

# **LA GESTION DES RISQUES DE SOUS-TRAITANCE MANUFACTURIÈRE DANS LES PAYS ÉMERGENTS<sup>†</sup>**

**Jalal EL FADIL, Candidat au DBA**

**Et**

**Josée ST-PIERRE, Professeure titulaire**

**Département des sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Trois-Rivières, QC, CANADA**

**Courriel : Jalal.el.fadil@uqtr.ca**

## **Résumé**

L'évolution de la compétition mondiale au niveau des coûts de production et l'ouverture croissante des marchés internationaux poussent les entreprises manufacturières à chercher différentes solutions pour réduire leurs coûts de production et accroître la valeur de leurs produits. Parmi ces solutions, la sous-traitance d'une partie de sa production vers des pays émergents où les coûts de main d'œuvre sont relativement bas, est celle que privilégie un grand nombre d'entreprises. Bien que sous-traiter la production vers un pays émergent puisse représenter un avantage compétitif considérable au niveau des coûts de production, cette stratégie peut aussi être à l'origine de différents risques. Avec l'instabilité économique et politique que connaissent certains pays émergents, et des façons de faire des affaires qui ne respectent pas nécessairement la culture du pays du donneur d'ordres, ces décisions de sous-traitance internationale sont empreintes de risque auxquels ne sont pas toujours conscientes les entreprises locales, notamment les PME qui ont peu de compétences dans ces domaines. La méconnaissance de ces risques ou simplement l'absence d'un processus de gestion des risques pourrait expliquer l'échec qu'ont connu certaines entreprises canadiennes qui ont décidé de sous-traiter à l'étranger. Ces constats justifient la pertinence de cette recherche, d'autant plus que de plus en plus d'entreprises songent aussi à expatrier une partie de leur production vers des pays émergents, alors qu'elles ignorent les risques qu'elles vont rencontrer dans leur démarche et, par le fait même, les possibilités d'échec de leurs décisions. L'intérêt de cette recherche est encore plus pertinent pour les PME manufacturières qui subissent les pressions de leurs clients pour réduire leurs prix de ventes et qui doivent ainsi trouver les meilleures stratégies manufacturières. Ayant un portefeuille de produits peu diversifié, ces entreprises sont très vulnérables à cette décision stratégique de sous-traitance à l'étranger.

## **1. Introduction**

L'évolution qu'a connue le monde des affaires, ces dernières années, s'est faite à une cadence sans précédent. La mondialisation, l'innovation technologique, l'émergence de certains pays jadis en développement et une meilleure organisation du travail ont contribué à accroître la compétition entre les entreprises et les pays tout en causant une grande incertitude dans la conduite des affaires et la réalisation

---

<sup>†</sup> Les auteurs aimeraient remercier la Fondation J.Armand Bombardier qui a contribué financièrement à la réalisation de cette recherche.

des projets industriels. Cette incertitude augmente particulièrement dans un contexte international vu les multiples paramètres qui entrent en jeu.

Le contexte actuel et la compétition accrue imposent des pressions extrêmes sur les prix des produits de sorte que bon nombre d'entreprises manufacturières sont obligées de revoir leurs façons de faire. C'est dans ce contexte que les entreprises industrielles doivent réévaluer leurs stratégies de production, notamment à cause des coûts de main d'œuvre qui ne peuvent concurrencer ceux que l'on observe dans les pays émergents. La production locale, dans les pays industrialisés et aussi dans certains secteurs d'activité, est menacée d'être remplacée par une production partiellement ou complètement délocalisée vers des pays où les coûts de production sont plus compétitifs. Cette stratégie peut se faire via l'implantation des usines sur place, l'achat d'entreprises existantes dans ces pays, ou la sous-traitance envers des entreprises locales. Mais peu importe la stratégie retenue, les entreprises qui doivent faire ces choix sont confrontées à une multitude de risques résultant de l'incertitude caractérisant notamment l'environnement d'affaires dans ces pays. Cette incertitude est la source de la complexité de ces stratégies. En fait, selon Thiétart (2000), l'incapacité à prédire le comportement des variables dans un système et leurs effets à l'entrée de celui-ci fait qu'on est face à un système complexe. C'est le cas, notamment, des stratégies de sous-traitance dans des pays émergents.

Cependant, plusieurs entreprises qui ont opté pour ces stratégies n'ont pas connu de succès, comme l'ont montré les résultats de quelques études. Le tiers des 270 entreprises interrogées par Elmuti et Kathawala (2000) qui ont adopté ces stratégies, ont rencontré des difficultés importantes les menant vers l'échec de leur décision. De leur côté, Dun & Bradstreet, qui a mené une large étude sur plus de 2000 compagnies américaines ayant adopté une stratégie similaire, conclut qu'environ 25% des entreprises interrogées ont connu un échec (IAOP 2001). Ceci constitue la problématique de recherche qui nous intéresse, à savoir l'échec des stratégies de sous-traitance vers des pays émergents adoptées par des entreprises manufacturières. Cet échec, qui est à l'origine de pertes financières considérables liées aux changements de stratégies et aux résiliations des contrats de sous-traitance (Elmuti et Kathawala, 2000), est causé, principalement, par la méconnaissance ou la négligence des risques associés à ces stratégies. Étant donné les pertes occasionnées par l'échec de ces stratégies, autant du côté des entreprises locales que de celles qui se trouvent du côté des pays émergents, il nous paraît important de comprendre les facteurs expliquant cette situation et, d'un point de vue prospectif, de voir comment on peut accroître leurs chances de succès.

Dans cette communication, nous nous intéressons à la gestion des risques des décisions d'internationalisation des activités de production. Avant d'aborder les différents facteurs de risque internationaux, nous allons d'abord présenter le contexte d'affaires dans lequel doivent désormais évoluer les entreprises. Nous discuterons ensuite des différentes stratégies de production, notamment de la sous-traitance. Les risques liés aux activités internationales seront énoncés avant de présenter les caractéristiques du processus de gestion des risques et ses différentes étapes. Enfin, tout en présentant les résultats de quelques auteurs qui se sont intéressés à cette problématique de recherche, nous présenterons notre propre démarche qui vise à étudier les risques des décisions de sous-traitance dans des pays émergents de même que le processus de gestion des risques présent dans les entreprises manufacturières.

Mentionnons finalement que cette recherche, qui en est à ses débuts, vise à répondre aux interrogations d'un grand nombre de chefs d'entreprise manufacturière qui subissent la pression inhérente à l'arrivée d'un grand nombre de sous-traitants asiatiques qui les forcent à réduire leurs coûts de production. Ces coupures sont substantielles et menacent de nombreux emplois dans les secteurs de la transformation, ce qui interpelle également les agents de développement économique et les pouvoirs publics qui veulent savoir si les pertes d'emplois locaux peuvent être freinées et si oui, comment. Nous présentons ici le cadre conceptuel de notre recherche qui sera par la suite vérifié auprès d'entreprises manufacturières.

## **2. La mondialisation et les mutations affectant le monde des affaires**

La mondialisation qui fait référence au contact immédiat et continu avec le monde entier est devenue possible grâce, notamment, aux découvertes dans le domaine de la communication et au développement des transports (Thwaites, 2004). Mentionnons également les innovations technologiques qui incluent les innovations dans le domaine de l'informatique, de la microélectronique, de la robotique et de l'automatisation. Ces innovations ont modifié considérablement les outils de production et leur contrôle. La restructuration des processus de production, qui est caractérisée principalement par la décentralisation, ainsi que l'adoption de formes organisationnelles horizontales où la participation des employés au processus décisionnel est plus fréquente, ont contribué à la réduction des cycles de production (Barjot *et al.*, 2003).

