

LES RISQUES D'EXTERNALISATION : PROPOSITION D'UNE NOUVELLE TYPOLOGIE

Salma BELLÂAJ*, Abderrahmen EL MHAMEDI,
Lyes KERMAD et Younes BOUJELBÈNE

Résumé. - L'externalisation est une démarche stratégique à moyen terme pour l'entreprise. Il convient donc d'analyser les risques qui en découlent. A cet effet, ce papier aura pour vocation de dénicher les risques générés par l'adoption des stratégies d'externalisation afin de ravitailler la littérature spécialisée d'une nouvelle typologie de risques d'externalisation.

Mots-clés : Externalisation ; Risques ; Typologie de risques.

1. Introduction

La période d'après-guerre (1945-1965) a été une période de progression de la diversification des entreprises dans l'ensemble des pays industrialisés, due à une recherche accrue des moyens d'améliorer leur rentabilité et de conforter leur place sur le marché. Ces politiques de diversification ont eu pour conséquence une concentration et un regroupement des entreprises adoptant des stratégies de croissances externes. Puis, vers les années 1975, l'environnement technico-économique des entreprises a connu une forte instabilité et des mutations brusques dues au renversement du rapport entre l'offre et la demande, à la mondialisation et à la globalisation de l'économie et aux mutations techniques et technologiques.

* Assistante à l'ISGI de Sfax bellaaaj_salma@yahoo.fr.

De cette instabilité, le mouvement de diversification s'est ralenti et stabilisé vu que les entreprises se concentraient de plus en plus sur des modalités de restructurations internes. A cette époque les entreprises ont connu une profonde réorganisation des groupes axée sur le recentrage sur le cœur de métier et la recherche d'une meilleure compétitivité. Vers les années quatre-vingt-dix ces entreprises ont vécu un renforcement des stratégies de coopération à travers la concentration des ressources et des compétences sur les activités les plus stratégiques et rentables et le désengagement des activités secondaires qui s'éloignent du cœur de métier. Ces changements majeurs ont conduit les entreprises à développer de nouvelles stratégies de management axées sur la démarche d'externalisation. De l'évolution de ce phénomène d'externalisation, un double constat apparaît. Tout d'abord, la propagation des stratégies d'externalisation conduisant à poursuivre des objectifs communs : c'est le côté « gagnant-gagnant » mais aussi l'apparition d'importants risques difficiles à assumer face à l'adoption de telles stratégies. De ces deux constats notre approche vise ainsi à répondre à la question suivante : Comment peut-on déterminer et analyser les risques liés à l'adoption des stratégies d'externalisation ?

Dans ce qui suit nous essayerons de répondre à cette problématique en nous inspirant tout d'abord des fondations théoriques relatives au domaine d'externalisation. Puis, nous proposerons une nouvelle typologie de risques d'externalisation déduite d'une étude quantitative élaborée au sein d'un échantillon d'entreprises externalisatrices Tunisiennes.

2. Fondations théoriques

L'ambition aujourd'hui des adeptes de l'approche d'externalisation est d'identifier les risques significatifs liés à l'adoption de telles stratégies. A cet effet, plusieurs typologies ont été retenues dans la littérature dont le contenu et la structure varient comme le montre le tableau 1. La typologie proposée par AFNOR (2003) identifie deux types de risques: des risques externes et des risques internes. Le Project Management Institut (2004) a suggéré de distinguer quatre classes de risques. Plus récemment, l'enquête d'Ernst & Young (2009) a développé quatre principaux risques associés à l'externalisation.

AFNOR (2003)	PMI (2004)	Ernst & Young (2009)
- risques externes : Juridique, stratégique, financier, technique externe, évolution technologique -risques internes : Social, organisationnel, contractuel, exploitation, maintenance	- risque technique - risque externe - risque organisationnel - risque lié à la gestion des projets	- risques relationnels - risques de mauvaise qualité de prestation Risques de perte de contrôle

Tableau 1. Les diverses typologies de risques liés aux stratégies d'externalisation.

Ce que l'on peut reprocher à ces typologies précitées c'est qu'elles ne recouvrent pas toutes les typologies de risques liés aux stratégies d'externalisation simultanément. Dans ce qui suit, il ne sera pas question de remettre en cause ses travaux de recherche, mais plutôt de les compléter et de s'en inspirer pour proposer notre propre typologie de risques d'outsourcing.

