

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DES SCIENCES DE GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de Fin de Cycle

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales
Spécialité : finance et commerce international*

Thème

**L'externalisation comme moyen de
substitution aux importations**

Le cas de l'ENIEM

Réalisé par

Mlle FEDOUL Fatiha

Mlle MERZOUK Samira

Encadré par :

M. HAMI Lounes

Devant le jury Composé de :

Président:.	M. SADOUD Ahmed	MAA	UMMTO
Examineur :.	Dr ABIDI Mouhammed	MCB	UMMTO
Rapporteur :	M. HAMI Lounes	MAA	UMMTO

Promotion 2018/2019

Remerciements

En premier lieu, nous tenons à remercier le bon Dieu tout-puissant de nous avoir donné la force et le courage de mener à terme ce travail.

Nos remerciements les plus vifs s'adressent tout particulièrement à M. HAMI Lounes pour avoir accepté de diriger ce travail, tout en nous conseillant et en nous aidant tout au long de nos recherches.

Aussi, nos remerciements vont aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

Par ailleurs, nous sommes toutes reconnaissantes à l'égard des représentants de l'entreprise ENIEM, en particulier ceux de l'unité cuisson, M. MOUSSA qui nous a guidées et bien informés au cours de l'élaboration de ce mémoire.

A tous ceux et celles qui, de près ou de loin, contribué à la réalisation de la présente étude, nous disons : MERCI

DEDICACES

♥ *À nos chers parents ;*

♥ *Aux membres de nos familles ;*

♥ *À nos cher (e) s ami (e) s.*

Samira

Fatiha



Liste des abréviations

Liste des abréviations

- **ANDI** : Agence Nationale de Développement de l'Investissement
- **ANSEJ**: Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
- **BCR** : entreprise nationale de production de Boulonnerie, Coutellerie et Robinetterie
- **BEA** : Banque Extérieur d'Algérie
- **CAM** : Complexe d'Appareils Ménager
- **CAS** : Centre d'Activité Stratégique

- **CEE** : Communauté économique européenne
- **CEI** : Communauté d'Etats Indépendants
- **CFR** : Cost and Freight (coût et fret)
- **CNAC** : Caisse National d'Assurance
- **COP** : Commission d'Ouverture des Plis
- **DAI** : Demande d'Achat Interne
- **DSTR** : Déclaration Simplifiée De Transit Routier
- **ENPC** : Entreprise Nationale de Plastiques et Caoutchoucs
- **ENIP** : Enterprise Nationale de Pétrochimie
- **FMN** : Firmes Multinationaux
- **ISI** : Industrialisation par Substitution aux Importations
- **NPI** : Nouveaux Pays Industrialisés
- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **OPEP** : Organisation des Pays Exportateurs du Pétrole
- **PIB** : Produit Intérieur Brut

- **PNB** : Produit National Brut
- **R&D** : Recherche et Développement
- **TCT** : Théorie de Coût des Transactions
- **TRC** : Théorie de Ressource et Compétence
- **TCO** : Tableau Comparatif des Offres



Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Aspects généraux et évolution du processus d'externalisation	04
Introduction	05
Section 01 : Evolution historique du commerce international	05
Section 02 : Conceptualisation de l'externalisation	16
Conclusion.....	29
Chapitre II : Les fondements théoriques du processus d'externalisation.....	30
Introduction	31
Section01: La théorie des coûts de transaction	31
Section02 : La théorie des ressources et compétences	45
Conclusion.....	60
Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution à l'importation au sein de l'ENIEM.....	61
Introduction	62
Section01 : Présentation de l'entreprise ENIEM	62
Section02 : Le développement des stratégies de substitution à l'importation au sein de l'ENIEM.....	76
Conclusion	86
Conclusion générale	87

Références bibliographique

Liste des tableaux et figures

Annexes

Table des matières



Introduction générale

L'ensemble des échanges internationaux peut être décomposé en deux grandes catégories de flux, les marchandises et les services d'une part les facteurs de production d'autre part. Le commerce international représente la partie externe d'un pays qui se rapporte aux marchandises et aux services, et les mouvements de capitaux¹.

Le commerce international regroupe l'ensemble des échanges de biens et services entre agents économiques différents, son origine tient au fait qu'aucun pays ne dispose de toutes les ressources (matières premières), ni de tous les facteurs de production (terre, capital, travail, technologie), sur son propre territoire. Il permet à un pays de consommer plus que ce qu'il produit avec ses propres ressources, et d'élargir ses débouchés afin d'écouler sa production. Ainsi que d'autre visant aux développements des infrastructures, afin de promouvoir la production nationale et réduire par cette dernière la facture des importations.

L'évolution de l'environnement économique rend la concurrence de plus en plus difficile et présente. Les marchés stables sont plus courants, les techniques utilisés sont de plus en plus sophistiquées, quel que soit le domaine d'activité. Face à ce constat, les entreprises doivent mettre en œuvre de gros efforts d'adaptation afin de garder, voire d'améliorer leur performance au sein de leur métier, mais aussi au sein des différentes fonctions qui compose l'entreprise.

Certaines entreprises, dans leurs optiques de recentrage stratégique, ont recours à l'externalisation afin de se concentrer sur leurs activités principales.

L'externalisation fait partie des évolutions qui ont le plus affecté le fonctionnement des entreprises au cours des récentes décennies. D'abord cantonnée aux fonctions de production, elle touche aujourd'hui l'ensemble des activités : logistique, informatique, relation client, ressources humaines, finance, vente, etc.

Deux voies d'analyse sont généralement utilisées par des économistes pour juger de pratiques qui relèvent, selon leur jargon, du choix d'un mode de « gouvernance » d'une « transaction »: à savoir la théorie des coûts de transaction et la théorie de ressources et compétences.

¹ Bernard Frederick, Dictionnaire des questions internationales, Éditions de l'Atelier, 1995, p70.

D'autres approches proposent également des voies d'analyses complémentaires. Il nous semble, cependant, que l'essentiel de l'argumentation économique tient dans ces deux catégories d'analyses dont nous reprenons les principaux arguments dans ce travail.

Pour remédier à ses problèmes économiques et commerciaux, certains pays exigent souvent le retour à des mesures commerciales telles que la limitation des importations, ou bien la mise en place de politique protectionniste.

Problématique

Quelles sont les raisons pour lesquelles l'entreprise ENIEM n'a pas développée des stratégies d'externalisation pour substituer les importations excessives ?

Les hypothèses formulées à propos de notre sujet de recherche sont :

H1 : les limitations informationnelles font un obstacle à l'externalisation.

H2 : Développer des produits d'une valeur supérieure, ainsi que réduire les coûts de production, conduit l'entreprise ENIEM à faire recours aux importations.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre se focalise sur l'aspect générale et évolution du processus d'externalisation, le second chapitre permet d'analyser les fondements théoriques de l'externalisation en se basant sur les deux théories principales : la théorie de coûts de transaction et la théorie des ressources et compétences. Enfin, le dernier chapitre constitue une mise en pratique de nos acquis théoriques et analytiques et cela à partir d'une étude de terrain qui comporte sur le développement des stratégies de substitution à l'importation au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM.

Méthodologie de recherche

Afin de bien mener notre travail, soit de répondre à la problématique de départ et de vérifier les hypothèses, nous avons basé notre recherche sur les techniques et méthodes suivantes :

- Une recherche documentaire à travers des ouvrages, revues, thèses et mémoires,...etc.
- des sites internet, afin de recueillir des données chiffrées.
- Nous avons conduit une recherche (de terrain) auprès de l'entreprise ENIEM.



CHAPITRE I :
*Aspects généraux et
évolution du processus
d'externalisation*

Introduction

Pendant longtemps, les entreprises ont adopté une politique d'intégration de l'activité afin d'économiser le coût de transaction lié à la défaillance du marché mais « les mutations de l'environnement les obligent à repenser leurs modes d'organisation et de gestion ». La complexité grandissante de la structure entraîne une perte de visibilité et provoque des difficultés de contrôle. De plus, la tension de compétition, l'évolution technologique et les contraintes de l'environnement institutionnel poussent les entreprises à adopter une approche plus efficiente, plus légitime. Une réorganisation des métiers est ainsi devenue nécessaire. L'externalisation, nouvelle forme organisationnelle, est apparue.

Avant de développer cette partie de recherche, nous aborderons dans la première section les échanges commerciaux au niveau mondial, et on s'enchaîne avec la deuxième section qui se focalise sur la conceptualisation de l'externalisation.

Section 01 : Evolution historique du commerce international

Dans cette section, nous allons essentiellement étudier les périodes d'évolution du commerce international.

1.1.le commerce international avant 1945

La révolution industrielle a été le principal accélérateur de l'évolution du commerce international ; l'amélioration des moyens de productions et la réduction des coûts de transport ont intensifié les échanges internationaux. Durant cette période, le commerce international a enregistré un essor remarquable, mais les deux guerres mondiales et la crise économique de 1929 ont causé une rupture à cette évolution.

1.1.1. Le commerce international de 19eme siècle à 1914

Malgré le protectionnisme, le commerce international évolue à un rythme supérieur à celui de la production mondiale. Entre 1800 et 1913, le commerce international par tête d'habitant est multiplié par 25, alors que la production mondiale par tête d'habitant ne l'est que par 2,2¹.

¹ Rainelli. M, « Le commerce international », Edition la Découverte, Paris, 2003, P10.

Ce mouvement d'ouverture touche tous les pays européens. Le taux d'exportation (ou effort d'exportation) augmente pour tous les pays. Pour l'ensemble de l'Europe, il passe de 4,4% en 1830 à 13,2% en 1910.

Les principaux facteurs favorables au développement des échanges sont:

- Les innovations dans le textile (filature et tissage), la machine à vapeur ainsi que, l'industrie du fer qui et les chemins de fer poussent les firmes, bénéficiant d'une avancée technique, à exporter pour rentabiliser leur production.
- Le Progrès technologique dans les communications, quant à lui, a réduit le temps et entraîné la rapidité d'exécution ; l'arrivée de télégraphe électrique en 1840 ouvrant la voie à l'ère moderne des communications mondiales.
- La croissance économique ; pour produire plus, certaines firmes doivent acheter des consommations intermédiaires à l'étranger.
- les innovations dans les transports ; la capacité de la flotte marchande double de 1860 à 1913, la marine à vapeur remplace celle à voile au cours du 19ème siècle, faisant diminuer le prix du fret maritime dans une proportion de 7 à 1 durant le siècle. L'ouverture du canal de Suez en 1869 a amplifié les échanges entre les pays.
- L'intervention des Etats pour assurer des débouchés et l'approvisionnement, il y a ainsi l'assouplissement des régimes de change, l'ouverture de nombreux consulats à finalité commerciale.
- La mise en place progressive d'une monnaie inspirant confiance (l'étalon-or après les années 1870), permettant de réaliser des transactions internationales, des prêts et des emprunts à long terme.

Ce qui a engendré une montée du degré d'extraversion des économies au XIXème siècle. Selon MADISSON², le taux des exportations mondiales par rapport au PIB mondial passe de 4,5 en 1870 à 8 en 1913. On a une ouverture presque identique des trois grands pays européens aux échanges extérieurs en 1913. Ainsi, la part de ces pays dans le commerce mondial est de 12,5% pour l'Allemagne, 7,7% pour la France, 17,5% pour le Royaume-Uni. Mais en raison de son PIB, le Royaume-Uni domine largement les échanges L'internationalisation est ainsi bien avancée, on parle d'ailleurs pour désigner cette époque de première mondialisation. La mondialisation touche aussi les capitaux et les hommes. Les mouvements de capitaux atteignent une ampleur sans précédent, beaucoup d'entreprises sont déjà internationalisées en 1913, en

² OMC : Rapport annuel sur le commerce mondial.

particulier Michelin, Fiat, Philips, Kodak, Bayer, General Electric. Les flux migratoires sont importants ; 33 millions d'européens quittent l'Europe entre 1881 et 1913. Ils partent aux USA (2/3 des émigrés), en Argentine, au Brésil, au Canada, à la Nouvelle-Zélande et en Afrique du Sud. On peut parler d'un début de marché mondial du travail. La 1ère Guerre mondiale va interrompre ce mouvement.

1.1.2. La rupture entre les deux guerres

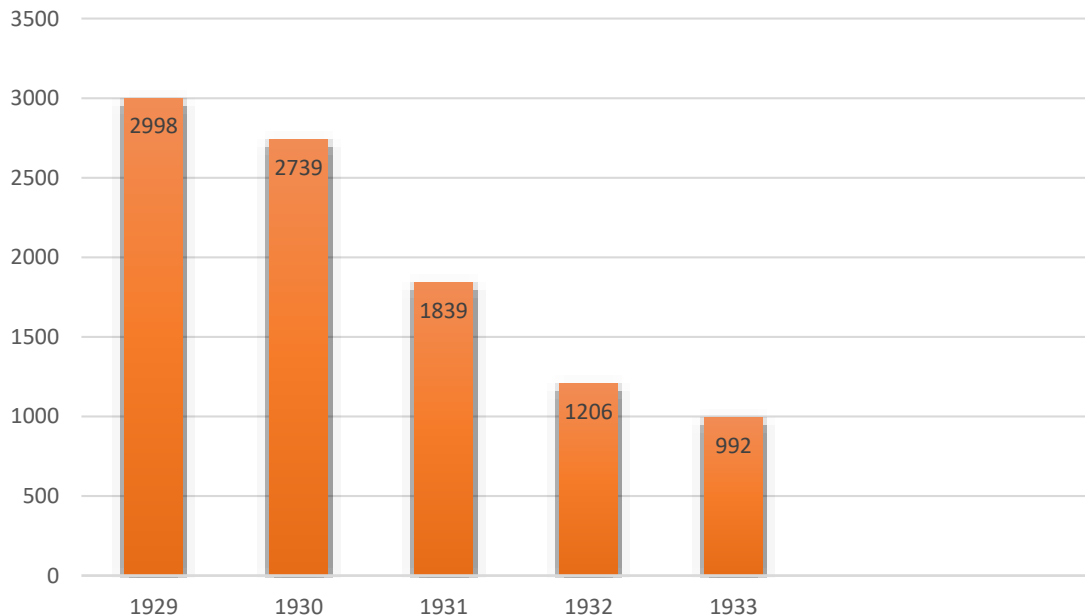
Entre 1913 et 1937, le commerce international ne croit que de 3%, la première guerre mondiale a engendré des effets néfastes sur le commerce international, elle touche le cœur du commerce mondiale, qui était l'Europe. Plusieurs formes de protectionnisme sont apparues durant cette période pour diminuer les dépenses en devises, ainsi la France prohibe des produits de luxe en 1916 et la Grande Bretagne taxe les articles de luxe en 1915.

Dans les années 1920, les échanges internationaux ont rattrapé ceux d'avant la première guerre mondiale, le commerce mondial a augmenté de plus de 60% durant la période allant de 1920 à 1929, les exportations américaines augmentent fortement vers l'Europe qui connaît un déficit commercial. Mais la hausse du commerce international est moins forte que celle de la production. Les crises monétaires, la concurrence entre les monnaies, les politiques déflationnistes affaiblissent le commerce international.

De 1929 à 1932, le commerce international a connu une baisse de 35% en volume, en raison du protectionnisme et de la crise économique. Les USA choisissent le protectionnisme en juin 1930, sous la pression des agriculteurs américains qui réclamaient une protection contre la chute des prix et la concurrence étrangère, par l'application de la loi tarifaire Smoot-Hawley. Ils poussent les autres pays à se protéger par des nouvelles barrières tarifaires. En Europe, la chute est encore plus prononcée en raison d'un protectionnisme plus fort et de la réorientation des flux vers de nouveaux pays (Argentine, Australie). Dès lors, une augmentation des droits de douane a atteint un sommet de 25% dans les années 1930. En raison de ces obstacles au commerce et l'effondrement de la demande, le commerce international a diminué de deux tiers de sa valeur (figure n°01), de 2.998 millions de dollars en 1929 à 992 millions de dollars en 1933. Le problème n'était pas seulement limité à la crise, le protectionnisme et l'effondrement du commerce international, mais il s'agit du fait qu'aucun pays n'était assez capable d'assurer la conduite du système économique international et rétablir la stabilité internationale.

La figure, ci-dessous, nous montre la régression du commerce au cours de la crise économique 1929-1933.

Figure N°01 : L'effondrement du commerce mondial pendant la crise 1929-1933 (en millions de dollars)



Source : Rapport de l'OMC sur le commerce mondial, 2013, P.54.

L'insécurité économique a entretenu l'insécurité politique, ce qui a abouti à la disparité de la sécurité collective, à la course au réarmement et enfin à l'éclatement de la seconde guerre mondiale.

Le tableau 01 ci -après, présente le taux d'exportation de quelques pays européens, qui rapporte les exportations au produit national brut, il explique aussi le taux d'ouverture des pays aux échanges extérieurs dans la période 1830-1910.

Tableau N°01 : Taux d'exportation de quelques pays européens pour la période 1830-1910 (en pourcentage du PNB)

Pays	1830	1850	1870	1890	1910
Allemagne	-	-	17.2	13.5	14.6
France	-	7.4	11.5	13.8	15.3
Royaume-Uni	7.8	11.4	17.6	16.3	17.5
Europe	4.4	7.0	10.9	12.6	13.2

Source : Rainelli. M, Commerce international, Edition La découverte, Paris, 2003. P10.

Le Royaume-Uni a encore le poids individuel le plus important, il présente 17,6% du commerce mondial, suivi par ses concurrents à savoir les Etats Unis de 10,3% et l'Allemagne de 12,5%. Le tableau n°02 présente les parts des grandes puissances dans le commerce mondial entre 1850 et 1913.

Tableau N°02 : Part des grandes puissances dans le commerce mondial durant la période 1850-1913 (en pourcentage)

Année	Royaume-Uni	Etats-Unis	France	Japon	Allemagne
1850	18.0	5.5	6.2	-	-
1913	17.6	10.3	7.7	1.8	12.5

Source : Michel Rainelli, «Commerce international», Edition La découverte, Paris, 2003, P10.

1.2. le commerce international de 1945 à 1975

Depuis la seconde guerre mondiale, l'économie mondiale a connu une forte reprise. De 1950 à 1973, le commerce international s'est accru à peu près deux fois plus vite que la production mondiale. Le produit intérieur brut (PIB) mondial par habitant a augmenté de 3% par an et on a une croissance moyenne du volume des exportations mondiales de 6,1% par an de 1953 à 1958, 7,4% de 1958 à 1963, 8,3% de 1963 à 1968 et 9,2% de 1968 à 1973³. Cette période (1945-1975) est nommée de « l'âge d'or » à la fois de la croissance mondiale et de l'expansion du commerce extérieur.

Cette reprise est due à plusieurs facteurs tels que :

³ Blancheton. B, « Sciences économique », Edition Dunod, Paris, 2009, P80.

- La révolution des moyens de transports et de communication ; les progrès technologiques ont poursuivi l'accélération de ses moyens et la modernisation des transports (baisse des coûts du transport des avions et bateaux).
- Le plan Marshall a joué un rôle déterminant dans la construction européenne, il a redynamisé le commerce international avec un montant de 10 260 millions de dollars.
- L'amplification des migrations de la population a eu un effet positif sur le développement des échanges et l'augmentation de la main d'œuvre.

1.2.1. La rupture des années 1970

La fin des années 60 a connu l'augmentation des prix des matières premières, le prix relatif de l'or baisse et sa demande privée progresse. Dès lors, les banques centrales ne peuvent plus garantir le prix de 35 dollars l'once⁴. Le ratio réserves d'or/dollars ne cesse de se détériorer et les Etats Unis sont contraints de suspendre officiellement la convertibilité or du dollar. Le 15 août 1971, le président américain Richard Nixon déclare la fin de la convertibilité de dollar en or, dès lors nous assistons à l'effondrement du système de change fixe et donc du système de Bretton Woods. Les Etats Unis enregistrent le premier déficit commercial en XXe siècle.

L'aggravation du déficit commercial américain en 1972, a poussé les Etats Unis à dévaluer le dollar de 10%, il y a ainsi un flottement généralisé des monnaie. Ainsi, l'augmentation du prix de pétrole a entraîné le premier choc pétrolier en octobre 1973, on est passé de 1,7 à 3 dollars le baril, ce prix est fixé par l'organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP)⁵ pour compenser la dévaluation du dollar. Cette situation a engendré le ralentissement du commerce international et de la croissance mondiale.

Le tableau, ci-après, nous présente les exportations internationales par région pour la période allant de 1948 à 1973.

⁴ Blancheton. B, Op.cit. P188.

⁵ Créée en septembre 1960 par 5 pays producteurs du pétrole (Irak, Iran, Koweït, Arabie saoudite et Venezuela). Elle est élargie à 13 pays ensuite (le Qatar en 1961, l'Indonésie et la Libye en 1962, Abu Dhabi en 1967,

Tableau N°03 : Les exportations internationales par région de 1948 à 1973 (en % du total mondial)

Pays/année	1948	1953	1963	1973
Etats-Unis	23.1	19.0	14.9	12.2
Amérique latine	12.3	10.5	7.0	4.7
Europe occidentale	31.0	34.9	41.0	44.8
France	3.5	4.8	5.2	6.3
RFA*	2.7	5.7	7.9	11.7
Grande Bretagne	9.5	8.7	9.4	5.3
Japon	0.4	1.3	3.6	6.4
Chine	0.9	1.4	1.3	1.0
NPI**Asie de sud-est	3.0	2.6	2.4	3.4
Afrique	7.4	6.5	5.7	4.8
Moyen-Orient	2.1	2.1	3.3	4.5

- **Source** : FIGLIUZZI.A, « Economie international : faits-théories-débats contemporains », Ed Ellipses, Paris, 2006, P136.

* : **RFA** : République fédérale allemande.

** : **NPI** : Nouveaux pays industrialisés.

A partir du tableau n°03, on constate que la position des Etats-Unis a diminué de 23,1% en 1948 à 12,2% à la veille du premier choc pétrolier, cela est lié à l'interruption de la convertibilité de dollar en or. L'Europe reprend sa place de la première zone économique mondiale surtout après la signature du traité de Rome en 1957, ce qui signifie la fin de la reconstruction et la forte volonté européenne de récupérer sa place dans l'économie mondiale.

Quant au Japon, il a connu un petit recul par rapport à la période de l'entre deux guerres, 0,4% en 1948, mais elle a rattrapé le retard grâce à ses performances économiques avec 6,4% en 1973. La Chine a commencé à s'insérer dans le commerce mondial, de 0,9% en 1948 elle est passée à 1,0% en 1972. Pour les nouveaux pays industrialisés de Sud-est d'Asie (l'Indonésie, Thaïlande, Malaisie et Singapour) ainsi que le Moyen-Orient, ils ont pu améliorer leur part dans le commerce mondial. Par contre, la part de l'Afrique a régressé dans le commerce international (de 7,4% en 1948 on est passé à 4,8% en 1973), cela est lié à la baisse des prix des matières premières et ceux des produits agricoles durant cette période.

1.3. Le commerce mondial de 1976 à 2006

La phase de croissance longue des années 1960 est suivie par une période de croissance moins performante qui caractérise la période allant des années 1970 jusqu'à l'année 2006. La valeur des exportations mondiales de marchandises est passée de 2.030 milliards de dollars en 1980 à 11.762 milliards de dollars en 2006³⁶. Cette situation est liée à la succession de phases de ralentissement (les deux crises pétrolières de 1973 et 1980, la première guerre du Golfe de 1990 et les conséquences du 11 Septembre 2001) et de phases de forte reprise.

