

## إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة: العلاقات القانونية الناشئة عنه وعوامل نجاحه

د.بومدين بروال - جامعة باتنة1

د. عادل عشي - جامعة باتنة1

### ملخص:

إستراتيجية تعهيد الأنشطة "externalisation" تركز على عقد بمدة محددة تتضمن تحويل جزء أو إدماج وظيفة، مصلحة، أو هيكلية ما، ما بين المؤسسة الزبونة والمزود بالخدمة، وحتى ينجح التعهيد يجب أن يتضمن دراسة قانونية توضّح المسؤوليات المتبادلة عند تحرير العقد، والإستشارة القانونية تعد جانب ضروري يمكن من إلقاء نظرة فاحصة على النقاط الحساسة لهذا العقد، خاصة فيما يخص تحديد النشاط، مستوى الأداء المنتظر، مسؤوليات الطرفين وكذلك شروط الإلغاء وقواعد الخروج، موضوع هذه الورقة يتمثل في إلقاء الضوء على المسائل القانونية الواجب معالجتها عند إبرام عقد الأخرجة، وعوامل نجاحه.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية، التعهيد، نظريات مفسّرة، العقد،

الشراكة، عوامل النجاح.

### Résumé:

La stratégie d'externalisation est basée sur un contrat à durée déterminée, qui porte sur le transfert d'une partie ou de l'intégralité d'une fonction, service, ou infrastructure, entre l'entreprise cliente et le prestataire. Pour que l'externalisation soit réussie, il faut qu'elle implique une étude juridique, qui donne lieu à des responsabilités réciproques, à la rédaction d'un contrat. Le conseil juridique paraît nécessaire pour examiner les points critiques du contrat. On y trouve notamment la définition du service, du niveau de performance attendu, la procédure de transfert du service, la responsabilité des parties, ou encore les clauses de retour ou de réversibilité. L'objet de cet article est d'apporter un éclairage sur les questions devant être traitées dans le cadre de la mise en place d'un contrat d'externalisation et ses facteurs clés de succès.

Mots clés: stratégie, externalisation, théories explicatif, contrat, partenariat, facteurs de Succès.

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

#### مقدمة:

مفهوم التعهيد "externalisation" ليس وليد الساعة لأن إشكالية الحكم ما بين الموارد الداخلية والخارجية تُطرح دائماً، فمن الناحية التاريخية هناك العديد من الأنشطة التي تمّ إسنادها إلى الغير بشكل تدريجي كالأمين، الإطعام، البستنة وحتى التنظيف، فهي تعدّ أكثر الأنشطة التقليدية التي تم تعهدها، وعرف التعهيد اليوم إنطلاقة جديدة في شكل تعهيد له بُعد إستراتيجي، بمعنى الإسناد الخارجي للأنشطة الحسّاسة من أجل السير الحسن للمؤسسة كتكنولوجيا المعلومات، الإمداد أو الإتصالات، كما أنه أصبح طريقة جديدة لإدارة الموارد الحيوية التي تعدّ بُعد إستراتيجي حقيقي.<sup>(1)</sup>

هناك علاقات قانونية تنشأ بين المؤسسة الرّبونة والمزود بالخدمة "Prestataire de service"، فالتعهيد يرتكز على عقد قصير أو طويل الأجل حسب خاصية النشاط الذي يتم إسناده إلى الغير (إستراتيجي أو تقليدي)، فأدبيات الدراسة بيّنت الدور الهام الذي يلعبه العقد في عمليات التعهيد، فهناك من إعتبره بأنه إستثمار له تكلفته، وبالتالي يجب التحديد بدقة لكل جوانب العقد كقواعد المتابعة، قواعد الخروج، معايير الأداء وحق التصرف والشروط الجزائية المحتملة، وإذا لم يعالج العقد كل هذه الجوانب فلن ينجح عقد التعهيد.<sup>(2)</sup>

على هذا الأساس قمنا بطرح إشكالية هذه الورقة البحثية على النحو التالي:

ما هي العلاقات القانونية التي تنشأ بين مختلف الأطراف عند إبرام عقد التعهيد؟ وما هي عوامل نجاحه؟

للإجابة على هذه الاشكالية قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاث محاور رئيسية، تتمثل في:

المحور الأول: الإطار النظري لتعهيد الأنشطة.

المحور الثاني: النظريات المفسرة لتعهيد الأنشطة.

المحور الثالث: عقد التعهيد، العلاقات القانونية الناشئة عنه وعوامل نجاحه.

### المحور الأول: الإطار النظري لتعهد الأنشطة:

يتناول هذا القسم شرح لمصطلح التعهيد، مختلف المفاهيم المتعلقة به، المزايا التي يُتيحها بالإضافة إلى المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة من جراء إتخاذها لهذا القرار.

#### 1- شرح لمصطلح التعهيد:

قبل التطرق لأدبيات الدراسة التي تناولت مفهوم التعهيد، يجب أن نشير إلى أن هذا الأخير هو أحد الترجمات التي وجدناها عن المصطلح الفرنسي "Externalisation" إذ لا يوجد إتفاق على ترجمة لهذا المصطلح إلى اللغة العربية فالتعهيد، الأخرجة، الإسناد إلى الغير، الإسناد الخارجي، الإستعانة بمصادر خارجية كلها مترادفات أستخدمها الباحثين كمرادف لمصطلح "Externalisation"، وقد إختارنا مصطلح التعهيد لأننا نراه الأقرب إلى مفهوم هذا المصطلح.

مصطلح "Externalisation" في حد ذاته هو ترجمة للمصطلح الأنجلوسكسوني "Outsourcing" وهو المصطلح الأصلي لهذه الظاهرة التي برزت لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية خلف هذه الكلمة تختفي تركيبة من الكلمات الإنجليزية «outside- ressource- using» أي استخدام الموارد الخارجية،<sup>(3)</sup> ومع ذلك هناك من يرى بأن مصطلح "Outsourcing" يُستخدم فقط عند أخرجة نظام المعلومات،<sup>(4)</sup> في حين بفرنسا يستخدم مصطلح "infogérance" للتعبير عن مفهوم تعهيد نظم المعلومات، هذا المصطلح تشكّل إنطلاقاً من الكلمات "المعلومات information" بالنسبة لنظام المعلومات وإدارة "gérance" التي تعبر عن التزويد بالخدمة التي من خلالها يتولّى المزود المختص "l'infogérant" كل أو جزء من تكنولوجيا المعلومات الداخلية للمؤسسة (الزيون).<sup>(5)</sup>

في هذه الورقة البحثية إعتدنا على مصطلح التعهيد كترجمة لكلا المصطلحين، ولم نأخذ في الإعتبار الإختلافات بين "externalisation" و"outsourcing".

