

## Externaliser certaines activités ou comment les frontières de l'entreprise se modifient...



l'internationalisation, de l'évolution des technologies. La natalité économique des entreprises est en pleine croissance mais dans des typologies fortes différentes : taille réduite, spécialisation forte, orientation vers les services...

A tel point que la proportion des PME et TPE (Très Petite Entreprise) dans une zone géographique donnée peut être un indicateur d'économie avancée.

L'environnement économique de l'entreprise s'est complètement modifié, et de plus en plus, « faire ou acheter » est un point-clé de la construction d'une structure organisationnelle.

### Forte hétérogénéité des activités internes

Une organisation regroupe une myriade d'activités qui n'ont pas bien entendu les mêmes degrés d'importance. On peut sommairement proposer un découpage en 3 familles :

**Les opérationnels** - Ils participent directement à la réalisation du produit ou du service. En leur sein, on peut différencier les producteurs de ceux qui assistent directement les producteurs comme la maintenance, la logistique...

Plus l'activité productive est spécifique, moins son externalisation est envisageable.

**La technostructure** - Elle regroupe les activités « tertiaires » nécessaires à la production tels Bureau d'études, Ingénierie, Méthodes, Commercial, RH...

C'est l'investissement immatériel de l'entreprise, la matière grise. A ce titre, l'externalisation de ses activités est peu fréquente.

### L'intendance et la logistique

— L'organisation est une communauté qu'il faut faire vivre (bâtiment, cantine...), qu'il faut administrer (paie, services sociaux...). Les productions de l'entreprise doivent être manutentionner, transporter... La caractéristique de ces activités est d'être relativement éloignées de l'acte de production et à ce titre, facilement externalisable.

### Une externalisation plus ou moins intégrée à la structure

Pour les activités opérationnelles, l'externalisation ne veut pas dire « hors de l'organisation ». On peut distinguer 3 niveaux d'intégration.

**La sous-traitance dite capacitaire** - L'entreprise reste mettre de la spécificité du produit et de son industrialisation. Une partie de la production est réalisée à l'extérieur pour accroître les capacités productives de manière temporaire ou durable.

**La sous-traitance métier** - L'organisation décide de se séparer de certaines technologies ou savoir-faire pour des raisons diverses (perte de compétence, investissement trop lourd...). L'entreprise garde toujours la définition du produit mais se dégage de plus en plus des solutions industrielles mises en œuvre.

**Le partenariat** - Un fournisseur « majeur » est retenu dès la phase de conception du produit, phase à laquelle il apporte son concours. Il industrialise et produit complètement le produit ou un sous-ensemble. La différenciation dans les différents partenariats se fait essentiellement sur la participation aux risques commerciaux.

### Une externalisation découlant d'une stratégie organisationnelle

Le choix d'externaliser ou pas en dehors des critères présentés ci-dessus résulte alors de choix délibérés répondant exclusivement à des options d'organisation. Citons les plus fréquents :

**Réduction de la taille de l'entreprise** - Les grosses structures ont de moins la cote car trop lourde à manœuvrer en période trop évolutive. Citons aussi pour mémoire certains seuils spécifiques à la législation française (10, 50...)

**Réduction de la complexité interne** - La coordination interne devient plus difficile lorsque les activités sont très hétérogènes. Simplifier la structure en externalisant permet une meilleure visibilité dans les modes de fonctionnement.

**Apprentissage du travail en réseau** - Savoir travailler en réseau dans notre environnement économique est un savoir ayant de plus en plus de valeur. Ouvrir

délibérément les structures c'est se donner les moyens d'apprentissage.

**La vérité des coûts** - Quoi qu'on en dise la connaissance des coûts internes est un exercice très délicat et...coûteux. L'externalisation permet de se donner des repères économiques bien plus réaliste que beaucoup d'autres méthodes par-comptables

**Arbitrer les pouvoirs** - En déplaçant les activités, on déplace nécessairement le pouvoir interne. A un pouvoir conscient interne, on substitue une relation contractuelle externe. A consommer avec modération.

### L'avenir

L'externalisation prend de plus en plus d'importance dans les organisations. Il est nécessaire pour le management de bien prendre en compte ce facteur lors de la construction de la structure. Les contours de l'entreprise sont de plus en plus flexibles, de plus en plus perméables. Les dispositifs du type « Vauban » sont à bannir : « se laisser agresser pour mieux s'adapter ».

Jean-Pierre Tyberghein  
Vous pouvez apporter vos remarques et consulter l'ensemble des dossiers sur le site <http://www.ogip-organisation.fr>

## Votre avis ? L'externalisation, une idée très véhiculée

### Yann Vincent - Directeur de l'Usine Renault « Georges Besse » à Douai



Si l'externalisation est un thème souvent débattu, presque ressassé, l'acuité de la question stratégique du « make or buy » est relevée par les récentes prédictions ou prophéties selon lesquelles l'avenir serait aux « fables » : aux entreprises ayant externalisé, non plus seulement une partie de la conception, mais la totalité de leurs activités de production. Faut-il sacrifier au regain de mode autour d'un concept sémantique réchauffé ou, bien davantage, considérer un nouveau paradigme qui viendrait battre en brèche le modèle de l'entreprise fortement intégrée verticalement ? Il est probable que la réponse n'est pas unique et dépend fortement des conditions spécifiques de l'industrie dans laquelle l'entreprise évolue.