Les difficultés des années 1975 sont accrues en Occident par la montée de la concurrence mondiale, liée à l'émergence des NPI et au déclin des vieilles industries. Dès lors, il y a un renouveau de protectionnisme, par le biais des barrières non tarifaires (quotas de voitures, mesures anti dumping). Ce qui a ralenti le commerce international dans la fin des années 70 et au début des années 80, surtout avec le second choc pétrolier 1979-1980 ; le prix du pétrole est passé de 12,70 dollars à 32 dollars à la fin de l'année 80. Cela est lié aux achats massifs effectués par les pays occidentaux sur le marché libre et au déclenchement de la guerre entre Iran et Irak⁶.

Ainsi, la situation s'est aggravée, la croissance mondiale a chuté de 3,4% en 1979 à 1 pour cent en 1980 et celle du commerce international de 6,1% en 1979 à 3,2% en 1980.

En dépit de cette situation, la croissance du commerce international est supérieure à celle du PIB mondial, surtout avec les mesures prises par les pays occidentaux pour sortir de la crise et relancer l'économie, à savoir la réduction de la demande en pétrole, la diversification des sources d'énergie, l'exploitation des gisements en Alaska et en Sibérie, etc. Ce qui a poussé les pays pétroliers du Moyen-Orient à baisser le prix du pétrole à partir de 1983 pour faire face à la surproduction.

Cette situation a été suivie par un contre-choc pétrolier d'une grande ampleur sur les produits pétroliers et les produits de base en 1986, ce qui a permis aux économies occidentales de dégager de fortes reprises, surtout avec le processus de multinationalisation des entreprises qui caractérise les pays développés. Ce processus s'est accéléré au cours des années 70, de 7.000 FMN en début des années 80, on est passé à 40.000 FMN à la fin des années 90³⁸. Cependant, cet essor a été bouleversé par le krach boursier de 1987⁷.

⁶ Rapport du conseil d'analyse économique, « Les effets d'un prix de pétrole élevé et volatil », Paris, 2010, P 11.

⁷ Le krach boursier d'octobre 1987 à la bourse de New York, est caractérisé par la chute brutale des valeurs mobilières qui a été enregistré dans Wall Street, il reflète un mouvement sans précédent, c'est le second krach

Les changements politiques intervenus au cours des dernières décennies du XXe siècle ont ouvert la voie à la poursuite de l'intégration économique et la reprise du commerce mondial, notamment avec les réformes économiques en Chine, la chute du mur de Berlin en 1989 et l'effondrement de l'Union soviétique en décembre 1991⁸. Ce dernier facteur a permis l'émergence de nouveaux pays de l'Europe qui ont une grande volonté d'intégrer dans la communauté économique européenne (CEE), ce qui a provoqué la transformation de cette dernière en l'Union européenne.

L'innovation dans le secteur des technologies de l'information a contribué à l'expansion du commerce mondial dans les années 90. Les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), telle que l'utilisation d'internet, qui sont apparues ont marqué une évolution importante dans les échanges internationaux. L'innovation a été poursuivie aussi dans les moyens de transport, ce qui a permis la rapidité de l'exécution des transactions commerciales internationales, le transport aérien est devenu une composante essentielle du commerce international.

1.4. Le commerce international durant la période 2007-2009

Cette période est caractérisée par la chute du commerce mondial et du PIB mondial, due à la crise du marché des prêts immobiliers aux Etats-Unis. Celle-ci constitue la plus forte crise depuis 1929 vu son impact sur l'économie mondiale.

La croissance annuelle des exportations de marchandises n'a augmenté que de 15% en 2008 contre 16% en 2007, nous avons enregistré une diminution de 12% en 2009. La croissance économique mondiale, quant à elle, a enregistré une régression de 3,7% en 2007 à 3,4% en 2009. Le PIB mondial a également diminué de 3,4% en 2007, de 1,5% en 2008 et une chute de 2,4% (-2,4%) en 2009⁹.

L'effondrement du commerce mondial et du PIB mondial, durant cette période, est lié à la combinaison de plusieurs facteurs, tels que la faiblesse de la demande, la baisse des prix des produits de base, la perturbation des chaînes d'approvisionnement mondiales, l'effet simultané

après celui de 1929. Marie-Christine Adam et Ariane Szafarz, « Crises boursières, bulles spéculatives et rationalité économique », Revue érudite, vol. 20, n° 4, 1989, P. 781.

⁸ OMC : rapport annuel sur le commerce mondial, www.wto.org/its2008.

⁹ Les statistiques de l'OMC dans les rapports annuels du commerce mondial de 2007 à 2009

de la crise économique sur l'ensemble des pays et des régions, ce qui a même entraîné un accès limité au financement du commerce international.

Le tableau ci-dessous nous présente l'évolution du commerce mondial durant la période 2007-2009 par groupes de produits échangés.

Tableau N°04 : L'évolution du commerce mondial durant la période 2007-2009 par produit

	2000-09	2007	2008	2009
Exportations mondiales de marchandise	3.0	6.5	2.0	-12.0
Produits agricole	3.0	5.5	2.0	-3.0
Combustibles et produits des industries extractives	2.0	3.5	0.5	-4.5
Produits manufacturés	3.5	8.0	2.5	-15.5
Production mondiale de marchandises	1.6	0.6	1.0	-0.6
Agriculture	2.0	2.5	3.5	0.5
Industries extractives	1.0	0.0	1.0	-2.0
Industrie manufacturières	1.0	0.0	1.0	-7.0
PIB mondial	2.0	3.5	1.5	-2.5

Source : Rapport annuel du commerce mondial, www.wto.org/its2010, P08.

A partir de ce tableau, nous constatons que tous les produits ont connu des diminutions avec des degrés différents, mais les plus touchés sont les produits manufacturés, ces derniers ont connu une diminution de 15,5% (-15,5%). Ainsi, il y a le recul de l'industrie manufacturière avec une chute de 7,0% (-7,0%), surtout le fer et l'acier avec un taux de -45%, (les plus touchés de cette récession), l'industrie automobile de -32 %. Cela est lié à la régression des pays développés, qui sont parmi les principaux importateurs et exportateurs de ces industries. Concernant les produits agricoles, leur exportation et leur production mondiale, ont connu aussi un recul respectivement de -3,0% et 0,5% en 2009. Les principaux exportateurs de ces produits est l'Amérique (de Nord, Central et de Sud) qui a été la source de la crise Même chose pour les combustibles et les produits miniers, ils ont enregistré une chute de 4,5% (-4,5%). Le commerce des services, quant à lui, a connu une régression de 12% en 2009. L'Europe est connue parmi les principaux exportateurs des services. Les services ont enregistré une diminution de 14%. La CEI constitue la région qui avait enregistré la croissance la plus rapide en 2008 (28%), alors que les services commerciaux ont reculé de 17%⁶¹. Les exportations de l'Asie, quant à elles, ont diminué de 12%. En Amérique du Nord et en Afrique, la diminution a été de 9%, l'Amérique du Sud est moins touchée, avec une baisse de 8 %. Néanmoins, en second semestre de l'année 2009,

plusieurs régions ont repris, les pays africains étaient les plus dynamiques (leurs exportations ayant progressé de 1%)¹⁰.

1.5. Tendances du commerce international durant la période 2010 à nos jours

La croissance du commerce mondial s'est fortement ralentie, pendant 2011 le commerce mondial des marchandises a augmenté de 5% en volume, tandis que la croissance de la production mondiale a été de 2,4%. Ces chiffres traduisent un net ralentissement par rapport à l'année 2010, où le commerce avait augmenté de 13,8% et la production de 3,8 %.

En 2015, le volume des marchandises échangées dans le monde a augmenté à un rythme très modeste ne dépassant pas 1,5 %, soit l'évolution la plus lente depuis la crise mondiale. Entre 2012 et 2015, le taux de croissance annuelle du commerce mondial de marchandises est resté inférieur à 3,1 %. Durant l'année 2016, le volume du commerce mondial des biens a connu son plus faible taux de croissance depuis la crise financière de 2008, soit 1,3 % sur la moyenne des exportations et des importations.

Le commerce mondial a enregistré son plus fort taux de croissance en six ans et cela en 2017, Le volume du commerce des marchandises, mesuré par la moyenne des exportations et des importations, a augmenté de 4,7%, première hausse annuelle de plus de 3% depuis 2011.

¹⁰Statistique de l'OMC en 2010, P6.

Section 02 : conceptualisation de l'externalisation

Cette section s'attache à définir la notion de l'externalisation en veillant à distinguer cette technique de la sous-traitance, du downsizing ou du reengineering, puis, nous proposons une typologie permettant de distinguer les quatre types d'externalisation et les objectifs, ainsi que les raisons qui poussent les entreprises à externaliser leurs activités.

2.1. Définition de l'externalisation

Définition 01

Selon Frédéric Leroy : « l'externalisation consiste, pour l'entreprise, à restreindre son champ d'action, à se concentrer sur un petit nombre d'Operations et à confier le management des autres fonctions à des partenaires ». ¹¹

Définition 02

Jérôme BARTHELMY définit l'externalisation comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que la réaliser en interne¹².»

Définition 03

Selon M. porter: «externaliser c'est abandonner une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise pour plus de marge, des investissements et une meilleure concentration des savoirs faire sur les processus constituant le cœur de son avantage stratégique.»¹³

Définition 04

Pour cela nous pouvons déduire une définition plus claire.

« Le mot externalisation s'apparente au mot anglais Outsourcing, qui est un terme relativement nouveau, c'est le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne ». Une opération d'externalisation peut s'accompagner du transfert de personnel et d'équipements vers le fournisseur ou le prestataire. Notons que l'on emploie généralement le terme «fournisseur» pour les activités de production et le terme «prestataire »pour les activités de service.

¹¹ Leroy.F « les stratégies de l'entreprise » 3^{ème} édition, édition DUNOD, 2008, p91-92.

¹² Barthelmy, J : « stratégie d'externalisation » édition DUNOD 3^{ème} édition, P11.

¹³ Tifrani.S: «les déterminants de choix des stratégies d'externalisation dans les entreprises des services public en Algérie»; mémoire de magister université Mouloud MAMMERRI de TIZI OUZOU; 2012; p09.

2.2. L'externalisation et les phénomènes connexes

L'externalisation doit être distinguée des phénomènes avec lesquels elle est souvent confondue, à savoir la sous-traitance, le downsizing, le reengineering et la cession.

2.2.1. La distinction entre l'externalisation et la sous-traitance

La sous-traitance a été définie de la façon suivante par le Conseil Économique et Social dans un rapport paru au Journal Officiel du 26 avril 1973: « *La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale* ». Par conséquent, la distinction principale entre la sous-traitance et l'externalisation nous semble résider dans les obligations qui sont fixées au prestataire.

- la sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée.

- l'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée.

2.2.2. La distinction entre l'externalisation et le downsizing

Le downsizing consiste à accroître l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille. Il existe cependant une différence fondamentale entre downsizing et l'externalisation. L'externalisation est souvent accompagnée par une réduction de la taille de l'entreprise. Il en résulte alors une confusion avec le downsizing. Le downsizing consiste à se débarrasser définitivement de personnel ou d'équipements qui faisaient partie de l'entreprise. Par ailleurs, une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

2.2.3. La distinction entre l'externalisation et le reengineering

L'externalisation doit être aussi distinguée de reengineering. En effet, le reengineering consiste à améliorer radicalement les performances de l'entreprise en Refondant ses processus créateurs de valeur et en éliminant les processus qui ne créent pas de valeur. De ce fait, il représente une démarche globale de restructuration qui peut s'accompagner de l'externalisation des processus les moins créateurs de valeur.

Cependant, l'externalisation ne peut pas être assimilée au reengineering, car les opérations d'externalisation peuvent avoir lieu sans qu'une entreprise soit engagée dans une opération de reengineering de ses processus.

2.2.4. La distinction entre l'externalisation et la cession

L'externalisation peut également être distinguée de la cession. En effet, l'externalisation implique parfois un transfert d'actifs vers le prestataire, l'entreprise externalisatrice continue bénéficier des actifs qu'elle a transférés.

2.3. Les différents types d'externalisation

A partir de la définition que nous avons proposée, deux caractéristiques fondamentales permettent de distinguer les différents types d'externalisation ¹⁴:

- L'existence ou non d'une internalisation préalable.
- La proximité de l'activité externalisée avec le cœur de métier (compétence Fondamentale).

En croisant ces deux critères, on obtient une typologie des quatre grands types d'externalisation :

Figure N°02: les quatre grands types d'externalisation

Forte Proximité avec le cœur de métier	EXTERNALISATION STRATEGIQUE AVEC TRANSFERT DE RESSOURCES	EXTERNALISATION STRATEGIQUE
	EXTERNALISATION TRADITIONNELLE AVEC TRANSFERT DE RESSOURCES	EXTERNALISATION TRADITIONNELLE
Faible		

Internalisation de l'activité externalisation de l'activité

Source : Barthélemy (2007), P14.

	EXTERNALISATION STRATEGIQUE AVEC TRANSFERT DE RESSOURCES	EXTERNALISATION STRATEGIQUE AVEC TRANSFERT DE RESSOURCES
	EXTERNALISATION TRADITIONNELLE AVEC TRANSFERT DE RESSOURCES	EXTERNALISATION TRADITIONNELLE

¹⁴ Breuzard.J, et Fromentin.D. « Réussir la logistique des activités de services », Les éditions DFMQS ; page 148-149.

2.3.1. L'externalisation traditionnelle : Ce premier type d'externalisation revient à confier de façon répétée le management d'une activité peu sensible à un prestataire ou un fournisseur extérieur. Exemples : Gestion de l'impression et de l'envoi des avis d'imposition (ministère français des Finances et de l'industrie) ou la gestion des épreuves écrites du permis de conduire en Grande-Bretagne.

2.3.2. L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources (ou avec désintégration) : Le second type d'externalisation revient à confier à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité peu sensible, qui était jusque-là réalisée en interne. Elle s'accompagne généralement d'un transfert des ressources, personnels et des équipements vers le prestataire. Bien évidemment, les activités les moins critiques et les plus éloignées du cœur de métier sont les premières touchées par ce type d'externalisation. On trouve généralement les transferts de services généraux et de la comptabilité.

2.3.3. L'externalisation stratégique avec transfert de ressources (ou avec désintégration) : Il revient à confier à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité sensible, qui était jusque-là réalisé en interne. Ce type d'externalisation s'accompagne également d'un transfert des ressources et des équipements vers le prestataire. Les implications de telles opérations sont extrêmement importantes car lorsqu'elles réussissent, elles peuvent permettre à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle.

Contrairement, lorsqu'elles échouent, elles peuvent aboutir à la paralysie de l'entreprise.

2.3.4. L'externalisation stratégique : Ce quatrième type revient à confier de façon répétée une activité sensible à un prestataire ou à un fournisseur extérieur. Ce type d'externalisation est assez rare et récentes car on observe encore peu de cas de reconduction de contrats. Dans ce type d'externalisation, l'activité externalisé reste proche de la compétence fondamentale de l'entreprise et donc se positionne comme stratégique pour l'évolution de cette compétence.

2.4. Les principaux objectifs de l'externalisation

Au même titre que les objectifs globaux d'un partenariat, l'externalisation répond à trois objectifs différents¹⁵ :

¹⁵ Barthélemy.J : « Stratégie d'externalisation », (Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques), 2ème édition DUNOD

- **L'amélioration du fonctionnement de l'activité externalisée** : Grâce aux compétences de leur fournisseur ou prestataire, une organisation aura la possibilité de réduire ces coûts et d'accroître la performance de l'activité externalisée dont elle n'avait la maîtrise.
- **L'accroissement de la contribution de l'activité externalisée à la Performance globale de l'entreprise** : Dans ce contexte, l'externalisation participe activement à la mise en place de nouveaux processus globale de l'organisation. Néanmoins, cela nécessite de bien comprendre les liens entre l'activité externalisés et les mécanismes de création de valeur de l'entreprise.
- **L'exploitation commerciale de l'activité externalisée** : Le principe consiste à externaliser une activité pour qu'elle génère de nouveaux revenus.

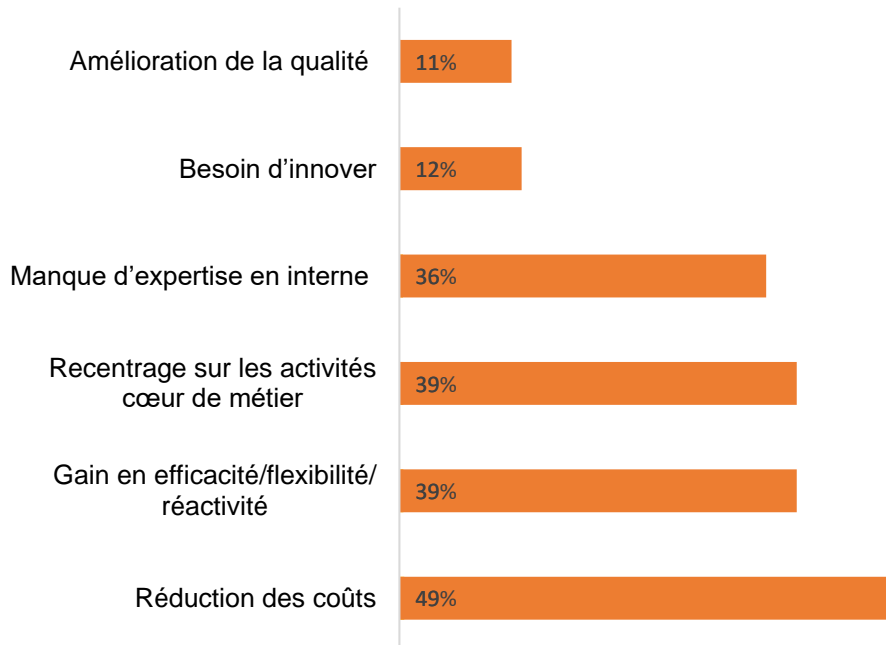
2.5. Les raisons qui poussent les entreprises à externaliser leurs activités

Le recours à l'externalisation est une décision stratégique, longuement mûrie, qui induit un grand nombre d'effets dans l'organisation de l'entreprise et dans les conditions futures de son activité. Cette décision repose, généralement, sur la prise en compte successive de trois règles.

- **L'appartenance au cœur de métier** : Selon Barthélemy, le critère de décision central en matière d'externalisation repose sur la distinction entre les activités qui font partie du « cœur de métier » et celles qui n'en font pas partie. Toutes les activités qui ne relèvent pas du « cœur du métier » peuvent être externalisées.
- **Le niveau de performance** : Lorsque le niveau de performance d'une activité réalisée en interne est inférieur à celui des meilleurs prestataires du marché, il est recommandé de l'externaliser. Le recours à des prestataires spécialisés permet de réduire les coûts, d'améliorer la performance de l'activité et de réallouer les ressources dégagées au « cœur de métier ».
- **Le niveau des coûts de transaction** : L'externalisation permet généralement de réduire les coûts de production en profitant des économies d'échelle réalisées par les prestataires. En revanche, les opérations d'externalisation génèrent souvent des coûts de transaction élevés).

Les bénéfices qui justifient l'externalisation peuvent être multiples pour l'entreprise, ils peuvent se présenter comme suit :

Figure N°03 : Les bénéfices du recours à l'externalisation.



Source : Cegos, janvier 2011

La réduction des coûts restent le premier bénéfice de l'externalisation pour 49% des dirigeants qui ont déjà pratiqué l'externalisation. Les enjeux d'efficacité et de recentrage des activités arrivent juste derrière.

De manière générale, la liste que nous avons établie n'est pas exhaustive. Elle énumère toute une série de bénéfices, mais cela ne permet pas de prendre en compte l'aspect dynamique, c'est à-dire l'évolution de la motivation des entreprises qui externalisent. Ainsi, la littérature internationale souligne souvent que l'outsourcing, qui était initialement un instrument de réduction des coûts, est devenu en peu de temps une méthode pour créer davantage de valeur ajoutée. Cependant, hormis ces avantages inéluctables, l'externalisation ne représente pas la solution à tous les problèmes. En effet, l'externalisation d'une activité a aussi ses limites car si elle n'est pas maîtrisée, elle peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise en termes

financiers, techniques, humains, sociaux et de contrôle. Devant cette constatation, notre réflexion a abouti à l'identification de nombreux risques liés à l'adoption des stratégies d'externalisation.

2.6. Les principales fonctions externalisées

On peut considérer que toutes activités qui ont une relation avec la chaîne logistique peuvent être externalisées, et parmi les tâches majeures qu'on fait appel à l'externalisation est la fonction transport, c'est la prestation qui prédomine par rapport aux autres, il existe peu d'entreprises industrielles ayant encore recours au transport en propre.

Et il existe d'autres fonctions logistiques externalisées qui sont les suivantes :

- ✓ **Le transport** : puisque les sociétés transport sont fortement développées dans le secteur de diversification, elles arrivent généralement à répondre aux différentes exigences de leurs grands types de clients qu'ils sollicitent, d'où les sociétés commerciales et industrielles ont séparées et délocalisées de leurs propres moyens de transport, et faire appel à ces sociétés de transport qui sont maintenant spécialisées.
- ✓ **Le magasinage** : les marchandises ont besoin de stockage soit avant l'acheminement ou après. Pour cela le sous-traitant a plusieurs activités à faire comme l'entreposage c'est-à-dire la réception et l'expédition et d'autres opérations comme la gestion des emballages : l'achat, le nettoyage...etc., donc elle prend beaucoup de temps et de main d'œuvre, pour cela les entreprises externalisent cette tâche de magasinage à des prestataires qualifiés, qui vont prendre en considération tous les opérations et avec moindre coût.
- ✓ **La distribution et approvisionnement** : sont des activités qui s'effectuent toujours dans le contexte de l'externalisation, c'est-à-dire de confier à un prestataire la gestion de l'entreposage et des expéditions, avec le choix ou pas de la prise de commande des clients.
- ✓ **Le système d'information** : est un élément clé de la performance de l'entreprise, sans le droit à l'erreur et avec les équipes restantes, il faut qu'elles assurent l'efficacité, la sécurité permanente et même les dépannages en urgence, mais quand on externalise cette fonction, tous les données seront bien plus sécurisés par rapport à l'intérieur de l'entreprise, car ils profitent de leurs position tout autour de la planète pour être plus réactifs.
- ✓ **La production elle-même** : l'entreprise peut produire elle-même l'ensemble de ces produits, mais parfois il se peut qu'elles ne puissent pas faire, elle peut donc avoir recours

à l'externalisation, où elle va confier une partie ou la totalité de sa production à un prestataire extérieur, qui va réduire ces coûts fixes tel que (moins d'usine, moins de salaires, machines...) et se bénéficier du savoir-faire d'une technologie, et ne pas supporter les risques industriels, et financiers.¹⁶

2.7. Les avantages et les inconvénients de l'externalisation :

L'externalisation en entreprise n'est pas une démarche sans risques. C'est pourquoi il est très important d'évaluer ses intérêts et de connaître ses inconvénients avant de se lancer dans une telle action.

