

AHMED KOUDRI(*)

Stratégies d'externalisation et de filialisation : Quelle opportunité pour les entreprises publiques ?

INTRODUCTION.

Cet article présente une première réflexion sur les questions d'externalisation et de filialisation. Deux raisons au moins justifient que l'on s'y intéresse.

- En premier, les entreprises publiques recourent de façon systématique à ces pratiques perçues comme des panacées.
- En second lieu, aucune étude n'a été enregistrée dans ce domaine.

L'approche adoptée dans cet article s'inspire des idées développées au sein de l'école de l'économie industrielle d'un côté, et de l'approche stratégique de l'autre.

Cet article est articulé de la manière suivante :

- La première partie sera consacrée à la présentation du processus d'externalisation.
- Dans la seconde partie, sera examiné le processus de filialisation.
- La troisième partie offre une brève comparaison entre les deux stratégies et tire les principales conclusions.

1. L'EXTERNALISATION : Contenu et causes.

L'externalisation représente un processus dicté par des conditions internes à l'entreprise. L'entreprise publique en effet se caractérise par un taux d'intégration élevé qui impose des coûts de coordination élevés.

La somme des valeurs ajoutées de l'entreprise est évaluée à environ 70% du chiffre d'affaires consolidé. Cela signifie que toutes les activités en amont du stade final de la production sont intégrées au sein de l'entreprise, soit au sein d'un complexe unique, soit disséminées entre plusieurs unités de production appartenant à la même entreprise.

1.1. Définition.

L'externalisation d'une fonction ou d'une activité consiste pour certains complexes industriels à cesser une activité ou une opération au sein de

l'entreprise et à en confier son exécution à un agent externe à l'entreprise. Cela signifie qu'au lieu de faire elle-même, l'entreprise fait faire par d'autres à son profit. La sous-traitance constitue le mode privilégié d'externalisation qui s'oppose à l'intégration. L'externalisation s'inscrit dans une politique de rationalisation ou d'assainissement des activités de l'entreprise. Quelles activités faut-il externaliser ? L'accumulation au sein des E.P.E. d'activités annexes sans relation avec son « métier » incite à penser que ce ne seront que ces dernières qui seront externalisées. Au niveau des entreprises multinationales. L'externalisation affecte indifféremment les activités: service informatique, service d'audit... Certaines entreprises externalisent parfois même leur activité principale.

1.2. Les raisons de l'externalisation.

Les entreprises externalisent certaines de leurs activités pour les raisons suivantes:

-Les activités dont elle envisage l'externalisation ne sont pas rentables ou le sont insuffisamment. Dans l'optique industrielle, ces activités consomment plus de valeurs qu'elles ne créent. (Porter, 1986)

-Ces activités ne s'insèrent pas dans la logique de développement de l'entreprise. Celle-ci veut se repositionner stratégiquement sur son métier et par conséquent se délester d'activités "secondaires", mais néanmoins nécessaires à son activité d'ensemble.

-L'externalisation libère du capital qui pourrait être utilisé ailleurs.

1.3. Les présupposés à l'externalisation.

Pour qu'elle soit possible, l'externalisation suppose l'existence de partenaires disposés à offrir des services ou des produits en qualité et à coût moindre à l'entreprise. Ce qui suppose un environnement réceptif à ce genre de propositions, c'est-à-dire des capacités de production (machines, hommes) disponibles sur le marché. Mais l'entreprise peut prendre l'initiative de susciter la sous-traitance.

L'externalisation de l'activité suppose du point de vue interne la tenue d'une comptabilité analytique fiable permettant de situer les coûts du produit ou du service en question. Il y a une incertitude quand il s'agit d'évaluer le prix de revient dans une activité partielle du processus de production. Or toute structure de coût n'est pas stable; elle évolue dans le temps.

Par conséquent l'opération d'externalisation impose de raisonner en terme de coûts d'opportunité dans un avenir proche.

Enfin l'externalisation d'une activité (d'une tâche) signifie que cette dernière demeure utile à l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Si elle ne l'est pas, il suffit à l'entreprise de la faire cesser et de ne guère s'en préoccuper. Autrement dit, l'entreprise externalise car elle a besoin de l'activité.

1.4. Les risques liés à l'externalisation.

L'externalisation permet à l'entreprise publique de réduire ses actifs physiques; en cédant ses actifs, l'entreprise résout ponctuellement des problèmes de trésorerie. Cet avantage n'élimine pas tous les risques et ils sont nombreux:

- Le premier a trait à la qualité des produits ou des services proposés par les sous-traitants qui ne suit pas toujours.
- L'externalisation peut entraîner une dépendance de l'entreprise qui en est à l'origine;
- A moyen terme les coûts des produits ou des services proposés peuvent augmenter annihilant ainsi les avantages initiaux;
- Enfin l'externalisation n'élimine pas l'intégrité des coûts. L'activité, une fois sortie, continue à générer certains coûts (définition et suivi du cahier des charges, contrôle des prestations, relations avec les interlocuteurs);
- L'externalisation suppose un climat de confiance et de solidarité entre les deux partenaires.

Dans le cas des E.P.E., l'absence d'un tel climat alimenté par leur situation économique, risque de contrarier fortement un tel mouvement. A titre d'exemple, le taux de sous-traitance de la SNVI ne dépasse pas 5% de son chiffre d'affaires global. Autant dire négligeable. Le plus grave, c'est qu'il ne semble pas évoluer (Leghima, 1997).

