹.

2- L'externalisation dans le contexte de l'armée

Les fonctions de l'État classique sont en constantes évolution, notamment grâce à l'évolution des connaissances par les organisations de leur environnement national et international et l'apparition d'organisations nationales voulant tirer profit aussi bien des nouvelles méthodes de management que de l'élargissement de leur champs d'intervention potentiel induit par la mondialisation.

Le développement de l'externalisation de certaines fonctions de l'Etat ne vise aucunement à le pousser à se défaire de ses attributs de souveraineté ni à transférer une partie ou la totalité du pouvoir étatique à des organismes privés, du moins dans un premier temps⁸⁰. L'externalisation est une pratique de gestion devenue désormais incontournable pour de nombreuses armées dans le monde. La professionnalisation des armées dans certains pays s'est soldée par une réduction des effectifs et le maintien des besoins, ce qui contraint à confier à des prestataires privés l'exécution de tâches jusqu'alors effectuées par du personnel en interne.

Le but de la démarche de l'externalisation⁸¹ est de :

-Recentrer le personnel militaire sur le cœur du métier, c'est-à-dire les missions intrinsèquement militaires, et d'augmenter ainsi le temps disponible et l'efficacité sur le terrain.

⁷⁸ Période de 2003 à 2006

⁷⁹ Olivier PASTRE, Op.cit. Page 138

⁸⁰ Le canadienne Naomi KLEIN parle de privatisation de l'Etat fédéral américain, programmée par les groupes d'intérêts et de pression, ce qui est la forme la plus poussée d'externalisation (du moins en théorie.) Voir N. KLEIN, La stratégie de Choc, Lemeac/Actes Sud, 2006

⁸¹ R. BERTILE, Les Sociétés Militaires Privées: Une solution aux conflits asymétriques post-guerre froide pour les grandes puissances démocratiques ? Mémoire de Master 2, Sécurité internationale et défense, Université Pierre Mendès-France 2001.

-Optimiser l'utilisation des ressources financières et budgétaires : les armées, dans beaucoup de pays au monde sont de grandes donneuses d'ordres économiques et pratiquent depuis longtemps la sous-traitance. Ce mode de passation de contrats n'est pas nouveau et de nombreux contrats de sous-traitance existent depuis longtemps.

La nouveauté réside dans l'extension du phénomène vers des partenariats (niveau 2 et 3 de l'externalisation) englobant un champ d'intervention dépassant les fonctions de Niveau 1 de l'externalisation (nettoyage des locaux, approvisionnement en denrées alimentaires, achat d'équipements informatiques de base,...).

Les principaux intérêts de cette approche sont :

- adopter une solution adéquate apportant de la flexibilité dans la gestion des activités secondaires, répétitives et éloignées du cœur de métier,
- éviter de supporter le coût d'une main d'œuvre dont l'emploi ne paraît pas nécessaire à temps complet,
- réaliser des économies en recourant à des prestataires de service souvent plus compétitifs dans leurs domaines et améliorer le rendement budgétaire.

En France ⁸² cette pratique s'est limitée à des tâches secondaires (gardiennage, gestion locative, entretiens des locaux...), mais une volonté affichée par les autorités afin d'apporter un souffle nouveau à la modernisation de la défense nationale a été sanctionné par un livre blanc sur la défense. Ce document fait un constat de la situation du secteur de la défense en France et met en place un plan de modernisation et de réforme de la fonction défense en fonction des impératifs de la nouvelle donne engendrée par les changements dans le monde.

Les principales orientations pour la période (2009-2014) de cet important document⁸³ portent sur :

- la mutualisation et l'interarmisation des fonctions d'administration et de soutien jusqu'alors dupliquées entre armées ou services du ministère ;
- la densification d'un dispositif encore très dispersé, source d'une multiplication et d'un éparpillement des personnels de soutien ;

⁸² Perspectives d'externalisation en France, Actes du colloque organisé par le ministère français de la défense et l'institut Esprit Service, 2006

⁸³ Document du Ministère de la Défense-France Intitulé : Modernisation de la défense - Page 12

- une réorganisation et une clarification de la gouvernance du ministère, accompagnée d'une réduction des échelons intermédiaires au strict nécessaire ;
- l'externalisation des fonctions périphériques vers des opérateurs offrant des coûts inférieurs à ceux pratiqués en interne.

Dans les pays anglo-saxons, particulièrement aux États-Unis et au Royaume-Uni, elle s'est étendue à des domaines que l'on pouvait croire strictement réservés aux armées. Dans ces deux pays, les réformes de l'État ont favorisé l'extension du recours à la sous-traitance avancée. C'est en réformant les règles contraignantes à leurs administrations qu'ils sont parvenus à des externalisations significatives. Ainsi le Ministère de la Défense britannique (MoD) est astreint à considérer en priorité la solution du financement privé. La France est en passe de suivre cet exemple pour les tâches de soutien. Le document ⁸⁴ publié par le Ministère de la défense Français abonde dans ce sens et mentionne que « Les choix effectués par certaines armées occidentales, ainsi que les opérations réalisées par le ministère de la défense depuis une dizaine d'années, permettent de tirer des enseignements éclairants pour l'avenir en matière d'externalisation ».

L'objectif à terme est que l'externalisation des fonctions de figurant pas parmi les activités opérationnelles des armées deviennent la règle et non l'exception, en prenant en compte, à sa juste mesure l'exigence de disponibilité des forces notamment dans le cadre de la projection.

Le Département de la Défense américain (DoD) fait également connaître régulièrement via son site web ses besoins en matière d'externalisation.

a-L'externalisation se situe dans une perspective de partenariat stratégique

Elle consiste à confier tout ou partie d'une fonction ou d'une prestation de service à un acteur spécialisé pour une durée pluriannuelle, avec obligation de résultats. Celui-ci s'engage à fournir alors la prestation en conformité avec le niveau de service, de performance et de responsabilité spécifiés.

La mise en place de cette stratégie nécessite de :

- définir une politique d'externalisation en cohérence avec les missions de l'Administration. Il est nécessaire d'établir une cartographie des besoins et des

⁸⁴ Source précédente, page 45

compétences et des capacités d'évolution à venir. Le périmètre de l'externalisation initialement défini n'est pas figé. Il évoluera dans le temps en s'adaptant aux besoins nouveaux.

- définir les objectifs de l'externalisation sur les plans humains, techniques, juridiques et financiers à atteindre dans un cadre annuel ou pluriannuel.

- encourager une culture d'externalisation et mettre en place un plan de communication via des formations, en amont, pour que l'administration et les entreprises apprennent à se connaître. Ces actions de formation et de communication doivent être mises en place pour permettre un partenariat efficace.

La recherche permanente d'innovation, de flexibilité et de réactivité s'inscrit dans une perspective de pérennité des partenaires et d'évolution des métiers et des compétences des collaborateurs. La connaissance partagée des organisations et des métiers dans le respect de la culture de chacun permet d'organiser au mieux les échanges pour enrichir la prestation et bénéficier des compétences de chacun des partenaires.

b-L'externalisation est une action de communication et une démarche organisée,

L'externalisation s'appuie sur une contractualisation engageant les partenaires sur le long terme en prenant en compte les obligations de réactivité et adaptabilité de chacun.

Un contrat de service pluriannuel clarifie le partage des rôles et des responsabilités, prévoit l'évolution possible des prestations, et fixe notamment outre les modalités de fixation de prix et d'appréciation des résultats, transférabilité, la confidentialité de l'information et des données indispensables pour instaurer et garder un climat de confiance.

La démarche s'appuie sur la communication, le dialogue, l'accompagnement du changement, la formation, autant de sources d'accueil, d'intégration, de fidélisation, d'évolution vers la professionnalisation par le développement continu des compétences des collaborateurs concernés.

L'externalisation requiert une organisation réactive chez le prestataire et le client qui garantit à tous les niveaux l'expression des besoins et la satisfaction du client en identifiant :

- une équipe décisionnaire réduite au cœur d'une structure de pilotage couvrant les aspects décisionnels, opérationnels, techniques et juridiques tout au long de la démarche d'externalisation,

- un dispositif au plus près du terrain remontant vers l'équipe décisionnaire un retour d'expérience et une information globale relative à l'impact des tâches externalisées et sur le niveau de satisfaction des utilisateurs.

c-Certains aspects de l'externalisation de l'armée de l'air américaine :

La directive N° 1100.4 du 12 Février 2005 émanant du Commandement du département de la Défense des états unis prescrit le recours aux personnels civils et incite les services internes du DoD à y avoir recours. L'appel à des personnels militaires n'est autorisé que dans le cas où le savoir faire n'existe pas chez les civils et en cas d'obstacles légaux, de crises ou de situations critiques.⁸⁵

Tous les mass médias ont montré l'ampleur de l'engagement des civils dans le conflit en Irak. Il est rapporté par certains organes de presse que la moitié des effectifs travaillant pour le compte des forces d'occupation se trouvant en Irak, sont des entreprises sous contrat avec les armées en présence, notamment américaine.

Alors que certaines armées du monde bien que pratiquant certaines formes de sous-traitance depuis longtemps, découvrent à peine l'externalisation comme méthode de gestion moderne, les armées des Etats Unis et de Grande Bretagne sont passées de la phase d'externalisation des services annexes vers l'externalisation des fonctions très proches du cœur de métier, sinon du cœur de métier.

Ainsi, les conflits armés en Irak. ont révélé au monde l'ampleur de l'implication des sociétés civiles dans des actes de préparation au conflit en fournissant des services logistiques importants et en supervisant, entre autres, la construction du super aéroport de Koweït qui a servi à lancer l'invasion dur l'Irak. Ces sociétés ne se sont pas uniquement impliqués dans la fourniture et la logistique, elles sont également intervenues sur le terrain en fournissant la sécurité des officiels

⁸⁵ W.J.PALMBY, Outsourcing the Air Force Mission : A Strategy for Success, Air University Press, Alabama, 2006 page 19

et VIP, protection de certaines infrastructures militaires et civiles ainsi que certaines installations pétrolières, les interrogatoires de prisonnier et la fourniture d'escortes aux convois critiques.

