



STRATEGIES D'EXTERNALISATION ET IMPACT SUR LA STABILITE DES
EMPLOIS : CAS DES SERVICES GENERAUX DE TOTAL EP CONGO

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISATIONS**

OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Présenté le 15/05/2018 par

Arnaud Trésor MAZOLA

Promotion [2017-2018]

CITATION

L'externalisation est inévitable, et je ne pense pas qu'il soit nécessaire de traiter les gens comme des choses. (Stephen Covey)

REMERCIEMENTS/ DEDICACE

Nos remerciements vont tout d'abord au directeur de l'école 2EI et les personnels.

Nous remercions également les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce travail.

Nous sommes très reconnaissant aux responsables du département support de TEPC, particulièrement ceux de services généraux de la filiale.

Nous terminerions ces remerciements par les personnes qui nous sont chères. Notre famille, particulièrement notre femme pour son soutien et ses encouragements.

RESUME

Les entreprises évoluant dans un monde concurrentiel de plus en plus complexe optent pour une stratégie de recentrage sur le cœur de métier en ayant recours à l'externalisation.

De nos jours, l'externalisation de services généraux est un procédé auquel les entreprises ont de plus en plus souvent recours. Il s'agit pour une entreprise industrielle ou commerciale de « confier tout ou partie d'une chaîne support, assurée préalablement à l'interne, à un prestataire extérieur ». L'objectif de ce mémoire est de s'interroger sur les conditions de recours à l'externalisation, sur les critères qui vont amener une entreprise à choisir tel ou tel type de prestataire de services généraux. Compte tenu de ces critères et des enjeux actuels et futurs auxquels devront faire face les industriels comme les prestataires, cela permettra de déterminer les mesures requises pour l'instauration d'un projet d'externalisation, montrer les avantages et les inconvénients de l'externalisation sur l'emploi et de déterminer les exigences à respecter afin que l'externalisation ne porte pas dommage et préjudice aux salariés

Mots Clés :

- 1 - Externalisation
- 2 – Stratégie de recentrage
- 3 – Services généraux
- 4 – Entreprise industrielle
- 5 – Entreprise commerciale

ABSTRACT

Companies operating in an increasingly complex competitive world are opting for a strategy of refocusing on the core business by using outsourcing.

Today, outsourcing of corporate services is a process that companies are increasingly using. It is for an industrial or commercial company to "entrust all or part of a support chain, previously provided internally, to an external provider". The purpose of this thesis is to question the conditions of recourse to outsourcing, the criteria that will lead a company to choose a particular type of general service provider. Given these criteria and the current and future challenges that manufacturers and service providers will have to face, this will make it possible to determine the measures required for the implementation of an outsourcing project, to show the advantages and disadvantages of outsourcing. on the job and to determine the requirements to be respected so that the outsourcing does not bring damage and injury to the

employees

Key words :

- 1 - Outsourcing*
- 2 - Refocusing strategy*
- 3 - General Services*
- 4 - Industrial Enterprise*
- 5 - Business Enterprise*

LISTE DES ABREVIATIONS

.

COBUR : Comité Bureaux
CODOC : Comité Documentation
COLOG : Comité Logements
COPIL : comité pilotage
COVET : Comité Véhicules et Transport
DMG : département moyens généraux
FM : Facility Management
TEPC : total exploitation et production pétrolière du Congo
GUEST : Chambre pour visiteur ou invité

SOMMAIRE

I. Introduction.....	10
II. Objectifs du projet.....	11
A. Objectif général.....	11
B. Objectif spécifique.....	11
C. Méthodologie envisagée.....	11
III. Définition et évoluton de l'externalisation.....	13
A. L'historique.....	13
B. Définition et caractéristique.....	13
C. Les différents types d'externalisation.....	14
1. L'externalisation traditionnelle.....	14
2. L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources.....	14
3. L'externalisation stratégique avec transfert de ressources.....	14
4. L'externalisation stratégique.....	14
D. Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation.....	15
E. Les secteurs de l'entreprise les plus touchés.....	15
IV. les raisons de l'externalisation.....	17
A. Besoin de flexibilité.....	17
B. L'externalisation : un choix stratégique.....	19
C. Facility management.....	20
D. Les limites de ces prestations.....	21
E. Les avantages et inconvénients de l'externalisation.....	22
1. Les avantages de l'externalisation.....	23
2. Les inconvénients de l'externalisation.....	25
F. la méthodologie d'une opération d'externalisation.....	26
G. L'impact de l'externalisation sur les emplois.....	27
1. L'externalisation : Opportunité ou menace pour les emplois.....	27

2. L'impact positif de l'externalisation sur les emplois et carrières.....	29
3. L'impact négatif de l'externalisation sur les emplois et carrières.....	30
V. Application de l'externalisation aux services généraux de TEPC.....	32
A. Présentation des services généraux.....	32
1. Rôle et missions.....	32
2. Domaines de compétences du département moyens généraux.....	33
3. Organigramme simplifié.....	34
4. Organisation.....	34
5. Système de management et gouvernance support.....	37
6. Les périmètres externalisés.....	38
7. Les décisions des choix de l'orientation stratégique.....	39
a. Choix internes à l'entreprise.....	40
b. choix liés au contexte de la crise.....	41
VI. Comment mettre en place l'externalisation de services généraux.....	43
A. Méthodologie pour entreprendre la démarche.....	43
B. Les conditions du succès.....	43
VII. Conclusions.....	44
VIII. Bibliographie.....	45
IX. Annexes.....	46

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : les activités de l'entreprise qui font recours à l'externalisation

Figure 2 : Organigramme du DMG

I. INTRODUCTION

L'évolution de l'environnement économique rend la concurrence de plus en plus difficile et présente. Les marchés stables sont peu courants, les techniques utilisées sont de plus en plus sophistiquées quelque soit le domaine d'activité. Face à ce constat, les entreprises doivent mettre en œuvre de gros efforts d'adaptation afin de garder, voire d'améliorer leur performance au sein de leur métier mais aussi au sein des différentes fonctions qui composent l'entreprise.