En plus des mutations mentionnées, les cycles de vie des produits ont diminué considérablement dans les dernières années alors que les clients sont de plus en plus exigeants. Cela a donné lieu à une compétition plus vive dans le monde des affaires. De même, l'intégration des grands pays émergents dans l'économie mondiale provoque des changements importants dans les pratiques du commerce international. A cet égard, rappelons qu'on dit qu'un pays est émergent s'il a été en voie de développement et qu'il s'est créé les moyens juridiques, économiques, structurels et culturels qui lui ont permis d'expérimenter un démarrage économique et une croissance rapide de la production et du niveau de vie (Wikipédia, 2006). Des pays émergents comme la Chine, le Brésil, l'Inde et la Russie jouent, présentement, des rôles importants dans l'économie mondiale. La Chine, par exemple, est considérée de plus en plus comme une plate-forme de production dont les avantages sont en grande partie liés aux faibles coûts de sa main d'œuvre, alors que l'Inde est plutôt reconnue comme un important producteur de services. Mais, au-delà de leurs avantages concurrentiels, ces pays présentent également d'autres caractéristiques moins positives, dont l'instabilité économique et financière qui peuvent occasionner différents risques aux investissements réalisés sur leur territoire (Stark, 2005).

## **3. La sous-traitance comme stratégie de réponse aux mutations du monde des affaires**

Le nouvel environnement d'affaires met plus de pression sur les entreprises et les oblige à trouver des stratégies appropriées pour être plus compétitives. La concurrence au niveau des coûts de production s'est fait sentir surtout dans les pays développés où les salaires sont relativement élevés. Pour contrer cet inconvénient, les entreprises ont eu des réactions différentes et ont adopté des stratégies diverses. L'automatisation des activités de production a permis d'accroître la productivité des entreprises en réduisant l'importance de leurs coûts de main d'œuvre ; mais cette stratégie est peu originale et peut être facilement copiée par d'autres, de sorte que ses bénéfices sont de courte durée. La diversification des activités de production est une autre stratégie où le portefeuille de projets ou de produits est composé d'éléments différenciés. Remplacer la production de masse par une production spécialisée de haut de gamme visant des marchés de niche constitue également une stratégie pertinente, mais qui n'est à la portée que des entreprises pouvant se distinguer par leur spécialité. Mais peu importe la stratégie privilégiée, pour assurer son succès, il faut compter sur la flexibilité de la production et de la main d'œuvre (Thwaites, 2004).

Les stratégies énumérées ci-dessus s'appuient, en principe, sur des ressources appartenant à l'entreprise. Mais d'autres stratégies consistent plutôt à faire appel à des ressources qui sont externes à l'organisation et celles-ci peuvent se situer dans le même pays ou à l'étranger. Dans cet ordre d'idées, on trouvera l'impartition ou la sous-traitance, l'«offshoring» ou la délocalisation. La sous-traitance est définie par Elmuti et Khalawali (2000) comme l'utilisation stratégique de ressources externes pour réaliser des activités qui sont traditionnellement réalisées par des ressources internes. La sous-traitance est souvent confondue avec l'impartition, mais cette dernière est utilisée, en général, pour décrire l'externalisation des

activités administratives et de gestion (Chevalier, 2001), tandis que la sous-traitance vise surtout des contextes d'activités de production et de fabrication.

Le concept de l'«*offshoring*» fait référence au déplacement d'un procédé d'affaires dans un pays étranger (Erber et Sayed-Ahmed, 2005). De son côté, la délocalisation est définie comme le transfert d'une partie des activités de production d'une entreprise et de ses capitaux dans un autre pays (Wikipédia, 2006). Elle est différente de l'impartition et de la sous-traitance dans la mesure où elle consiste à déplacer un site de production dans un autre pays. Kuo (2004) décrit l'internationalisation comme un processus graduel qui commence par le développement du produit sur le site local, suivi de la vente dans le pays d'origine, après quoi on pense à la vente dans des marchés étrangers, jusqu'à l'implantation d'unités de production dans des pays étrangers.

Les stratégies de sous-traitance permettent aux entreprises de se concentrer sur les activités qui présentent une forte valeur ajoutée. Schniederjans et Zuckweiler (2004) avancent que la sous-traitance n'est plus considérée comme une décision tactique mais plutôt une décision stratégique qui concerne la production à long terme d'un certain produit et ce, dans le but de profiter des économies et des avantages que peuvent fournir les sous-traitants. Dans le domaine de l'habillement, par exemple, les centres de conception de plusieurs entreprises sont situés dans les pays industrialisés et les unités de fabrication sont situées, souvent, dans des pays émergents où les coûts de main d'œuvre sont relativement faibles. Les compagnies Benetton et Nike utilisent cette stratégie en sous-traitant une grande partie de leur production dans des pays émergents.

Mason *et al.* (2002) rapportent que dans l'environnement d'affaires actuel, aucune entreprise n'est capable de saisir seule toutes les opportunités du marché d'une manière efficace. La sous-traitance internationale peut dès lors représenter une stratégie intéressante pour permettre aux entreprises d'être concurrentielles. En plus de pouvoir bénéficier de coûts de production réduits, la sous-traitance internationale permet aussi aux entreprises de réduire leurs besoins en fonds de roulement et de bénéficier de l'expertise que l'on retrouve à l'étranger (Twaites, 2004). Cependant, différents risques caractérisent la sous-traitance internationale surtout dans les pays émergents. C'est ce qui sera discuté dans les prochaines sections où nous présenterons d'abord les différents risques exogènes et endogènes auxquels seront confrontées les entreprises avant de discuter du processus de gestion des risques qui devrait être mis en place.

#### **4. La gestion des risques d'affaires dans un contexte international**

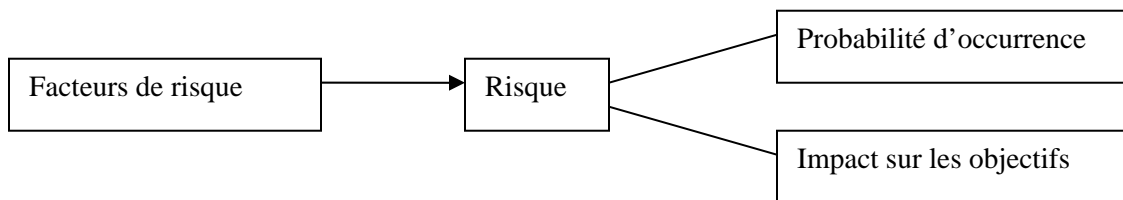
Comme tout projet réalisé en entreprise, les décisions d'expatrier une partie de ses activités de production à l'étranger présentent un certain degré de risque puisque plusieurs actions ou décisions seront prises en contexte d'incertitude. L'incertitude est décrite par Vose (2000) comme le manque d'information ou le niveau d'ignorance à propos des paramètres qui caractérisent un système donné. C'est l'incertitude qui entraîne des risques, soit le fait qu'on ne puisse prévoir avec beaucoup d'assurance tous les événements ou toutes les situations qui se produiront et qui auront un impact sur les décisions.