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

## 2- مفهوم التعهيد:

إذا كان التعهيد قد لقي إهتماما كبيرا في الدراسات الميدانية، إلا أن الدراسات الأكاديمية لم تعطها بعد الإهتمام اللازم. أسباب نقص اهتمام الباحثين بالتعهيد يعود دون شك إلى سوء الفهم، فأولى التعاريف التي قدمت له لا تمكن من التمييز بشكل واضح بينه وبين الأشكال التنظيمية الشبيهة بها (التعاقد من الباطن ومفاهيم أخرى)، فانطلاقا من سنة 1994 إعتبر الباحثين Hilmer و Quinn التعهيد على أنه عملية إستراتيجية تتطلب إستثمارات أكثر في مجال الأبحاث. دراسة Hilmer و Quinn تبعتها عدة دراسات لباحثين آخرين عملوا على تعريف التعهيد من حيث خصائصه الرئيسية، نذكر من بينها: تعريف Hilmer و Quinn: "هو الحصول على الأنشطة من مصادرها الخارجية بما فيها تلك التي من المعتاد اعتبارها جزء لا يتجزأ من المؤسسة، بشرط ألا تكون جزء من المهمة الأساسية للمؤسسة"<sup>(6)</sup>، وعرفه E.Fimbel على أنها "عملية تهدف إلى الإسناد لمزود بالخدمة متخصص كل أو جزء من نشاط مؤسسة زبونة في إطار عقد متعدد السنوات، على أساس توافقي، مع مستوى خدمة ومدة محددة"<sup>(7)</sup>، وعرفه J.Barthélémy: "هو العمل الذي من خلاله يتم اللجوء إلى مزود خارجي من أجل إنجاز نشاط كان حتى اللحظة يُنجز داخل المؤسسة"<sup>(8)</sup>، وعرفته I. Renard: "هو العملية التي من خلالها تسند مؤسسة ما إلى مزود خارجي لفترة طويلة بما يكفي تسيير نشاط أو عدة أنشطة، والتي تعدّ ضرورية (الأنشطة) لسير عملها. هذه الأنشطة يتم وصفها حسب النتائج المرجوة...، والمزود الخارجي هو المسؤول الوحيد عن الوسائل الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف المحددة."<sup>(9)</sup>

نحن سنركز على تعريف Fimbel و Barthélemy حيث نعرف التعهيد على أنه عملية من خلالها تسند المؤسسة إلى مزود خارجي كل أو جزء من أنشطتها التي كانت حتى اللحظة تنجز بالداخل.

### 3-مزايا وعيوب التمهيد:

إتخاذ قرار تعهيد نشاط ما يمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا عديدة، وفي نفس الوقت قد يعرضها لعدد من المخاطر.

ميزYang &Huang بين المزايا الاقتصادية (تخفيض التكاليف مثلا)، والمزايا الإستراتيجية (التركيز على الأنشطة الرئيسية مثلا)، مزايا تكنولوجية (الوصول إلى التكنولوجيات الحديثة مثلا)، مزايا متعلقة بالجودة والإدارة (مشاكل الإتصال مثلا)، وباحثين آخرين أكملوا القائمة. لكن Barthélémy لخص مزايا التمهيد في ثلاث عناصر رئيسية: (10)

▪ يتيح وفورات في التكاليف، لأن المزودين بالخدمة المتخصصين لديهم نظام تكاليف أكثر إيجابية مقارنة بتلك المتعلقة بإنجاز النشاط من الداخل؛

▪ يمكن المؤسسة من التركيز على الأنشطة الإستراتيجية، على سبيل المثال، تعهيد تكنولوجيا المعلومات يمكن المؤسسة من التركيز على أعمالها الأساسية؛

▪ يمكن من مسايرة التطورات السريعة للتكنولوجيات، لأن المزودين بالخدمة المتخصصين لديهم خبرة أكبر من الخدمات الداخلية.

وحسب Barthélémy كذلك فالتعهيد لديه أيضا أربعة عيوب رئيسية هي: (11)

▪ فقدان المعلومات والخبرات على مستوى النشاط الذي تمّ تعهيده؛

▪ تنشأ عنه تبعية دائمة تجاه المزود؛

▪ يتضمن مخاطر تتعلق بالتركيز على سوق المزود بالخدمة؛

▪ يتضمن مخاطر اجتماعية، الناتجة عن رفض المستخدمين الانتقال للعمل للمزود بالخدمة، حيث يعبرون عن ذلك من خلال الإضراب أو عن طريق التخفيض في إنتاجيتهم.

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

### المحور الثاني: النظريات المفسرة للتعهد:

قرار التعهيد لديه إطار نظري يتشكّل من مجموعة من النظريات، هذه النظريات يتم الاستعانة بها لوضع إطار له وهذا ما يعكس مدى تعقيد هذه الظاهرة، وكذلك لكون معظم نظريات المنظمة تركز على جوانب معينة فقط من مشاكلها، ومن خلال ما ورد بأدبيات الدراسة نلاحظ أن التركيز منصب على نظريتين أساسيتين، نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الموارد والكفاءات، وبدرجة أقل تستخدم نظرية الوكالة كذلك لتفسير ظاهرة الأخرجة.

