

I.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001)

L'EXTERNALISATION: UN OUTIL STRATEGIQUE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Doç. Dr. A. Zeynep DÜREN*

A la veille du 3^{ème} Millénaire, la nécessité de redéfinir les stratégies concurrentielles à l'échelle mondiale s'impose de façon catégorique aux entreprises quelque soit leur secteur d'activité.

L'avantage recherché par l'accroissement de la taille en vue de faire face à la concurrence, devient une stratégie dépassée. Le nouvel approche se construit sur l'idée du "Lean Management" avec une structure aplatie, horizontale et orientée processus.

Le Lean Management repose sur la "pensée minceur" et propose cinq attitudes de base en vue de gagner la flexibilité de faire face à la concurrence, et au mieux, jouer un rôle de leader dans le marché:¹

- Une pensée prospective: Approfondir et façonner les actions futures en les prévoyant.
- Une pensée sensitive: Comprendre l'environnement avec tous les détecteurs disponibles et réagir pour s'adapter.
- Une pensée globale: Considérer l'effet sur l'ensemble et montrer du courage face à la complexité.
- Une pensée dynamique: Exploiter et utiliser toutes les ressources disponibles.
- Une pensée économe: Eviter tout gaspillage, gérer avec économie.

La métamorphose de l'environnement

L'environnement des entreprises n'ai plus celui des années d'après guerres caractérisé par une forte croissance économique qui pourrait être caractérisée par les faits suivants:

- Une demande solvable excédant souvent l'offre;
- Un cycle de vie des produits généralement assez long;

* Istanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

- Une libéralisation progressive du commerce international avec le maintien du protectionnisme autour de certaines industries-clés dans chaque pays;
- Des consommateurs et clients modérément exigeants;
- L'utilisation de l'informatique restant centralisée et limitée à quelques applications de gestion seulement.

La fin des années quatre-vingt-dix marque un tournant radicalement nouveau et crée un environnement dans lequel les entreprises luttent sur tous les plans pour survivre et faire face au rythme des changements progressifs.

La taille d'une entreprise gagne une importance majeure. La tendance est à des entreprises et à des départements de plus en plus petits. La raison principale provient de la suppression des départements, fonctions, activités et processus non rentables.

Les phénomènes les plus importants qui marquent l'actuel environnement des entreprises sont comme ci-dessous:²

- Une offre souvent supérieure à la demande solvable,
- Les nouvelles exigences et caractéristiques du client-roi,
- La transparence électronique des marchés lié aux développements des échanges de données électroniques et du multimédia,
- La globalisation avec à la fois l'ouverture des marchés et l'apparition de marchés nouveaux comme par exemple la Chine et l'Inde,
- Une compétition plus rude, qui augmente le nombre de concurrents,
- Une obsolescence plus rapide des produits et des équipements,
- Une exigence accrue de vitesse, qu'il s'agisse de délais de livraison, de vitesse de transport, de temps de développement d'un nouveau produit,
- Les innovations dans le domaine des technologies de l'information qui amène un énorme avantage concurrentiel aux entreprises.

Les changements dans l'organisation des entreprises:

La deuxième révolution industrielle s'est caractérisé par la domination de la grande entreprise oligopolistique, le plus souvent à intégration verticale, opérant dans un secteur défini.

Durant les années quatre-vingt-dix, la grande entreprise se rétrécit, recherche une taille plus petite, s'articule en structures plus autonomes (divisions, unités de gestion, centres de profit...) qui concentrent leur activité sur des processus mieux définis.³

Les grandes entreprises réduisent leurs effectifs car les nouvelles technologies de l'information favorisent la diminution de taille.

La nécessité de devenir encore plus flexible pour faire face aux rapides changements environnementaux, pousse les entreprises à se recentrer en même temps, sur moins de spécialités et à externaliser de multiples tâches ou fonctions. Pour y parvenir, les entreprises accroissent le recours à des personnels externes et modifient ainsi leur organisation et la nature du travail. La flexibilité se traduit par des investissements accrus aux nouvelles technologies de l'information, qui à leur tour, permettent aux entreprises de supprimer beaucoup de postes de cadres intermédiaires qui traitaient de l'information. Par conséquent, la structure hiérarchique pyramidale du passé laisse la place à une structure beaucoup plus plate, horizontale et recentrée sur les fonctions et processus essentiels.

