

# THÉORIES DES ORGANISATIONS

## DOSSIER IV : TP - CAS AQUAPROD

### FICHE I : L'ENTREPRISE AQUAPROD

#### 1. - Présentation

##### **Aquaprod ferme en Roumanie et revient en France L'histoire d'une relocalisation réussie**

**Mais quelle mouche l'a donc piqué? Après avoir délocalisé en Roumanie, Aquaprod, le fabricant de cabines de douche (Kinedo, Algue), rapatrie sa production en France. Histoire et recette d'une relocalisation réussie**

C'est à vingt minutes de la mer. A Cheméré, en Loire Atlantique, sur la route des vacances. Enfin, des vacances, c'est vite dit. Ici, comme ailleurs, en France, les industriels sont immergés au quotidien dans les tourbillons de la mondialisation. "Ne cherchez plus des cabines monobloc françaises, aujourd'hui, elles sont toutes fabriquées en Asie. On a dû abandonner ce segment", constate, fataliste, Christophe Lux. La Chine, toujours elle. "Sa main d'œuvre est trente fois moins chère que la nôtre", poursuit le directeur d'Aquaprod, une société spécialisée dans les cabines de douche et les équipements balnéo.

Après avoir délocalisé en Roumanie, il y a trois ans, l'industriel, qui emploie un peu plus de 300 salariés, vient pourtant de se raviser. Ce qui était fait à Arad par 35 Roumains va désormais l'être à nouveau en France. Suicidaire ? "Pas du tout, nous innovons, et nous avons trouvé des réponses que nous n'imaginions pas il y a trois ans."

##### **Délocaliser ? Pas toujours la recette miracle**

Créer, booster la productivité, offrir du sur-mesure et du design aux clients: autant de leviers utilisés par la société pour ancrer sa production dans le pays de Retz. "Ce que l'on faisait en huit heures, on est aujourd'hui capables de le réaliser en trois heures."

Pour y parvenir, Aquaprod est allé chercher des idées dans l'industrie du bois. Toute la chaîne a été repensée. "Une machine a été conçue et fabriquée pour nous en Allemagne." Pas question d'ailleurs de la photocopier.

« Délocaliser n'est pas toujours la recette miracle » estime l'industriel. "Il y a des problèmes de communication liés à l'éloignement des équipes. Les délais de livraison s'allongent." Il faut ajouter les coûts de transports indexés sur le cours du pétrole. "80% de notre marché se trouve en France", précise Thierry Devely, le directeur marketing. Avec des clients exigeants qui demandent aujourd'hui à la salle de bains d'être une pièce à vivre. Chacun veut y apporter sa signature. "On doit répondre aux demandes en 48 heures et entre huit et quinze jours pour les produits les plus rares. Pour un container, il faut compter six semaines". Du service encore et toujours.

Eviter les délocalisations, c'est possible? Oui. "A condition que la part de la main-d'œuvre dans le prix de revient ne soit pas trop élevée", estime Christophe Lux. La bonne nouvelle, on peut sauver des emplois. La mauvaise, on en crée pas beaucoup. Et ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas forcément demain. Les Chinois ne sont pas seulement moins chers. Ils apprennent vite.

Article de Ouest France (2 février 2006)

## 2. - Questions de la fiche I

- a. - En vous appuyant sur la théorie des coûts de transaction, expliquez pourquoi Aquaprod a dans un premier temps choisi d'externaliser sa production en Roumanie, avant de décider de la réintégrer dans son usine de Cheméré.**
- b. - Comment qualifieriez-vous la machine conçue et fabriquée en Allemagne pour Aquaprod ? Justifiez.**

### Questions de la fiche II (pages 3 et 4)

1. Quels sont les avantages comparatifs de l'externalisation ?
2. Comment se prend la décision d'externalisation pour une entreprise ? Expliquez.
3. Identifiez les coûts de transaction dans les textes proposés.
4. Quels comportements opportunistes peuvent être adoptés par les acteurs ? Pour quelle(s) raison(s) ?