2.7.1. Les avantages

La liste des bénéfices que peut procurer l'externalisation est longue. Il nous semble toutefois qu'elle peut être ramenée à quatre bénéfices principaux ; Ces derniers peuvent être présentés comme suit :

2.7.1.1. La réduction des coûts de l'activité externalisée

La réduction des coûts est souvent présentée comme le principal bénéfice de l'externalisation. Cette réduction des coûts repose sur deux mécanismes¹⁷ :

- ✓ Les économies d'échelle des prestataires qui, en se spécialisant et en travaillant simultanément pour plusieurs clients, réalisent d'importantes économies d'échelle grâce à la mutualisation du personnel et des équipements.
- ✓ Les économies d'investissements pour l'entreprise car de nombreuses opérations d'externalisation s'accompagnent d'un transfert d'équipements et des hommes (frais fixe) vers le prestataire. Donc, l'entreprise externalisatrice verse à son prestataire une rémunération correspondant à la prestation réellement consommée (frais variables). De fait, l'externalisation permet d'éviter d'immobiliser des ressources financières tout en transférant au prestataire les deux grands risques d'investissement : le risque de surcoût lié au sur investissement et le risque de sous capacité lié au sous-investissement. L'entreprise améliore ainsi son levier d'exploitation (ratio des coûts fixes sur les coûts variables), et réduit sa sensibilité aux aléas de la conjoncture.

¹⁶ Pascal.E : « Enjeux de la logistique ».doc. PDF.P7.

¹⁷ Odil.M : « Thème d'actualité d'économie de l'entreprise », édition Vuibert, 2003, P 32.

Au total, les coûts fixes sont variabilisés et l'entreprise gagne en flexibilité. Par ailleurs, lorsque des variations d'activité se produisent c'est le preneur d'ordre qui les absorbe car l'entreprise donneuse d'ordre ne renouvellera pas le contrat ou limitera le volume des commandes passées. Les variations qualitatives de la demande seront également assumées par le preneur d'ordre qui devra en permanence adapter sa production aux évolutions des attentes et les désirs des consommateurs.

De même, l'externalisation des tâches administratives ou logistiques revient à transformer des coûts indirects en coûts directs, puisque l'utilisation qui en est faite est directement proportionnelle aux besoins de l'activité et non imputée à l'aide de clefs de répartition plus ou moins arbitraire.

L'externalisation permet aussi un moindre coût d'évaluation des coûts. Le recours à un prestataire extérieur permet de connaître le coût d'un bien ou d'un service plus précisément et moins cher que le réaliser en interne. En effet le coût supporté par l'entreprise est égale au prix de vente pratiqué par le prestataire externe ;

2.7.1.2. Optimisation de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est constituée d'un ensemble de maillons complémentaires. La performance globale d'une chaîne de valeur est celle du plus faible de ses maillons. Or le maillon défaillant apparaît bien souvent comme subjectivement négligeable par rapport à l'activité générale de l'entreprise. Afin de renforcer le capital de ressources et compétences, il est nécessaire d'essayer d'optimiser chacun des maillons. Pour cela une solution tout à fait envisageable est d'externaliser le maillon le plus faible auprès d'une entreprise spécialisée et qui dispose des actifs spécifiques.

L'externalisation permet aussi, la limitation de la différenciation interne à chaque maillon du réseau et donc la réduction des coûts de coordination. Nous pouvons d'ailleurs considérer que le rôle du réseau formé par les preneurs d'ordres et leurs donneurs d'ordres consiste spécifiquement à réduire les coûts des transactions. De ce fait, nous pouvons dire que l'externalisation réalise à la fois des économies de coordination interne et de transactions externes.¹⁸

Au total, si l'on réussit à construire une chaîne de valeur composée de partenaires qui apportent chacun leurs ressources et compétences distinctives on peut très bien obtenir une organisation « meilleur en tout » ;

¹⁸ Jean-Michel Saussois « dedans dehors les nouvelles frontières de l'entreprise » édition P 28-29.

2.7.1.3. Homogénéisation du taux de rentabilité: le recentrage sur le cœur de métier

Les entreprises, dans leur stratégie d'externalisation, visent l'homogénéisation de leurs taux de rentabilité. Pour cela elles délèguent les tâches à faible valeur ajoutée pour conserver celles dont la marge est maximale. Cependant, au lieu d'intégrer des tâches dont la valeur ajoutée serait faible par rapport à la rentabilité globale, il est préférable de recourir à des intervenants externes dont les services sont rémunérés en proportion de leur utilisation¹⁹.

En d'autre terme, l'externalisation permet un recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise. Ce dernier peut être défini comme les activités qui contribuent le plus fortement à la création de la valeur dans une entreprise. Les activités créatrices de valeur sont qualifiées d'activités «stratégiques » pour les opposer aux activités « périphériques » peu ou pas du tout créatrices de valeur, mais sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Enfin l'externalisation d'activités périphériques permet de libérer des ressources financières et managériales pour les réinvestir exclusivement dans le cœur de métier.

2.7.1.4. L'amélioration de la performance de l'activité externalisée

L'externalisation est le moyen d'accroître la performance et d'améliorer la qualité du produit ou du service en s'adressant aux meilleurs prestataires du marché. En d'autre terme, les prestataires en se spécialisant dans certains domaines ou activités peuvent fournir des produits ou des services de meilleure qualité.²⁰

2.7.2. Les inconvénients

Si l'externalisation peut être bénéfique pour les entreprises, elle comporte également des risques non négligeables, que nous pouvons regrouper comme suit :

2.7.2.1. La perte du savoir-faire et de compétences

Les décisions d'externalisation et les relations de long terme avec des prestataires extérieurs ne sont pas sans risque. Plus un actif est spécifique à l'entreprise, plus il est risqué de l'externaliser : l'entreprise se place alors en situation de dépendance stratégique par rapport au

¹⁹Idem. P 30.

²⁰ Leroy.L : « Les stratégies d'entreprise » édition DUNOD 2001, P 87

prestataire. La dépendance est souvent exacerbée par l'existence d'une forte concentration sur le marché des prestataires²¹.

La perte du savoir-faire et des compétences suite à une opération d'externalisation provient essentiellement du transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire. Avec le transfert du personnel, tout le savoir accumulé en interne est perdu. Ce savoir est souvent tacite fondé sur l'observation d'un ensemble de règles non explicites, il est très difficile à le reconstituer en interne après une opération d'externalisation.

2.7.2.2. La sous performance de l'activité externalisée

La sous performance du prestataire est un risque important de l'externalisation. On parle de sous performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés par le contrat de l'externalisation.

2.7.2.3. Le risque social et de comportement opportuniste

Les opérations d'externalisation impliquent fréquemment un transfert de personnel voir des licenciements. Par conséquent il n'est pas étonnant qu'elles suscitent souvent des réactions de rejet de la part des salariés. Ces réactions peuvent prendre deux formes²² :

- Une opposition ouverte qui se traduit par des grèves.
- Une opposition larvée : c'est le fait que les employés concernés par une opération d'externalisation contribuent à son échec en réduisant leur productivité.

La délégation d'une partie des activités génère une relation de types principal/ agent avec les risques de comportements opportuniste qui en découlent. Il y a conflit d'intérêt entre les deux parties et une asymétrie d'information. Le donneur d'ordre cherche à obtenir toujours plus au même prix ou à des prix inférieurs, le preneur d'ordre, rassuré par un contrat signé, ne fera pas tous les efforts nécessaires pour réduire ses coûts. Ce problème est formalisé de façon théorique par le dilemme du prisonnier qui montre que chaque acteur a intérêt à ne pas coopérer si la relation est ponctuelle, mais qu'ils ont intérêt à la coopération lorsque les interactions sont plus fréquentes. Par ailleurs, quel que soit la situation et la nature de la relation avec les fournisseurs (trop instable ou trop stable) elle peut générer des comportements opportunistes.

²¹ Barthélemy.J : Op.cit. P 62-67.

²² Odile.M : Op.cit. 2003, P 36-37

2.7.2.4. Le risque lié au coût

L'externalisation n'élimine pas l'intégralité des coûts. L'activité une fois externalisée, continue à générer certains coûts comme la définition et le suivi des charges, contrôle des prestataires et de coordination avec les interlocuteurs²³.

2.8. Les facteurs favorisant le développement de l'externalisation

L'externalisation a connu un développement rapide ces dernières années les facteurs qui ont contribué à cet essor sont présentés ci-dessous²⁴ :

2.8.1. L'impératif de création de valeur

L'objectif ultime de toute entreprise est la création de valeur. Cet objectif amène les entreprises à chercher des nouvelles sources de la valeur. Cela incite les entreprises à externaliser un certain nombre d'activité afin de se recentrer sur les activités les plus créatrices de valeur.

2.8.2. La croissance continue de marché des services et la pression de l'offre

Depuis longtemps les entreprises internalisent de nombreuses activités à cause de l'absence de prestataires compétents.

Aujourd'hui l'émergence d'un véritable marché de la prestation pour la plupart des activités de service incite les entreprises à remettre en questions les décisions d'externalisation passées. En effet, ce marché de la prestation se caractérise par l'émergence d'acteurs de plus en plus qualifiés, ouvrant la voie à des opérations d'externalisation de plus globales.

2.8.3. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Les novations organisationnelles sont souvent conditionnées par le progrès technologique. Aujourd'hui, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) semblent également avoir un impact important sur les entreprises.

Le développement des NTIC a pour conséquence une baisse des coûts de la coordination interentreprises. L'externalisation devient alors une alternative intéressante pour des activités qui ne pouvaient pas être externalisées dans le passé. En effet, les coûts de la communication avec les prestataires étaient trop élevés et il était préférable de les réaliser à l'intérieur de l'entreprise.

²³ KOUDRI.A : « Stratégies d'externalisation et de filialisation : quelle opportunité pour les entreprises publiques » in cahiers de CREAD N° 49/1999

²⁴ Barthélemy.J : « stratégies d'externalisation » ; DUNOD; 2eme édition ; paris ; 2004 ; p 32-39

En fait, le progrès des NTIC permet aux formes de coordination marchande comme l'externalisation de se développer au détriment des formes de coordination hiérarchiques comme l'internalisation pour des raisons :

- Les NTIC permettent de traiter des opérations de plus en plus complexes en facilitant la circulation d'une information riche à un coût peu élevé.
- Les NTIC réduisent de plus en plus la nécessité de recourir à des actifs de production spécifiques.

2.8.4. Le recours généralisé au BENCHMARKING

Le recours de plus en plus fréquent au benchmarking²⁵ a également contribué à l'essor de l'externalisation.

C'est une démarche bien spécifique qui consiste à comparer son entreprise, son organisation, et ses processus avec les autres entreprises, afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur.

Lorsque l'entreprise étalon est un concurrent, on cherche à faire jeu égal avec elle en limitant, lorsqu'elle a un prestataire spécialisé, il est également possible de lui confier l'activité en question.

2.8.5. Le rôle du mimétisme

Le mimétisme a joué un rôle non négligeable dans l'essor de l'externalisation.

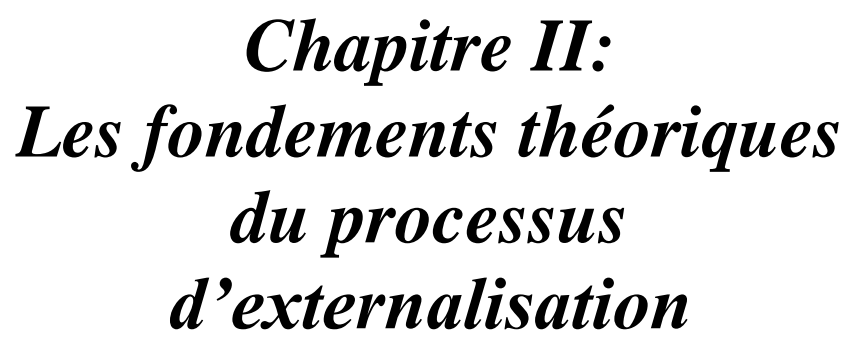
Les organisations en recherche de solutions pour résoudre certaines problèmes imitent des pratiques ou des stratégies d'autres organisations qui ont su faire face à des mêmes situations avec succès. C'est pourquoi, à force de rechercher dans leur environnement de solutions appropriées, les entreprises deviennent isomorphes à celui-ci.

²⁵ Le BENCHMARKING a été inventé par RANK Xerox, leader mondial des photocopieurs en 1975, attaqué par les japonais : Canon, Minolta, Ricoh. Pour faire face à cette concurrence Xerox en 1979, pratique le benchmarking, en se comparant aux meilleurs entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers.

Conclusion

L'externalisation connaît actuellement une double évolution. En effet, le phénomène est en force croissance et les entreprises hésitent de moins en moins à externaliser des activités proches de leur « cœur de métier ».

L'externalisation est une stratégie qui s'inscrit au cœur du développement des entreprises modernes, elle permet à l'entreprise d'assurer la gestion d'une de ses activités par le biais d'une autre entreprise, cette stratégie est apparue depuis très longtemps et dès lors, elle n'a pas cessé d'évoluer pour acquérir finalement la forme d'une stratégie réglementée et codifiée. Le recours à l'externalisation est dû aux avantages qu'elle permet de réaliser, toutefois toute entreprise externalisatrice devrait être vigilante quant aux risques de cette stratégie.



***Chapitre II:
Les fondements théoriques
du processus
d'externalisation***

Introduction

L'externalisation permet à l'entreprise de se recentrer sur son métier de base, de recevoir à un spécialiste, de déléguer une fonction...les principaux arguments portent sur la réduction des coûts, la qualité, la flexibilité ou la souplesse.

Pour les chercheurs en gestion, l'externalisation représente un mouvement stratégique qui permet d'économiser les coûts de transaction (selon la théorie des coûts de transaction ou TCT), d'optimiser l'utilisation de ses ressources sur le cœur de métier (selon l'approche de ressources).

L'objectif de ce chapitre est de montrer le rôle de la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources et compétences dans la stratégie d'externalisation.

Ce chapitre est composé de deux sections, la première est consacrée à la théorie des coûts de transaction, tandis que la deuxième est focalisée sur la théorie des ressources et compétences.

Section 01:la théorie des coûts de transaction

Grâce à de grands auteurs, nous tenterons de résumer quels sont les grands concepts fondamentaux de cette théorie et son intérêt pour les dirigeants d'entreprises voulant se lancer dans l'externalisation.

1.1. Principes de la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction (TCT) constitue l'élément central du référentiel théorique utilisé pour analyser l'externalisation, elle a été développée par Olivier Williamson à partir de l'idée émise par Ronald Coase dans son article sur la nature de la firme, celui-ci explique en 1937 que la firme naît finalement d'un besoin d'internaliser ce que l'on ne peut produire à plus faible coût par un ensemble de contrats marchands, la théorie de coût de transaction de Williamson (1985) développe des concepts permettant de penser l'arbitrage entre produire dans l'entreprise et acheter sur le marché, en effet, pour Williamson, le choix d'un mode de gouvernance interne ou externe dépend de deux types de coûts : les coûts de transaction qui sont les coûts de gestion de la structure de gouvernance, et les coûts de production qui sont

les coûts de réalisation de l'activité. Sachant que la meilleure structure de gouvernance est celle qui permet de minimiser la somme des coûts de production et de transaction. la structure de gouvernance qui se mettra en place dépend des caractéristiques de transaction, principalement de leurs fréquence, de la sanction en cas de non-respect de l'engagement, en effet, les agents sont réputés opportunistes et possèdent une rationalité limitée. En outre, les situations des petits nombres sont également étudiées.

L'externalisation permet généralement de réduire les coûts de production en profitant des économies d'échelle réalisées par les prestataires. En revanche, l'externalisation implique souvent des coûts de transaction élevés.

1.1.1. La nature de la firme avancée par Coase

La théorie des coûts de transaction n'a pas pour ambition de démontrer la supériorité de la firme capitaliste sur toute autre forme d'organisation de la production. La question à laquelle Coase entend répondre est celle de l'existence de la firme : pourquoi existe-t-elle ?

Sa thèse réside dans l'idée que l'entreprise constitue un mode de coordination économique alternatif au marché. En effet, la coordination sur le marché des agents est assurée par le système des prix alors que la coordination au sein d'une organisation s'effectue à partir de la hiérarchie¹.

Pour Coase, l'entreprise se définit comme une relation d'autorité, l'entreprise met en jeu des contrats asymétriques dans la mesure où les employés acceptent librement la subordination à la volonté de l'employeur. Cette relation suppose aux relations sur un marché. Dans un tel mode de coordination, les agents sont réputés symétriques, il n'y a pas de rapport de pouvoir ni de subordination.

Dans l'approche néoclassique traditionnelle, l'entreprise est assimilée à une boîte noire voire une 'entité fictive' « que l'on a longtemps refusé d'ouvrir »². Elle est principalement vue comme une unité de production, plutôt qu'une organisation interne comme la

¹ Plane.J : « management des organisations » édition DUNOD 2003, P 151-152.

² Alcoufi. A., et Kammoun. S « Une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes », LIRHE, Toulouse, 2000.

représente Williamson³: «la firme est une fonction de production qui ajuste ses niveaux de fabrication en fonction d'un indicateur unique : le niveau des prix», dont l'objectif poursuivi est la maximisation du profit en combinant différents input du processus de production pour les transformer en output qu'est le produit, sans qu'il ne soit rien dit sur ce qui rend cette transformation possible.

D'une autre part, la théorie néoclassique suppose que les agents disposent d'une information parfaite et symétrique et qu'ils sont extrêmement rationnels capables de prendre les décisions les plus efficaces. Cette vue reste dominante jusqu'à l'observation de Coase dans son article « la nature de l'entreprise » publié en 1937 qui a mis des limites à la théorie néoclassique en répondant à une interrogation de J. Robertson en 1928⁴ : « pourquoi existent-ils dans l'économie du marché des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente? ». Coase a enfin ouvert la « boîte noire » en posant deux principales questions dans son article à savoir : quelle est la nature de la firme et pourquoi s'est imposée une forme d'organisation économique distincte du marché ?

Selon Coase, la firme et le marché sont des méthodes alternatives de coordination de la production. Ce qu'Arrous traduit ces deux formes en les qualifiant de 'coordination interne' et 'coordination externe'. La coordination au sein de la firme est réalisée par une relation d'emploi entre un employeur et un employé gouverné par l'autorité, à contrario sur le marché, les relations commerciales entre un vendeur et un acheteur sont gouvernées par le système des prix. L'exemple donné par Coase est le suivant : « si un travailleur se déplace du département Y au département X, il ne le fait pas à cause d'un changement dans les prix relatifs, mais parce qu'on le lui demande ». D'une autre part, Coase conditionne l'existence de la firme justement par les coûts de l'échange économique sur le marché. Selon Coase les coûts de transaction sont : «les coûts d'utilisation du mécanisme des prix» et ce sont ceux qui expliquent l'apparition des entreprises, en montrant qu'«une firme tendra à croître jusqu'à ce que les coûts d'organisation d'une transaction supplémentaire à l'intérieur de la firme deviennent égaux au

³ El-Youssefi.M, « Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production, Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations social, 2000, P 4.

⁴ Mazaud. F, De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus. Thèse de doctorat en sciences sociale, Université de Toulouse, 2007, P 29.

coût de la réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise »⁵.

Le choix donc entre ces deux modes alternatifs d'organisation des transactions se fait en comparant les coûts de recours à la hiérarchie avec les coûts de recours au marché. Quand les coûts d'une transaction dans le marché sont supérieurs aux coûts d'organisation interne, la coordination dans la firme s'impose. En revanche, il existe des transactions pour lesquelles le marché reste le meilleur mode d'allocation des ressources mais en absence de coûts de transaction. Et par conséquent le mode d'organisation efficace de transactions selon Coase serait celui capable de minimiser ces coûts⁶.

1.1.2. De Coase à Williamson et la nouvelle approche néo-institutionnelle :

L'économie des coûts de transaction développée par Williamson à partir des années 1970, s'oppose à un certain nombre de théories. Williamson considère que l'abandon du marché n'est pas dû à la technologie, et aux réductions de coûts de production résultant de l'intégration, mais aux transactions et aux coûts générés par la transaction. Le recours au marché engendre des coûts qu'il est possible d'éviter en organisant les relations au sein de la firme et ce tant que les coûts internes de gestion et de coordination restent inférieurs aux coûts externes dits coûts de transaction⁷.

Oliver E. Williamson a repris, approfondi et adapté cette économie des transactions, en poursuivant deux buts : d'une part, rendre opérationnel le concept de coût de transaction (en fonction de ces divers types de coûts, et des caractéristiques de la transaction-spécificité des actifs, incertitude, fréquence-), et d'autre part, analyser la répartition des transactions entre le marché et la hiérarchie selon les éléments comportementaux (rationalité limitée et opportunisme).

⁵ Erize N.G., (N.D), « Economie des coûts de transaction – Economie des compétences : Un débat théorique pour une interprétation des alliances du secteur bancaire », p.1-4.

⁶ Patry .M, (1994), « Faire ou faire-faire : la perspective de l'économie des organisations », Cahiers CIRAGO, Montréal.

⁷ COMBIER.F : « Décision d'internalisation ou d'externalisation du développement de la recherche », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Science de gestion, soutenue le 7 janvier 1994 à Paris DAUPHINE. P18-19.

A l'heure actuelle, la théorie des coûts de transaction est toujours d'actualité ; preuve en est, le nombre de communications qui citent Williamson : 21% des communications présentées lors de la 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 30% lors de la 8ème, et 19% lors de la 7ème.

Beaucoup de personnes utilisent donc les coûts de transaction. L'intérêt de cette communication est de faire un rappel théorique sur ce que sont les coûts de transaction, et de présenter de façon synthétique les principaux éléments de ce courant théorique.

1.1.3. Les attributs de la transaction

Lors de la décision d'externaliser ou de ne pas externaliser, la théorie des coûts de transactions permettra de déterminer la structure de gouvernance optimale en fonction d'un nombre réduits d'attributs de transactions : La spécificité des actifs, l'incertitude, la fréquence et la difficulté de mesure de la performance.

1.1.3.1. La spécificité des actifs : Des actifs sont spécifiques lorsqu'ils ont été spécialement développés ou adaptés pour un usage particulier, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé. Exemple : spécificité des actifs humains, temporelle La spécificité des actifs se définit en référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé pour d'autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de sa capacité de production⁸. En d'autre terme, la spécificité des actifs est définie par les caractéristiques suivantes : les attributs spécifiques et originaux du matériel, les compétences spécifiques, l'immobilité liée à une implantation géographique des actifs, l'affectation spécifique d'un actif à un usage déterminé. A partir de ces caractéristiques, nous pouvons distinguer quatre formes de spécificité des actifs⁹:

- La spécificité de site : elle se matérialise lorsque des équipements ont été implantés par un fournisseur à proximité de ceux de son client de façon à minimiser les coûts de stockage et de transport ;

⁸ Gomez.P : « Le gouvernement de l'entreprise » ; édition Inter édition, 1996, P75.

⁹Barthélemy.J: « stratégies d'externalisation » ; édition DUNOD ; paris ;(2007) P77-78.

- La spécificité des actifs physique : elle se matérialise lorsqu'un fournisseur a développé ou adapté des équipements spécialement pour les besoins d'un client ;
- La spécificité des actifs Humains : elle se matérialise lorsqu'un fournisseur a développé des compétences spécialement pour les besoins d'un client ;
- La spécificité temporelle : elle se matérialise lorsqu'un fournisseur a investi dans des actifs spécifiques pour respecter des délais de livraison de son client ;

Les actifs spécifiques sont au cœur de la théorie de coût de transaction. Le principe générale est que plus les actifs utilisés pour réaliser une activité sont spécifiques, plus il est conseillé de réaliser cette activité en interne. A l'inverse, moins les actifs sont spécifiques, plus il devient possible de confier cette activité à un fournisseur :

- En matière de coûts de transaction : lorsque le niveau de spécificité des actifs est faible, il existe de nombreux fournisseurs sur le marché. Les entreprises peuvent donc externaliser sans craindre l'opportunisme éventuel de leur fournisseur car il est être facilement remplacé. En outre, les coûts de transaction nécessaires à la gestion de la relation sont faibles ;
- En matière de coûts de production : lorsque le niveau de spécificité des actifs est faible, les fournisseurs peuvent produire pour de nombreux clients. Ils bénéficient alors d'économie d'échelle substantielles et donc des coûts de production inférieurs à ceux des entreprises intégrées.

