

DEC F

1/6

SESSION 2001

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Éléments indicatifs de corrigé

Le sujet posé n'impose pas de problématique unique et doit permettre de mettre en valeur les qualités d'analyse et de synthèse du candidat. Les éléments de corrigé proposés ne constituent qu'une orientation possible parmi d'autres.

INTRODUCTION

Face au défi de la création de valeur, face à l'incertitude et à l'instabilité de l'environnement, les entreprises ont recentré leur activité sur leurs métiers de base, et développé en parallèle un vaste mouvement d'externalisation, basé sur un réseau de sous-traitants et de prestataires de services.

G. Koenig définit la stratégie d'externalisation comme « la manœuvre consistant à faire réaliser par des tiers, des tâches jusque-là effectuées par l'entreprise et qui vont devenir un objet de transaction entre des entités juridiquement autonomes ».

Nous ne rentrerons pas ici dans les détails décrivant les diverses nuances d'externalisation, allant de l'externalisation pure et simple, à celles qui se pratiquent dans le cadre d'une alliance, d'une coopération ou d'une stratégie « d'outsourcing ».

Dans le cadre de leurs centres de profit, les managers sont placés dans l'obligation d'optimiser l'utilisation de leurs ressources et s'interrogent constamment sur la nécessité d'externaliser. Mais l'externalisation se révèle d'une gestion plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord. La justification généralement donnée par les gestionnaires est de garder les compétences fondamentales en interne, et d'externaliser les compétences non fondamentales. Cette distinction n'est-elle pas simplificatrice et ne risque-t-elle pas de déboucher sur des décisions erronées ? Jusqu'où peut aller ce mouvement d'éclatement ? NIKE avec quelques centaines de salariés aux Etats-Unis et 30 000 personnes non salariées en Asie servira-t-elle de modèle à l'avenir ?

Nous verrons les avantages recherchés par les entreprises qui externalisent et les limites de cette stratégie.

I. Les avantages recherchés par les entreprises

1.1. Les avantages techniques

1.1.1. Suivre l'évolution technologique grâce au sous-traitant

- L'entreprise peut déléguer une activité technologique qu'elle ne maîtrise pas (main d'œuvre, informatique, réseau).
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, par exemple, a joué un rôle très important dans toutes ces évolutions (NTIC).
- S'il y a carence de savoir-faire, l'externalisation peut permettre à l'entreprise d'avoir une meilleure réactivité.

1.1.2. Accélérer l'innovation

- S'il est difficile de développer des compétences en interne, l'externalisation peut permettre d'accélérer l'innovation puisqu'il y a un partage des tâches entre entreprises.
- Sélection des fournisseurs selon la capacité à innover.
- Augmentation des chances d'innovation par une meilleure ouverture sur l'environnement.

1.2. Les avantages économiques

1.2.1. La réduction des coûts

- Diminution de la masse salariale : les coûts de la main d'œuvre sont importants dans les grandes entreprises, compte tenu des salaires élevés et des avantages sociaux accordés. L'externalisation est une solution pour alléger les charges (utilisation de sous-traitants à l'étranger par exemple).
- Effet d'expérience dont bénéficie le sous-traitant spécialisé.
- Effets de synergie dans le cadre d'une coopération interentreprises.
- Apparition de sous-traitants qui produisent pour le compte de plusieurs entreprises et les fait bénéficier ainsi d'économies d'échelle (pièces, sous ensembles).
- Apparition de marchés fournisseurs efficaces, dans le transport par exemple, ce qui entraîne l'externalisation de ce service qui auparavant faisait partie de l'entreprise.
- Le Directeur général de BRITISH AIRWAYS a déclaré que son entreprise aurait recours à l'externalisation chaque fois que ce serait plus efficace.

1.2.2. La réduction des investissements

- En externalisant, l'entreprise diminue le volume de capital utilisé, les capacités de financement étant limitées.
- La même attitude de prudence peut être utilisée lors du lancement de produits nouveaux, dont le succès sur le marché est incertain, ce qui nécessiterait des investissements risqués.
- Cette stratégie peut permettre de focaliser les ressources sur le « cœur du métier » ou dans les activités les plus rentables.

1.3. Les avantages organisationnels

1.3.1. La flexibilité

- Face à la nécessité de réagir rapidement à une demande incertaine, on peut faire appel à certaines entreprises spécialisées dans le lancement de produits ou dans la montée en puissance d'une production (flexibilité stratégique).
- L'externalisation permet donc d'éviter certaines rigidités, en attendant des marchés en forte croissance.
- Réduction du nombre de tâches à accomplir.

1.3.2. Les coûts de transaction

- La théorie des coûts de transaction (COASE, WILLIAMSON) indique que parmi tous les modes d'organisation possibles, la solution choisie sera celle qui minimise la somme des coûts de production et des coûts de transaction.
- Si l'on prévoit des coûts d'organisation interne et de contrôle élevés, l'entreprise peut alors avoir intérêt à externaliser l'activité.

Compte tenu des avantages cités précédemment, l'externalisation devient un enjeu stratégique majeur, mais sa pratique requiert beaucoup de précaution et de réflexion.