Ne pouvant être spécialisées dans tous les domaines, certaines entreprises, dans leur optique de recentrage stratégique, ont recours à l'externalisation afin de se concentrer sur leur activité principale.

Dans cette optique, l'externalisation s'impose comme une stratégie innovante qui permet à l'entreprise de s'adapter à son contexte et de centrer la concurrence. Toutefois l'instauration d'un projet d'externalisation peut s'accompagner de plusieurs risques, d'une part organisationnels, en l'occurrence la perte du contrôle sur l'activité externalisée, défaillance des coûts..., d'autres parts des impacts négatifs sur les emplois et les carrières ainsi :

L'externalisation de quoi s'agit-il ? Quelles sont les mesures requises pour l'instauration d'un projet d'externalisation ? Quels sont les avantages et inconvénients de l'externalisation ? Quelles sont les exigences à respecter afin que l'externalisation ne porte pas dommage et préjudice aux salariés de l'entreprise externalisatrice, qu'en est-il du projet d'externalisation aux services généraux de TEPC ? Est-elle une aubaine ou une menace ?

L'objectif de cette étude consiste alors de présenter la stratégie de l'externalisation et son impact sur les emplois

II. OBJECTIFS DU PROJET

A- Objectif général

La présente étude s'articule autour des déterminants de choix des stratégies d'externalisation. Il s'agit d'identifier les mesures nécessaires pour la réussite d'une externalisation stratégique

B- Objectifs spécifiques

L'objectif général du travail étant fixé, il convient également de se fixer des objectifs spécifiques qui permettront d'atteindre l'objectif général fixé compte tenu de sa complexité.

Ainsi, les objectifs spécifiques que l'on se fixe sont les suivants :

- déterminer les mesures requises pour l'instauration d'un projet d'externalisation,
- montrer les avantages et les inconvénients de l'externalisation sur les emplois
- déterminer les exigences à respecter afin que l'externalisation ne porte pas dommage et préjudice aux salariés

C- Méthodologie envisagée

Pour mener à terme ce travail, nous avons effectué dans une première étape une recherche bibliographique en matière de théorie qui nous a permis de définir les fondements de stratégie d'externalisation notamment, les dominants théoriques à la décision de cette dernière, ainsi que les impacts de l'externalisation sur la stabilité des emplois et le cas de total e&p Congo en particulier, dont l'externalisation constitue une implication. Et afin de donner les éléments de réponses au questionnement.

Nous allons effectuer une étude qualitative basée sur les entretiens semi-directifs avec quelques responsables au niveau de la direction des services généraux de total e&p Congo. Pour cela, nous présenterons notre travail en deux parties

Dans la première nous présenterons la stratégie d'externalisation

- l'externalisation élément de stratégie et de théorie de l'entreprise
- l'impact de l'externalisation sur les emplois

Dans la deuxième partie nous traiterons le cas des services généraux de total e&p Congo, dont l'externalisation représente un choix stratégique nouveau pour l'entreprise, elle sera présentée en deux parties :

- présentation des services généraux de total e&p Congo, les missions sous-traitées et enjeux de l'externalisation, la démarche qualité au service
- la décision du choix de l'orientation stratégique de total e&p Congo vers l'externalisation des services généraux

III. DEFINITION ET EVOLUTION DE L'EXTERNALISATION

Donner une définition claire et précise de la notion de l'externalisation ne serait pas chose aisée car celle-ci devait s'appliquer à toute formes d'entreprises et à des fonctions fortes diverses.

A- L'historique

L'externalisation date depuis longtemps, en effet depuis que les entreprises ont procédé à des opérations d'arbitrages entre l'intégration par marché que les formes de l'externalisation ont apparues. Toutefois, l'apparition de l'externalisation en tant qu'opération réglementée n'a été observée qu'à partir du 20ème siècle ou la diligence a été fortement entreprise dans la gestion municipale aux USA. Plus précisément l'externalisation a débuté aux années 1980 où elle a porté dans un premier temps sur des activités à faible valeur ajoutée (nettoyage, gardiennage) avant de toucher des fonctions plus consistantes comme la fonction de production, la fonction achat.

B- Définition et caractéristique

L'externalisation consiste à cesser la réalisation d'une activité ou une fonction 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'autre à son profil. En d'autre terme, externaliser est un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la possibilité de la gestion d'un domaine ou d'une fonction qu'elle-même assumait auparavant directement en interne.