L'armée de l'air américaine n'est pas en reste par rapport à l'externalisation dans l'armée des Etats Unis et ce, depuis de nombreuses années.

L'évolution rapide des technologies d'armement, de l'informations et de contrôle et commande d'opérations sur le terrain a poussé l'armée de l'air à chercher à se débarrasser des fonction précédemment occupées par des militaires. Elle s'est sentie obligée de recourir à des expertises privées pour chercher coûte que coûte à maintenir son avance technologique dans le domaine des systèmes d'armement et développer de nouveaux procédés et matériels afin d'assurer son avance.

Par exemple, il y a une trentaine d'années, transformer un jeune civil en pilote qualifié prenait 02 années d'intenses entraînements conduits entièrement par des pilotes instructeurs dépendant de l'armée. De nos jours, le processus est radicalement différent puisque trois quarts du temps d'entraînement des pilotes d'avion C-17 est dispensé par des personnels civils externes.

Il est constaté que l'entraînement sur simulateurs de vol est entièrement externalisé (67% dans les années 80 et 100% depuis 2005) et que les entraînements sur T-38 et T1 sont externalisés à 62,5% et sur T-37 à hauteur de 38% alors que les qualifications sur les C-5 est externalisé à 85%.

L'armée de l'air est allée très loin dans l'externalisation elle a notamment procédé à l'externalisation de :

- la maintenance des avions B2 ainsi que la maintenance et la mise à niveau des avions sans pilote Predator,
- la gestion et la maintenance de tout le système de téléphonie et de télécommunications.

Il est inéluctable que l'armée américaine dépend beaucoup des entreprises externalisés afin de réussir de ses opérations déployées aussi bien sur son territoire qu'à l'étranger.

Avec un nombre de 20.000 entreprises prestataires en Irak, dont beaucoup sont chargés d'opérations essentielles, le DoD et l'armée de l'air ont réalisé

l'importance de l'externalisation qui n'est pas une fin en soi, mais fait partie des facteurs de succès de leur missions.

Aujourd'hui, l'armée de l'air américaine a certes moins d'effectif mais plus d'efficacité. Elle est plus active et plus présente. Les personnels des entreprises partenaires sont là pour apporter leur contribution et leur support et participer aux développements à venir.

CHAPITRE 3 : L'EXPERIENCE DE L'EXTERNALISATION EN ALGÉRIE

Le concept d'externalisation en Algérie s'est développé ces dernières années en raison de l'importance accordée à la fonction de management dont les principes sont fondamentalement focalisés sur la performance et la rentabilité des activités des entreprises.

La pratique de l'externalisation en Algérie a pris de l'ampleur au fil des années et ses perspectives s'inscrivent dans une vision de croissance et d'amélioration des conditions de gestion de certaines activités jugées importantes, comme les services, les assurances, la sécurité, les systèmes d'information, la gestion de la relation clientèle, le gardiennage et la sécurité des biens et des personnes etc..

L'expérience Algérienne est concrétisée autour de plusieurs expériences mises en pratique notamment l'externalisation des centres d'appels (ou call center) que nous développerons dans la première section. Il s'agit, en effet, d'un nouvel espace gagné sur les métiers traditionnels orientés vers la fidélisation et la recherche de clientèle. L'utilisation de ces outils modernes de Gestion de la Relation Clientèle (GRC) a pour objectif de s'ouvrir au monde externe afin de créer des opportunités de développement face à la concurrence.

Dans la deuxième section, il sera abordé la question des expériences des activités externalisées, en prenant quelques exemples d'entreprises Algériennes qui se sont lancées dans des expériences d'externalisation dont

les résultats sont encourageants et incitent à la généralisation du processus, sachant pertinemment que ce dernier constitue un instrument adéquat de mise en valeur d'une nouvelle économie de création d'emplois et de valorisation des entreprises.

Section 1 : Mise en œuvre de l'externalisation en Algérie

1-Objectifs et facteurs de succès

Le premier Salon Algérien d'externalisation organisé en 2006⁸⁶ peut être considéré comme étant un début « officiel » de l'expérience d'externalisation des centres d'appel en Algérie. Cet événement, par sa médiatisation soutenue, a contribué à introduire le terme "externalisation" sur la place publique dans la mesure où la presse qui a couvert l'événement a largement vulgarisé ce terme. Malgré tout, l'espace virtuel créé par cet événement constitue un véritable espace de concertation qui a permis aux différents acteurs économiques de réfléchir sur d'éventuelles possibilités pouvant s'offrir aux entreprises de réaliser des transferts de certaines de leurs activités de communication et de prospection ainsi que la fidélisation de clientèle, jusqu'ici, réalisées par leurs soins, à d'autres acteurs.

Selon Mme Cimadevilla⁸⁷ qui a animé une conférence, le recours à l'externalisation répond à plusieurs logiques qui peuvent se présenter comme suit :

- « une logique stratégique qui lui permet aussi le recentrage du métier pour gagner en compétitivité ou de création de valeur dans la recherche d'un meilleur niveau de service ».

⁸⁶ Voir le site de l'organisateur www.saca-dz.com

⁸⁷ Christine CIMADEVILLA, : intervention lors du 1^{er} salon Algérien de l'externalisation, 17 et 18 novembre 2006 à Alger

- « et une logique de coût qui permet à l'entreprise de réduire les dépenses et de gagner une flexibilité financière »

- « une logique transformationnelle en vue de transformer le modèle de fonctionnement de l'entreprise et de « son business model ».

A travers cette analyse, il ressort que l'externalisation, très développée dans les pays industrialisés, peut générer des ressources en devises, le transfert des technologies et la création des emplois en Algérie, eu égard aux nouvelles conditions de développement et de gestion suscitées par l'environnement du marché concurrentiel et de l'économie du savoir.

Le processus décisionnel conduisant à l'externalisation fait appel à des réflexions dont les raisonnements s'investissent dans des considérations de gain, en termes d'économie d'échelle et de rentabilité financière, de même qu'il nécessite une analyse coûts -bénéfices pour comprendre la valeur du modèle d'externalisation ainsi qu'une analyse de risques.

Un nombre considérable d'entreprises essaient de se rapprocher davantage d'un modèle d'externalisation le mieux adapté pour elles, ce qui nécessite, au préalable une évaluation objective de leurs besoins et une attention particulière sur les risques éventuels, avant de se lancer dans son application aux activités retenues.

Certains cabinets spécialisés dans les études stratégiques interviennent régulièrement par des informations statistiques sur les marchés et les tendances de l'externalisation par secteurs⁸⁸. Ces informations peuvent être très utiles pour les entreprises qui veulent s'associer avec d'autres partenaires.

Il est utile de rappeler que c'est surtout dans le cadre du développement de l'économie de marché que l'Algérie prend en considération tous les processus qui tendent vers une spécialisation selon laquelle il est nécessaire de penser à faire faire ce dont il n'est pas possible d'exécuter soi-même.

En réalité, bien que l'externalisation soit une vision dans la plupart du temps à caractère stratégique, elle est utilisée dans des fonctions jugés non « stratégiques » et

⁸⁸ Ernst & Young par exemple édité un rapport annuel sur l'externalisation en France et en Europe. Voir le site web de ce cabinet international : www.ey.com

dont la valeur ajoutée pour l'entreprise est faible. Il est vrai que depuis un certain moment, (vers la fin des années 80), l'externalisation, dans les pays développés, était considérée comme un facteur d'optimisation des fonctions de l'entreprise telles les fonctions de la gestion commerciale, la fonction production et la logistique.

a-Objectifs de l'externalisation

Le Salon Algérien de l'externalisation se présentait comme une opportunité pour les clients d'entreprises afin d'observer et d'approfondir leurs connaissances et des réflexions dans les différents domaines pour lesquels ils sont directement concernés. Cet espace de concertation permet également le transfert de technologie et le développement d'autres activités sectorielles, en sachant pertinemment que le facteur du coût ne devrait pas être l'objectif majeur des entreprises qui veulent s'inscrire dans le développement durable

L'aspect entrepreneurial intervint également dans l'amélioration du savoir-faire à travers la valorisation du capital humain tel l'exemple du Japon qui se positionne, grâce au développement humain, comme une deuxième puissance économique. Il y a des dépenses cachées qui coûtent davantage aux managers qui possèdent une conception purement financière de l'entreprise. Il s'agit des dépenses liées à l'adaptation et au recyclage de la main-d'œuvre, à la délocalisation des usines et au délai de l'arrivée des produits finis.

Ce salon de l'externalisation vise à rassembler tous les acteurs de l'externalisation (pouvoirs publics, donneurs d'ordre, prestataires) pour débattre ensemble des meilleures voies devant être adoptées pour pouvoir mettre en place de meilleurs dispositifs permettant de réussir et d'étendre l'externalisation

Il vise également à contribuer à une prise de conscience de l'intérêt des contrats d'externalisation, au lieu de simples contrats de sous-traitance qui sont ponctuels et qui ne permettent pas des approches à moyen et long terme, en termes de valorisation et de création d'entreprises.

L'organisation du salon est également motivée par le fait que « le marché de l'externalisation en Algérie augmente chaque année et les perspectives de l'externalisation des services appelées à générer des emplois et des entreprises »⁸⁹.