1.1.3.2. L'incertitude : Il existe deux grands types d'incertitude. La première est liée à la difficulté de prévoir les comportements futurs du fournisseur. La seconde est liée à la difficulté de prévoir l'évolution de l'environnement. Comme nous l'avons vu auparavant, lorsque le niveau d'incertitude est élevé, la rationalité des individus rend impossible la rédaction de contrat prenant en compte les éventuels aléas du futur. Ceci étant dit, il faut noter que l'incertitude ne génère de problèmes que lorsqu'elle est combinée avec une forte spécificité des actifs. Si les actifs utilisés sont peu spécifiques, l'incertitude n'impose pas le recours à l'externalisation.

De manière générale, l'incertitude accroît le risque de défaillance du fournisseur et le non-respect de certaines clauses du contrat. Plus l'incertitude qui pèse sur les termes ou l'exécution

d'un contrat est grande, plus il sera avantageux de remplacer les transactions ponctuelles du marché par une organisation permettant d'économiser sur les coûts résultant de l'incertitude. Alors, il sera économiquement efficace de centraliser l'information et de confier les décisions et la coordination des activités à un organe central.

1.1.3.3. La fréquence : on distingue généralement trois niveaux de fréquence : les transactions iniques, les transactions occasionnelles et les transactions récurrentes. L'impact de la fréquence sur le choix de la structure de gouvernance est le suivant : moins une transaction est fréquente, moins il est recommandé de la réaliser en interne.

Même si l'internalisation des activités présentent moins de risque que son externalisation, elle implique des frais fixes très importantes. Cette solution doit donc être limitée aux activités fréquemment utilisés par l'entreprise.

1.1.4. Les différentes structures de gouvernance

Cette théorie montre qu'il existe trois types de structure de gouvernance permettant de gérer une opération d'externalisation selon leurs propres caractéristiques :

1.1.4.1. Les contrats classiques : Ces contrats sont utilisés pour gérer des relations simples et bien délimitées. Le contrat est court et prévoit toutes les éventualités. Il met l'accent sur le formel et intervient très peu sur l'aspect relationnel.

1.1.4.2. Les contrats néoclassiques : Il s'agit de contrat détaillé, utilisés pour gérer des relations interentreprises de long terme. L'accent est également mis sur les documents formels. A la différence du contrat classique, le contrat a recours à des clauses de flexibilité et s'appuie sur une tierce partie jouant un rôle d'arbitre en cas de conflit.

1.1.4.3. Les contrats relationnels : Ce type de contrat permet de gérer des situations dans lesquelles deux entreprises sont fortement dépendantes. La relation se fonde essentiellement sur la confiance. On porte moins d'intérêt aux documents formels.

1.1.5. Le lien entre les attributs de transaction et structures de gouvernance

En articulant les attributs de transaction avec les différents types de contrats, on peut synthétiser l'ensemble de raisonnement de la théorie des coûts de transaction.

- **Internalisation**

Lorsque les spécificités des actifs, l'incertitude et la fréquence sont très élevées, il est recommandé de ne pas externaliser. En ce qui concerne les coûts de production, une forte spécificité des actifs rend impossible la réalisation d'économies d'échelle substantielles par les fournisseurs. Par conséquent, les coûts de réalisation de l'activité en interne sont proches de ceux des fournisseurs. En ce qui concerne les coûts de transaction, l'externalisation d'actifs spécifique impliquerait une dépendance de l'entreprise externalisatrice envers un fournisseur difficilement remplaçable, enfin, une forte incertitude rendait le recours au contrat particulièrement malaisé car il serait nécessaire de le renégocier en permanence.

- **Externalisation avec contrat classique**

Lorsqu'une activité repose sur des actifs faiblement spécifiques, l'externalisation permet de bénéficier des économies d'échelle réalisée par les fournisseurs. Ces derniers ont en effet la possibilité de mutualiser les moyens de production entre leurs différents clients, obtenant ainsi des coûts de production entre leurs différents clients, obtenant ainsi des coûts de production inférieurs à ceux des entreprises intégrées. Les coûts de transaction pour l'entreprise externalisatrice sont également faibles car il n'est pas nécessaire de mettre en place des mécanismes contractuels complexes lorsque les actifs utilisés sont peu spécifiques, quel que soit le niveau d'incertitude.

- **Externalisation avec contrat néoclassique**

Lorsque le niveau de spécificité des actifs est élevé, les coûts de production d'une activité en interne sont proches de ceux des fournisseurs. Il existe également des risques importants à transférer ces actifs à un fournisseur. Toutefois, une faible incertitude rend les risques beaucoup plus supportables. Par conséquent, un contrat néoclassique peut suffire pour gérer l'externalisation d'activités comportant une forte spécificité des actifs et une faible incertitude.

- **Externalisation avec contrat relationnel**

Lorsque la spécificité des actifs et l'incertitude sont élevées, le recours à l'externalisation reste possible en utilisant un contrat relationnel. Les coûts de production des activités externalisés sont alors proches de ceux d'une activité internalisée.

Le choix entre internalisation et contrat relationnel repose alors sur le critère de la fréquence. Les activités qui sont très fréquemment utilisés ne devront pas être externalisées.

Tableau N°05 : théorie des coûts de transaction et externalisation

		Spécificité des actifs		
		Faible	Forte	
Incertitudes et difficile de mesure	Faible	Externalisation avec contrat classique	Externalisation avec contrat néoclassique	
			Externalisation avec contrat relationnel	Internalisation
	Forte		Occasionnelle	Récurrente
			Fréquence	

Source : d'après Aubert, Rivard et Patry (1996).

1.1.6. Les types de coûts de transaction

Les coûts de transaction sont divisés en deux types, les coûts de transactions ex ante et les coûts de transactions ex post :

1.1.6.1. Les coûts de transaction ex-ante

Ces coûts correspondent à la première étape de la transaction. La période de prospection, la phase de négociation et d'établissement du futur contrat impliquent des coûts liés à la recherche des partenaires, à la négociation, la rédaction du contrat ainsi quela garantie d'un accord. Plus les transactions portent sur des biens standardisés à faible contenu informationnel, plus les coûts de transaction sont limités.

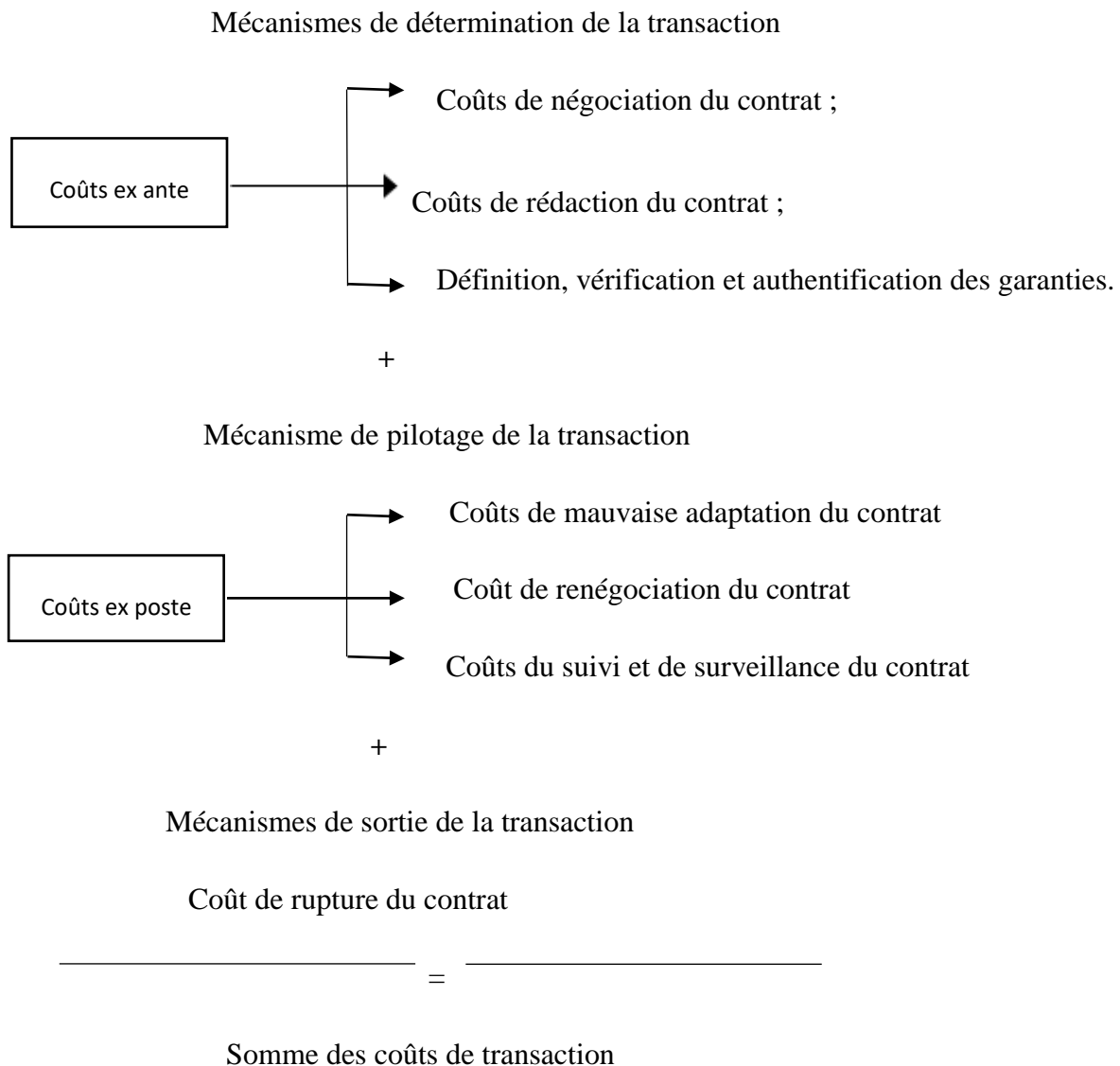
1.1.6.2. Les coûts de transactions ex-post

Les coûts de transaction ex-post correspondent aux coûts d'administration, de surveillance, de suivi de contrat et de contrôle mis en place par les contractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles. On y trouve notamment:

- Les coûts de mauvaise adaptation.
- Les coûts de marchandage et de renégociation découlant des corrections des erreurs.
- Les coûts liés au retrait d'un des cocontractants.

Les coûts d'opportunismes occasionnés par l'immobilisation d'actifs destinés à garantir le respect par les deux parties des clauses contractuelles et les coûts d'engagements , c'est-à-dire les coûts liés au paiement de pénalité en cas de rupture contractuelle.

Figure N°04 : La décomposition des coûts de transactions



Source : Bertrand Quélin : « les frontières de la firme », édition Economica 2002, P19.

1.1.7. Les facteurs influençant la formation des coûts de transaction

La position adoptée par Williamson consiste à reprendre la voie ouverte par Coase et à l'approfondir en étudiant de manière plus précise la nature des coûts de transaction. Il s'attache à analyser les phénomènes qui rendent difficiles et coûteuses la conception et l'exécution, à la satisfaction des parties en présence des contrats complexes. Selon Williamson, la conjonction de facteurs liés à l'environnement d'une part, aux comportements des décideurs d'autres parts, sont à l'origine des dysfonctionnements des contrats. Plus précisément,

l'interaction de l'incertitude et de la complexité avec la rationalité limitée et celui de l'opportunisme interdisent le bon déroulement des échanges sur les marchés donc le choix de recours au marché ou à l'intégration des activités.

La théorie des coûts de transaction repose sur deux facteurs comportementaux : la rationalité limitée et l'opportunisme des individus.

Les coûts de transaction résultent essentiellement de l'interaction de la rationalité limitée et de l'opportunisme avec trois facteurs d'environnement : incertitude, complexité et le nombre de fournisseurs.

1.1.7.1. Rationalité limitée

Williamson fait référence, en premier lieu, à l'hypothèse d'H Simon selon laquelle les agents ont une rationalité limitée, c'est-à-dire que leurs aptitudes cognitives restreintes ne leur permettent pas d'appréhender ni de traiter toute l'information de manière fiable. C'est-à-dire qu'ils sont incapables de prévoir tous les événements susceptibles de survenir pendant la durée de vie des contrats qu'ils rédigent. Il en résulte alors des coûts de transaction importants, générés notamment par les renégociations périodiques des contrats.

Cela a un impact important sur l'élaboration des contrats qui sont le plus souvent incomplets. Cependant, l'individu ne peut pas envisager plus que l'ensemble des options possibles auxquelles il pense. En effet, plus l'environnement est incertain et complexe, plus il est difficile de se représenter l'ensemble des contingences possibles et de les intégrer dans le contrat.

L'idée de rationalité traduit aussi le fait que les individus ne cherchent pas seulement la maximisation de leurs gains financiers. La prise en considération d'aspects qualitatifs distingue les préférences des acteurs sur le choix du marché ou de la hiérarchie.

1.1.7.2. Opportunisme

L'opportunisme est le principal facteur explicatif des coûts de transaction. Selon O Williamson, l'opportunisme représente la volonté des individus d'agir dans leurs propres intérêts en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire. L'opportunisme peut s'exercer *ex-ante* en cachant des informations ou des intentions, c'est la volonté délibérée de tromper son partenaire dès le début d'une relation, ou *ex-post* en saisissant des éléments non

écrits du contrat ou de la situation interne à l'entreprise pour tirer avantage d'événements imprévus, il consiste à profiter des occasions de tromper son partenaire lorsqu'elles se présentent (lorsque le contrat n'est plus adapté à l'environnement par exemple).

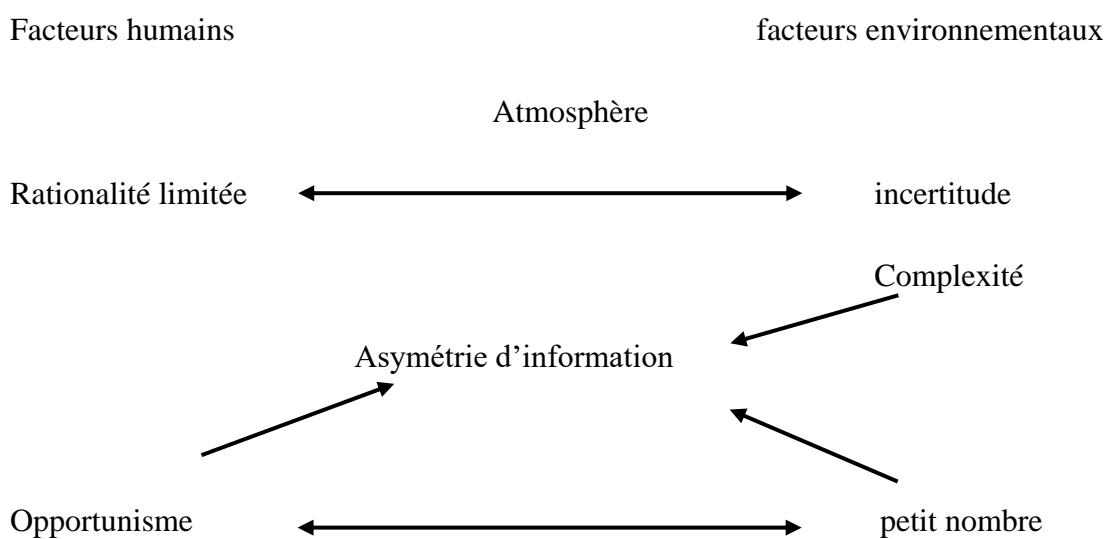
Pour que l'opportunisme puisse véritablement s'exprimer, une condition essentielle doit être remplie : la présence d'un « petit nombre » de fournisseurs. En effet, plus le nombre de fournisseurs potentiels est limité, plus le fournisseur attiré est difficile à remplacer (même s'il se conduit de façon opportuniste). Il faut noter que la situation de petit nombre peut apparaître uniquement une fois que la relation a démarré.

Les travaux d'O Williamson partent de principe que la confiance n'est pas toujours de mise lors d'une transaction. Il montre ainsi que les comportements opportunistes prévisibles des acteurs, limitent les formes de confiance réciproque et incitent les entreprises à privilégier un développement internalisé.

A ces différents éléments, il faut rajouter « l'atmosphère », qui représente l'influence du contexte sur le comportement des individus. Suivant le contexte, les individus seront tentés de se comporter de façon plus ou moins opportuniste.

L'ensemble de cette logique est synthétisé dans la figure ci-dessous :

Figure N°05 : logique de la théorie des coûts de transaction



Source: d'après Williamson (1975).

1.1.8. Les limites de la théorie des coûts de transaction et le nécessaire recours à d'autres éclairages théoriques

La comparaison des éléments de définition de l'externalisation comme forme organisationnelle et des outils de la théorie des coûts de transaction met en relief un certain nombre de limites de cette dernière pour traiter notre objet d'étude et impose le recours à d'autres théories. Il y a un paradoxe à s'appuyer sur la théorie des coûts de transaction pour traiter de l'externalisation. En effet, cette théorie a pour objectif de justifier l'intégration verticale alors que nous étudions la question de la «désintégration» de la firme. De plus, la théorie des coûts de transaction ne parvient pas à expliquer de façon satisfaisante le mode de passage d'une structure de gouvernance à une autre, notamment de la hiérarchie aux formes hybrides. La question de la viabilité des formes intermédiaires, introduites après 1975, n'est pas non plus traitée de façon totalement satisfaisante.

- **Première limite** : la question du transfert de ressources L'externalisation se caractérise par le transfert vers le prestataire des ressources qui sous-tendaient l'activité externalisée. Cet aspect foncier doit être pris en compte, le concept de spécificité des actifs dans la théorie des coûts de transaction se révélant insuffisant.
- **Deuxième limite** : la question du contrat de long terme : Les contrats de long terme ne sont pas traités dans le détail par la théorie des coûts de transaction, alors que la problématique de l'externalisation implique de s'intéresser à leurs variations fines. Des éléments plus précis peuvent être trouvés dans la littérature sur les contrats de long terme.
- **Troisième limite** : la conception de l'opportunisme En interprétant strictement la théorie des coûts de transaction, on peut déduire que plus il y a de spécificité, plus le contrat doit être «verrouillé» pour éviter que l'opportunisme du prestataire puisse s'exprimer. Cette conception peut être remise en question par la littérature sur les contrats relationnels et par la littérature managériale, qui en reprend l'essence à travers le concept de contrat de partenariat.

Section02 : la théorie des ressources et compétences

Avant de présenter le principe de la théorie de ressources et compétences, il est nécessaire de définir quelques concepts de base de cette théorie.

2.1. Principes et définitions

La théorie de la ressource tire ses origines de l'ouvrage de Penrose de 1959 : *The theory of the growth of the firm*. La firme y est définie comme une «collection de ressources productives». La typologie des ressources présentée par Penrose (ressources physiques et ressources humaines) sera ensuite affinée par Barney (1991), qui distingue les ressources physiques, humaines et organisationnelles, puis par Grant (1991), qui distingue les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation. Généralement, on définira les ressources comme «les actifs tangibles ou intangibles possédés ou contrôlés par la firme».

Les «compétences» ou «capabilities» sont une notion systémique, consistant en l'interaction des ressources dans le but de les valoriser. Il existe donc une hiérarchie entre les ressources et les compétences, qui sont également parfois définies comme des routines organisationnelles. Les compétences sont qualifiées de stratégiques lorsqu'elles sont à la base d'un avantage concurrentiel et qu'elles présentent les caractéristiques suivantes : durabilité, non transparence, transférabilité difficile et répliquabilité difficile. Rappelons que les compétences stratégiques ne sont pas concernées par l'externalisation.¹⁰

Les ressources et compétences jouent un rôle central dans l'organisation et l'évolution des entreprises. Cela impose une définition des différents types de ressources importantes avant d'explicitier les principes de cette théorie.

2.1.1. Quelques définitions

Les ressources d'une entreprise représentent l'unité d'analyse de cette théorie. Mais, ces ressources peuvent être de différents types. Il est donc nécessaire de définir les termes utilisés

¹⁰ Barthélemy.J, l'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle, Ecole Centrale Paris, 1999, P7.

dans la littérature pour exposer les principes de la théorie de ressources et compétences à savoir : inputs, ressources, compétences stratégiques, capacités dynamiques¹¹.

2.1.1.1. Les inputs

Il s'agit des facteurs génériques de production que l'entreprise achète et pour lesquels il existe un marché où ils s'échangent. Ces inputs ne sont donc pas spécifiques à une entreprise (il peut s'agir par exemple d'une matière première).

2.1.1.2. Les ressources

Ce sont des actifs spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marché sur lequel ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. On distingue généralement six types : les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.

2.1.1.3. Les compétences

Ce sont des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités. Généralement, les compétences sont une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et des processus organisationnels. En d'autre terme, elles peuvent être définies comme le déploiement simultané de plusieurs ressources dans le but de réaliser une activité¹².

Les compétences permettent de créer des nouvelles ressources pour l'entreprise, mais elles ne constituent pas un substitue pour ces dernières. Ainsi, elles facilitent ou permettent leur développement et leur accumulation. Les compétences sont dites stratégiques ou compétences de base si elles sont nécessaires pour la survie de l'entreprise.

Pour cela, elles ont les caractéristiques suivantes :

¹¹ Arrègle.J : « Analyse Ressource Based et identification des actifs stratégiques » ; revue Française de gestion N°, 160/ 2006, P 244.

¹² Barthélemy.J, (2007) op.cit, P84.

- ✓ Elles permettent des accès potentiels à une grande variété de marché ;
- ✓ Elles contribuent d'une manière positive à l'image de l'entreprise ;
- ✓ Elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes.

2.1.1.4. Les capacités dynamiques

Représentent les capacités de l'entreprise pour renouveler, augmenter, et adapter ses compétences stratégiques aux évolutions de l'environnement. En d'autre terme, ces capacités dynamiques résultent de la capacité de l'entreprise à intégrer, de combiner et de reconfigurer les ressources internes et externes pour s'adapter au fur et à mesure aux conjonctures. Comme les ressources de l'Enterprise les compétences doivent aussi évoluer.

Les capacités dynamiques permettent cette évolution. Elles peuvent être regroupées en quatre catégories ¹³:

- L'apprentissage : permet de créer des compétences stratégiques à partir de l'expérience collective ou individuelle.
- L'innovation qui utilise des compétences stratégiques actuelles pour en créer de nouvelles.
- L'identification des aptitudes à développer les compétences et les liaisons entre ces compétences.
- La préservation des compétences stratégiques au sein de l'entreprise et la garantie de leurs croissances.

2.2. Le principe de la théorie de ressources et compétences : la firme collection de ressources productives

La théorie des ressources appelées ressources- based-view dans les pays anglo-saxons, constitue le versant managérial de l'approche de la firme par les compétences, et celle s'inspire largement de l'ouvrage de Penrose .E. (1959) « theory of the growth of the firme ». La firme, selon Penrose, est une collection de ressources productives et de plus l'hétérogénéité des flux et des stocks de connaissances que la firme reforme, lui donne un caractère unique. Il définit alors

¹³ Arrègle.J, op.cit. P245.

la firme comme suit : « la firme est plus qu'une unité administrative, c'est aussi une collection de ressource productive dont la mise à disposition entre différents usages et dans le temps est déterminée par une décision administrative ...la taille de la firme est jugée par la mesure des ressources productives qu'elle emploie ». Deux aspects de cette définition doivent retenir plus particulièrement notre attention, d'un côté « la collection de ressource productive », de l'autre « la décision administrative »¹⁴.