Il n'existe pas de définition unique du risque. À ce propos, Spekman et Davis (2004), à l'instar de Schuyler (2001), avancent que la définition du risque diffère, en général, d'un domaine à l'autre. D'un point de vue général, le risque peut être défini par la probabilité de variance dans un résultat espéré. Au niveau organisationnel, le risque est défini par Hutchins (2003) comme la probabilité d'occurrence d'un événement qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Schuyler (2001) rapporte que dans le domaine de la finance et de l'économie, on définit le risque comme un ensemble de facteurs aléatoires qui peuvent avoir un impact négatif sur une organisation ou un individu. Ces deux définitions ne prennent pas en considération les effets positifs que peut avoir un événement sur

une organisation et que l'on pourrait plutôt qualifier d'opportunité. C'est le cas, selon Spekman et Davis (2004), d'un grand nombre de définitions du risque dans le domaine organisationnel.

Aubert et Bernard (2004), pour leur part, définissent le risque comme la probabilité objective que le résultat obtenu d'un événement soit différent du résultat espéré. L'organisme de standardisation et de normalisation, *Standard Risk Management*, définit le risque comme la probabilité d'occurrence d'un événement ou d'une situation qui aura un impact sur les objectifs (Aubert et Bernard, 2004). D'un autre côté, certains chercheurs ont donné des définitions opérationnelles, à l'instar de Sinha *et al.* (2004), qui ont défini le risque dans le domaine de la gestion opérationnelle et logistique comme une fonction du niveau d'incertitude et de l'impact d'un événement. Selon eux, l'ampleur de l'impact d'un événement est mesurée en général par la perte ou le gain monétaire.

Ces quelques définitions montrent l'importance des concepts de probabilité d'occurrence, d'impact et d'objectifs. Schyuler (2001) les a regroupés dans une définition opérationnelle qui présente le risque comme une fonction de la probabilité d'occurrence d'un événement et de son impact sur les objectifs d'une organisation. Dans ce sens, le risque d'une activité internationale est présent si certains facteurs peuvent influencer l'atteinte des objectifs que s'est fixée une organisation qui, le plus souvent, visent à accroître sa performance par une réduction des coûts. Ainsi, les facteurs de risque que l'on doit gérer ont une influence sur la probabilité d'occurrence du risque en question et sur son impact sur les objectifs de l'organisation (Aubert et Bernard, 2004).



Au niveau international, les stratégies que suivent les entreprises manufacturières et les transactions qui se font entre différents pays sont porteuses de différents risques dont plusieurs sont méconnus des entreprises du simple fait de leur manque d'expérience. Mais peu importe les risques dont il est question, ceux-ci peuvent compromettre le succès des transactions et, par le fait même, le développement économique. La nouveauté du contexte dans lequel travaillent les entreprises qui visent la production à l'étranger mérite ainsi une analyse spécifique pour prendre la bonne décision stratégique. Or, comme le rapportent Mobey et Parker (2002), peu d'entreprises utilisent un processus formel de gestion des risques lors d'une prise de décision importante. Dans les prochains paragraphes, nous procéderons à l'identification de certaines situations qui ont été mises au jour par les chercheurs, dans le contexte notamment des transactions internationales. Nous pourrons ainsi mieux apprécier les différents risques auxquels seront confrontés les dirigeants d'entreprise manufacturière.

Nous allons discuter de quelques uns des risques que l'on retrouve dans la littérature. Leur présentation sera faite selon leur contrôle potentiel par l'entreprise à savoir les risques exogènes et les risques endogènes. Ces derniers sont plus faciles à gérer puisqu'ils relèvent de l'entreprise et de ses choix tactiques et stratégiques.

#### 4.1. Les risques exogènes d'affaires

Tel que discuté plus haut, les risques exogènes sont ceux qui viennent de l'environnement externe à l'entreprise et qui ne peuvent être ni contrôlés totalement, ni annihilés par ses décisions ou par ses choix. Leur influence est variable selon le contexte, mais leur prise en compte permet à l'entreprise d'adopter certaines stratégies de gestion visant à réduire leur impact sur ses activités.

- ✓ **Le risque économique.** Le risque économique d'un pays est défini essentiellement à partir du PNB (produit national brut), du PIB (produit intérieur brut) ou de la balance de paiement. Il fait référence à la volatilité des performances macro-économiques. L'instabilité de ces performances dans un pays peut provoquer une volatilité des coûts de production des produits sous-traités, étant donné, notamment, la volatilité des prix de certains produits ou certaines matières premières nécessaires à la fabrication du produit sous-traité (Clark *et al.*, 2001).
- ✓ **Le risque financier.** Le risque financier d'un pays fait référence à la capacité de l'économie de ce pays à générer assez d'échanges internationaux pour pouvoir payer les intérêts et le principal de la dette extérieure (Clark *et al.*, 2001). Pour mesurer le risque financier, les analystes utilisent des ratios basés sur la relation entre la dette et les exportations ou la relation entre la dette extérieure et le PIB. Synnott (2000) avance que la globalisation de la production et des investissements, dans les dernières années, a eu comme résultat l'expansion des flux des capitaux d'investissement à long terme. Ces capitaux viennent principalement des pays développés et sont investis dans des pays émergents. L'expansion de ces capitaux a contribué à la croissance économique des pays qui les reçoivent, mais a aussi induit une augmentation des risques d'affaires et de l'incertitude dans le système financier de ces pays. Les entreprises qui adoptent ces pays pour y sous-traiter une partie de leurs activités sont vulnérables à la situation financière qui y prévaut et celle-ci peut affecter la stabilité de leurs activités de production (Synnott, 2000).
- ✓ **Le risque de change.** Le risque de change fait référence à la volatilité du taux de change d'un pays à savoir la valeur relative de sa monnaie par rapport à celle d'autres pays. Dhanani (2004) a divisé le risque de change en trois catégories. La première concerne le risque de conversion qui est un risque de comptabilité. Ce risque est associé à la conversion des gains et des pertes des filiales étrangères en devise domestique de la maison mère au moment de produire les états financiers. La deuxième catégorie concerne le risque de transaction. Ce dernier, qui est un risque de flux monétaires, peut survenir quand une entreprise cherche à convertir les flux monétaires d'une devise étrangère en flux monétaires de sa devise domestique. Le risque de transaction peut influencer considérablement le coût global de sous-traitance d'un produit dans un pays émergent. La troisième catégorie concerne le risque opérationnel qui fait référence aux effets des mouvements à long terme du taux de change sur les flux monétaires futurs espérés. Ces effets peuvent influencer la valeur globale de l'entreprise dans le marché. Le risque opérationnel peut causer des effets plus importants que ceux du risque de transaction (Dhanani 2004). Étant donné les fluctuations souvent imprévues des taux de change, notamment dans certains pays, les décisions d'investissement ou de transactions internationales peuvent devenir non rentables, puisque ces décisions n'auraient pas pris en compte de telles variations dans la valeur des monnaies. Plus les taux de change sont volatiles, plus sont élevés les risques opérationnels (Adam-Muller, 2000) notamment dans les pays émergents qui connaissent des fluctuations considérables. À l'encontre des pays développés qui offrent différents instruments financiers pour gérer le risque de change, la plupart des pays émergents n'ont pas de tels instruments, ce qui rend difficile la gestion de ce risque pour les entreprises qui y sous-traitent une partie de leur production (Adam-Muller, 2000).
- ✓ **Le risque politique.** Clark *et al.* (2001) mentionnent que le risque politique a lieu s'il existe des difficultés prévues dans le contexte commercial qui sont le résultat de changements politiques. Ils ont distingué les événements politiques comme la guerre, les révolutions et les émeutes ; des décisions politiques telles que les lois et les décrets. Les événements politiques sont, en général, plus difficiles à prévoir. Il faut noter que le risque politique peut aussi concerner la sécurité des personnes et des biens ainsi que la sécurité de la propriété intellectuelle comme les licences et les brevets. L'instabilité politique dans certains pays émergents peut créer des perturbations de production des produits sous-traités et parfois provoquer des changements de lois qui peuvent influencer l'application des contrats de sous-

