

MODELISATION D'UNE STRATEGIE D'EXTERNALISATION PAR UNE APPROCHE MANAGEMENT PAR LA VALEUR : APPLICATION DANS LE SECTEUR DE SANTE

Salma FENDRI-ELLOUZE*, Bahia BEJAR-GHADHAB**, Ralf REICHWALD***

Résumé. – En déléguant certaines activités à des tiers spécialisés, l'entreprise peut se concentrer sur son métier de base. Le présent article propose une démarche de conception d'une stratégie d'externalisation axée sur une approche de management par la valeur. Le modèle développé contribue à la réduction de l'ambiguïté au moment de la prise de décisions stratégiques d'externalisation et d'internalisation des activités de l'entreprise et ce en se basant sur deux critères de décision : la satisfaction du client et le coût d'activité. Une étude de cas réalisée dans une polyclinique est présentée afin de valider l'approche conçue.

Mots-clés : externalisation, management par la valeur, décisions stratégiques, analyse fonctionnelle, modélisation, secteur de santé

1. Introduction

Partenariat, chaîne intégrée (Supply Chain) et intégration dans un réseau permettent aux entreprises engagées de se concentrer sur leurs savoir-faire fondamentaux et de profiter de l'expertise de pointe des partenaires. Ainsi, les entreprises peuvent alléger leurs structures internes et rentabiliser au mieux leurs investissements grâce à une meilleure coordination de leurs processus. Ces dernières seront alors plus aptes à innover, à garantir une flexibilité et à développer des compétences (Huber, 1993 ; Cross, 1995).

* Doctorante à l'Ecole Nationale d'ingénieurs de Tunis (Tunisie) et assistante à l'Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax, (Tunisie).

** Maître de conférence à l'Ecole Nationale d'ingénieurs de Tunis, (Tunisie).

*** Professeur à l'Université Technique de Munich, (Allemagne).

Le phénomène de l'externalisation qui est une forme verticale de partenariat (Sboui et al., 2003) n'est pas nouveau pour les entreprises, il est apparu dans les années 1950, date à laquelle les constructeurs japonais ont commencé à développer des réseaux de fournisseurs (Barthélemy, 2004). En effet, la question de l'arbitrage entre les ressources internes et externes s'est toujours posée. De nombreuses activités historiquement intégrées par les entreprises ont été peu à peu externalisées au cours de leur croissance.

Actuellement, dans un tel contexte de concurrence accrue où les entreprises s'efforcent d'accroître la valeur de leurs produits et services pour garantir une compétitivité durable, l'externalisation connaît un grand essor. Elle touche des activités de plus en plus nombreuses et critiques pour le bon fonctionnement des entreprises (Barthélemy, 2002).

Pour la prise d'une décision d'externalisation ou d'internalisation, les entreprises se trouvent souvent confrontées à des situations où l'incertitude et l'ambiguïté sont élevées du fait que le coût de transaction est difficile à évaluer et que la stratégie de l'entreprise est en perpétuel aménagement. Le présent travail de recherche propose pour réduire cette ambiguïté un modèle de conception d'une stratégie d'externalisation basé sur l'utilisation d'outils décisionnels aussi bien qualitatifs que quantitatifs du Management par la Valeur. En outre, le modèle introduit une nouvelle approche axée sur la satisfaction des clients tout en veillant à la cohérence par rapport à la stratégie de l'entreprise et à l'ensemble des ressources engagées (coûts) en vue d'atteindre cette satisfaction.

La méthodologie est validée au sein d'une polyclinique et les résultats trouvés montrent l'efficacité de l'application d'une approche management par la valeur dans le processus de prise des décisions stratégiques d'externalisation et d'internalisation d'activités.

2. Revue de la littérature

2.1 Les différentes théories analysant la décision d'externalisation

L'externalisation « outsourcing » de certaines activités est loin d'être un concept nouveau ; plusieurs travaux relevés dans la littérature ont traité cette problématique selon deux types d'approches.

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1981) soutient que la forme organisationnelle retenue pour organiser une transaction doit permettre de minimiser la somme des coûts de production (coûts de réalisation des activités) et de transaction (coûts de planification, d'adaptation et de pilotage des tâches) (Quélin, 2003). Elle repose sur deux hypothèses comportementales : la rationalité limitée et l'opportunisme des individus. Les coûts

de transaction résultent essentiellement de l'interaction de ces deux hypothèses avec trois facteurs d'environnement : incertitude, complexité et nombre de fournisseurs.

La théorie de la ressource (Penrose, 1959) repose sur une idée simple : les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences de ressources et de compétences. Le management d'une entreprise doit avoir pour mission d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources et des compétences de haut niveau. L'objectif de cette théorie est de déterminer les facteurs qui sous-entendent l'avantage concurrentiel des entreprises dont les critères sont la valeur, la rareté, l'imitabilité imparfaite et la substituabilité imparfaite. Ces critères ont des implications claires sur la problématique de l'externalisation. Les ressources et compétences qui présentent ces caractéristiques ne devront pas être externalisées.

2.2 Les critères de la décision d'externalisation

La plupart des travaux sur la décision d'externalisation sont des listes de critères permettant de distinguer les activités facilement externalisables des activités plus difficilement externalisables. Barthélemy (Barthélemy, 2004) propose trois critères fondamentaux qui permettent de prendre les décisions quant à l'externalisation ou l'internalisation des activités de l'entreprise, ces critères sont les suivants : l'appartenance au « cœur du métier », le niveau de performance et les coûts cachés.

A côté de ces trois critères, on trouve dans la littérature un ensemble d'autres critères proposés par certains auteurs et qui doivent aussi être pris en compte au moment de la prise de décision d'externalisation. En effet, Lakhil (Lakhil, 1998) propose un processus stratégique qui consiste à effectuer des choix d'internalisation et d'externalisation des activités basé sur des critères importants à savoir des critères d'ordre technique, des critères d'ordre stratégique tel que l'impact de la technologie utilisée par l'activité sur l'avantage concurrentiel et des critères d'ordre économique (figure 1).

