

## Références bibliographiques :

- R. Beaujolin-Bellet, *Flexibilité et performances*, édition La Découverte, Paris, 2004.
- P.Bardelli, *le modèle de production flexible*, édition Que sais -je ? Paris, 1996.
- R.Boyer,J-P.Durand,L'après fordisme,éditions La Découverte et Syros,Paris ,1998.
- J.C.Tarondeau,la flexibilité dans les entreprise,,édition Que sais-je ?Paris 1999.
- I.Renard, L'externalisation en pratique, édition d'Organisation, Paris2005.
- Général V.Desportes, Décider dans l'incertitude,édition Economica,Paris ,2007.
- Cécile jolly, L'entreprise responsable sociale, éthique, « verte » et bénéficiaire ?éditions du félin, Paris 2006
- I.Renard, L'externalisation en pratique, Edition d'Organisations, 2004,2005 Paris.
- J.M.Pitrou,La sous-traitance gagnant/gagnant,ellipses Edition Marketing S.A.2007 ,Paris.
- Florence Noguera, Management du temps de travail,Dunod, Paris,2006.
- C.Marcon N.Moinet, L'intelligence économique, Dunod, Paris,2006.
- A.Lamiri, Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Prestcomm Editions 1993

## **CONCLUSION :**

La notion de réactivité exprime bien l'émergence d'une stratégie flexible comme réponse aux exigences d'adaptabilité sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence. Une stratégie flexible doit s'appuyer également sur des dispositifs tangibles (concertation, contractualisation).

La baisse des coûts opérationnels, le recentrage sur le cœur de métier et la flexibilité restent les critères déterminant dans le choix d'externaliser certaines activités de l'entreprise. Nombreuses sont les vertus qui motivent l'externalisation ; seulement ses risques sont nombreux mais il existe des moyens de se prémunir contre ces risques.

L'externalisation a également un impact sur l'organisation des entreprises puisque l'on observe depuis quelques années l'apparition d'entreprises sans usines. Ce type d'entreprise est l'aboutissement d'une externalisation très poussée.

L'externalisation ne doit cependant pas faire oublier l'existence de coûts de transaction, même s'ils ont fortement diminués ces dernières années. L'externalisation est une stratégie qui est appelée à durer mais elle ne serait profitable qu'aux acteurs qui savent évoluer et s'adapter avec le marché.

L'externalisation va permettre aux entreprises de renforcer leur efficacité opérationnelle, d'accéder à de nouveaux talents, de lancer de nouveaux produits et services , tout en réduisant les coûts et en améliorant la rentabilité .

Enfin, ce phénomène tend à se mondialiser et l'on parle de plus en plus d'externalisation offshore.

L'un des risques contractuels de l'externalisation est la sous-performance ou la non-performance. Dans la situation où le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans les contrats, le client subit une perte, voire un dommage. Ce cas est perçu comme un risque car le client n'a pas de véritable contrôle direct sur les moyens engagés par le prestataire.

Pour limiter un tel risque, les clients privilégient, lors de la phase de sélection du prestataire, les critères de l'expérience passée et de la réputation. En plus, ils se dotent généralement de systèmes de suivi et d'instruments de contrôle (détection des écarts, incitations pour une amélioration de la performance, pénalités, etc...)

***-RISQUE DE DEPENDANCE QUASI-IRREVERSIBLE :***

La création d'un lien de dépendance irréversible est fréquemment l'inquiétude prépondérante de l'entreprise qui externalise. D'autant plus que ce risque ne peut apparaître au moment de la signature du contrat car les conflits ne vont surgir qu'après un certain temps.

Dans le cas d'une prestation spécifique, le risque d'apparition d'une forte dépendance du prestataire est élevé. Si le transport externalisé n'est pas performant, qui prend en charge le coût de la sous-performance ? le contenu du contrat et les moyens de sa mise en œuvre (relever les défaillances, faire jouer les clauses, pénaliser...) sont alors essentiels.

***- COMMENT SE PREMUNIR CONTRE CES RISQUES.***

Le contrat avec un prestataire est primordial. Il l'est encore plus dans le cadre de l'externalisation. Il doit non seulement définir le service attendu, mais aussi le niveau de performance, les méthodes de calcul de la performance, les responsabilités des uns et des autres, les outils de pilotage qui doivent toujours d'être négociés en amont et intégrés dans le contrat.