La définition de cette collection de ressources productives de l'entreprise est tout d'abord essentielle. Penrose retient dans son analyse deux types de ressources, les ressources physiques et les ressources humaines.

La théorie basée sur les ressources est une théorie dynamique qui considère que la performance de la firme ne dépend pas uniquement de la possession de ressources clés à un moment précis de la vie de l'entreprise. Les ressources actuelles doivent être analysées dans le temps, les ressources actuelles pouvant être périmées dans le futur. La prise en considération de l'environnement est déterminante car des changements dans l'environnement engendrent des changements dans l'importance et la signification des ressources.

Nous en venons alors au second aspect remarquable de la définition de Penrose citée précédemment, à savoir la décision administrative. Il ne suffit pas de détenir seulement des ressources, encore faut-il les exploiter et les mettre en valeur. « Ce ne sont pas les ressources elles-mêmes qui sont des inputs dans le processus de production, mais seulement le service que les ressources peuvent rendre...les services rendus sont la façon dont elles sont utilisées». Une firme n'obtiendra pas des rentes parce qu'elle dispose de meilleures ressources, mais parce qu'elle dispose d'un côté, de compétences internes permettant une meilleure utilisation de ces mêmes ressources. D'un autre côté des capacités permettant de mettre en valeur les ressources. Les capacités ne sont pas seulement le résultat d'un simple assemblage de ressources, mais impliquent la mise en place de schémas complexes de coordination entre des personnes et entre des personnes et d'autres ressources. L'apprentissage au travers de la répétition, des routines permet d'améliorer cette coordination. Ces routines issues de l'expérience au cours du temps,

¹⁴ Bernard.B : « Economie de la firme » édition la découverte 2003, P 28.

vont permettre aux organisations d'agir ou de réagir rapidement et efficacement vis-à-vis de certaines situations proches.

Nous pouvons alors constater que, selon la théorie de ressources, ce qui différencie la firme du marché ce sont les mécanismes de coordination de ressources faisant l'objet d'une intégration et d'un apprentissage continu afin de dégager un avantage concurrentiel.

De nombreux auteurs considèrent la firme comme un lieu d'apprentissage et de production de connaissances mises au service de la performance. Dépassant la fonction de coordination comparable au marché la firme est alors vue comme une organisation capable d'apprendre et à même de produire de nouveaux savoirs¹⁵. En d'autres termes, cette théorie aborde l'organisation comme une constellation de ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes et leurs performances. En effet, ces ressources peuvent être la source d'un avantage compétitif.

2.3. Les fondements de l'avantage concurrentiel

L'objectif de la TRC est de déterminer les facteurs qui se sous-tendent l'avantage concurrentiel des entreprises. Son développement date du milieu des années 1980, même s'il existe des travaux précurseurs¹⁶. Elles reposent sur l'idée que les différences de performance entre les entreprises d'un même domaine d'activité peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et compétences. Si les firmes sont hétérogènes, c'est parce qu'elles ne possèdent pas toutes les mêmes ressources. Pour que les ressources soient positivement associées à la performance des firmes, elles doivent cependant apporter un véritable avantage concurrentiel aux firmes qui les possèdent. L'objectif de management est alors d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources et des compétences stratégiques.

En d'autres termes, une ressource ou une compétence est dite stratégique lorsqu'elle permet à une entreprise de disposer d'un avantage concurrentiel durable. Les activités pour lesquelles une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel constitue le cœur de métier de l'entreprise. Pour

¹⁵ Quélin.B, Arrégle,J : « Le management stratégique des compétences » édition ellipse 2000, P23.

¹⁶ Penrose.E, the theory of growth of the firm, john wiley, 1959.

cela, ces ressources doivent être : rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables¹⁷.

2.3.1. La valeur

Pour fonder un avantage compétitif durable une ressource ou une compétence doit permettre d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace de l'environnement, ou représenter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client¹⁸.

2.3.2. La rareté

Les ressources et compétences doivent être rares, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peut y avoir accès.

2.3.3. Imitabilité imparfaite

Une ressource ou une compétence doit impérativement être difficile à imiter par les concurrents de l'entreprise qui la possède. En effet, la capacité d'une firme à maintenir son avantage compétitif dans le temps dépend de la vitesse à laquelle les autres firmes peuvent l'imiter.

2.3.4. Substituabilité imparfaite

Pour conserver sa valeur la compétence ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles. Ces critères de valeur, de rareté, d'imitation imparfaite et de substituabilité imparfaite ont des implications claires sur la problématique de l'externalisation.

2.4. Diagnostic de la chaîne de valeur de processus de création de connaissances

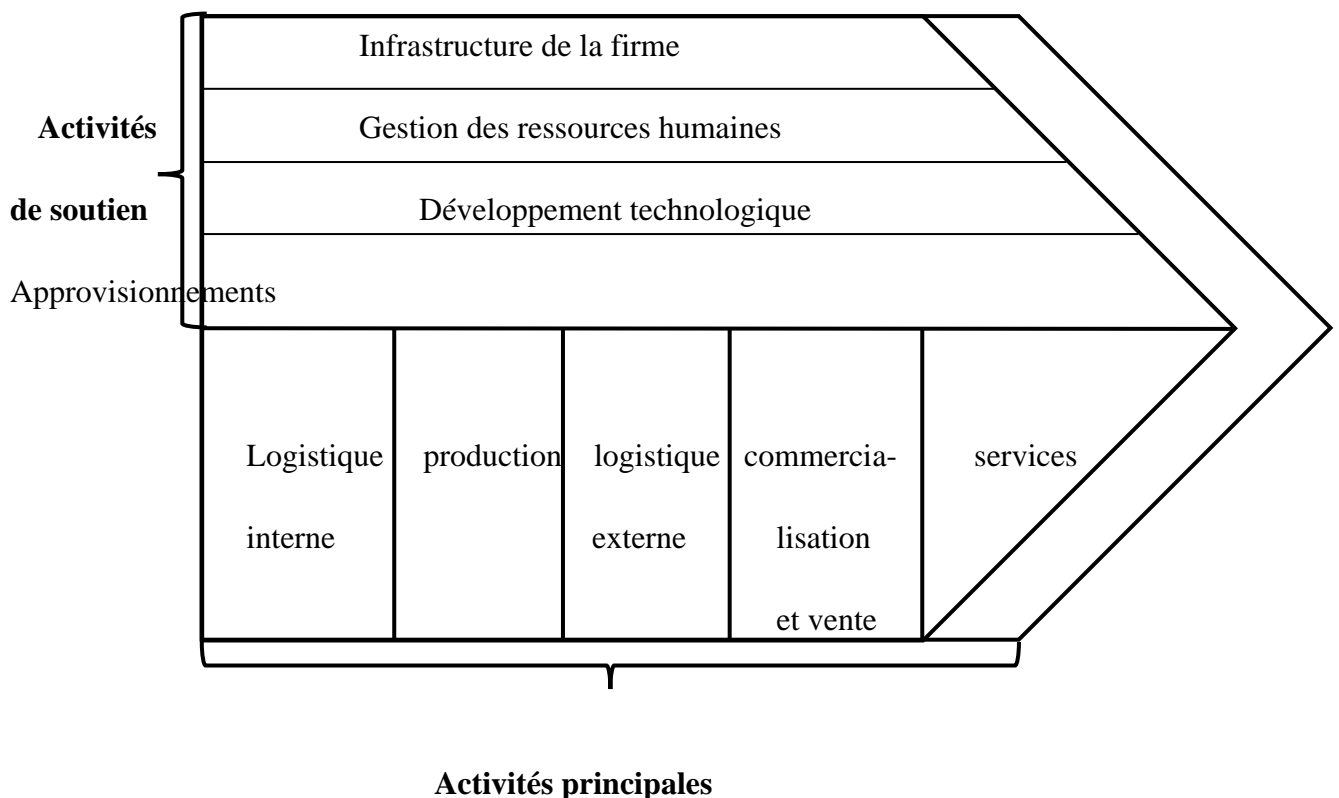
La question de la création de valeur est centrale pour les entreprises, Selon porter « toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer, et soutenir son produit. L'ensemble des activités peut-être représenté comme une chaîne de valeur ».l'ensemble de ces activités, comme le montre la figure N°06, peut être représenté par une chaîne de valeur.

¹⁷ Bernard.B, (2003), Op.cit. P34

¹⁸ Barthémely.j(2007) op.cit, P84.

La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités.

Figure N°06 : la chaîne type de valeur



Source : Porter.M, l'avantage concurrentiel.

Le niveau qui convient pour construire une chaîne de valeur est celui des activités qu'une firme exerce dans un secteur donné (unité d'activité) .une chaîne de valeur a l'échelle d'un ensemble de secteurs ou de branches est trop vaste et peut occulter d'importantes sources d'avantage concurrentiel. A quelques exceptions près, les chaînes de valeur de firme concurrentes dans un même secteur seront différentes les unes des autres. Cela constitue une source primordiale d'avantage concurrentiel.

En terme de concurrence, la valeur est la somme que les clients sont prêts à payer ce qu'une firme leur offre. La valeur se mesure par les recettes totales qui reflètent le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités qu'elle peut vendre.

Une firme est rentable si la valeur qu'elle obtient est supérieure aux coûts qu'implique la création du produit.

La chaîne de valeur donne la valeur totale. Elle comprend les activités créatrices de valeur qui sont les différentes activités physiques et technologiques qu'une firme réalise et la marge qui est la différence entre la valeur totale et l'ensemble des coûts associés à l'exercice des activités créatrices de valeur.

On peut diviser les activités créatrices de valeur en deux grandes catégories, les activités principales et les activités de soutien.

2.4.1. Les activités principales

Dans tout secteur, la concurrence met en jeu cinq grandes catégories d'activités principales, chaque catégorie peut être partagée en un certain nombre d'activités distinctes, qui dépendent du secteur concerné et de la stratégie de la firme.

- **La logistique interne** : activités associés à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaire au produit, telles que la manutention, l'entreposage, le contrôle de stocks, la programmation des transports et els renvois aux fournisseurs ;
- **La production** : activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les opérations relatives aux installations ;
- **La logistique externe** : activités associés à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, comme l'entreposage des produits finis, la manutention, le fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement des commandes et la fixation des calendriers ;
- **La commercialisation et la vente** : activités associés à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la

publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix ;

- **Les services** : activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit ;

2.4.2. Les activités de soutien

On peut partager en quatre grandes catégories, les activités créatrices de valeur qui ont la nature d'activités de soutien. Comme dans le cas des activités principales, chaque catégorie des activités de soutien peut être divisée en un certain nombre d'activités créatrices de valeur distinctes, propres à chaque secteur.

- **Les approvisionnements** : se rapportent à la fonction d'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme et non aux moyens de production eux-mêmes. Les moyens de production achetés comprennent les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de laboratoire, des équipements du bureau et de bâtiments. Bien que les moyens de production achetés soient associés d'habitude aux activités créatrices de valeur principales. Ils sont présents dans toutes les activités, y compris les activités de soutien.
- **Le développement technologique** : Le développement technologique joue un rôle important pour l'avantage concurrentiel dans tous les secteurs, et même un rôle clé dans certains.

Toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédure ou de technologie intégré dans les équipements de traitement ou de transformation. La gamme de technologies utilisées est très large dans la plupart des firmes, elles vont des technologies employées dans la préparation de documents et dans le transport de marchandises aux technologies incorporées dans le produit proprement dit. De plus, la plupart des activités créatrices de valeur utilisent une technologie qui combine différentes sous-technologies faisant appel à des disciplines diverses.

Le développement technologique prend de nombreuses formes, depuis la recherche fondamentale et la conception du produit jusqu'aux recherches sur les modes de

communication, à la conception des équipements de transformation et aux procédures de révision des machines. Lorsque le développement technologique est lié au produit lui-même et à ses caractéristiques, il soutient l'ensemble de la chaîne, tandis que d'autres développements de la technologie sont associés à certaines activités principales ou de soutien.

- **La gestion des ressources humaines :** La gestion de ressources humaines se compose des activités qu'impliquent le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la rémunération de toutes les catégories de personnel. Les activités de gestion des ressources humaines interviennent dans différentes parties de la firme, comme des autres activités de soutien, et leur dispersion peut conduire à une politique incohérente.

La gestion des ressources humaines influe sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation. Dans certains secteurs, c'est le facteur clé de l'avantage concurrentiel.

- **L'infrastructure de la firme :** l'infrastructure de la firme se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieurs et la gestion de la qualité. à la différence des autres activités de soutien, l'infrastructure sous-tend généralement l'ensemble de la chaîne et non des activités particulières.¹⁹

2.5. Les ressources source de rentes

Pour posséder des ressources en interne, une société doit faire face à des coûts de gestion. En effet, la possession de ressources physiques ou de ressources humaines, entraîne un certain coût immobilisation ; les ressources physiques doivent notamment être entretenues et les hommes doivent recevoir un salaire. Il serait possible d'avoir le même raisonnement pour l'ensemble des ressources. Les travaux basés sur les ressources internes considèrent cependant ces dernières comme un avantages compétitif et non pas comme une source de coûts internes.

¹⁹Porter.M, l'avantage concurrentiel « comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », interdictions, France, 1992, P 52-61.

La théorie basée sur les ressources et compétences, considère que la possession de ressources permet à la firme de bénéficier de rentes supérieures aux rentes obtenues par les concurrents, soit parce que le produit est distinct aux yeux des acheteurs, soit parce que la firme peut le produire à moindre coût. La rentabilité supérieure est la meilleure mesure de la performance et donc de la compétitivité d'une entreprise. Partant de ce principe, le problème critique de la firme est alors de conserver la compétence distinctive de son produit, ou, pour un produit identique, de maintenir sa position en matière de coût. Pour cela, il est nécessaire pour l'entreprise d'identifier les ressources susceptibles de générer des avantages, puis de les protéger, par la suite les exploiter et en fin les développer²⁰.

2.5.1. L'identification

L'identification consiste à repérer les ressources et les compétences qui peuvent sous-tendre un avantage concurrentiel. En d'autre terme, elle consiste à identifier les actifs susceptibles de générer des rentes. Un certain nombre de contraintes externes et internes, favorisent ou non la génération des rentes anormales à partir des actifs existants. Trois contraintes externes peuvent affecter la capacité des actifs, quand ils sont employés dans une situation particulière, à générer des rentes. Elles incluent:

- Les conditions de la demande par rapport au produit ;
- La politique publique ;
- L'action concurrentielle.

Les contraintes internes proviennent du fait que la firme est une collection de ressources liées et spécifiques et d'activités provenant de ces ressources.

2.5.2. La protection

La protection consiste à défendre les ressources et compétences contre leur imitation par les concurrents, c'est-à-dire caractériser les actifs associés à des rentes à long terme. En effet, il ne suffit pas de détenir un avantage mais encore il faut le conserver.

2.5.3. L'exploitation

²⁰ Combier.F , op.cit. P 47-49.

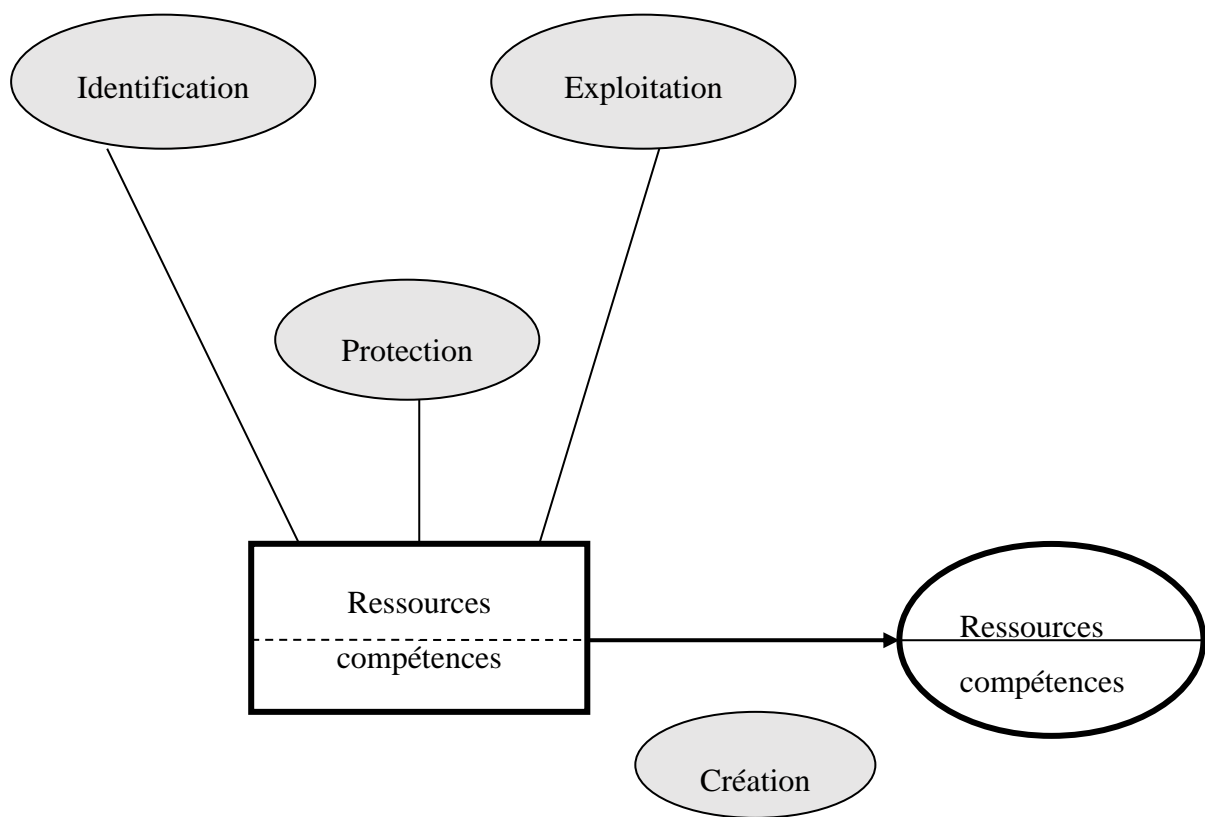
L'exploitation consiste à transformer les ressources et compétences en un flux de revenus.

2.5.4. La création

La création consiste à faire évoluer les ressources et compétences pour les adapter en permanence à l'environnement.

Ces différentes étapes sont résumées dans la figure ci-dessous :

Figure N°07 : le management des ressources et des compétences



Source : Arrègle (2000)

Une entreprise répondant aux critères précédents peut alors mesurer la valeur de ses rentes obtenues. Ainsi qu'elle disposerait en interne de la totalité des ressources (répondant aux critères de : valeur, rareté, non imitation et non substitution) nécessaires à son développement et à la réalisation de l'ensemble de ses activités. Cette entreprise pourrait alors partager les coûts

internes de gestion de l'ensemble de ces activités. Des économies d'échelle sont donc obtenues de fait par une utilisation meilleure voire optimale des ressources. La disponibilité de ressources en interne apparaît alors non plus comme une source de coûts mais comme une source de réduction de coûts dans cette perspective.

Mais il est rare que les firmes disposent de la totalité des ressources nécessaire à son fonctionnement notamment à son développement. Les entreprises doivent souvent acquérir sur le marché des ressources complémentaires, à un certain coût appelé coût d'acquisition. La possession des ressources nécessaires permettra donc bien de rendre la firme plus au moins performante et compétitive. Il s'agit par ailleurs de réduire au maximum le coût d'acquisition des ressources complémentaires. Or, compte tenu de l'indivisibilité des ressources, les entreprises acquièrent rarement les seules ressources nécessaires à une fonction ou activité, mais un ensemble compact de ressources indissociables. Une partie des ressources acquises sera utilisée, le reste restera sans emploi précis pendant un certain temps. De ce fait, il est plus important pour l'entreprise d'externaliser l'activité dont elle ne possède pas la totalité des ressources nécessaires à sa réalisation que de les acquérir sur le marché.

2.6. La décision de l'externalisation selon l'analyse de la théorie de ressource

La théorie de ressource s'intéresse aux facteurs déclencheurs de l'externalisation et de la notion de cœur de métier de l'entreprise. Elle cherche à justifier le fait que certaines entreprises dégagent des profits de façon durable. L'apport de cette théorie à l'analyse de l'externalisation réside dans la comparaison de la qualité des ressources et des compétences internes par rapport à celles des prestataires présents sur le marché.

L'externalisation est une décision stratégique qui peut être utilisée pour combler un vide entre les compétences souhaitées et les compétences réelles²¹.

²¹ Martin.A,Bourgeois.CH, « Le rôle des facteurs institutionnel dans la décision d'externalisation » in revue internationale V 11, N° 04 / 2007, P18.

Cette approche part du postulat qu'une entreprise ne possède pas nécessairement toutes les ressources et les compétences dont elle a besoin pour assurer son fonctionnement. Pour pallier ce manque, trois possibilités s'offrent alors à elle²² :

- Développer ces ressources et compétences en interne ;
- Racheter une entreprise qui dispose de ces ressources et compétences (croissance externe) ;
- Recours à l'externalisation.

L'externalisation représente un moyen d'accéder à des ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne. Par ailleurs, le recours à des prestataires ou des fournisseurs spécialisés peut faciliter une réduction des coûts et une amélioration de la qualité de produit ou de service.

L'approche ressources et compétences permet également de prendre en compte les questions fondamentales de l'avantage concurrentiel et du cœur de métier²³. Cette approche suggère que les entreprises ont intérêt à investir sur leur cœur de métier et à externaliser les activités qui n'en font pas partie. En effet, le cœur de métier fonde l'avantage concurrentiel des entreprises. Les activités qui en font partie doivent impérativement être réalisées en interne sous peine de fragiliser le développement de l'entreprise. En revanche, les activités qui n'en font pas partie peuvent être externalisées sans danger.

L'externalisation d'activités proches du cœur de métier est peu recommandée pour deux raisons liées entre elle. D'une part, plus une activité est proche du cœur de métier d'une entreprise, plus il sera difficile de trouver un prestataire susceptible de la réaliser correctement. En effet, pour faire partie du cœur de métier une activité doit remplir les quatre conditions développées précédemment. Les prestataires capables de prendre en charge des activités qui présentent de telles caractéristiques sont rares. D'autre part, plus une activité est proche du cœur de métier plus le risque de standardisation des actifs se pose. Pour bénéficier d'économies d'échelles significatives, les prestataires sont souvent contraints de mutualiser les ressources

²²Barthélemy.J, (2007) op.cit, P92.

²³ Barthélemy.J, Donada.C : « l'externalisation un choix stratégique » in revue Française de gestion N° 177/ 2007, P102-103.

transférées par leurs clients. Si l'utilisation de ressources standards est bénéfique pour les prestataires, elle pénalise les clients qui ont externalisé des activités proches de leur cœur de métier, peu standardisées par définition.

La théorie des ressources et compétences vise à construire une organisation qui est capable à créer, à acquérir et à transférer des connaissances ainsi qu'à modifier son comportement de manière à refléter leurs nouvelles connaissances et leurs réflexions stratégiques.