2. LA FILIALISATION.

2.1. Qu'est-ce que la filialisation ?

Le processus de filialisation d'une unité de production ou de services doit être distingué de la création ex nihilo d'une filiale contrôlée totalement ou partiellement. Eriger une unité de production ou un établissement en filiale signifie autonomiser juridiquement ce dernier. Cette unité ou établissement disposera désormais du statut de société avec tous les attributs y attendant : raison sociale, siège, patrimoines propres distincts de celui de l'actionnaire (entreprise mère).

C'est donc une opération de réorganisation juridique de l'entreprise qui, à court terme, n'a aucune incidence sur le processus de production.

Le passage au statut d'entreprise sur le plan juridique, consacre la personnalité juridique avec tous ses attributs. L'entreprise, dorénavant, constitue un centre de décision autonome dans la gestion de ses ressources qui relevait auparavant des prérogatives du siège.

2.2. Conséquences de la filialisation.

Elles peuvent être appréhendées de deux points de vue :

- Pour l'entreprise qui en prend l'initiative,
- Pour celle qui se voit érigée en filiale,

Pour la filiale, l'équipe dirigeante se trouve dorénavant impliquée directement par les résultats qu'elle obtient. Il y a là incontestablement une décentralisation des décisions et une responsabilisation accrue des gestionnaires.

Pour l'entreprise-mère, à l'origine de la filialisation, elle se débarrasse des affaires inhérentes à la gestion opérationnelle directe. Elle peut ainsi se consacrer à la gestion stratégique de son portefeuille de participations. Elle peut associer des partenaires dans le capital de la filiale sans que les activités de cette dernière en soient affectées, au moins à court terme.

L'avenir de la filiale dépend de la logique de structuration de l'entreprise-mère et de la logique de construction de son portefeuille.

Le projet SONELGAZ de constituer neuf (09) filiales spécialisées dans la maintenance des équipements industriels devrait aboutir à des entités autonomes certes, mais dont l'activité reste conditionnée par celle de la maison-mère dont elles deviennent des prestataires de services. Il y a là une logique de groupe industriel constituée par ces filiales et centrée autour de SONELGAZ. A priori, il n'y a pas de vertus à prêter à une telle opération, ce sont les résultats à posteriori qui en décideront.

3. FILIALISATION ET EXTERNALISATION : Deux logiques stratégiques différentes.

Comme nous l'avons vu, les deux opérations sont présentées comme des stratégies indispensables à l'entreprise publique. Elles constituent toutes les deux des opérations de rationalisation des ressources de l'entreprise pour survivre à la concurrence; par conséquent, ces opérations doivent être appréciées dans la durée. C'est le seul point commun; "*externalisation* et *filialisation*" diffèrent en tous points : alors que l'opération de filialisation ne peut logiquement concerner qu'un ensemble productif cohérent, conséquent et homogène, par contre l'externalisation ne peut concerner qu'une activité partielle de l'entreprise, secondaire mais néanmoins nécessaire au fonctionnement d'ensemble du système.

Alors que l'externalisation se traduit pas un désengagement de l'entreprise d'une activité donnée, la filialisation n'entraîne pas un désinvestissement; elle se traduit par une modification de l'organisation de l'investissement.

A terme, les perspectives diffèrent de l'une à l'autre: la filialisation facilite tout redéploiement de l'entreprise mère. Si cette dernière est une entreprise publique, le processus de privatisation s'en trouvera facilité. L'externalisation n'est pas un processus irréversible. En cas d'échec, l'entreprise peut y mettre fin et revenir à la situation antérieure, c'est-à-dire faire d'elle-même ce qu'elle faisait faire par d'autres.

CONCLUSION.

Il ressort de l'analyse qui précède que les opérations de filialisation et d'externalisation s'insèrent dans des stratégies défensives très différentes dont il convient d'apprécier l'opportunité au cas par cas.

Ces deux opérations ne peuvent se concevoir alors comme des alternatives. Comme toute opération stratégique, elles impliquent des risques. C'est pour cela que le choix doit être fait avec beaucoup de circonspection.

En aucun cas, elles ne laissent augurer des perspectives de croissance pour l'entreprise qui les applique. Mais en permettant un recentrage sur le métier (cas de l'externalisation) ou une responsabilisation accrue (cas de la filialisation), elles pourraient permettre à l'entreprise publique d'entrevoir cette croissance.

Références bibliographiques

CHALOS P, 1995. Quand faut-il faire le choix d'externaliser. *in L'Expansion Management Review*.

COLLOMB F, 1997. "De l'externalisation à l'internalisation" *in L'expansion n°549*.

JOFFRE P, & KOENIG G, 1985. "Stratégie d'entreprise-antimanuel" *Economica . Paris*

LEGHIMA A, 1997. "Sous-traitance et stratégie de l'entreprise - cas SNVI / CVI". *Thèse Magister - Université de Tizou-Ouzou*.

MORVAN Y.B, 1997. "Eléments d'Economie Industrielle" *Economica. Paris*

PORTER M, 1986. *L'avantage concurrentiel*, Inter éditions.

Notes

(*) Professeur à l'Institut des Sciences Economiques d'Alger.