#### 1- نظرية تكاليف الصفقة:

نظرية تكاليف الصفقة هي نتاج لأعمال Ronald Coase وبعده Oliver Williamson، هذه النظرية أُلقت الضوء على خيارات الفاعلين الاقتصاديين من حيث الترتيبات التعاقدية والتنظيمية، فالسوق كنمط للتنسيق اللامركزي المرتكز على آليات الأسعار، والتسلسل الهرمي "hiérarchie" كإجراءات مركزية تركز على السلطة، يمثلان الصورة الرمزية والمتضاربة للترتيبات التعاقدية.<sup>(12)</sup>

وفقا لـ: Williamson، نظرية تكاليف الصفقة تفترض أن هناك ثلاث طرق لتنظيم النشاط:<sup>(13)</sup>

- الإنجاز الداخلي (نمط تسيير "المؤسسة")؛
- الإسناد إلى السوق (نمط تسيير "السوق")؛
- الإنجاز من طرف مزود خارجي "prestataire" مع الإحتفاظ بعلاقة وطيدة ودائمة (نمط التسيير "الهجين").

الجزء الأكبر من النشاط الاقتصادي الذي يتم على أساس أشكال هجينة، يمثل حصة سوق صغيرة جدا من النشاط الاقتصادي، بقية الصفقات تقع ضمن التسلسل الهرمي، والتعهيد كشكل من أشكال التعاون ما بين المؤسسات يمثل بنية التسيير الهجين.<sup>(14)</sup>

لتحديد الشكل التنظيمي المناسب بالاستناد إلى تعظيم الاستفادة من تكاليف الصفقات، إقترح Williamson السمات الثلاث للصفقات التي تتمثل في: خصوصية الأصول، تكرار الصفقات وعدم التأكد. في هذا السياق، نظرية تكاليف الصفقة تمكّن من تفسير خيار التعهيد عبر بحوث التحسين التنظيمي من خلال الاندماج أو التفكك العمودي، ويمكن النظر إلى قرار التعهيد على أنه انتقال من نمط تسيير الاندماج العمودي إلى نمط التسيير العلائقي.<sup>(15)</sup>

## 2- نظرية الموارد:

نظرية الموارد هي أكثر النظريات التي وظّفت كثير الشرح قرار التعهيد بعد نظرية تكاليف الصفقة. الهدف من نظرية الموارد يتمثل في تحديد العوامل الكامنة وراء الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تتمثل أسسها في: الاختلاف في الأداء بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع يمكن تبريره من خلال الاختلاف في الموارد والكفاءات، الموارد تتمثل في الأصول (المادية أو المعنوية) والتي تشمل ستة أنواع: الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية والشهرة. أما بالنسبة للكفاءات، فيمكن تعريفها على أنها البث المتزامن للعديد من الموارد من أجل إنجاز النشاط.<sup>(16)</sup>

اعتبر Williamson بأن هذه النظرية مكتملة للمنطق الاقتصادي من خلال المفاهيم المرتبطة بالمهمة الأساسية "cœur de métier"، والاختلاف في الأداء. الإسهامات الرئيسية لنظرية الموارد من أجل فهم "ظاهرة" التعهيد تستند إلى مفهومين رئيسيين:<sup>(17)</sup>

▪ **التركيز على المهمة الأساسية:** المؤسسات غير مكثفة ذاتيا من ناحية مواردها، وإستراتيجية المهمة الأساسية تقودهم للتركيز على استثماراتها النوعية واستكمالها بعروض المزودين بالخدمة، علاوة على ذلك، يصبح التعهيد أداة للتعبئة المثلى لموارد المؤسسة في أعمالها الأساسية. هذه النظرية تستخدم لتبرير التعهيد من خلال: من جهة، النقل إلى مزود خارجي الكفاءات غير الإستراتيجية من أجل تركيز استخدام مواردها على الكفاءات

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

الإستراتيجية، ومن جهة أخرى، تطوير الكفاءات الإستراتيجية الجديدة بما يسمح إدارة العلاقة مع المزود بالخدمة.

▪ **الاختلاف في الأداء:** الاختلاف في الأداء بالنسبة للمؤسسة هو البحث في السوق عن أفضل جودة مثلما لو تم إنجازها داخليا، الإختيار بين تخصيص الموارد داخليا أو خارجيا مرتبط بالاختلاف في الأداء الذي يمكن أن يحقق نشاطا ما، وهكذا، فالتوجه نحو أخرجة الأنشطة التي لا تتوفر فيها المؤسسة على كفاءات نوعية يجب مراعاتها، وعلى العكس من ذلك فالتوجه نحو الحفاظ على الأنشطة التي تملك فيها كفاءات بالتسلسل الهرمي للمؤسسة يمكن من تحقيق أفضل أداء.

### 3- نظرية الوكالة:

نظرية الوكالة تتعلق بعدم التأكد وعدم القدرة على التقدير الجيد لجهود الوكيل ولتكاليف إعداد وإنجاز العقد، حسب هذه النظرية، يتم تحليل المؤسسات من حيث التضارب في المصالح بين الأصل (المؤسسة) والوكيل (المزود بالخدمة).<sup>(18)</sup>

في إطار عقود التعهيد، تلعب نظرية الوكالة دورا رئيسيا في إدارة العلاقة التعاقدية من خلال إنشاء آليات رقابة ضرورية للتقليل من أهمية تكاليف الوكالة الناتجة عن عقود التعهيد. المؤسسة التي تخرج النشاط تقوم بالتفويض لمزودي الخدمة مسؤولة الموارد والنتائج، مما ينتج عنه تبعية محتملة للوكيل (المزود بالخدمة)، وهذا ما يدخل الشك إلى نظام قرارهم. ويبقى أن نوضح بأن مساهمة نظرية الوكالة في اتخاذ قرار الأخرجة يبقى ضئيل، مساهمتها تبقى مهمة فقط في مرحلة ما قبل إتخاذ القرار.<sup>(19)</sup>

أهمية النظريات المختلفة المفسرة للتعهد يمكن تبيانها من خلال ربط كل نظرية بوجهة مختلفة من عملية اتخاذ قرار تعهيد الأنشطة، لذلك نجد أن كل نظرية لا يمكن أبدا أن تفسر ظاهرة التعهيد ككل، ولكن المساهمة المتبادلة لهذه النظريات يشكل الأساس النظري الملائم.<sup>(20)</sup>



**المحور الثالث: عقد التمهيد ، العلاقات القانونية الناشئة عنه وعوامل نجاحه:**  
يلعب العقد دور رئيسي في نجاح أو فشل عملية التمهيد ، ولذلك فالتحكم في النشاط الذي تم إخراجته يرتكز أساسا على بنود العقد والتوافق التعاقدية الذي يشكل أساس العلاقة والمبادلات بين الأطراف خلال طول مدة العقد.