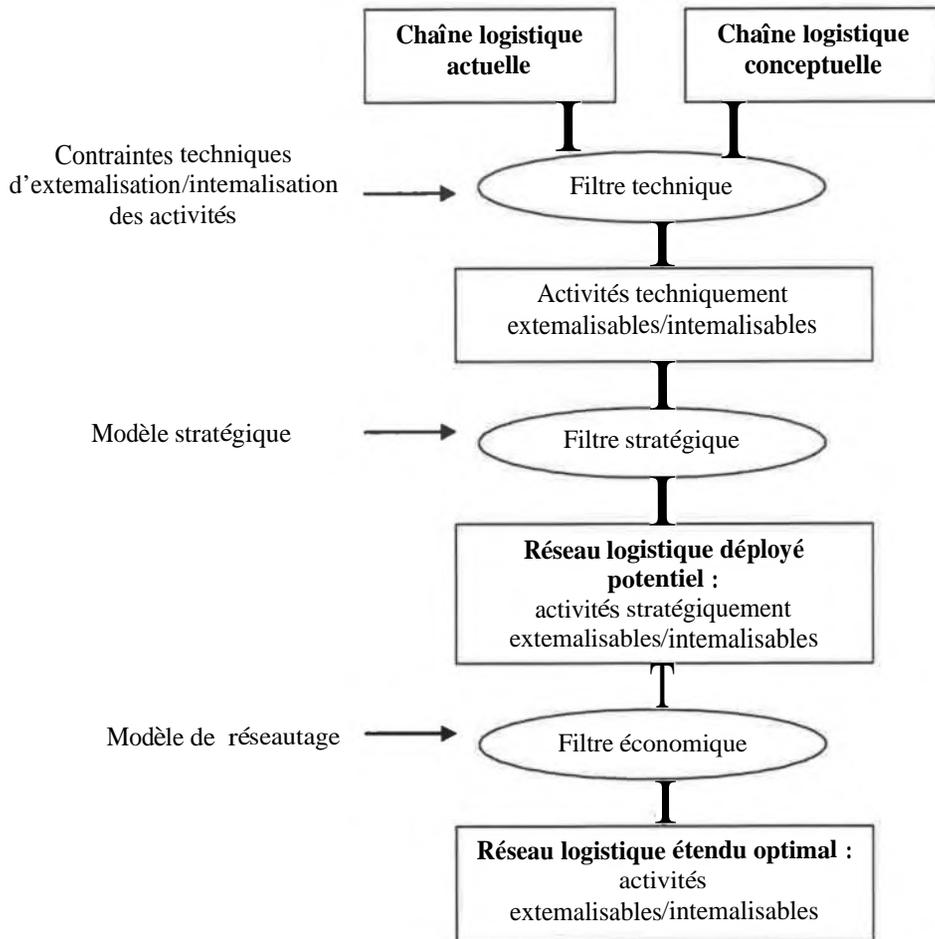


Figure 1 : Modèle de décision pour l'externalisation/internalisation d'une activité.

3. Modélisation d'une stratégie d'externalisation

Les deux approches théoriques décrites précédemment : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource sont intéressantes en ce qu'elles prennent en considération comme facteurs de décision, mais elles gardent malheureusement sous silence l'aspect de la satisfaction du client qui nous paraît extrêmement important compte tenu que c'est l'un des piliers indispensables pour la réussite des entreprises (Monin, 2001). Cet aspect ne figure pas aussi parmi les critères cités par Lakhal (Lakhal, 1998) dans son modèle de décision pour l'externalisation/internalisation d'une activité.

La modélisation d'une stratégie d'externalisation développée dans cet article (figure 2) vient enrichir les fondements théoriques de ce concept mettant l'accent sur l'importance de la combinaison de deux critères qui sont le coût des activités et la satisfaction du client au moment de la prise de décision d'externalisation. Cette modélisation s'appuie sur des outils du Management par la Valeur (MV) (Brun et Constantineau, 2001) tels que l'analyse fonctionnelle de l'organisation et l'analyse des coûts. Le MV étant un style de management particulièrement destiné à mobiliser les individus, à développer les compétences, à promouvoir les synergies et l'innovation, et qui a pour objectif la maximisation de la performance globale d'un organisme (NF EN 1352-2).

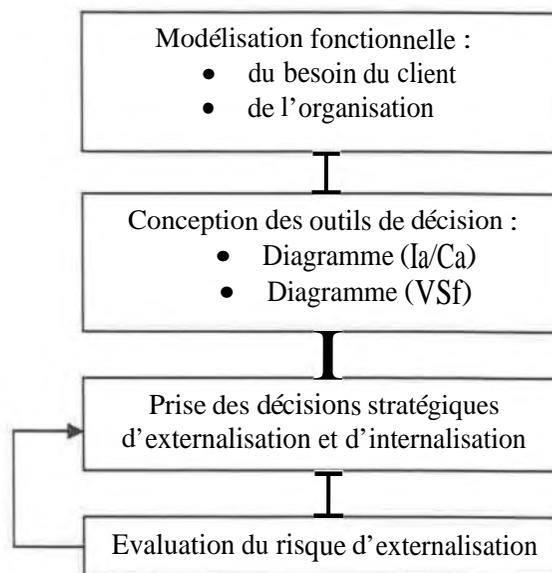


Figure 2 : Modèle de conception d'une stratégie d'externalisation.

3.1 *Modélisation fonctionnelle*

3.1.1 Modélisation fonctionnelle du besoin du client

Identification du besoin du client : l'Analyse Fonctionnelle (AF) (NF X 50-100) qui se situe au cœur de la démarche « Management par la Valeur » est le moyen pertinent pour l'identification du besoin du client. Elle consiste, dans sa première phase (analyse fonctionnelle externe), à exprimer, sous forme de finalités, le besoin que l'utilisateur réclame d'un produit ou d'un service. Il s'agit des « fonctions externes : de service ».

Les fonctions ainsi identifiées sont hiérarchisées afin de refléter le point de vue des utilisateurs. On peut procéder à des questionnaires à partir desquels il est possible, en utilisant par exemple la grille de comparaison par paire : méthode du tri croisé (Grange, 1996), de

déterminer les pourcentages d'importance (If) attribués par les clients aux différentes fonctions identifiées.

Cependant, le recours aux questionnaires engendre des coûts de transaction considérables. L'approche de travail en groupe apporte des solutions plus appropriées à ce niveau. En effet, le groupe MV est pluridisciplinaire et comprend dans sa constitution trois acteurs principaux qui sont : le concepteur, l'utilisateur et le réalisateur. L'entreprise peut donc choisir des clients (utilisateurs) cibles qu'elle intègre dans l'équipe de travail afin qu'ils expriment immédiatement leurs besoins. Par conséquent, le client devient un partenaire qui peut orienter l'organisation dans la prise de décisions stratégiques.

Evaluation de la satisfaction du client : la mesure de la satisfaction (Sf) revient à évaluer les prestations offertes par l'organisation par rapport aux exigences des clients. Pour cela, des enquêtes peuvent être menées auprès d'un échantillon de clients qui ont déjà bénéficié des différents services de l'entreprise afin qu'ils attribuent des notes d'évaluation aux fonctions de service déjà recensées.

3.1.2 Modélisation fonctionnelle de l'organisation

Identification des activités de l'entreprise : l'analyse fonctionnelle permet de recenser les activités¹ de l'entreprise en utilisant l'analyse fonctionnelle interne appliquée à chaque service ou département de l'organisation. Chacun d'eux est analysé en considérant les sections ou les cellules qui le composent. Les liaisons entre ces entités (AFAV, 1994) correspondent soit à des activités, soit à des tâches.

Toutes les fonctions, activités et tâches retenues sont ordonnancées en utilisant le diagramme FAST² (Demarle et Shillito, 1984). Ce diagramme permet une visualisation de l'organisation de l'entreprise, transformée en un ensemble de rectangles et facilite ainsi l'identification de tous les attributs de chaque activité et le recensement des temps passés et des quantités produites pour toute activité (Bejar, 2003).