traitance. Cette instabilité politique peut aussi influencer les relations entre le pays du donneur d'ordres et le pays du sous-traitant. Cela peut être à l'origine d'une augmentation des taxes douanières appliquées sur les produits sous-traités et, par conséquent, à l'origine d'une augmentation des coûts de la sous-traitance (Clark *et al.*, 2001).

- ✓ **Le risque de corruption.** Dans plusieurs pays émergents, il existe différentes règles informelles comme le paiement des administrateurs ou des douaniers pour faciliter et accélérer les procédures administratives et le paiement des autorités représentant les pouvoirs publics situés dans la ville où sont localisées les installations des compagnies étrangères. Ces règles informelles peuvent générer beaucoup de dépenses pour une entreprise manufacturière opérant dans ces pays (Levinsohn, 2002), mais surtout affecter le succès des opérations prévues notamment si les dirigeants n'en ont pas tenu compte dans la planification de leurs activités.
- ✓ **Le risque culturel.** Prasad et Tata (2003) avancent que le risque culturel inclut des facteurs comme la perception des habitants d'un pays de l'autorité et du pouvoir, ainsi que l'attitude des employés envers le travail et l'accomplissement. Il inclut aussi des facteurs comme l'idéologie nationale, l'attitude envers les étrangers et le degré de nationalisme. Le risque culturel provient de l'influence des coutumes, de la langue, des motivations des institutions sociales et des croyances religieuses (Prasad et Tata, 2003). Bowen (2005) a mis en évidence le fait que, dans certaines cultures, les individus préfèrent nouer des relations humaines avec leurs partenaires d'affaires plutôt que de se restreindre aux relations contractuelles et d'affaires. Il a invoqué les différents styles de négociation et de communication qui peuvent être basés sur la rationalité ou sur l'émotion. La méconnaissance de ces particularités pourrait compromettre le succès de l'implantation d'une entreprise étrangère dans certains pays. D'ailleurs, le risque culturel peut être à l'origine de grandes difficultés dans l'application de certaines pratiques managériales et dans la communication entre l'entreprise et ses sous-traitants étrangers.
- ✓ **Le risque juridique et légal.** L'installation ou l'opération d'une entreprise manufacturière dans un pays étranger oblige les responsables de cette entreprise à signer des contrats et à conclure des accords. Ces contrats peuvent être des contrats de travail, de cession de licence ou de sous-traitance. Les entreprises doivent connaître minutieusement la législation et le droit des affaires des pays où ils opèrent. Les problèmes et les imprévus juridiques peuvent toucher différents champs. On peut citer le droit des contrats internationaux comme les contrats de transfert de technologie, le droit social comme la législation sociale des expatriés, le droit commercial et des sociétés ainsi que le droit de la propriété intellectuelle et industrielle comme la procédure de dépôt d'une marque de commerce et la législation concernant la contrefaçon (Martini et Legrand 1999).

Schniederjans et Zuckweiler (2004) ont présenté différents risques potentiels qui sont uniques à la sous-traitance manufacturière dans des pays émergents et ont identifié leurs impacts. Premièrement, le risque lié à la variation du taux de change qui peut causer des changements aux coûts globaux estimés de la sous-traitance. Deuxièmement, l'instabilité gouvernementale et politique qui peut occasionner des changements dans les lois. Ces changements peuvent avoir un impact négatif sur les contrats de sous-traitance et, par conséquent, perturber les activités de production. Troisièmement, le risque de changements sociaux qui peut indirectement affecter la modification des contrats de sous-traitance. Quatrièmement, le risque lié aux différences culturelles qui peut générer des problèmes d'incompréhension et de communication entre les responsables de l'entreprise donneuse d'ordres et les responsables de l'entreprise sous-traitante. Les différences culturelles peuvent également créer de la confusion au niveau des exigences de qualité et de l'importance des délais de production. Cinquièmement, le risque d'instabilité du système judiciaire et légal qui peut avoir un impact négatif sur l'interprétation et l'application des clauses des contrats de sous-traitance. Il peut aussi influencer la résolution des problèmes judiciaires qui peuvent avoir lieu entre l'entreprise et son sous-traitant.

D'ailleurs, selon Elmuti et Khalawala (2000), les différences culturelles et dans les systèmes judiciaires sont parmi les risques exogènes les plus importants dans une stratégie de sous-traitance dans les pays émergents.

Avec le rôle déterminant que joue le respect des contrats dans les partenariats de sous-traitance, la stabilité judiciaire et l'application rigoureuse des lois dans un pays émergent sont très importantes. Cependant, plusieurs de ces pays émergents présentent encore des lacunes dans leur système judiciaire. Mcdougall (2005) rapporte, par exemple, que dans certains cas, les contrats ne sont pas rigoureusement respectés et les conflits judiciaires ne sont pas résolus adéquatement en Chine.

Au-delà des risques exogènes sur lesquels les dirigeants n'ont aucun contrôle, il existe les risques internes à l'organisation que l'on qualifie de risques endogènes. Nous en discutons dans la prochaine section.

#### 4.2. Les risques endogènes d'affaires

De leur côté, les risques endogènes des entreprises résultent directement de leur mode de fonctionnement, de leur organisation, de leurs façons de faire, etc. Ces risques sont plus facilement «contrôlables» puisque leur probabilité de réalisation ou leur impact sur l'entreprise peuvent être gérés par certains mécanismes internes. Leur gestion nécessite toutefois de les identifier avec précision.