### **1-تعريف عقد التمهيد:**

العقد هو "إتفاق إرادي بين طرفين ينشأ عنه التزامات فيما بينهما"<sup>(21)</sup>. أما عقد التمهيد فيعرف على أنه " ذلك العقد الذي تسند بمقتضاه المؤسسة تنفيذ كل أو جزء من نشاط كان ينبغي بالداخل إلى مزود بالخدمة متخصص في مقابل أجر ولفترة متعددة السنوات".<sup>(22)</sup>

ميزة هذا التعريف أنه يؤكد على مسؤولية المزود بالخدمة عن تنفيذ النشاط أمام المؤسسة الزبونة ، وهذا يتطلب أن يكون الطرف الذي تتعاقد معه المؤسسة مزودا أو موفرا "Prestataire" لا موردا "Fournisseur" ، لأنه توجد فروق جوهرية بين التوريد والتزويد بالخدمة ، حيث أن عمل المورد يقتصر على مجرد توريد المواد التي يتم تحديدها مسبقا ، في حين التزويد بالخدمة يقتضي اشراك المزود في تنفيذ النشاط أو جزء منه ، فإذا لم يكن هناك هذا الاشتراك أو التدخل المباشر في التنفيذ ، فلا يمكن أن تكون هناك عملية تمهيد.<sup>(23)</sup>

### **2-خصائص عقد التمهيد:**

يمكن إستخلاص الخصائص التالية التي تميز عقد التمهيد:<sup>(24)</sup>

#### **1-2 - عقد رضائي:**

العقد الرضائي هو الذي ينعقد بمجرد تبادل التعبير عن إرادتين متطابقتين ، ويقع التراضي في عقد التمهيد على عنصرين هما: الشيء المطلوب إنجازه من المزود بالخدمة ، والبديل الذي تلتزم به المؤسسة الزبونة.

#### **2-2 - عقد تبادلي:**

عقد التمهيد من العقود الملزمة للجانبين ، لأنه بمجرد إبرام العقد يترتب التزامات على عاتق كل عاقديه ، ويترتب على ذلك أنه إذا إمتنع احدهما عن

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

تنفيذ إلتزاماته كلها أو بعضها يحق للطرف الآخر بعد اعداره أن يطالب بفسخ العقد أو تطبيق الشروط الجزائية المحددة بالعقد.

### 2-3ع - قد معاوضة:

عقد التعهيد من عقود المعاوضات لأن كلا من طرفي العقد يتلقى مقابلا لما يقدم، فالمزود يقدم عمله ويتلقى عوضا، والمؤسسة تدفع مقابل أدائه للعمل.

### 2-4 - إستقلال المزود في تنفيذ عمله:

ما يميز عقد التعهيد أن المزود مستقل في تنفيذ عمله لا يخضع لإشراف أو رقابة من جانب المؤسسة الزبونة، فهو يؤدي عمله دون تدخل من جانب الأخير في تحديد كيفية التنفيذ أو في إختيار الوسائل أو الأدوات اللازمة لهذا التنفيذ، وهو ما يميز هذا العقد عن عقد العمل.

### 2-5ع - قد التعهيد من العقود التي ترد على العمل:

بالرجوع للقواعد العامة في عقد التعهيد يتضح فيه إما أن يصنع شيئا أو يؤدي عملا، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن ما يشترط في إنجاز العمل من طرف المؤسسة نفسها يشترط في عقد التعهيد، فالمحل في هذا العقد يتعلق بعمل معين أو بصنع شيء لقاء أجر.

### 3- أنواع عقد التعهيد:

قسّم O. Williamson عقد التعهيد إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في: (25)

### 3-1 - العقد الكلاسيكي:

العقود الكلاسيكية تُستخدم لتسيير عمليات التزويد النموذجية، هي عقود قصيرة، ونتيجة لذلك يكون المزودين في منافسة دائمة مع السوق، على سبيل المثال في مجال تكنولوجيا المعلومات عقد شراء الأجهزة هو عقد كلاسيكي فالأسعار، الكميات، أجال التوزيع وكذلك بعض الخصوصيات البسيطة محددة بشكل واضح، كما أن وجود عدد كبير من المزودين في السوق كاف لثني المزود الذي تم اختياره عن أي سلوك انتهازي مُحتمل.

### 3-2 العقد النيوكلاسيكي:

العقود النيوكلاسيكية تستخدم لتسيير عمليات التزويد ، هي عقود متوسطة أو طويلة الأجل حيث أن المدة قد تصل إلى 5 سنوات أو أكثر الميزة الأساسية للعقود النيوكلاسيكية متعلقة بشكلها القانوني، فهي مفصلة بشكل كبير وتتضمن العديد من البنود مثل الشروط الجزائية في حالة عدم تحقيق أهداف الأداء.

### 3-3 - العقد العلائقي:

العقود العلائقية تستعمل لتسيير عمليات التزويد ، وهي عقود طويلة الأجل قد تصل أحيانا إلى عشر سنوات، عكس العقود النيوكلاسيكية، العقود العلائقية أقل تفصيل من الناحية الشكلية وبالتالي أقل تعقيد، يتمثل دورها قبل كل شيء في تحديد أهداف العلاقة، فإذا كانت تتضمن شروط جزائية فهي تدمج كذلك بنود تحفيزية تهدف إلى تحفيز المزودين.

يجب التنويه بأنه لا يوجد صنف يعلو على الآخر، ويوصى بتقسيم علاقات التعهيد من خلال ميزاتها الإستراتيجية.

### 4- بنود والتزامات الأطراف المتعاقدة في عقد التعهيد:

عند الأخذ في الحسبان تعقد مشروع التعهيد الأنشطة فهذا يعني أن كل مرحلة من مراحل العقد يجب إدارتها بعناية خاصة، وتحديد الالتزامات والبنود الخاصة بها.

