

# L'EXTERNALISATION : UNE NOUVELLE APPROCHE MANAGERIALE MODERNE

Par Monsieur Mezaache Ali

Professeur Faculté des sciences économiques et de gestion – Delly-Ibrahim  
Université d'Alger III

## Résumé

Les entreprises doivent mettre en place des processus de gestions performants pour faire face au monde globalisé d'aujourd'hui. Cette exigence pose des problèmes de cohérence dans la gestion des ressources humaines et incite les organismes concernés à procéder au recrutement des individus ayant des aptitudes et des capacités d'un niveau requis. Cette cohérence leur permet de capter et de développer des talents qui s'imprègnent des impératifs de rentabilité pour faire face aux nouvelles conditions de gestion et de développement de l'environnement concurrentiel.

La mondialisation de l'économie, la nécessité de répondre aux besoins du marché, la rapidité de l'innovation, la difficulté grandissante à prévoir et, donc, à gérer, sont autant de données qui obligent les entreprises algériennes à prendre conscience de l'importance de la gestion de leur "capital humain", comme moyen d'accroître leur compétitivité pour affronter tous les défis du système libéral.

**Mots clés** : *management, ressources humaines, capital humain, compétitivité, compétence.*

## Abstract

Companies have to set up successful processes of managements to face the globalized world of today. This requirement raises problems of coherence in the human resources management and incites the bodies concerned to proceed to the recruitment of the individuals having abilities and capacities of a required level. This coherence allows them to get and to develop talents which become soaked with imperatives of profitability to face the new conditions of management and development of the competitive environment.

The globalization of the economy, the necessity of answering market needs, speed of the innovation, the growing difficulty planning and, thus, managing, are so many data which oblige the Algerian companies to become aware of the importance of the management of their "human resources", as way(means) to increase their competitiveness to face all the challenges of the liberal system.

**Keywords**: management, human resources, human capital, competitiveness, skill.

## INTRODUCTION

Durant ces deux dernières décennies du siècle dernier, nous avons assisté à des grands bouleversements des systèmes économiques en raison des changements dûs à la mondialisation de l'économie devenue inévitable.

Les organisations, en général, et les entreprises, en particulier, tout comme les individus, sont de plus en plus confrontées à ces changements.

Face à ce nouvel environnement, l'entreprise, pour pouvoir survivre, a dû adapter un nouveau style de gestion et de fonctionnement pour réaliser ses performances et assurer sa pérennité.

Dès le début des années quatre vingt avec l'avènement de la gestion par les objectifs, les coûts de structure sont mis sous surveillance afin de maximiser les rendements à court terme destinés à conquérir essentiellement de nouvelles parts dans un marché résolument tourné vers une concurrence internationale devenue rude et très complexe.

En effet, plusieurs indicateurs de gestion ont pris une place importante dans l'analyse de l'efficacité du système de gestion des entreprises, notamment ceux qui concernent directement le coût du travail, les coûts de revient et les coûts de structure considérés alors comme la source principale d'économies et donc de la rentabilité de l'entreprise.

La décennie quatre vingt dix va être donc la décennie de l'accélération de l'externalisation et du recentrage des compétences de chaque organisation. Cette évolution suit la logique selon laquelle, il devient nécessaire de s'adapter aux évolutions de l'activité et il est impératif de se recentrer sur celle qui est en mesure de dégager de la valeur ajoutée. Cette nouvelle pratique a été profondément ressentie au niveau des grandes organisations et, particulièrement, au niveau de la prise en charge de certaines prestations de services devenues encombrantes.

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 situation. Ils vont donc avoir tendance à rechercher une organisation qui soit de moins en moins rigide pour, d'une part, coller aux exigences de production et, d'autre part, 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.

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

Ces nouvelles approches de management sont mises en œuvre et expérimentées par des entités toujours en quête de compétitivité et de 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 s'est toujours posée.

De nombreuses activités historiquement intégrées par les entreprises ont été peu à peu externalisées ou cédées au cours de leur croissance.

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

Il est utile de rappeler que de nombreuses entreprises prennent conscience qu'elles rencontrent des problèmes organisationnels, de baisse d'efficacité interne et d'arbitrage entre différents investissements dans le sens où 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.

