

L'externalisation : une nouvelle approche manageriale moderne - l'expérience algérienne

Dr. Mezaache Ali*

الملخص

عرف الاقتصاد العالمي، خلال العقدين الماضيين، تحولات جذرية عميقة بسبب افرازات العولمة من انفتاح الاقتصاديات الوطنية على المنظومة الاقتصادية العالمية والتطور التكنولوجي الهائل. وانعكست هذه التحولات والتطورات على بيئة المنظمات بصفة عامة، وعلى المؤسسات بصفة خاصة.

ولمواجهة هذه التغيرات لجأت المؤسسات الى تبني نمط تسييري جديد من أجل تقوية أدائها وتعزيز مكانتها، ومن عناصر هذا النمط هو احداث هيكل جديد سواء كان شخصا ماديا أو معنويا من خارج المؤسسة لمباشرة بعض المهام التي يصعب ادارتها من الداخل، وهذا ما يجعل من تداخل الصلاحيات والمهام من أبرز النقاشات والحوارات بين المسييرين والادريين والمفكرين على حد سواء.

* Maître de Conférences à la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université d'Alger 3.

Résumé :

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.

Toutes les organisations concernées sont dans l'obligation de 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 la recherche de l'efficacité.

Le phénomène de l'externalisation n'est pas nouveau pour les entreprises. La question de l'arbitrage entre les ressources internes et externes s'est toujours posée.

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 en œuvre de l'externalisation en Algérie

a-Objectifs et facteurs de succès

Le premier Salon algérien d'externalisation organisé en 2006¹ 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 Cimadevilla² qui a animé une conférence, le recours à l'externalisation répond à plusieurs logiques qui peuvent se présenter comme suit :

¹ Voir le site de l'organisateur saca-dz.com.

² Christine Cimadevilla, spécialisée dans l'externalisation : intervention lors du 1^{er} 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 - bénéfiques 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 secteurs³. Ces informations peuvent être très utiles pour les entreprises qui veulent s'associer avec d'autres partenaires. Il est utile de rappeler

³ 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

que c'est surtout dans le cadre du développement de l'économie de marché 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 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 »⁴.

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

⁴ Intervention du Ministre de la PME lors du salon national de l'externalisation, Alger- novembre 2006

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 l'ARPT 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 Télépaiement⁵ ou le Salon Méditerranéen des Technologies de l'Internet⁶, 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

⁵ Voir le site web de son organisateur www.sira-algerie.com

⁶ www.medit.com

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

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”⁷.

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

⁷ 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

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 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 des 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... »⁸ 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 agréés par l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications (ARPT)⁹ 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

⁸ Voir le site web de l'entreprise : www.accesscallcenter.com

⁹ Voir le site web de l'ARPT. www.arpt.dz/5Prest_Centre_Appel.htm

domaines d'activité. Ainsi, en 2006 L'Algérienne des eaux (A.D.E.), une importante entreprise publique s'est trouvée contrainte d'avoir recours à des entreprises de gardiennage et de sécurité afin de sécuriser le travail et le séjour des ingénieurs et techniciens étrangers venus en renfort pour l'aider à réaliser l'ambitieux programme national destiné à lutter contre la pénurie d'eau potable dans les grandes villes algériennes¹⁰. 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 réglementaire¹¹ en 1993 a donné un cadre légal à cette activité qui a connu un essor de plus en plus important dans la mesure où elle développe des services demandés par les clients et justifiés par les besoins de sécurisation des biens et des personnes.

En outre, les activités de ces entreprises quelque soit leur catégories sont soumis à 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'identification qui les distinguent et les désignent comme entités privées.

¹⁰ Article du journal El Watan du 26 Mai 2006 « L'Algérienne des eaux se dote d'une « police privée » »

¹¹ 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;

En Algérie, il existe environ quatorze sociétés de gardiennage privées¹² 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 à Responsabilité Limitée agréée par le Ministère de l'Intérieur par arrêté du 10 Novembre 1999 et disposant d'autorisation de type "C" accordée dans le cadre des dispositions 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 revendique des références prestigieuses qui sont environ de 84 entreprises intervenant dans plusieurs secteurs d'activités ¹³ (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 Services¹⁴ (SVS) se définit comme « la première société algérienne privée de gardiennage créée en

¹² Intervention du Ministre de l'Intérieur devant les députés, rapportée par le jeune Independent du 17/05/2008

¹³ Voir site web de la société www.sagessalem-dz.com/references.html

¹⁴ Voir le site web de la société www.svs-dz.com

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 élaguer les fonctions qui ne se rattâchent pas au secteur des assurances.

b- Externalisation chez Algérie Poste ¹⁵

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 : ¹⁶

- 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.

¹⁵ Intervention de Mme HOUADRIA, Directrice Générale d'Algérie Poste, Salon de l'externalisation 2ème édition 2006 – ALGER

¹⁶ Rapport annuel de gestion Sonatrach. www.sonatrach.dz

● 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. 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 environnements a donné lieu à diverses formes de manière de réaliser des objectifs qu'ils soient a buts 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 vides¹⁷ » 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 à ces nouvelles formes d'organisation des entreprises notamment dans les secteurs de l'automobile, l'agroalimentaire, le textile, l'informatique ou encore le bâtiment. Désignées sous différentes dénominations de firme réseau, entreprise virtuelle, groupe d'entreprises, entreprise fragmentée, entreprise dématérialisée, entreprise étendue, entreprise élargie, entreprise éclatée, entreprise fractale et entreprise désintégrée. Ces formes d'organisations ont vu le jour d'abord suite aux changements dans 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

¹⁷ 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 ».

transactionnelle¹⁸. 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'« intelligente¹⁹ » 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 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.

¹⁸ 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

¹⁹ 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.

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, Routledje, London, 2nd Edition 2006
- O.E. WILLIAMSSON, the Economic Institutions of Capitalism, Fee 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, 2nd 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 21st 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 XIIIème 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.
- 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, 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

-Rapport annuel de la CAAR 2006 – www.caar.dz

3- Sites Internet :

-Site web du Centre d'appel Access Call Center : www.accesscallcenter.com

-Site web de l'Autorité de Régulation des Postes et Télécoms. www.arpt.dz

- Site portail des télécoms en Algérie www.mobilealgerie.com

-Site web de la société de gardiennage Essalem, www.sagessalem-dz.com

-Site web de SIRA Algérie, organisateur du Salon de l'externalisation www.sira-algerie.com

-Site web de la société de gardiennage 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.