Selon M. Porter : « externaliser c'est abandonner une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise pour plus de marge, de qualité, de réactivité, de moyens, des investissements et une meilleure concentration des savoirs faire sur les processus constituant le cœur de son avantage stratégique. »

J BARTHELMY définit l'externalisation comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que la réaliser en interne »

Pour d'autres auteurs l'externalisation est définie, de manière plus dynamique, comme la décision de confier à un prestataire externe une activité qui était jusqu'alors internalisée. Il s'agit alors d'une forme de désintégration verticale. Dans cette perspective l'externalisation se caractérise par le transfert de ressources matérielles et/ ou humaine vers un prestataire ou un fournisseur qui se substitue à des services interne. En effet, l'externalisation s'accompagne

d'une transaction, délégation et surveillance. Pour cela elle soulève un double problème de délégation et d'efficacité :

L'externalisation introduit les dimensions de flexibilité et de contrôle des moyens mis en œuvre par le prestataire, ainsi que sa capacité à faire évoluer la prestation.

Pour qu'elle soit possible, l'externalisation suppose l'existence de partenaires disposés à offrir des services ou des produits en qualité et en moindre coût. 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.

L'externalisation suppose de point de vue interne la tenue d'une comptabilité analytique fiable permettant de situer les coûts du produit ou du service en question. 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.

C- les différents types d'externalisation

A partir de la définition que nous avons donnée, deux caractéristiques fondamentales permettent de distinguer des différents types d'externalisation :

L'existence ou non d'une internalisation préalable ;

La proximité des activités externalisées avec le cœur de métier

En croisant ces deux critères, on obtient une typologie des quatre grands types d'externalisation.

1- L'externalisation traditionnelle

L'externalisation traditionnelle consiste à confier la gestion d'une activité peu sensible à un prestataire externe

2- l'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources

Ce type consiste aussi, à confier une activité peu sensible à un prestataire de services, mais la différence est dans le fait que cette activité était jusque là réalisée en interne.

3- l'externalisation stratégique avec tranfert de ressources

Ce type implique la délégation à un prestataire extérieur d'une activité sensible réalisée jusque lors en interne. Les implications de telles opérations sont extrêmement importantes. En effet lorsqu'elles réussissent, elles peuvent permettre à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Lorsqu'elles échouent, elles peuvent aboutir à la paralysie de l'entreprise

4- l'externalisation stratégique

L'externalisation stratégique est la forme évoluée de l'externalisation classique. Elle consiste à confier d'une façon répétée une activité stratégique, pour classique. Elle consiste à

confier d'une façon répétée une activité stratégique, pour l'entreprise, à un fournisseur ou à un prestataire extérieur.

D- les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation

L'externalisation a connu un développement rapide ces dernières années grâce à la contribution de plusieurs facteurs. Ces derniers sont :

L'impératif de création de valeur

La croissance continue du marché des services

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Le recours généralisé au benchmarking

Le rôle de mimétisme

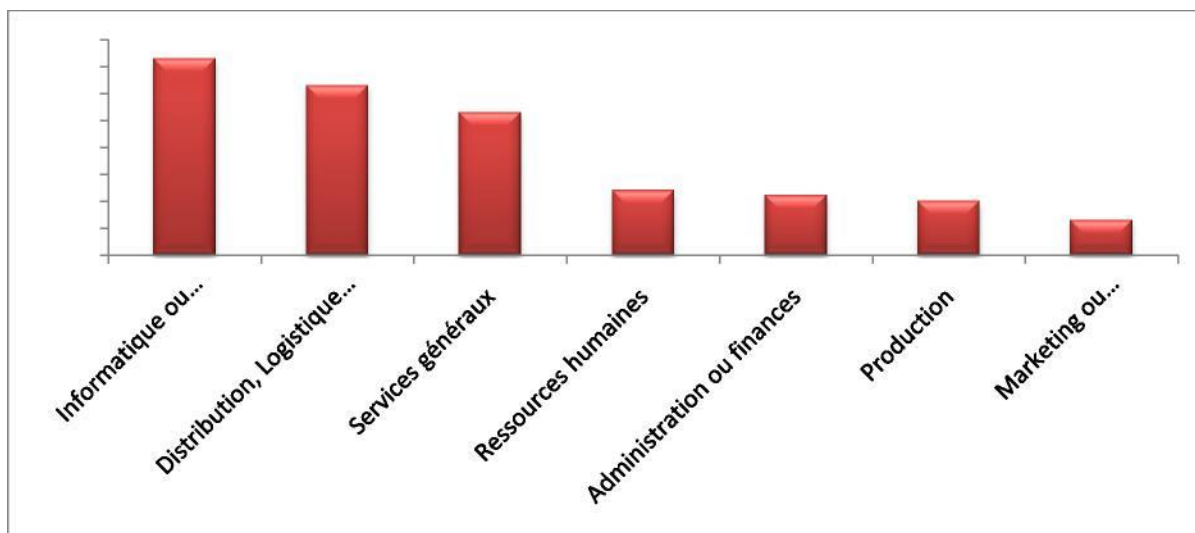
E- Les secteurs de l'entreprise les plus touchés

Certains secteurs de l'entreprise sont plus concernés que d'autres, pour diverses raisons. L'entreprise externalise ainsi très peu les fonctions ayant un attrait direct avec son cœur d'activité, avec son savoir faire. De façon générale, l'une des principales causes de recours à l'externalisation données par les entreprises est le recentrage sur le cœur d'activité. Il serait ainsi surprenant de voir l'entreprise externaliser les activités où elle peut exprimer son savoir-faire, marquer une différenciation vis-à-vis de ses concurrents. Ainsi, pour venir appuyer ces éléments, voici le baromètre Outsourcing publié par Ernst & Young, qui catégorise les activités des entreprises selon le degré de recours à l'externalisation.

