

Mai 2005

LEAN ORGANISATION: FAIRE PLUS AVEC MOINS

Une rupture s'est introduite dans la pensée stratégique lorsque l'on est passé de l'externalisation analysée économiquement fonction par fonction au concept de « lean organisation ».

La « lean organisation » considère que toutes les fonctions peuvent a priori être externalisées du fait de l'existence de sous-traitants très professionnels dans la logistique, la production, la R&D et toutes les fonctions de back-office.

Dès lors, des entreprises comme Dell ou Nike ont en quelque sorte pris le raisonnement à l'envers en se posant non plus la question : que doit-on raisonnablement externaliser ? Mais : que doit-on stratégiquement maintenir en interne ?

La différence entre les deux modes de raisonnement est considérable.

Il s'agit de conserver en interne non pas ce que nous savons produire plus économiquement, mais ce qui permettra, en concentrant nos ressources, de créer un avantage concurrentiel nouveau vis-à-vis des concurrents habituels. Symétriquement, il s'agit de recourir à des partenaires pour compléter nos propres possibilités dans l'obtention de cet avantage.

Les atouts concurrentiels nouveaux

Ces avantages concurrentiels nouveaux s'appellent : rapidité de livraison, produits personnalisés, élimination de tous les coûts liés aux lourdeurs d'organisation, renouvellement rapide des produits. En réfléchissant « lean organisation », les dirigeants cherchent ainsi à bâtir une formule de compétitivité originale.

Le raisonnement inversé est, en quelque sorte, le suivant : nous pouvons a priori acheter à l'extérieur tous les éléments de notre offre et toutes les fonctions supports de notre organisation. Dès lors, imaginons librement quelles prestations exceptionnelles nous allons fournir au marché nous permettant de convaincre les clients mieux que nos concurrents.

Le terme de “prestations à fournir au marché” est bien le bon car aujourd’hui les services qui accompagnent le produit deviennent tout aussi importants que le produit lui-même :

- rapidité de livraison ;
- respect des délais ;
- rapidité d’installation ;
- fiabilité du démarrage du produit ;
- qualité de l’interface administratif du client avec l’entreprise ;
- solutions radicales en cas de problème (du type échange immédiat) ;
- etc.

L’organisation « lean » n’est pas nécessairement celle qui est dépouillée de toute fonction subalterne ou qu’il est plus économique de sous-traiter. En effet, Dell par exemple maintient en propre ses usines d’assemblage (24 usines dans le monde et près de 20 000 personnes) alors que Compaq et Hewlett Packard confient une part croissante de leur fabrication à des sous-traitants comme Solectron ou Flextronics. En effet, l’avantage stratégique recherché par Dell réside dans la supply chain au sens le plus large et de ce fait, la maîtrise du timing d’assemblage est essentiel.

Cet exemple montre bien que le principe de « lean organisation » n’a rien à voir avec une recherche toujours plus poussée d’externalisation. Il n’y a de « lean organisation » efficace que par rapport à une formule de compétitivité spécifique à chaque entreprise. La « lean organisation » va alors détenir toutes les composantes de la valeur ajoutée distinctive de l’entreprise et externaliser le reste.

Le principe de « lean organisation » n’a rien à voir avec une recherche toujours plus poussée d’externalisation.

La « lean organisation » va alors détenir toutes les composantes de la valeur ajoutée distinctive de l’entreprise et externaliser le reste.

Le modèle d’entreprises comme Dell ou Nike a bien entendu été décortiqué par tous leurs concurrents. Le fait qu’ils n’ont pas pu les imiter montre que ces entreprises ont créé une barrière concurrentielle par leur organisation.

Si l’organisation « lean » recèle les sources majeures de valeur ajoutée, elle ne se limite pas pour autant à un concentré de matière grise. Tout autre qu’une organisation basée sur

la répartition des rôles entre la tête et les jambes, elle est plutôt un système permettant l’excellence dans l’ensemble des fonctions. La démarche débouchant sur cette forme d’entreprise est donc sous-tendue par la question : « Quels sont aujourd’hui les acteurs les plus efficaces permettant de compléter les compétences de l’entreprise pour 100 % d’efficacité économique ? ». On perçoit bien l’audace de cette approche qui n’hésite pas à remplacer l’entreprise elle-même par un partenaire, chaque fois que le résultat est supérieur sur le marché. Encore faut-il être capable de garder le contrôle de cette valeur ajoutée que l’on ne sait pas ou que l’on ne veut pas produire aussi efficacement que les meilleurs.