### 4-1 - بنود مرحلة ما قبل إبرام العقد:

قبل إختيار المزود بالخدمة والدخول في المفاوضات، على المؤسسة الزبونة أن تحدد احتياجاتها بشكل دقيق كأن تحدد مختلف الجوانب المتعلقة بالنشاط الذي ترغب بتعهيده، أسباب لجوئها لتعهيد النشاط المعني (تخفيض التكلفة، جودة الخدمة، خبرة المزود، ... إلخ)، النشاط هل سيتم تغيير موقعه أو يبقى بمقر المؤسسة، من هم المستخدمون المخصّصون للمشروع، هل الأمر يتعلق بتعهيد مؤقت (مرحلة انتقالية) أو طويلة الأجل، ما هي مستويات الإداء

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

المطلوبة، ...إلخ. إذا أرادت المؤسسة مثلاً أن تعهد نشاطها المعلوماتي عليها القيام بفحص للتجهيزات والبرمجيات المعنية بالمشروع، وعليها إعداد قائمة لها.<sup>(26)</sup>

من الأفضل على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها عن طريق تحرير دفتر شروط واضح ومكتمل ثم تعد الملف الخاص به، ومن الأفضل لها أن تتهيأ جيداً عند التفاوض مع المزود بالخدمة الذي اختارته، خلال هذه المرحلة يمكنها كذلك التعبير بشكل فعال عن احتياجاتها ومتطلباتها من خلال مستوى الأداء والجودة.<sup>(27)</sup>

#### 2-4 - مرحلة إبرام العقد:

عقد التعهيد عموماً هو عقد معقد، البنود الأساسية المشتركة التي تؤخذ في الحسبان في معظم عقود التعهيد تتمثل في:

#### 2-4-1 - التعريف بالأنشطة المراد إخراجها:

يجب أن يحدد بوضوح النشاط المراد تعهيده في العقد، إضافة إلى مكان تنفيذ التوريد بالخدمة.

#### 2-2-4-2 - مصير الأصول (الممتلكات) المتعلقة بالنشاط:

أغلب مشاريع التعهيد تطرح التساؤل حول مصير الأصول التي لها علاقة بالنشاط الذي تم تعهيده، قد ينص العقد أن يتم إستعماله من طرف المزود داخل المؤسسة، أو يتم تحويله على مستوى موقع الإنجاز الخاص بالمزود، أو يتم التنازل عنه عن طريق البيع، وقد تبقى هذه الأصول ملك للمؤسسة وقد تنتقل هذه الملكية إلى المزود بالخدمة، عند التفكير في مصير الأصول يجب التفكير كذلك في عقد التأمين للمؤسسة، وفي إطار متابعة العقد على الأطراف الإتفاق على شروط الصيانة، التأهيل وإستبدال الأصول.<sup>(28)</sup>

يجب كذلك إدارة مستودع الأصول المعني بمشروع التعهيد، وهذا في حالة ما إذا كان المزود يود إعادة استخدامها عند تنفيذه لإلتزاماته، ففي حالة النشاط المعلوماتي (وهو أكثر الأنشطة المعنية بعملية التعهيد) إجازات "licences" الإستخدم يجب تحويلها كذلك إلى المزود وهذا تبعاً لشروط عقد الإجازة، هذا التحويل يمكن أن يتم بتعهد بسيط بين المؤسسة والمزود، أو عن

طريق تعهد ممضي بين مانح الإجازة، المؤسسة والمزود بالخدمة، في حالة ما إذا كانت المؤسسة هي مالكة الحق في استعمال الإجازة يكفي تحديد شروط استعمال هذه الإجازة من طرف المزود في عقد تعهيد النشاط. يجب تحديد شروط صيانة البرمجيات خلال فترة التعاقد، سواء من خلال نقل عقد الصيانة الموجود أو عن طريق إبرام عقود جديدة للصيانة مع مزودين مختصين. في حالة ما إذا كان المزود يستخدم برمجيات خاصة أو برمجيات يملك حقوق استعمالها، فعقد التعهيد لا يدمج هذا النوع من البنود، ومع ذلك ترغب أحيانا المؤسسة الزبونة معرفة البرمجيات التي يستخدمها المزود وتطلب قائمة لهذه البرمجيات أن تظهر بالعقد.<sup>(29)</sup> وفي حالة ما إذا أراد المزود تطوير بعض ملفات الاستعمال خلال فترة العقد يمكن دمج بند متعلق بحقوق الملكية الفكرية بالعقد، محتوى هذا البند يتعلق مثلا بتمكين المؤسسة الزبونة من استعادة هذا التطوير والملفات المرتبطة به عند انتهاء مدة العقد.<sup>(30)</sup>

#### 3-2-4 - وصف الإجراءات الداخلية للمؤسسة المتعلقة بالنشاط المراد

##### تعهيده:

من الضروري تحديد الإجراءات الداخلية للمؤسسة الزبونة إذا كانت هذه الإجراءات لها أثر على مستوى الأداء وجودة الخدمة، أو عندما ترغب المؤسسة بأن يحافظ المزود على هذه الإجراءات.

#### 4-2-4 - رزنامة إقامة مشروع التعهيد:

تعد الرزنامة في الغالب أحد العناصر المهمة في عقد التعهيد، وهي تتضمن على الأقل ثلاث مراحل: مرحلة الإعداد، مرورا بالمرحلة الإنتقالية، وصولا إلى تنفيذ التزويد بالخدمة، لهذا الغرض، من الضروري تشكيل لجنة توجيه خلال مرحلة الإعداد، هذه اللجنة تتشكل من متعاونين مع المؤسسة الزبونة ومع المزود كذلك، تتمثل مهمتها في ضمان التنفيذ الجيد للعقد طيلة مدته، ومن الضروري أن تتشكل لجنة المتابعة من عضو من كلا الطرفين تكون له سلطة القرار حتى يتمكن من إتخاذ القرارات الهامة بسرعة دون الرجوع إلى مسؤول أعلى من خارج المشروع.<sup>(31)</sup>

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

#### 4-2-5 - أسعار التزويد بالخدمة:

قد يكون السعر ثابت، والذي يتعلق بخدمات التزويد المحددة مسبقا، ويسمح للتخطيط للإنفاق، ومع ذلك، كل التعديلات التي تريدها المؤسسة الزبونة قد تجعل من السعر محل مراجعة، وقد يكون السعر أيضا تطوري، بمعنى، يكون ثابت في العقد، ولكن يمكن أن يتغير اعتمادا على تكاليف الإنتاج للمزود وتكلفة التطورات التكنولوجية، يأخذ السعر بعين الاعتبار الإستثمارات الحقيقية التي قام بها المزود بالخدمة، فضلا عن تطورات العقد (خدمات الجديدة، تكنولوجيات جديدة، ...إلخ)، هذا النوع من الأسعار يتناسب أكثر مع العقد طويل الأجل (عقد نيوكلاسيكي أو علائقي).