Par contre, les organismes à caractère administratif 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 optimale 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, surtout, 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 ce faire, une analyse complète des tâches réalisées par l'organisme doit être effectuée et classée par ordre d'importance, à partir du cœur de métier pour s'élargir vers les fonctions opérationnelles et les fonctions de soutien.

Cependant, tout n'est pas aussi facile à baliser qu'il n'y paraît simple à penser. Aussi, même les activités dites secondaires ne relevant pas du cœur de métier peuvent avoir une incidence importante sur la rentabilité d'un organisme, exemple : l'externalisation de la fonction gardiennage et sécurité où 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 termes de coûts d'investissement et ensuite en termes 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 clients aient trouvé un moustique dans une crème de visage haut de gamme. 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, l'hygiène et la dératisation des ses locaux de production vers un prestataire externe.

L'externalisation étant 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 d'une stratégie générale et fortement chargée en valeurs humaines.

Une définition du concept est nécessaire pour comprendre les motivations des organisations ayant saisi la portée de cette démarche managériale **(I)**.

Dans cette démarche, il y a évidemment une relation entre la mondialisation et l'externalisation dont le lien influence directement la tendance à externaliser aussi bien à l'intérieur du territoire traditionnel que vers l'étranger (délocalisation ou Offshoring) d'où contrat d'externalisation sous son angle pratique qui cristallise toute la relation de confiance et de réussite entre les différents partenaires**(II)**.

Tandis que l'externalisation dans le contexte Algérien à travers les expériences de certaines entreprises, il est utile de souligner l'importance de cette nouvelle approche de gestion des activités suscitées par des raisons de compétitivité et de rentabilité**(III)**.

## **I- DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONCEPT D'EXTERNALISATION**

L'externalisation est un terme qui s'incarne dans une pratique largement admise au niveau mondial. Ce concept est plutôt d'origine anglo-saxonne qui le désigne sous le terme de « facilitated management ou outsourcing »<sup>1</sup>. L'« externalisation » est une tentative de franciser et de traduire le terme anglo-saxon « Outsourcing » qui se décompose en deux mots « Out » et « Sourcing ».

Le terme « Sourcing » renvoie donc à l'acte de transformer le travail et déléguer les responsabilités et les décisions à une autre entité<sup>1</sup>. Cette délégation peut être effectuée en interne comme le fait de déléguer simplement des missions à l'intérieur de son entreprise. D'ailleurs 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

---

<sup>1</sup> Mark J Power, Kevin C Desouza, Carlo Bonifazi, BPO Handbook : How to implement a successful Outsourcing Project, Cogan Page UK, 2006

codes générant un logiciel exécutable, après compilation. C'est d'ailleurs parmi les plus anciennes pratiques de l'outsourcing que se confier à une entité externe le développement des parties de logiciels, y compris en recourant à l'offshoring.

### **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 les réaliser à l'intérieur<sup>2</sup> ». 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 verticale. 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 impression de contrôler les processus de réalisation de leurs tâches.

Aujourd'hui, avec l'instabilité des marchés ponctuées par des crises cycliques et de plus en plus rapprochées ainsi que le développement d'une nouvelle donne de l'économie mondialisée, ce mode d'organisation devient trop rigide par rapport à l'augmentation de la demande et un risque de synergie négative entre les diverses activités. De plus, par son incapacité à se remettre en question rapidement par rapport à la concurrence, elle est 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 pour lesquelles elles sont performantes et c'est dans ce contexte que l'externalisation a pris toute sa dimension.

---

<sup>2</sup> 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."

## **a- concept d'externalisation :**

L'externalisation est un concept qui est relativement répandu et aussi d'actualité le monde de l'économie. Mais, malgré son utilisation pratique et, bien qu'il soit connu<sup>3</sup>, le concept d'externalisation n'est pas tout à fait clair pour les managers.

Le fait qu'il n'existe pas encore d'une « théorie de l'externalisation » et les incessantes évolutions du concept du fait de son utilisation par les organisations fait qu'il n'existe pas encore une définition définitive 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 »<sup>4</sup>. 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. BARTHELEMY<sup>5</sup>, en plus de recourir à un prestataire externe, l'externalisation peut s'accompagner d'un transfert de personnel vers ce prestataire.