Ainsi, Ernst & Young ont ainsi classé les fonctions de l'entreprise en 7 catégories :

- Informatique ou télécommunications 73%
- Distribution, logistique ou transport 63%
- Services généraux 53%
- Ressources humaines 24%
- Administration ou finances 22%
- Production 20%
- Marketing ou communication 13%

Le baromètre donne les résultats suivants, concernant le degré d'externalisation de ces fonctions :



IV. LES RAISONS DE L'EXTERNALISATION

Il y a peu encore, seule l'organisation interne était jugée à même d'assurer toutes les fonctions. Un appui sur les prestataires externes permettait l'accès à quelques compétences complémentaires. Toutefois, la délégation s'arrêtait assez tôt dans le processus et restait limitée, voire exceptionnelle, par crainte d'une perte de savoir-faire. Deux éléments majeurs contraignent désormais les entreprises à réviser ce schéma traditionnel :

Les marchés deviennent internationaux et la concurrence, qui suit cette évolution, mobilise toutes les ressources humaines et techniques nécessaires au maintien d'un avantage concurrentiel.

Les évolutions de la technologie et de la logistique ont rompu bon nombre de freins au télétravail

Les raisons de l'externalisation sont multiples, les entreprises attendent beaucoup de cette démarche et notamment souplesse et flexibilité accrue.

A- Un besoin de flexibilité

Réduire les coûts... créer de la valeur 1

La majorité des entreprises qui font appel à des intervenants extérieurs le font principalement pour transformer leurs coûts fixes en coûts variables et acquérir ainsi plus de flexibilité.

Elles sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à aller vers cette démarche. Selon l'étude Outsourcing Andersen 2001, 30 % des entreprises s'appuient sur des prestataires extérieurs pour au moins trois fonctions, quand 10% sous-traient quatre à cinq fonctions.

Parmi celles-ci, on trouve fréquemment une partie de la chaîne de production, la sécurité ou encore les services généraux, mais aussi, et plus largement, toutes les activités qui, si elles sont confiées à un prestataire extérieur, permettent à l'entreprise d'accroître sa compétitivité et potentiellement de créer de la valeur (optimisation de la chaîne d'achat).

L'étude Outsourcing Andersen 2001 souligne que l'objectif des entreprises n'est pas tant de " gérer mieux " mais aussi et surtout, de " créer plus vite et autrement " en confiant certaines

fonctions proches de leur cœur de métier à des partenaires / prestataires extérieurs.

Une pratique qui se généralise

Depuis une dizaine d'années, le recours à la sous-traitance et à l'externalisation s'est sensiblement accru et ce, plus particulièrement au sein des grandes entreprises.

Pourtant, dans une économie régie par l'adaptabilité des offres, l'automatisation des chaînes et la sophistication croissante des produits, les PME/PMI sont, elles aussi, tentées de réduire leurs coûts fixes et de se concentrer sur leurs métiers de base. Elles ont également de plus en plus souvent recours à l'externalisation de certaines de leurs activités industrielles ou tertiaires.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : toutes entreprises confondues, le rapport de la valeur ajoutée au chiffre d'affaires, qui mesure la part de travail effectuée au sein de l'entreprise, ne cesse de diminuer pour atteindre 27,4 % en 2000... Soit une réduction d'un tiers en 22 ans.

Les principales fonctions concernées sont :

- L'informatique (63%)
- La logistique (52%)
- Les services généraux (32%)
- La production et les ressources humaines (chacune 20%) (source Midest 2001)

Les principaux avantages qui ont poussé les décideurs à faire le choix de l'externalisation sont :

- Le coût et l'efficacité (58%),
- La souplesse et la simplicité (46 %)
- Le mode de fonctionnement (25%).
- Sous-traitance ou contrat de partenariat

Sous-traitance ou contrat de partenariat

L'entreprise peut recourir à un prestataire extérieur lorsqu'elle est confrontée à deux principaux types de problèmes :

- **Un problème d'ordre conjoncturel** : L'entreprise ne dispose pas des moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais au flux de commandes. Elle confie alors une partie de ses activités à des prestataires extérieurs afin d'accroître sa réactivité sans alourdir le poids de ses charges fixes.

Même si globalement, on peut estimer que le marché de la sous-traitance est en croissance, il est important de souligner que toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne. En effet dans certains cas, la hausse des matières premières a fortement menacé la rentabilité de la sous-traitance. Cependant, la sous-traitance avec sa main d'œuvre qualifiée a de beaux jours devant elle.

Il est à noter que ces opérations de sous-traitance prennent de plus en plus fréquemment la forme d'un partenariat avec le prestataire extérieur, voire d'une intégration de ce dernier dans les diverses étapes du processus de fabrication du produit (recherche, conception, fabrication...).

Ce partenariat ou cette intégration entraîne parfois une délégation d'activités susceptible de créer une dépendance voire une perte totale de contrôle ou de savoir-faire vis à vis du prestataire extérieur ; c'est d'ailleurs l'une des craintes majeures exprimée par les entreprises.

B- L'externalisation : un choix stratégique

Cette délégation, qui implique une obligation de résultats de la part du prestataire externe, n'est pas encore du partenariat ni plus tout à fait de la sous-traitance.