العقد يجب أن يحدد العناصر المكونة للأسعار إضافة إلى العناصر التي يمكنها أن تؤثر على إرتفاع أو إنخفاض هذا السعر، ويجب إضافة بند متعلق بمراجعة السعر حتى تتمكن المؤسسة الزبونة من إستباق إرتفاع الأسعار وآثاره السلبية، ويجب أن يتضمن العقد شرط جزائي مرتبط بعناصر قابلة للقياس (كمية) متعلقة بالنشاط، مثل إحترام رزنامة التنفيذ، إحترام مستوى أداء الخدمة، ...إلخ. هذه العناصر يجب أن تقابلها مؤشرات محددة باتفاقية الخدمة المرفقة مع العقد.<sup>(32)</sup>

#### 4-2-6 - اتفاق مستوى خطة ضمان الجودة واتفاق مستوى الخدمة في عقد

##### التعهيد:

يجب على المزود بالخدمة الالتزام بضمان نوعية معينة من الخدمات للمساعدة في تلبية إحتياجات المؤسسة الزبونة على النحو المحدد في المواصفات، لهذا يتم تطبيق خطة ضمان الجودة، التي تأخذ في الحسبان ما تطلبه المؤسسة والتدابير التي يتخذها المزود للحفاظ على جودة خدماته.<sup>(33)</sup>

أما بالنسبة لإتفاقية مستوى الخدمة، فإنها تسمح للمؤسسة الزبونة بقياس مستوى جودة الخدمات وتقييم الإمتثال لخطة ضمان الجودة، بالاعتماد على مؤشرات محددة مسبقا وقابلة للتطبيق على خدمات محددة، يتم تعيين لكل مؤشر قيمة مرجعية متفق عليها بين الطرفين (القابلة للقياس) ويتم تحديثها بانتظام، عدم تحقيق القيمة المحددة قد يعرض المزود للعقوبة، عمليا تستعمل

هذه المؤشرات لقياس زمن الإستجابة في حالة الصيانة، آجال النظر في طلبات معينة، أداء النظام الأمني في مجال تكنولوجيا المعلومات،... إلخ وينبغي أن تكون هذه المؤشرات بسيطة وقابلة للتطور، إحترام شروط مستوى الخدمة عموما هو إلتزام بتحقيق النتيجة، هذه الاتفاقية يجب أن تكون مرفقة مع عقد التعهيد لتضفي عليها القيمة القانونية المعادلة.<sup>(34)</sup>

#### 4-2-7 - البعد الاجتماعي لمشروع التعهيد:

إن أي مشروع للتعهيد يؤثر مباشرة على المستخدمين المعينين في الوظيفة قبل أن يتم إسنادها للغير، هؤلاء الموظفين يجب أن يصطحبهم مزود الخدمة، بمعنى أن هؤلاء المستخدمون يصبحون موظفين لدى هذا الأخير، وبالرغم من أن القوانين تحدد بوضوح تطبيق هذه الأحكام، إلا أنه من الضروري إدارة الجانب الاجتماعي من التعهيد في مرحلة مبكرة جدا وإشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الهيئات الممثلة لموظفي المؤسسة الزبونة، من أجل تحقيق الانتقال الناجح بين المؤسسة والمزود بالخدمة.<sup>(35)</sup>

#### 4-2-9 - حماية الخبرات والبيانات الشخصية:

ليس من الضروري أن تكون الخبرات "savoir faire" محل حماية من طرف حقوق التأليف، أو حق آخر للملكية الفكرية، لكن من الضروري دائما التفطن لتوقع بنود متعلقة بهذه الملكية، حتى وأن كانت لا تدرج ضمن اختصاص الملكية الفكرية والتركيز على أنها تبقى سرية.<sup>(36)</sup>

مشروع التعهيد يمكن أن يشمل أيضا نقل ملفات البيانات الشخصية، على سبيل المثال، عند تعهيد النشاط المعلوماتي أو الرواتب أو المحاسبة، هذا يعني أنه سوف يتم نقل ملفات البيانات الشخصية (موظفي المؤسسة، المورددين والعملاء) إلى المزود بالخدمة، ولذلك من الضروري إدارة الجانب القانوني لنقل الملفات الشخصية من خلال الإعداد لاتفاقية نقل ومعالجة البيانات بين المؤسسة الزبونة ومزود الخدمة، هذا الإجراء يجب أن يتم قبل نقل الملفات.<sup>(37)</sup>

#### 4-3- إدارة مرحلة ما بعد العقد (إمكانية الإلغاء):

لا تنتهي خدمة التزويد ببساطة عن طريق التوقف عن أداء الخدمة في نهاية العقد، فانتهاء المدة، وفترة ما بعد التعاقد هي كذلك فترة حساسة في مشروع

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

التعهيد، من الضروري وضع بنود لإمكانية الإلغاء "réversibilité"، هذه البنود يجب أن تتضمن ثلاث خصائص: (38)

- تتعلق بالطبع حول المستخدمين والأصول؛
- تطبق كذلك بنهاية العقد في حالة الانقطاع المسبق؛
- اللجوء كذلك إلى مزود آخر، فانتهاه عقد التعهيد قد يكون متبوع بتحويل النشاط إلى مزود آخر أو إعادة إدخال النشاط "réinternalisation".

