

Outsourcing versus problèmes internes

Erschienen: Le dossier de la semaine,

JTI Journal pour le Transport International 29. Mai 1998/22

Verfasser: Bernd A. Fankhauser

Par outsourcing on entend l'opération qui consiste pour une entreprise à externaliser certaines de ses missions et opérations internes. Cette définition ne recouvre pourtant pas l'entière réalité. L'outsourcing est bien plus que la quête pure et simple d'un partenaire qui convienne.

Par outsourcing on n'entend pas ce qui serait la variante d'un banal ordre de mission. Et ce n'est pas non plus se décharger des problèmes d'exploitation inhérents à l'entreprise sur le partenaire outsourcing dans l'espoir que ledit partenaire finira bien par trouver une solution à la fois meilleure et moins coûteuse. Pour avoir des chances de réussir, la mise en œuvre d'un projet outsourcing présuppose l'établissement de structures appropriées – autrement dit qui répondent aux impératifs logistiques – au sein même de la propre entreprise comme chez le partenaire outsourcing.

Que sacrifie-t-on sur l'autel de l'outsourcing ?

L'entreprise qui externalise perd des moyens naturels de contrôle. Ils sont à rétablir au niveau contractuel. Et au besoin il faudra également compenser la perte de know-how interne. Il s'agit par ailleurs de prendre en compte et de prévoir les développements stratégiques et les liens de dépendance accrus qui en résultent. A cet égard, le prestataire de services logistiques ou le partenaire outsourcing ne devrait jamais oublier une chose: toute entreprise qui opte pour l'externalisation de certaines activités est amenée en définitive à se poser la question de savoir comment elle peut réaliser le grand écart entre se focaliser sur le véritable métier de base et se ménager des moyens de peser sur le secteur externalisé sans se casser la figure (mot clé: risque de perdre des clients).

L'éventail des possibilités d'outsourcing revêt une importance capitale dans le processus de décision des entreprises qui s'appêtent à externaliser. On citera l'achat, le transport et l'entreposage. Sans oublier l'exécution des commandes de A à Z, le conditionnement, le montage final (« smart distribution »), la distribution capillaire, le service après vente, le recyclage, l'informatique etc. L'externalisation de processus et travaux est par conséquent une décision stratégique qui relève du management et requiert absolument une planification stratégique.

Considérations microéconomiques

L'outsourcing n'est pas toujours la seule solution qui s'offre dans la lutte contre les coûts et la pression sur les marges. L'analyse préalable de la situation telle qu'elle se présente effectivement révèle souvent bien des points faibles dans le fonctionnement interne de l'entreprise. Deux conseillers en gestion d'entreprise – l'un aux USA et l'autre en Suisse – montrent jusqu'où doit parfois aller la réflexion au sein d'une entreprise désireuse d'externaliser pour parvenir à une réelle économie de coûts.

D'après les investigations menées par la Colography Group Inc. américaine, Marietta GA, les entreprises américaines étaient assises fin 1994 – il n'a malheureusement pas été possible de mettre la main sur des chiffres plus récents – sur des stocks d'une valeur totale de 950 milliards d'USD. En 1970, ce chiffre n'était encore que de 200 milliards. Entre 1975 et 1994, les frais de gestion de stocks ont augmenté de 88,5% par rapport au coût total de la distribution physique. Les frais occasionnés par les entrepôts affichent une progression de 17,6%. Par contre, les coûts de transport ont chuté de 20,7%.

Ces chiffres contredisent l'opinion générale selon laquelle les chargeurs maîtrisent les problèmes posés par la gestion de stocks. Si les tendances actuelles se poursuivent, les frais de gestion de stocks et d'entrepôts représenteront en l'an 2010, d'après l'étude en question, plus de 70% des coûts de distribution. Où résident les raisons de cette écrasante charge financière ?