A cet effet, nous nous sommes orientés vers la littérature spécialisée pour répertorier de la manière la plus exhaustive que possible tous les risques ayant un impact direct sur l'entreprise donneuse d'ordres. Le recensement a débouché sur une cartographie de 18 risques :

- R1 : Risque de perte du savoir-faire : qui conduit dans de nombreux cas à une perte de la compétitivité. [Quinn et Hilmer, 1994].
- R2 : Risque de dépendance par rapport à un prestataire : quand l'entreprise finit à terme par ne plus disposer des connaissances et de l'expertise nécessaires pour comprendre, analyser et contrôler les activités du fournisseur. [Kakabadse and Kakabadse, 2003].
- R3 : Risque social : qui peut avoir une influence négative sur les travailleurs qui restent [Kakabadse and Kakabadse, 2003].
- R4 : Risque contractuel : reflète une sous performance du prestataire. On parle de sous performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés par le contrat. [Barthélemy, 2001].
- R5 : Risque d'irréversibilité : Une fois que l'on a décidé d'externaliser, il est difficile de revenir en arrière [Hendry, 1995].
- R6 : Risque de coûts cachés : il existe quatre sortes de coûts cachés: les coûts de recherche et de contractualisation, les coûts de transition initiaux, les coûts liés à la gestion de la relation d'externalisation, et les coûts de sortie. [Barthélemy, 2001].
- R7 : Risque de fuites d'information et perte de confidentialité : il est en effet possible que le fournisseur travaille avec plusieurs sociétés et qu'il se laisse parfois aller à certaines indiscretions [Lacity and Hirschheim, 1993c].
- R8 : Risque d'incompatibilité culturelle : des conflits peuvent surgir entre le donneur d'ordre et le fournisseur. [Lam and Ham, 2005].
- R9 : Risque de dilution des responsabilités : suite à une mauvaise définition des responsabilités respectives et à une répartition des rôles entre la maîtrise d'ouvrage, le maître d'œuvre et ses sous-traitants. [Power et al., 2004].
- R10 : Risque de perte de contrôle sur l'activité externalisée : souvent, le donneur d'ordre n'a la possibilité de contrôler qu'après l'exécution de l'activité. [Barthélemy and Geyer, 2001].

- R11 : Risque d'opportunisme : Ce comportement peut se manifester par une baisse de la qualité des prestations, un refus d'appliquer de nouvelles technologies, des retards d'exécution, des hausses de prix non prévues. [Bragg, 1998].
- R12 : Risque de perte d'expertise et de connaissance : l'expertise interne qui était indispensable pour réaliser les innovations nécessaires disparaît. [Gilley and Rasheed, 2000].
- R13 : Risque économique global : son essor résulterait d'un cercle vicieux. [Quinn and Hilmer, 1994].
- R14 : Risque pénal : il peut être de plusieurs ordres tel que les poursuites pour entrave. [Bragg, 1998].
- R15 : Risque de mauvaise sélection des prestataires tels que des partenaires avec mauvaise réputation, des partenaires ayant une performance limitée, des partenaires ayant des caractéristiques de taille et des chiffres d'affaires sensiblement supérieurs aux autres qui pourraient produire des asymétries dans les jeux de pouvoir. [Villarreal et al., 2005].
- R16 : Risque d'incompatibilité des compétences correspond à une situation de monopole des compétences. [Villarreal et al., 2005].
- R17 : Risque de modification de la structure juridique de l'entreprise : Une opération de fusion ou d'absorption peut en effet conduire le client à reprendre ou à faire reprendre les prestations d'externalisation par d'autres prestataires. [Brousse, 2003].
- R18 : Risque de détérioration de l'image de marque : L'organisme partenaire peut influencer sur le niveau et le type de service fourni par l'entreprise externalisatrice. [Barthélemy, 2001].

Dans ce qui suit, il convient de construire une typologie de risque récapitulant l'ensemble de ces risques en groupes homogènes ou en clusters. La méthode de classification pour laquelle nous avons opté n'est autre que la méthode de réduction du nombre des dimensions : l'Analyse en Composantes Principales (ACP).

3. Proposition d'une nouvelle typologie des risques d'externalisation

3.1 Pratiques et tendances de l'externalisation en Tunisie

Maintenance, production, comptabilité, communication, recrutement, la pratique de l'Outsourcing couvre sans cesse de nouvelles fonctions de l'entreprise Tunisienne. La notion de l'externalisation est davantage comprise par les dirigeants d'entreprises Tunisiennes en 2009. En

effet, les deux tiers des entreprises savent ce qu'est l'Outsourcing. Comme présenté dans la figure 1, cette proportion, en augmentation par rapport à 2007 (55%), s'explique par le développement de cette pratique et la prise de conscience des intérêts qu'elle procure. [Ernest & Young, 2009].

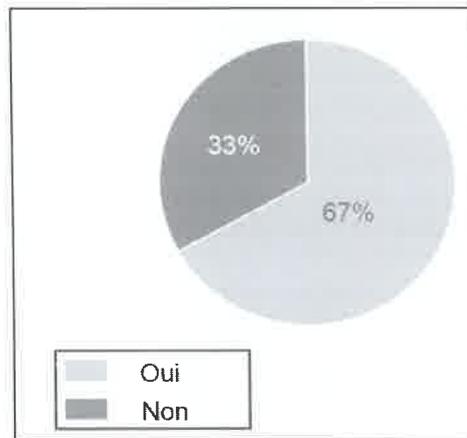


Figure 1 : L'externalisation, une notion progressivement assimilée.