Selon H. Mintzberg, innover signifie "se placer en rupture avec les modes d'action préétablis. L'organisation innovatrice ne peut s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités... Elle doit donc, éviter tous les pièges de la structure bureaucratique, ... elle doit, ainsi, avant toute chose, rester flexible... (L'entreprise innovatrice) doit adopter la structure ad hoc... qui respecte le moins les principes classiques de gestion et spécialement celui de l'unité de commandement. Dans cette structure, les informations et les processus de décision circulent de façon flexible et informelle, là où ils doivent le faire pour promouvoir l'innovation".⁴

Durant les années quatre-vingt-dix, les entreprises ont suivies systématiquement des plans de redressement de leurs activités par un processus de restructuration de leur organisation à six démarches:

- Réduire les effectifs (downsizing),
- Réduire le nombre de niveaux hiérarchiques,
- Vendre ce qui ne constitue pas les activités essentielles,
- Supprimer les cadres intermédiaires,
- Licencier les employés en surnombre,
- Externaliser tout ce qui ne constitue pas une compétence stratégique.⁵

D'après Rosabeth Moss Kanter, l'entreprise des années quatre-vingt-dix réussissant ces activités de restructuration se trouve caractérisée comme le modèle de l'entreprise post-industrielle. L'entreprise post-industrielle est plus nerveuse, débarrassée des adjonctions, et, par conséquent, plus centrée et focalisée sur les seuls domaines de sa compétence. Elle compte de moins en moins de départements et de personnels, perd son aspect vertical et la dimension horizontale, c'est-à-dire l'ensemble des processus de coopération et de communication entre divisions, entre départements et entre unités de production, devient la règle.⁶

La détermination des activités et fonctions essentielles et l'externalisation:

La notion d'externalisation repose sur le fait que l'entreprise se restructure sur ses activités et fonctions essentielles et s'en débarrasse de tout ce qui est secondaire.

Pour un certain nombre de services, même les grandes entreprises ne peuvent s'offrir le luxe d'investir toujours plus pour disposer des équipements nécessaires de dernière technologie qui deviennent chaque jour d'avantage un facteur de compétitivité.

La nouvelle approche de l'avantage concurrentielle pèse impérativement sur l'entreprise pour qu'elle devienne la meilleure (mondiale) dans ses activités essentielles.

Pour Michael Porter, une entreprise peut posséder deux types d'avantage concurrentiel: par les coûts ou par la différenciation. "L'avantage concurrentiel permet soit d'offrir une valeur comparable plus efficacement que les concurrents (domination par les coûts réduits), soit d'exercer des activités à un coût comparable mais d'une manière exclusive qui crée plus de valeur que les concurrents et implique donc une différence de prix (la différenciation).⁷

Externaliser, c'est abandonner une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise pour plus de marge, de qualité, de réactivité, des moyens, des investissements et une meilleure concentration des savoirs faire sur les processus constituant le coeur de son avantage stratégique.

Dans ce contexte, l'entreprise conservera ses activités en fonctions essentielles en interne auxquelles elle consacra l'essentiel de ses ressources et de ses talents. Par contre, pour toutes les autres activités de services (secondaires), si elles ne sont pas susceptibles de devenir parmi les meilleures, l'entreprise aura intérêt à les externaliser à des partenaires qui font partie des meilleurs dans leurs secteurs (ou mondiaux). Ainsi se forment des entreprises interdépendantes par réseaux. La clé du succès des entreprises devient l'alliance et le partenariat avec les autres entreprises supposées meilleurs dans leurs activités et fonctions. L'alliance et le partenariat se fait avec les créateurs de produits, des sociétés d'ingénierie, d'agences de publicité, de services logistiques, des chaînes de distribution, d'organismes financiers et des fournisseurs de composants etc...

Tom Peters propose une théorisation de l'externalisation tout en intégrant dans ce cadre la notion de sous-traitance qui, depuis longtemps, se pratique dans plusieurs secteurs tels que l'automobile, l'électronique... Les enjeux et les impératifs de l'externalisation et de la sous-traitance sont récapitulés de la façon suivante:⁸

- Ne travailler qu'avec les meilleurs: Dans l'idéal, il s'agit d'une relation qui permet à l'un et à l'autre partenaire de profiter de leur insertion dans un réseau.
- Compte tenu de l'instabilité du marché mondial, il faut demander l'impossible aux sous-traitants: C'est une raison de plus pour ne traiter qu'avec les entreprises les plus performantes de leur catégorie.
- Monopoliser autant que possible l'attention du sous-traitant: Obtenir un traitement préférentiel parmi de nombreux clients à qui ils donnent un service de premier ordre.
- Aider ses sous-traitants à rester en excellente santé financière: Leur donner les moyens pour qu'ils emploient des technologies de pointe dans leurs processus ainsi que dans leurs produits.
- Chercher à remplacer le mot sous-traitant: Préférer de parler de collaborateur extérieur et donner importance à la confiance et la dépendance réciproque.