Colography Group incrimine en premier lieu l'entreposage et la distribution non différenciés. Les produits à forte et faible valeur ajoutée requièrent des stratégies d'entreposage et de distribution différentes. Un simple calcul permet de déterminer si les frais d'entrepôts excèdent les coûts de transport. Ensuite on vérifiera si par exemple le passage à un mode de transport plus rapide se traduit tout compte fait par des économies de coûts. Colography a appliqué son analyse à une entreprise de taille moyenne (environ 500 M. d'USD de chiffre d'affaires annuel) et lui a conseillé de changer son fusil d'épaule en choisissant l'option plus chère du transport aérien avec un délai d'acheminement défini. S'il est vrai que cette option a certes fait grimper les coûts de transport de 8%, il est non moins vrai qu'elle s'est également accompagnée d'une diminution des frais de gestion de stocks de 20%, des frais d'entrepôt de 9,3% et de la valeur des marchandises en stock de 5,5%. Tout compte fait, elle s'est soldée par un bénéfice d'exploitation en hausse de 1,1 M. d'USD.

C'est également à une conclusion analogue que parvient la société conseil en gestion d'entreprise Dr. Acél & Partner AG, Zurich, qui s'est fait une spécialité de la gestion logistique. La solution du problème des coûts, elle l'a fait néanmoins déjà démarrer au stade des processus de planification et de production. Peter Acél a constaté qu'en inversant les principes de production qui avaient cours jusqu'à présent – et ceci dans la logique du passage du «push» au »pull system« – le stock de produits finis diminue durablement, la productivité augmente et le temps de réponse aux commandes inopinées s'améliore (cf. JTI 8/98, pages 4 et 5).

»Au lieu d'adopter des mécanismes de gestion très souples avec des perspectives prévisionnelles à court terme, les experts en production font généralement tout le contraire«, dit Peter Acél. «On planifie encore plus, encore plus souvent et de façon encore plus minutieuse. Ce type de réaction se reflète nettement dans les principes de production: dans le schéma classique, les entreprises de production fabriquent des pièces A – c'est-à-dire des pièces qui, ou bien entrent pour beaucoup dans le chiffre d'affaires, ou alors sont les plus fréquemment demandées – suivant le principe du juste à temps. Les pièces B et C, elles les produisent par contre sur stocks. Ce faisant elles oublient que l'assortiment se compose la plupart du temps à 80% de pièces B et C, les pièces A ne représentant généralement que 20% à peine de tous les articles. Leur politique de production engendre donc aussi d'importants stocks d'articles B et C en même temps que de gros écarts de production, fait remarquer le conseiller en gestion d'entreprise à propos des processus de planification et de production obsolètes qui sont encore monnaie courante.

»Les principes de production qui s'adaptent par contre aux consommateurs et à un sens moderne de l'organisation fonctionnent inversement et de façon plus simple«, poursuit P. Acél. Les pièces A sont produites sur

stock. Ceci augmente la rotation des stocks tout en abaissant leur durée de rotation. Les pièces C sont produites juste à temps. Les pièces B entrent si possible dans la catégorie des pièces A ou C. Et l'on élimine complètement les pièces D qui risquent d'avoir une incidence négative sur le degré de couverture. La simplification en deux groupes de pièces et la production juste à temps des pièces qui sont moins demandées ont donné de bons résultats. La production a un plan de charge relativement équilibré, et l'on peut aisément faire face à des pointes de production. La planification devient plus simple et plus sûre. Le travail de replanification diminue considérablement. «

Conclusion: celui qui confie tout simplement l'entrepôt à un prestataire de services logistiques sans se soucier des processus internes et externes à l'entreprise en aval comme en amont peut connaître une cruelle déception. Est-ce là que résident les raisons des erreurs d'appréciation parfois commises à propos de l'« arme miracle » outsourcing? Dans chaque projet d'externalisation il importe d'examiner à la loupe les points forts et faibles de tous les segments de la chaîne logistique ainsi que le profit à retirer d'une telle opération. Celui qui ne va pas dans le détail ne devra pas s'étonner si le résultat escompté n'est pas au rendez-vous.