En 2009, le taux d'externalisation en Tunisie (89%) dépasse le taux d'externalisation européen (70%) (cf. figure 2).

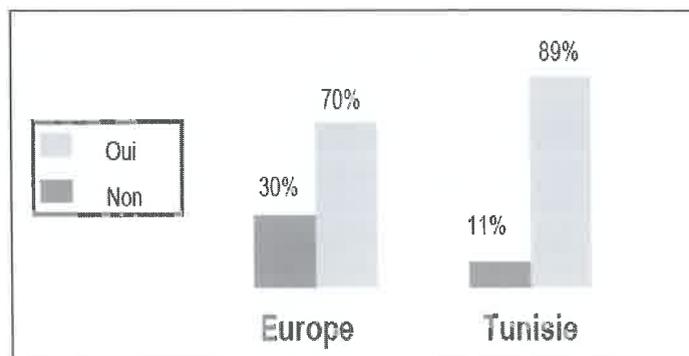


Figure 2 : Recours à l'externalisation Tunisie / Europe 2009.

L'externalisation en Tunisie est devenue une pratique courante. La hausse spectaculaire par rapport à 2007 pourrait être expliquée par le doublement de la proportion de la population dite « très satisfaite » de l'externalisation (cf. figure 3).

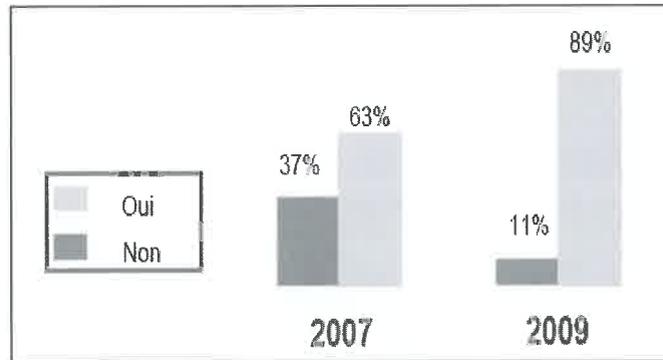


Figure 3 : Evolution du recours à l'externalisation 2007-2009.

3.2 Collecte des données

La proposition de notre propre typologie de risque s'est basée sur une collecte des données à travers une enquête adressée à des entreprises externalisatrices Tunisiennes. Pour ce faire, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire qui constitue le support matériel de la collecte des données de l'enquête. Nous avons demandé aux répondants de notre étude de classer la liste des 18 risques, précédemment citée, de la façon la plus cohérente que possible en groupes homogènes. Cette classification devrait se baser sur leur propre expérience ainsi que sur leur intuition vis-à-vis de la ressemblance et de la cohérence qui peut exister entre les risques.

Notre population d'étude est constituée de 50 entreprises de production opérant dans plusieurs régions du tissu industriel tunisien. L'activité de ces entreprises s'inscrit essentiellement dans la fabrication des robinetteries, le textile et l'habillement, la fabrication des aliments pour animaux de ferme, la construction métallique et la fabrication de produits en carton.

3.3 Analyse des données

La méthode d'analyse des données choisie n'est autre que l'analyse en composantes principales (ACP) qui est une méthode qui permet de procéder à des transformations linéaires d'un grand nombre de variables inter corrélées de manière à obtenir un nombre relativement limité de composantes non corrélées. [Vogt, 1993]

Après analyse et en nous référant aux résultats dégagés à l'aide de l'SPSS (version 10.0), nous avons pu extraire 6 composantes principales (cf. tableau 2)

	Composantes					
	1	2	3	4	5	6
R3	,966	,154				,231
R8	,958	,209			-,116	
R9	,763	-,326	,262	-,187	-,239	
R16	,719	,179	,265	,513		-,262
R7		,969				
R2		,937				
R11	,259	,794	-,404	,161		,324
R15		,655				
R17		-,105	,942	,296		
R14	,198	-,249	,875		,133	-,326
R4	,104	,376	,813	-,201	,321	,453
R18	-,555		-,582	,724	-,359	
R5	,449	,455	,579	,742	-,153	
R12	,139	,287	-,158	-,687	,765	
R10	,443	,621		-,634	,698	-,404
R1	,259	,559		-,571	,539	
R6	-,109	,153		-,399	-,208	,889
R13	,469	,259	-,142	-,770	-,770	,765

Tableau 2 : Matrice des composantes après rotation.

Les résultats ci-dessus, montrent que les répondants de notre enquête étaient unanimes sur l'homogénéité de certains risques qu'ils ont classés comme suit, illustrés dans le tableau 3.