2.7. Les différences fondamentales entre la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources

Pour la théorie des coûts de transaction, les entreprises doivent leur existence aux limites des relations contractuelles. Elles peuvent donc être considérées comme une solution par défaut. Si les individus n'étaient pas opportunistes, il n'y aurait pas d'entreprises. « La théorie de la firme fondée sur la connaissance » est une extension de la théorie de la ressource, qui se focalise plus particulièrement sur la question de « la frontière de la firme ». D'après cette théorie, l'existence des entreprises provient de leur supériorité intrinsèque par rapport aux relations contractuelles et non de l'opportunisme des individus. En effet, les entreprises possèderaient deux qualités par rapport aux relations contractuelles :

- Au niveau de la mise en œuvre du savoir détenu, les entreprises bénéficient d'un effet de « substitution de connaissance ». En d'autres termes, les connaissances de certains membres de l'entreprise peuvent compenser l'absence de connaissance d'autres membres de la même entreprise ;
 - Au niveau de l'acquisition du savoir, les entreprises offrent une plus grande flexibilité que les relations contractuelles. Alors que les relations contractuelles impliquent de renégocier en permanence, les connaissances nouvelles ou les opportunités inattendues peuvent être facilement exploitées à l'intérieur des entreprises.

En somme, le déterminant principal de la décision d'externaliser ou d'internaliser n'est pas le même pour la théorie de la ressource. Pour les théories des coûts de transaction, l'internalisation résulte de l'opportunisme des individus. C'est avant tout pour éviter l'opportunisme du fournisseur que certaines activités sont réalisées à l'intérieur de l'entreprise. Pour la théorie de ressource, l'internalisation a pour but de bénéficier des capacités de coordination et de la flexibilité supérieures des entreprises. L'opportunisme n'a qu'une importance secondaire²⁴.

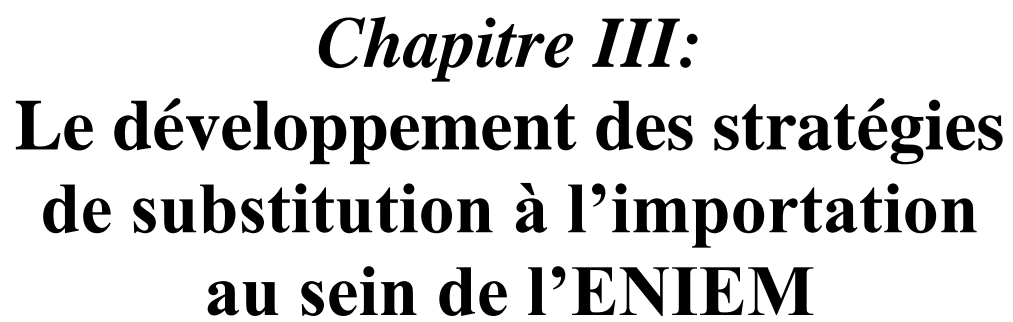
²⁴Barthélemy.J, (2007) op.cit,p86

Conclusion

Au final, l'analyse de l'apport de la théorie de coûts de transaction et la théorie de ressource sur la décision de l'externalisation nous permet de tirer les conclusions suivantes :

La théorie des coûts de transaction soutient que la forme organisationnelle retenue pour organiser une transaction notamment l'externalisation doit permettre de minimiser la somme des coûts de production et de transaction (coûts de planification, d'adaptation et de pilotage des tâches, se répartissant entre les coûts ex-ante et les coûts ex-post, analysé précédemment). La détermination de la forme d'organisation adéquate nécessite l'articulation entre les attributs de transaction préconisée par Williamson.

La théorie des ressources est utile à différents niveaux pour éclairer le phénomène de l'externalisation. Elle peut permettre de justifier l'externalisation au travers du transfert à un prestataire de compétences jugées non stratégiques (n'ayant pas les qualités évoquées précédemment) afin de recentrer l'utilisation de ses ressources sur les compétences jugées stratégiques (cœur de métier). L'externalisation réside dans la comparaison de la qualité des ressources et des compétences internes par rapport à celles des prestataires présents sur le marché. L'externalisation est une décision stratégique qui peut être utilisée pour combler un vide entre les compétences souhaitées et les compétences réelles.



Chapitre III:
**Le développement des stratégies
de substitution à l'importation
au sein de l'ENIEM**

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

Introduction

Afin de mettre en pratique l'ensemble de nos données théorique sur l'externalisation et les théories correspondantes, nous avons effectués en stage pratique au sein de l'entreprise ENIEM, précisément dans l'unité cuisson.

L'ENIEM a développé plusieurs actions commerciales, dans notre présentation de ces actions, nous allons présenter l'entreprise dans sa globalité, puis nous allons étudier les raisons pour lequel l'ENIEM fait pas recours à l'externalisation, spécialement nous allons analyser la substitution à l'importation au sein de l'entreprise ENIEM.

Dans ce chapitre nous allons présenter dans une première section, le lieu de stage à savoir l'Entreprise Nationale des Industries Electroménager (ENIEM), ainsi que son historique, son organigramme et ses activités principales, en passant par le processus de production.

Dans la deuxième section nous allons étudier le processus d'achat à l'international ou d'importation qui se décompose en dix étapes, qui commence par la demande de l'offre jusqu'au stockage, et on s'enchaîne avec le développement des stratégies de la substitution à l'importation en essayant d'éclairer davantage les raisons pour lesquelles l'entreprise doit faire recours à la production nationale par l'externalisation local, et diminuer l'importation, c'est-à-dire de passer du marché extérieur au marché intérieur.

Section 01 : Présentation de l'entreprise ENIEM

Afin de bien comprendre le déroulement de processus d'importation et l'étude sur l'externalisation, nous avons opté pour un stage pratique au sein de l'entreprise ENIEM, pour ce faire, nous commençons par une présentation de l'entreprise d'accueil.

1.1 Une vue globale sur l'entreprise ENIEM :

1.1.1 Historique de l'organisme ENIEM

Le contrat de réalisation du complexe d'appareils (CAM) a été signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprise allemandes représentées par les chefs de file D.I.A.G (*société allemande*) pour une valeur de 400 millions de dinars, les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977.

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

En 1977 le complexe d'appareils ménagers (CAM) a débuté son activité par la fabrication des réfrigérateurs petits modèles avec un effectif de 665 travailleurs et il a réalisé un chiffre d'affaire de 236 millions de dinars à la fin de l'année.

Dans le cadre du développement économique et social, l'ENIEM a procédé en 1986 à l'extension de son activité par l'acquisition de nouveaux équipements pour la fabrication de réfrigérateurs grands modèles et de cuisinières ainsi son chiffre d'affaire passa à 500 millions de dinars.

On peut résumer les faits survenus marquants le développement et l'évolution du (CAM) depuis sa création jusqu'à nos jours comme suit :

- **De 1977 à 1981 :**
 - Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles en collaboration avec le partenaire allemand DIAG- BOCH en 1977.
 - Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières et de réchauds plats à deux feux.
 - Montage des premières climatiseurs de type FRENCKE en 1978
 - Entrée en production des chauffe-eau/bain
- **De 1982 à 1986 :**
 - Introduction de montage des petits appareils ménagers, moulin à café (mac), sèche-cheveux (SC) en 1982.
 - Entrée en exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grand modèles en collaboration avec le partenaire japonais MITSUI-TOSHIBA en 1986.
- **De 1987 à 1989 :**
 - Abandon de la production du petit appareil ménager, cédée au secteur privé en 1987.
 - Montage des comptoirs et armoires frigorifiques (CAF) en 1989.
 - Arrêt de la production des réchauds plats à deux feux en 1989.
 - Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 88-01 portant orientation des EPE en octobre 1989.
- **De 1990 à 1991 :**
 - Arrêt de la production de l'ancienne usine de cuisinières et vente des équipements en 1990.
 - Entrée en production de la nouvelle usine de cuisinières avec le partenaire italien INTRCO-TECHNOGAS en 1991.
- **De 1992 à 1993 :**

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

- MAC, SC en Mise en place de l'usine des congélateurs horizontaux « BAHUT » avec le partenaire libanais LEMATIC en 1992.
- Réalisation du radiateur à gaz Butane avec panneaux catalytiques, Produit conçu par l'ENIEM en 1993.
- **De 1994 à 1997 :**
 - Réalisation des réchauds plats à quatre feux en 1994
 - Entrée en production de réfrigérateurs 520 L en 1995.
 - Abandon de la production des réchauds plats à quatre feux en 1997
- **De 1998 à 2000 :**

La restructuration du CAM en sept unités à savoir :

 - 1- Le siège
 - 2- L'unité commerciale
 - 3- Trois unités de production (Froid, Climatisation, Cuisson)

Deux unités de prestation (Technique et Service).

- **En 2007 :**

L'ENIEM figurait parmi les treize entreprises nationales que la banque d'affaires espagnoles Santander était chargée de privatiser, mais en l'absence d'éventuels reprenne

- parmi le privé, national ou étranger, le gouvernement a décidé de la garder dans son giron, du coup, l'entreprise qui à frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnées par le gouvernement pour effacer leurs dettes, une dette évalué à 17.5 milliards de dinars.

1.1.2. La situation géographique de l'ENIEM

L'ENIEM est implantée au niveau de la zone industrielle AISSAT IDIR de Oued-Aissi, elle se situe sur la route reliant la ville de Tizi-Ouzou et la commune de Tizi-Rached, elle s'étend sur une superficie de 55 hectares, ce complexe est administrée par une Direction générale sise à boulevard STITI Tizi-Ouzou.

1.2. Missions, activités et objectifs de l'entreprise ENIEM

1.2.1. Les missions principales de l'ENIEM

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brut (PIB).

La mission principale de l'ENIEM est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager. Elle assure aussi la production des appareils de réfrigération, de cuisson et de climatisation avec une faible intégration nationale.

1.2.2. Les activités de l'ENIEM

L'ENIEM possède des capacités de production et une expérience dans la fabrication Et le développement dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les appareils ménagers domestiques ;
- Les appareils de collectivités ;
- les petits appareils ménagers ;
- les lampes d'éclairage ;
- les produits sanitaires.

1.2.3. Les objectifs de l'ENIEM

L'objectif principal de l'ENIEM est le maintien de sa position sur marché nationale et la pénétration du marché international. À cet objectif principal s'ajoute d'autres objectifs :

- Le maintien de l'effort de formation et de communication ;
- L'amélioration du design des produits pour satisfaire le marché ;
- L'augmentation de la production et l'accroissement du chiffre d'affaire ;
- Contribution au développement social et économique aux niveaux régionaux et au niveau national ;
- La meilleure maîtrise des coûts de production ;
- L'amélioration de la capacité d'études et de développement ;
- La valorisation du potentiel humain du complexe ;
- Le renforcement de la sécurité des installations et des infrastructures.
- L'augmentation des taux d'intégration (*interne et externe*) ;
- L'augmentation du volume de production.

1.3.L'organisation et l'organigramme de l'ENIEM

1.3.1. L'organisation

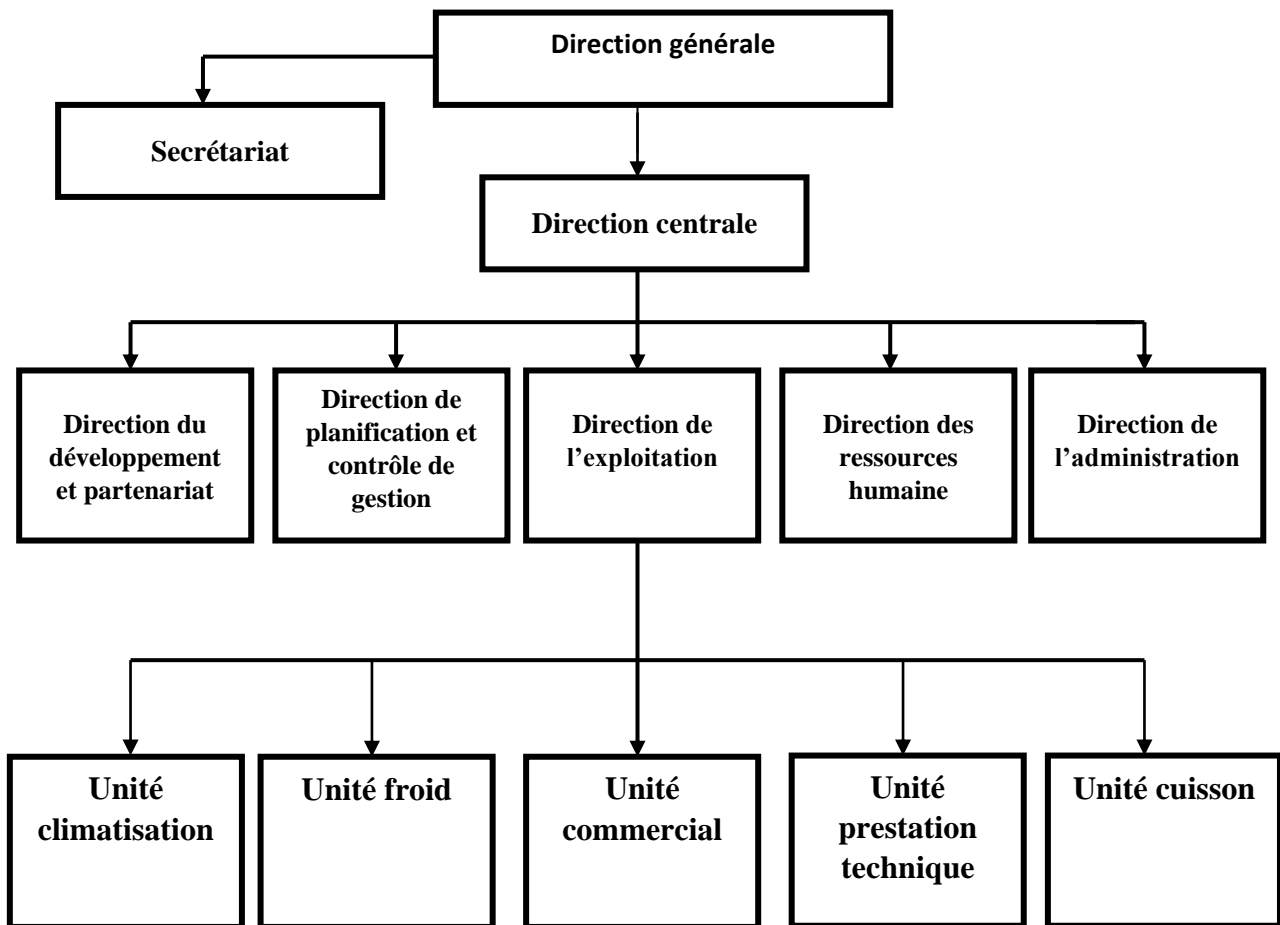
L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- 1) Le siège social situé au chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.
- 2) La filiale EIMS : elle se situe à MILIANA dans la wilaya d'AIN-DEFLA, sa mission principale est de produire et développer les produits sanitaires (baignoire, lavabos, éviers et receveurs de douche.)
- 3) La filiale filamp : elle se situe à MOHAMMEDIA de MASCARA, elle a démarré en février 1979 et elle est devenue filiale de 100% ENIEM le 01 janvier 1997.elle est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairages. les produits fabriqués par cette unité sont en nombre de trois :
 - ✓ Des lampes standards flamme, spot et réfrigérateurs.
 - ✓ Des lampes standards E26 et B22.
 - ✓ Fabrication d filaments
- 4) le complexe d'appareils ménagers implantés a la zone industrielle AISSAT IDIR de OUED AISSI dont il y'a l'unité froid, climatisation et cuisson.
- 5) l'unité commerciale située à la zone industrielle AISSAT IDIR de OUED AISSI.

1.3.2. L'organigramme de L'ENIEM

L'organisation de L'ENIEM a connu une évolution avec le développement de sa gamme d'activité. La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se compose comme suit : (Voir l'organigramme de l'entreprise)

Figure N°08 : l'organigramme général de L'ENIEM



Source : document interne à l'ENIEM.

▪ **La direction générale**

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise elle exerce son activité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

▪ **Les directions centrales de l'entreprise**

L'entreprise se compose des directions suivantes :

- la direction des finances et comptabilité ;
- la direction du développement ;
- la direction des ressources humaines ;
- la direction de planification et contrôle de gestion ;
- la direction de l'administration et la direction de l'exploitation : qui gère les unités de production (*froid, cuisson, climatisation*) et l'unité de prestation technique.

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

▪ L'unité commerciale

Cette unité est chargée de la commercialisation de produits de l'entreprise et d'assurer le service après-vente.

▪ Service achat

Sa mission est de fournir et d'exploiter les moyens techniques pour répondre aux sections des unités de production ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes de l'entreprise (*bâtiment, Voiries, Eclairage etc.*).

▪ les unités de production

L'entreprise dispose de trois unités de production à savoir : l'unité froid, l'unité cuisson, l'unité climatisation.

▪ L'unité froide

La mission de cette unité est de produire et développer les produits froids domestiques.

▪ L'unité climatisation

Elle est spécialisée dans la fabrication de climatiseurs pour fenêtres, split mural, et split système, ainsi que de chauffages à gaz butane.

▪ Unité de prestation technique

Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production, et un service de sous-traitance pour d'autres entreprises.

▪ L'unité cuisson

Cette unité est chargée de produire divers modèles de cuisinières. Elle est spécialisée dans la production de différents types de cuisinières. Ces différents produits sont :

- Cuisinières
- Réchaud plat

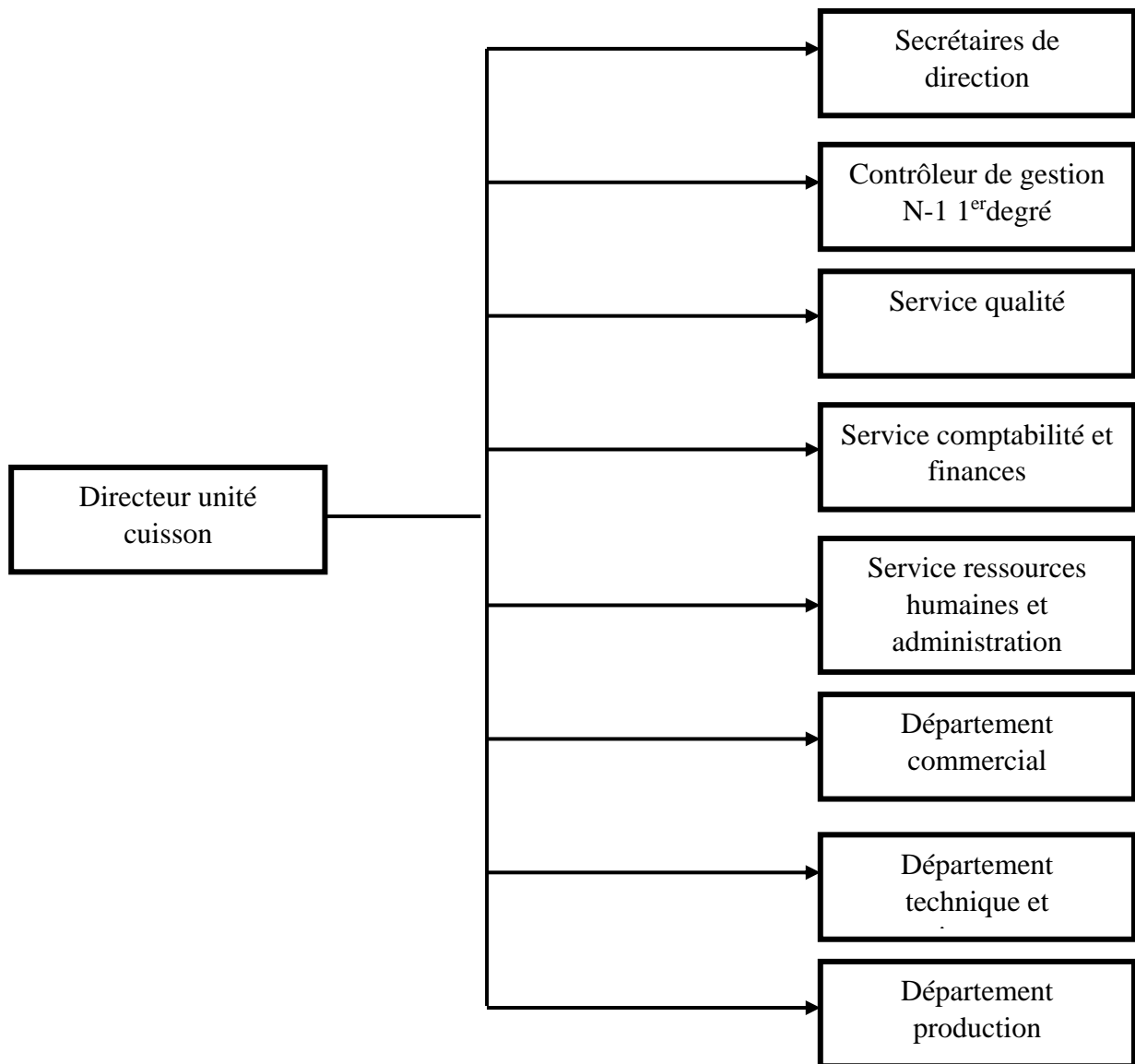
- Sa mission

La mission principale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de cuisson à gaz, électrique ou mite et tout produit de technologie similaire.

- Ses activités :

- La transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage et chromage)

Figure N°09 :L'organigramme de l'unité cuisson

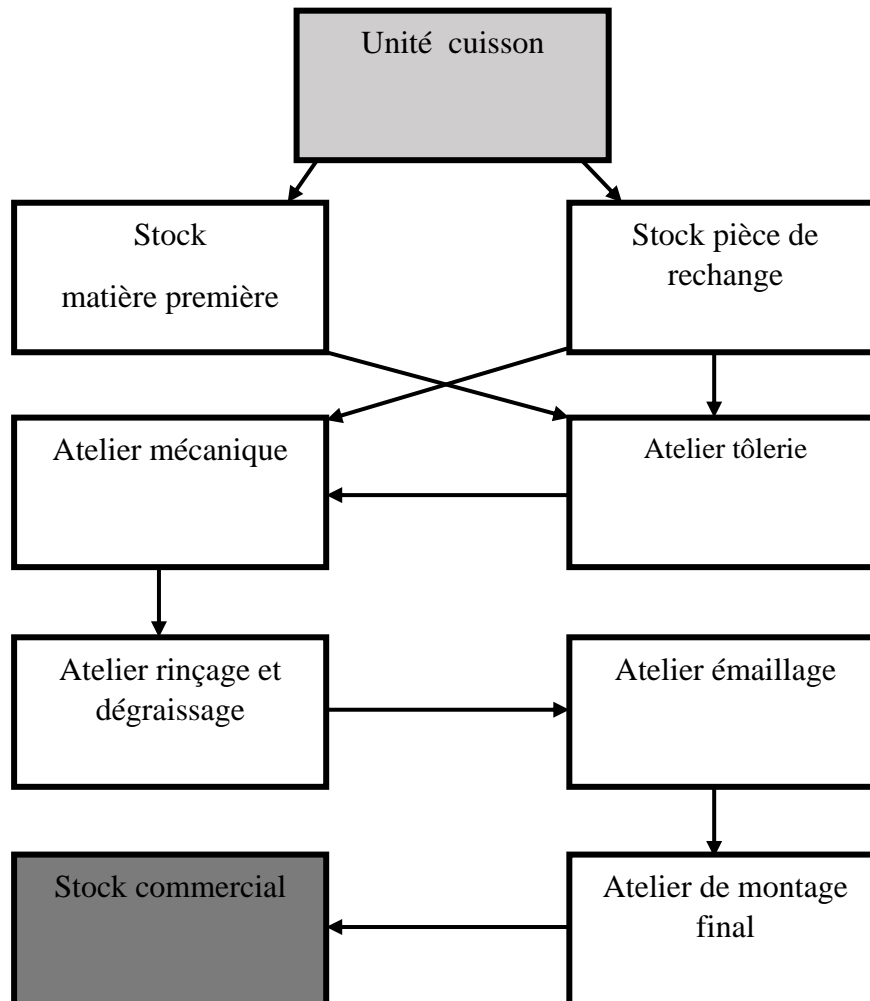


Source : document interne de l'entreprise ENIEM

1.3.3. Le processus de fabrication de l'unité cuisson de l'entreprise ENIEM

Après avoir visité l'ensemble des ateliers de l'unité cuisson, nous avons figuré les étapes de la production dans cette figure ci-dessous :

Figure N°10 : le processus de fabrication de l'unité cuisson



Source : réalisé par nous-mêmes

- ✓ **Atelier tôlerie :** après avoir reçu la matière première, l'atelier tôlerie se charge de découpage des bobines de tôle en mesure de la cuisinière.
- ✓ **Atelier mécanique :** il se charge de transformation mécanique de bobines de tôle et le découpage en petites chutes pour la fabrication des composants d'alimentation en gaz des grilles cuisinières.
- ✓ **Atelier rinçage et dégraissage :** il est spécialisé de nettoyage et de se débarrasser de tous les impuretés des composants.
- ✓ **Atelier émaillage :** est une autre prestation qui a plusieurs avantages, les pièces émaillées ont une grande durabilité, une grande résistance aux rayures et aux agents chimiques, et sont faciles à nettoyer.