Pour Eric FIMBEL<sup>6</sup>, « 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 tant 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.

---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Rick L CLICK, Thomas N. DUENING, *The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, 2006, page 25

<sup>5</sup> J.BARTHELEMY, *Stratégies d'externalisation*, DUNOD 3<sup>ème</sup> édition 2007, Page 16

<sup>6</sup> E .FIMBEL, *Externalisation : discriminants et facteurs de succès*, article paru dans la revue trimestrielle « *L'expansion management review* » N° 104, Mars 2002, Page 60

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.»<sup>7</sup>

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 vers le 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.»<sup>8</sup>

De ces différentes définitions, nous pouvons considérer que l'externalisation est, pour toute organisation, un acte volontaire et un processus 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.

Malgré tout, l'externalisation ou «outsourcing» peut se situer 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,

---

<sup>7</sup> 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

<sup>8</sup> Source précédente, page 8



- 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...) <sup>9</sup>.

### **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 globale, infogérance des solutions applicatives et infogérance des infrastructures) <sup>10</sup>

Il y a lieu de distinguer l'externalisation telle que définie plus haut, avec d'autres concepts et pratiques répandus dans la gestion des organisations <sup>11</sup>.

- **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

---

<sup>9</sup> J.Bryan HYWOOD , The Outsourcing Dilemma, The search for competitiveness, Peason Education, London 2001, Page 28

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

<sup>11</sup> J. BARTELEMY, op. cit. pages 11 à 13

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 (delaying-Layer=couche)<sup>12</sup>.

- **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 investissements<sup>13</sup>.  
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.

---

<sup>12</sup> G.LECRIVAIN- Management des Organisations et strategie – Université du Littoral (cote d'opale) France, année non précisée

<sup>13</sup> Bertrand Quellin, Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle?, Revue Française de gestion N° 143 (2/2003) Page 19

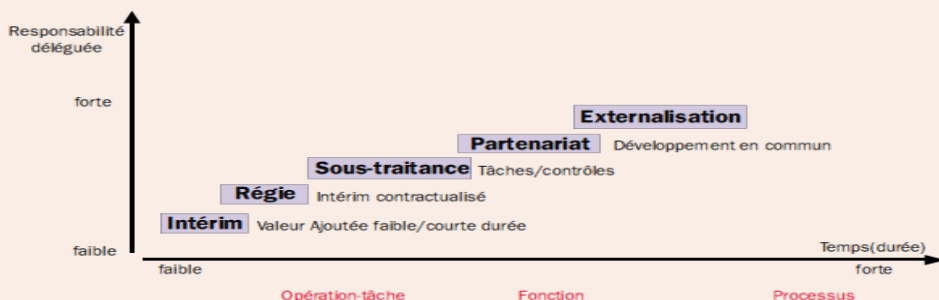
- **Le détournage (carve-out)**<sup>14</sup> : Dans le cadre d'une opération de désinvestissement par exemple, une société mère vend une part minoritaire d'une filiale, généralement sous forme d'une introduction en bourse. Bien que cette filiale ait son propre conseil d'administration et des états financiers séparés, elle bénéficie 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 partagés**<sup>15</sup> : 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.

---

<sup>14</sup> Ernst & Young, Document " De l'externalisation à la fragmentation des entreprises" Baromètre Outsourcing Europe, 2008, Page 6 - [www.Ey.com](http://www.Ey.com)

<sup>15</sup> Même source – page 6

## Les différents types de prestations



### Intérim

Travail temporaire pour fournir des ressources à des entreprises. Le contrat est simple (mise à disposition d'une personne correspondant au profil souhaité) et c'est l'entreprise qui gère les tâches de l'intérimaire.

### Régie

Extension de l'intérim où la durée du contrat est indéterminée.

### Sous-traitance

C'est en général une activité, c'est en général des tâches spécialisées complexes à mettre en oeuvre en interne, à faible valeur ajoutée, mais néanmoins nécessaire.

### Partenariat

Permet de développer en commun un certain objet. En général, ce n'est pas le travail à réaliser qui est spécifié mais le résultat à atteindre. Dans certains cas, les risques de développement sont partagés entre les partenaires.