Composantes	Risques
Composante 1	- Dépendance (hold up) - Opportunisme - Fuite d'information et perte de confidentialité - Mauvaise sélection des prestataires
Composante 2	- Coûts cachés - Risque économique global
Composante 3	- Perte de savoir-faire (lock-in technologique) - Perte de contrôle sur l'activité - Perte d'expertise et de connaissance
Composante 4	- Dilution des responsabilités - Incompatibilité culturelle - Risque social - Incompatibilité des compétences
Composante 5	- Pénal - Contractuel - Modification de la structure juridique de l'entreprise
Composante 6	- Détérioration de l'image de marque - Irréversibilité

Tableau 3 : La typologie de risques proposée.

Ce premier résultat de notre enquête exploratoire devrait être vérifié à l'aide d'une analyse de fiabilité des six groupes obtenus. La fiabilité des mesures désigne « le degré de stabilité d'une mesure pendant un temps indéterminé et ce, quels que soient les participants » [Evrard et al., 1997]. A cet effet, on devrait calculer le coefficient Alpha de Cronbach qui se base sur la variance des réponses formulées. Un faible coefficient d'Alpha indique que les risques choisis reproduisent mal la composante, par contre une grande valeur Alpha indique que les risques sont très bien corrélés avec les scores réels.

Pour apprécier la fiabilité des items, on considère qu'un coefficient de 0,5 suffit dès qu'il s'agit d'une étude exploratoire, théorique, alors que pour une étude confirmatoire pratique, qui est le cas de notre étude, il est indispensable d'obtenir un coefficient compris entre 0,6 et 0,9 [Croutsche, 1997]. Une analyse détaillée de la fiabilité des six composantes obtenues est illustrée dans les tableaux 4, 5, 6, 7, 8 et 9.

Correlation Matrix				
	R2	R7	R11	R15
R2	1,0000			
R7	,9917	1,0000		
R11	,6410	,7254	1,0000	
R15	,1710	,2161	,3076	1,0000
Alpha =	,8082	Standardized item alpha =		,8056

Tableau 4 : Analyse de fiabilité de la composante 1.

Correlation Matrix			
	R6	R13	
R6	1,0000		
R13	,0619	1,0000	
Alpha =	,0620	Standardized item alpha =	,1166

Tableau 5 : Analyse de fiabilité de la composante 2.

Correlation Matrix				
	R1	R10	R12	
R1	1,0000			
R10	,8919	1,0000		
R12	,7702	,4122	1,0000	
Alpha =	,8531	Standardized item alpha =		,8705

Tableau 6 : Analyse de fiabilité de la composante 3.

Correlation Matrix				
	R9	R8	R3	R16
R9	1,0000			
R8	,7307	1,0000		
R3	,6654	,9818	1,0000	
R16	-,1029	-,2113	-,2525	1,0000
Alpha = ,6784		Standardized item alpha = ,6336		

Tableau 7 : Analyse de fiabilité de la composante 4.

Correlation Matrix			
	R4	R14	R17
R4	1,0000		
R14	,7730	1,0000	
R17	,6780	,4385	1,0000
Alpha = ,8237		Standardized item alpha = ,8362	

Tableau 8 : Analyse de fiabilité de la composante 5.

Correlation Matrix		
	R5	R18
R5	1,0000	
R18	,4477	1,0000
Alpha = ,6159		Standardized item alpha = ,6185

Tableau 9 : Analyse de fiabilité de la composante 6.

Les résultats dégagés de notre étude confirmatoire montrent que l'indice de fiabilité est supérieur à 0,6 pour les six composantes étudiées ; ce qui prouve que les mesures utilisées sont fiables et les composantes obtenues possèdent une forte consistance interne.

4. Présentation et interprétation des résultats

Notre étude a révélé que les six composantes retenues par les répondants étaient cohérentes et fiables. Il convient maintenant de choisir une dénomination pour chacune de ces composantes et d'interpréter les résultats obtenus. A cet effet, nous nous sommes inspirés de la littérature antérieure pour en choisir une dénomination propre aux six composantes obtenues.

Le tableau 10 présente notre propre typologie de risques liés à l'adoption des stratégies d'externalisation.

Domaines des risques	Risques
Relationnel / Humain	- Dépendance (hold up) - Opportunisme - Fuite d'information et perte de confidentialité - Mauvaise sélection des prestataires
Financier	- Coûts cachés - Risque économique global
Technique	- Perte de savoir-faire (lock-in technologique) - Perte de contrôle sur l'activité - Perte d'expertise et de connaissance
Social / Organisationnel	- Dilution des responsabilités - Incompatibilité culturelle - Risque social - Incompatibilité des compétences
Juridique	- Pénal - Contractuel - Modification de la structure juridique de l'entreprise
Stratégique	- Détérioration de l'image de marque - Irréversibilité

Tableau 10 : La typologie des risques proposée.