(¹) Une activité est un ensemble homogène de tâches auquel on peut attribuer un inducteur de coût qui permet de contrôler et d'évaluer le flux de ressources consommées. (Ce vecteur doit être mesurable, observable et contrôlable.)

(²) Function Analysis System Technique : outil de l'analyse de la valeur.

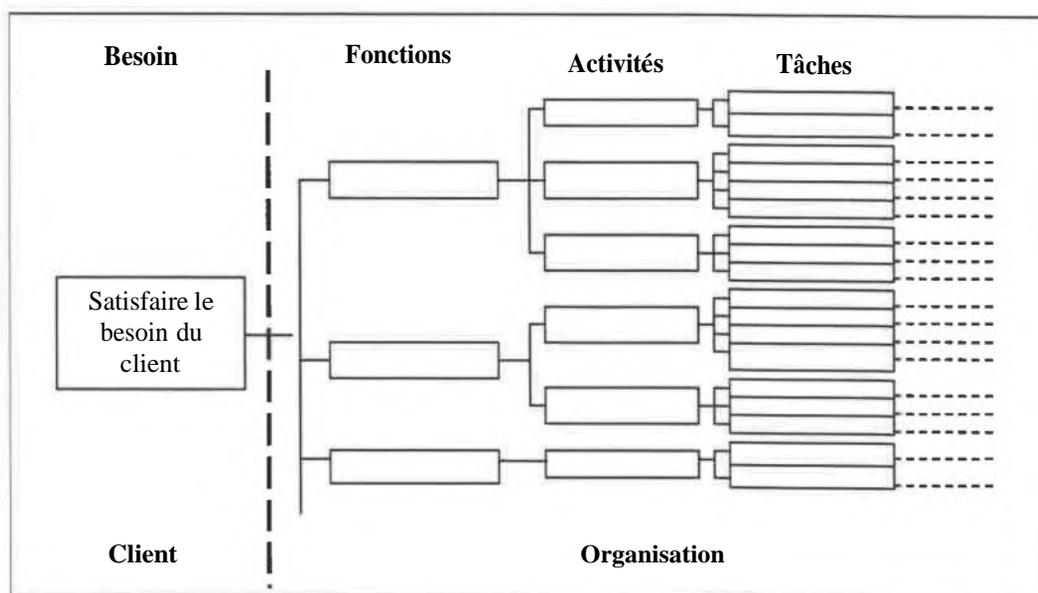


Figure 3. Diagramme FAST

Les activités de l'entreprise, ainsi identifiées, sont classées selon leur importance (h) par rapport à l'objectif visé par le système de management de l'organisation.

Evaluation des coûts des activités : après l'identification des activités ordonnancées par le diagramme FAST, la comptabilité par les activités « Activity Based Costing (ABC) » devient facile à mettre en œuvre pour le calcul des coûts des activités (Ca) de l'entreprise (Bejar, 2003).

Au bout de cette première phase, l'entreprise aurait d'une part identifié et traduit les souhaits de ses clients grâce à l'AF du besoin. L'analyse des coûts aurait à son tour validé et/ou affiné les choix concernant les moyens, les méthodes et l'organisation qui permettent la réalisation du besoin traduit. Ainsi, l'entreprise peut fixer les niveaux de satisfaction qu'elle cherchera à atteindre pour les communiquer par la suite aussi bien au client qu'au personnel (Kotler et Dubois, 1989). Ensuite, elle doit adapter sa production pour s'assurer de la meilleure valeur dont certains critères d'évaluation sont, selon Constantineau et Brun (1998), au nombre de trois : la désirabilité, l'accessibilité et la disponibilité.

3.2 Conception des outils de décision

Lors de la prise des décisions stratégiques d'externalisation et d'internalisation d'activités, les entreprises se trouvent confrontées à des situations où l'incertitude et l'ambiguïté sont élevées. L'ambiguïté étant définie par Thiry (2001) comme une situation issue de l'existence de multiples interprétations et liée à la confusion et au manque de compréhension. Cet auteur

constate que l'absence d'outils efficaces constitue l'un des obstacles principaux à la réduction de l'ambiguïté. Pour cela, nous proposons les outils de décision suivants : les diagrammes (If/Sf) et (Ia/Ca) qu'il est possible de construire à partir de la première phase. En effet, d'une part, la modélisation fonctionnelle du besoin conduit à l'élaboration du diagramme (If/Sf : %Importance fonctions / %Satisfaction fonctions) (figure 4) qui permet de visualiser la satisfaction du client vis-à-vis des fonctions de service classées par ordre d'importance par rapport aux besoins de ce dernier. D'autre part, la modélisation fonctionnelle de l'organisation qui consiste à hiérarchiser les activités et à évaluer leurs coûts permet d'établir le diagramme (Ia/Ca : %Importance activités / %Coût activités) (figure 4). L'utilité de ces outils de visualisation est d'orienter les managers quant à leurs choix stratégiques de développement des activités de l'entreprise.

Puisque les fonctions de service fournies aux clients sont réalisées grâce à des activités de l'entreprise, nous pouvons, à l'aide du diagramme FAST déjà établi, relier chaque fonction de service représentée sur le diagramme (If/Sf) aux activités qui interviennent pour sa réalisation représentées sur le diagramme (Ia/Ca). Ainsi, nous modélisons à travers ces diagrammes la relation qui existe entre la satisfaction du besoin du client « fonctionnel et hiérarchisé » et le coût des activités qui contribuent à la réalisation de ce besoin.

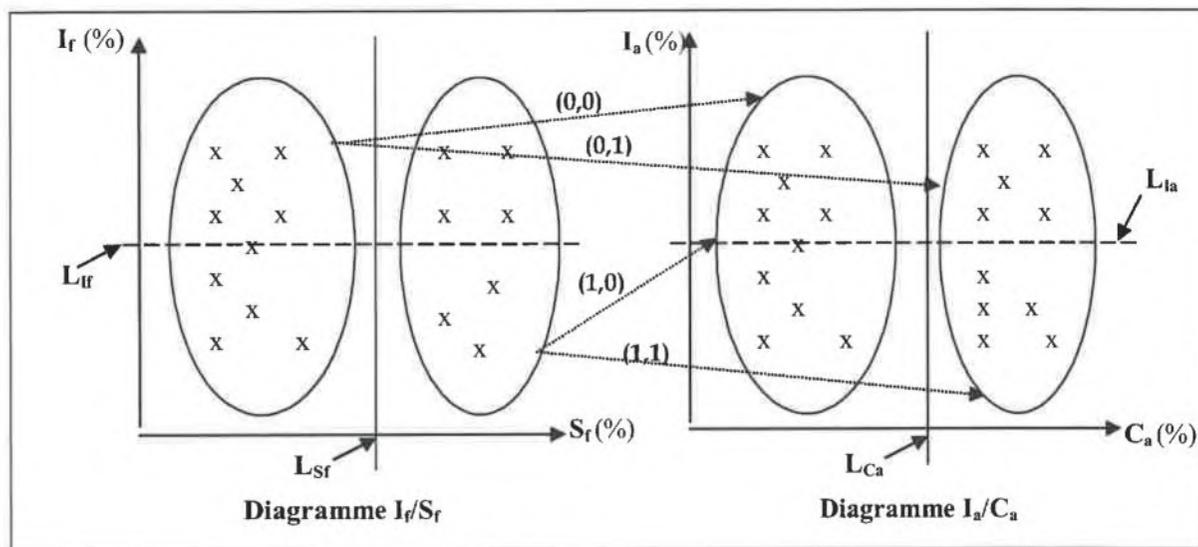


Figure 4 : Diagrammes (If/Sf : %Importance fonctions / %Satisfaction fonctions)
et (Ia/Ca : %Importance activités / %Coût activités)

Dans la figure 4, les notations sont les suivantes :

- If: Importance des fonctions par rapport au besoin du client, exprimée en pourcentage.