### L'externalisation

C'est un transfert **stable** et **durable**, décidé dans un cadre stratégique ou non, de **processus internes** à un prestataire externe et éventuellement le **transfert d'actifs** et de **personnel**.

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

## 2- Bénéfices attendus de l'externalisation

Dans le cadre d'une stratégie d'efficience, une opération d'externalisation vise plusieurs objectifs de différentes natures. L'un des plus significatifs concerne la création de la valeur que l'externalisation peut engendrer, aussi bien, en faisant faire des économies de charges ou d'échelles ou d'obtenir un effet "montgolfière" qui permettrait de se lancer vers de nouvelles perspectives et objectifs. 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 et conjointement une création de valeur supplémentaire pour leur organisation toute entière. Selon le baromètre outsourcing 2008 d'Ernst & Young<sup>16</sup>, pour les chefs d'entreprises interrogés, l'externalisation vise toujours une réduction des

<sup>16</sup> Ernst & Young, Baromètre Outsourcing 2008 – www.ey.com

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 sont alors supportées par des prestataires ou fournisseurs extérieurs.

### **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 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. 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 générés 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 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.

### **b- Recentrage sur le cœur de métier**

A partir de cet impératif 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. Tout d'abord, comme expliqué précédemment, 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 une focalisation sur leurs compétences clefs. Cette approche met en exergue le fait que l'activité la plus créatrice de valeur est celle qui met en relief le savoir-faire et les capacités d'innovation de l'entreprise .

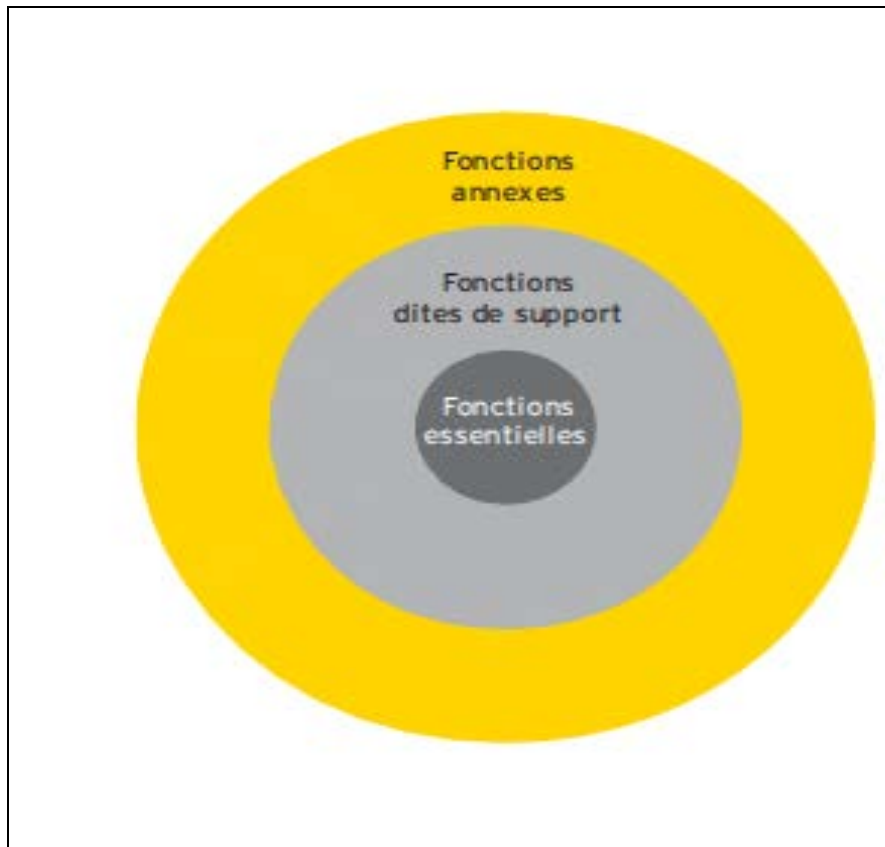
De ce fait, externaliser une fonction peu stratégique incite l'entreprise à mener au préalable une réflexion cohérente et objective sur ses différentes activités, afin qu'elle soit en mesure de se concentrer uniquement sur celles qui font partie du cœur de métier. De plus, l'axe stratégique de concentration sur les compétences stratégiques apporte aux activités externalisées également 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 de l'entreprise mais également influence son environnement extérieur immédiat, ce qui conduit à la consolidation de la valeur globale, dont profite l'entreprise externalisatrice et son prestataire externe.