## FICHE II : LES NOUVELLES RÈGLES DE L'EXTERNALISATION

Un article HEC-Les Échos – Juillet-Août 2002

L'externalisation a le vent en poupe. Mieux : le mot est à la mode. Même s'il est souvent ressenti comme particulièrement... flou ! Toute sous-traitance d'un travail quelconque n'est-elle pas une forme d'externalisation ? "Pas si l'on s'en tient à une définition précise, dit Bertrand Quélin, professeur au Groupe HEC et l'un des meilleurs spécialistes du sujet. L'externalisation est le transfert durable d'activités dans lesquelles l'entreprise a investi dans le passé." Pas de confusion possible, donc : la sous-traitance industrielle en cas de surchauffe d'activité et le recours à des services extérieurs au coup par coup n'ont rien à voir avec l'externalisation. Au-delà des traditionnels restauration, jardinage, nettoyage et autres gardiennages, ce sont aujourd'hui des fonctions stratégiques comme l'informatique, la logistique ou la fonction financière qui sont de plus en plus souvent confiées à des sociétés externes. Exemple type d'une société prestataire dans le domaine industriel, KS Services. "Dans le domaine industriel, raconte son président Paul Tremsal (I.74), qui, en six ans, a fait passer le chiffre d'affaires de 6 millions de francs à plus de 18,5 millions d'euros, nous assurons trois



**Paul Tremsal (I.74),**  
président de KS Services

types de prestations. Les plus connues relèvent des services tertiaires (accueil, standard, surveillance ou nettoyage, mais également la qualification de fichiers ou le recouvrement de créances) ; le deuxième type de prestations concerne les services logistiques (gestion des stocks, des matières premières, des produits finis), qui tendent aujourd'hui à englober toute la gestion des flux à l'intérieur de l'entreprise et intègrent même les expéditions aux clients ; enfin le troisième est celui des services annexes à la production qui, partant de la maintenance, se développent dans le conditionnement, le contrôle qualité, etc." Un champ d'activités, on le voit, en pleine expansion.



**Frédéric Tcherneian (H.89),**  
DAF de Questel Orbit

### Diminution des coûts et efficacité accrue

L'aspect financier reste pour les dirigeants le critère numéro un d'une décision d'externalisation. "Il s'agit de réduire le coût d'une fonction en la confiant à des prestataires qui feront mieux pour moins cher", explique Bertrand Quélin. L'ensemble des coûts fixes et variables sont ainsi transférés au prestataire. A lui désormais d'engager les investissements lourds dans un contexte qui peut être de forte obsolescence (informatique et télécoms, notamment), mais attention ! l'entreprise cliente devra alors s'engager pour longtemps. A lui aussi de payer les salariés et de faire bénéficier ses clients des économies d'échelle. Autre avantage de poids, l'entreprise cliente bénéficie de l'expertise du prestataire dans son domaine d'activité. "Le prestataire vient avec une méthode éprouvée, précise Paul Tremsal. Les procédures ont été améliorées sur chaque chantier, l'organisation est rodée." Le personnel est très qualifié, le matériel à la pointe des technologies.

Une situation donc idéale ? Gare aux mirages, prévient néanmoins Jérôme Barthélemy (D.00), professeur de stratégie à Audencia – Nantes Ecole de Management, dans un dossier sur l'externalisation dans le magazine l'Expansion (juin 2002). "La valeur d'une opération d'externalisation sera amputée par des coûts", explique l'auteur de Stratégies d'externalisation (Dunod, 2001).

Ceux qu'il faut consacrer, avant la signature du contrat, à en définir les modalités, à identifier le partenaire, à évaluer sa capacité à répondre au cahier des charges ; et ceux, pendant la durée du contrat, destinés à vérifier la prestation, et éventuellement à renégocier. Des sommes qu'il est impératif d'intégrer dans l'évaluation d'une externalisation au risque de rencontrer assez vite une grosse déception.

