

HC online

A decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent, light gray semi-circles that create a sense of depth and movement, framing the central text.

Les risques de l'externalisation

Christian **HOHMANN**

HC online

sous-traitance,

externalisation

Peut-on tout faire soi-même ?



Deux types de sous-traitances:

Sous-traitance de Capacité	Sous-traitance de Spécialité
Manque de moyens, de place, de "capacité"	Manque du savoir-faire nécessaire
Le contractant transfère éventuellement une partie de son savoir-faire au sous-contractant afin que ce dernier réalise tout ou partie du travail demandé	Le contractant sélectionne le sous-contractant pour lui déléguer tout ou partie du travail demandé, en fonction de ses aptitudes, de son expérience et savoir-faire



Exemples de sous-traitances:

Sous-traitance de Capacité	Sous-traitance de Spécialité
Manque de moyens, de place, de "capacité"	Manque du savoir-faire nécessaire
Nouy & Cie ne peut répondre seul à un appel d'offre de l'administration pour la mise sous enveloppes de 50.000 formulaires en 10 jours; le CAT local est contacté	Kilock Sarl, serrurerie générale n'a pas le matériel ni l'expérience du soudage sur inox pour un chantier ponctuel; l'entreprise se tourne vers Edelstahl GmbH



Externalisation

Externalisation : se procurer des services opérationnels ou fonctionnels à l'extérieur, au lieu de les assurer par ses propres moyens.

Exemples :

- paie, comptabilité, recouvrement de créances
- informatique (location du parc, maintenance, prestations...)
- entretien, maintenance industrielle
- entretien des espaces verts
- gardiennage
- stockage – logistique
- ...



Externalisation

En externalisant certaines fonctions, les entreprises en espèrent les avantages, bénéfices et opportunités décrits dans le tableau.

Les fonctions externalisées sont toujours celles jugées non stratégiques.

	Opportunités
Stratégie	Se recentrer sur son cœur de métier
Coûts	Économies par l'achat de prestation Ne pas avoir à gérer le personnel, les congés, les absences...
Responsabilité	Délégation au prestataire
Autres..	?



Externalisation

En externalisant certaines fonctions, les entreprises ignorent ou sous-estiment fréquemment les risques liés à ces choix.

Les fonctions jugées non stratégiques se révèlent beaucoup plus sensibles et importantes lorsque les problèmes surviennent.

	Risques
Stratégie	Sous-estimer le caractère stratégique de la prestation
Coûts	Dérives non contrôlables / non contrôlées Sous-performance Contrat mal négocié, non révocable ou modifiable
Responsabilité	Défaillance du prestataire
Autres..	Dépendance au prestataire Perte de contrôle de l'activité, d'information, de savoir-faire, Risque social ...



Externalisation

La décision d'externaliser devrait se faire en construisant une matrice Opportunités/Risques. Les paramètres clés de la décision doivent ensuite être évalués comme dans l'exemple ci-dessous:

	Opportunités	Risques
Stratégie	Se recentrer sur son cœur de métier	Sous-estimer le caractère stratégique de la prestation
Coûts	Économies par l'achat de prestation Ne pas avoir à gérer le personnel, les congés, les absences...	Dérives non contrôlables / non contrôlées Sous-performance Contrat mal négocié, non révocable ou modifiable
Responsabilité	Délégation au prestataire	Défaillance du prestataire
Autres..	?	Dépendance au prestataire Perte de contrôle de l'activité, d'information, de savoir-faire, Risque social ...



Externalisation

Faute d'avoir correctement évalué les risques liés à l'externalisation, de grandes entreprises ont pu souffrir des effets aussi inattendus que pervers de leur stratégie.