### **c- Optimisation et la performance des activités**

L'externalisation est, 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. Ainsi, 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.



**Grphe montrant les 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.

## **II-LES 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 pleinement externalisée.

Le baromètre outsourcing 2008 d'Ernst & Young<sup>17</sup> 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 :

#### **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.

---

<sup>17</sup> Barometre Ernst & Young 2008, [www.Ey.com](http://www.Ey.com)

Evoquant une expérience dans ce champs, T.DUENNING et R.CLICK<sup>18</sup>, 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.

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.

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.

---

<sup>18</sup> CLICK & DUENING, source précédente, pages 125, 126

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

### **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.

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 non externalisables.

Parmi ces entreprises beaucoup d'américaines et beaucoup appartenant aux secteurs les plus compétitifs de l'informatique et des télécommunications tel que CISCO Systems, DELL, AMAZON qui ont externalisé la plupart des activités précédemment désignées comme stratégiques. Ces firmes voient leurs prestataires externes comme un partenaire très proche vu comme faisant partie de sa propre chaîne de valeur et se contentent de garder une chaîne de valeur virtuelle.

### **2- 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 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.
- 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 mondialisation et l'offshoring sont étroitement liés l'un a favorisé l'essor de l'autre. En devenant « un village planétaire » grâce au développement fulgurant des technologies des télécommunications des vingt dernières années, le monde a raccourci les distances et ouvert des opportunités aussi bien aux entreprises de l'ancien monde que ceux qu'on appelle actuellement les pays émergents.

### **III- L'EXPERIENCE DE L'EXTERNALISATION EN ALGERIE**

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 intéressantes, 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 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 gagne sur les métiers traditionnels orientes vers la fidélisation et la recherche de clientèle. L'utilisation de ces outils modernes de Gestion de la Relation

clientèle 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 types 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 d'emploi et de valorisation des entreprises.

## **1 – nécessité d'une mise en œuvre de l'externalisation en Algérie**

### **a-Objectifs et facteurs de succès**

Le premier Salon algérien d'externalisation organisé en 2006<sup>19</sup> 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 le salon constitue un véritable espace de concertation qui permet 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 Cimadevilla<sup>20</sup> qui a animé une conférence, le recours à l'externalisation répond à plusieurs logiques qui peuvent se présenter comme suit :

---

<sup>19</sup> Voir le site de l'organisateur [saca-dz.com](http://saca-dz.com)

<sup>20</sup> Christine Cimadevilla, spécialisée dans l'externalisation : intervention lors du 1<sup>er</sup> salon algérien de l'externalisation, 17 et 18 novembre 2006 à Alger

- *« 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 ».*
- *« 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 suscités 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. Il nécessite, aussi, 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 rentable, ce qui exige, au préalable, une évaluation objective et une attention particulière sur les risques éventuels, avant de l'étendre aux activités retenues, en conséquence.

Certains cabinets spécialisés dans les études stratégiques interviennent régulièrement par des informations statistiques sur les marchés et les tendances de l'externalisation par secteurs<sup>21</sup>. 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

---

<sup>21</sup> 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](http://www.ey.com)

que l'Algérie prend en considération tous les processus tendant vers les aspects de la stratégie de spécialisation selon laquelle il est nécessaire de penser à faire faire ce dont il n'est pas possible d'exécuter soit même.

En réalité, bien que l'externalisation soit une vision dans la plupart du temps à caractère stratégique, elle est utilisée dans des secteurs jugés non « stratégiques » et dont la valeur ajoutée de l'entreprise serait faible. Il est vrai qu'à un certain moment, (vers la fin des années 90), 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 et la fonction marketing.

### **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

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»<sup>22</sup>.