D'après les informations contenues dans le guide de l'externalisation en Algérie et diffusées à l'ensemble des donneurs d'ordre en Algérie et à l'étranger, le salon de l'externalisation englobe 25 exposants et partenaires nationaux et étrangers, représentant les donneurs d'ordre et les prestataires, 150 congressistes représentant les professionnels du secteur, 1200 visiteurs professionnels nationaux et étrangers, 7 intervenants étrangers spécialistes de l'externalisation et une dizaine d'intervenants d'Algérie, 15 conférences et ateliers durant les deux jours et 3000 exemplaires du premier

L'externalisation peut se présenter comme étant un système très simple et à la fois très complexe dans la mesure où il permet, en même temps, aux différents partenaires économiques de concevoir des démarches purement individuelles dans la conception d'une entreprise. Cette démarche devra, pour être performante, compter sur elle-même.

Les experts donnent un autre avis, car ils considèrent que, par le seul fait de confier une partie de l'activité à une autre entreprise partenaire est en soi un signe d'évolution, eu égard aux retombées tant économiques que sociales.

Le changement opéré par l'externalisation veut que la réduction des coûts et la rationalisation des dépenses va dans le sens où les principes de l'externalisation peuvent intervenir dans une stratégie de recentrage des métiers de base en faisant gagner à l'entreprise plus de compétitivité et de valeurs.

C'est donc, tout l'intérêt accordé à l'externalisation comme mode d'ouverture de l'entreprise sur son environnement et de l'associer davantage à la promotion de la culture de la relation clients et à l'accompagnement des projets à travers la multiplication des points de convergence.

A titre d'exemple, en Algérie, on compte déjà, depuis la promulgation de la loi à 2000-03 relative aux télécommunications, plus de 30 centres d'appel agréés par l'ARPT dont seulement une quinzaine sont réellement opérationnels. L'objectif

⁸⁹ Intervention du Ministre de la PME lors du salon national de l'externalisation, Alger- novembre 2006

principal du salon de l'externalisation en Algérie est de permettre de sensibiliser les donneurs d'ordre nationaux, mais aussi les grands donneurs internationaux afin de leur permettre d'investir en Algérie.

C'est dans cette logique de sensibilisation qu'il a été décidé, entre autres, d'encourager toutes les initiatives qui transitent par des opérations d'externalisation, à l'exemple de Djezzy qui a été primé, pour avoir confié l'opération de collecte des puces non identifiées à des partenaires externes.

L'Algérie accueille régulièrement des salons internationaux et locaux en relation avec les technologies de l'information notamment le salon du Mobile, de l'Internet et du Télépaiement⁹⁰ ou le Salon Méditerranéen des Technologies de l'Internet⁹¹, ce qui dénote tout l'intérêt se traduisant par de nouvelles perspectives de développement intenses des NTIC et notamment ses applications dans le domaine des Centres d'appels.

b- Les facteurs de succès

L'externalisation peut ne pas représenter une solution miracle pour résoudre tous les problèmes de compétitivité des entreprises, si ces dernières ne sont pas en mesure de se prendre en charge dans une logique susceptible de favoriser les bonnes conditions d'externalisation. Elles doivent procéder à des évaluations objectives et tenir compte de leurs propres caractéristiques.

Les partenaires doivent partager mutuellement une culture d'entreprise tournée vers le changement. Elles doivent, par conséquent, être en mesure de gérer tous les inconvénients pouvant éventuellement surgir, notamment : les coûts excessifs difficilement quantifiables, une perte de contrôle de la technologie sur les activités externalisées créant ainsi une dépendance avec les tiers, de même que l'irréversibilité dans le choix stratégique ou des obstacles sociaux liés au management du changement.

En général, les facteurs de réussite de l'externalisation peuvent être résumés comme suit :

⁹⁰ Voir le site web de son organisateur www.sira-Algérie.com

⁹¹ www.medit.com

-La qualité de la préparation et du copilotage de la prestation : le client et le prestataire doivent ensemble s'imprégner des exigences de l'externalisation des marchés et des besoins exprimés et s'adapter à la culture de changement et renforcer le principe de l'offre au profit d'un enjeu de performance et de compétitivité.

Ceci permettra de développer l'esprit d'adhésion des collaborateurs avec leurs compétences et leur dévouement à la réussite des activités externalisées en tenant compte de l'aspect et la réflexion stratégique de l'externalisation. Cette approche globale prend en compte sur tous les aspects de l'entreprise, doit être menée par une analyse approfondie en termes de métier, objectifs, activités créatrices de valeurs, d'avantages concurrentiels, de compétences et une évaluation des forces et faiblesses des opérations externalisées (SWOT)⁹².

-Le caractère contractuel des relations claires et équilibrées entre les partenaires concernés : il s'agit de clarifier le rôle et les responsabilités de chaque partenaire, d'arrêter soigneusement les modalités de fixation de prix et d'appréciation des résultats, de respecter le principe de la confidentialité, le partage de gains de productivité et les conditions de réversibilité de la relation client-prestataire.

-L'apport du facteur humain : le facteur de réussite essentiel revient toujours à la contribution de l'élément humain, compte tenu de son rôle dans la démarche de l'opération. Il s'agit de l'acte de gestion exercé, de la communication et le dialogue, du management de changement, de la formation ainsi que la fidélisation et le développement continu des compétences des collaborateurs concernés.

-La nécessité d'une culture partagée : l'externalisation repose également sur la capacité d'innovation, de flexibilité et de réactivité dans une perspective d'évolution des métiers et des compétences des collaborateurs et de pérennité de deux partenaires.

L'externalisation peut être considérée comme étant le meilleur moyen qui permet aux donneurs d'ordre d'avoir des partenaires disponibles et à long terme et de bénéficier d'un capital expérience.

Le recours à la pratique pourrait aussi convaincre les donneurs d'ordre à introduire les mécanismes de l'externalisation parmi les mécanismes du management moderne des entreprises. En Algérie, comparativement aux entreprises

⁹² Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

étrangères, il est temps de développer des conditions favorables en encourageant des relations de partenariat basées sur des avantages compétitifs et de rentabilité.

2- L'externalisation des centres d'appel

a-Définition et périmètre d'utilisation

“Les centres d'appels ont la vocation est de gérer à distance la relation que les entreprises souhaitent entretenir avec leurs clients et prospects : c'est un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à la demande de chaque client une réponse adaptée”⁹³.

Ce sont des plateaux techniques dotés des dernières innovations technologiques en matière de téléphonie, télécommunication et d'informatique. Ces plateaux techniques interagissent entre elles par le couplage entre la Téléphonie et l'informatique a travers des équipements appelés « passerelles » et qui permettent de traiter des appels téléphoniques entrants (demandes d'informations p. exp) ou sortants (campagne de télémarketing, p. exp). Couplés à des logiciels performants pour gérer en automatique les appels téléphoniques (centre d'appel téléphonique ou call center) mais également de prendre en charge d'autres canaux de communication modernes que sont les messages courts (SMS) ou le courrier électronique (Email). Ce sont ces deux dernières fonctionnalités qui font qu'un centre d'appels téléphoniques s'appelle quelquefois un centre de contact (contact Center).

Outils performants de relation clientèle à distance, les centres d'appels optimisent l'outil téléphonique et ses connexions avec l'informatique et d'autres médias (courrier, fax, minitel, Internet, Extranet, SMS, Wap, etc.). Les centres d'appels se composent de jeu quatre composantes majeures :

- Les ressources humaines (téléconseillers, superviseurs, managers, formateurs...)
- La technologie (téléphonie, informatique, Internet, logiciels, progiciels, serveurs multimédia, bases de données, cartes de commutation, câblage...)
- La logistique (immobilier, mobilier, ergonomie de l'environnement matériel et de l'environnement 'écran'...)

⁹³ Manuel Jacquinet, Le livre blanc des centres de contact et de la relation client, coédité par Vocalcom et En-contact, 2007– voir www.vocalcom.fr

- Une culture et des méthodes marketing (stratégie de l'entreprise, relation client, services, profitabilité...)"

b-Implantation et typologie

L'expérience des centres d'appels a été lancée en Algérie avec l'arrivée des opérateurs téléphoniques mobiles notamment l'opérateur Djezzy qui a lancé le premier centre d'appel internalisé destiné à prendre en charge des demandes d'information des clients de cet opérateur. D'autres opérateurs de téléphonie mobile ont suivi le mouvement et se sont lancés dans le domaine des centres d'appels notamment Algérie Télécoms et Nedjma.

La première vague des centres d'appels internalisés (pour propre compte) a été suivie par une autre vague d'investissements privés qui ont décidé de lancer une activité de centre d'appel externalisé. Il est apparu sur le marché Algérien deux types de Centres d'appels : les centres d'appels inshore et les centres d'appels destinés à des clients étrangers. Il existe également des centres d'appels dits hybrides. Cette troisième typologie est largement expliquée par le récent lancement des centres d'appels qui recherchent avant tout à rentabiliser l'investissement de lancement avant de se spécialiser.

Les centres d'appels Inshore travaillent exclusivement ou principalement pour les clients Algériens qui souhaitent un certain nombre de services : prise en charge des réclamations clientèle, renseignements sur les produits et services, suivi des commandes, validation de fichiers ...

Les centres d'appel Offshore proposent principalement leurs services aux entreprises étrangères qui souhaitent délocaliser en Algérie leurs centres de Gestion de la Relation Clientèle (GRC) ou créer un service de centre d'appel pour prendre en charge leurs clients sur leurs marchés locaux. Ainsi ACCES CALL CENTER, qui se décrit comme « Une équipe jeune et dynamique constituée de personnes intelligentes, cultivées, motivées et hautement qualifiées pour le travail de Téléopérateur... »⁹⁴ fort de 160 positions (ou postes de travail) propose ses services aux entreprises européennes francophones dont, Orange, RVCOM, Groupe NETCOM S.A pour les fonctions de télévente, de prises de rendez-vous

⁹⁴ Voir le site web de l'entreprise : www.accesscallcenter.com

professionnels et de débordements d'appels (prise en charge des appels transférés suite à l'indisponibilité ou saturation des centres d'appels à l'étranger).