- ✓ **Le risque de gestion.** Le risque de gestion concerne le manque de connaissance et d'expertise en gestion de l'équipe de direction. Au niveau international, ce risque peut être plus important, et résulte souvent de l'absence de personnel compétent en gestion internationale ayant peu ou pas d'expérience avec des entreprises dans les pays visés par les activités (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Un choix mal éclairé au niveau du sous-traitant dans le pays émergent constitue un important risque de gestion. Pour favoriser le bon choix, il est nécessaire de sélectionner minutieusement les entreprises sous-traitantes en se basant sur leur degré d'expertise et la correspondance de leur culture organisationnelle avec la culture de l'entreprise (Elmuti et Khalawala, 2000).
- ✓ **Le risque technologique.** Le risque technologique est associé aux mécanismes de production d'une entreprise, à ses équipements, à ses systèmes, à ses compétences et à tous les facteurs qui peuvent influencer les coûts de production et diminuer le degré de compétitivité de l'entreprise. Dans un contexte international de sous-traitance, la disponibilité d'équipements de pointe et de personnel habilité à les utiliser de façon efficiente, peut parfois être un problème (St-Pierre et Beaudoin, 2003).
- ✓ **Le risque de qualité.** Le risque de qualité est lié à la probabilité que les produits, les services et les composantes produites dans un autre pays ne rencontrent pas les normes de qualité habituelles de l'entreprise nationale. Ce risque est souvent présent dans les productions de masse où aucun procédé de contrôle de qualité n'est présent, ni à la source (au niveau de l'approvisionnement en matière première) ni à la sortie de la chaîne de production avant de livrer les marchandises au client (Prasad et Tata, 2003). Des éléments culturels peuvent parfois expliquer le manque de contrôle de qualité.
- ✓ **Les risques de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle.** La gestion de la chaîne de valeur logistique s'intéresse à la gestion de la chaîne qui lie les différents éléments des processus de production, d'achat de matériaux et de distribution (Tan *et al.*, 2002). Elle s'occupe de toutes les étapes qu'un produit doit suivre avant d'arriver aux consommateurs, soit l'achat de matériaux, les processus de transformation, de fabrication ou d'assemblage et, finalement, la distribution du produit. Rubesh et Banomyong (2005) avancent que la gestion logistique s'occupe d'intégrer les fournisseurs, les fabricants, et les distributeurs dans un processus efficace qui permet d'avoir un produit de qualité au bon endroit, au bon moment et dans de bonnes conditions. Dans des stratégies de sous-traitance avec des pays émergents, les

risques associés à la chaîne de valeur logistique deviennent plus importants à cause de la distance géographique et des différences culturelles. Ces risques peuvent causer des retards de livraison, une augmentation des coûts et une perturbation des ventes en plus de causer des arrêts de production du côté du donneur d'ordres (Rubesh et Banomyong, 2005).

En se basant sur une enquête faite auprès d'environ 250 entreprises américaines, Elmuti et Khalawala (2000) ont présenté les risques endogènes les plus déterminants dans une stratégie de sous-traitance dans un pays émergent. Par ordre d'importance, on relève la perte de contrôle sur la gestion de la production, la peur de perte de travail de la part des employés de l'entreprise donneuse d'ordres et qui peut réduire leur motivation, le risque associé au choix du mauvais partenaire de sous-traitance, et le manque de compétences managériales à gérer un programme de sous-traitance internationale.

De leur côté, Chopra et Sodhi (2004) ont approfondi les différents risques associés à la chaîne de valeur opérationnelle. Le premier risque est celui du retard de livraison du produit ou de la composante sous-traitée étant donné la distance géographique qui existe entre une entreprise et son sous-traitant et les problèmes que peuvent possiblement connaître les moyens de transport dans certains pays. Le deuxième risque est celui associé à la qualité et la non correspondance des produits livrés aux critères demandés par l'entreprise donneuse d'ordres. Zsidisin *et al.* (2004) rappellent le cas de Wilderness AT Tire pour illustrer l'importance de ce risque. En 2000, cette entreprise s'approvisionnant dans un pays émergent, a reçu une livraison de mauvaise qualité d'une composante importante dans la fabrication de pneus. Cet approvisionnement a causé la fabrication de pneus de mauvaise qualité et a eu comme résultat la mort de 174 personnes utilisant ces pneus. L'entreprise a perdu 2,1 milliards de dollars pour le dédommagement des familles des victimes (Chopra et Sodhi, 2004). Le troisième risque est celui associé aux perturbations de la production des composantes sous-traitées dans un pays émergent, perturbation pouvant résulter de problèmes politiques, des grèves d'employés et d'activités terroristes dans certains pays. À cet égard, citons la multinationale Ericsson qui a perdu des millions de dollars à cause de l'interruption de sa production au Mexique. Le quatrième risque est associé à la propriété intellectuelle. Il est important à cause du fait que certaines entreprises travaillent avec des sous-traitants qui sont également des fournisseurs de leurs concurrents. Les entreprises sont alors incitées à limiter l'échange d'information menant à des innovations, dans les pays qui ne possèdent pas un système judiciaire rigoureux. Le cinquième risque est associé aux difficultés à gérer l'inventaire dans des contextes où les prévisions de ventes et de production sont plus ou moins fiables. Avec l'incertitude liée à la livraison à temps des produits sous-traités dans les pays émergents, les dirigeants ont parfois des réactions excessives et inefficaces concernant les stocks (Chopra et Sodhi, 2004).

Une fois identifiés, les risques que présentent les projets peuvent être gérés en faisant appel à différentes stratégies. Avant d'en discuter, nous allons expliquer comment doit être organisé un processus de gestion des risques dans une organisation.

#### **4.3. Le processus de gestion des risques**

Le processus de gestion des risques est une démarche qui contribue à accroître le succès des projets en facilitant la compréhension des différents risques et en fournissant un outil d'identification des actions visant à gérer ces risques. En plus, le processus de gestion du risque joue un rôle de communication, d'information et d'apprentissage en communiquant aux intéressés les informations sur les risques liés aux projets, et en documentant les informations, les actions et les résultats de ces actions (Courtot, 1998).

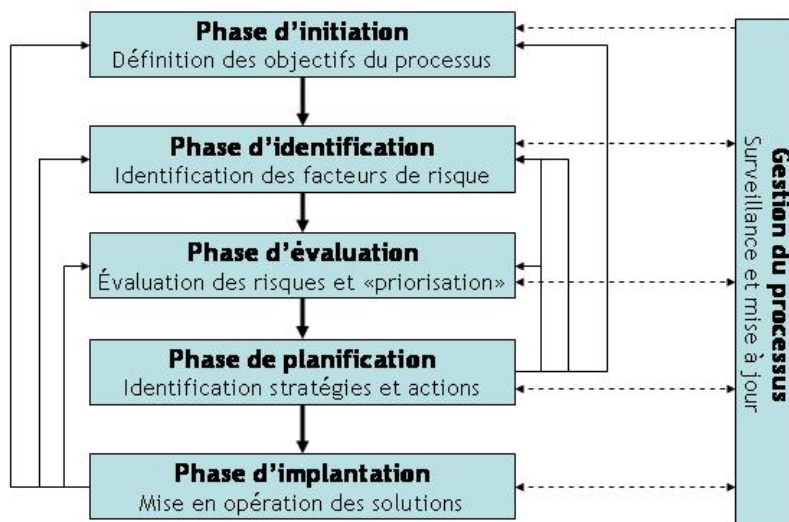
Plusieurs chercheurs ont développé des processus de gestion des risques qui présentent beaucoup de similarités (Magro et Kellow, 2004 ; Noor *et al.*, 2001 ; Theil et Ferguson, 2003 ; Courtot, 1998 ; et Zhao, 2005). Dans certains cas, selon Norman et Jansson (2004), les énoncés des étapes des différents processus

de gestion du risque proposés par les chercheurs changent mais les étapes sont les mêmes. Les différents processus présentés rassemblent les étapes suivantes :