- Sf : Satisfaction du client vis-à-vis des fonctions, exprimée en pourcentage.
- L : Importance des activités par rapport à l'objectif visé par l'organisation, exprimée en pourcentage.
- Ca : Coût des activités de l'entreprise, exprimé en pourcentage.
- L» : Limite d'importance au-dessus de laquelle une fonction de services est jugée très importante pour le client.
- Lsf : Limite de satisfaction à partir de laquelle le client est jugé suffisamment satisfait.
- Lia : Limite d'importance au-dessus de laquelle une activité est jugée très importante pour l'entreprise.
- Lca : Limite de coût à partir de laquelle l'entreprise considère qu'une activité est coûteuse.

Les valeurs correspondant aux limites Lu, Lsf, Lia et Lca sont fixées par la direction de l'entreprise. Elles changent d'une période à une autre en fonction des objectifs stratégiques visés. Ces derniers peuvent être élaborés suite à une analyse de la concurrence par l'application d'un benchmarking auprès des entreprises leader sur le marché.

Afin de faciliter l'interprétation des diagrammes, on pose :

- $Sf = 0$ si $Sf < Lsf$ (le client n'est pas satisfait)
1 sinon (le client est satisfait)
- $Ca = 0$ si $Ca < Lca$ (l'activité n'est pas coûteuse)
1 sinon (l'activité est coûteuse)

Nous définissons par le couple (St,Ca) la relation qui existe entre la satisfaction du client vis-à-vis des fonctions de service et le coût d'activités réalisant ces fonctions. Quatre combinaisons possibles (représentées sur la figure 3 par des flèches interrompues) décrivant les différentes situations peuvent se présenter :

- $(Sf,Ca) = (0,0)$: le client n'est pas satisfait et le coût d'activités est faible.
- $(Sf,Ca) = (0,1)$: le client n'est pas satisfait et le coût d'activités est élevé.
- $(Si,Ca) = (1,0)$: le client est satisfait et coût d'activités est faible.
- $(Sf,Ca) = (1,1)$: le client est satisfait mais le coût d'activités est élevé.

3.3 *Prise des décisions stratégiques d'externalisation et d'internalisation*

Partant des combinaisons ainsi établies, nous pouvons classer toutes les activités de l'entreprise dans une grille composée de quatre zones A, B, C et D (figure 5) illustrant les décisions provisoires possibles. Les décisions finales seront prises suite à l'évaluation du risque d'externalisation de toute activité.

Client satisfait	<p style="text-align: center;">Zone A (Sf,Ca) = (1,0) Garder en interne</p>	<p style="text-align: center;">Zone B (Sf,Ca) = (1,1) Améliorer en interne ou Externaliser</p>
Client insatisfait	<p style="text-align: center;">Zone C (Sf,Ca) = (0,0) Améliorer en interne ou Externaliser</p>	<p style="text-align: center;">Zone D (Sf,Ca) = (0,1) Externaliser</p>
	Activité non coûteuse	Activité coûteuse

Figure 5 : Grille des décisions stratégiques.

La zone A représente les situations qualifiées d'idéales pour l'entreprise : c'est-à-dire que le client est satisfait des finalités et que les activités qui ont contribué à leur réalisation ne consomment pas beaucoup de ressources : $(Sf,Ca) = (1,0)$. Dans ces cas, l'entreprise gagne à garder le développement en interne de ces activités génératrices de la valeur : la stratégie à adopter serait alors l'internalisation de l'ensemble de ces activités.

La zone D concerne les activités qui consomment beaucoup de ressources sans valeur ajoutée pour le client et/ou l'entreprise : $(Sf,Ca) = (0,1)$. Par conséquent, l'organisation peut externaliser ces activités (Quinn et Hilmer, 1994 ; Fimbel, 2002 ; Barthélémy, 2003).

La zone B regroupe les activités qui sont coûteuses et qui satisfont le client : $(Sf,Ca) = (1,1)$. La zone C représente les activités qui ne sont pas coûteuses et qui ne satisfont pas le client : $(Sf,Ca) = (0,0)$. Dans ces deux derniers cas, nous proposons à l'entreprise d'envisager soit la possibilité d'amélioration en interne, soit la possibilité d'externalisation.

3.4 *Evaluation du risque d'externalisation*

Avant d'externaliser toute activité appartenant aux zones B, C ou D, il est nécessaire d'évaluer le risque de délégation (Barthélémy, 2000) de cette activité à un prestataire extérieur (figure 5) ; le risque étant souvent lié à la perte du savoir-faire et de la technologie utilisée. A ce niveau, les filtres stratégiques qu'utilisent Lakhali et al. (Lakhali et al., 2001) dans leur méthodologie de « réseautage » des activités peuvent être utilisés.

Il s'agit de se demander si l'entreprise entretient un avantage concurrentiel en effectuant l'activité en interne et d'identifier les compétences clés de l'entreprise. Dans ce cadre, le modèle de Poulin (Poulin et al., 1994) pourrait bien s'appliquer pour définir les activités stratégiquement externalisables.

La synthèse de l'évaluation de l'activité s'effectue en mesurant l'importance de l'activité dans la création de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, sa performance et son potentiel d'amélioration.

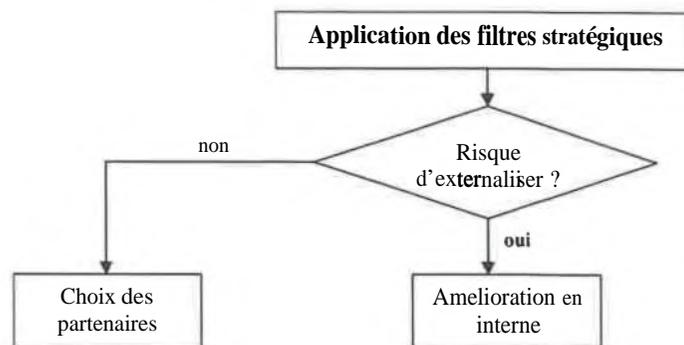


Figure 6. Analyse du risque d'externalisation.