Algérie Télécoms, l'opérateur historique, n'en est pas en reste. Avec 400 télé-conseillers qui répartis à travers ses trois centres d'appels d'Alger, Oran et Constantine, il est actuellement le leader de ce segment d'activités⁹⁵. En Novembre 2007, le Directeur Général de cette entreprise annonce à la presse nationale le projet de lancement de 48 centres d'appels (un pour chaque wilaya) pour la période allant de 2008 à 2010.

Ces centres d'appels sont destinés à étoffer l'offre publique et à offrir « en premier lieu des prestations de services publics au profit des collectivités locales, des services administratifs, techniques et sociaux de wilaya, de la santé publique et la sécurité sociale ainsi que de l'environnement. »⁹⁶ dans une première phase. Dans une seconde étape, les services des centres d'appels seront proposés aux entreprises publiques relevant du secteur économique « banques, aux assurances, à la poste mais aussi pour les entreprises d'électricité, de gaz, d'eau, de transport,.. ». Selon le Directeur General d'Algérie Télécoms, « Il est attendu que cette opération crée 1.500 emplois dont 1.200 téléopérateurs. L'objectif en terme d'emploi est d'atteindre d'ici 2010 les 4.000 postes de travail avec la multiplication des centres d'appels qui travailleront en inshore et en outsourcing, afin de répondre aux besoins des institutions et entreprises nationales, de la sous-traitance nationale ainsi qu'aux besoins d'opérateurs étrangers. »

Il existe actuellement trente six centres d'appels de différentes catégories agréés par l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications (ARPT)⁹⁷ ce qui démontre un réel engouement pour ce secteur important de l'économie nationale à fort potentiel dans le domaine de l'exportation du know how local.

3-L'externalisations du gardiennage et de la sécurité

a-Historique et cadre juridique

⁹⁵ Site portail Algérien des télécoms www.mobileAlgérie.com, 18 novembre 2007 article sous le titre : Algérie Télécoms : 48 call centers annonces pour 2008

⁹⁶ Conférence de presse du Directeur Général d'AlgérieTélécoms en date du 18 Novembre 2007 rapportée par le site portail des télécoms en Algérie www.mobileAlgérie.com

⁹⁷ Voir le site web de l'ARPT. www.arpt.dz/5Prest_Centre_Appel.htm

De nombreuses entreprises Algériennes ont eu recours à un moment ou à un autre à l'externalisation d'une tâche ou d'une partie d'une fonction traditionnellement effectuées en interne. Parmi les tâches les plus couramment externalisées, nous trouvons la formation, les services juridiques, et le gardiennage et la sécurité.

Les sociétés de sécurité et de gardiennage existent en Algérie depuis 1993 au plus fort des troubles liés au terrorisme. Certains organismes aussi bien publics ou privés se sont trouvés contraints d'avoir recours à des compétences externes à caractère privé pour assurer des tâches de sécurité et de gardiennage relevant de leurs domaines d'activité. Ainsi, en 2006 L'Algérienne des eaux (A.D.E.), une importante entreprise publique s'est trouvée contrainte d'avoir recours à des entreprises de gardiennage et de sécurité afin de sécuriser le travail et le séjour des ingénieurs et techniciens étrangers venus en renfort pour l'aider à réaliser l'ambitieux programme national destiné à lutter contre la pénurie d'eau potable dans les grandes villes Algériennes⁹⁸.

L'article rappelle que « le concours aux sociétés de gardiennage était donc impératif à l'époque, d'autant que les forces de l'ordre, entièrement mobilisées dans la lutte antiterroriste dans les maquis, ne pouvaient se consacrer convenablement à la sécurité des effectifs des entreprises implantées parfois, faut-il le signaler, dans des zones difficilement accessibles ».

La promulgation d'un texte réglementaire⁹⁹ en 1993 a donné un cadre légal à cette activité qui a connu un essor de plus en plus important dans la mesure où elle développe des services demandés par les clients et justifiés par les besoins de sécurisation des biens et des personnes.

En vertu du décret exécutif 94/65¹⁰⁰, les sociétés de gardiennage sont autorisées à exercer par les plus hautes autorités administratives et classées en trois catégories :

⁹⁸ Article du journal El Watan du 26 Mai 2006 intitulé « L'Algérienne des eaux se dote d'une « police privée » »

⁹⁹ Décret législatif n°93-16 du 4 décembre 1993 fixant les conditions d'exercice, d'activités de gardiennage et de transport de fonds et produits sensibles;

¹⁰⁰ Décret exécutif n° 94-65 du 19 mars 1994 déterminant les modalités de délivrance de l'autorisation d'exercice et de dotation en armes des sociétés de gardiennage et de transport de fonds et produits sensibles et précisant certaines conditions techniques d'exercice.

Catégorie : "A" concerne les sociétés exerçant exclusivement des activités de gardiennage.

Catégorie "B" concerne les sociétés exerçant exclusivement le transport de fonds et de produits désignés comme sensibles

Catégorie "C" concerne les sociétés exerçant à la fois des activités de gardiennage et le transport de fonds et des produits désignés comme sensibles¹⁰¹ .

En outre, les activités de ces entreprises quelque soit leur catégories sont soumis a des cahiers de charges rigoureux et des vérifications de qualifications de leurs personnels d'encadrement et personnels techniques. La gestion des armements, la qualité des moyens de transports de fonds ainsi que les habilitations des personnels sont mis sous surveillance directe par l'autorité administrative de tutelle. Les personnels sont également tenus de porter des tenues professionnelles et des moyens d'indentification qui les distinguent et les désignent comme entités privées.

En Algérie, il existe environ quatorze sociétés de gardiennage privées¹⁰² après que trente huit aient été fermées par les autorités suite à la non reconduction de leurs autorisations d'exercer.

b-Certains acteurs de l'externalisation de la fonction gardiennage:

L'externalisation du gardiennage a donné lieu a des relations contractuelles entre donneurs d'ordre et prestataires en matière de gestion déléguée des fonctions de gardiennage des locaux, sécurité des personnes et des convois, transport de fonds.

Parmi les acteurs intervenant sur le marché du gardiennage et de la sécurité, la Société Algérienne de Gardiennage et de Sécurité "ES-SALEM", qui est une Société à Responsabilité Limitée agréée par le Ministère de l'Intérieur par arrêté du 10 Novembre 1999 et disposant d'autorisation de type "C" accordée dans le cadre des dispositions du décret exécutif N°94.65 du 19 Mars 1994.

Grâce à son agrément, la société SAG ES SALEM est habilitée pour l'exercice de l'activité de gardiennage et la sécurité des personnes et des biens à travers l'ensemble du territoire National. Elle est présente dans les grands pôles économiques que sont Alger, Oran, Constantine et Hassi Messaoud.

¹⁰¹ Au sens des articles 2 et 3 du décret législatif 93/16 susmentionné.

¹⁰² Intervention du Ministre de l'Intérieur devant les députés, rapportée par le jeune Independent du 17/05/2008

Cette entreprise revendique des références prestigieuses qui sont environ de 84 entreprises intervenant dans plusieurs secteurs d'activités ¹⁰³ (secteur bancaire : Natexis Bank, CNEP-Banque et Salam Bank, concessionnaires automobiles : Renault, Peugeot, hyundai, Ival-Fiat, secteur des médicaments : Sandoz, Sanofi-Aventis, les entreprises publiques, Sonatrach, Cosider, Asmidal, Colaital entre autres ainsi que 15 ambassades dont les ambassades de Suisse, Italie, Autriche, Russie, Espagne..).

Une autre entreprise, Vigilance Services¹⁰⁴ (SVS) se définit comme « la première société Algérienne privée de gardiennage créée en Algérie et la première à avoir obtenu l'agrément du ministère de l'intérieur de la catégorie "C" (Gardiennage et transport de fonds et de produits sensibles au niveau national). Elle propose des services d'audit, d'analyses des besoins, de définition de plan de sécurité et de formation continue.

En termes de formation, elle assure la formation de personnels spécialisés en charge de la sécurité et du gardiennage de plusieurs grands comptes : Sonatrach DG, TRC, DTR, Orascom Télécoms Algérie, Télédiffusion d'Algérie, CERIST, ALCATEL Algérie

Elle revendique la clientèle de plusieurs grands donneurs d'ordre tels Cevital, Pharmalliance, K Point Com, le Laboratoire National de l'Habitat et de la construction et l'Office du Complexe Olympique du 05 juillet, entre autres.

Section 2 : Les entreprises ayant favorisé des opérations d'externalisation en Algérie

a-L'externalisation à la CAAR :

-Indicateurs de gestion de la CAAR 2007:

- **Capital** : 8 milliards de DA
- **Chiffre d'affaires** : 8,1 Milliards de DA en 2007 avec progression de
- **Résultats** : 508,8 Millions de DA en 2007 contre 381,1 Millions de DA en 2006, soit + 33,6%

¹⁰³ Voir site web de la société www.sagessalem-dz.com/references.html

¹⁰⁴ Voir le site web de la société www.svs-dz.com

- **Effectif** : 1680 personnes dont 52 % de sexe féminin.

La CAAR s'est résolument lancée dans des actions de modernisation et de développement de nouvelles approches managériales afin d'assurer son évolution et augmenter ses parts du marché Algérien des assurances. C'est avec « fierté et satisfaction » qu'elle lance des actions visant à se concentrer sur son cœur de métier et à élaguer les fonctions qui ne se rattachent pas au secteur des assurances.