Cette typologie est organisée selon une arborescence à deux niveaux :

- le premier niveau est composé par six domaines de risques : relationnel / humain, financier, technique, social / organisationnel, juridique et stratégique.
- le deuxième niveau est la liste exhaustive des risques énoncés comme des événements qui peuvent avoir une influence négative sur le projet d'externalisation.

Les résultats de cette dernière investigation sont interprétés dans les paragraphes qui suivent.

4.1 Composante 1 : risque relationnel et humain

Les alliances dont des stratégies souvent décrites comme instables, risquées et dangereuses étant donné les degrés importants d'incertitude auxquels s'exposent les partenaires : une incertitude liée à leur choix coopératif en raison de l'environnement dans lequel il s'insère mais aussi à une incertitude résultant du contexte coopératif lui-même. Cette

incertitude génère un type de risque spécifique aux relations de coopération que l'on trouve sous le terme de « risque relationnel et humain » défini par la probabilité et les conséquences d'un comportement insatisfaisant ou d'un comportement opportuniste de la part du partenaire. [Das et Teng, 2001]. En effet, l'histoire des alliances est remplie d'anecdotes sur les relations humaines embrouillées ou les alliés qui finissent par devenir ennemis. Point n'est besoin de souligner qu'une mauvaise structure ou le choix erroné d'un partenaire peuvent condamner l'alliance dès le départ, ni que sa gestion négligée après sa conclusion peut condamner une relation qui s'avérait prometteuse. Ce risque provient de l'existence de risques associés à la coopération et de risques associés aux comportements du partenaire.

Le risque associé à la coopération est dû à l'existence du groupe qui est à l'origine de la coalition entre les partenaires. En effet, il est bien connu que dès lors qu'il y a une multiplicité et diversité des acteurs, il y a conflit potentiel.

Quant au risque associé au comportement du partenaire, il est une résultante directe de l'existence probable de l'opportunisme. Ce phénomène communément admis est complexe et reste empiriquement multidimensionnel. La difficulté de l'opérationnaliser est fortement déroutante et à travers la littérature sur les alliances, le comportement du partenaire dans les relations inter-organisationnelles semble être analysé comme résultant d'un comportement opportuniste lorsqu'il génère pour celui qui le subit, une perte. Ainsi, un comportement opportuniste peut résulter :

- de divergences d'objectifs pouvant conduire l'un des partenaires à vouloir absorber l'autre alors que l'accord initial ne se veut que temporaire ou tout au moins est tel que chacun garde un certain degré d'autonomie. [Hagedoorn et al. 1999].
- du manque de transparence du partenaire pouvant entraver l'apprentissage. Si la non appropriation des connaissances résulte souvent des caractéristiques de la connaissance elle-même [Simonin, 1999] ou du degré de réceptivité des firmes [Inkpen et Crossan, 1995], elle peut aussi provenir d'un manque de transparence du partenaire [Hamel, 1991] ou de la stratégie qu'adopte ce dernier [Larsson et al., 1998].
- d'une défection du partenaire conduisant à une rupture ou au non renouvellement de l'accord [Nooteboom et al., 1997].

4.2 Composante 2 : risque financier

Le risque financier lié aux stratégies d'externalisation soulève la question de la pérennité économique du prestataire. Certains marchés connaissent des vagues de nouveaux entrants attirés par une forte croissance, mais ils ne peuvent apporter les gages ni de l'ancienneté, ni de

l'expérience accumulée. La potentialité d'un tel risque requiert alors une analyse poussée de la solidité financière du prestataire.

Par ailleurs, l'approche majeure des entreprises par rapport à l'externalisation renvoie principalement à la question de la réduction des coûts. Les enquêtes récentes montrent que cet objectif est la première motivation des entreprises. L'impact des pratiques d'externalisation en termes de réduction des coûts est également le premier motif de satisfaction des donneurs d'ordre. Pour les entreprises, l'externalisation est donc perçue en grande partie comme une méthode de contrôle des coûts.

Toutefois, dans quelques cas il semble que cette dimension en quelque sorte quantitative, soit nettement moins prégnante. L'externalisation ne renvoie pas toujours à la question de la productivité ainsi que de la rationalisation des budgets et des coûts engendrés par les activités externalisées. En effet, dans une certaine mesure, elle peut être présentée comme une alternative à la génération de « coûts cachés » dans l'organisation. Ces coûts cachés de l'opération d'outsourcing et leur mauvaise prise en compte risquent de réduire à rien les économies escomptées.

Premier « coût caché » : la recherche d'un prestataire et la contractualisation. Cette phase ne doit pas être bâclée et il est difficile d'envisager de réduire son coût. Dans une certaine mesure, l'expérience des relations contractuelles pourra cependant être acquise à travers une série de contrats limités, et la qualité des prestataires estimée à travers la connaissance qu'en ont d'autres utilisateurs.