S'il n'y a pas de risque d'externalisation, l'entreprise peut se mettre en quête de partenaires possédant les moyens qui lui manquent. Elle s'engagera dans des partenariats avec ces derniers, s'alliera à des concurrents ou sous-traitera des fonctions entières. Si le risque d'externaliser existe (Earl, 1996), l'entreprise doit envisager l'amélioration en interne des activités concernées.

A ce niveau, le groupe de travail peut se poser la question suivante : « par quelle activité doit-on commencer ? », autrement dit : « quelles sont les activités prioritaires nécessitant des actions d'amélioration ? » Pour répondre à cette question, le groupe peut avoir recours aux limites Llf et Lia déjà définies (§3.2) qui déterminent facilement l'ordre de priorité des activités à améliorer en interne.

Ainsi, les activités qui seront les premières dans la liste pour être améliorées sont des activités dont la $> Lia$ (des activités jugées très importantes pour l'entreprise) et associées en même temps à des fonctions dont $If > Llf$ (des fonctions jugées très importantes pour le client). L'amélioration ne peut se faire qu'après l'analyse approfondie des activités en question.

Parmi les méthodes qu'il serait opportun d'utiliser, nous citons l'AMDEC (Afnor, 1998) et la MRPG (Méthode de Résolution des Problèmes par Groupe). Toutefois, la mise en œuvre de ces méthodes nécessite la formation de groupes d'acteurs ayant des compétences différentes. Pour cette raison, l'entreprise doit penser au développement de ses compétences

qui est l'une des conditions mêmes de son succès et de sa pérennité (Torrents, 1999). Darvogne (2002) affirme que la compétence est au cœur de la création de valeur.

En effet, c'est à cette source que l'entreprise va puiser la valeur qu'elle souhaite transmettre sur un marché étant donné que l'homme est un potentiel à valoriser et un gisement de valeur à libérer (Chazelet et Lhote, 2001).

L'entreprise a intérêt, donc, à développer un mode d'organisation et de management combinant la recherche de la performance économique et le développement continu des compétences. Par ailleurs, l'intégration du client dans le processus de création de valeur, comme source d'informations non seulement pour cerner le besoin, mais aussi pour profiter de sa compétence et de son savoir, élargit le processus d'innovation de l'entreprise et peut guider vers des pistes d'amélioration.

D'où l'émergence du nouveau concept de l'innovation élargie « Open innovation » (Hippel, 2005) qui devient possible grâce à un changement dans la réflexion et dans les structures organisationnelles en considérant le point de vue du client comme une source d'innovation.

Cependant, la modélisation des méthodes et des outils d'innovation au niveau de l'interface client - entreprise devient très importante et constitue l'un des défis importants pour le succès de l'entreprise.

Enfin, nous soulignons l'importance d'une intervention MV en continue qui assure la réexamination régulière de l'ensemble : objectifs, limites et décisions, selon l'environnement, ses mutations ainsi que des clients de plus en plus exigeants. Même les solutions peuvent être remises en cause soit dans leurs éléments de bases, soit dans leur application, si c'est nécessaire. Ainsi, l'entreprise passe d'une approche déductive-récapitulative à une approche inductive-formatrice (Thiry, 2001).

4. Application dans le secteur de santé

Afin de valider le modèle développé, nous l'avons appliqué au sein d'une polyclinique tunisienne.

4.1 Modélisation fonctionnelle du besoin

Dans une première étape, des entretiens ont été effectués avec quelques clients et avec différents directeurs des départements de la polyclinique. Ainsi, le besoin du client a été analysé et six fonctions externes ont été identifiées (figure 7).

Ces dernières ont été hiérarchisées après avoir mené une enquête auprès d'un échantillon comportant une quarantaine de patients auxquels une fiche a été distribuée afin qu'ils notent de 1 à 6 les différentes fonctions selon leur ordre d'importance. Des pourcentages d'importance (If) ont été calculés par la méthode du tri croisé et répartis sur les différentes fonctions de service (figure 8).

De ce fait, ces dernières sont hiérarchisées dans l'ordre qui suit : F3: Assurer l'hygiène et la sécurité, F2: Assurer la prise en charge médicale du patient, F1: Accueillir, F4: Assurer le service de restauration, F5: Ecouter le patient, F6: Assurer une amélioration continue.

Des questionnaires ont été distribués à différents patients qui ont déjà bénéficié des services de la polyclinique afin qu'ils attribuent des notes d'évaluation aux six fonctions externes. Ainsi, les pourcentages de satisfaction (Sf)³ des patients vis-à-vis des fonctions ont été calculés (figure 8).

4.2 *Modélisation fonctionnelle de l'organisation*

Comme il a été déjà mentionné dans la première phase du modèle, le diagramme FAST permet de visualiser les différentes activités réalisées au sein de l'entreprise (figure 7)⁴.

³ Les valeurs de Sf sont les moyennes des pourcentages relatifs : chaque valeur reflète la part de la note moyenne attribuée à la fonction en question par rapport au total des notes attribuées à toutes les fonctions.

⁴ Pour des raisons de confidentialité, le FAST ne peut pas être représenté en totalité.