- ✓ **Initiation et détermination des objectifs du processus.** Cette étape vise à préciser l'ampleur du processus de gestion des risques, qui dépend de la situation. Pour des projets simples ou similaire à d'autres projets déjà étudiés, on peut procéder à une application rapide du processus de gestion du risque. Par contre, pour des projets complexes, innovateurs et souvent stratégiques, l'organisation doit entamer un processus plus sophistiqué, en y accordant plus de ressources et de temps (Hillson et Murray-Webster, 2005).
- ✓ **Identification et analyse des risques.** Cette étape a comme objectif d'identifier les risques que peut renfermer un projet ou un investissement. Les responsables d'une organisation, en utilisant différentes techniques, doivent identifier le maximum de risques afin d'être en mesure de les contrôler et d'accroître les chances de succès des projets. Ces techniques, comme le brainstorming, les entrevues, les questionnaires, les listes de contrôle doivent être répétées surtout lorsque les projets sont innovants pour l'entreprise (Magro et Kellow, 2004).
- ✓ **Évaluation et hiérarchisation du risque.** L'évaluation aide les responsables d'une organisation à connaître les priorités au niveau des risques. Elle se base sur l'estimation du degré ou de la probabilité d'occurrence d'un événement et sur l'ampleur de l'impact ou des conséquences de cet événement sur les objectifs de l'organisation ou du projet sous étude. L'évaluation du risque peut être qualitative ou quantitative. L'évaluation quantitative se base sur des modèles mathématiques qui visent à simuler l'impact du risque sur le résultat du projet. Elle s'appuie, en général, sur des données historiques. D'un autre côté, l'évaluation qualitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un risque est plutôt subjective mais sont nécessaire dans des contextes de nouveauté élevée où des données historiques ne sont pas disponibles ou peu pertinentes (Waring et Glendon, 1998).
- ✓ **Élaboration des plans de réponse et des stratégies de gestion des risques.** Cette étape permet de décider des actions à prendre pour gérer les risques identifiés. Ces actions doivent être efficaces au niveau du coût, du temps et de la possibilité d'atteindre l'objectif fixé (Nalewaik, 2005).
- ✓ **Implantation des plans de réponses aux risques.** Une fois identifiées les priorités en matière de risque à contrôler, l'entreprise décide des stratégies qui seront mises en place. À noter que le choix des stratégies dépend du type de risque à contrôler et de son importance sur les objectifs de l'entreprise (Hillson et Murray-Webster, 2005).
- ✓ **Suivi, contrôle et documentation des risques et du processus de gestion du risque.** Cette étape a pour objectif d'assurer la traçabilité des risques encourus, les plans de réponses choisis et les résultats de l'implantation de ces plans. Cela permet une amélioration continue du processus de gestion des risques associés à un projet ou à un investissement. (Hillson et Murray-Webster, 2005).

Le processus le plus complet de gestion des risques est celui proposé par Hillson et Murray-Webster (2005). En plus de prendre en considération toutes les étapes évoquées par les autres auteurs, il présente le suivi et le contrôle comme une étape qui doit avoir lieu parallèlement aux autres, ce qui peut mener à des rétro-actions lorsqu'on avance dans le processus. Cela donne plus de rigueur au processus et le rend approprié pour les décisions stratégiques complexes comme, par exemple, les décisions de sous-traitance dans des pays émergents. Dans le cas de projets présentant un fort degré d'innovation et donc de nouveauté pour l'entreprise, la rétro-action est importante car les caractéristiques du projet imposent souvent des révisions aux éléments ou décisions prises aux étapes antérieures. Ce processus est présenté à la figure suivante.

### Processus de gestion du risque (Hillson et Murray-Webster, 2005)



La phase de planification identifiée par Hillson et Murray-Webster (2005) demande à l'organisation d'identifier différentes stratégies permettant de réduire ou de contrôler les risques. Magro et Kellow (2004), Nalewaik (2005) et Noor *et al.* (2001) ont identifié cinq stratégies distinctes: (1) le transfert du risque qui consiste à déléguer la gestion du risque et ses conséquences à d'autres organisations comme les compagnies d'assurance ; (2) l'acceptation du risque qui consiste à ne rien faire par rapport à un événement ou une situation présentant un certain risque. Cette stratégie peut être justifiée dans les cas où le risque est relativement faible et sa gestion pourrait entraîner plus de difficultés que de ne rien faire ; (3) l'évitement du risque qui consiste à éviter la situation risquée dans l'état actuel. On peut comprendre, par exemple, qu'une transaction internationale visant à envoyer de la marchandise dans un pays où vient de se déclencher une guerre civile, serait simplement annulée ; (4) la mitigation du risque qui consiste à développer une stratégie qui permet de réduire la probabilité d'occurrence de la situation risquée. Dans le contexte de sous-traitance internationale, le risque judiciaire peut être mitigé en utilisant des moyens d'incitation aux respects des exigences des contrats de sous-traitance. Ces moyens d'incitation, qui peuvent être des primes de qualité de travail ou de livraison, seront plus efficaces et moins coûteux que le recours à la justice dans certains pays émergents où le système judiciaire est peu développé. Un autre exemple que l'on rencontre parfois dans des organisations manufacturières est le risque de perte d'un employé clé spécialisé dans les activités internationales, qui peut être réduit en mettant en place des mécanismes de rétention tels qu'une rémunération particulière. Finalement (5) le plan de contingence qui vise plutôt à réduire les conséquences ou l'impact de l'événement risqué sur l'organisation ou le succès du projet. Dans le cas précédent de perte de l'employé clé, un plan de contingence consisterait à embaucher un autre employé présentant les mêmes compétences que celui pour qui on craint le départ de l'organisation. Alors que la mitigation agit sur les causes du risque, la contingence agit sur l'impact ou les conséquences du risque (Noor *et al.* 2001).

Afin de mitiger les risques liés à la chaîne de valeur logistique et les différents risques endogènes, les entreprises sont incitées à faciliter la communication et à développer des relations et des partenariats étroits avec les entreprises sous-traitantes. La compréhension de la culture des pays ou l'entreprise sous-traitée est importante pour développer des partenariats efficaces. De même, les entreprises sont incitées à préparer des plans de contingence des différents risques auxquels elles peuvent être confrontées, et qui

pourraient être appliqués en cas d'urgence. Parmi les plans de contingence, on peut citer l'utilisation de sous-traitants locaux en cas de problèmes de livraison. Finalement, mentionnons que ces différentes stratégies peuvent être utilisées de façon concomitante et complémentaire dans la mesure où le coût de leur implantation ne dépasse pas les bénéfices que leur contrôle peut produire (St-Pierre, 2004).

## 5. Devis de recherche

Malgré l'importance stratégique que constitue la sous-traitance internationale dans le nouveau contexte d'affaires, on en connaît peu sur l'ensemble des difficultés et des risques que peuvent rencontrer les entreprises qui décident d'opérer de cette façon. Il y a quelques années, on notait déjà que ce phénomène prenait de plus en plus d'ampleur. À cet effet, Elmuti et Khalawala (2000) rapportaient que la sous-traitance internationale a connu 35% d'augmentation en 1997 et qu'elle n'a cessé de prendre de l'importance depuis. Les différences culturelles, de même que les écarts dans l'organisation des systèmes économiques et financiers entre les pays impliqués justifient que l'on évalue les risques avant de décider de transférer à l'étranger une partie de sa production. Les risques d'échec sont présents, comme l'ont montré Elmuti et Khalawala (2000) et IAOP (2001), alors que peu d'auteurs y ont consacré leurs travaux. Les quelques études réalisées sur le sujet portent surtout sur les avantages de la sous-traitance internationale et les bénéfices découlant de celle-ci (Elmuti et Khalawala, 2000). Il est évident que l'étude de décisions qui peuvent entraîner des pertes au niveau des entreprises est difficile, étant donné la confidentialité qui les entoure. Cela ajoute à l'intérêt d'y consacrer des efforts en recherche. De ceci, découle notre question principale de recherche qui consiste à identifier les principaux facteurs de risque liés aux décisions de sous-traitance manufacturière dans les pays émergents.

