

Article d'Eric FIMBEL, publié dans la revue mensuelle

« STRATEGIE LOGISTIQUE »

numéro 57, pages 104-106, juin 2003

IMPACT STRATEGIQUE DE L'EXTERNALISATION LOGISTIQUE ¹ ?

« L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis ». Ainsi définie par l'AFNOR, l'externalisation se distingue de la sous-traitance, notamment parce qu'elle modifie de manière durable (en soustraction de la firme vers le marché) les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources. Ceci se traduit notamment par le biais du transfert technique et financier d'actifs matériels et ou immatériels inclus dans le périmètre externalisé.

Pour étudier l'externalisation, nous disposons de nombreux travaux fréquemment centrés sur les stratégies d'externalisation. Certains sont d'essence généraliste et considèrent que toute opération d'externalisation, quelle qu'elle soit, peut être abordée et mesurée dans ses effets à partir d'explications génériques. La spécificité fonctionnelle (logistique, comptable, informatique, etc. ...) n'interviendrait que marginalement dans la compréhension générale du processus d'externalisation. D'autres travaux, au contraire, sont d'origine spécialisée, leurs auteurs ayant une compétence personnelle fortement liée au domaine concerné par l'externalisation, et alors, ce sont ces spécificités qui deviennent les clés de la compréhension.

Si les premiers ont raison, on peut aborder l'externalisation logistique comme l'externalisation comptable ou informatique. Si les seconds ont raison, l'externalisation logistique ne peut être envisagée que par des spécialistes des métiers logistiques.

Pour éclairer le débat, nous étudierons l'externalisation logistique selon l'intensité stratégique de ses effets positifs ou négatifs en les comparant à d'autres externalisations. Les 7 effets étudiés sont :

- La flexibilité (FLEX),
- La compétitivité (COMP),
- Les expertises et compétences stratégiques (EXP),
- Les résultats commerciaux (COMM),
- Les résultats financiers (FI) ,
- La qualité de service (QUAL),
- L'identité (IDEN)

La question posée est donc : « *pour l'entreprise qui externalise et par rapport à sa solution antérieure interne, quelle est l'intensité de chacun de ces 7 effets dont cette catégorie d'externalisation est intrinsèquement porteuse, en gains comme en pertes ?* »

1 – METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Nous avons interrogé 140 responsables d'entreprises ou de fonctions ayant déjà pratiqué au moins deux externalisations, dont au moins une ayant notoirement réussi. Les données mobilisées pour cette présente contribution sont extraites d'un travail de recherche plus large, opéré entre 1998 et 2001 et portant sur les facteurs de succès de l'externalisation.

Les 140 réponses valides analysées se répartissent comme suit :

¹ Il s'agit ici de l'intensité (ou ampleur) des différents effets stratégiques de l'externalisation

- 38,5% (soit 54) sont des directeurs généraux ou délégués par la direction générale (autrement nommés « maîtrise d'ouvrage »),
- 26,5% (soit 37) sont des directeurs des fonctions externalisées (autrement nommés « maîtrise d'œuvre interne »),
- 35% (soit 49) sont des directeurs de projets ou d'opérations chez un prestataire de services d'externalisation, (autrement nommés « maîtrise d'œuvre externe »).

La répartition des entreprises « répondantes » par tranche de chiffres d'affaires annuels (en millions de francs sur la période de l'enquête : 1998-2001) est :

- 58% : plus de 10.000 M.F
- 19% de 1.001 à 10.000 M.F
- 23% de 101 à 1.000 M.F

L'amplitude et/ou la présence d'écarts vont focaliser notre attention, et non les valeurs numériques brutes. Les résultats sont présentés, pour chaque critère, selon une échelle de 1 à 6.

2 – L'INTENSITE DES DIFFERENTS GAINS STRATEGIQUES

Pour les gains, la valeur 1 équivaut à une intensité quasiment nulle et 6 à l'intensité maximale. Les résultats concernant l'externalisation logistique sont les suivants :

	<i>FLEX</i>	<i>COMP</i>	<i>EXP</i>	<i>COMM</i>	<i>FI</i>	<i>QUAL</i>	<i>IDEN</i>	<i>Moyennes indicatives</i>
LOGISTIQUE	5	4	2	2	5	5	1	3,4

L'analyse des résultats démontre que les intensités de chaque type de gains sont très différentes. L'externalisation logistique se caractérise par l'existence d'une forte amplitude entre les gains de forte intensité (flexibilité, financiers et qualité de service) et ceux de faible intensité (expertises stratégiques, commerciaux et identité). **Ceci établit donc la nécessité de procéder à des études différenciées et non globales de l'intensité stratégique de ces différentes catégories de gains.**

Comparons maintenant ces résultats concernant l'externalisation logistique avec ceux obtenus sur quatre autres types d'externalisation concernant :

- l'informatique,
- le service après-vente,
- la comptabilité,
- la maintenance industrielle.