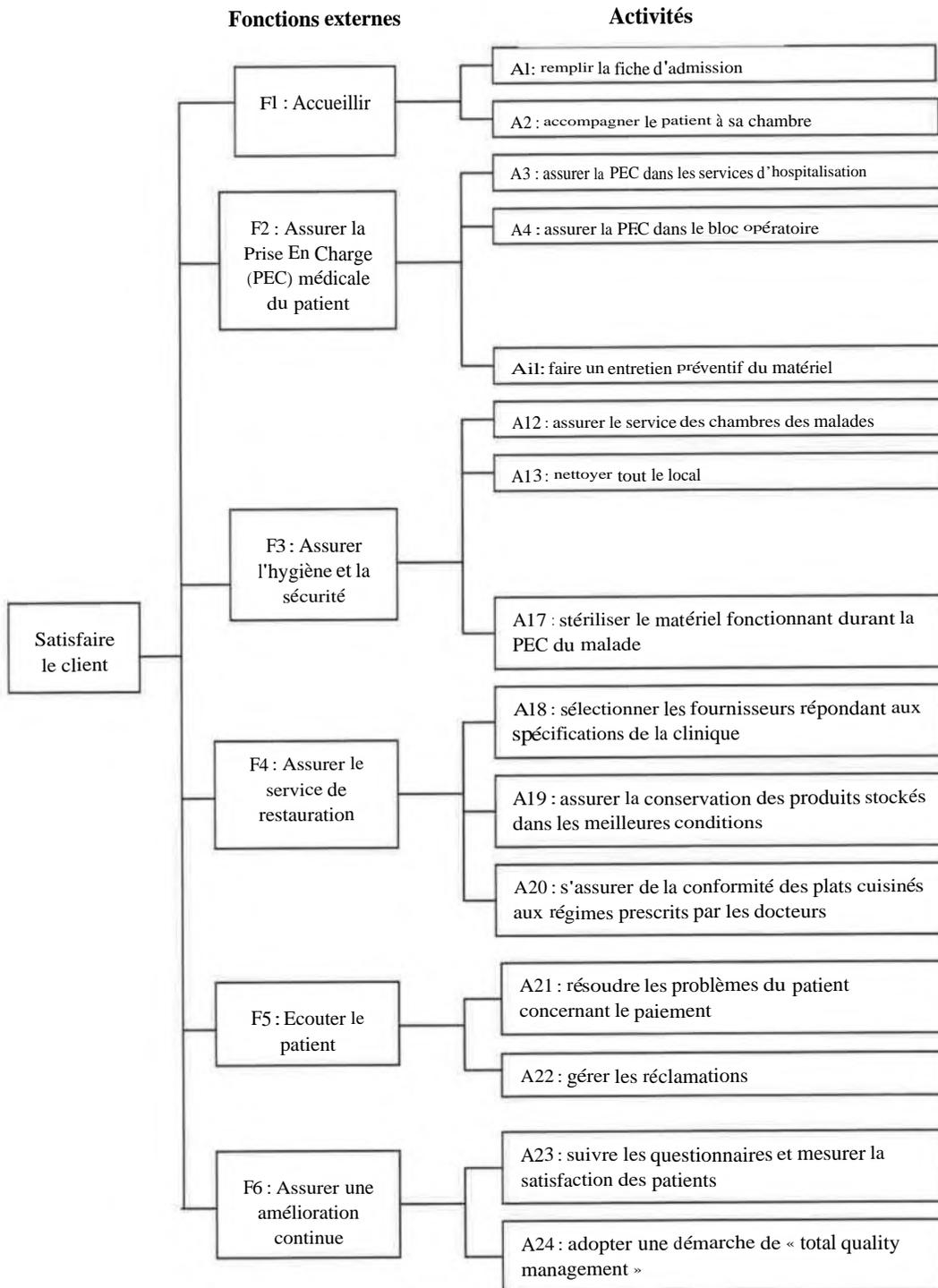


Figure 7 : Le diagramme FAST.

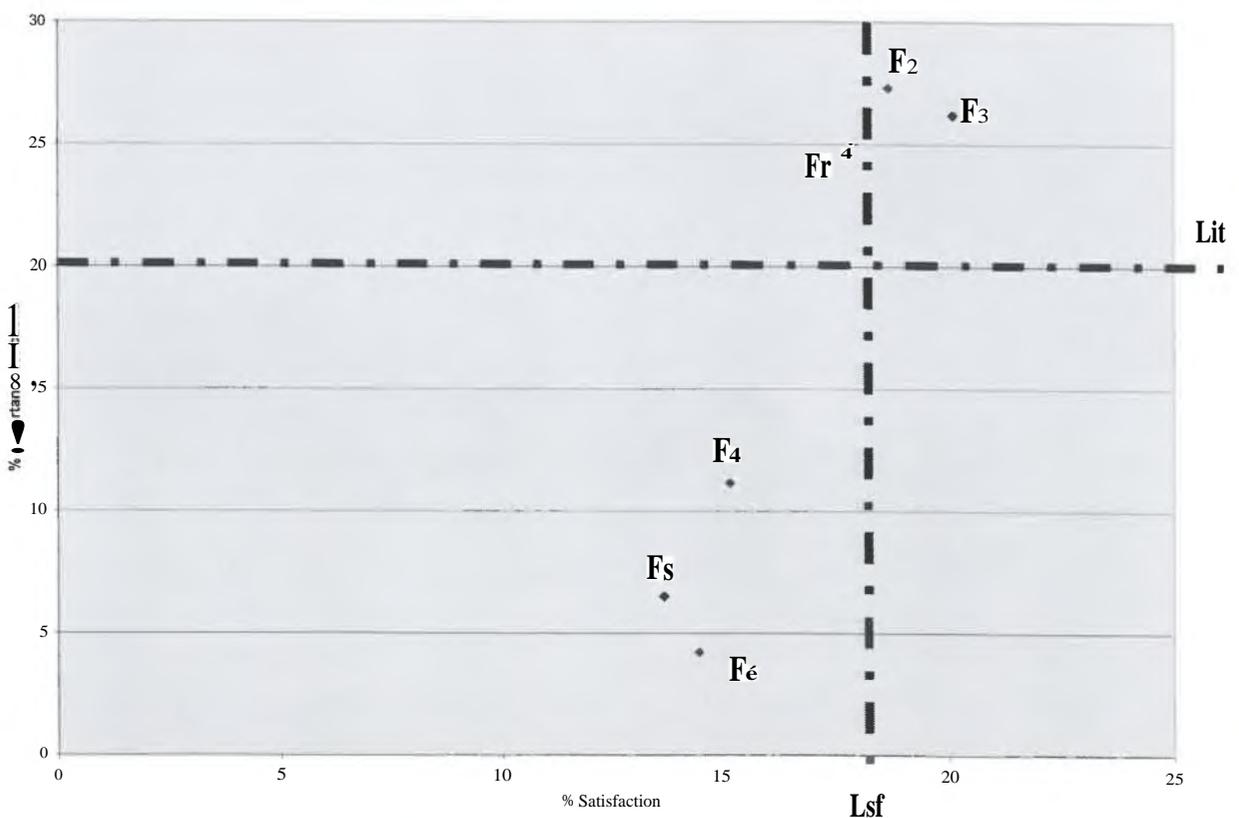
Les coûts réservés (Ca) par l'organisme aux 24 activités recensées sont évalués en considérant seulement la masse salariale brute⁵ puisque l'étude ne concerne que l'organisation fonctionnelle de l'entreprise (Bejar et Constantinof, 1997).

Les pourcentages d'importance des activités (Ia) sont déterminés par rapport à l'objectif visé par l'organisation qui est, dans ce cas, la mise en place d'une démarche qualité.

4.3 Confrontation du coût d'activité (Ca) et de la satisfaction du client (Sf)

Ayant déterminé les variables nécessaires de décision : le coût d'activité (Ca) et la satisfaction du client (Sf), nous pouvons les confronter à travers la construction des deux diagrammes (Ia/Ca) et (If/Sf) (figure 8).

Comme point de départ du processus d'amélioration continue de la polyclinique, nous avons fixé en commun accord avec les managers de l'établissement les limites Lsf, Lca, Lif et Lia respectivement à 18%, 7%, 20% et 6%.



(⁵) Le coût de chaque activité est calculé en fonction du nombre de personnes affectées par la polyclinique pour son accomplissement et de leur appartenance à une catégorie de masse salariale.