Afin de proposer des produits de plus en plus innovants et de qualité, certaines entreprises se recentrent sur des tâches en amont (recherche et développement, marketing, conception) ou en aval (commercialisation, promotion).

L'investissement dans l'appareil de production n'est plus la priorité et pour réduire les coûts fixes, les entreprises se concentrent sur leur métier de base, leur savoir-faire... et externalisent.

Selon le Baromètre Outsourcing Andersen 2001, 58% des entreprises interrogées estiment que l'externalisation permet de réduire les coûts et d'optimiser leur gestion de trésorerie. Ainsi, elles admettent que l'outsourcing leur procure plus de souplesse, de simplicité et de flexibilité. On peut dès lors distinguer deux catégories d'activités externalisées :

- **L'externalisation de sous-ensembles du produit final**, qui induit une collaboration où la frontière entre un fournisseur ordinaire et un sous-traitant reste parfois très floue (ex : les équipementiers du secteur automobile).
- **L'externalisation des services généraux** : nettoyage, sécurité, accueil, téléphonie, parc véhicules, gardiennage, accueil, restauration collective, paye, entretien machines, jardinage, informatique...

C- Facility management : une nouvelle option

Les PME/PMI n'ont pas toujours les moyens de disposer d'équipes suffisamment compétentes pour assurer la gestion optimale de certains services généraux et choisissent alors l'externalisation pour des raisons d'ordre financier et logistique.

Aujourd'hui, le recours à l'externalisation d'activités de services internes s'amplifie, les entreprises confiant de plus en plus souvent la gestion de leurs services internes à des sociétés spécialisées en "gestion de services généraux" ou "facility management".

Il existe aujourd'hui une soixantaine de sociétés spécialisées dans la gestion déléguée des services généraux.

Ces sociétés fournissent une large palette de **prestations multi-techniques** qui recouvrent l'ensemble des prestations liées à l'équipement et la maintenance des bâtiments, des fluides et des réseaux qui y sont distribués. On retrouve ces prestations dans les domaines suivants : le chauffage, la climatisation, la distribution de l'eau, la ventilation, l'électricité, le gaz, les réseaux de télécommunications...

A cela s'ajoute une offre élargie de prestations multiservices dédiées à l'environnement des bâtiments et aux services généraux des entreprises : accueil, sécurité, nettoyage,

espaces verts, petits entretiens, ascenseurs, reprographie, déménagement et installations de locaux...

Certaines sociétés se sont spécialisées dans le facility management et proposent des solutions de gestion globale (prestations multi-techniques et prestations multiservices) des services généraux de l'entreprise.

Ces prestations " clés en main " permettent à l'entreprise de bénéficier ponctuellement d'équipes qualifiées et d'un savoir-faire précis. Elles peuvent donc réduire leurs frais fixes au niveau le plus bas en confiant la gestion de l'ensemble des fonctions coûteuses à un prestataire extérieur.

Aujourd'hui, nombreux sont les acteurs qui se bousculent aux portes du marché naissant du facility management ; les entreprises auront dès lors toute la latitude nécessaire pour faire jouer la concurrence et obtenir le meilleur rapport qualité/prix de la part de prestataires toujours plus disposés à satisfaire le client.

D- Les limites de ces prestations

L'externalisation et la sous-traitance peuvent entraîner parfois un sentiment de dépendance voire une perte totale de contrôle ou de savoir-faire vis à vis du prestataire extérieur

Deux questions clés se posent souvent :

- Existe-t-il un lien de subordination entre le prestataire et le donneur d'ordre lorsque la prestation s'inscrit dans une durée assez longue ?

L'entreprise qui sous-traite ou externalise ne risque-elle pas de perdre le contrôle sur la qualité de ses prestations puisqu'elle ne peut influencer directement sur le mode opératoire du prestataire?

Objet de réponse :

Les études le montrent, le recours à l'externalisation des services apporte plus de flexibilité, plus de valeur ajoutée, plus de maîtrise des coûts et plus de simplicité dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Ce mode d'organisation lui permet de se recentrer sur son cœur de métier en déléguant une partie de son savoir-faire à des prestataires extérieurs en sachant garder le contrôle des opérations.

Ventilation des activités des entreprises d'externalisation par secteur :

- automobile, équipementiers 37,20%
- constructions électriques et électroniques 14,50%
- aéronautique, spatial, armement 12,60%
- matériels ferroviaires, de travaux publics et agricoles 7,80%
- chimie, pharmacie, IAA et autres industries de process 7%
- constructions mécaniques 6,60%7%
- textile, habillement, cuir 4,90%
- électronique et matériels électroportatifs 4,50%
- énergie 3,10%
- autres 1,80%

E- Les avantages et inconvénients de l'externalisation

L'externalisation est une stratégie qui s'inscrit au cœur du développement des entreprises modernes, elle permet à l'entreprise d'assurer la gestion d'une de ses activités par le biais d'une autre entreprise, cette stratégie est apparue depuis très longtemps et des lors, elle n'a pas cessé d'évoluer pour acquérir finalement la forme d'une stratégie réglementée et codifiée. Le recours à l'externalisation est dû aux avantages qu'elle permet de réaliser, toutefois toute entreprise externalisatrice devrait être vigilante quant aux risques de cette opération.