Le tableau suivant représente les résultats de l'intensité des gains stratégiques pour les 7 types de gains analysés dans chacun des 5 types d'externalisation.

	<i>FLEX</i>	<i>COMP</i>	<i>EXP</i>	<i>COMM</i>	<i>FI</i>	<i>QUAL</i>	<i>IDEN</i>	<i>Moyennes indicatives</i>
SI	6	4	5	2	6	6	2	4,4
LO	5	4	2	2	5	5	1	3,4
SAV	5	3	1	2	3	2	1	2,4
CO	3	1	3	1	5	3	1	2,4
MI	5	2	2	1	3	3	1	2,4
Moyennes indicatives	4,8	2,8	2,6	1,6	4,4	3,8	1,2	

Si notre propos n'est pas ici de réaliser une interprétation détaillée de chaque donnée, nous noterons les résultats suivants :

- Aucune ligne n'est identique à une autre, ce qui signifie que chacune des cinq types d'externalisation étudiés doit l'être spécifiquement,
- Aucune colonne n'est identique à une autre, ce qui nous permet d'affirmer que toute externalisation n'est pas intrinsèquement porteuse d'une intensité stratégique constante sur aucune des sept catégories de gain.
- Les externalisations « informatique » et « logistique » sont celles à fort potentiel de gains. Elles se différencient surtout sur le critère « gains en expertises et compétences stratégiques ». Les trois autres offrent des gains réels mais faible. Cette convergence moyenne ne doit cependant pas occulter qu'elle résulte de trois combinaisons de valeurs spécifiques.

L'étude des gains dont sont porteurs telle ou telle catégorie d'externalisation ne peut donc, sous peine de perdre toute crédibilité, être menée en considérant cette pratique managériale de manière globale, homogène et uniforme.

3 – L'INTENSITE DES DIFFERENTES PERTES STRATEGIQUES

Concernant les pertes, sur l'échelle des valeurs de 1 à 6, la valeur 1 représente une intensité maximale et 6 une intensité quasiment nulle. Les résultats portant sur l'externalisation logistique sont :

	<i>FLEX</i>	<i>COMP</i>	<i>EXP</i>	<i>COMM</i>	<i>FI</i>	<i>QUAL</i>	<i>IDEN</i>	<i>moyennes</i>
LOGISTIQUE	5	5	5	6	6	5	4	5,1

Notons que, dans une externalisation logistique, les pertes sont d'intensité faible ou nulle, quelle que soit la nature de la perte. L'attention la plus forte devra se porter sur les risques (d'intensité faible) de perte d'identité, notamment dans la relation avec la clientèle en logistique « aval » (= distribution).

L'externalisation logistique est-elle atypique sur ce point ? Observons les résultats globaux des 7 types de pertes dans nos 5 catégories d'externalisation :

	<i>FLEX</i>	<i>COMP</i>	<i>EXP</i>	<i>COMM</i>	<i>FI</i>	<i>QUAL</i>	<i>IDEN</i>	<i>moyennes</i>
SI	4	6	5	6	4	5	6	5,1
LO	5	5	5	6	6	5	4	5,1
SAV	6	6	6	6	6	6	2	5,4
CO	5	6	6	6	6	6	6	5,9
MI	6	6	5	6	6	6	5	5,7
moyennes	5,2	5,8	5,4	6	5,6	5,6	4,6	

Que peut-on en déduire?