L'entreprise externalisatrice se doit d'organiser des réunions collectives du personnel pour la présentation du projet et de l'opérateur. Une action de communication reste nécessaire pour la prise de connaissance à la fois du projet et de l'entreprise d'accueil, afin d'éviter le choc de l'annonce, incompréhension et les résistances.

**-RISQUE DE LA PERTE DE CONTROLE DES OPERATIONS** et de la connaissance du métier :

Le risque de perte de contrôle de l'activité est particulièrement sensible dans le cas de l'externalisation de la fonction informatique. En effet, les services informatiques sous- tendent les fonctions de marketing, de contrôle de gestion, de gestion des stocks,... les questions de la confidentialité et de la sécurité des informations sont donc des points sensibles surveiller.

En plus, le risque de perte de contrôle de l'activité est souvent jugé important, en particulier pour le suivi de la réalisation dans le temps de la prestation, mais aussi son contrôle des prix et de la qualité. Cela suppose le maintien d'une bonne technicité en la matière, et le développement d'outils de gestion appropriés (définition des rôles, suivi des responsabilité, évaluation des services rendus, tableaux de bord de contrôle et d'audit de la fonction...).

**-RISQUE LIE A LA FIABILITE ET A LA PERENNITE DU FOURNISSEUR.**

Que se passe-t-il si celui-ci au bout d'un an met la clef sous la porte ? Ce type de risque qui est lié aux compétences du prestataire, peut être décomposé un trois : le risque technique (court terme), le risque économique et financier (moyen terme), et le risque technologique (de moyen-long terme). Le risque technique reste lié principalement aux problèmes techniques qui peuvent interrompre la continuité de la prestation alors que le client subit les dommages. En général, ce risque peut être anticipé dans le cas du contrat.

Le risque économique et financier renvoie à la question de la pérennité économique du prestataire. Certains marchés connaissant des vagues de nouveaux entrants attirés par une forte croissance, mais ils ne peuvent apporter les gages de l'expérience accumulée.

Enfin le risque technologique recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire des bons choix technologiques pour offrir le service le meilleur et au meilleur coût. Ce risque peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques tels l'informatique, les télécommunications, la logistique et la R et D.

**-RISQUE LIE A LA MAITRISE DES INFORMATIONS :**

Comment s'assurer que l'on va obtenir aussi rapidement qu'avant les informations fiables. A long terme, l'externalisation fait courir des risques importants de fuite de savoirs- faire. Elle implique la perte d'information et de connaissances opérationnelles au niveau de l'activité externalisée. Se pose également la question de la réversibilité le jour où l'entreprise veut arrêter la prestation.

marché, ce qui va pousser à décider d'avoir recours à l'externalisation.

Si le premier argument en vue de l'externalisation vise à offrir à l'entreprise la possibilité de se concentrer sur son cœur de métier, le second argument, c'est la certitude de disposer de bonnes compétences au bon moment. En effet, même dans les entreprises les mieux structurées, il arrive qu'à un moment donné, et pour une période donnée, on peut avoir besoin d'une expertise spécifique qui garantira que « la bonne ressource est située au bon endroit et au bon moment ».

Un autre argument, aussi significatif, indique que l'externalisation permet à l'entreprise d'être flexible. Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un marché qui fluctue avec des hausses et des baisses d'activités. Or il est toujours plus facile de se séparer d'un fournisseur que d'un collaborateur. Une flexibilité opérationnelle permet donc à l'entreprise dans le court terme des réponses appropriées.

Un dernier argument, renvoie à une motivation d'ordre économique, en l'occurrence, le coût, même si cette motivation ne doit pas être l'objectif principal de l'externalisation. La présence d'économie d'échelle rend en effet, le contrat avantageux pour les deux parties<sup>1</sup>.