Chapitre III : *Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM*

A l'aide d'une matière fondante, composée par des différents minéraux appliqués sur différentes pièces par cuisson à température élevée pour garantir la durabilité et la résistance.

- ✓ **Atelier montage final** : il se charge de montage et assemblage de l'ensemble des pièces nécessaire pour la cuisinière pour en transférer au stock commercial puis à la vente.

Il est composé de :

- D'une chaîne de montage des portes ;
- De deux chaînes de montage de cuisinières ;
- De poste de préparation d'ensemble ;
- Un laboratoire d'essai.

1.4 La gamme de produit de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM dispose d'une large gamme .Le froid, climatisation et cuisson.

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

Tableau N° 06 : les produits de l'ENIEM par unité.

Unité	Les produits	
Froid	<ul style="list-style-type: none"> - Réfrigérateur FR SU 20 GA ; - Conservateur 420 TV ; - Réfrigérateur 520L ADE ; - Réfrigérateur SIDE BY SIDE HC 666 WE ; - Réfrigérateur 320l; - Réfrigérateur no frost HD520W; - Réfrigérateur 240l; - Réfrigérateur 160l; - Bahut D500; - Armoire 1597N; - Congélateur 220F. 	
Cuisson	<ul style="list-style-type: none"> - Cuisinière tout gaz 6400 4 feux ; - Cuisinière tout gaz 6000 4 feux ; - Cuisinière tout gaz 6100 4 feux ; - Cuisinière tout gaz 8200 5 feux. 	
Climatisation	Climatisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Climatiseurs Split Système Tropicalisés - 7000 BTU ; - 9000 BTU ; - 12000 BTU ; - 18000 BTU ; - 24000 BTU. ▪ Armoire de climatisation - 48000 BTU ; - 60000 BTU.
	Chauffage	<ul style="list-style-type: none"> - Chauffe-eau 10L 3P ; - Chauffage R G N ;
	Machine à laver	Machine à laver ligne 7kg

Source : document interne a l'ENIEM

1.5 Les centres d'activités stratégiques(CAS) de l'ENIEM

1.5.1 Le CAS froid

Il est composé de quatre lignes de montage :

- ✓ Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle ;
- ✓ Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles ;
- ✓ Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.

Et des ateliers de fabrication suivants :

- ✓ Refondage et coupe en longueur de la tôle ;
- ✓ Presse et soudure ;
- ✓ Pièces métalliques ;
- ✓ Traitement et revêtement de surfaces ;
- ✓ Thermoformage et moussage.

1.5.2 Le CAS cuisson

Il est constitué de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication :

- ✓ Tôlerie ;
- ✓ Mécanique (fabrication de diverse pièces : tubes gaz, brûleurs, pièces en tôle,...) ;
- ✓ Traitement et revêtement des surfaces.

1.5.3 Le CAS climatisation

Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :

- ✓ Une ligne pour les climatiseurs ;
- ✓ Une ligne pour les machines à laver ;
- ✓ Une ligne pour les chauffe-eau / bain.

Nous remarquons que les différents CAS partagent des métiers communs notamment le traitement de la tôle, le revêtement de surface et le montage.

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

1.6. Les fournisseurs et les concurrents de l'ENIEM

Tableau N° 07 : fournisseurs et concurrents de l'ENIEM

Fournisseurs de l'ENEIM	BAYER(Allemagne) TONGYAN (Chine) GRETEL (Italie) APERAM (Espagne) RADERPLAST (Allemagne) GEERKENS(Belgique) LEMATIC (Liban)
Concurrents de l'ENIEM	- EssalemElectronic : LG - SAMHA : SAMSUNG - Groupe BENHAMMADI : CONDOR - CRISTOR : Groupe ABBABOU - CONTINENTAL - ET Autres

Source : document interne à l'ENIEM

1.7 Le personnel del'ENIEM

Le personnel de l'ENIEM est composé de cadres, opérateurs et maîtrise (maintenance, qualité, comptabilité, gestion du personnel, les chefs d'équipes et contremaitres).

Tableau N°08 : Le personnel de l'ENIEM

Cadre	Maîtrise (maintenance, qualité, comptabilité, gestion du personnel, les chefs d'équipes et contremaitres).	Opérateurs	Effectifs totale
332	500	904	1736

Source : document interne à l'ENIEM

1.8 Les défis de l'ENIEM

L'ENIEM comme toute les entreprises de l'électroménagers, pour pouvoir garder sa place, elle défié les concurrents du secteur de l'électroménagers .parmi ces défis, on peut citer les suivants :

- Avoir les moyens pour maîtriser les coûts : les coûts au niveau de l'ENIEM sont très élevés, malgré les efforts de la direction generale et du département technique, des écarts en termes de coûts, à cause des équipements qui tombent en panne, la rupture des stocks, les retards liés aux rotations des navires.

- Maintenir la position du leader sur le marché national : le marché national est devenu difficile à maîtriser .L'ENIEM auparavant occupe la place du leader avec 30% des parts de marché, avec l'arrivée des concurrent comme CONDOR et SAMSUNG, l'ENIEM a perdu la moitié de ses parts de marché.

1.9. Les forces et les faiblesses de l'ENIEM

1.9.1. Les force

- Leader dans l'électroménager (gamme de produit varié) ;
- Point de vente sur tout le territoire national ;
- Garante le service après ventes de ces produits (24 mois).

1.9.2. Les faiblesses

- Forte concurrence avec les entreprises privées (SAMHA-CONDOR) ;
- Lenteur dans toutes les procédures de travail ;
- Les produits sont critiqués parfois.

Section 02 : le développement des stratégies de substitution à l'importation au sein de l'ENIEM

Vue que l'externalisation est une forme d'importation, on prend l'exemple de l'ENIEM, qui dépend des importations des matières premières, et des pièces de rechanges, qui rentrent dans ce processus de fabrication, celle-ci réalise ses importations en utilisant les différents outils permettant d'optimiser et améliorer ses achats, c'est-à-dire, acheter en quantité optimale et à moindre coût. Pour cela, les entreprises adoptent une démarche pour réaliser ses opérations d'achat à l'étranger.

2.1. Le processus d'achat à l'international : (cas des grilles en fonte pour cuisinière)

Nous avons suivi une opération d'achat en focalisant sur le cas des grilles en fonte pour cuisinière. Dans cette partie de travail, nous étudions les étapes d'achat à l'international commençant par l'expression de besoin jusqu'au stockage final.

Étape 1 : L'expression de besoin

La direction générale établit chaque un programme qui comporte les éléments suivants :

- La liste des différents produits ;
- Nombre d'appareils à réaliser de chaque modèle et cela afin de déterminer le besoin net ou bien la DAI après avoir ajouté la SAV et l'état des stocks.

Le service de la gestion des stocks rédige une demande d'achat interne d'une grille de table de fonte émaillée (DAI) N°11230045 du 19/04/2017 (annexe n° 1).elle est établie par ordre de famille de produits dans lesquelles on doit préciser le code interne, désignation, quantité demandé, date de demande...

Le service gestion de stocks a pour mission de garantir la disponibilité de matières premières et composants nécessaires pour la production et d'informer à temps le service achat pour se prémunir d'éventuelles ruptures des stocks.

Étape 2 : La consultation et la sélection des fournisseurs

✓ **La consultation des fournisseurs**

Après la détermination du besoin net, le service achat procède à l'engagement de la consultation adressés le 02/03/2017 par e-mail ou fax aux fournisseurs homologués (annexe n° 2 et 3).

Dans notre cas, il s'agit d'une consultation sélective, le service achat a consulté :

- MEIHAO GROIUP/CHINE
- GRETEL/Italie

Chaque soumission doit contenir les documents règlementaires suivants :

- cahier de charge ;
- la consultation N° CUI 015/17 ;
- la déclaration à souscrire dument renseignée par le fournisseur ;
- l'annexe de besoin (grille de table en fonte pour cuisinière) pour l'année 2017(annexe 04) ;
- la lettre de soumission ;
- La déclaration de probité.

L'ouverture des plis à la date limite de dépôt de l'offre est de 21 jours à partir de la date de consultation le 02/03/2017 au 22/03/2017 à 12h00.

✓ **La réception et la comparaison des offres**

Après la réception des offres des fournisseurs, la commission d'ouverture des plis la (COP) qui est une commission multidisciplinaire et permanente procédé à l'ouverture des plis le 17/04/2017, en séance ouverte aux représentants des soumissionnaires. Elle a pour mission d'établir un procès-verbal (annexe n°5) pour la traçabilité du dossier et rejette les plis qui n'ont pas respectés les règles.

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

Étape 3 : Établissement du tableau comparatif des offres (TCO) :

La commission d'ouverture des plis établi le 27/04/2017 un procès-verbal de réunion sous le N° 03 qu'elle transmet à la commission d'évaluation des offres de l'unité (annexe n°6).

La commission d'évaluation des offres est chargé d'établir un tableau comparatif (annexe n°7) afin de dégager l'offre technico-commerciale la plus avantageuse ,en prenant en considération le rapport qualité, prix, délais de livraison ,modalités de paiement, INCOTERM, origine des marchandises et droit de douane...

✓ La sélection de fournisseur

Le dossier est ensuite retransmis à la structure commerciale, ce dernier procède à la présentation du dossier à la commission des marchés.

La commission valide ou donne le visa à l'unité afin de procéder à la commande des marchandises en établissant un procès-verbal dont on valide l'attribution du marché au fournisseur MEIHAO GROIUP/CHINE.

La structure commerciale a établi un dossier qui comporte :

- le rapport de présentation (annexe n°8) établie le 19/04/2017 ;
- le tableau comparatif établi le 17/04/2017 ;
- état de stock à une date déterminée ;

Le rapport de présentation comporte les informations suivantes :

Les fournisseurs consultés : GRETEL/Italie et MEIHAO GROUPE/Chine à qui est attribué le marché pour motif de meilleur offre technico-commercial la plus avantageuse.

GRETEL/ Italie a été écarté à cause de certains facteurs :

- Montant de l'offre qui était très élevé 34 615 600,94 DA par rapport a l'autre fournisseur qui était d'une valeur de 24 662 258,44 DA.
- Manque d'exigence de qualité qui était approuvé par le tableau de notation.

La répartition du marché qui a été attribué à MEIHAO GROUPE/Chine :

- **Le mode de passation du marché** : consultation sélective ;

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

- **Montant CFR du marché** : 213 000,00 USD soit 23 458 542, 00 DA ;
- **Evolution des prix** : réduction de l'ordre de 28% par rapport aux prix de l'année 2016 ;
- **Mode de paiement** : lettre de crédit irrévocable a vue ;
- **Motif de choix** : meilleure offre économique ;
- **Délai de livraison** : 45 à 60 jours après confirmation de la lettre de crédit.

Étape4 : Le choix de fournisseur et la négociation

✓ Le choix de fournisseur

À la réception du procès-verbal confirmant la validation du marché par la commission des marchés des unités, la structure commerciale établit un avis d'attribution provisoire.

✓ La négociation avec le fournisseur choisi

Après les dix jours le département achat entame des négociations avec le fournisseur MEIHAO GROUPE/Chine sur certains points importants tels que : le prix, le délai de livraison, le mode de paiement et l'incoterm ...

Cette négociation peut se faire par la présentation des fournisseurs aux bureaux des unités ou par fax, e-mail ou même par téléphone.

Après négociation le fournisseur arrête son offre définitive, de laquelle la structure achat procède à l'établissement de la commande.

Étape5 : Passation de la commande

✓ L'établissement d'un bon de commande

Le bon de commande établi en 4 exemplaires comporte les informations suivantes :

Code des marchandises : exemple : (230 511) désignation des marchandises /grille en fonte pour cuisinière.

Le bon de commande est présenté pour signature avec la confirmation de la commande et une fiche de vérification (annexe n°9) établie le 22/05/2017 signé par le responsable.

Étape6 : Expédition et assurance des marchandises

✓ Expédition des marchandises

Le fournisseur est chargé d'adresser un avis d'expédition des marchandises à son client(ENIEM) au moins 48h avant l'expédition en l'informant de :

- La date d'expédition
- Nom de navire
- Port d'embarquement

Les documents qui accompagnent la marchandise

- La facture commerciale
- Le connaissement
- Certificat d'origine
- Certificat de conformité
- Liste de colisage

✓ L'assurance des marchandises

Le service achat, après réception de l'avis d'expédition et des documents procède à l'établissement d'une police d'assurance pour ce couvrir des éventuels risque ou n'importe qu'elle avarie pouvant affecter leur marchandise pendant l'expédition.

L'avis d'aliment N° 17/30063 établi le 09/04/2018(annexe n° 10) contient le nombre de colis (1425) et nature d'emballage (cartonne).

Le taux applicable pour les polices d'assurances est 0,12 % du montant en DA de la marchandise pour le maritime en tout risque.

Étape7 : Le paiement de l'opération

Le dossier comportant les documents d'expédition est transmis au service transit pour les formalités de dédouanement, l'acheteur est tenu de faire une demande de crédit documentaire (lettre de crédit irrévocable à vue) afin de pouvoir retirer les documents originaux envoyés par canal bancaire.

Étape8 : Dédouanement de la marchandise

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

✓ L'avis d'arrivée de la marchandise

A l'arrivée des marchandises au port de destination la compagnie de transport envoie les avis d'arrivée à tous les entreprises ayant des marchandises sur le navire en question.

Le transitaire ENIEM se rapproche de la compagnie de transport muni d'un connaissance original (annexe n°11) endossé (ordre BEA) et de l'avis d'arrivée afin d'avoir son bon à délivrer.

✓ Établissement de la déclaration simplifiée

La marchandise est ensuite enlevée sous DSTR : Déclaration Simplifiée De Transit Routier avec les documents :

- Copie de registre de commerce
- Copie de la carte fiscale
- Copie de connaissance
- Facture domicile

Les services de douane procèdent à un contrôle sommaire et délivrent un bon à enlevé des marchandises.

✓ La mise à l'entrepôt

La mise à l'entrepôt des marchandises se fait en présentation des documents suivants :

- D11 valable 12 mois sauf autorisation des services de douane ;
- Copie facture domicile ;
- Copie connaissance ;
- Copie avis d'arrivée.

Les services de douane procèdent au contrôle et enregistrement du dossier, ensuite retransmis au douanier sur site.

La marchandise est dépotée et le conteneur est restitué.

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

✓ La sortie de l'entrepôt et l'établissement de la déclaration de la mise à la consommation (D3)

C'est la déclaration détaillée des marchandises (annexe N°12), le transitaire doit dégager les droits de douane suivant leur tarification douanière en vigueur.

Les documents suivants présentés sont des documents originaux :

- Copie facture originale domiciliée par BEA +copie
- Copie D11
- Eur1 originale (valable 4 mois)
- Liste de colisage
- Copie connaissement
- Copie avis d'arrivée
- Copie avis d'aliment

Le dossier à Tizi-Ouzou, l'inspecteur douane procède au contrôle des documents et contrôle physique des marchandises.

Étape9 : La réception de la marchandise

Le contrôle se fait à base des documents appelé la liste de colisage

✓ La réception quantitative

La structure gestion des stocks procède a l'établissement d'un bon de réception relatif à l'expédition .les quantités annoncées sur la facture ou la liste de colisage sont contrôler ou mesurer.

La réception qualitative est validé par la gestion des stocks (signature de chef de service) dans le cas où y'a pas d'anomalies.

Remarque : tout manquant on excédant set signalé sur le bulletin de réception (BR)

✓ La réception qualitative

La BR est remis au service qualité pour contrôle des marchandises suivant fiche technique ou plan des matières ou composant.

Le service qualité procède par méthode d'échantillonnage, le cas échéant (contrôle rigoureux ou strict pour composant GAZ.

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

Les marchandises sont admises suivant le niveau de qualité admissible pour chaque famille de produit.

Ce dernier détermine le taux maximal de marchandise défectueuse à accepter sur un lot que pour la livraison soit admise pour le service quantité.

Remarque : toute anomalies est signalé ou service achats pour remplacement.

Étape10: Entrée en magasin

Après le contrôle qualitative et quantitative les marchandises ont admissent et stockées dans le magasin.

Une copie du BR est transmise au service achats.

Durant la période de stage pratique effectué au niveau de l'entreprise ENIEM, unité cuisson, nous avons étudiés le déroulement d'une opération d'importation des grilles en fonte, ce qui nous permis de proposer la stratégie de substitution à l'importation. Dans ce cas il s'agit d'une substitution du marché national au marché international pour les raisons qui se focalisent sur les coûts des transactions qui sont élevés (coûts de transport, frais de stockages, frais de la douane, le coût de la recherche du fournisseur...etc.).

On prend l'exemple le coût d'opportunité est élevé comme le cas d'Algérie, on regroupe les commandes annuelles pour l'importation, cela est fait par cause de manque des navires ce qui nécessite une somme d'argent importante c'est-à-dire la commande quelle doit être consommer durant l'année, elle l'importe une seule fois.

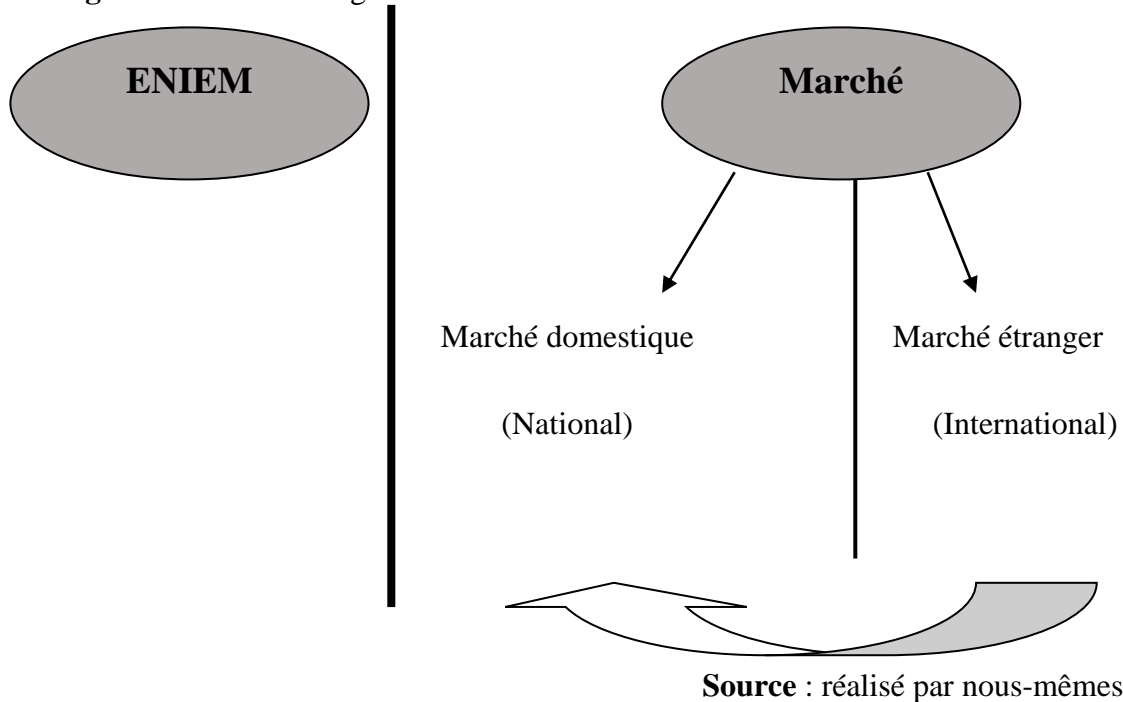
2.2. Le développement des stratégies de substitution à l'importation au sein de l'ENIEM

Une industrialisation par substitution aux importations (ISI) est un modèle de développement économique qui consiste à réduire la part d'importations afin de développer le potentiel industriel d'un pays. En limitant les importations, l'industrie du pays se développe pour répondre à la demande interne. Cela permet de protéger l'industrie locale dans son développement face à des entreprises étrangères beaucoup trop puissantes.

Chapitre III : Le développement des stratégies de substitution aux importations au sein de l'ENIEM

La démarche consiste à porter des correctifs pour la stratégie d'externalisation établie, c'est-à-dire, comment passer d'une externalisation qui a conduit l'ENIEM à s'approvisionner sur les marchés étrangers à une externalisation dans les limites du marché nationale.

Figure N°11 : la stratégie de substitution de marché national au marché international.



L'externalisation c'est de passer d'une forme d'externalisation à une deuxième forme, c'est passer d'une stratégie d'externalisation établie à l'international, à une forme d'externalisation nationale. Elle implique un réseau de sous-traitant local.

On prend l'exemple de l'entreprise nationale IMETAL (Annaba) et l'entreprise étrangère Arcelor-Mittal (France) : si l'ENIEM achète au près de l'entreprise IMETAL, donc on passe d'une externalisation fondée sur le marché international à une externalisation fondée sur le marché national.

2.2.1. Les raisons de substitution à l'importation

Il existe plusieurs raisons, parmi lesquels on cite les suivants :

- ✓ La rareté de la devise : l'ENIEM est une entreprise qui n'a pas des moyens de sa reproduction, à cause de manque de financement de l'Etat ;

- ✓ Développer des produits d'une valeur supérieure : les matériaux locaux sont d'une qualité supérieure à la qualité incorporels par les produits importés vue que l'Algérie possède la meilleure qualité des matières premières tel que : l'acier, le phosphate, le plastique, céramique...etc.