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 mais, 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 qui devra, désormais, 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 sous-traitante est en soi un signe d'évolution, eu égard aux retombées tant économiques que sociales.

Le changement opéré par l'externalisation n'est pas un phénomène nouveau étant donné les relations entre les différentes entreprises qui étaient toujours nécessaires dans la complémentarité de leur logique de fonctionnement et dans un souci de rééquilibrage de relations interentreprises pour un développement économique et social harmonieux. La logique 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.

A titre d'exemple, en Algérie, on compte déjà, depuis la promulgation de la loi, plus de 26 centres d'appel agréés par la RPT

---

<sup>22</sup> Intervention du Ministre de la PME lors du salon national de l'externalisation, Alger- novembre 2006



dont seulement une quinzaine sont réellement opérationnels.

L'objectif 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.

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 Télépaiement<sup>23</sup> ou le Salon Méditerranéen des Technologies de l'internet<sup>24</sup>, ce qui dénote tout le dévouement 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, rendant 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 :

- *la qualité de la préparation et du copilotage de la prestation*
- *le caractère contractuel des relations claires et équilibrées entre les partenaires concernés :*
- *l'apport du facteur humain*

---

<sup>23</sup> Voir le site web de son organisateur [www.sira-algerie.com](http://www.sira-algerie.com)

<sup>24</sup> [www.medit.com](http://www.medit.com)

L'externalisation peut être considérée comme étant le meilleur moyen qui permet aux donneurs d'ordre d'avoir des partenaires de façon, à la fois, facile et disponible à long terme et de bénéficier d'un capital expérience

Le salon de l'externalisation 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 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”<sup>25</sup>.

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).

### **b-Implantation et typologie**

L'expérience des centres d'appels a été lancée en Algérie avec l'arrivée des opérateurs téléphoniques mobiles notamment

---

<sup>25</sup> 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](http://www.vocalcom.fr)

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 Nejma.

La première vague de centres d'appels internalisés (pour son 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 GRC ou créer un service de centre d'appel à leurs liens 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... »<sup>26</sup> 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 professionnels et de débordements d'appels (prise en charge des appels transférés suite à l'indisponibilité ou saturation des centres d'appels en France).

Il existe actuellement trente six centres d'appels de différentes catégories agréées par l'Autorité de Régulation des Postes et

---

<sup>26</sup> Voir le site web de l'entreprise : [www.accescallcenter.com](http://www.accescallcenter.com)

Télécommunications (ARPT)<sup>27</sup> 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- le cadre juridique**

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 a 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 a réaliser l'ambitieux programme national destiné à lutter contre la pénurie d'eau potable dans les grandes villes algériennes<sup>28</sup>. 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 réglementaire<sup>29</sup> en 1993 a donné un cadre légal à cette activité qui a

---

<sup>27</sup> Voir le site web de l'ARPT. [www.arpt.dz/5Prest\\_Centre\\_Appel.htm](http://www.arpt.dz/5Prest_Centre_Appel.htm)

<sup>28</sup> Article du journal El Watan du 26 Mai 2006 « L'Algérienne des eaux se dote d'une « police privée »

<sup>29</sup> 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;

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 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 privées<sup>30</sup> après que trente huit aient été fermées par les autorités suite a 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 A 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 de l'Article 3 alinéa 1 er du décret exécutif N°94.65 du 19 Mars 1994 sus mentionné. 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. Cette entreprise

---

<sup>30</sup> Intervention du Ministre de l'Intérieur devant les députés, rapportée par le jeune Independent du 17/05/2008

revendique des références prestigieuses qui sont environ de 84 entreprises intervenant dans plusieurs secteurs d'activités <sup>31</sup> (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 Services<sup>32</sup> (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) propose des services d'audit, d'analyses des besoins, de définition de plan de sécurité et de formation continue.

#### **4 - Les entreprises ayant favorisé des opérations d'externalisation en Algérie**

##### **a-L'externalisation à la CAAR :**

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 élarger les fonctions qui ne se rattachent pas au secteur des assurances.