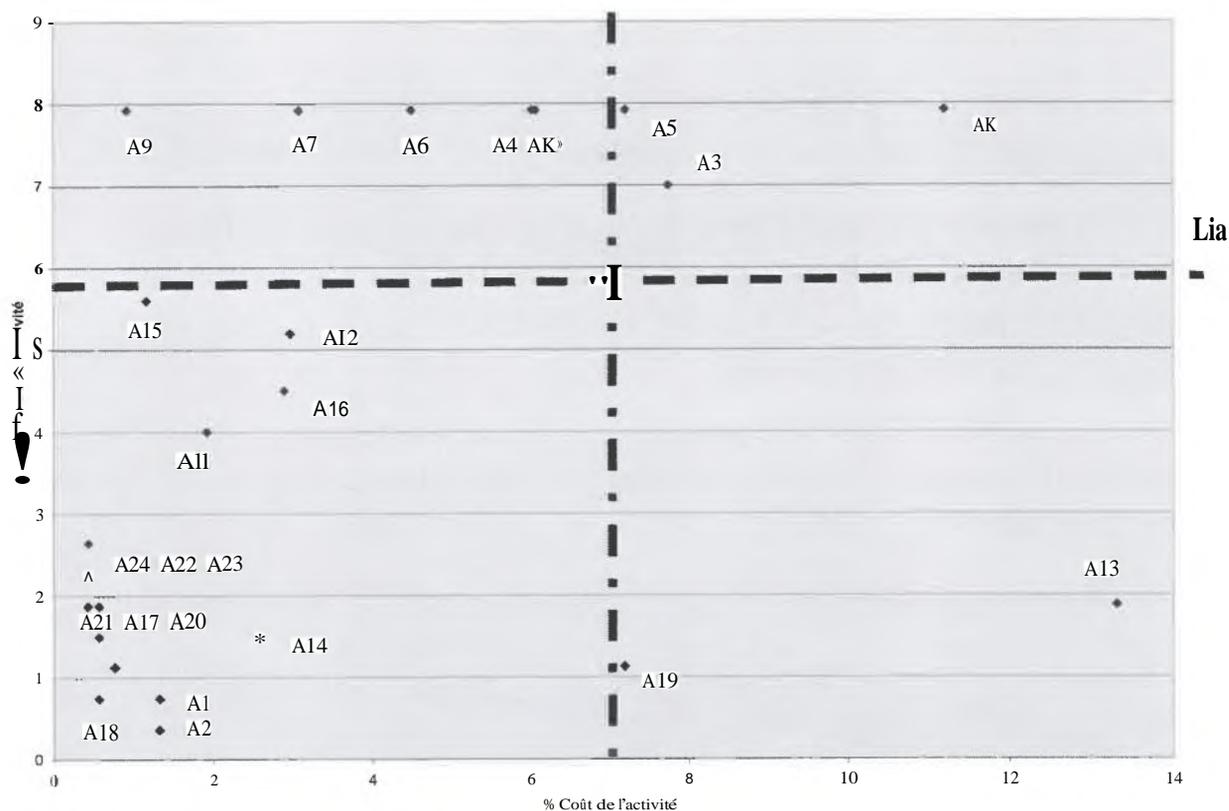


Figure 8 : Diagrammes (Ia/Ca) et (If/Sf) de la polyclinique.

4.4 Grille des décisions stratégiques d'externalisation et d'internalisation

Le FAST et les diagrammes (L/Ca) et (If/Sf) établis permettent de construire la grille des décisions stratégiques *provisoires* d'externalisation et d'internalisation des activités de la polyclinique (figure 9) :

- Les activités (A17, A15, A14, A16, A12, A9, A11, A7, A6, A4 et A10) (figure 7) sont associées aux fonctions F2 : « Assurer la prise en charge médicale du patient » et F3 : « Assurer l'hygiène et la sécurité » qui satisfont le client ($Sf > Lsf$). Le coût en pourcentage de chacune de ces activités est inférieur à Lca . De ce fait, ces dernières sont classées dans la zone A et leur développement restera en interne.
- Les activités (A5, A3, A8 et A13) sont associées aux fonctions satisfaisantes F2 et F3 mais leur coût est supérieur à Lca . D'où, ces activités sont classées dans la zone B.

- Les activités (A1, A2, A18, A20, A23, A24, A22 et A21) sont associées aux fonctions non satisfaisantes F1 : « Accueillir », F4 : « Assurer le service de restauration », F6 : « assurer une amélioration continue » et F5 : « Ecouter le patient » ($S_f < L_s$) et possèdent des coûts faibles ($C_a < L_c$). Par conséquent, ces activités sont placées dans la zone C.
- L'activité A19 est non satisfaisante et a un coût élevé, donc elle appartient à la zone D.

Client satisfait	<p>Zone A</p> <p>A4, A6, A7, A9, A10, A11, A12, A14, A15, A16, A17</p> <p>Garder en interne</p>	<p>Zone B</p> <p>A5, A3, A8, A13</p> <p>Améliorer en interne ou externaliser</p>
	Client insatisfait	<p>Zone C</p> <p>A1, A2, A18, A20, A21, A22, A23, A24</p> <p>Améliorer en interne ou externaliser</p>
	Activité non coûteuse	Activité coûteuse

Figure 9 : Grille des décisions stratégiques de la polyclinique.

4.5 Application des filtres stratégiques

Ayant décidé quelles activités de la polyclinique à garder en interne (les activités de la zone A), nous devons appliquer les filtres stratégiques pour les activités restantes avant de prendre les décisions finales.

Dans ce qui suit, nous commençons par examiner les activités des zones B et C auxquelles nous devons choisir les décisions adéquates entre celle de l'externalisation et celle de l'amélioration interne.

A3, A5 et A8 (zone B) étant des activités appartenant au cœur du métier de la polyclinique (Barthélémy, 2000 ; Lacity, et al., 1991 ; 1996), elles ne doivent pas être externalisées vu qu'elles présentent un risque élevé. De la sorte, il est impératif de les améliorer au sein de la polyclinique. Cette même décision (amélioration en interne) peut être prise pour

les activités : A1, A2, A21, A22, A23 et A24 (zone C) puisqu'elles sont associées aux fonctions stratégiques F1, F5 et F6 qui ne satisfont pas le client.

Au contraire, les activités A13, A18 et A20 qui consomment une large part des ressources peuvent être externalisées comme elles sont des activités secondaires et ne présentent pas de risque si la polyclinique les délègue à un prestataire extérieur.

Finalement, l'activité A19 qui est relativement coûteuse sans qu'elle ne satisfasse le client peut être externalisée surtout qu'elle ne présente pas un risque.

En conclusion, les décisions stratégiques finales pour notre présent cas sont les suivantes :

- Externaliser l'activité A13 : « Nettoyer tout le local ».
- Externaliser les activités A18, A19 et A20 ce qui veut dire externaliser toutes les activités liées à la fonction F4 : « Assurer le service de restauration ».
- Garder en interne les activités A12, A14, A15, A16 et A17 liées à la fonction F3 : « assurer l'hygiène et la sécurité ».
- Garder en interne le développement de toutes les activités attachées à la fonction F2 : « Assurer la prise en charge médicale du patient » en améliorant les activités A3, A5 et A8.
- Améliorer en interne toutes les activités liées aux fonctions F1 : « Accueillir », F5 : « Ecouter le patient » et F6 : « Assurer une amélioration continue ».

