

LA SOUS-TRAITANCE : STRATEGIE TOUJOURS GAGNANTE OU PARI RISQUE ?

Romain BONENFANT, Thibaut DAUGER, Olivier DAVID,
Gilles-Edouard ESPINOSA, Laurent KUENY et Ludovic WEBER

Résumé. - Si la sous-traitance est devenue aujourd'hui une composante incontournable de la stratégie industrielle par les économies qu'elle procure, les risques de cette externalisation sont loin d'être négligeables. A travers plusieurs exemples, cette synthèse permet de définir des conditions préalables à une sous-traitance efficace : définition d'un cahier des charges précis, suivi très fin de la sous-traitance, politique de sécurisation,...

Mots-clés : Sous-traitance, Donneur d'ordres, Externalisation, Flexibilité industrielle

1. Introduction

Core business, spécialisation, externalisation : autant d'expressions maintenant familières pour le lecteur assidu de la presse économique. La sous-traitance est indéniablement un thème à la mode, devenu aujourd'hui incontournable pour le décideur. Elle peut se définir par la cession d'une activité à un prestataire externe, pour en acheter directement le produit ou le service, tout en conservant la maîtrise de la définition. L'entreprise se sépare alors de l'un de ses métiers pour en déléguer la réalisation à une entité avec qui il entretient une relation de type vendeur - acheteur : du statut d'acteur, il acquiert celui de donneur d'ordres. Et, si cette problématique se cantonnait il y a peu à la fabrication d'une partie d'un produit que le donneur d'ordres assemblerait ensuite, elle touche maintenant largement les activités de service comme la logistique ou l'informatique.

De nombreux arguments plaident en faveur de la sous-traitance : réduction des coûts, souplesse d'ajustement de la capacité de production, transfert de risques pour la conquête de

marchés incertains... Il est néanmoins légitime de se demander, face à l'ampleur du phénomène, si une décision de ce genre relève toujours d'un choix rationnel de l'entreprise ou plutôt d'un comportement grégaire conforme aux bonnes mœurs managériales du moment. En effet, il arrive souvent que des sources de coûts cachés soient négligées au moment de prendre la décision de sous-traiter ; les opérations d'externalisation promises, sur le papier, à de beaux succès s'avèrent, dans les faits, de cinglants échecs.

Le présent exposé est illustré d'exemples pour la plupart issus d'une immersion d'un an au sein d'entreprises industrielles de différents secteurs (chimie, aéronautique, textile, automobile, location de véhicules industriels, électronique de précision).

5. Sous-traiter : une source inépuisable de gains potentiels...

La sous-traitance permet des gains par l'application du principe de spécialité et grâce à de substantielles économies d'échelle.

Les entreprises ont de plus en plus la possibilité de confier certaines de leurs activités à des spécialistes. Ces derniers fournissent de nombreux clients et disposent ainsi dans leur domaine de compétence d'un volume d'activités plus conséquent que celui du donneur d'ordres. La sous-traitance conduit donc à une structuration des entreprises non plus par secteur mais par activité. Ainsi, l'industrie automobile était jusqu'à il y a peu, relativement monolithique ; elle est maintenant une interaction complexe d'une multitude de métiers différents - conception, production, transport, commercialisation... - exercés par des entreprises distinctes. Cette spécialisation engendre naturellement des effets d'apprentissage et d'échelle importants qui réduisent les coûts et augmentent la productivité. Elle bénéficie ainsi à l'ensemble des entreprises de la chaîne d'activités. La meilleure connaissance d'un métier, une organisation dédiée, un appareil de production spécialisé et l'accumulation des volumes de production de donneurs d'ordres très différents permettent d'optimiser la production. Un producteur textile préférera ainsi ne fabriquer que des pantalons de marques diverses plutôt que de diversifier son savoir-faire tout en réduisant le nombre de ses donneurs d'ordres. De même, louer des camions à un prestataire revient moins cher aux entreprises que de posséder et d'entretenir leur propre parc de camions. L'entreprise *Ford* fait ainsi appel à *AQF* pour réaliser la maintenance sur son site de Bordeaux depuis plusieurs années : l'expertise acquise par ce sous-traitant lui permet désormais d'aller jusqu'à proposer des modernisations de l'appareil de production du donneur d'ordres pour réduire les coûts de maintenance.