Second « coût caché » : le management du prestataire. La mise en œuvre du contrat, l'évaluation du prestataire et les éventuelles renégociations qui s'ensuivent s'avèrent être assez importantes. Ces coûts croissent naturellement avec le nombre de prestataires. Leur réduction peut provenir du soin apporté dans la phase précédente de contractualisation, comme dans l'établissement d'une relation de confiance avec le prestataire. Par ailleurs, une expérience des relations contractuelles peut être capitalisée à travers des contrats limités.

Troisièmes « coûts cachés » : ceux des transitions. Il ne s'agit pas seulement de la transition initiale, mais aussi de celle qui peut se produire pour réintégration de l'activité ou pour un changement de prestataire. Si personne n'aime aborder le sujet, cette éventualité doit cependant toujours être prise en compte, qu'elle intervienne à la suite d'une dégradation des relations, ou pour tout autre motif. Difficiles à estimer en termes de coût, les transitions peuvent être cependant évaluées à travers leurs durées, avec des moyennes respectives de 13, 9 et 8 mois (transition initiale, réintégration, changement de prestataire). Le caractère peu spécifique des activités externalisées, le maintien d'un niveau de compétence suffisant en interne ou encore

l'introduction de clauses de réversibilité constituent naturellement autant de moyens de les diminuer.

4.3 Composante 3 : risque technique

Le risque technique concerne la possible perte de contrôle des activités externalisées. Ce risque est lié également à la perte des connaissances et du savoir-faire interne. En effet, les illustrations sont nombreuses d'entreprises externalisatrices ayant effleuré ce risque.

Le risque de perte de contrôle de l'activité est particulièrement sensible dans le cas de l'externalisation. En effet, ce risque est souvent jugé important, en particulier pour ce qui concerne le suivi de la réalisation dans le temps de la prestation, mais aussi le contrôle des prix et de la qualité de la prestation. L'entreprise cliente doit ainsi développer une compétence spécifique de maîtrise d'ouvrage des fonctions sensibles externalisées. Cela suppose le maintien d'une bonne technicité en la matière, et le développement d'outils de gestion appropriés (définition des rôles, suivi des responsabilités respectives, évaluation du service rendu, définition et repérage des dérives, système de pénalités, tableaux de bord de contrôle et d'audit de la fonction ...).

Quant au risque de perte du savoir-faire, il est considéré comme étant crucial pour les entreprises externalisatrices. Le transfert d'équipements spécifiques et surtout d'une grande partie du personnel vers le prestataire implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Le risque associé est que cette perte de compétences revête un caractère irréparable. Pourtant, gérer en interne la relation avec le prestataire, assurer le suivi, mettre en place le contrôle de la prestation, et faire évoluer le contrat requièrent de conserver les compétences nécessaires pour pleinement tirer un bénéfice de l'externalisation.

A long terme, l'externalisation fait courir des risques importants de fuite de savoir-faire. Elle implique la perte d'informations et de connaissances opérationnelles au niveau de l'activité externalisée. En effet, une organisation focalisée sur quelques compétences centrales peut être très efficace à court terme mais inadaptée sur le long terme si elle a abandonné des compétences critiques pour le futur. Elle sera donc particulièrement vulnérable aux changements qui pourraient survenir dans son environnement.

4.4 Composante 4 : risque social et organisationnel

L'externalisation est un phénomène croissant demandant une implication relationnelle forte de la part des partenaires. Dans ce cadre, la question de la gestion des ressources humaines sous l'angle du prestataire apparaît comme fondamentale. Non seulement l'externalisation peut impliquer un transfert de personnel, mais en outre, le personnel du prestataire va jouer un rôle

prépondérant dans la construction relationnelle, notamment par les contacts qu'il aura avec le client.

De ce fait, la décision d'externalisation ne doit pas se concevoir comme une simple réponse à la question du faire ou faire-faire. Il existe une logique d'apprentissage, de renforcement des compétences grâce au partenaire. Cela implique que les firmes interagissent non pas simplement au regard d'un engagement et d'un respect contractuel, mais surtout au regard d'une flexibilité continue de la relation. Toutefois, il n'est pas surprenant dans quelques cas que la simple annonce d'une opération d'externalisation suffise à occasionner des troubles sociaux. En effet, même si le système ressources humaines se veut cohérent avec la stratégie d'externalisation, il peut par manque d'intervention des responsables, ne pas toujours être en phase avec l'objectif souhaité.