مخطط إمكانية الإلغاء الذي يتم إدراجه في عقد التعهيد، يجب أن يكون دقيقا من حيث وصف إجراءات نقل الخبرات والمعدات والملفات، الجوانب المتعلقة بملكية المعدات والملكية الفكرية والعقود (الإجازة والصيانة)، نقل البيانات الشخصية يجب كذلك معالجتها، وبرنامج إجراءات القابلية للإلغاء يجب إعدادها قبل عقد الإتفاق، وقد يكون من المفيد إدراج بند يذكر بالتزامات حسن النية والتعاون بين الطرفين، هذه المرحلة جد حساسة فهي المرحلة التي يمكن أن يوقف فيها المزود خدماته، وخاصة إذا تم إنهاء العقد من قبل المؤسسة الزبونة، لخرق مزود الخدمة لشروط مستوى الخدمة مثلا، أو لنقل العملية إلى مزود جديد. (39)

هناك العديد من الجوانب يجب أخذها في الاعتبار عند تحرير عقد التعهيد، لذلك من الضروري وضع إطار يحدد بأكبر دقة ممكنة العلاقة بين الأطراف، وتحديد أفضل الإلتزامات لكلا الجانبين، هذه النقاط لا ينبغي إغفالها فهي تمكن من تجنب أي سوء فهم بين الطرفين وتعزز نجاح مشروع التعهيد.

#### 5- العوامل المفتاحية لنجاح عقد التعهيد:

بعد عرضنا لمختلف العلاقات القانونية الناشئة عن عقد التعهيد، فيما يلي أهم العوامل المفتاحية التي تساعد على نجاح هذا العقد:

#### 5-1- تفادي العقد غير المرن:

الحوافز المبنية على التكاليف تقود إلى إبرام عقد جد مقيّد، لكن في البيئة الحالية المعاملة المتصلبة والمنحصرة من خلال مفردات العقد تعتبر أمر غير محبّب لا من جهة المؤسسة ولا من جهة المزود بالخدمة، فالعقد غير المرن ينتج عنه سلوك دفاعي فكل مرة يظهر هناك مشكل أو حادثة ما، يكون رد الفعل



الأول لكلا الطرفين هو التحقق من محتوى العقد أكثر من التفكير في اتخاذ أفضل قرار، ومع مرور الوقت هذه الوضعية تقود إلى سلوك هادم، فكلا الطرفين يبحثان على إلقاء اللوم على بعضهما البعض والتملص من المسؤولية، ومن السهل النسيان بأن الوضعية الأكثر ربح لكلا الطرفين هي التعاون الفعّال وتقاسم الإنشغالات بكل الأعمال الضرورية.<sup>(40)</sup>

### 2-5 - تفضيل العقد العلائقي:

هناك مقاربتين للتعهد، الأولى تتمثل في البحث عن الحصول على القيمة العظمى عن طريق تخفيض القيمة الموزعة للطرف الآخر، أما الأخرى تتمثل في تقاسم القيمة بدقة وإنصاف، من أجل تكريس وجهة نظر "رابح-رابح". عندما تنجح المقاربة الثانية، فالأثر يتمثل في تقاسم المصالح بين الطرفين، إذا ربح الأول ربح الآخر كذلك، والمخاطر والمزايا يتحملها ويستفيد منها كلا الطرفين، هذا التوافق يؤسس لقواعد مستدامة لعلاقة طويلة الأجل، في المقابل إذا لم يتقاسم الطرفان وجهة النظر هذه، فمن المنتظر أن يواجه كليهما صعوبات قد تدخلهما في صراع مصالح، فإذا تباعدت المصالح بين الطرفين، تكون ردود الفعل الأولى هي التخندق وراء بنود العقد، لذلك من الأولى التركيز على علاقة مستمرة من أجل إيجاد الحلول وتبني موقف مشترك.<sup>(41)</sup>

### 3-5 علاقة الثقة كبديل لعدم كمال العقد:

الشراكة في عقد التعهد يجب أن تكون "حالة وعي" تمكن من إدارة الظروف غير المنتظرة، فالشراكة هي الدور الذي يمكن أن تلعبه عند مصادفة محدودية للعقد، على سبيل المثال سرعة تطور التكنولوجيا تقريبا يصعب على المؤسسات أن تتوقع احتياجاتها التكنولوجية قبل عدة سنوات، وقد عملت مؤسسات على إدارة هذه الصعوبة بإدماجها بنود بالعقد، كالإزام المزود بالخدمة بصرف مبلغ سنوي من أجل تطوير التكنولوجيا لمصلحتها، لكن هذه المؤسسات ليس لها أية وسيلة للتحديد الواضح للتكنولوجيات التي تحتاج إليها في السنوات المقبلة، وبالتالي لم يبقى لها إلا أن تأمل في تخفيض تكلفة التكنولوجيا الذي يأخذه المزود في الحسبان، وأي وعود لن تكون كافية إلا إذا كانت العلاقة بينها وبين مزودها تعتمد على الثقة.<sup>(42)</sup>

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

#### 4-5 - جودة العقد تشجع على تطور علاقة الثقة:

بالرغم من أنه لا يوجد أي عقد يمكنه توقع مجموع الظروف غير المنتظرة، لكن يجب أن تكون هناك عناية خاصة تحيط بعملية تحريره، لذلك فالمؤسسات التي تحرر عقود التعهيد غير مفصلة بشكل كاف فهي تضيع الوقت والمال كذلك، ولهذا عليها التوضيح الدائم لكل ما يمكن إظهاره بالعقد، فمخاطر تشنّج العلاقة بين الأطراف هي التي تزيد من ضرورة التوضيح الدائم، فكلما ترك العقد مجالاً للتفسير كلما قلت مخاطر سوء الفهم لأن كل دوافع الأناية تم شحبيها.<sup>(43)</sup>

#### 5-5 - تفعيل علاقة الشراكة:

من أجل إقامة علاقة شراكة طويلة الأجل، يجب دراسة العلاقات، هياكل الرقابة، الوضعية تجاه المنافسين وكذلك ثقافة المؤسسة، فالتعهيد لا يعني التخلّي عن كل المسؤوليات وإنما رفع تحدي خاص وصعب، ولأجل ضمان السير والتحكم الأفضل في الأنشطة التي تم تعهدها، وهو السبب الذي يفرض على المسيرين الإستثمار في الوقت والموارد لأجل دعم الشراكة الجديدة، اثبات ثقته في الأداء المعروض من طرف المزود والسماح لفريق الإدارة متابعة العمل وتغيير التكاليف،<sup>(44)</sup> المسيرين يجب أن يركزوا جهودهم على ثلاث أسئلة:<sup>(45)</sup>

- هل يساعد العقد على إنشاء القيمة خاصة للمساهمين ؟
- هل يساهم المزود في تطوير البرامج والأهداف الإستراتيجية ؟
- هل يضمن قرار التعهيد حماية سمعة المؤسسة ؟

#### استنتاجات:

هذه الورقة البحثية مكّنت من استخلاص الإستنتاجات التالية والتي تجيب عن التساؤل الرئيسي لها:

- إستراتيجية التعهيد تفسّر برغبة المسيرين في تغيير الشكل التنظيمي للمؤسسات من أجل التحسين في آدائها.
- يتعلق التعهيد بالأنشطة الثانوية أو تلك التي لا تنشأ منها قيمة كبيرة والمحيطة بالمهمة الأساسية للمؤسسة.