1- Les avantages de l'externalisation

Les entreprises adoptent les stratégies de désintégration verticale avec une logique d'acquérir les ressources et les compétences de ses preneurs d'ordres, mais cela engendre des investissements matériels, financiers, humains ainsi qu'un temps d'adaptation. Même si cette question est encore discutée il est généralement moins coûteux de profiter de l'effet d'expérience d'un tiers, en externalisant l'activité concernée auprès de lui, que de tenter de le rattraper sur sa propre courbe d'expérience. L'externalisation peut donc offrir des avantages non négligeables en termes de coûts, de structure, de l'organisation et de gestion. Ces derniers peuvent être présentés comme suit :

Les avantages de coût et partage de risque

La réduction des couts est souvent présentée comme le principal bénéfice de l'externalisation. Cette réduction des coûts repose sur deux mécanismes.

Les économies d'échelle des prestataires qui, en se spécialisant et en travaillant simultanément pour plusieurs clients, réalisent d'importantes économies d'échelles grâce à la mutualisation du personnel et des équipements.

Les économies d'investissements pour l'entreprise car de nombreuses opérations d'externalisation s'accompagnent d'un transfert d'équipements et des hommes (frais fixe) vers le prestataire. Donc, l'entreprise externalisatrice verse à son prestataire une rémunération correspondant à la prestation réellement consommée (frais variables). De fait, l'externalisation permet d'éviter d'immobiliser des ressources financières tout en transférant au prestataire les deux grands risques d'investissement : le risque de surcoût lié au sur investissement et le risque de sous capacité lié au sous investissement. L'entreprise améliore ainsi son levier d'exploitation et réduit sa sensibilité aux aléas de la conjoncture.

Au total, les coûts fixes sont variabilisés et l'entreprise gagne en flexibilité. Par ailleurs, lorsque des variations d'activité se produisent c'est le preneur d'ordre qui les absorbe car l'entreprise donneuse d'ordre ne renouvellera pas le contrat ou limitera le volume des commandes passées. Les variations qualitatives de la demande seront également assumées par le preneur d'ordre qui devra en permanence adapter sa production aux évolutions des attentes et les désirs des consommateurs.

De même, l'externalisation des tâches administratives ou logistiques revient à transformer les coûts indirects en coûts, puisque l'utilisation qui en est faite est directement proportionnelle aux besoins de l'activité et non imputée à l'aide de clefs de répartition plus

ou moins arbitraire.

L'externalisation permet aussi un moindre coût d'évaluation des coûts. Le recours à un prestataire extérieur permet de connaître le coût d'un bien ou d'un service plus précisément et moins cher que le réaliser en interne. En effet le coût supporté par l'entreprise est égale au prix de vente pratiqué par le prestataire externe.

Optimisation de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est constituée d'un ensemble de maillons complémentaires. La performance globale d'une chaîne de valeur est celle du plus faible de ses maillons. Or le maillon défaillant apparaît bien souvent comme subjectivement négligeable par rapport à l'activité générale de l'entreprise. Afin de renforcer le capital de ressources et compétences, il est nécessaire d'essayer d'optimiser chacun des maillons. Pour cela une solution tout à fait envisageable est d'externaliser le maillon le plus faible auprès d'une entreprise spécialisée et qui dispose des actifs spécifiques.

L'externalisation permet aussi, la limitation de la différenciation interne à chaque maillon du réseau et donc la réduction des coûts de coordination. Nous pouvons d'ailleurs considérer que le rôle du réseau formé par les preneurs d'ordres et leurs donneurs d'ordres consiste spécifiquement à réduire les couts des transactions. De ce fait, nous pouvons dire que l'externalisation réalise à la fois des économies de coordination interne et de transaction interne et de transactions externes.

Au total, si l'on réussit à construire une chaîne de valeur composée de partenaires qui apportent chacun leurs ressources et compétences distinctives on peut très bien obtenir une organisation « meilleur en tout »

Le recentrage sur le cœur de métier

Les entreprises, dans leur stratégie d'externalisation, visent l'homogénéisation de leurs taux de rentabilité. Pour cela elles délèguent les tâches à faible valeur ajoutée pour conserver celles dont la marge est maximale. Cependant, au lieu d'intégrer des tâches dont la valeur ajoutée serait faible par rapport à la rentabilité globale, il est préférable de recourir à des interventions externes dont les services sont rémunérés au prorata de leur utilisation. En d'autre terme, l'externalisation permet un recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise. Enfin l'externalisation d'activités périphériques permet de libérer des ressources financières et managériales pour les réinvestir exclusivement dans le cœur de métier.

L'amélioration de la performance de l'activité externalisée

L'externalisation est moyen d'accroître la performance et d'améliorer la qualité du produit ou du service en s'adressant aux meilleurs prestataires du marché.

2- les inconvénients de l'externalisation

Si l'externalisation peut être bénéfique pour les entreprises, elle comporte également des risques non négligeables, que nous pouvons regrouper comme suit :

La perte du savoir faire et de compétences : la dépendance envers le prestataire

Les décisions d'externalisation et les relations de long terme avec des prestataires extérieurs ne sont pas sans risque. Plus un actif est spécifique à l'entreprise, plus il est risqué de l'externalisation :

L'entreprise se place alors en situation de dépendance stratégique par rapport au prestataire sur le marché des prestataires.