Le Président Directeur General de cette compagnie d'assurance a capitaux publics affiche les ambitions de son équipe dirigeante concentrée sur « ...un développement accru tant sur le plan managérial qu'organisationnel ... et en matière de gouvernance en mobilisant les énergies de la compagnie, dans tous les champs d'activité »¹⁰⁵. En 2007, la CAAR¹⁰⁶ a procédé au transfert de 35 agents de sécurité émergeant à son personnel vers son partenaire AMNAL en même temps qu'elle a transféré à celle-ci la fonction gardiennage et sécurité. En 2006 déjà, la CAAR a externalisé la réalisation de l'ensemble des ses documents imprimés et de la menuiserie¹⁰⁷ qui était une unité héritée de l'ancienne organisation.

b-Externalisation chez Algérie Poste ¹⁰⁸:

- **But de l'externalisation** : il s'agit de répondre aux impératifs de développement des services marchands dont elle offre une partie aux autres entreprises. Ces services sont susceptibles d'être rentabilisés car ils occupent une place dans le marché, hormis leur caractère de service public. Ces services s'accompagnent par une imbrication de plus en plus étroite entre les différents métiers de services qui sont, par ailleurs, maîtrisable par les prestataires concernés. Ce sont aussi des services très sécurisés.
- **Présentation d'Algérie Poste** :
En application de la réforme du secteur des PTT, introduite par la loi 2000.03 du 05 Août 2000, la poste Algérienne a été érigée en établissement public à

¹⁰⁵ Mot du Président Directeur General de la CAAR, Rapport Annuel 2007, www.caar.dz, page 8

¹⁰⁶ Rapport annuel de la CAAR 2007 – www.caar.dz, page 37

¹⁰⁷ Il s'agit bien de Menuiserie!, Rapport annuel de la CAAR 2006 – www.caar.dz, page 38

¹⁰⁸ Intervention de Mme HOUADRIA, Directrice Générale d'Algérie Poste, Salon de l'externalisation 2ème édition 2006 – ALGER

caractère industriel et commercial « EPIC » en janvier 2002. L'établissement s'est vue transférer l'exploitation de services postaux de l'ex- Ministère des Postes et des Télécommunications, à savoir la poste aux lettres jusqu'à un poids fixé par voie réglementaire (250 grammes), les mandats et les CCP concédés sous le régime de l'exclusivité, ainsi que le courrier accéléré international et les colis.

A coté de ces activités, la poste preste au profit de la CNEP banque en mettant à contribution son réseau, au titre des opérations offertes par cette dernière à ses clients. Investie d'une mission de service public, la poste est aussi soumise à des performances commerciales et à des exigences de rentabilité, en tant qu'entité économique opérant sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Algérie Poste emploie actuellement plus de 26 000 employés, dispose d'un réseau de 3300 bureaux répartis sur le territoire national et se positionne comme premier établissement financier du pays avec un chiffre d'affaires de 26 milliards de dinars en 2005. Algérie Poste gère également près de 8 millions de comptes CCP de clients particuliers.

- **Définition et vision de l'externalisation selon Algérie Poste :**

Algérie Poste définit l'externalisation comme suit : « En économie d'entreprise, l'externalisation est définie généralement comme le moyen pour une société de confier, à des services extérieurs, la réalisation de certaines tâches périphériques à son métier de base ou d'activités nécessitent le recours à des expertises dont elle ne dispose pas”.

- **Bénéfices attendus et modalités de mise en œuvre de l'externalisation chez Algérie Poste :**

En effet, autour du métier de base d'une entreprise chargée de la production de biens ou de services s'articulent souvent des fonctions périphériques, tels les services administratifs (comptabilité, secrétariat...), et les services techniques (entretien de l'outil de production et des infrastructures) qui concourent de façon indirecte à ce métier.

Ces activités mobilisent des moyens humains et financiers et représentent des centres de coût, dont la maîtrise n'est pas aisée, et qui affectent la marge bénéficiaire de l'Entreprise.

Dans le souci de se recentrer sur leur métier de base, les Entreprises ont de plus en plus tendance à reformuler leur organisation interne par voie de filialisation ou d'externalisation de ces activités. Evoluant dans un environnement fortement concurrentiel, marqué par la mondialisation accrue des échanges et la poussée fulgurante des technologies de l'information et de la communication, le secteur postal doit s'adapter en redéfinissant le schéma de son organisation structurelle et fonctionnelle.

Pour ce faire, le secteur postal a du recourir à des alliances stratégiques, à la filialisation et /ou l'externalisation de certaines activités pour mieux faire face aux mécanismes du marché.

c-L'expérience d'externalisation chez Sonatrach : ¹⁰⁹

- Dans le domaine de la formation : l'externalisation se fait avec CPE, IAP et NAFTOGAZ qui son des filiales dédiées à la formation et qui à 100% détenues par SONATRACH.
- La formation externalisée, pour l'année 2007, se présente comme suit:
 - **Dans le domaine Management :**
 - Master Business Administration :
 - avec le MDI : 87 cadres
 - avec l'université Robert Gordon University RGU : 29 cadres
 - MBA Exécutif avec ESAA : 10 cadres,
 - Leader of the Future en partenariat avec BP : 20 cadres.
 - **Dans le domaine des Etudes / économie :**
 - PGS en économie de l'énergie

¹⁰⁹ Rapport annuel de gestion Sonatrach. www.sonatrach.dz

- avec l'Ecole National polytechnique : 18 cadres,
- Master en économie pétrolière :
 - avec RGU : 24 cadres,
 - avec IFP (Institut Français du Pétrole) : 21 cadres
- **Dans le domaine du Réservoirs engineering :**
 - Master Réservoir Engineering
 - avec IAP / RGU / IFP : 50 ingénieurs.
- **Dans le domaine des Ressources humaines :**
 - Master en Management des RH
 - avec CESI Algérie : 21 cadres dans le domaine des Finances / comptabilité
 - MBA IP option finances, contrôle et audit avec MDI : 23 cadres
 - Formation en expertise comptable DPECF-DECF avec CPE / INTEC / CNAM paris : 27 cadres.
- **Dans le domaine de la Sécurité industrielle :**
 - Master Spécialisé en Management de la Qualité, Sécurité et Environnement
 - avec Naftogaz / CESI Algérie : 28 cadres
 - Formation d'ingénieur en Sécurité Industrielle avec Naftogaz / IFP / ENSPM : 60 ingénieurs.
- **Dans le domaine de la Fiscalité / assurance :**
 - Fiscalité pétrolière avec CPE Arzew : 80 cadres

- **Dans le domaine Juridique**
 - Formation en juridique avec CPE Arzew : 28 cadres,
 - Master en droit des affaires avec MDI : 15 cadres.

- **Dans le Procurement (Approvisionnement) :**
 - Master spécialisé en Management de la chaîne logistique globale - avec CESI Algérie : 9 cadres.

- **Dans le domaine de la maintenance**

Dans le cadre de l'externalisation de la fonction maintenance chez Sonatrach, la division LQS de l'activité Aval (Sonatrach) et l'entreprise industrielle Etterkib ont signé une convention cadre pour la maintenance des installations industrielles et la réalisation des travaux neufs.

Le contrat d'une année qui a été paraphé, entre les représentants des deux entreprises porte, entre autres, sur « la collecte, l'élimination ou le traitement des déchets industriels dans le cadre du plan d'actions HSE des complexes de plateforme pétrochimique d'Arzew, la fourniture de services d'expertise et d'engineering, notamment, en ce qui concerne la maintenance des installations de production, la réalisation des prestations de maintenance ou de travaux neufs sur les installations de production et les équipements liés à la sécurité des complexes et, enfin, les opérations de maintenance des infrastructures d'ADM.

Cette convention, s'inscrit dans le cadre de la stratégie et des politiques arrêtées par Sonatrach en matière d'externalisation de la fonction maintenance. Elle complète celles déjà concrétisées avec les autres sociétés de maintenance, à l'instar de SOMIK, SOMIZ et de l'entreprise GTP, qui sont toutes des filiales du groupe Sonatrach. I

Il est utile de rappeler que l'entreprise de montage industriel « Etterkib », certifiée au référentiel ISO 9001, version 2000, pour son système management de la qualité, est leader national dans le montage et la maintenance électrique.

Elle a par le passé entrepris des opérations de revamping des différents trains GNL de Skikda et d'Arzew, le montage des bras de chargement ou encore des travaux de montage de l'unité hélium de Skikda.

d-L'externalisation chez la SNTF :

Les préalables de l'externalisation : la restructuration

La SNTF a connu des moments très difficiles durant les années passées. Son réseau a subi maintes fois des actes de sabotage durant la décennie 90, ce qui a provoqué un repli de ses activités. Pour ce faire, la SNTF a procédé à la diminution drastique de ses effectifs. Malgré cela, beaucoup de départs étaient volontaires ou des retraites anticipées. Il n'y a eu aucun licenciement abusif du personnel.

De 1997 à 2007, l'entreprise est passée de près de 17.000 à 9.900 employés. Le plan de restructuration s'accompagne d'un effort de formation dans les propres établissements de la SNTF et aussi à l'étranger. L'objectif est essentiellement d'attirer de nouvelles compétences notamment des universitaires.

L'entreprise est également restructurée en 20 unités et 4 régions, avec un seul objectif : unicité de commandement pour chaque région et ce, pour les infrastructures, matériels et exploitation.

Aujourd'hui, la SNTF se compose de 13 filiales, dont des filiales à 100% SNTF comme Rail-Express, STM, Infra-Rail, Seti-Rail, Restaurail, Rail-Electr et Rail-Transit.

Il y a également d'autres filiales avec d'autres partenaires comme Naftal (STPE) pour le transport de carburants, STG avec l'OAIC pour les céréales. Ou même avec des partenaires étrangers comme Siemens pour Estel Rail Automation.

Externalisation de certaines activités annexes, secondaires ou de soutien :

Les activités externalisées sont :

- l'entretien de la voie,
- l'entretien de la signalisation,
- l'entretien de la caténaire,
- le transport express,
- la restauration,
- les études et le transport de containers en partenariat avec CMA-CGM.