- هذا العمل بين بأن النظريات التي تستخدم لتفسير قرار تعهيد الأنشطة يمكن في نفس الوقت من ضبط المفاهيم المتعلقة بإبرام عقد التعهيد.
- خلال عملية التعهيد، التي تفسر عمليا من طرف رجال القانون كعملية إبرام العقد مع مزود الخدمة، لا ينبغي أن يظهر العقد كنص يؤسس لنظام تعاون، وإنما كنص يتيح الضمان والإطمئنان بين الطرفين حتى يتمكنوا من التعاون والإبداع.
- يجب أن يكون هناك مناخ للثقة المتبادلة، فهي نفسها تضمن فعالية العلاقة بالرغم من عدم كمال العقد.
- عقد التعهيد لا يعتبر عقد بسيط يوفق بين زبون ومزود بالخدمة، بل هو علاقة شراكة، وإدارة للمخاطر المتعلقة بهذه الشراكة جد مهم لإدارة التوافق بين الأطراف المتعاقدة.

#### هوامش البحث:

- (1) Jérôme Barthélémy, "la dimension contractuelle de l'outsourcing", Dans: [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com), (12-03-2016), p 1
- (2) D'après "Outsourcing: les points clés du contrat d'outsourcing", dans: [www.mascre-heguy.com](http://www.mascre-heguy.com), (20-02-2016)
- (3) D'après «Outsourcing 101- A Primer», dans: [www.technologyevaluation.com](http://www.technologyevaluation.com), (20-12-2014)
- (4) Yun-Hsiang Tien, **Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique**, thèse de doctorat non publié (université de Tours: Centre d'études et de recherche en management, 2008), p 37.
- (5) Ibid, p 38.
- (6) Bertrand Quélin, "L'outsourcing: une approche par la théorie des coûts de transaction", **Revue In: Réseaux**, volume 15, n°84, 1997, p 70.
- (7) Eric Fimbel, "Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation", **Revue française de gestion**, n°143, (France, Avril Mai 2003), p 5.
- (8) Jérôme Barthélémy, **stratégie d'externalisation** (Paris: Dunod, 3ed, 2007), p 11.
- (9) Isabelle Renard, **externaliser: pourquoi-comment** (Paris: Edition d'organisation, 2004), p 2.
- (10) Jérôme Barthelemy, "La dimension contractuelle de l'outsourcing", Op.cit, p 3.
- (11) Idem.
- (12) Jérôme Barthélémy, stratégie d'externalisation, op.cit, p 74

إشراك العقد في إستراتيجية تعهيد الأنشطة \_\_\_\_\_ د. بومدين بروال - د. عادل عشي

(13) Abdelouahid Aksissou, **Quelle démarche pour l'externalisation ? Une approche exploratoire**, Mémoire Master non publié (Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006), p 42.

(14) Abdelaziz Jmal, Khamoussi Halioui, "**La décision d'externalisation de la fonction comptable: Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien**", (France, 10 Dec 2011), p 6.

(15) Idem

(16) Jérôme Barthélémy, stratégie d'externalisation, op.cit, p 83

(17) Abdelaziz Jmal, Khamoussi Halioui, op.cit, p 7

(18) Yun-Hsiang Tien, op.cit, pp 51-52.

(19) عبدالفتاح بوخمخم، "نظريات الفكر الإداري تطور و تباين أم تتوسع وتكامل"، المؤتمر العلمي الدولي عولة الإدارة في عصر المعرفة (جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012)، ص 22

(20) Abdelaziz Jmal, Khamoussi Halioui, op.cit, p 9

(21) Aline Boissinot, Le management des prestataires: vers une approche personnalisée de la relation ?, dans: [www.abhatoo.net.ma](http://www.abhatoo.net.ma) (11-03-2016)

(22) غازي خالد أبو عرابي، **المقاولة من الباطن** (عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2009)، ص 19

(23) المرجع نفسه، نفس الصفحة.

(24) المرجع نفسه، ص 21-25

(25) Jérôme Barthélémy, stratégie d'externalisation, op.cit, pp 124-126

(26) Bénédicte Deleporte, Externalisation de services: les dimensions contractuelles, dans: [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), (20-02-2016)

(27) Bertrand Quélin, " Externalisation stratégique et partenariat ", **Revue française de gestion**, (France , Avril Mai 2003), p 15.

(28) Bénédicte Deleporte, op.cit

(29) Isabelle Renard, op.cit, p 104

(30) Bénédicte Deleporte, op.cit

(31) Idem

(32) D'après " Outsourcing: les points clés du contrat d'outsourcing ", op.cit

(33) Idem

(34) Jérôme Barthélémy, stratégie d'externalisation, op.cit, p 139

(35) Bénédicte Deleporte, op.cit

(36) Isabelle Renard, op.cit, p 109

(37) Bénédicte Deleporte, op.cit

(38) Jérôme Barthélémy, stratégie d'externalisation, op.cit, pp 141-142

(39) Bénédicte Deleporte, op.cit

(40) Jean-Louis Bravard, Robert Morgan, **Réussir une externalisation** (Paris: Pearson education, 2007), p 61.

(41) Ibid, p 100

(42) Jérôme Barthélémy, stratégie d'externalisation, op.cit, p 128

(43) Idem.

(44) Jean-Louis Bravard, Robert Morgan, op.cit, pp 18-19.

(45) Idem