

L'EXTERNALISATION

Au sein des entreprises, l'heure est à la rationalisation des coûts. Pour parvenir à cet objectif, les stratégies sont nombreuses. Parmi elles, l'externalisation est aujourd'hui considérée comme un facteur important de compétitivité, de flexibilité et de meilleure réactivité pour répondre aux nouveaux défis économiques (adaptabilité des offres, l'automatisation des chaînes et sophistication croissante des produits). Cette stratégie n'a cessé de croître depuis une dizaine d'année concerne aussi bien les activités industrielles que les activités tertiaires.

L'externalisation est le processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la responsabilité d'un domaine ou d'une fonction qu'elle-même assumait auparavant en interne.

Quels sont les enjeux stratégiques de l'externalisation pour l'entreprise actuellement ?

Dans une première partie nous montrerons que l'externalisation est une décision stratégique. Puis, dans une seconde partie, nous analyserons les risques de l'externalisation et leur gestion.

I. L'EXTERNALISATION : UNE DÉCISION STRATÉGIQUE

L'externalisation est une démarche stratégique à moyen terme pour l'entreprise. Il convient donc d'analyser les objectifs recherchés par les entreprises qui mettent en place ce type de stratégie. Nous montrerons également que l'entreprise sans usine résulte des stratégies d'externalisation poussée à l'extrême.

A. Les motifs de l'externalisation

Les motifs des entreprises ont beaucoup évolué ces dernières années. Ainsi, à côté de la recherche traditionnelle d'une plus grande efficacité économique et la nécessité de se recentrer sur son cœur de métier on constate que chez un grand nombre d'entreprises se développe la volonté d'apprendre de ses fournisseurs.

Motifs traditionnels

A l'origine de toute décision d'externalisation, il y a la recherche d'une amélioration de l'efficacité et des performances de l'entreprise. Il y a toujours une volonté de réduire les coûts soit parce que les prestataires sont spécialisés dans l'activité que l'on souhaite externaliser et permet ainsi à l'entreprise de bénéficier d'économie d'échelle, soit parce qu'elle maîtrise des compétences spécifiques qui s'avèrent coûteuse à développer en interne ou encore soit parce qu'elle emploie une main d'œuvre moins bien rémunérée.

L'externalisation permet à l'entreprise de déplacer certains risques chez le prestataire de service et d'augmenter ainsi sa performance économique. Il s'agit principalement des risques liés au stock et aux investissements dans l'appareil de production ou la formation des salariés.

La majorité des entreprises qui externalise le font principalement pour transformer leurs coûts fixes en coûts variable et pour acquérir une plus grande flexibilité. L'externalisation confère à l'entreprise une plus grande flexibilité et accroît par conséquent sa réactivité. La flexibilité dans le cadre de l'externalisation est obtenue grâce à une modification des structures organisationnelles. Ces structures subissent un allègement considérable puisque l'on se sépare de services entiers, d'ateliers et parfois même d'usines.

La flexibilité résulte également du fait que l'entreprise prestataire supporte la charge de la variation d'activité de l'entreprise externalisatrice. C'est une obligation de résultat qui engage la continuité du contrat qui lie les deux entreprises.

Motif d'apprentissage

L'externalisation est également un moyen pour l'entreprise d'apprendre de nouvelles compétences de ses fournisseurs. L'idée est que travailler avec des fournisseurs permet à l'entreprise de multiplier les sources d'apprentissage. Ce concept prend toute son importance à une époque où la vitesse d'apprentissage relative demeure la seule réelle source de différenciation durable.

Pour enclencher les bénéfices de l'apprentissage il faut deux conditions. D'abord, il faut que le domaine externalisé soit suffisamment important pour l'entreprise (force de vente par exemple). L'externalisation de la force de vente est un créneau en plein essor qui progresse de plus de 15 % par an. De plus en plus d'entreprises y ont recouru aujourd'hui : Fox Pathé Europa, distributeur de produits vidéo, l'opérateur de téléphonie Cegetel externalise la visite des sociétés de moins de 100 salariés. Deuxièmement, il faut que l'activité connaisse des incertitudes importantes au niveau technologique ou au niveau de la demande des clients finaux.

B. La stratégie d'externalisation poussée à l'extrême : l'entreprise sans usine

Dans les secteurs où la marque joue un rôle essentiel, certaines entreprises, depuis la fin des années 1980 ont poussé la logique d'externalisation à son extrême en inaugurant un nouveau modèle d'entreprise : l'entreprise sans usine. C'est notamment le cas pour Nike, Coca Cola ou Apple, mais aussi pour de nombreuses entreprises dans le textile dont la production ne fait pas partie de leur cœur de métier. Ces entreprises se sont totalement déchargées de l'aspect matériel de leur activité pour se concentrer sur le design, le marketing et l'aspect commercial.