Par ailleurs, l'évolution du contexte économique et les changements induits par la mondialisation amènent les entreprises à travailler dans des environnements de plus en plus turbulents où les règles du jeu sont constamment en changement. Ceci oblige des ajustements fréquents aux stratégies d'affaires des entreprises. Dans ce contexte, l'adoption d'un processus formel de gestion des risques devient une nouvelle pratique d'affaires à implanter, non pour assurer une meilleure performance à l'entreprise, mais surtout pour assurer sa viabilité. À cet effet, comme l'ont souligné Mobey et Parker (2002), peu d'entreprises adoptent un processus formel de gestion de risque lors d'une prise de décision importante et lorsque présent, un tel processus peut ne pas être satisfaisant. Nickson (2003) rapporte ainsi les résultats d'une étude réalisée par un institut de recherche de Chicago qui a montré que la majorité des responsables ne sont pas satisfaits de la gestion du risque au sein de leur organisation. Cette large étude a analysé un échantillon de 416 responsables de gestion de risque incluant des directeurs financiers, des gestionnaires de risque et des directeurs de trésoreries. L'étude a montré que seulement 5 % des responsables sont très satisfaits, alors que plus de la moitié ne sont pas satisfait des pratiques de gestion du risque dans leur compagnie. Une deuxième question de recherche nous amènera à nous attarder plus spécifiquement au processus de gestion des risques utilisés par les entreprises qui sont confrontées aux décisions stratégiques de sous-traitance à l'étranger.

Ces constats justifient ainsi que l'on s'attarde à l'étude du processus de gestion des risques associés aux décisions de sous-traiter une partie ou la totalité de la production d'entreprises canadiennes vers des pays émergents. Nous visons ainsi deux objectifs : d'abord documenter les risques liés à ces transactions et ensuite analyser les étapes du processus que suivent les entreprises dans leur prise de décision. L'objectif général de notre recherche consiste à fournir aux dirigeants d'entreprises qui pourraient être amenés à réfléchir à une telle stratégie, un outil d'aide à la décision leur permettant de remplacer l'intuition par des informations plus pertinentes et utiles dans un tel contexte.

Sur le plan méthodologique, nous adoptons une stratégie de recherche visant l'étude de cas multiples. Puisque l'objet de notre recherche qui est le risque, est un phénomène contemporain qui doit être examiné

dans son contexte, la stratégie d'étude de cas est la plus appropriée. De même, cette méthodologie est adaptée à l'étude de problèmes «pratiques» tel que celui qui est proposé ici, visant à décrire un phénomène ou un comportement comme le propose Yin (1990) qui suit une démarche itérative et comparative. Par ailleurs, un cas pilote servira à approfondir nos connaissances sur le processus de gestion des risques de même que sur les risques encourus par les entreprises. Cette première collecte d'informations à partir du cas pilote contribuera à la clarification de certains aspects de la recherche et à guider l'analyse des autres cas. Ces autres cas serviront à valider les informations collectées pendant la recherche. En suivant la logique de réplification de Yin (1990), après chaque cas, on essaiera de traiter les informations collectées, et d'identifier les informations qui doivent être utilisées pour analyser les autres cas.

La recherche documentaire permettra de développer un premier guide d'entrevue dans lequel seront identifiés les principaux risques de sous-traitance internationale, de même que les différentes étapes du processus de gestion des risques. Des entrevues semi dirigées seront conduites auprès des responsables des entreprises pour identifier les différents risques rencontrés lors des programmes de sous-traitance. Les entrevues permettront aussi de poser des questions sur le processus de gestion du risque utilisé ainsi que sur les stratégies de gestion adoptées. Le guide d'entrevue pourra être ajusté au fil de l'avancement de la recherche.

Finalement, étant donné l'influence de la perception des individus sur les risques identifiés (Hillson et Murray-Webster, 2005), les entrevues seront réalisées avec des responsables de différents départements impliqués dans la décision de sous-traitance, au sein de chaque entreprise. Hillson et Murray-Webster (2005) ont bien mis en évidence la pertinence d'un processus collégial faisant intervenir des individus ayant des expériences, des formations ou des responsabilités diverses dans l'organisation dans le processus d'identification et de gestion des risques.

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous allons réaliser des entrevues auprès d'une dizaine d'entreprises manufacturières québécoises qui ont décidé de sous-traiter une partie de leur production vers la Chine. Le choix de la Chine comme pays à étudier dans notre recherche s'explique principalement par le fait qu'un bon nombre d'entreprises ont déjà songé à y réaliser une partie de leurs activités de sous-traitance, certaines l'ont fait avec succès et d'autres ont, par contre, connu un échec. Cette diversité d'expérience permettra ainsi de mieux documenter les différents risques présents dans ce contexte. Aussi, en limitant notre étude à la sous-traitance vers un seul pays, cela permettra de contrôler une grande partie de la variance dans les risques ou les approches de gestion des risques, qui serait imputable au contexte particulier du pays en question. Cette situation pourrait limiter notre capacité à étendre quelques unes de nos conclusions à d'autres entreprises.

Les entreprises choisies seront des entreprises manufacturières ayant un processus décisionnel décentralisé. Étant donné l'ampleur que peut prendre un processus de gestion des risques, il doit nécessairement faire appel à plusieurs répondants dans l'organisation.

Mentionnons finalement que, compte tenu du faible niveau de connaissances qu'on ait du phénomène auquel nous nous intéressons, notre recherche ne vise pas à élaborer une nouvelle théorie mais plutôt à mieux comprendre la réalité à partir d'études de cas. L'identification des principaux facteurs de risque des décisions de sous-traitance à l'étranger présente un grand intérêt pour plusieurs acteurs économiques. D'une part, les dirigeants d'entreprise qui doivent réduire leurs coûts de production de façon significative et pour qui la sous-traitance internationale est une option, ont besoin d'information stratégique qui n'est présentement pas disponible. D'autre part, les agents de développement économique qui soutiennent ces entreprises et qui pourraient ainsi mieux les conseiller dans leur stratégie.

## 6. Conclusion

La pression qu'exerce sur les entreprises des pays occidentaux la mondialisation et l'accélération des échanges commerciaux internationaux, oblige les sociétés manufacturières à revoir leurs stratégies de production et leurs façons de faire. La concurrence est désormais internationale et les entreprises qui ne peuvent réduire suffisamment leurs coûts de production sans affecter leur qualité seront aux prises avec des choix difficiles, dont celui de mettre fin à leurs activités. Parmi les solutions qui s'offrent aux organisations pour réduire leurs coûts, il y a celle de sous-traiter les activités de production de masse à des entreprises des pays émergents où les coûts de main d'œuvre sont significativement inférieurs à ceux qui sont payés dans les pays développés.