Une vingtaine d'entreprises nationales, privées et étatiques, interviennent dans l'entretien des voies, la signalisation, etc. A titre d'exemple, pour la réalisation du tronçon ferroviaire de 100 kms Mécheria - Bechar, ont été mobilisés quatre bureaux d'études algériens et français, pour le suivi. Les autres projets du Groupe SNTF sont suivis par des bureaux de contrôle spécialisé portugais, allemands, canadiens, français, auxquels sont associés les bureaux d'études algériens Sider et Seti rail.

Cette externalisation d'activités permet à l'entreprise de se recentrer sur son activité principale qui est le transport de marchandises et de voyageurs. Son objectif est de reconquérir ses parts de marché dans de meilleures conditions de fonctionnement. A titre d'exemple, l'entreprise prévoit, entre 2010 et 2012, d'atteindre environ 80 millions de voyageurs par an, par rapport aux 30 millions transportés actuellement (2008).

e-L'externalisation dans le domaine de la sécurité des systèmes d'information

-Les raisons de la sécurisation des systèmes d'information

La planète du Net ressemble pratiquement à un champ de mine car elle est menacée, en permanence par des pirates appelés sous différents pseudonymes (hackers, crashers ou effaceurs de données) occasionnant la plus part du temps des pertes énormes en termes de données et donc d'argent. Ces pirates sont aussi connus sous le nom Back hat hacker, à cause de leurs activités de leurs actes nuisibles

Ces attaques virtuelles sont devenue une menace très prise au sérieux par le monde de l'informatique, y compris en Algérie qui doit se protéger par tous les moyens dans la mesure où elle connaît un très grand essor dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'Algérie subit aussi de grandes menaces et aussi des pertes qui touchent les différents sites Internet des ministères, les systèmes d'information des banques et des entreprises, etc.

Pour se prémunir contre ces virus, il faut, nécessairement, engager beaucoup d'investissements, car les moyens et les techniques utilisés sont de plus en plus complexes.

-Les moyens utilisés

- **Nécessité d'une mise en place de protection et de sécurité**, d'où appel à des sous-traitants en maintenance par des logiciels anti-virus, avec certaines

entreprises spécialisées et dont l'efficacité est largement démontrée. Il a été recommandé aux entreprises de procéder, à des fins de sécurité, pour protéger le système d'information national par en sensibilisant toutes les personnes sur l'importance du développement des systèmes de sécurité.

Les entreprises spécialisées sont déjà en relation de partenariat avec certains organismes pour la mise en place d'un réseau de sécurité et de protection de leurs données.

-Le réseau de sécurité à distance

Ce réseau a été lancé récemment en Algérie. Il a fait l'objet d'un partenariat avec une société étrangère (société UBIncub) à l'aide d'un robot qui permet d'administrer à distance de solution de sécurité des clients par l'intermédiaire d'intégrateurs locaux. Les mises à jour des logiciels antivirus sont effectuées en permanence.

Le client n'a plus besoin de former son personnel, laisser des permanences et d'avoir les compétences de mises à jour dans le domaine de la sécurité.

Beaucoup d'entreprises sont en mesure de fournir des systèmes de sécurité très sophistiqués pour mettre leurs réseaux au profit de leur stratégie, tels que les grands opérateurs de télécommunication, les administrations, les organismes de recherche et d'enseignement.

Le marché de la sécurité managée représentait au niveau mondial près de 5 milliards de dollars en 2005 et devrait croître de 68%, pour atteindre 8 milliards de dollars en 2009. Les critères motivant l'externalisation de services de sécurité ne diffèrent pas de ceux prévalant dans d'autres domaines, tel le réseau. Il s'agit ainsi principalement des carences en temps – la supervision et l'administration imposent un certain nombre de tâches quotidiennes – et en expertise (connaissance et maîtrise des outils). Le coût total de possession d'une infrastructure de sécurité peut par conséquent s'avérer élevé et d'un montant justifiant que cette dernière soit confiée à un tiers.

CONCLUSION GENERALE

Comme nous l'avons exposé lors de ce travail, l'externalisation est une approche du management très répandue dans le monde. Elle est aussi bien utilisée d'une manière consciente, voulue et planifiée que d'une manière empirique. En fait elle s'est imposée d'elle-même comme un ensemble de techniques et pratiques fiables et a contribué à trouver des solutions pour beaucoup de problèmes liés à l'efficacité que rencontrent les organisations.

L'évolution de ces mêmes organisations, notamment les entreprises, ainsi que de leurs environnement a donné lieu à diverses formes de manières de réaliser des objectifs qu'ils soient à but lucratifs ou non. Ces évolutions ont fait que les organisations ont poussé encore plus loin le processus d'externalisation. Non seulement elles ont externalisé les fonctions périphériques ensuite les fonctions de soutien, mais aussi elles ont franchi l'étape d'externaliser une part importante de leur cœur de métier. Ces entreprises n'ont gardé à « l'intérieur » de leurs « organisations » que le strict jugé nécessaire : la vision ou « la manière de faire » qu'ils ne peuvent pas transmettre à des tiers. Ces entreprises ont transformé le schéma organisationnel de l'entreprise traditionnelle sont devenues par la force des choses des « coquilles vides¹¹⁰ » par rapport à l'ancienne forme de l'entreprise caractérisée par des organigrammes verticaux et hiérarchisés, des ressources humaines nombreuses et peu qualifiées, une implantation géographique limitée et des communications et procédures rigides de type autoritaire : l'entreprise objet.

C'est à la fin des années 90 que l'externalisation a commencé à donner lieu à ces nouvelles formes d'organisation des entreprises notamment dans les secteurs de l'automobile, l'agroalimentaire, le textile, l'informatique ou encore le bâtiment.

¹¹⁰ Même si nous n'approuvons pas le côté péjoratif de cette qualification, nous citons Naomi Klein qui a sévèrement critiqué dans son livre « la stratégie du choc – La montée d'un capitalisme du désastre- LEMEAC-ACTES SUD, France 2008 », les opérations d'externalisation lancées par le gouvernement fédéral américain notamment pendant l'invasion de l'Irak et la gestion des effets de l'ouragan Katerina sur la Nouvelle Orléans, qualifiant les entreprises ayant agi pour le compte du gouvernement fédéral de « coquilles vides ».

Désignées sous différentes dénominations de firme-réseau, entreprise intelligente, entreprise virtuelle, groupe d'entreprise, entreprise fragmentée, entreprise dématérialisée, entreprise étendue, entreprise élargie, entreprise éclatée, entreprise fractale et entreprise désintégrée, ces formes d'organisations ont vu le jour d'abord suite aux changements dans leur environnements caractérisé par des crises de plus en plus rapprochées et violentes.

Leur développement est également une conséquence de l'utilisation plus répandue des Nouvelles Technologies de l'Information et des Télécommunications. L'internet réduit les distances et raccourci les temps de communication en même temps qu'il réduit les « coûts de transaction ». Enfin la recherche constante de stratégies de recentrage par le recours systématique a l'externalisation et aux opérations de sous-traitance permettent une flexibilité, proactivité et anticipation.

Le concept d'entreprise organisée en réseau renvoie à une structure organisationnelle de type dynamique dans l'organisation des échanges et de dimension relationnelle, coopérative et transactionnelle¹¹¹. La recherche de l'internationalisation due aux nouveaux horizons ouverts par la mondialisation a fait que les entreprises voyaient la planète entière sous l'angle de l'opportunité. La mondialisation permet à ces entreprises de rechercher des intrants disponibles aux plus bas prix d'une part et de nouveaux débouchés pour leurs produits et services sur des marchés jusque là faiblement consommateurs et éloignés, d'autre part.

Selon le Dictionnaire du management Routledge, l'entreprise virtuelle est une entreprise « qui a seulement une existence électronique sans siège social, usine ou d'autres attributs physiques de l'entreprise traditionnelle¹¹² ». C'est également « un réseau de firmes indépendantes mettant en commun leurs ressources et compétences grâce aux technologies de l'information en des situations de co-traitance chacune étant spécialisée sur une étape de la chaîne de valeur à construire¹¹³ ».

D'un autre coté, l'entreprise-réseau se définit également comme étant «... constitué de deux firmes (ou plus) liées par des relations d'échanges suffisamment

¹¹¹ Afef El Herelli, Les réseaux d'entreprise : conditions de formation et typologie, communication lors de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique – Montréal – juin 2007

¹¹² Company that has only an electronic existence, with no headquarters building or PLANT or any of the other physical manifestations of the traditional corporation”.

The Routledge dictionary of Business management- David A Staat- London 2004- 177 pages

¹¹³ A. El Herelli, Op.Cit, page 13

fortes pour créer une sorte de sous- marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accords minimum ainsi qu'une confiance réciproque entre agents »¹¹⁴.

Auteurs	Définitions
Delapierre et Zimmerman (1988)	firme réseau se constitue lorsque les opérations productives ont une structuration verticale autour d'une firme pivot
Guilhon et Gianfaldoni (1990)	firme-réseau peut être définie comme un réseau de type V (dimension verticale des opérations productives) organisé autour d'une firme pivot (la « hub-firm ») et composé d'entreprises à travers lesquelles se constituent, s'identifient et s'allouent des ressources mobilisées en vue de la réalisation d'un projet productif.
Poulin et al. (1994)	« L'entreprise réseau est une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que quiconque. Elle crée des partenariats avec des clients « privilégiés » de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec ses fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capables de les réaliser à moindre coût, certaines de ses activités... Elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille imposante, pour faire sa marque ».
Paché et Bacus-Montfort (2003)	« La firme à l'initiative du réseau opte pour une croissance contractuelle qui mobilise des actifs plus ou moins spécifiques auprès de divers partenaires, plutôt que d'en avoir la propriété. Cette forme dont l'existence est liée au développement des NTIC facilite la gestion des interdépendances et procure une grande flexibilité ».
Fulconis (2003)	L'entreprise réseau correspond à un type particulier de stratégies de coopération interentreprises : le partenariat d'impartition. Ces structures comprennent des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Ces entreprises, généralement qualifiées de « partenaires », se distinguent d'entreprises sous-traitantes, de simples fournisseurs ou clients. Les structures en réseau résultent d'accords, formels ou informels, qui s'inscrivent dans le long terme et impliquent une interaction entre deux ou plusieurs entreprises partenaires dans un but d'efficacité et d'efficacité. « Les relations les caractérisant s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêts entre acteurs et nécessitent un effort permanent de coordination pour éviter leur désagrégation ».
Daidj et al. (2006)	La firme réseau est de type vertical (V) afin de réaliser un transfert de ressources complémentaires. Les relations sont régies de manière plus ou moins contractuelle par l'action d'un leader ou d'un entrepreneur, également qualifié de pivot.