Il est donc impératif de travailler avec le prestataire sur la gestion du risque social. Le premier aspect concerne l'anticipation de la dimension « ressources humaines », notamment dans sa dimension contractuelle. Il est impératif de travailler avec le prestataire sur la gestion du risque social en traitant du redéploiement des salariés, du développement de l'activité dans le cadre du contrat et hors du contrat. En complément, le client et l'opérateur ont un intérêt évident à mettre en place une gestion fine des compétences individuelles clés (compétences techniques, qualité de l'interface client/prestataire, connaissance du fonctionnement et de l'organisation du client, etc.).

Ces précautions et ces efforts sur le volet « ressources humaines » aideront énormément à la qualité du plan organisationnel (présentation du projet, illustration de l'offre, calendrier, tableaux comparatifs des avantages sociaux, définition du futur, etc.). Enfin, ces deux volets devraient contribuer à ne pas se départir d'une attitude de négociation ou d'une incompatibilité culturelle ou de compétence.

4.5 Composante 5 : risque juridique

Le recours à l'externalisation se banalise, et les entreprises semblent trop souvent perdre de vue les risques juridiques inhérents à une telle opération. Il convient notamment de ne pas oublier que le facteur humain y occupe une place prépondérante. En effet, conduite à la légère, l'externalisation encourt une annulation judiciaire. Pour limiter un tel risque qui reflète une sous performance du prestataire sur le plan contractuel, pénal et de jurisprudence.

Sur le plan contractuel, les relations d'externalisation peuvent être organisées sur un continuum comportant les contrats classiques, les contrats néo-classiques et les contrats relationnels. Lorsque les risques contractuels augmentent, les contrats classiques (i.e. simples et de courte durée) doivent être remplacés par des contrats néoclassiques (i.e. complexes et de

longue durée). Au-delà d'un certain seuil toutefois, la confiance devient nécessaire pour pallier l'impossibilité de tout prévoir dans le contrat. Les contrats néoclassiques sont insuffisants et doivent être remplacés par des contrats relationnels. La relation prend la forme d'une « mini-société » organisée autour de normes progressivement co-construites par les deux partenaires.

Sur le plan pénal et civil, il existe des dérogations légales à l'interdiction de mettre à disposition des entreprises des salariés, notamment dans le cadre des groupements d'employeurs, ou encore des entreprises d'insertion. En dehors des cas expressément visés, il n'est pas possible de mettre à disposition des salariés.

Sur le plan de jurisprudence, cette dernière comporte trois éléments :

- le transfert d'une entité économique ;
- une activité conservant son identité ;
- une activité poursuivie ou reprise.

4.6 Composante 6 : *risque stratégique*

Le risque stratégique auquel les sociétés en alliance sont confrontées provient de l'incertitude liée à leurs environnements technologique, concurrentiel et commercial. Ce qui fait qu'elles ne sont jamais sûres du rendement d'une impulsion stratégique donnée, tel qu'un investissement dans une nouvelle usine ou le développement d'un nouveau produit.

La plupart des entreprises en partenariat, tentent de se créer un environnement de sécurité qui leur garantira un avenir « sans surprises ». En particulier, ils s'efforcent d'éviter ou de réduire au minimum les « risques stratégiques », c'est-à-dire les tendances, questions ou événements susceptibles d'affecter ou de se répercuter sur leurs réputations et images de marque.

Gayant [Gayant, 2001] définit le risque stratégique lié aux stratégies d'externalisation comme étant : « le moyen d'utiliser l'incertitude présente dans le facteur risque pour développer un avantage par rapport à la concurrence ». Cette définition nous permet d'insérer ce concept de risque stratégique comme facteur cohérent avec l'environnement interne et externe de la firme, où la notion d'incertitude est centrale dans la mesure où c'est elle qui oriente la capacité de l'acteur à disposer de ce facteur comme moyen dynamique. En d'autres termes, la capacité de gestion de l'incertitude permet à la firme d'utiliser le risque comme moyen stratégique dans le jeu concurrentiel afin de répondre aux ambitions de l'organisation.

L'identification des risques stratégiques potentiels est aussi importante pour différencier l'envergure de l'importance ou de l'impact d'une question ou d'une menace de la probabilité qu'elle se concrétise. Cette différenciation est essentielle aux décisions qui concernent l'affectation des ressources qui réduiront soit l'impact soit la probabilité d'un risque perçu.

Il est nécessaire de relier cette notion de risque stratégique à la dimension environnementale. En effet, l'appel à l'externalisation augmente le risque de voir des concurrents proposer des produits aux caractéristiques similaires ou de voir des distributeurs offrir des produits sous leur propre marque. De façon générale, il y a une réduction des barrières d'entrée pour les concurrents et donc une position stratégique moins solide.

Il existe à cet égard plusieurs effets : affectation de la réputation de l'entreprise, prise en compte des perceptions et des anticipations des investisseurs, forte concurrence et érosion de l'avantage concurrentiel, perte du contact avec la clientèle et départ du personnel qualifié. Tous ces effets sont de nature détériorant et dévastateur pour la réussite de la stratégie d'externalisation. Les mener à bien fera d'eux des éléments déterminants dans la réussite de la relation de partenariat.