#### **4-LES RISQUES DE L'EXTERNALISATION :**

L'externalisation place la firme en situation de dépendance, ce qui génère des risques : *Les risques sont de divers ordre :*

- **RISQUE SOCIAL.** Pour les entreprises qui n'ont pas de maturité dans ce domaine *le premier risque est humain et social.* Les opérations d'externalisation sont très fréquemment accompagnées de transferts de personnel et de licenciements. La simple annonce d'une opération d'externalisation occasionne souvent des troubles sociaux<sup>2</sup>.

En fait, le succès d'une opération d'externalisation repose en très grande partie sur une bonne gestion des ressources humaines et sur une communication efficace. Le premier aspect concerne l'anticipation de la dimension « ressource humaine » notamment dans sa dimension contractuelle. Ce qui va aider la qualité du plan communication (présentation du projet, illustration de l'offre, calendrier, comparatifs des avantages sociaux,...)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> - Selon une étude réalisée en juin 2008, la majorité des grandes entreprises françaises considèrent l'externalisation comme un moyen de répondre à leurs principaux défis des cinq prochaines années. Plus de 60 % d'entre elles, pensent que l'externalisation va leur permettre de renforcer leur efficacité opérationnelle, d'accéder à de nouveaux vivier de talents et de lancer de nouveaux produits et services, tout en réduisant les couts et en améliorants leurs rentabilités . Pour 90 % des entreprises françaises, la décision d'externaliser est avant tout motivée par la volonté de se concentrer sur leurs fonctions stratégiques. Le choix d'externaliser est ensuite motivé, à 85 %, par la volonté de réduire les couts et de bénéficier des investissements d'un prestataires. Enfin, pour 83 % d'entre elles, l'externalisation est un moyen d'améliorer la qualité de service.

<sup>2</sup> - L'opposition peut-être larvée, dans ce cas le personnel transféré chez le prestataire ou les salariés restés à l'intérieur de l'entreprise externalisatrice, contribuent de façon plus insidieuse à faire échouer l'opération (Baisse de la productivité, phénomène de démotivation...).

<sup>3</sup> - A titre d'illustration, sur la centaine de personnes que comportaient ses services informatiques avant leur externalisation, PRINTEMPS a conservé en interne une cellule de pilotage composée de quinze personnes. Ces employés (issus des services internes et fraîchement recrutés) ont reçu des formations pour constituer une cellule de pilotage de haut niveau.

définitivement à produire les services d'un certain type de capacité. Les techniques sont relativement variées :

- Dans le cas de *la sous-traitance*, l'option n'est plus entre « faire » et « acheter » mais entre « faire » et « faire faire ».

- Quand au *leasing-location*, la formule de la location ou celle du leasing, permettent à ses bénéficiaires de gérer comme ils l'entendent les biens de production sans supporter totalement le risque lié à l'appropriation de ces biens. L'option est ici entre « acheter » ou « louer ».

- Enfin, dans le cas de la *Franchise* d'une méthode d'impartition qui s'applique essentiellement à la capacité de distribution, alors que la sous-traitance s'applique surtout à la capacité de production.

## **2-REUSSIR L'EXTERNALISATION :**

Pour réussir l'externalisation, il faut bien définir les objectifs que l'on assigne à cette dernière. S'agit-il de faire baisser les coûts, ou d'augmenter ses parts de marché ou encore d'améliorer la qualité du service ?

Il faut également bien identifier les risques, puisque l'externalisation comme toute décision stratégique comporte des risques. Il s'agit de les définir le plus précisément possible et de tenter de les quantifier. Tous les facteurs de risque doivent être pris en compte : de la qualité et l'Efficacité du prestataire à la Réaction du personnel interne concerné par cette externalisation.

Définir les contours de l'externalisation et répartir les tâches et les rôles entre le prestataire et l'entreprise externalisatrice (qui fait quoi ?), est également essentiel. La rédaction d'un cahier de charge reste le meilleur moyen de bien définir ce qu'on attend du prestataire. La sélection des prestataires se fait sur la base de critères très variés : de la santé financière de l'entreprise et de son image de marque, à son potentiel technique et humain.