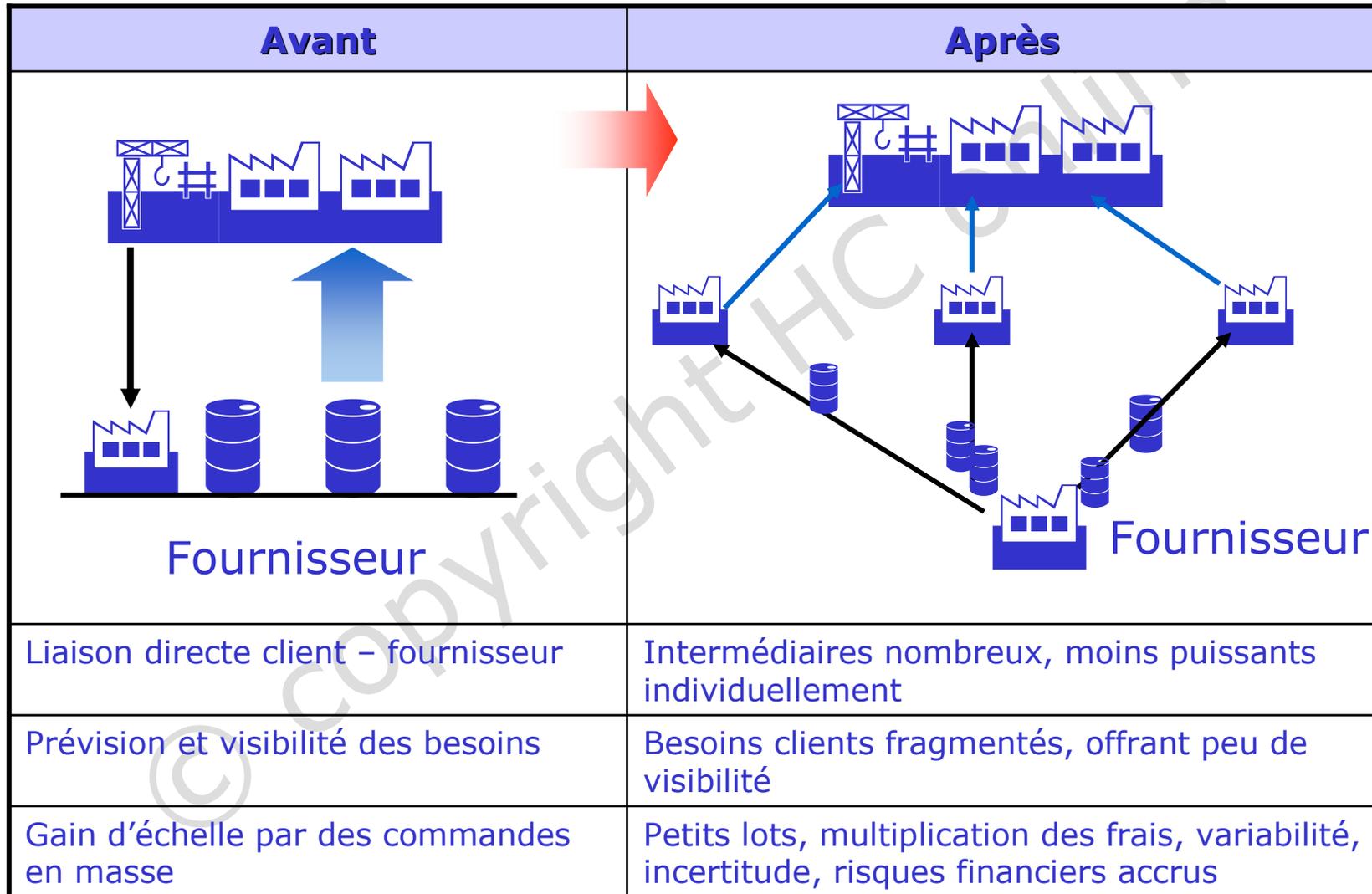
Exemple : l'éclatement des flux d'approvisionnement

Le poids que représente la grande entreprise ou le groupe vis-à-vis de son fournisseur présente pour ce dernier des opportunités et des risques.

Le pouvoir de négociation change de camp lorsque les achats en masse d'auparavant sont éclatés sur plusieurs sous contractants intermédiaires.

Face à ces demandes multipliées en nombre mais unitairement moins volumineuses, les coûts et les risques pour le fournisseur augmentent, alors que sa visibilité et les « garanties » clients diminuent.





Externalisation

Le fournisseur sera moins motivé à satisfaire ces « petits clients », induisant par ricochet des problèmes de livraison chez son « ex-gros client ».

Face à ce problème, les donneurs d'ordres doivent mettre en place des mesures pour sécuriser leurs approvisionnements et parfois reprendre à leur charge les achats au profit de leurs sous contractants.