Tableau 3: Différentes définitions de la firme-réseau dans la littérature managériale

Source : El Herelli Afef, Les réseaux d'entreprise : conditions de formation et typologie, communication lors de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique – Montréal – juin 2007

L'entreprise à structure novatrice ne correspond plus à la forme classique de l'entreprise telle que mise en pratique par Henri Ford. L'ancienne forme institutionnelle, dotée d'une hiérarchie verticale dont les rapports internes avec les salariés sont régis par les contrats de travail et les injonctions de haut en bas et les rapports avec le marché par des contrats commerciaux. Dans la forme nouvelle de l'entreprise, les fournisseurs (lorsqu'ils sont clairement identifiés) ne sont plus de simples pourvoyeurs de pièces détachées ou participant passivement aux tâches qui leurs sont affectés contractuellement, ils dépassent ce rôle traditionnel pour participer activement à la conception des produits de leur donneur d'ordre et les relations entre les deux parties sont inscrites dans la durée.¹¹⁵

¹¹⁴ A. El Herelli, Op.Cit.

¹¹⁵ Revue Alternatives économiques Numéro Hors série Numéro 79- Page 33

Dans le secteur de l'automobile, plusieurs conditions sont nécessaires pour que se mette en œuvre le modèle relationnel de l'entreprise étendue ou en réseau. Parmi ces conditions, l'existence ou l'émergence d'acteurs indépendants puisque le principe même de l'entreprise étendue est la mise en place de relations fortes entre acteurs autonomes ayant des positions reconnues sur la chaîne de valeur d'une activité.

Or, l'industrie automobile a connu un niveau historiquement élevé d'intégration verticale. Ce n'est plus le cas depuis de début des années 80, date à partir de laquelle les grands constructeurs se sont massivement séparés d'activités d'ingénierie et d'activités intermédiaires réalisées en direct, tout en se délestant de leur participation au capital de nombre de leurs fournisseurs et équipementiers. Les constructeurs sont alors souvent passés brutalement d'un modèle relationnel hiérarchique à un modèle relationnel commercial qui, à son tour, a montré de nombreuses limites. Ils se sont alors engagés dans une hiérarchisation de leur chaîne d'approvisionnement en distinguant plusieurs catégories de fournisseurs, dont une catégorie a été qualifiée de partenaire : les équipementiers dits de premier rang.

Ces derniers entretiennent des relations très étroites avec le constructeur, en particulier dans la phase de développement des nouveaux produits. Ils sont chargés de fournir des pièces complexes ou des fonctions complètes, comme la planche de bord, les sièges, l'électronique embarquée. Ils sont cependant engagés dans des relations commerciales et économiques que l'on peut considérer comme unilatérales dans la mesure où le constructeur impose des coûts-cibles ainsi que des objectifs pluriannuels contractualisés de diminution des coûts.¹¹⁶

Le constat que nous pouvons faire à partir de tous ces éléments est que l'entreprise organisée selon une forme que nous qualifierons d'« intelligente¹¹⁷ » est une entreprise dont les constituants sont géographiquement dispersés, utilisant intensivement les technologies de l'information afin de communiquer et coordonner leurs activités. Dans le but de pallier à l'éloignement géographique une confiance élevée est nécessaire pour pallier au manque de contacts directs entre les individus.

¹¹⁶ Gérard NAULLEAU, Jean-Pierre GUTH - Du partenariat à l'entreprise étendue Ecole Européenne des Affaires 2009

¹¹⁷ Le terme intelligent renvoie au fait que l'organisation de l'entreprise tire profit des avantages que donne l'usage des nouvelles technologies de l'information et qu'elle est orientée vers l'innovation dans ses relations avec son environnement.

Ces formes d'organisation qui doivent être constamment à l'écoute de leur environnement anticipent les changements et considèrent que l'innovation est un de leurs atouts majeurs dans un monde en constantes crises¹¹⁸.

Pour illustrer l'application sur le terrain des principes développés dans le présent travail, nous prenons comme exemple une entreprise internationale qui a su tirer profit aussi bien de l'externalisation que des nouvelles et innovantes formes de l'organisation et qui a poussé son utilisation à son extrême limite.

Le succès de Benetton¹¹⁹, dont la vocation était d'être « une entreprise industrielle de mode », reposait sur un système de création, fabrication et distribution qui en faisait l'une des plus vastes entreprises virtuelles internationales. L'ensemble de la chaîne de valeur était touché par l'externalisation. L'organisation de la production permettait à l'entreprise de conserver la réactivité indispensable aux entreprises soumises aux phénomènes de mode, tout en atteignant une efficacité comparable à celle d'une grande industrie. Benetton se réservant en interne les seules étapes réellement stratégiques, à savoir la teinture (qui nécessitait un investissement hors de portée des sous-traitants) et le contrôle qualité.

Au total, la production de Benetton était externalisée à 80 %, avec des taux de 0 à 100 % suivant les étapes de fabrication. Benetton travaillait avec près de 450 sous-traitants, dont 200 pour les seuls pulls. Quarante-cinq pour cent d'entre eux étaient localisés dans les environs de Trévise. Ils détenaient 80 % de la capacité de production totale et produisaient même directement 60 % des modèles. Il s'agissait le plus souvent d'entreprises artisanales qui profitaient de la législation italienne très favorable à leur égard, tant en termes de charges sociales que de fiscalité. Leur taille médiane était située entre 20 et 40 employés, mais on trouvait également des entreprises de plus de 100 personnes (qui souvent externalisaient à leur tour vers des unités plus petites). Ces sous-traitants employaient au total 25 000 personnes, alors que Benetton, avec un millier de salariés en production, ne pouvait pas fabriquer plus de 2 ou 3 % de ses produits dans ses seules usines (ses coûts salariaux ne représentaient que 6,5 % de ses coûts totaux, pour 25 % en moyenne dans l'industrie textile italienne). Benetton transmettait à ses sous-traitants les matières premières et

¹¹⁸ Françoise COAT, Marc FAVIER, La réalité virtuelle: cas des équipes virtuelles-FNEGE (Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion en Entreprise (France)-Année indéterminée

¹¹⁹ Source : F. Fréry, Benetton ou l'entreprise virtuelle, 2eme édition, Vuibert, 2003 cite dans G.JOHNSON, K.SCHOLES, R.WITTINGTON, F.FRERY, Stratégique, Pearson Education (2006).

toutes les instructions nécessaires (le plus souvent sous forme de fichiers) et récupérait leur production grâce à ses propres camions et ceux du plus gros transporteur italien, Avandero, avec lequel existait un partenariat depuis 1988. Chaque année, moins de un sous-traitant sur dix était exclu du réseau pour défaut de qualité.

Les 7 000 boutiques qui distribuaient les produits Benetton étaient toutes rigoureusement standardisées ce qui permettait de limiter les frais de chaque nouvelle implantation.

Autre phénomène managérial créée par une combinaison originale des technologies de l'information et de l'innovation: le crowdsourcing¹²⁰. Ce terme est né en Juin 2006 par la plume d'un journaliste de la Revue Américaine WIRED qui rapportait à ses lecteurs l'expérience de Claudia Menashe, chef de projet au National Health Museum de Washington qui cherchait des photos afin d'illustrer des textes relatifs aux « risques des pandémies », thème de l'exposition qu'elle organisait. Par habitude, elle fit appel à un photographe professionnel qui proposa des photographies entre 100\$ et 150\$ au lieu des 600\$ habituels, compte tenu du caractère « éthique » du thème.

Cependant Mme Menashe déclina l'offre de ce photographe. La cause de ce refus résidait dans le fait qu'elle venait de découvrir le site web istockphoto dont le business model reposait sur des photos prises par des amateurs et classées par sujets et par qualité (résolution). Lorsqu'une photo est achetée, son auteur est aussitôt rémunéré par le site qui prélève sa part sur les ventes. Ainsi, le jour même, elle acheta les droits de 56 photos au tarif de 1\$ l'unité. Pour conclure son article, le journaliste écrivit « ce n'est plus de l'outsourcing, c'est du crowdsourcing ! »

Ainsi, le crowdsourcing signifie « l'externalisation par une organisation, via un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme. ¹²¹»

De multiples expériences de crowdsourcing ont été rapportées çà et là, comme par exemple le site web innocentive.com qui propose aux chercheurs du monde entier de prendre en charge et résoudre un problème bien spécifique, contre

¹²⁰ Ce passage est inspiré directement de: Katia LOBRE, Crowdsourcing : Une nouvelle forme de création de valeur ? Stratégie d'externalisation et innovation, Communication présentée lors du séminaire sur les Nouvelles Perspectives en Management Stratégiques du 26 juin 2007- Nice

¹²¹ Katia LOBRE, Op.Cit.

rémunération bien entendu. Souvent les clients sont de grands laboratoires de recherches. Autre exemple, des tâches informatiques requérant de l'intelligence humaine. Ainsi, l'entreprise Amazon construit un site, le « Mechanical turk¹²²» sur lequel seront posés de nombreux problèmes avec un tarif pour les résoudre. Par exemple il s'agit de traiter des informations graphiques comme le repérage de certains éléments dans des photos.