## **3- LES VERTUS DE L'EXTERNALISATION**

Il importe à présent de considérer les raisons qui peuvent motiver l'externalisation. Rappelons d'abord que la focalisation sur le cœur de métier s'accompagne d'un arbitrage entre les différentes activités de l'entreprise. Les managers font la distinction entre celles jugées prioritaires et celles secondaires. Les premières, c'est-à-dire celles du cœur, bénéficient de manière sélective, des efforts d'investissements alors que pour les autres, les entreprises tentent de réduire leurs engagements.

Le recours à une expertise, en particulier au moment de réinvestir, vise à « accroître la performance et la qualité » et à « accéder à l'expertise des prestataires ». Ces deux attentes se justifient par le faible niveau de qualification des personnels dans certaines fonctions.

Cela laisse entendre que les entreprises, au moment de réinvestir dans certaines activités, constatent qu'il existe un écart de performance, d'expertise et de qualification entre ce qui est réalisé en interne et l'offre de certains prestataires sur le

est considérée comme un facteur important de compétitivité, de flexibilité et de meilleure réactivité pour répondre aux nouveaux défis économiques (adaptabilité des offres, et sophistication croissante de produits). Cette stratégie qui n'a cessé de se développer, touche aujourd'hui, aussi bien les activités industrielles que les activités tertiaires.

### **1-UNE DEMARCHE STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE :**

L'externalisation est définie comme le recours à un prestataire ou un fournisseur externe, pour une activité qui était jusqu' alors réalisée au sein de l'entreprise.

Elle s'accompagne d'ailleurs fréquemment d'un transfert de ressources matérielles ou humaines vers le prestataire choisi.

Ce dernier est chargé de se substituer aux services internes dans le cadre d'une relation de moyen ou long terme (en moyenne de 5 à 6 ans) avec l'entreprise client.

L'externalisation stratégique prend de plus en plus d'importance dans les entreprises, où elle concerne un nombre croissant de fonctions qui contribuent substantiellement à la création d'une partie de la valeur ajoutée (informatique, logistique, recherche et développement...).

La plupart des entreprises qui externalisent, cherchent à acquérir une plus grande flexibilité et transforment leurs coûts fixes en coûts variables, ce qui va leur permettre d'accroître par conséquent leur réactivité.

La flexibilité dans le cadre de l'externalisation s'opère grâce à une modification des structures organisationnelles. Ces structures subissent alors un allègement important puisque l'on se libère de services entiers, d'ateliers et parfois même d'usines.

La flexibilité résulte également du fait que l'entreprise prestataire supporte les charges de la variation d'activité de l'entreprise externalisatrice. C'est l'obligation de résultat qui assure la continuité du contrat qui lie les deux parties.

Sur un autre plan, l'externalisation apparaît comme un moyen qui permet à l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences de ses fournisseurs, le travail avec différents prestataires permet la multiplication des sources d'apprentissage. Pour enclencher les bénéfices d'apprentissage, il faut deux conditions : que le domaine externalisé soit suffisamment important pour l'entreprise et que l'activité connaisse des incertitudes importantes au niveau technologique ou au niveau de la demande des clients finaux.

Si l'on part du principe qu'une entreprise ne saurait tout faire elle-même, elle devra choisir entre les deux termes de l'alternative: « acheter ou fabriquer ».

Mais si le problème est évident pour certaines fournitures, il l'est moins pour des services que traditionnellement, les entreprises assuraient par elles-mêmes (comptabilité par exemple...).

Dans beaucoup de cas, les entreprises ont recours au contrat de louage de services avec des entreprises spécialisées (sociétés d'entretien...) parce qu'elles renoncent

## **INTRODUCTION:**

Les entreprises ont eu tendance, jusque dans les années 80/90 à penser leur stratégie de façon à tout contrôler. On parle dans ce cas d'intégration verticale, c'est-à-dire que tout est réalisé en interne. Lorsque l'environnement devint plus agité, ces stratégies furent remises en cause après avoir entraîné la ruine de certaines entreprises qui avaient, pendant longtemps, adopté une stratégie inadéquate.

A la fin du XX siècle, le mot flexibilité est chargé d'espoirs et de menaces. Ce terme est défini comme une capacité d'adaptation sous la double contrainte d'incertitude et d'urgence.

L'objectif visé, est de modifier le fonctionnement de l'entreprise, et d'en réduire les coûts.