Les entreprises tendent ainsi vers ce qu'elles appellent leur cœur de métier : les quelques activités stratégiques par lesquelles elles veulent se définir. Celles-ci sont appelées à évoluer : auparavant, une entreprise comme *Renault* maîtrisait en interne l'ensemble des activités nécessaires à la production d'un véhicule ; désormais, son cœur de métier se limite à la conception et la vente de voitures. La définition du cœur de métier est souvent dictée par la

profitabilité des différentes activités de l'entreprise, mais relève de manière plus générale de la stratégie et peut ainsi faire intervenir d'autres facteurs. Une des entreprises que nous avons pu observer, que nous nommerons par la suite *Aéro Atlantique*, est un acteur majeur de deux secteurs d'activités très différents : la construction d'éléments de structure aéronautique et l'aménagement intérieur de cabines. Ce second secteur est beaucoup moins rentable que le premier mais ce choix de positionnement lui permet de bénéficier de l'image positive véhiculée par un secteur de luxe. Un autre exemple provient d'une entreprise du secteur du vêtement de sport et loisir : face à des coûts salariaux exigeant la délocalisation de la production, les entreprises du textile doivent choisir entre sous-traitance et délocalisation de leurs usines. La tendance plutôt récente à la sous-traitance relève d'un choix stratégique : la confection textile « standardisée » est naturellement cédée pour se concentrer sur la construction de l'image de marque.

Sous-traiter permet de plus de transférer certains coûts et certaines responsabilités. Externaliser une activité de production déplace ainsi les stocks qu'elle engendre chez le sous-traitant qui, par son plus grand volume d'activités, sera à même de rationaliser au mieux ses stocks.

Enfin, les économies d'échelle sont parfois liées à des questions de réglementation (protection de l'environnement, des personnes...). Ainsi, la réglementation relative aux véhicules industriels est particulièrement compliquée et les évolutions sont fréquentes. Certains poids lourds doivent par exemple subir une dizaine de contrôles obligatoires par an. Des industriels font alors appel à la sous-traitance car ils ne disposent pas d'une structure suffisante pour développer en interne un service consacré à la gestion de ces subtilités réglementaires.

5.1 Externaliser permet de bénéficier des bienfaits de la concurrence.

Dès lors qu'un marché se développe autour d'une activité, la fixation du prix fait l'objet de mécanismes d'ajustement qui assurent au client une juste tarification de l'activité concernée. Par leur effet de diffusion de l'information et d'émulation, les marchés favorisent la mise en place des technologies les plus performantes, ce qui se traduit par une réduction souvent substantielle des coûts pour le client. Pour exemple, sur le marché des diodes laser, les fabricants de composants maîtrisaient, jusqu'à il y a quelques années, toute la chaîne de production, du traitement de la plaque de semi-conducteur au composant fini. Devant l'augmentation de la demande pour ces produits est apparu un marché de barrettes laser, sous-partie essentielle du composant. En conséquence, le coût des barrettes laser a fortement baissé, les technologies de fabrication de ces sous-composants ont évolué rapidement, ce qui s'est bien sûr traduit en une baisse des prix des diodes laser. Une des entreprises de ce secteur, que nous nommerons *OPTIC (Optique de Précision Très Innovante et Créative)*, avait pris la décision de sous-traiter uniquement

le traitement de la plaque de semi-conducteur ; *OPTIC* n'a pas bénéficié de cette baisse des prix, et sa compétitivité en est aujourd'hui largement amoindrie.

L'externalisation dans l'industrie chimique est un très bon exemple de baisse des coûts consécutive à l'ouverture à la concurrence. Autrefois en situation de quasi-monopoles sur leurs marchés respectifs, les grandes entreprises chimiques européennes considéraient qu'il était préférable d'intégrer tous les métiers touchant de près ou de loin à ce secteur. Mais avec les difficultés actuelles, elles se sont rendues compte que certaines activités n'étaient absolument pas compétitives car non soumises aux lois du marché. Par conséquent, elles les ont bien souvent externalisées.