- Pour les 5 types d'externalisation étudiés, l'intensité des pertes est faible ou nulle (moyenne de chaque ligne entre 5 et 6). **Une opération d'externalisation semble donc porter intrinsèquement beaucoup moins de risques de pertes intenses que d'opportunités de gains intenses.**
- Plus globalement, notre tableau comporte 35 intersections « type d'externalisation (5) x catégorie de pertes (7) ». 31 intersections sur 35 contiennent les valeurs 5 (intensité très faible) ou 6 (intensité quasi nulle). Nous pouvons donc conclure, qu'à part les 4 intersections contenant des valeurs 2 ou 4, une approche globalisante des pertes serait moins inacceptable que pour les gains.
- Contrairement à ce qui se passe pour l'étude de l'intensité stratégique des gains, les spécificités « verticales » sont également faibles, sauf pour le critère « identité (IDEN) », où l'éventail des intensités va de très forte (valeur 2 en externalisation de SAV) à quasi-nulle (valeur 6).
- L'autre vigilance spécifique concerne l'externalisation « informatique » ou les potentialités de pertes en flexibilité (FLEX) et financières (FI) sont moyennes. Ceci devra être pris en compte

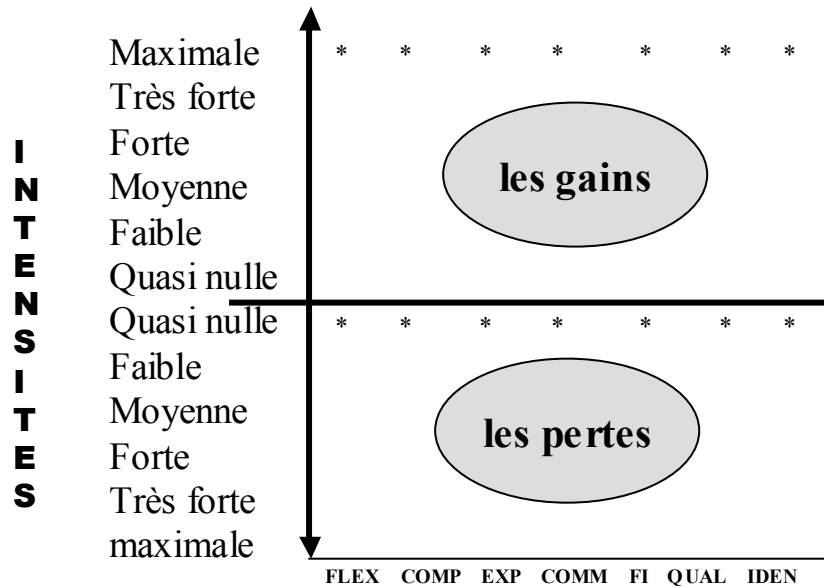
par les responsables de la fonction logistique lorsque l'informatique associée et/ou support des opérations logistiques est externalisée.

CONCLUSION

Nous pouvons synthétiser nos résultats par une triple schématisation.

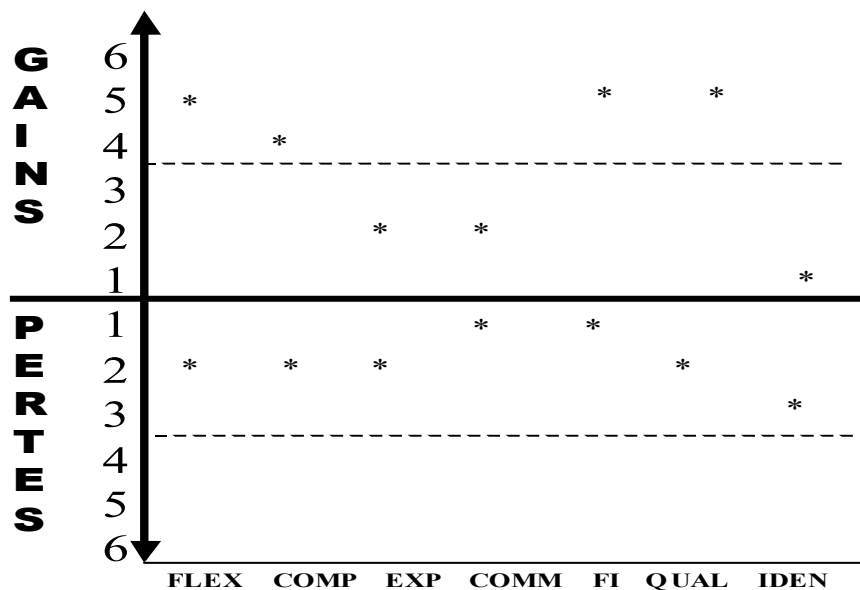
Le premier schéma montre l'externalisation « idéale » stratégiquement, puisque comportant des potentiels de gains d'intensité maximale couplés à des potentiels de perte d'intensité quasi nulle.