5. Conclusion

Pour toute prestation d'outsourcing il est insuffisant de simplement se décharger des opérations problématiques et des processus inefficaces vers d'autres entreprises ou pays, dans l'espoir de les voir s'améliorer. En effet, ces pratiques peuvent mettre en péril la qualité du service et n'aboutissent pas aux économies attendues. Il s'agit donc de savoir dans quelle mesure les économies sont réelles et durables et continueront à satisfaire le consommateur.

D'où, chaque entreprise devrait impérativement raisonner en termes de leviers d'action et de risques. En effet, cela lui permettrait de passer en revue pour chaque objectif poursuivi non seulement les avantages de l'adoption d'une telle stratégie, mais aussi les risques qui en découlent et les dispositifs de prévention à allouer.

En conséquence, notre présente investigation devrait donc être complétée par une étude portant sur la gestion des six domaines de risques trouvés et les modes d'adaptation que toute entreprise externalisatrice pourrait adopter afin de trouver un moyen d'ajustement à chaque situation. En effet, les efforts des recherches futures devraient porter sur les dispositifs de prévention et l'ensemble des solutions afférentes à chaque domaine de risque cité. Pour cela, s'agit-il de relocaliser et reprendre en interne l'activité externalisée ? ou faut-il changer de prestataire afin d'opter pour un autre plus compétent ? ou encore convient-il d'étudier en profondeur les clauses du contrat d'externalisation ?

6. Bibliographie

- AFNOR, management de projet - gestion du risque - management des risques d'un projet, projet afnor x50-117, avril, 2003.
- Barthélemy and Geyer, it outsourcing: evidence from france and germany, *European management journal*, 19(2): pp. 195-202, 2001.
- Barthelemy, stratégies d'externalisation, dunod, 2001.
- Bragg, outsourcing: a guide to selecting the correct business unit, negotiating the contract and maintaining control of the process, new york: john wiley & sons, 1998.
- Brousse, les principaux risques liés au contrat d'externalisation informatique, *Journal du net*, septembre 2003.
- Croutsche, pratique de l'analyse des données en marketing et en gestion, collection marketing, Edition ESKA, Paris, 1997.
- Das and Teng, A Risk Perception Model Of Alliance Structuring, *Journal of International Management*, 7, pp.1-29, 2001.
- Ernst & Young, baromètre outsourcing 2009 : pratique et tendances de l'externalisation en Tunisie.
- Evrard, Pras and Roux, market: études et recherche en marketing, Edition Nathan, France, 1997.
- Gayant, Risque et décision, Éditions Vuibert, Paris, 2001
- Gilley and Rasheed, making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance, *Journal of management*, 26(4), pp. 763-790, 2000.
- Hagedoorn and Sadowski, The Transition From Strategic Technology Alliances To Mergers And Acquisitions: An Exploratory Study, *Journal of Management Studies*, 36; 1; 87-107, 1999.
- Hamel, Competition For Competence And Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103, 1991.
- Hendry, culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing, *European management journal*, 13(2), pp. 218-229, 1995.
- Inkpen and Crossan, Believing Is Seeing: Joint Ventures And Organization Learning, *Journal of Management Studies*, 32, 5, pp.595-618, 1995.
- Kakabadse and Kakabadse, outsourcing best practice: transformational and transactional considerations, *knowledge and process management*, 10(1), pp60-71, 2003.
- Lacity and Hirscheim, the information systems outsourcing bandwagon, *sloan management review*, vol.35, pp.73-87, 1993c.
- Lam and Ham, a study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in shanghai, china, *hospitality management*, 24(1), pp. 41-56, 2005.
- Larsson, Bengtsson, Henriksson and Sparks, The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances, *Organization Science*; 9; 3; pp. 285-305, 1998.
- Nooteboom, Berger and Noorderhaven, Effects Of Trust And Governance On Relational Risk, *Academy Management Journal*, 40, 2, pp. 308-338, 1997.

- Power, bonifazi, and desouza, the ten outsourcing traps to avoid, *journal of business strategy*, 25(2), 37-42, 2004.
- Project Management Institute, a guide to the project management body of knowledge (pmbok guide), project management institute inc, 2004.
- Quinn and Hilmer, strategic outsourcing, *sloan management review*, pp. 43-55, 1994.
- Simonin, Ambiguity And The Process Of Knowledge Transfer In Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 595-623, 1999.
- Villarreal, Dupont, Gourc and Pingaud, contributing to management of shared projects in smes clusters, proceedings of the 18th international conference on production research, salerno, italy, 2005.
- Vogt, dictionary of statistics and methodology: A nontechnical guide for the social sciences. Newbury Park, CA: sage, 1993.