Le 26 juin 2001 le PDG d'Alcatel, Serge Tchuruk a annoncé son intention de créer *une entreprise sans usine*. Il entend recentrer son groupe sur la matière grise et les services, et ne conserver que les activités relevant de la technologie de pointe : espace, réseaux sous-marins et, surtout, composants et réseaux optiques. L'objectif est d'abaisser les coûts fixes par tous les moyens et de se procurer des liquidités en vendant l'appareil de production.

Ce type de stratégie a été facilité par l'évolution des ressources. En effet, l'évolution des techniques de production, de l'information et des communications facilitent la mise en place d'organisation en réseau et de l'externalisation. En effet, elles permettent une meilleure coordination, l'exécution à distance et les échanges de données informatiques grâce notamment aux échanges de données informatisés (EDI).

II. LES RISQUES DE L'EXTERNALISATION ET LEUR GESTION

Les raisons qui avaient poussées les entreprises à mener des stratégies d'intégration verticale et horizontale pendant les deux premiers tiers du vingtième siècle étaient liées à la recherche d'une indépendance par rapport aux fournisseurs et aux distributeurs. L'externalisation replace la firme en situation de dépendance, ce qui génère des risques qu'il va falloir gérer.

A. La gestion des risques

Les risques générés par l'externalisation sont de deux sortes :

- les risques de dépendance
- et les risques liés au recours au marché

Les risques de dépendance

Lorsque l'entreprise sous-traite certains sous-ensembles de sa production, elle risque d'en perdre définitivement le savoir-faire ou même de prendre un retard technologique qui peut être préjudiciable.

L'attention portée à la sauvegarde des compétences fondamentales est indispensable. Cependant ce risque de dépendance et de perte de pouvoir est difficile à gérer. C'est la difficulté à laquelle est confrontée aujourd'hui l'industrie automobile.

Aussi le sous-traitant peut se transformer en concurrent car il maîtrise la production initialement effectuée par le donneur d'ordre. A l'instar de l'industrie du jouet, les entreprises ont externalisé la production en Chine pour profiter des très bas prix de la main d'œuvre et se sont trouvées concurrencées sur leurs propres marchés par ces mêmes entreprises chinoises.

La gestion de ce risque consiste, pour le donneur d'ordre, à garder une avance en design et en marketing.

Au-delà du risque de dépendance qui vient d'être évoqué, le simple fait de recourir au marché, plutôt que de réaliser les opérations en interne, place le donneur d'ordre en situation d'asymétrie d'information.

Les risques liés au recours au marché

Dès lors que l'on délègue une partie des activités, il s'établit une relation de type principal/agent avec des risques de comportements opportunistes qui en découlent. Il y a un conflit d'intérêt entre les deux parties et une asymétrie d'information. Le donneur d'ordre cherche à obtenir toujours plus au même prix ou à des prix inférieurs, l'entreprise prestataire, rassurée par un contrat signé, ne fera pas tous les efforts nécessaires pour réduire ses coûts, ou s'il les réduit, il n'ajustera pas le prix de vente en conséquence.

Ce risque est limité si se crée une relation de partenariat : elle est indispensable pour que le prestataire fasse les investissements nécessaires, en matériel, en formation, en recherche et développement, en logistique.

Le partenariat est lui même un investissement car l'entreprise donneuse d'ordre peut alors fournir une assistance en voyant des membres de son propre personnel chez le prestataire. Par exemple Citroën met à la disposition des PMI régionales un service de conseil en modernisation et en organisation.

Ensuite il faut savoir choisir le nombre optimal de fournisseurs. La logique de limitation des risques voudrait que les fournisseurs soient les plus nombreux possible pour pouvoir être mis en concurrence.

Mais plus ils sont nombreux, plus le coût de leur gestion administrative est élevé. La tendance actuelle est donc à la réduction de leur nombre, assortie à des relations plus étroites. Cependant pour éviter un comportement opportuniste de leur part, dû à une assurance de stabilité importante, le contrat de externalisation est révisable périodiquement.

De même on peut observer aussi un risque de détérioration de l'image de l'entreprise auprès des ses publics existe, lorsque l'externalisation se produit dans des pays moins exigeants en matière de droit social et de respect de l'environnement. L'établissement de chartes éthiques et de code de conduites permet de réduire ce risque, à condition qu'ils soient respectés et crédibles.

Au total l'existence des nombreux risques liés aux stratégies d'impartition incite à se demander si certaines entreprises ne sont pas allées trop loin, perdant ainsi les avantages qu'elles escomptaient. En effet, la décision d'externaliser suppose que les dirigeants aient une vision claire des activités clés de l'entreprise.