2.2.2. Les solutions envisagées pour la substitution à l'importation

Pour pouvoir déplacer de l'externalisation à l'international à une forme d'externalisation nationale, l'entreprise commence tout d'abord d'exploiter les matières premières qui sont disponible sur le marché local, si cette solution n'est pas suffisante, l'entreprise essaye de trouver d'autres stratégies, comme :

- ✓ La substitution des marchés à l'importation par des marchés locaux : déplacer à l'intérieur de la stratégie de l'externalisation en essayant d'utiliser les entreprises existantes en s'appuyant sur le réseau des entreprises existantes tels que : le groupe IMETAL (Annaba), ENIP(Alger), ENPC (Sétif), la BCR (Sétif) ;
- ✓ La création d'un Essaimage industriel : c'est une forme d'externalisation à partir d'un mouvement de libération des ressources humaines de l'entreprise, but de cette substitution est de structurer un réseau de sous-traitants locaux, c'est-à- dire la création des petites entreprises à partir des individus qu'ils ont formés au profit de l'entreprise, ce qu'on appelle une sous-traitance dépendante ;

Définition de l'essaimage : « au sens générale, l'essaimage est un phénomène observé dans les ruches d'abeilles, lorsque une partie quittent la ruche avec une reine pour former une nouvelle colonie.

En économie, l'essaimage sert à designer par extension la démarche consistant pour une entreprise à aider un ou plusieurs de ses salariés à créer sa propre société ou à reprendre une. C'est une mesure d'accompagnement de départ¹».

- ✓ La signature de contrat de création avec les dispositifs de promotion en matière de création d'entreprise (la CNAC, ANDI, ANSEG ...etc.) :
- ✓ L'externalisation par le moyen de la formation : il consiste à signer une convention avec les universités pour arriver à former les étudiants compétents pendant une période, dans le fonctionnement en contrepartie, l'entreprise se bénéficie de leur production.

¹ Mon-abeille, définition de l'essaimage, le site mon abeille,<http://www.mon-abeille.com/essaimage.php>, (consulté le 27/11/2019).

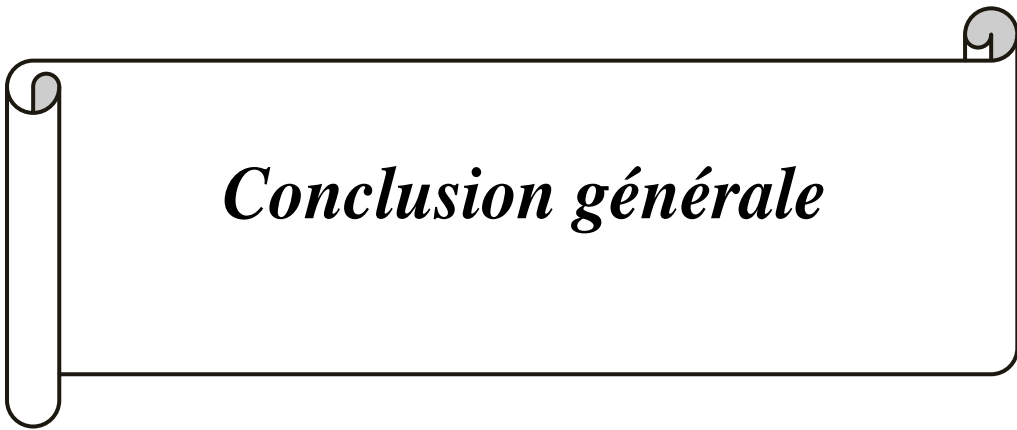
Conclusion

Durant notre stage pratique au sein de l'entreprise ENIEM, nous avons essayé de collecter le maximum d'informations nécessaire, afin de mettre en marche le processus d'importation ainsi que la stratégie d'externalisation. En général pour analyser ce processus et cette stratégie d'une manière fiable.

Pour bien comprendre le processus d'importation, nous avons opté de faire un tour aux ateliers de fabrication, en particulier la fabrication des cuisinières, à l'aide de chef de service de l'unité cuisson, pour but de voir le déroulement de la fabrication et la qualité des produits.

Nous avons interrogé les employés de l'entreprise ENIEM, afin de bien analyser les stratégies de substitution à l'importation pour le développement de la stratégie d'externalisation.

A la fin de ce chapitre, nous avons essayé de proposer quelques recommandations qui soient peut être utiles pour l'entreprise à l'avenir de ses activités.



Conclusion générale

L'externalisation présente une complexité qui s'explique en partie, la diversité des démarches que les entreprises déploient. Le caractère multidimensionnel et global d'externalisation laisse aux entreprises d'opérer suivant leurs capacités stratégiques, organisationnelles ainsi que les caractéristiques de l'environnement.

Cette stratégie, connaît un essor depuis les années 90, étant donné l'importance de son impact sur la compétitivité des acteurs sous la pression de la concurrence et les exigences accrues des consommateurs. En effet, cette démarche touche de plus en plus des activités et des secteurs Stratégiques jusqu'aux services publics en réseaux.

Les multinationales généralement développent des stratégies d'externalisation pour garder leurs compétitivités sur le marché internationale. La délocalisation est considérée comme la première solution stratégique pour faire face aux problèmes de l'insuffisance des matières premières nécessaires pour la fabrication des composants, elle vise aussi à réduire les coûts de fabrication.

Pour que l'entreprise nationale des industries et électroménagers (ENIEM) garde sa part de marché devant ses multinationales comme concurrents potentiels au niveau domestique, elle devrait développer de son côté des stratégies efficaces sur le plan de production, pour réduire à la fois ses coûts de production et de maintenir une meilleure qualité sur le marché, afin d'atteindre un niveau efficient.

Dans ce travail, nous avons en d'autres termes abordés la question des stratégies de substitution à l'importation, dans la perspective de développer les stratégies d'externalisation, il s'agit d'une tentative d'essayer de trouver des solutions, encourageant la production locale, en diminuant les importations.

Cependant, vu que la réduction des coûts de production est disant une question centrale, pour que l'entreprise garde sa survie dans la sphère concurrentielle, actuellement, l'entreprise ENIEM a fait recours à l'importation des composants, pour échapper à l'opportunisme et pour réduire les coûts de production et avoir une meilleure qualité c'est-à-dire en utilisant le facteur de l'opportunisme, qui est le facteur principal de la théorie des coûts de transactions, qui représente la volonté des individus d'agir dans leurs propres intérêts en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire qui peut se répercute négativement sur l'efficacité de l'entreprise . Quoi que, la théorie des coûts de transaction analysée dans le chapitre précédent, explique que l'abandon d'un marché n'est pas dû à la technologie et aux réductions de coûts de production résultant de l'intégration, mais à ceux de réduction de coûts

de transaction. Pour confirmer notre première hypothèse, selon l'entretien fait avec les responsables de l'ENIEM, en référence à la théorie des coûts de transactions, les importations génèrent des coûts de transaction très importants, donc le recours aux importations comme choix de développement de l'entreprise ENIEM, pourrait avoir des répercussions sur l'avenir de cette entreprise publique.

A partir des réponses aux questions posées aux employés de l'entreprise ENIEM, nous avons constaté qu'il y a une asymétrie informationnelle entre l'entreprise et le marché (de la sous-traitance, de la formation,...), ce qui entrave un véritable obstacle au développement de programmes des nouvelles stratégies d'externalisation à même trouver des solutions à la problématique des importations excessive de composants non-stratégiques.

Ce problème informationnel nous conduit à la confirmation de la deuxième hypothèse de ce travail d'ailleurs.

En effet, l'argument de manque d'information, qui a conduit à l'absence de développement de stratégie d'externalisation, se confirme avec la méconnaissance de la valeur des produits offerts localement. Les matériaux produits par des entreprises locales comme *IMETAL* et *ENIP*, ont une supériorité en termes de qualité mondialement reconnue.

En guise de synthèse pour développer le tissu industriel local, la part de l'Etat algérien est déterminante, celui-ci devrait penser s'inscrire dans une dynamique systémique à travers ses politiques de soutien, afin de développer des stratégies de substitution. Mais l'ENIEM devrait fournir un effort supplémentaire pour trouver des partenaires potentiels.

Le développement de la sous-traitance avec les partenaires locaux permettrait en effet l'amélioration de la compétitivité, ce qui pourrait assurer la réduction des coûts, des délais et l'amélioration de la qualité des produits.



Références bibliographiques

Ouvrages

1. Alcoufi. A et Kammoun. S , « Une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes », LIRHE, Toulouse, 2000.
2. Barthélmy.J, « Stratégie d'externalisation » édition DUNOD ,2007.
3. Barthélemy.J, l'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle, Ecole Centrale Paris, 1999.
4. Baudry .B, « Economie de la firme » édition la découverte ,2003.
5. Bertrand .Q, « Les frontières de la firme » édition economica , 2002.
6. Blancheton. B, « Sciences économique », Ed Dunod, Paris, 2009.
7. Bravard.J, Morgan.R, « réussir une externalisation », Edition village mondial, France, 2007.
8. Breuzard.J, et Fromentin.D ; « Réussir la logistique des activités de services » ; les éditions DEMOS.
9. El-Youssefi.M, « Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production, Études théoriques », Centre de recherche sur les innovations social, 2000.
10. Erize N.G, « Economie des coûts de transaction – Economie des compétences : Un débat théorique pour une interprétation des alliances du secteur bancaire ».
11. Gomez.P: « Le gouvernement de l'entreprise » ; édition Inter édition, 1996.
12. LEROY.F « les stratégies de l'entreprise » 3^{ème} édition, édition DUNOD, 2008.
13. Leroy.L : « Les stratégies d'entreprise » édition DUNOD 2001.
14. Odil.M : « Thème d'actualité d'économie de l'entreprise », édition Vuibert, 2003.
15. Patry .M« Faire ou faire-faire : la perspective de l'économie des organisations », Cahiers CIRAGO, Montréal, 1994.
16. Penrose.E, the theory of growth of the firm, john wiley, 1959
17. PLANE (J-M) « Management des organisations » édition DUNOD 2003.
18. Porter.M, l'avantage concurrentiel « comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », interdictions, France, 1992.
19. Quélin.B, Arrégle,J : « Le management stratégique des compétences » édition ellipse 2000.
20. Rainelli. M, « Le commerce international », Edition la Découverte, Paris, 2003.
21. Williamson. E, « la théorie des coûts de transaction », Edition Vuibert, France, 2001.

Rapports

1. les rapports annuels du commerce mondial de 2007 à 2009
2. Rapport annuel sur le commerce mondial, 2013.
3. Rapport du conseil d'analyse économique, « Les effets d'un prix de pétrole élevé et volatil », Paris, 2010.

Mémoires et Thèses

1. COMBIER.F : « Décision d'internalisation ou d'externalisation du développement de la recherche », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Science de gestion, soutenue le 7 janvier 1994 à Paris DAUPHINE.
2. Mazaud. F, De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus. Thèse de doctorat en sciences sociale, Université de Toulouse, 2007.
3. TIFRANIS: «les déterminants de choix des stratégies d'externalisation dans les entreprises des services public en Algérie»; mémoire de magister université Mouloud MAMMERI de TIZI OUZOU; 2012.

Revues

1. Arrègle.J-l : « Analyse Ressource Based et identification des actifs stratégiques » in revue Française de gestion N°, 160/ 2006.
2. Barthélemy.J, Donada.C : « l'externalisation un choix stratégique » in revue Française de gestion N° 177/ 2007.
3. KOUDRI.A : « Stratégies d'externalisation et de filialisation : quelle opportunité pour les entreprises publiques » in cahiers de CREAD N° 49/1999.
4. Martin.A,Bourgeois.CH, « Le rôle des facteurs institutionnel dans la décision d'externalisation » in revue internationale V 11, N° 04 / 2007.

Webographie

1. <http://www.mon-abeille.com/essaimage.php>.
2. https://unctad.org/fr/Docs/tdr2007_fr.pdf.
3. <https://www.nexton-consulting.com/>
4. <https://www.cairn.info/>
5. <http://www.forumducommerce.org/Lexternalisation-a-lechelle-mondiale/>



Liste des tableaux et figures

Tableaux

Tableau N°01 :Taux d'exportation de quelques pays européens pour la période 1830-1910

Tableau N°02 : Part des grandes puissances dans le commerce mondial durant la période 1850-1913

Tableau N°03 : Les exportations internationales par région de 1948 à 1973

Tableau N°04 :L'évolution du commerce mondial durant la période 2007-2009 par produit

Tableau N°05 : théorie des coûts de transaction et externalisation

Tableau N°06 : les produits de l'ENIEM par unité

Tableau N°07 : fournisseurs et concurrents de l'ENIEM.

Tableau N°08 : Le personnel de l'ENIEM

Figures

Figure N°01 :L'effondrement du commerce mondial pendant la crise 1929-1933 (en millions de dollars)

Figure N°02 : les quatre grands types d'externalisation

Figure N°03 : Les bénéfices du recours à l'externalisation

Figure N°04 :La décomposition des coûts de transactions

Figure N°05 :logique de la théorie des coûts de transaction

Figure N°06 : la chaîne type de valeur

Figure N°07 :le management des ressources et compétences

Figure N°08 :l'organigramme général de L'ENIEM

Figure N°09 :L'organigramme de l'unité cuisson

Figure N°10 : le processus de fabrication de l'unité cuisson

Figure N°11 : stratégie de substitution de marché national au marché international



Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre I: aspects généraux et évolution de processus de l'externalisation

Section 01: Evolution historique du commerce international05

Introduction05

1.1. Le commerce international avant 194505

1.1.1. Le commerce international de 19eme siècle à 1914.....05

1.1.2. La rupture entre les deux guerres07

1.2. Le commerce international de 1945 à 197509

1.2.1. La rupture des années 197010

1.3. Le commerce mondiale de 1976 à 2006.....12

1.4. Le commerce international durant la période 2007-200913

1.5. Tendances du commerce international durant la période 2010 à nos jours15

Section 02 : conceptualisation de l'externalisation16

2.1. Définition de l'externalisation.....16

2.2. L'externalisation et les phénomènes connexes17

2.2.1. La distinction entre l'externalisation et la sous-traitance17

2.2.2. La distinction entre l'externalisation et le downsizing17

2.2.3. La distinction entre l'externalisation et le reengineering17

2.2.4. La distinction entre l'externalisation et la cession	18
2.3. Les différents types d'externalisation.....	18
2.3.1. L'externalisation traditionnelle	19
2.3.2. L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources (ou avec disintégration)	19
2.3.3. L'externalisation stratégique avec transfert de ressources (ou avec désintégration)	19
2.3.4. L'externalisation stratégique	19
2.4. Les principaux objectifs de l'externalisation.....	19
2.5. Les raisons qui poussent les pays à externaliser leurs activités	20
2.6. Les principales fonctions externalisées	22
2.7. Les avantages et les inconvénients de l'externalisation	23
2.7.1. Les avantages	23
2.7.1.1. La réduction des couts de l'activité externalisée.....	23
2.7.1.2. Optimisation de la chaine de valeur	24
2.7.1.3. Homogénéisation du taux de rentabilité.....	25
2.7.1.4. L'amélioration de la performance de l'activité externalisée	25
2.7.2. Les inconvénients	25
2.7.2.1. La perte du savoir-faire et de competences	25
2.7.2.2. La sous performance de l'activité externalisée	26
2.7.2.3. Le risque social et de comportement opportuniste	26
2.7.2.4. Le risque lié au coût	27
2.8. Les facteurs favorisant le développement de l'externalisation	27
2.8.1. L'impératif de création de valeur	27
2.8.2. La croissance continue de marché des services et la pression de l'offre	27

2.8.3. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	27
2.8.4. Le recours généralisé au BENCHMARKING	28
2.8.5. Le rôle du mimétisme.....	28
Conclusion.....	29

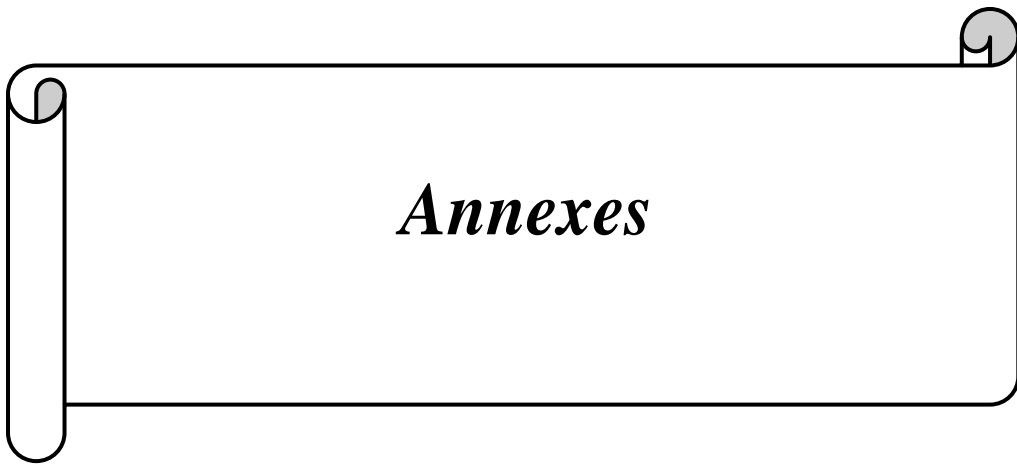
Chapitre II : les fondements théoriques de processus d'externalisation

Introduction	31
Section 01 : la théorie des coûts de transaction	31
1.1. Principe de la théorie des coûts de transaction	31
1.1.1. La nature de la firme avancée par Coase.....	32
1.1.2. De Coase à Williamson et la nouvelle approche néo-institutionnelle.....	34
1.1.3. Les attributs de la transaction.....	35
1.1.3.1. La spécificité des actifs	35
1.1.3.2. L'incertitude.....	36
1.1.3.3. La fréquence.....	37
1.1.4. Les différentes structures de gouvernance	37
1.1.4.1. Les contrats classiques	37
1.1.4.2. Les contrats néoclassiques.....	37
1.1.4.3. Les contrats relationnels.....	37
1.1.5. Le lien entre les attributs de transaction et structures de gouvernance	37
1.1.6. Les types de coûts de transaction	39
1.1.6.1. Les coûts de transaction ex-ante	39
1.1.6.2. Les coûts de transactions ex-post	40
1.1.7. Les facteurs influençant la formation des coûts de transaction.....	41
1.1.7.1. Rationalité limité	42

1.1.7.2. Opportunisme	42
1.1.8. Les limites de la théorie des coûts de transaction et le nécessaire recours à d'autres éclairages théoriques	44
Section02 : la théorie des ressources et compétences	45
2.1. Principes et définitions	45
2.1.1. Quelques définitions.....	45
2.1.1.1. Les inputs	46
2.1.1.2. Les ressources.....	46
2.1.1.3. Les compétences.....	46
2.1.1.4. Les capacités dynamiques	47
2.2. Le principe de la théorie de ressources et compétences : la firme collection de ressources productives	47
2.3. Les fondements de l'avantage concurrentiel	49
2.3.1. La valeur.....	50
2.3.2. La rareté.....	50
2.3.3. Imitabilité imparfaite	50
2.3.4. Substituabilité imparfaite	50
2.4. Le diagnostic de la chaîne de valeur de processus de création de connaissance.....	50
2.4.1. Les activités principales	52
2.4.2. Les activités de soutien.....	53
2.5. les ressources source de rente.....	54
2.5.1. L'identification	55
2.5.2. La protection.....	55
2.5.3. L'exploitation	56

2.5.4. La création	56
2.6. La décision de l'externalisation selon l'analyse de la théorie de ressource	57
2.7. Les différences fondamentales entre la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources	59
Conclusion.....	60
 Chapitre III : le développement des stratégies de substitution à l'importation au sein de l'ENIEM	
Introduction	62
Section 01 : Présentation de l'entreprise ENIEM	62
1.1 Une vue globale sur l'entreprise ENIEM	62
1.1.1. Historique de l'organisme ENIEM.....	62
1.1.2. La situation géographique de l'ENIEM	64
1.2. Missions, activités et objectifs de l'entreprise ENIEM.....	65
1.2.1. Les missions principales de l'ENIEM.....	65
1.2.2. Les activités de l'ENIEM	65
1.2.3. Les objectifs de l'ENIEM	65
1.3. L'organisation et l'organigramme de l'ENIEM.....	66
1.3.1. L'organisation	66
1.3.2. L'organigramme de L'ENIEM.....	66
1.3.3. Le processus de fabrication de l'unité cuisson de l'entreprise ENIEM	69
1.4 La gamme de produit de l'ENIEM	71
1.5 Les centres d'activités stratégiques(CAS) de l'ENIEM.....	73
1.5.1 Le CAS froid	73
1.5.2 Le CAS cuisson.....	73
1.5.3 Le CAS climatisation	73

1.6 Les fournisseurs et les concurrents de l'ENIEM.....	74
1.7 Le personnel de l'ENIEM	74
1.8 .Les défis de l'ENIEM.....	75
1.9. Les forces et les faiblesses de l'ENIEM	75
1.9.1. Les force	75
1.9.2. Les faiblesses.....	75
Section 02 : le développement des stratégies de substitution à l'importation au sein de l'ENIEM...76	
2.1. Le processus d'achat à l'international : (cas des grilles en fonte pour cuisinière).....	76
2.2. Le développement des stratégies de substitution à l'importation au sein de l'ENIEM	83
2.2.1. Les raisons de substitution à l'importation.....	84
2.2.2. Les solutions envisagées pour la substitution à l'importation.....	85
Conclusion	86
Conclusion générale	87
Références bibliographique	
Liste des tableaux et figures	
Annexes	
Table des matières	



Annexes

Résumé

L'externalisation fait partie des évolutions qui ont le plus affecté le fonctionnement des entreprises au cours des récentes décennies. D'abord cantonnée aux fonctions de production, elle touche aujourd'hui l'ensemble des activités : logistique, informatique, relation client, ressources humaines, finance, vente, etc.

Certaines entreprises, dans leurs optiques de recentrage stratégique, ont recours à l'externalisation afin de se concentrer sur leurs activités principales

« Le mot externalisation est un terme relativement nouveau, c'est le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne ». Une opération d'externalisation peut s'accompagner du transfert de personnel et d'équipements vers le fournisseur ou le prestataire. Notons que l'on emploie généralement le terme «fournisseur» pour les activités de production et le terme «prestataire »pour les activités de service »

L'externalisation présente une complexité qui s'explique en partie, la diversité des démarches que les entreprises déploient. Le caractère multidimensionnel et global d'externalisation laisse aux entreprises d'opérer suivant leurs capacités stratégiques, organisationnelles ainsi que les caractéristiques de l'environnement.

Pour que l'entreprise nationale des industries et électroménagers (ENIEM) garde sa part de marché devant ses multinationales comme concurrents potentiels au niveau domestique, elle devrait développer de son côté des stratégies efficaces sur le plan de production, pour réduire à la fois ses coûts de production et de maintenir une meilleure qualité sur le marché, afin d'atteindre un niveau efficient.

Abstract

Outsourcing is one of the developments that have most affected business operations in recent decades. Initially confined to production functions, it now affects all activities: logistics, IT, customer relations, human resources, finance, sales, etc. Some companies, in their strategic refocusing perspective, resort to outsourcing in order to focus on their main activities "The word outsourcing is a relatively new term, it is the fact of entrusting an activity and its management to an external supplier rather than performing it internally". An outsourcing operation can be accompanied by the transfer of personnel and equipment to the supplier or service provider. Note that the term "supplier" is generally used for production activities and the term "provider" for service activities " Outsourcing presents a complexity that can be explained in part, the diversity of approaches that companies deploy. The multidimensional and global character of outsourcing allows companies to operate according to their strategic and organizational capacities as well as the characteristics of the environment. For the national enterprise of industries and household appliances (ENIEM) to keep its market share in front of its multinationals as potential competitors at the domestic level, it should develop on its side efficient production strategies, to reduce both its costs production and maintain better quality in the market, in order to reach an efficient leve