### Le cœur de métier en ligne de mire

Jusqu'où doit aller l'externalisation ? Telle est la question que se posent des dirigeants partagés entre l'idée d'augmenter la valeur ajoutée par ce biais et la crainte de toucher au cœur de métier, en réduisant la valeur de l'entreprise. "Paradoxe : ce problème arrive en tête des critères d'analyse des dirigeants, explique Bertrand Quélin, mais rares sont ceux qui évaluent rationnellement ce périmètre stratégique. L'approche reste souvent subjective et instinctive."

"Dans certains cas, il n'y a pas de doute : l'externalisation n'est pas envisageable car on touche directement à ce qui fait la valeur de l'entreprise", souligne Frédéric Tcherneian (H.89), DAF de Questel Orbit, leader de l'information spécialisée en propriété industrielle. Ce prestataire permet à ses clients de protéger et de valoriser par eux-mêmes leurs innovations, en leur donnant les moyens de maîtriser leur portefeuille de brevets, marques, noms de domaine, grâce à ses outils de recherche et de veille, ainsi qu'à une couverture géographique étendue. "Nous sommes un fournisseur d'informations permettant à nos clients de garder le contrôle de cet élément-clé de leur stratégie. En somme, notre succès tient à la non-externalisation de cette activité", explique en souriant Frédéric Tcherneian. C'est là un autre paradoxe : la tendance croissante à l'externalisation favorise les entreprises prestataires de services qui évoluent dans les domaines stratégiques non externalisables. Tout simplement parce que les entreprises ont là besoin d'un renfort permanent.

### Une valeur ajoutée en permanente mutation

Mais identifier là où est le cœur de métier, là où se concentrera bientôt la valeur ajoutée suppose de mener un raisonnement à moyen terme sur ce que doit et veut être l'entreprise. "Car on constate, explique Bertrand Quélin, une migration permanente de la valeur ajoutée qui, dans le domaine industriel par exemple, ne se cantonne plus au produit et à sa transformation, mais se développe vers toutes les prestations associées au produit." Par exemple, le verrier dans l'industrie automobile constate que sa valeur ajoutée migre vers toutes les prestations associées à la livraison d'une vitre arrière de voiture, jusqu'au contrôle de l'étanchéité.

Aussi voit-on des décisions d'externalisation toucher aujourd'hui ce qui a été le cœur de métier historique de certains groupes, alors que la valeur ajoutée a déjà migré vers ►



“ Il ne faut pas oublier que la relation “entreprise externalisatrice-prestataire” reste avant tout une relation commerciale dans laquelle les deux parties cherchent à s'approprier la plus grande partie de la valeur créée par l'externalisation” (l'Expansion - juin 2002) ”

**Jérôme Barthélemy (D.00),**  
Professeur de stratégie

► d'autres métiers et prestations, à forte dominante tertiaire. Dans ce domaine, les groupes les plus novateurs sont ceux qui anticipent sur ce qu'ils seront demain. L'externalisation bien menée est indissociable d'une réflexion stratégique sur le moyen terme.

### Gérer les risques

Reste que l'importance des risques pris gèle souvent certaines décisions. Qu'il s'agisse du risque industriel, de celui portant sur l'image de l'entreprise (en cas de défaillance du prestataire vis-à-vis de la marque), ou du risque social afférent à toute décision d'externalisation, l'entreprise et ses dirigeants se retrouvent exposés sans pouvoir maîtriser en direct

une crise éventuelle. “Il n'y a pas de lien de subordination entre l'entreprise cliente et les employés du prestataire, rappelle Paul Tremsal. D'où la nécessité d'avoir un périmètre précis d'intervention et une interface permanente – le responsable de site – entre le client et le prestataire.” Autre garde-fou, le contrat. Etabli sur une durée moyenne de 6 à 7 ans, il prévoit des pénalités de plus en plus lourdes en ce qui concerne les défaillances du prestataire. “Le risque majeur, commente Jérôme Barthélemy, réside dans l'existence de coûts anormaux, liés à l'impossibilité de changer de prestataire ou de réintégrer une activité externalisée. Dans ce cas, le prestataire peut utiliser sa position de force pour augmenter ses tarifs ou réduire la qualité de ses prestations.” Un scénario-catastrophe où l'externalisation se traduit alors par une destruction de valeur !