Du point de vue pratique, l’expérience acquise par l’entreprise dans les partenariats et la sous-traitance est un élément déterminant. Virgin a

pu étendre son champ d’activité de manière efficace par une politique d’externalisation importante basée sur sa confiance dans la maîtrise des partenariats. L’entreprise a même codifié dans un manuel le « système Virgin » qui est un véritable mode d’emploi pour faire fonctionner les alliances.

Ainsi, il est bien deux manières d'aborder la question de l'externalisation, soit classiquement en élargissant à de nouvelles fonctions la vieille problématique du « make or buy », soit en changeant de perspective et en réfléchissant « avantage stratégique » et « lean organisation ».

Des entreprises réticentes à toujours plus d'externalisation expriment à juste titre que tant que le concept organisationnel spécifique n'a pas été dégagé de manière convaincante

et que la capacité de l'entreprise à le mettre en œuvre n'a pas été confirmée, il peut être hasardeux d'externaliser.

C'est pourquoi une politique d'externalisation progressive et développée avec un souci de préserver le meilleur du savoir-faire peut représenter un cheminement prudent vers la « lean organisation ».

Il faut cependant se poser les bonnes questions le plus tôt possible dans ce parcours.

Quel doit être le cœur de métier ?

La question centrale est l'identification du cœur de métier.

Le cœur de métier peut être identifié par un peignage systématique des contributions de

chaque fonction à l'avantage compétitif :

- savoir-faire et brevets spécifiques détenus ;
- unicité de la stratégie in-sourcing par rapport aux concurrents ;
- synergie de la fonction avec d'autres ;

Solving présente une synthèse des points clés de la "lean organisation"

Ce livre illustre par de nombreux exemples la "lean organisation" : une entreprise centrée sur l'essentiel, mais largement ouverte sur son environnement.

L'auteur explique en détail le formidable potentiel de compétitivité de ce nouveau business model, mais aussi les pièges qu'il faut éviter.

L'ouvrage expose les modalités d'évolution vers une "lean organisation" qui démultiplie les ressources de l'entreprise et favorise la croissance.



à opposer à :

- des compétences internes faiblement compétitives ;
- un avantage de « in-sourcing » non perceptible par les clients ;
- un avantage compétitif majeur sur d'autres fonctions.

Ce peignage analytique représente un support efficace pour préciser la stratégie compétitive de l'entreprise.

Il faut y rajouter cependant la considération des investissements déjà réalisés.

Il s'avère que les entreprises les plus créatrices de valeur sont celles qui ont pu configurer leur organisation pour limiter l'investissement au sens large, c'est-à-dire aussi bien les investissements lourds que les capitaux immobilisés dans l'ensemble du process de conception et de production. La pertinence dans le choix de l'avantage concurrentiel leur a permis néanmoins de croître plus vite que leurs concurrents.

La notion de cœur de métier oblige l'entreprise à se définir par rapport à l'environnement et aux concurrents.

En ce sens, il s'agit d'un exercice fondamental d'actualisation de la position stratégique de l'entreprise.

Comme on ne va évidemment pas changer d'optique tous les mois quant à la définition

du cœur de métier, la réflexion définit une perspective à plusieurs années. Compte tenu de la turbulence de l'environnement qui ne s'atténue pas, les choix vont concerner :

- l'ajustement de la position entre l'amont et l'aval sur la chaîne de valeur ajoutée ;
- l'investissement sur le terrain des services autour du produit ;
- la crédibilité d'un rôle réduit éventuellement à celui d'intégrateur de produits et services achetés ;
- la consistance d'un atout concurrentiel éventuellement concentré sur une ou deux fonctions clés ;
- la qualité et la sécurité du réseau de partenaires possibles à constituer autour de l'entreprise ;
- la juste évaluation des composants historiques du métier par rapport aux demandes actuelles du marché ;
- l'évaluation relative des atouts par rapport aux autres acteurs de l'environnement, ceci vis-à-vis des alternatives clés.

La redéfinition du cœur de métier jette les bases d'une action renouvelée sur le marché. Elle doit être prolongée par la mise en place des partenariats permettant à l'entreprise d'améliorer sa propre création de valeur. Le processus de changement d'organisation est une dimension primordiale à appréhender dans cet exercice.



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tél. : +33 1 53535700 - Fax: +33 1 53539700
e-mail : solving@solving-int.com - www.solving-int.com

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BELGIQUE - BRÉSIL - CHINE - ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - ITALIE - JAPON - PAYS-BAS - SUÈDE

Directrice de la publication : Marie Limare - ISSN 0759-8017