Pour des raisons de gains de productivité, la sous-traitance va souvent de pair avec une délocalisation dans les pays à bas coûts. Pour des fabrications à marges faibles, comme les fauteuils *Business Class*, *Aéro Atlantique* est contrainte de faire appel à une main-d'œuvre marocaine pour rester compétitif. C'est, bien entendu, aussi le cas dans le secteur textile qui profite des coûts de main-d'œuvre les plus bas du marché dans une activité n'exigeant que peu de compétences techniques.

5.2 *Sous-traitance et flexibilité*

Si les sous-traitants permettent à l'entreprise de bénéficier des bienfaits de la concurrence, ils apportent aussi une plus grande flexibilité.

La sous-traitance permet une meilleure adaptation de la capacité de production à la croissance de l'entreprise et une meilleure réactivité en cas de retournement des conditions du marché. En effet, les engagements liés à la sous-traitance sont moindres : il est plus facile de rompre un contrat de sous-traitance que de mettre en oeuvre un plan social. En sous-traitant, l'entreprise externalise aussi une partie des problèmes liés à la nécessaire adéquation entre charge et capacité. En cas de baisse d'activité, les sous-traitants jouent le rôle d'amortisseurs économiques. Les entreprises du secteur textile profitent de cette souplesse sur leurs sites de production délocalisés en utilisant un réseau de sous-traitants locaux pour plus de la moitié de leur production : ce système assure une charge permanente de son propre outil de production.

Inversement, une entreprise peut être amenée à sous-traiter pour faire face à un pic conjoncturel de charge. Si le donneur d'ordres peut fabriquer lui-même le produit, il s'adresse à une autre entreprise parce que son appareil de production est provisoirement saturé ou indisponible pour un problème technique. La difficulté est d'anticiper suffisamment les pics de charge pour réaliser ce type de sous-traitance. Pour contourner celle-ci et gagner en réactivité, *Aéro Atlantique* qualifie des sous-traitants pour la réalisation de certaines références courantes et des conventions sont passées pour pouvoir faire appel à eux dans l'urgence.

Cette flexibilité offerte par la sous-traitance est bien souvent le corollaire d'une précarisation du travail : les préoccupations syndicales, politiques et associatives sont d'ailleurs nombreuses sur les impacts sociaux des externalisations. Une entreprise de logistique travaillant sur le site d'un gros industriel pourra ainsi justifier un recours massif à l'intérim par la durée limitée de son contrat. Cette précarisation permet d'ailleurs des réductions de coûts : sous-traiter revient à embaucher indirectement des personnels qui bénéficient rarement des acquis sociaux des salariés du donneur d'ordres. Dans une entreprise du secteur chimique notamment, les ouvriers sont couverts par la convention collective de la chimie, nettement plus favorable que celle des sous-traitants : ces différences de statuts rendent cette entreprise chimique incapable de s'aligner sur les prix d'entreprises spécialisées dans le transport ou dans la gestion de magasins d'expédition. Mais cette précarisation ne se manifeste pas seulement dans le recours à l'intérim pour quelques fonctions d'exécution. Cela est flagrant chez les constructeurs automobiles français où de plus en plus de sociétés de conseil ou d'intérim sont sollicitées dans des activités réservées traditionnellement aux ingénieurs « maison ». De même, l'emploi du top management des entreprises sous-traitantes est particulièrement fragile, dès lors que l'entreprise sous-traitante pourra facilement prétexter de la non-satisfaction d'un gros client pour licencier un de ses cadres supérieurs.

5.3 Répartition des risques et des investissements

La sous-traitance est au centre de la gestion de certains grands projets industriels. Dans des secteurs fortement capitalistiques comme l'aéronautique ou l'automobile, le maître d'ouvrage doit souvent s'appuyer sur un réseau de sous-traitants pour partager à la fois les risques et les investissements. Un projet est alors décomposé comme autant de sous-projets autonomes. Pour la conception du nouveau véhicule X6, *Citroën* fait appel à l'équipementier *Faurecia* pour concevoir et réaliser l'ensemble de l'aménagement intérieur du véhicule, en liaison avec l'équipe projet du donneur d'ordres. De même, *Airbus Industrie* a confié l'industrialisation et la réalisation du tronçon T15 de l'avion A340 500-600 à la société *Aéro Atlantique*. Cette dernière a dû, elle-même, investir plusieurs dizaines de millions d'euros dans l'outillage et l'industrialisation de ce tronçon. Ces coûts, qui forment ce que l'on appelle des coûts non récurrents (*Non Recurrent Costs*), sont progressivement remboursés par *Airbus* à chaque livraison d'avions et sur une durée de plusieurs années. Cette sous-traitance permet ainsi au donneur d'ordres d'externaliser une partie de son besoin en fonds de roulement. Le financement de celui-ci est reporté sur le sous-traitant qui reçoit en échange une partie du chiffre d'affaires.