---

<sup>31</sup> Voir site web de la société [www.sagessalem-dz.com/references.html](http://www.sagessalem-dz.com/references.html)

<sup>32</sup> Voir le site web de la société [www.svs-dz.com](http://www.svs-dz.com)

## **b-Externalisation chez Algérie Poste <sup>33</sup>**

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, très maîtrisable par les prestataires concernés. Ce sont aussi des services très sécurisés

## **c-L'expérience d'externalisation chez Sonatrach : <sup>34</sup>**

- Dans le domaine de la formation : l'externalisation se fait avec CPE, IAP et NAFTOGAZ qui sont des filiales dédiées à la formation dont 100% sont détenues par SONATRACH.
- La formation externalisée, pour l'année 2007, a porté sur les domaines suivants :

- *le domaine Management*
- *le domaine des Etudes / économie*
- *le domaine du Réservoirs engineering*
- *le domaine des Ressources humaines*
- *le domaine de la Sécurité industrielle*
- *le domaine de la Fiscalité / assurance*
- *le domaine Juridique*
- *le procurement (Approvisionnement)*
- *le domaine de la maintenance*

## **d -L'externalisation chez la SNTF.**

La SNTF a connu des moments très difficiles durant les années passées. Son réseau a subi maints fois des actes de sabotage durant la décennie 90, ce qui a provoqué une diminution des activités.

---

<sup>33</sup> Intervention de Mme HOUADRIA, Directrice Générale d'Algérie Poste, Salon de l'externalisation 2ème édition 2006 – ALGER

<sup>34</sup> Rapport annuel de gestion Sonatrach. [www.sonatrach.dz](http://www.sonatrach.dz)

Pour ce faire, la SNTF a procédé à la diminution drastique de ses effectifs, mais beaucoup de départs étaient volontaires ou des retraites anticipées. Il n'y a eu pratiquement aucun licenciement abusif du personnel

### **e-L'externalisation dans le domaine de la sécurité 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 (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



## CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, l'externalisation est une approche du management très utilisée 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 leurs environnement a donné lieu à diverses formes de manière de réaliser des objectifs qu'ils soient a but lucratifs ou non. Ces évolutions ont fait que les organisations ont bousté encore plus loin le processus d'externalisation. Non seulement, elles ont externalisé les fonctions périphériques, puis 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 garde à « l'intérieur » de leurs « organisations » que le strict minimum : la vision ou « la manière de faire » qu'ils ne peuvent pas transmettre a des tiers. Ces entreprises ont transformé le schéma organisationnel de l'entreprise traditionnelle sont devenues par la force des choses des « coquilles vides<sup>35</sup> » 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 pendant les années 80 et 90 que l'externalisation a commencé à donner lieu a ces nouvelles formes d'organisation des entreprises notamment dans les secteurs de l'automobile, l'agroalimentaire, le textile, l'informatique ou encore le bâtiment. Désignées sous différentes dénominations de firme réseau, entreprise virtuelle, groupe d'entreprises, entreprise fragmentée, entreprise dématérialisée, entreprise étendue,

---

<sup>35</sup> Même si n'approuvons pas le cote péjoratif de cette qualification, nous citons Naomi Klein qui a sévèrement critiqué dans son livre « la stratégie du choc », 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 ».

entreprise élargie, entreprise éclatée, entreprise fractale et entreprise désintégrée. Ces formes d'organisations ont vu le jour d'abord suite aux changements dans leurs environnements caractérisés par des crises de plus en plus rapprochées et violentes. Leur développement est une conséquence de l'utilisation plus répandue des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communications. 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 à l'externalisation et aux opérations de sous-traitance externe 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 transactionnelle<sup>36</sup>. 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 la faiblement consommateurs et éloignés d'autre part.

Le constat que nous pouvons faire à partir de tous ces éléments est que l'entreprise organisée selon une forme que nous qualifierons d'« intelligente<sup>37</sup> » est une entreprise dont les constituants sont géographiquement dispersés, utilisant ses coûts totaux, pour 25 % en moyenne dans l'industrie textile italienne). Benetton transmettait à ses sous-traitants les matières premières et 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.