Malgré les bénéfices que semble procurer cette stratégie, on notera toutefois qu'elle ne se solde pas toujours par un succès pour toutes les entreprises qui y ont eu recours. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces échecs, mais on retiendra surtout l'absence de prise en compte des risques inhérents aux activités internationales ceci étant lié surtout à l'inexpérience des décideurs. Étant donné que le phénomène de sous-traitance internationale prend de plus en plus d'ampleur, on commence à voir publiés des cas d'échecs. Mais on ne trouve aucune étude qui permet de les analyser en détails afin d'identifier les risques qui ont pu conduire à ces résultats, ce qui fera l'objet de nos travaux de recherche.

Notre objectif est ainsi de fournir aux dirigeants d'entreprise désireux de sous-traiter à l'étranger une partie de leur production, un guide leur permettant de prendre une décision plus éclairée et aussi de gérer cette décision en surveillant les principaux facteurs de risque afin d'accroître leurs chances de succès.

## Références

- Adam-Muller, A. F. A. (2000), «Exports and hedging exchange rate risks: The multi-country case.» *The Journal of Futures Markets*, Hoboken, Oct, Vol. 20, p. 843.
- Aubert, B.A. et Bernard, J.-G. (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Barjot, D., Gastaldi L., Caron F. et Cohen E. (2003), *Débat : la mondialisation*. Entreprises, Juin, p. 138.
- Bowen, A. A. (2005), «The Power of Mediation to Resolve International Commercial Disputes and Repair Business Relationship.» *Dispute Resolution Journal*, New York, May-Jul, Vol. 60, p. 58-66.
- Chevalier, M. (2001), L'impartition : quoi, comment, pourquoi ? *Complétif inc.*
- Chopra, S. et Sodhi, M. S. (2004), «Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown.» *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, Fall, Vol. 46, Iss 1.
- Clark, E., Marois B. et Cernès J. (2001), *Le management des risques internationaux*. Economica, Paris.
- Courtot H. (1998), *La gestion des risques dans les projets*. Economica, Paris.
- Dhanani, A. (2004), *The Management of Exchange-Rate Risk: A Case from the Manufacturing Industry*. Thunderbird International Business Review, Hoboken, Vol. 46, p. 317.
- Elmuti, D., Kathawala, Y. (2000), «The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organisational effectiveness.» *International Journal of Manpower*, Bradford, Vol. 21, p. 112.
- Erber, G., Sayed-Ahmed, A. (2005), «Offshore Outsourcing: A global Shift in the Present IT Industry.» *Intereconomics*. Hamburg, Mar/Apr, Vol. 40, p. 100-113.
- Kuo, C. (2004), «Making Appropriate Decision on Organizational Boundary and Creating Organizational Value of Foreign Investment of Multinational Enterprise (MNE).» *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Hollywood, Sept., Vol. 5, p. 278.
- Hillson, D. et Murray-Webster, R. (2005), *Understanding and Managing Risk Attitude*. Gower Publishing Limited, England.
- Hutchins, G. (2003), «Risk Management in the Supply Chain.» *Quality Congress*, Milwaukee, Vol. 57, p. 49-59.

- IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) (2001), *Outsourcing Failures?* www.outsourcingprofessional.org, USA.
- Levinsohn, A. (2002), «New geopolitics spotlights political risk management.» *Strategic Finance*, Montvale, Jan, Vol. 83, p. 38.
- Magro Wayne S. et Kellow Willaim T. (2004), *Risk Management in IT Implementation: A Human Factor*. AACE International Transaction, Morgantown, p. RI21-RI26.
- Martini, H. et Legrand, G. (1999), *Management des opérations de commerce international*. Dunod, Paris.
- Mason, S. J., Cole M. H., Ulrey, B. T. et Yan L. (2002), «Improving electronics manufacturing supply chain agility through outsourcing.» *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, Vol. 32, p. 610.
- Mcdougall, B. (2005), «Stay away from China unless you know what you are doing.» *International Journal of Commerce & Management*, Indiana, Vol. 15, p. 302-304.
- Mobey, A. et Parker, D. (2002), «Risk Evaluation and its Importance to Project Implementation.» Work Study, London, Vol. 51, p. 202-207.
- Nalewaik, A. (2005), *Risk Management for Pharmaceutical Project Schedules*. AACE International Transactions, Morgantown, p. R71-R76.
- Nickson, S. (2002), «Executives Unhappy With Risk Management.» *Risk Management*, New York, Jun, Vol. 49, p. 9.
- Noor, I., Joyner, T. et Martin, R. J. (2002), *Challenges of Implementing Risk Management Process*. AACE International Transactions, Morgantown, p. RI141-RI147.
- Norman, A. et Jansson, U. (2004), «Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident.» *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, Vol. 34, p. 434.
- Prasad, S. et Tata, J. (2003), «The role of socio-cultural, political-legal, economic, and educational dimensions in quality management.» *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford, Vol. 23, p 487.
- Rubesh E. et Banomyong R. (2005), «Selecting Suppliers in the Automotive Industry: Comparing International Logistics Costs.» *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Patrinton, Vol. 17, p. 61.
- Schniederjans, M.J. et Zuckweiler, K. M. (2004), «A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context.» *Management Decision*, London, Vol. 42, p. 974.
- Schuyler, J. (2001), *Risk and Decision Analysis in Project*. Project Management Institute, Pennsylvania, USA.
- Sinha, R.P., Whitman, L. E. et Malzahn, D. (2004), *Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain*. Supply Chain Management, Bradford, Vol. 9, p. 154.
- Spekman, R. E. et Davis, E. W. (2004), «Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise.» *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, Vol. 34, p. 414.
- Stark, J. (2005), *The State of Globalization ; The International Economy*. Washington, Spring, Vol. 19, p. 52.
- St-Pierre, J., (2004). *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Presses de l'Université du Québec, 257 pages.
- St-Pierre, J. et Beaudoin, R. (2003), *Les décisions d'investissement dans les PME, comment évaluer la rentabilité financière*. Presses de l'Université du Québec, 240 pages.
- Synnott, T. W. (2000), *Remaking the world financial system Business Economics*. Washington, Jul, Vol. 35, p. 42.
- Tan, K. C., Lyman S. B. et Wisner, J. D. (2002), «Supply chain management: A strategic perspective.» *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, Vol.22, p. 614.
- Theil, M. et Ferguson, W. L. (2002), «Risk Management as a Process : An International Perspective.» *Review Management*, New York, Juin, Vol. 49, p. 9.

- Thiétart, R. A. (2000), *Management et complexité: Concept et théories*. Centre de recherche DMS.
- Thwaites, J. (2004), *La mondialisation origines, développement et effets*. Les Presses de l'Université Laval.
- Vose, D. (2000), *Risk Analysis*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.
- Waring, A. et Glendon, L. A. (1998), *Managing Risk*. Thomson Learning, London, England.
- Wikipédia (2006), [www.Wikipédia.org](http://www.Wikipédia.org). Wikimédia, France.
- Yin, R. (1990), *Case Study Research : Design and Methods*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Zhao, J. G. (2005), *Marrying Risk Register With Project Trending*. AACE International Transactions, Morgantown, p. R61-R67.
- Zsidisin, G. A., Ellram, L. M., Carter, J. R. et Cavinato, J. L. (2004), «An analysis of supply risk assessment techniques.» *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, Vol. 34, p. 397.