Considérons donc le seul cas, qui nous intéresse et que nous

connaissons le mieux, de l'industrie automobile. Rentrée dans une phase aiguë de concentration depuis quelques années elle se caractérise, par une concurrence vive, agressive, entre ses acteurs actuels, club de plus en plus fermé des survivants. L'optimisation des ressources, qu'elles soient financières ou intellectuelles (capacité à développer des produits innovants et des process performants), est pour eux plus qu'un facteur de succès : un facteur critique de pérennité. La nécessité de dégager des ressources d'ingénierie pour les concentrer sur la conception des produits, est le facteur premier conduisant à externaliser. La conception modulaire le permet largement. Alors que le constructeur était encore, il y a quelques années, le spécificateur de la totalité des composants de la voiture, il achète désormais de plus en plus des fonctions. On passe ainsi d'un achat de moyens à un achat de résultats, où seul est pris en compte ce qui importe pour le client final, selon une logique value for money conciliant « plus » avec « moins cher » : la mise en commun croissante de composants plus fiables et plus accessibles (car partagés par plusieurs gammes à l'intérieur des grands groupes

automobiles) associée, là où « cela se voit », à la différenciation croissante du design des voitures et au renforcement de l'identité des marques vouées à véhiculer, plus que des personnes, l'expression d'une image distinctive. Le client (qui considère désormais les équipements de sécurité passive comme un dû) s'intéresse, par exemple, aux fonctionnalités de la planche de bord de son véhicule et non à celles de chacun des composants élémentaires. L'achat d'une fonction complète, tel un cockpit, permet notamment de confier l'ingénierie des interfaces des composants élémentaires à l'équipementier retenu : outre que cela contribue à l'économie de ressources rares d'ingénierie chez le constructeur, cela lui permet par ailleurs d'accéder aux compétences très affûtées de l'équipementier, parce que spécialisées et entretenues par la collaboration avec l'ensemble des constructeurs. Levier de compétences, l'externalisation est aussi de manière évidente un levier financier. Elle permet un partage du risque industriel et augmente ce faisant la capacité du constructeur à croître en se concentrant sur son cœur de métier : à créer plus de produits, à s'implanter sur plus de marchés.

Et à bénéficier des coûts réduits d'une innovation, qui reste en investissements un risque lourd pour son initiateur mais s'avère plus sûre, plus supportable pour le sous-traitant et plus compétitive en coût pour les acheteurs automobiles : car l'innovation produite par les fournisseurs est diffusée beaucoup plus rapidement auprès de constructeurs tous devenus acheteurs d'innovations. Il apparaît ainsi que loin de signifier un rétrécissement de l'entreprise, idée fréquemment véhiculée, l'externalisation réfléchie représente un facteur de croissance - et donc ultime ment de pérennité - de celle-ci. Mais si les avantages sont tels... pourquoi ne pas aller plus loin et faire du constructeur un concepteur-vendeur qui ne ferait que badger des produits construits par des tiers ? Dans la réponse à cette question réside probablement une spécificité de l'industrie automobile. D'une part la performance de la conception, source d'avantage concurrentiel, dépend largement de la maîtrise de la fabrication : c'est en optimisant en continu celle-ci que l'on est en mesure de repousser les limites de la conception. Ainsi la maîtrise de l'emboutissage permet d'aller plus loin dans les formes de la voiture et donc de son design. D'autre part

le produit automobile, même découpé en modules, reste un produit complexe à assembler et la maîtrise fine de cet assemblage offre un avantage concurrentiel conséquent. Ainsi le respect de délais de livraison au consommateur les plus courts possibles s'impose de plus en plus comme un facteur différenciant entre marques. Or ces délais réduits sont intimement liés à la flexibilité de l'appareil industriel, elle-même fruit de multiples facteurs et en particulier d'une optimisation fine du couple produit-process rendant ce dernier moins sensible aux aléas. Cela ne peut être obtenu que par une intense collaboration entre concepteurs et industriels : il semble que la fécondité de celle-ci suppose a minima l'internalisation des activités d'assemblage et d'un certain nombre de production de composants élémentaires. La question reste donc finalement stratégique : se concentrer sur ce qui est source d'avantage concurrentiel, sur ce qui est le plus contributif dans la chaîne de la valeur de l'entreprise. L'externalisation, une nouvelle idéologie ? Peut-être. Une idée ancienne -satisfaire le client-intégrant tous les enjeux modernes de l'automobile, certainement.

Yann Vincent