La perte du savoir-faire et des compétences suite à une opération d'externalisation provient essentiellement du transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire. Avec le transfert du personnel, tout le savoir accumulé en interne est perdu. Ce savoir est souvent tacite fondé sur l'observation d'un ensemble de règles non explicites, il est très difficile à la reconstituer en interne après une opération d'externalisation.

La sous performance de l'activité externalisée

La sous performance du prestataire est un risque important de l'externalisation. On parle de sous performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés par le contrat de l'externalisation.

Le risque social et de comportement

Les opérations d'externalisation impliquent fréquemment un transfert de personnel voir des licenciements. Par conséquent il n'est étonnant qu'elles suscitent souvent des réactions de rejet de la part des salariés. Ces réactions peuvent prendre formes : grèves, échec ou réduction de la productivité.

Le risque lié au coût

L'externalisation n'élimine pas l'intégration des coûts. L'activité une fois externalisée, continue à générer certains coûts comme le suivi des charges, contrôle des prestataires et de coordinations avec les interlocuteurs.

Les risques d'un excès d'externalisation

Les gestionnaires considèrent toujours l'externalisation comme une meilleure solution.

Mais sans en peser ses avantages et inconvénients risque de réduire la création de valeur et performance des activités ou fonctions externalisées ainsi que la performance globale de l'entreprise externalisatrice.

La question de la flexibilité est au centre du problème puisqu'elle constitue une des principales justifications de la décision d'externalisation. Or on s'aperçoit qu'elle n'est pas toujours obtenue qu'il n'est pas nécessairement facile de la reporter sur les prestataires externes. Les donneurs d'ordre et les preneurs d'ordres ont en effet des objectifs différents. Les premiers ont besoin de flexibilité pour atteindre leurs objectifs, tandis que les seconds demandent de la prédictibilité et veulent pouvoir prendre à l'avance des engagements avantageux

Dans cette perspective l'échec de l'externalisation s'explique par les difficultés des entreprises externalisatrice à changer leur façon de penser l'organisation et d'oublier que le recours au marché à un coût. Il est beaucoup plus facile de négocier des ajustements en interne avec les différentes fonctions que de le faire avec des fournisseurs externes. Or un contrat est par nature incomplet. Il est plus facile de gérer des relations entre départements partageant la même culture ainsi que la connaissance des besoins de l'organisation.

L'excès d'externalisation détourne le pouvoir des entreprises externalisatrice au profit des preneurs d'ordre. A cela, s'ajoute l'existence d'objectifs différents. Les donneurs d'ordre comptent sur les marges élevées pour générer des profits, par contre, les preneurs d'ordre travaillent avec des marges très faibles d'où la nécessité pour eux de contrôler régulièrement les coûts. Les donneurs d'ordre sont donc parfois amenés à revenir sur leur décision, en reprenant en charge certaines activités ou fonctions externalisées

F- la méthodologie d'une opération d'externalisation

La démarche méthodologique d'une opération d'externalisation est constituée de cinq phases suivantes :

L'élaboration d'un plan stratégique

Pour identifier les processus de création de valeur que recherchent les entreprises, une vision claire des différentes fonctions de l'entreprise et l'élaboration d'un plan stratégique sont nécessaires. Il faut faire la distinction entre les fonctions stratégiques, celles qui ne le sont pas mais sont profitables, et enfin, celles secondaires ou à valeurs ajoutées négative,

pour lesquelles une gestion peut extérieure peut être envisagée.

Une analyse des risques associés à l'externalisation

Une étude des risques doit venir compléter

La première phase. Ces risques peuvent être regroupés comme suit :

Les coûts mal ou non anticipés ;

La perte de contrôle opérationnel en particulier ;

La perte de compétence et de savoir faire ;

Le risque d'un conflit interne ;

Une certaine distance entre les cultures de groupe du client et de prestataire

G- L'impact de l'externalisation sur les emplois

Les transformations des contours de l'entreprise et le morcellement des fonctions couplés à une diminution progressive de l'emploi stable des entreprises externalisant, participent à de profondes mutations qui affectent l'organisation de la production et du travail, avec les effets multiples sur les composantes de la société et plus particulièrement sur le monde du travail.

Dans ce sens les entreprises externalisatrices devraient être vigilantes quant aux impacts négatifs de cette stratégie sur les emplois et les carrières des employés affectés par cette opération.

Cette partie essayera de mettre en lumière, d'une part le point de vue de différents partenaires sociaux vis-à-vis de l'externalisation et les impacts positifs et négatifs de cette stratégie sur les emplois, d'autre part, les mesures requises dans une opération d'externalisation de sorte qu'elle n'affecte pas négativement les emplois.

1- L'externalisation : opportunité ou menace pour les emplois :

L'externalisation du point de vue de différents partenaires sociaux :

Tout les concernés se sont exprimés envers l'externalisation chacun de son côté, ainsi on présentera les points de vue : des syndicats, des employeurs des instances et plus précisément du conseil économique et social (CES).

Les syndicats :

L'objectif syndical est de lutter systématiquement contre toute tentative d'externalisation ou autre manœuvre assimilable ; lutter pour la réintégration dans l'entreprise de tous les services sous-traités (nettoyage, etc.) ; lutter pour limiter le recours aux emplois précaires à la stricte nécessité (remplacement en cas de maladie ou vacances, besoin structurel...), tout en assurant aux salariés des conditions optimales et créer des passerelles entre les salariés de diverses réalités afin de faire renaître des solidarités, qui ne peuvent exister que par la connaissance de l'autre.