Conditions pour réussir l'externalisation:

Pour réussir l'externalisation, il est conseillé de disposer d'une check-list afin de ne pas négliger un des ses nombreux aspects:⁹

- Bien clarifier et expliciter la définition du coeur de l'activité (core competence). En externaliser un des composants fondamentaux serait suicidaire.
- Un comité de pilotage engagé qui évaluera tous les avantages et inconvénients de l'externalisation et toutes ses implications.
- Une analyse détaillée de la fonction externalisable, de ses coûts et des aspects liés à la qualité et à la satisfaction des clients internes et externes. Il faut évaluer à quelles conditions l'externalisation crée un avantage concurrentiel complémentaire.
- Le choix du partenaire en examinant pérennité, compétences, moyens, coïncidence des intérêts et politiques à long terme, et aussi les rapports de pouvoir et d'influence respectifs qui peuvent s'établir dans la relation client-fournisseurs.
- Une stratégie de communication avec le personnel pour éviter la démotivation et les inquiétudes concernant les emplois, surtout pour le personnel transféré au sous-traitant.
- L'organisation d'un transfert d'activité sans risque de discontinuité ou ennuis de passage.
- La qualité du contrat sur le plan du contenu, des pénalités prévues en cas de non-respect des clauses de délais, fournitures, respect des spécifications de qualité.
- Un suivi et contrôle interne de tous les indicateurs de progrès de qualité de fournitures prévus dans le contrat et faire un tableau de bord pour surveiller en permanence les relations entre partenaires.

Le passage à des systèmes d'entreprise en réseau:

L'idée que l'on attache en premier lieu au terme réseau est celle d'intermédiation: les réseaux sont des systèmes technico-économiques complexes, dont la fonction est de mettre en rapport des fournisseurs et des consommateurs de certains biens et services.¹⁰ Ainsi le réseau est vu comme la concrétisation d'une intermédiation économique et surtout d'une allocation des ressources.

L'organisation de demain:

Selon les penseurs en management et d'après les expériences actuelles, la culture et le mode de fonctionnement des organisations du 21^{ème} Siècle, se différencieront de ceux d'hier, par une douzaine de caractéristiques communes.

Caractéristiques	Le modèle actuel	Prototype du 21 ^{ème} Siècle
Organisation	Hiérarchique	En réseau
Structure	Auto suffisante	Interdépendante
Attentes des employés	Sécurité	Croissance personnelle
Leadership	Autocratique	Partagé
Main-d'oeuvre	Homogène	Culturellement diverse
Organisation du travail	Individuel	En équipe
Marché	Domestique	Global
Avantage	Coût	Rapidité
Focalisation	Profit	Client
Ressources	Capital	Information
Autorité	Bureau du direction	Partenariat
Qualité	Ce qui est abordable	Aucun compromis

Tableau I: L'Entreprise de Demain¹¹

Quelques données pour conclure:

Les résultats d'une recherche réalisée dans les grandes entreprises Turques ayant participé et pour une partie d'entre elles gagné le Prix National de la Qualité accordé par TÜSIAD/KALDER¹² en Turquie, justifient l'expansion des activités d'externalisation comme stratégie concurrentielle.

Le recherche¹³ englobe les 27 entreprises qui, entre 1993 et 1999, ont participé au Prix et réussi la première étape d'évaluation qui consiste à l'examen détaillé de la documentation préparée pour la participation. L'enquête qui constitue l'outil principal de la recherche a été formée autour de trente deux questions concernant plusieurs techniques manageriales. Pour ce qui est de cet analyse, nous nous limiterons sur les résultats concernant les activités d'externalisation dans les 27 grandes entreprises Turques utilisant la Qualité Totale et le Modèle de l'Excellence EFQM:

- 60 % des entreprises, annoncent d'avoir commencé depuis quelques années, la restructuration de leur organisation en processus horizontale, en vue d'externaliser toutes activités et fonctions secondaires dans lesquelles la marge de la valeur ajoutée devient non compétitive.
- 52 % des entreprises, considèrent l'externalisation comme une approche facilitant la flexibilité et par de là raccourcissant le délais de réponse aux changements multiples.
- La ventilation des activités externalisées et services sous-traités dans les vingt-sept entreprises se présente comme ci-dessous:

Activité Externalisée	Nombre d'Entreprise
Informatique	13
Relations Publiques	6
Transports	22
Nettoyage	24
Courier	14
Support pour les Ressources Humaines	3
Traduction	11
Affaires juridiques	14
Recherche sur place, enquêtes etc...	18
Production par sous-traitance	7
Production de composants	7
Service après vente	4
Gardiennage	10
Formation	11
Recrutement	0
Autres	9

Autres:

- Préparation de documents (1 entreprise)
- Maintenance (3 entreprises)
- Restauration (5 entreprises)
- Jardinage (1 entreprise)
- Laverie (1 entreprise)

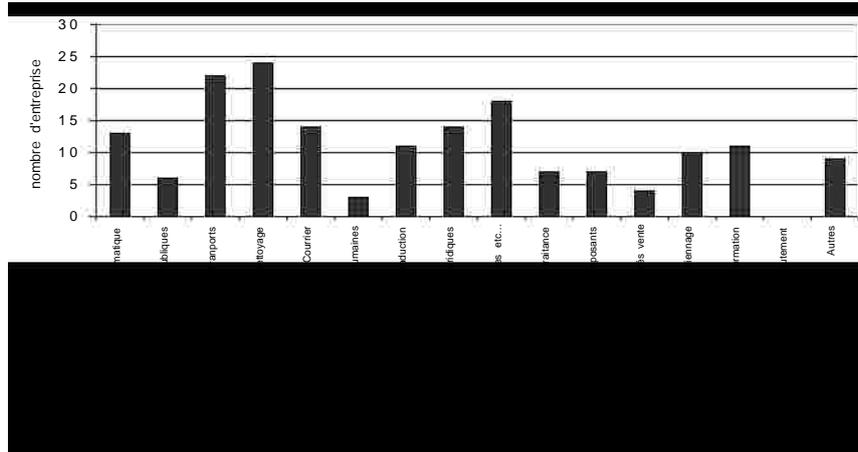


Tableau II: La ventilation des activités d'externalisation par nombre d'entreprise

L'externalisation, devient de plus en plus un moyen d'action stratégique en vogue, qu'il s'agisse de processus de fabrication ou sous-processus, de composants qui sont assemblés partiellement par un sous-traitant, de maintenance, de logistique, de gardiennage, d'informatique, de restauration, de recherche, de formation, de facturation, paie, dépannage, centre de services clients, etc...

NOTES:

¹ BÖSENBERG, Dirk, METZEN, Heinz, Le Lean Management, Trad.: Equipe de Télé-Traduction, Les Editions d'Organisation, Paris, 2^{ème} Tirage, 1995, p: 34.

² BRILMAN, Jean, L'Entreprise Réinventée, Les Editions d' Organisation, Paris, 5^{ème} Tirage, 1997, p: 23-24.

³ BUTERA, Federico, La Métamorphose de L'Organisation, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, p: 19.

⁴ MINTZBERG, Henry, Le Management, Voyage Au Centre Des Organisations, Trad.: Jean-Michel BEHAR, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990, p: 288-289.

⁵ BRILMAN, Jean, (1997), op.cit., p: 84.

⁶ KENNEDY, Carol, Toutes Les Réponses Aux Grandes Questions du Management, Trad.: Larry Cohen, Ed. MAXIMA, Paris, 1996, p: 35.

⁷ KENNEDY, Carol, Toutes Les Théories du Management, Trad.: Arnaud Dupin de Beyssat, Ed. MAXIMA, Paris, 2^{ème} Edition, 1995, p: 173.

⁸ PETERS, Tom, L'Entreprise Libérée, Trad.: L. Cohen, E. Merlo, M.F. Pavillet, DUNOD, Paris, 1993, p: 292.

⁹ BRILMAN, Jean, Les Meilleures Pratiques de Management, Les Editions d'Organisations, Paris, 2^{ème} Edition, 2000, p: 404-405.

¹⁰ CURIEN, Nicolas, (Sous la direction), Economie et Management des Entreprises de Réseau, Ed. ECONOMICA, Paris, 1992, p: XVII.

¹¹ CROZIER, Michel, SERIEYX, Hervé, Du Management Panique à L'Entreprise du XXI^{ème} Siècle, Ed. MAXIMA, Paris, 2^{ème} Edition, 1997, p: 23.

¹² Le Prix National de la Qualité est descerné depuis 1993, en deux catégories: grandes entreprises et petites et moyennes entreprises. Le prix repose sur le Modèle d'Excellence EFQM (European Foundation of Quality Management) et utilise les mêmes critères d'évaluation que le Prix Européen de la Qualité accordé par l'EFQM.

En Turquie Le Prix National de la Qualité est accordé conjointement par TÜSIAD (L'Association des Hommes d'Affaires et Industriels Turcs) et KalDer (l'Association de la Qualité en Turquie).

¹³ DÜREN, Zeynep, TÜSIAD/KALDER Kalite Ödülleri'ne Basvuran ve Saha Ziyaretine Kalan Kuruluşlarda İleri Yönetim Uygulamaları (1993-1999 Dönemini Kapsayan Alan Arastirmasi), Istanbul, Mayıs 2000.