Considérations juridico-contractuelles

Dans les cas où l'externalisation vaut le coup commercialement parlant, l'entreprise qui s'apprête à externaliser se retrouve devant la question de savoir comment se présente l'aspect juridique et comment transposer au mieux en stipulations contractuelles les accords passés avec le partenaire outsourcing. Dans les contrats d'externalisation – pour répondre à la première question –, on a souvent affaire à des stipulations que l'on pourrait qualifier d'hybrides, c'est-à-dire qui combinent les prestations de différents types de contrat prévus par le législateur. » Pour l'appréciation juridique, la désignation du contrat comme telle n'a pour ainsi dire aucune espèce d'importance », dit l'avocat Martin Schweinoch de l'Etude Schlawien, Habel, Helming qui compte des bureaux en Allemagne, Italie et Suisse. » Ce qui compte, ce sont les obligations de fournir les prestations définies. Ces obligations déterminent aussi les règles légales de garantie et de responsabilité pour chaque type de prestation, et ceci en l'absence de stipulations contractuelles. «

A la deuxième question, le juriste répond comme suit: » Pour se ménager la possibilité de modifier les prestations, on a intérêt à adopter une structure contractuelle qui se compose d'un contrat-cadre fixe ou contrat principal d'une part et de mandats individuels d'autre part. Ces derniers peuvent être définis ou complétés de façon relativement simple en cas de modification des prestations. «

» Dans le contrat-cadre ou principal sont à régler la procédure d'amendement et la mise à jour des documents contractuels », recommande le juriste. » Figureront également dans le contrat principal les stipulations relatives aux équipements, à la façon de travailler et aux compétences des instances communes de gestion et de direction. Idem en ce qui concerne les stipulations relatives à l'assurance qualité et son contrôle. Pour les défauts de prestation on peut convenir par exemple d'une procédure graduelle définie avec l'intervention des instances de direction pour tracer à l'avance une voie de règlement du problème. «

D'autres points importants du contrat principal constituent l'exclusion de droits de rétention exercés par le partenaire outsourcing ou le prestataire de service ainsi que la fixation du lieu de juridiction. Le contrat devra préciser par ailleurs la marche à suivre pour mettre fin à la coopération. La simple stipulation d'un délai de résiliation ne suffit généralement pas à garantir les intérêts majeurs de l'entreprise qui externalise (mots clés: cessation graduelle des prestations, transfert de technologie, biens immobiliers, investissements etc.).

En résumé

D'un point de vue organisationnel, la réussite d'une opération d'externalisation requiert des objectifs à long terme des deux côtés. Mais aussi une délimitation précise des missions, compétences et responsabilités, la distinction entre responsabilité du processus et des prestations ainsi que la mise en place d'un outsourcing team. Le prestataire de services logistiques devrait en faire partie tout au début de l'opération d'externalisation déjà. C'est que le moment de l'intégration détermine grandement sa contribution en matière de know-how et dans une large mesure son périmètre de responsabilité.

L'objet d'un projet d'externalisation est en fin de compte de réunir ce qui va ensemble dans le domaine de la logistique d'approvisionnement, d'entreposage et de distribution mais qui ne s'accorde pas toujours du point de vue des infrastructures et profils de bon nombre de prestataires de services logistiques. Réussit celui qui sait le mieux flairer, transposer et exploiter au plan interne de véritables potentiels d'amélioration et d'abaissement des coûts pour organiser ensuite les processus de façon telle qu'un prestataire de services logistiques externe puisse les reproduire sans difficulté dans la pratique.

Bernd A. Fankhauser

D'où vient le mot outsourcing ?

Derrière la notion d'outsourcing se cache la combinaison de mots anglais »outside resource using«. Par là il faut entendre l'utilisation de ressources externes. Le concept est aujourd'hui employé en rapport avec l'externalisation de processus et missions internes sans véritable valeur ajoutée.