Placées dans des contextes en mutations rapides et difficilement prévisibles, les entreprises y voient le moyen de s'adapter rapidement et à faibles coûts et ainsi d'assurer leurs pérennité, sinon leurs profits, dans des environnements menaçants et hostiles.

L'externalisation consisterait pour l'entreprise à se "recentrer" sur ce qu'elle fait de mieux (cœur de métier), et « faire faire » des tâches annexes à des entreprises spécialisées (comptabilité, entretiens des locaux, etc...), ce qui permettrait de ne pas avoir à subir les coûts des salariés et de pouvoir exercer une pression sur les prestataires de services pour qu'ils réduisent leurs coûts (concurrence). Une entreprise peut aussi utiliser des sous traitants dans une logique toyotiste (zéro stock) et faire peser les pressions sur eux .

Ainsi bon nombre d'entreprises pour se développer, ont mit en place un système d'intégration horizontale. Il s'agit alors de fonctionner en réseau, donc d'externaliser certaines activités.

Les questions qui se posent alors sont les suivantes : D'abord, comment externaliser ? Ensuite quelles sont les vertus et les risques de l'externalisation ? Enfin, comment se prémunir contre ces risques ?

Dressant un historique du concept de stratégie, M.J. Avenier (1988) constate un changement notoire en fonction de l'évolution historique.

Partant d'une conception de la stratégie conçue vers les années 1965-1970 comme « un plan d'utilisation et d'allocation des ressources » (Boston Consulting Group), celle-ci évolue dans les années 1970-1975 comme « un ensemble de règles pour prendre des décisions stratégiques ». L'auteur détaille ensuite pour une période plus récente, un niveau 3 de la stratégie « n'ayant pas d'objectifs précis fixés à l'avance ». Les stratégies du niveau 3 visent « la création d'un potentiel permettant d'exercer un véritable pilotage stratégique de l'organisation et de disposer de suffisamment de flexibilité pour être en mesure de tirer parti de situation imprévues ».

Actuellement au sein des entreprises, l'heure est à la rationalisation des coûts. Pour parvenir à cet objectif, les stratégies sont nombreuses. Parmi elles, l'externalisation



## La Flexibilité de L'entreprise, L'externalisation: Stratégie et Risque

Mohamed AHMED BELBACHIR  
Maître de conférence  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Tlemcen / ALGERIE

Abdeslam BENDIABDELLAH  
Professeur  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Tlemcen / ALGERIE



### Résumé :

La flexibilité qui se définit comme une capacité d'adaptation sous la double contrainte d'incertitude et d'urgence, vise à modifier le fonctionnement de l'entreprise, et d'en réduire les coûts.

Les entreprises y voient le moyen de s'adapter rapidement et à faibles coûts et ainsi d'assurer leurs pérennité dans des environnements hostiles et en mutations rapides.

Une des expressions de la flexibilité, l'externalisation, consiste pour l'entreprise à se "recentrer" sur son cœur de métier, et à déléguer les tâches annexes à des sous-traitants spécialisés, ce qui lui permet de bénéficier d'avantages et de positions de force .

Les questions qui se posent alors sont les suivantes : D'abord, comment externaliser ?

Ensuite quelles sont les vertus et les risques de l'externalisation ? Enfin, comment se prémunir contre ces risques ?

### ملخص:

تعرف الليونة في المؤسسة كقدرة التأقلم تحت ازدواجية العوائق: عدم اليقين والاستعجالية، وتهدف إلى تغيير عمل المؤسسة، وتخفيض التكاليف.

والمؤسسات ترى الليونة وسيلة تأقلم سريعة وبتكاليف منخفضة وكذلك ضمان لأزليتها في محيط يتسم بالتحويلات السريعة، والتخريج ظاهرة من الليونة تجعل المؤسسة تركز على (قلب مهنتها) و تترك الوظائف الملحقة إلى المناولين المختصين، الأمر الذي يجعلها تستفيد من الامتيازات ونقاط قوة المستخدم.

والأسئلة التي تطرح:

- كيف يتم التخريج؟ وما هي إيجابيات ومخاطر هذه العملية؟

ثم ما السبل الممكنة لتفادي هذه المخاطر؟