6. ... mais qui nécessite pour réussir un lourd encadrement trop souvent sous-estimé

6.1 De la difficulté d'externaliser une fonction ou une production de l'entreprise

La réussite d'un processus d'externalisation repose beaucoup sur la qualité de l'appel d'offres initial. La rédaction du cahier des charges, le *sourcing* (exploration du marché), la réalisation de l'appel d'offres et le dépouillement des réponses sont autant d'étapes délicates qui mobilisent des ressources importantes au sein de l'entreprise. Et conserver la capacité de faire faire, sans faire soi-même, n'est pas chose facile. Dans le textile, la production a ainsi laissé place à une activité de *sourcing* à part entière, regroupant un travail de veille des producteurs existants, de suivi de leurs travaux, de contrôles, etc. Les grands groupes disposent de services d'achats à la hauteur de la tâche mais les PME sont parfois amenées à négliger la fonction achats par manque de ressources, au risque de se trouver confrontées à de grandes difficultés, comme ce fut le cas d'OPTIC. Celle-ci, dans les spécifications d'achats de ses matières premières, n'a pas été suffisamment rigoureuse, ce qui ne lui permet plus aujourd'hui d'être sûre de produire des diodes qui correspondent aux besoins de ses clients. La mise en sous-traitance est caractérisée par l'établissement d'un cadre contractuel qui nécessite une formalisation des exigences de la part du donneur d'ordres. La réussite d'une externalisation est indiscutablement liée à la capacité du donneur d'ordres à formaliser les caractéristiques techniques et les données qualité du produit final. Se couvrir totalement vis-à-vis des défaillances du sous-traitant est souvent impossible, d'autant plus que l'application des clauses de garantie est en général réservée aux cas de contentieux judiciaires. Dans la plupart des cas, les relations entre sous-traitant et donneur d'ordres sont avant tout dictées par la simplicité et la confiance.

Le contrat peut également comprendre des clauses de confidentialité lorsque la sous-traitance concerne une limite technologique ou un domaine de compétence, comme c'est le cas dans le textile où la contrefaçon est devenue aisée pour les confectionneurs asiatiques. Le transfert d'un savoir-faire ou d'une technologie peut également comprendre le déménagement coûteux d'outillages et la formation de compagnons. La décision de sous-traiter prend alors une dimension stratégique : l'entreprise risque-t-elle de perdre un avantage concurrentiel en diffusant sa technologie ?

Une fois le contrat établi, un autre point stratégique est, lui aussi, souvent négligé : la formation du personnel sous-traitant. Généralement, le donneur d'ordres s'assure que les employés de son sous-traitant ont les compétences requises sur le plan théorique, mais cela ne suffit pas. Il faut d'une part, vérifier que l'expérience de ce personnel est suffisante et d'autre part, et c'est là que le bât blesse, il faut donner au sous-traitant toutes les informations utiles avant qu'il ne démarre sa tâche.

Dans une entreprise de chimie de spécialité, l'externalisation de fonctions logistiques avait été préparée avec soin et l'appel d'offres avait été bien mené. Les nouveaux caristes avaient leur permis, mais ils l'avaient passé moins d'une semaine avant le début du contrat. A cela se sont ajoutées l'absence totale de formation et une période de recouvrement réduite. Devant l'ampleur des difficultés, le sous-traitant était sur le point d'abandonner sa mission.

6.2 *Sous-traiter implique un suivi lourd et coûteux.*

Intégrer des entreprises extérieures dans sa chaîne logistique nécessite la mise en place d'un suivi rigoureux de sa sous-traitance, ce qui s'avère à la fois lourd et coûteux.