II. Les limites de la stratégie d'externalisation

Cette stratégie, séduisante pour les managers, pose nombre de problèmes quand vient le moment d'évaluer et de mettre en œuvre les décisions. Sur quelles bases faut-il prendre la décision d'externaliser ? La réussite suppose de satisfaire à certaines conditions, mais il y aura de toute façon des risques importants à affronter.

2.1. Les conditions pour réussir une externalisation

La sélection des activités à externaliser est une question complexe et l'ensemble de la démarche doit être soigneusement contrôlée.

2.1.1. Le comité de pilotage

Il doit évaluer tous les avantages et les inconvénients de l'externalisation, et toutes ses implications.

- Définir le « cœur de l'activité ».
- Avoir une vision claire des fonctions externalisables sans risque et de celles qui peuvent à terme devenir stratégiques.
- Analyse détaillée de la fonction externalisable, de ses coûts, de sa qualité, de ses clients internes ou externes : à quelles conditions l'externalisation crée-t-elle un avantage concurrentiel supplémentaire ?
- Stratégie de communication en direction des salariés concernés par les fonctions externalisées.

2.1.2. Choix du partenaire

- Mise au point d'un cahier des charges détaillé : ressources et moyens à utiliser, indicateurs de qualité, pénalités pour non respect des délais, etc...
- Qualité du partenaire : pérennité, compétences, moyens, innovation, réactivité ...
- Organisation du transfert qui doit tenir compte des échéances sociales, fiscales, commerciales et comptables.

2.1.3. Choix des interfaces humains

- Comment seront organisées les relations et par qui ?
- Toutes les relations externes doivent être coordonnées et contrôlées : un contrôleur doit apprécier la performance du prestataire à travers des indicateurs de progrès, la qualité, faire des comparaisons régulières du prix du prestataire avec ceux du marché.

En résumé, les stratégies d'externalisation doivent tendre à minimiser les risques et à maximiser l'effet de levier, mais même si toutes les précautions ont été prises, la stratégie d'externalisation n'est pas sans risque.

2.2. Les risques encourus

2.2.1. Pour l'entreprise dominante

- Les décisions d'externalisation sont parfois prises sans études sérieuses de la disponibilité des fournisseurs et des détails des contrats d'approvisionnement (coûts cachés).
- Perte de savoir-faire : que va-t-il se passer en cas de déficience d'un sous-traitant ?
- Aliénation de son activité, et donc risque de dépendance.
- Coûts de transaction : les entreprises ont toujours tendance à sous-estimer ces coûts.

2.2.2. Pour l'entreprise dominée

- Par leur position d'exécutant, leur différence de taille, leur retard en matière de gestion et leur manque d'assise financière, les sous-traitants sont très dépendants des grands donneurs d'ordre, malgré des compétences techniques généralement admises.
- Ils sont souvent conduits à investir de façon importante, sans trop de garanties.
- Risque d'une sous-traitance à plusieurs vitesses :
 - Premier niveau, avec des équipementiers puissants, des entreprises générales ou de grands sous-traitants ;
 - Situation précaire pour les sous-traitants de deuxième ou troisième niveau, corvéables à merci ;

2.2.3. Pour les salariés

- Les décisions d'externalisation ont des implications sociales fortes, et sont souvent rejetées par les salariés. Exemple : traitement du personnel repris par les sous-traitants ?
- Dans les entreprises dominées :
 - L'emploi n'est pas garanti ;
 - Les salaires sont peu élevés ou fluctuants ;
 - La protection sociale est inégale ;
 - La formation continue est mal assurée.
- La hiérarchie des entreprises a entraîné une hiérarchie des statuts sociaux. On assiste à une « reconfiguration » du statut des salariés avec une précarisation croissante :
 - Au centre de l'entreprise, avec les salariés à contrat à durée indéterminée ;
 - Sur un premier cercle périphérique, les salariés à titre précaire en CDD ;
 - Sur un deuxième cercle, les prestataires de services extérieurs, les entreprises sous-traitantes et les travailleurs indépendants.

Pour H. Landier* « Aujourd'hui, les frontières organisationnelles de l'entreprise ne correspondent plus aux frontières institutionnelles » et « le droit du travail est de fait, le droit du travail des seuls salariés ; les relations entre prestataires de services relèvent, quant à elles du droit commercial ».

* Directeur de la revue Management et conjoncture sociale.

Conclusion

La nécessité de créer de la valeur, d'innover rapidement, de réduire les coûts, a conduit les entreprises à se recentrer de plus en plus sur leurs métiers et à externaliser. Cependant l'externalisation se révèle parfois complexe : ainsi NOVOTEL a réintégré le nettoyage de ses chambres d'hôtels. Le simple fait d'évaluer une possibilité d'externalisation peut entraîner une amélioration des performances.

La question fondamentale que l'entreprise doit se poser, consiste à se demander si l'activité qu'elle se propose de déléguer fait partie du noyau central qui définit son métier ou des compétences qu'il est indispensable de posséder pour réussir ce métier.

La voie qui mène à l'externalisation est semée d'embûches, mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne faille pas l'emprunter ; il y a d'importants bénéfices à en tirer. L'entreprise qui aura su relever le défi de l'externalisation aura obtenu un important avantage stratégique.