### La nécessité d'une démarche stratégique

Lourde donc de conséquences, de risques et d'enjeux, la décision d'externalisation doit répondre à une méthodologie rigoureuse. Première étape, délimiter le périmètre stratégique de l'entreprise, son cœur de métier. Deuxième phase, générer les éléments comptables et financiers associés aux activités externalisables, permettant analyses et comparaisons. Troisième phase, rédiger le cahier des charges. Enfin dernière étape, contractualiser. Il arrive que ce travail aboutisse... à une réorganisation rendant inutile l'externalisation.

“Mais quand le choix de l'externalisation est fait, on demande de plus en plus au prestataire de reprendre l'équipement, de le mettre à niveau, explique Bertrand Quélin. Quant aux transferts de personnes, le volet social est tout à la fois quantitatif – salaires, avantages – et qualitatif sur le plan de l'évolution de carrière et de la formation.”

### Le danger d'une entreprise virtuelle

“A moins de se transformer en entreprise virtuelle, la conception du produit, la gestion de la marque, le marketing et le relationnel clients, ne me semblent pas pouvoir être totalement externalisés”, souligne Bertrand Quélin. Ce qui ne devrait pas empêcher le mouvement vers l'externalisation de croître : d'une part, parce que les activités “support” dans l'entreprise auront toujours plus de mal à répondre aux critères de productivité des groupes. Recalés, elles sont conduites automatiquement à être externalisées.

D'autre part, l'externalisation devrait être renforcée par la mondialisation de groupes qui ont déjà confié à certains pays (Inde, Europe centrale) certaines prestations, comme la création de programmes informatiques. Sans oublier un élément important d'accélération du processus : l'inévitable mimétisme d'entreprise. ■

## LES CHIFFRES CLÉS

### PEUT-ON TOUT EXTERNALISER ?

Tableau comparatif en termes de demande et tendances

	PRESTATIONS CLASSIQUES DE SERVICES		EXTERNALISATION
Production-Transformation	■■■■	→	■■
Ressources humaines	■■■■■	→	■
Immobilier	■	→→	■
Optimisation financière	■		
Marketing & publicité	■■■	→	■
Recherche & Développement	■	→→→	■
Comptabilité & audit	■■■	→	■
Marketing téléphonique	■■■■■	→→	
Relations clients, SAV et CRM	■■■■■	→	■■
Informatique	■■■■■	→→→	■
Services transports & logistiques	■■■■■	→→→	■
Gardiennage/Jardinage	■■■	→	■■
Surveillance	■■■		■■
Accueil	■■■	→	■■

■ = Niveau d'intensité de la demande des entreprises clientes  
→ = Tendance de la croissance

**300 milliards de dollars**, dont la moitié en Europe, c'est l'estimation du marché mondial de l'externalisation. (Source : Les Echos du mercredi 29 août 2001)

**70%**, c'est le taux de recours à l'externalisation pour les grandes entreprises françaises en 2001, pour une moyenne de services externalisés de 2,2 et un taux de satisfaction de 90 %.

**31%** des grandes entreprises citent en 2001 la flexibilité comme raison pour externaliser de nouvelles fonctions. Ce taux était de 9 % en 1999.

**34%** des grandes entreprises souhaitent externaliser de nouvelles fonctions dans les deux années à venir, et seulement 6 % en envisagent l'arrêt. (Source pour les trois derniers chiffres : troisième baromètre Outsourcing d'Andersen).

### UNE EXTERNALISATION DIFFÉRENTE SELON LE TYPE D'ENTREPRISE

Fonctions externalisées en 2001

	Entreprise du nouveau marché	Grandes entreprises
Informatique et télécommunication	26	63
Distribution, logistique, transport	33	52
Services généraux	15	37
Production	22	21
Ressources humaine	56	20
Administration ou finances	19	14
Le marketing ou la commercialisation	9	17

Source : troisième baromètre Outsourcing d'Andersen.

Yam Yam Yam