Il faut tout d'abord mettre en place une structure de communication avec les sous-traitants : déclinaison des carnets de commandes au niveau de chaque sous-traitant, établissement de plans d'approvisionnement glissants... L'efficacité de cette communication est renforcée lorsque la relation client-fournisseurs évolue vers un véritable partenariat. Ce climat de confiance bénéficie alors aux deux entreprises, comme c'est le cas pour *AQF* et *Ford*.

La transparence n'est cependant pas la règle, et le donneur d'ordres se doit de mettre en place un suivi des délais et de la qualité des livraisons pour détecter rapidement une éventuelle dérive de l'un de ses sous-traitants. Ce suivi s'inscrit également dans une stratégie de notation globale des fournisseurs pour alimenter le *sourcing* et améliorer la productivité : mise en place d'objectifs annuels pour chaque fournisseur et vérification qu'ils sont atteints. Le suivi des fournisseurs passe aussi par la réalisation d'audits, afin de vérifier le respect des procédures qualité. Ces audits revêtent un caractère particulièrement important dans l'aéronautique, dans la mesure où une entreprise doit pouvoir assurer une totale traçabilité des matériels volants.

La relation client-fournisseurs se décline tout le long de la chaîne logistique d'un produit, les sous-traitants externalisant eux-mêmes certaines de leurs activités. Un donneur d'ordres, pour sécuriser son approvisionnement, doit ainsi s'assurer que ses sous-traitants mettent en place le même type de suivi pour assurer la sécurité de l'ensemble de la *supply chain*. En vue de la réalisation de l'*A380*, *Airbus Industrie* procède ainsi à des audits dits *IPCA* (pour *Industrial Process Control & Assessment*), afin de qualifier ses différents sous-traitants.

La démarche de sécurisation de la chaîne logistique induit des coûts lourds et nécessite une structure interne conséquente pour sa mise en place. Une entreprise qui externalise verra inexorablement la charge de son service achats s'accroître et les coûts humains qui en découlent méritent d'être pris en compte dans l'évaluation du coût de la sous-traitance.

6.3 *Des risques difficiles à maîtriser*

Externaliser entraîne une dépendance envers des facteurs extérieurs à l'entreprise. Les longues chaînes de sous-traitants induisent un risque substantiel : il devient difficile de maîtriser

les délais lorsque l'on multiplie les intervenants et la responsabilité en cas de défaillance est difficile à identifier. Par ailleurs, un donneur d'ordres doit veiller à la survie de ses prestataires.

Couvrir ces risques a un coût : constituer des stocks de sécurité, augmenter les cycles d'approvisionnement, chercher des sources multiples, tels sont les revers souvent oubliés de la sous-traitance. Omettre ces étapes indispensables à la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement peut même mettre en péril la pérennité de l'entreprise : *OPTIC* a ainsi connu une période de six mois d'inactivité à cause d'un problème technique chez son principal sous-traitant.

Enfin, le positionnement du donneur d'ordres par rapport au sous-traitant n'est pas chose facile. Celui-là n'est pas toujours en mesure de conserver sa position de force, notamment lorsque le sous-traitant possède une expertise technique indispensable à son client. C'est souvent le cas dans l'électronique de pointe.

7. Conclusion

La sous-traitance est un mécanisme structurel qui bouleverse le paysage industriel. Les contraintes croissantes des marchés obligent les donneurs d'ordres à exiger toujours plus de leurs sous-traitants, au risque parfois de mettre en péril les tissus économiques régionaux, lorsque les sous-traitants sont majoritairement de petites structures peu réactives. Des politiques publiques tentent d'encadrer ce mouvement en favorisant l'émergence de pôles de compétitivité régionaux : pour améliorer leur compétitivité, certaines PME/PMI se regroupent sur un territoire de proximité autour d'une spécialité, d'un métier ou d'un produit. Elles mutualisent ainsi leurs moyens, développent des complémentarités et s'organisent ainsi en "système productif local" en France, à l'image des "districts industriels" italiens ou des "cluster" anglo-saxons. Ces regroupements permettent d'accroître le niveau de performance des sous-traitants et de favoriser la communication avec le donneur d'ordres, ce qui est une des conditions de réussite de toute externalisation.