A la conclusion de cette étude, il s'avère que même si l'externalisation est une approche, une technique ou une méthode managériale moderne, il n'en demeure pas moins que l'innovation, l'évolution du management moderne et les besoins sans cesse nouveaux des organisations poussent celles-ci à aller encore plus loin dans cette voie, jusqu'à la virtualisation ou même la dématérialisation en tirant profit des mutations de leur environnement.

¹²² www.mturk.com

BIBLIOGRAPHIE

1) Ouvrages:

- BARTHELEMY J., Stratégies d'externalisation, DUNOD, 3^{ème} édition 2007
- CHAKRABATRY Subrata, Making Sense of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives, Texas A&M University, (USA) article cité dans Outsourcing and Offshoring in The 21st Century: a Socio-Economic Perspective, Idea Group, 2006
- CLICK L. & DUENING THOMAS N., BPO the competitive advantage, RICK John Wiley & Sons, Inc. 2006
- BLACK A and C, Dictionary of Economics, London 2006
- FRIEDMAN Thomas, The World is Flat, John Wiley, London, 2001.
- GUITTON H., VITRY D., Economie Politique, DALLOZ, 14eme édition, 1985
- HYWOOD J. Bryan, The outsourcing Dilemma, the search for competitiveness, Peason Education, London 2001
- LAUDICINA P.A., World of Balance, Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage, Mac Graw Hill, New York, 2005.
- LYNCH Richard, Corporate Strategy, Prentice Hall, 4eme edition, 2006
- O'CONNORS D., The Basics Of Economics, Greenwood Press, 2004.
- PALMBY W.J., Outsourcing the air force mission: a strategy for success, Air University Press, Alabama, 2006.
- PORTER M., The competitive advantage: creating and sustaining superior performance, the free Press 1998
- POWER Mark J, DESOUZA Kevin C., BONIFAZI Carlo, BPO Handbook: How to implement an outsourcing project, Cogan Page UK, 2006
- PRESSMAN Steve, Fifty Major Economists, Routledge, London, 2nd Edition 2006
- RENARD Isabelle, L'externalisation en pratique, Éditions d'Organisation, Deuxième édition France 2005.

- STAAT David A., the Routledge Dictionary of Business Management, London, 2004

-STONEHOUSE George, CAMPBELL David, HAMILL Jim, PURDIE Tony, Global and Transnational Business, Strategy & Management, John Wiley, 2nd Edition 2004

-WILLIAMSSON O.E., the Economic Institutions of Capitalism, Free Press, 1985

- WINTERS L.A., YUSUF S., Dancing With Giants: China, India and the World Economy, World Bank, 2007.

-WINTERS L. Alan, SHAHID Yusuf, Dancing With Giants: China, India and the Global Economy – World Bank, 2007

2) Rapports et documents:

- BOUATTOUR Sonda – Déterminants de l'externalisation informatique au sein des banques Tunisiennes- Communication lors de la XIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique- Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

- COAT Françoise, Marc FAVIER, La réalité virtuelle: cas des équipes virtuelles-FNEGE (Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion en Entreprise (France)-Année indéterminée

-Document du Centre d'études prospectives et d'informations Internationales, les dossiers de la mondialisation (www.rdv.mondialisation.fr, N°2, Mai-Juin 2006

- El Herelli Afef, Les réseaux d'entreprise : conditions de formation et typologie, communication lors de la XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique – Montréal – juin 2007

-Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices, Rapport final pour Le Ministère de l'économie, des Finances et de l'Industrie, France, Direction Générale des entreprises, Observatoire des Stratégies Industrielles, Mission Prospective, Responsable scientifique Christian HOARAU, professeur du Conservatoire national des Arts et Métiers, directeur de recherche à l'IAE de Paris, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Laboratoire Gregor et la Société AE-DEX (A. Bonhomme, C. Duchesne, L. Rossi), 2005

- Fréry F., Benetton ou l'entreprise virtuelle, 2eme édition, Vuibert, 2003

- LANDRY Alice, M.B. de CRESPIER- L'externalisation dans les établissements financiers européens – 2006, www.kpmg.com.

- LYON ville de l'entrepreneuriat, document intitulé guide pratique de l'essaimage, France, Janvier 2005

- NAULLEAU Gérard, Jean-Pierre GUTH - Du partenariat a l'entreprise étendue Ecole Européenne des Affaires – France- 2009

- PASTRE Olivier et collectif d'experts, Les enjeux économiques et financiers de l'industrie bancaire -Rapport réalisé sous l'égide du Comité consultatif du secteur financier – Mai 2006

- Offshoring: is it a win win game? McKinsey Global Institute, San Francisco, 2004

- Outsourcing in the EU banking sector, Working Group on Development in Banking (BSC), mars-avril 2004 cité dans Rapport : l'externalisation des activités bancaires en France et en Europe – Bulletin de la Commission Bancaire N°31-Novembre 2004

- Outsourcing China, How China's Five Emerging Drivers Are Changing The Technology Landscape And IT Industry, by Savio N. Chan, Senior Advisor To the outsourcing Institute, 2003.

- Outsourcing in China: How China's Five Emerging Drivers Are Changing the Technology Landscape and IT Industry - By Savio S. Chan, Senior Advisor to The Outsourcing Institute 2003

- Perspectives d'externalisation en France, Actes du colloque organisé par le Ministère de la Défense et l'Institut Esprit Services – 2006

- Rapport : l'externalisation des activités bancaires en France et en Europe – Bulletin de la Commission Bancaire (France) N°31 – Novembre 2004

- Rapport annuel Sonatrach 2007. www.sonatrach.dz

- Rapport annuel de la CAAR 2006 – www.caar.dz

- République Tunisienne, Agence de promotion de l'industrie, Guide de l'essaimage des entreprises économiques, 2003

3) Articles de presse et interviews:

- BERTILE Rodolphe, Les sociétés militaires privées : une solution aux conflits asymétriques post-guerre froide pour les grandes puissances démocratiques ?, Mémoire de Master 2, Sécurité Internationale et Défense, Université Pierre Mendès-France (Grenoble) 2001
- BURGER Clarisse, Article Externalisation : malaises à tous les étages, 01 Informatique N° 1797 du 09/02/2005
- COASE Ronald, The Nature of The Firm - 1937, article public interlacement dans Louis PUTTERMAN (Brown University) with assistance of Randy CROZNER- Cambridge University Press – Cambridge- 1987
- FIMBEL Eric, Externalisation: discriminants et facteurs de succès, Article paru dans la revue trimestrielle « L'expansion Management Review » N° 104, Mars 2002.
- Goodwin Bill, “Outsourcers Face Tribunals” ComputerWeekly- 12September 2002.
- JACQUINET Manuel, Le livre blanc des centres de contact et de la relation client, coédité par Vocalcom et En-contact, 2007– voir www.vocalcom.fr
- Hervé Consultants / CEFIM Formation – Livre Blanc de l'infogérances informatique – Septembre 2007 – www.imdeo.com
- Journal El Watan du 26 Mai 2006
- Intervention de Mme HOUADRIA, Directrice Générale d'Algérie Poste, Salon de l'externalisation 2ème édition 2006 – ALGER
- Intervention du Ministre de l'Intérieur devant les députés, rapportée par le jeune Independent du 17/05/2008
- P.A. Consulting, le livre blanc de l'infogérance, www.pac-online.com, Septembre 2004
- Revue Alternatives économiques Numéro Hors série Numéro 79
- Revue 01 Informatique -n° 1797), le 09/02/2005 article signé Clarisse Burger, Externalisation : malaise à tous les étages.

4) Sites Internet :

- Site web du Centre d'appel Access Call Center : www.accesscallcenter.com
- Site web de l'Autorité de Régulation des Postes et Télécoms. www.arpt.dz
- Site portail des télécoms en Algérie www.mobileAlgérie.com
- Site web de la société de gardiennage Essalem www.sagessalem-dz.com
- Site web de SIRA Algérie, organisateur du Salon de l'externalisation www.sira-Algérie.com
- Site web de la société de gardiennage www.svs-dz.com

5) Textes réglementaires :

- Décret législatif n°93-16 du 4 décembre 1993 fixant les conditions d'exercice, d'activités de gardiennage et de transport de fonds et produits sensibles;
- Décret exécutif n° 94-65 du 19 mars 1994 déterminant les modalités de délivrance de l'autorisation d'exercice et de dotation en armes des sociétés de gardiennage et de transport de fonds et produits sensibles et précisant certaines conditions techniques d'exercice.

INDEX DES TABLEAUX ET DES GRAPHES

1) Tableaux :

<u>Tableau 1</u> : Les différents types de prestations	Page 15
<u>Tableau 2</u> : Evolution des entreprises mondialisées.....	Page 50
<u>Tableau 3</u> : Différentes définitions de la firme-réseau dans la littérature managériale	Page 122

2) Graphes :

<u>Graphe 1</u> : Avantages de l'externalisation	Page 16
<u>Graphe 2</u> : Différentes Fonctions des organisations	Page 21
<u>Graphe 3</u> : Les Cinq forces compétitives influençant la rentabilité	Page 27
<u>Graphe 4</u> : Typologie de types 'sourcing 'et 'shoring'	Page 44
<u>Graphe 5</u> : Evolution du ratio PIB/ Exportations de la Chine et de l'Inde de 1980 à 2004.....	Page 55
<u>Graphe 6</u> : Taux de mise en place d'indicateurs de performances dans les entreprises	Page 65
<u>Graphe 7</u> : Les problèmes avec le personnel: difficulté majeure à l'externalisation	Page 72
<u>Graphe 8</u> : Les trois catégories d'infogérance	Page 88