A ce sujet, il s'avère que, même, si l'externalisation peut être considérée, de nos jours, comme étant une approche ou une technique d'un nouveau style de gestion d'une entreprise ouverte à l'économie de marché, il n'en

---

<sup>36</sup> 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

<sup>37</sup> 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.

demeure pas moins que les impératifs de croissance et de rentabilité face aux nouveaux besoins exprimés par l'ensemble des organisations productives et non productives poussent celles-ci à aller encore plus loin dans cette voie, jusqu'à la virtualisation ou même à la dématérialisation de leurs activités en tirant, au maximum, profit des mutations de leur environnement.

# BIBLIOGRAPHIE

## 1- Ouvrages:

- L. CLICK & THOMAS N. DUENING, BPO the competitive advantage, RICK John Wiley & Sons, Inc.2006
- Mark J POWER, Kevin C. DESOUZA, Carlo BONIFAZI, BPO Handbook: How to implement an outsourcing project, Cogan Page UK, 2006
- J.Bryan HYWOOD, The outsourcing Dilemma, the search for competitiveness, Peason Education, London 2001
- J.BARTHELEMY, Stratégies d'externalisation, DUNOD, 3eme édition 2007
- H.GUITTON, D.VITRY, Economie Politique, DALLOZ, 14eme édition, 1985
  
- Steve Pressman, Fifty Major Economists, Routledge, London, 2<sup>nd</sup> Edition 2006
  
- O.E. WILLIAMSSON, the Economic Institutions of Capitalism, Free Press, 1985
  
- M. PORTER, The competitive advantage: creating and sustaining superior performance, the free Press 1998
  
- P.A. LAUDICINA, World of Balance, Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage, Mac Graw Hill, New York, 2005.
  
- L. Alan WINTERS, Shahid Yusuf, Dancing With Giants: China, India and the Global Economy – World Bank, 2007
  
- George STONEHOUSE, David CAMPBELL, Jim HAMILL, Tony PURDIE, Global and Transnational Business, Strategy & Management, John Wiley, 2<sup>nd</sup> Edition 2004
  
- Isabelle RENARD, L'externalisation en pratique, Éditions d'Organisation, Deuxième édition France 2005.
  
- Thomas FRIEDMAN, The World is Flat, John Wiley, London, 2001.
- W.J. PALMBY, Outsourcing the air force mission: a strategy for success, Air University Press, Alabama, 2006.
- Subrata CHAKRABATRY, 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 21<sup>st</sup> Century: a Socio-Economic Perspective, Idea Group, 2006
- D.O'Connor, the Basics of Economics, Greenwood Press, 2004.
  
- Richard LYNCH, Corporate Strategy, Prentice Hall, 4eme edition, 2006
  
- STAAT David A., the Routledge Dictionary of Business Management, London, 2004

## 2- documents, communications et rapports

- BOUATTOUR Sonda – Déterminants de l'externalisation informatique au sein des banques Tunisiennes- Communication lors de la XIII<sup>ème</sup> 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

- 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

- Fréry F., Benetton ou l'entreprise virtuelle, 2eme édition, Vuibert, 2003

- LANDRY Alice, M.B. de CRESPIN- L'externalisation dans les établissements financiers européens – 2006, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com).

- NAULLEAU Gérard, Jean-Pierre GUTH - Du partenariat à 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

-Document du Centre d'études prospectives et d'informations Internationales, les dossiers de la mondialisation ([www.rdv.mondialisation.fr](http://www.rdv.mondialisation.fr), N°2, Mai-Juin 2006

-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

-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

-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](http://www.sonatrach.dz)

-Rapport annuel de la CAAR 2006 – [www.caar.dz](http://www.caar.dz)

### 3- Sites Internet :

- Site web du Centre d'appel Access Call Center : [www.accesscallcenter.com](http://www.accesscallcenter.com)
- Site web de l'Autorité de Régulation des Postes et Télécoms. [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)
- Site portail des télécoms en Algérie [www.mobilealgerie.com](http://www.mobilealgerie.com)
- Site web de la société de gardiennage Essalem, [www.sagessalem-dz.com](http://www.sagessalem-dz.com)
- Site web de SIRA Algérie, organisateur du Salon de l'externalisation [www.sira-algerie.com](http://www.sira-algerie.com)
- Site web de la société de gardiennage [www.svs-dz.com](http://www.svs-dz.com)

### 4- Textes règlementaires :

- 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.