EXTERNALISATION IDEALE

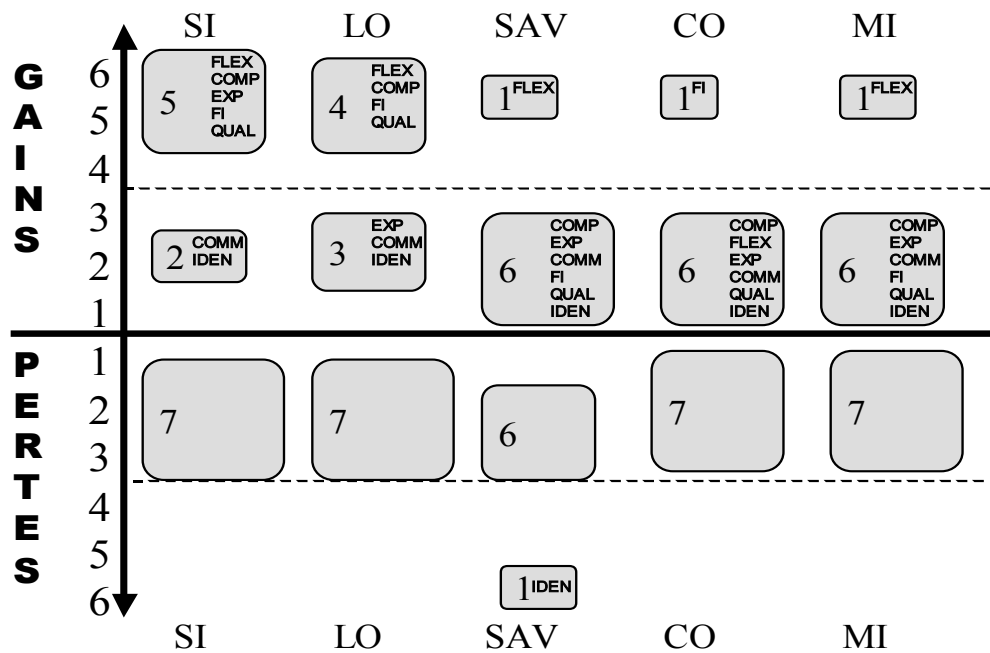


Qu'en est-il pour une externalisation logistique ? Le second schéma nous permet de positionner les intensités des sept catégories de gains et pertes pour une externalisation logistique.

EXTERNALISATION LOGISTIQUE



Ensuite, nous pouvons opérer le même type de représentation synthétique concernant le positionnement relatif de l'externalisation logistique par rapport aux quatre autres catégories d'externalisation.



: signifie que deux types de gain ou perte sont positionnés ici, et qu'il s'agit du gain (ou de la perte) en flexibilité et en expertise stratégique.

Face à l'éventualité d'une externalisation logistique, nos résultats offrent aux acteurs économiques une identification précise des gains et pertes dont un tel projet est intrinsèquement porteur. Les stratégies et les vigilances associées aux décisions, à la mise en œuvre et à l'exploitation d'une externalisation logistique sont ainsi clarifiées.

Ceci est utilisable par :

- les dirigeants des entreprises qui envisagent et décident une externalisation partielle ou totale de leur fonction logistique,
- ceux qui ont la charge de leur mise en œuvre et leur fonctionnement : les sociétés prestataires.

L'auteur :

Eric Fimbel est Docteur en Sciences de Gestion, titulaire de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion (HDR) et Professeur à Reims Management School. Il est

membre de l'AIM (Association Information et Management), et de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique). Il est également membre du Laboratoire LIPSOR ((Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et ORganisation) du CNAM (Paris), et membre associé du Laboratoire de recherche de l'INT (Evry). Il est le Conseiller Scientifique de l'E.O.A (European Outsourcing Association).

Il a été nommé pour le Prix « Roland Calori » lors du XIIe congrès de l'AIMS à Tunis en juin 2003. Il a reçu le prix du meilleur article de l'année 2003 en « Systèmes d'Information », prix décerné conjointement par l'AIM et le CIGREF lors du 9^{ème} Congrès de l'AIM à Evry en mai 2004.

Il a publié de nombreux articles scientifiques et professionnels sur ses domaines de recherche qui sont : l'externalisation, les systèmes d'information et les relations interentreprises, la logistique, le management de projets internationaux, l'intégration des systèmes d'information et de gestion, la méthodologie de la recherche et la bibliométrie.