5. Conclusion

Le modèle proposé dans cet article s'appuie, en premier temps, sur l'identification du besoin du client et l'évaluation de sa satisfaction et, en deuxième temps, sur l'analyse des fonctions de l'organisation et de leurs coûts afin de définir une stratégie d'externalisation. Il fournit deux outils spécifiques de visualisation : les diagrammes (If/Sf : % Importance fonctions, % Satisfaction fonctions) et (Ia/Ca : % Importance activités, % Coût activités) qui réduisent l'ambiguïté liée à la prise de décision d'internalisation et d'externalisation des activités de l'entreprise.

La méthodologie suivie s'appuie sur une démarche interactive et participative axée sur l'utilisation des outils du management par la valeur où une place importante a été accordée à l'analyse fonctionnelle du besoin d'une part, et aux notions coût et valeur d'autre part. Cette démarche se base sur une approche de groupe qui produit une synergie et induit un processus

créatif grâce à l'expertise des membres participants. En effet, l'implantation du modèle proposé nécessite l'implication d'un groupe de travail pluridisciplinaire qui permettra d'orienter au mieux les décisions et d'accomplir d'une manière efficace et efficiente les tâches requises. Ainsi, le modèle favorise « la gestion des savoirs » (Meingan, 2002) qui permet à l'organisation de répondre à la pression concurrentielle et aux demandes des clients en facilitant la conversion du savoir tacite en un savoir explicite (Nonaka, 1991) grâce aux méthodes et outils utilisés.

L'application du modèle dans une polyclinique a montré l'efficacité de la démarche proposée et les résultats trouvés impliquent que l'externalisation a une influence positive sur la performance organisationnelle d'un établissement de santé. Certaines activités considérées périphériques comme celles liées à la fonction de nettoyage ou à la fonction de restauration sont à externaliser. Ce choix stratégique très important permet à l'entreprise de gérer son périmètre d'activité et de définir les axes de son développement.

6. Bibliographie

- AFAV, Analyse la Valeur, (1994), Ministère de la coopération technique, Paris.
- Afnor, De l'Analyse de la Valeur au Management par la Valeur, AFNOR, 1998.
- Barthélémy, J., (2002), « Comment l'externalisation vient aux entreprises », L'Expansion Management Review, n° 104, Mars, pp. 44-53.
- Barthélémy, J., (2000), «L'externalisation au cœur du métier», L'Expansion Management Review, Mars, pp. 91-98.
- Barthélémy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing", Academy of Management Executive, May, pp. 87-100.
- Barthélémy, J., (2004), Stratégies d'externalisation, Dunod.
- Bejar, B., (2003), «Synergie entre le Management par la Valeur et le Management Total de la Qualité pour l'implantation des méthodes ABC/ABM», Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 22, n° 2, pp. 33-52.
- Bejar, B. et Constantinof, V., (1997), L'analyse de la Valeur du produit à l'entreprise, La Valeur N° 69, juillet, pp. 9-11.
- Brun, G. et Constantineau, F., (2001), Le management par la valeur : Un nouveau style de management, AFNOR.
- Chazelet, P. et Lhote, F., (2001), « Repères pour un modus vivendi sur la valeur », Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 20, n° 2, pp. 21-33.
- Constantineau, F. et Brun, G., (1998), « La méthodologie de l'analyse de la valeur au service des dirigeants d'entreprises », Actes du Congrès de l'AFAV: Quelle valeur pour l'an 2000 ?, Novembre, Paris.

- Cross, J. (1995), "IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 94-102.
- Darvogne, C. (2002), « La gestion des talents, enjeu de la performance », *L'Expansion Management Review*, n° 106, Septembre, pp. 62-66.
- Demarle, D.J. et Shillito, M.L., (1984), *Handbook of Industrial Engineering*, Purdue University, John Wiley Ed., USA.
- Earl, M.J. (1996), "The Risks of Outsourcing IT", *Sloan Management Review*, vol. 37, n° 3, Spring, pp. 26-32.
- Fimbel, E., (2002), « Les facteurs de succès de l'outsourcing », *L'Expansion Management Review*, n° 104, Mars, pp. 60-69.
- Grange, P., (1996), *Piloter les coûts des produits industriels*, Editions Dunod.
- Hippel, E. V., (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Huber, R.L., (1993), How Continental Bank outsourced Its 'Crown Jewels', *Harvard Business Review*, January-February, pp. 121-129.
- Kotler, P. et Dubois, B., (1989), *Marketing Management*, Publi-Union.
- Lacity, M.C., Willcocks, L.P. and Feeny, D.F., (1996), "The value of selective IT outsourcing", *Sloan Management Review*, Spring, vol. 37, n° 3, pp. 13-25.
- Lacity, M.C., Willcocks, L.P. and Feeny, D.F., (1991), "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", *Harvard Business Review*, May-June, n° 73, pp. 84-93.
- Lakhal, S., Martel, A., Kettani, O. et Oral, M., (2001), « On the optimization of supply chain networking decisions », *European journal of operational research*, n° 129, pp. 259-270.
- Lakhal, S., (1998), « Vers une approche formelle d'aide à la décision dans l'entreprise réseau », Thèse de doctorat, Université Laval, Québec.
- Meingan, D., (2002), « Les communautés de pratique ou le partage des savoirs », *L'Expansion Management Review*, n° 106, Septembre, pp. 46-52.
- Monin, J.M., (2001), *La certification qualité dans les services*, AFNOR.
- Nonaka, I., (1991), « L'entreprise créatrice de savoir », *Harvard Business Review*, *Le Knowledge Management* (recueil d'articles de Harvard Business Review, Les Editions d'Organisation, Novembre-Décembre, Paris).
- Norme européenne : NF EN 1352-2, *Vocabulaire du Management de la Valeur, de l'Analyse de la Valeur et de l'Analyse Fonctionnelle - Partie 2 : Management par la Valeur*.
- Norme française : NF X 50-100, *Analyse Fonctionnelle - Caractéristiques fondamentales*, Décembre 1996.
- Penrose, E., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley.
- Poulin, D., Montreuil, B. et Gauvin, S., (1994), « L'entreprise réseau, bâtir aujourd'hui l'organisation de demain », *Publi-Relais*, Montréal.
- Quélin, B., (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 143, Mars-Avril, pp. 13-26.

- Quinn, J. B. et Hilmer, F. G., (1994), "Strategie Outsourcing", Sloan Management Review, vol. 35, n° 4, Summer, pp. 43-55.
- Sboui S., Rabenasolo B. et Jolly-Desodt A.M., « Vers un partenariat synergique : une nouvelle méthodologie de mise en place de partenariat », Revue Française de Gestion Industrielle, 22(1), (2003), 55-75.
- Thiry, M., « Ambiguïté et 'sensmaking' deux éléments moteurs du MV au niveau organisationnel », Actes du Congrès international AFAV : « Valeur, Management, Innovation », (6 - 7 novembre 2001), 205-210, Paris.
- Torrents, M., « Le développement des compétences », Qualité en mouvement, (Janvier 1999), 24-27.
- Williamson, O.E., "The economics of organization: the transaction cost approach", American Journal of sociology, 87, (November 1981), 548-577.