B Les dangers d'un excès d'externalisation

L'externalisation semble être devenue aujourd'hui un credo managérial et aucun dirigeant n'est blâmé de la pratiquer : c'est là que se situe son principal danger. Partir du principe que l'externalisation est la meilleure solution, sans en peser soigneusement le pour et le contre, risque de réduire les performances et la création de valeur.

La question de la flexibilité est au centre du problème puisque qu'elle constitue une des principales justifications de la décision d'externaliser. Or on s'aperçoit qu'elle n'est pas toujours obtenue et qu'il n'est pas nécessairement facile de la reporter sur les prestataires. C'est ainsi que Motorola, fournisseur de microprocesseurs d'Apple, n'a pas été en mesure d'en produire suffisamment à la fin 1999 et la capacité d'Apple à satisfaire les commandes a été réduite de moitié.

La prétendue flexibilité obtenue grâce à l'externalisation n'était peut être qu'un mythe. Les donneurs d'ordre et les prestataires ont des objectifs différents. Les premiers ont besoin de flexibilité pour atteindre leurs objectifs, tandis que les seconds demandent de la prédictibilité et veulent pouvoir prendre à l'avance des engagements avantageux.

Pour éviter les comportements opportunistes des prestataires, les donneurs se sont lancés dans des engagements à plus long terme et leur flexibilité s'est immédiatement réduite.

L'échec de l'externalisation, dans cette perspective, s'explique par les difficultés des entreprises « externalisatrices » à changer leur façon de penser l'organisation et d'oublier que le recours au marché a un coût, qui avait en son temps justifié l'intégration.

Elles gardent souvent leur mode de pensée vertical, comme si l'ensemble de la chaîne de valeur était en son temps « sous le même toit ». Il est beaucoup plus facile de négocier des ajustements en interne avec les différentes fonctions que de faire avec des fournisseurs. Ceux-ci se réfèrent au contrat initial qui a été négocié et facturent les services hors contrat.

Aussi il est beaucoup plus facile de gérer des relations entre départements d'une même entreprise intégrée, où la connaissance des besoins de l'organisation et la culture sont partagées. Le problème de l'asymétrie d'information est alors central pour les deux acteurs concernés et donc il ne peut que s'ensuivre des difficultés de compréhension et de communication.

A cela s'ajoute l'existence d'objectifs divergents, les donneurs d'ordres comptant sur des marges élevées pour générer des profits, les prestataires travaillant avec des marges très faibles et devant par conséquent contrôler sévèrement les coûts.

L'excès d'externalisation génère des dangers pour les entreprises qui pratiquent cette stratégie, car les relations de pouvoir, qui étaient en générale en leur faveur au départ, tendent à s'inverser au profit des prestataires. Endemol, société de production, a ainsi pu vendre deux émissions très proches (loft Story et star Académie) à M6 et TF1.

Le partage de la valeur ajoutée est au centre du débat et, si les donneurs d'ordre en ont gardé la plus grosse partie dans un premier temps, la situation actuelle est en train de se renverser.

Conclusion

La baisse des coûts opérationnels, le recentrage sur le cœur de métier et la flexibilité restent des critères déterminant dans le choix d'externaliser certaines activités de l'entreprise. Toutefois, il s'agit d'objectifs traditionnels au côté desquels se développe une volonté d'apprendre de nouvelles compétences des entreprises prestataires. L'externalisation a également un impact sur l'organisation des entreprises puisque l'on observe depuis quelques années l'apparition d'entreprises sans usine. Ce type d'entreprise est l'aboutissement d'une externalisation très poussée.

La réponse à comment gérer une externalisation est à nuancée. Mais un certain nombre de réponses émergent néanmoins car une erreur dans ce domaine peut se révéler très coûteuse tant financièrement qu'humainement et il est très difficile de faire marche arrière.

Une gestion plus active des capacités semblent être le principal problème auquel se heurtent les entreprises ayant externalisé une grande partie de leurs activités. Les activités devront être gérées comme un portefeuille sous la surveillance constante de l'entreprise externalisatrice. Les relations ainsi construites semblent être un axe important car les marchés sont imprévisibles au plan tant quantitatif que qualitatif.

L'engouement actuel pour l'externalisation ne doit pas faire oublier l'existence des coûts de transaction, même s'ils ont fortement diminué ces dernières années. C'est une stratégie qui est appelée à durer et qui ne sera profitable aux acteurs concernés que s'ils savent évoluer en même temps que le marché.

Depuis plusieurs années, le phénomène de l'externalisation tend à se mondialiser et l'on parle de plus en plus **d'externalisation offshore**. Ce modèle permet aux entreprises de bénéficier de la qualité et de l'expertise de spécialistes tout en rationalisant leurs coûts de manière importante.