Les employeurs :

Les employeurs voient dans l'externalisation le propre intérêt de l'entreprise, en effet l'externalisation leur permet : La gestion du risque

L'un des principaux avantages de l'externalisation des ressources humaines pour la plupart des petites entreprises, c'est la gestion du risque. En effet ces dernières n'ont pas le temps ou les compétences pour traiter les lois collectives et locales sur l'emploi. En faisant appel à un organisme de représentation professionnelle des employeurs, elles peuvent se délester de la responsabilité juridique de la gestion de ces fonctions importantes.

La concentration des ressources Humaines :

Une grande entreprise qui a un ou plusieurs professionnels des ressources humaines à son emploi, peut tirer profit de l'externalisation des fonctions administratives ou d'autres fonctions routinières. Le personnel des ressources humaines peut ainsi se libérer pour se concentrer sur des activités de planification stratégique tout en gardant le contrôle global de la fonction. L'entreprise a aussi la liberté de choisir différentes options d'externalisation pour répondre à la fluctuation de la demande.

La réalisation des économies

Les fournisseurs de services sont de grands acheteurs d'avantages sociaux et d'autres forfaits et ont souvent droit à des rabais qu'ils transmettent à leurs clients. En faisant appel à un service sur Internet, une entreprise peut aussi économiser sur le coût d'achat et d'installation du logiciel ainsi que sur sa mise à jour, par exemple, les mises à niveau, la

mise au point, les licences, etc.

Les instances (CES) :

L'avis approuvé par le CES propose d'approfondir l'analyse des phénomènes d'externalisation afin de mieux en identifier les conséquences sociales.

Au terme de cette analyse, le CES avance plusieurs propositions visant à assurer un meilleur accompagnement social des externalisations. Il s'agit, plus particulièrement :

- de développer le dialogue social, avant, pendant et après l'opération d'externalisation ;
- de mieux intégrer la dimension territoriale en encourageant au dialogue à ce niveau.

Du point de vue de la protection sociale, les garanties prévues dans les dispositifs conventionnels pourraient être intégrées dans le contrat de travail, afin d'organiser leur transférabilité.

2- L'impact positif de l'externalisation sur les emplois et les carrières :

Le recours à l'externalisation permet en effet de transférer des collectifs de travailleurs vers des entreprises appliquant des conventions collectives différentes, parfois plus avantageuses que celles du secteur où évolue l'entreprise cliente.

Dans certaines opérations d'externalisation, les salariés sont bien pris en charge, à ce niveau, l'externalisation peut alors parfois présenter de réelles opportunités pour le personnel.

Ce caractère favorable de l'externalisation se vérifie davantage dans des secteurs d'activité correspondant à des niveaux de qualification élevés et à des expertises pointues, ainsi en rejoignant une entreprise spécialisée, ils peuvent profiter d'un environnement qui leur permet d'envisager dans de meilleures conditions de visibilité leur développement professionnel sur le moyen terme.

A cet égard, une véritable politique de formation de la part de l'entreprise prestataire s'effectue, dans la mesure où une telle démarche est seule susceptible d'améliorer la compétence et la capacité d'expertise des personnels, non seulement en leur assurant de

véritables perspectives de carrières mais en garantissant une dynamique de progrès de la fonction externalisée.

3- L'impact négatif de l'externalisation sur les emplois et les carrières:

L'opération d'externalisation comporte aussi des points négatifs qui influencent négativement les emplois et les carrières des salariés sur plusieurs niveaux.

Ainsi, l'externalisation de fonctions telles que le gardiennage, le nettoyage ou la restauration, correspond à des niveaux de qualification et d'expertise moins importants, pour cela la convention collective applicable par le repreneur peut s'avérer moins intéressante, par exemple du point de vue de la grille des salaires, des conditions de travail, de la prévoyance ou de la mutuelle.

D'autre part, les perspectives d'évolution professionnelle et de carrière peuvent être sensiblement les mêmes, voire être moins attractives dans certains cas pour des salariés faiblement qualifiés et pour lesquels l'externalisation n'augure pas de formations complémentaires permettant d'envisager un développement des compétences. Les études syndicales réalisées à ce sujet illustrent le fait que certaines externalisations se traduisent par des pertes réelles de rémunération, mais également par des pertes d'avantages sociaux intrinsèquement liés à l'effet taille de l'entreprise cédante (crèche collective, système de prévoyance, mutuelle, épargne salariale, etc...).

Aussi il est nécessaire de signaler que dans une opération d'externalisation, la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement la politique de formation, s'effectuent dans un cadre plus mécanique, avec une moindre vision prospective et sans intérêt direct pour l'employabilité des travailleurs. Les formations offertes peuvent alors rester ponctuelles, techniques, génériques, et directement liées au contenu travail et fortement prescrites par le client ou le donneur d'ordres.

Ainsi ils ne se maintiennent alors dans ces organisations que les individus capables de résister ou de s'adapter aux pressions et aux changements permanents de l'environnement. Même si l'entreprise met à disposition des travailleurs un ensemble d'outils et de formations stimulant le développement proactif des compétences et favorisant le développement de l'employabilité, la responsabilité de l'évolution individuelle et de la

situation d'emploi est portée par le travailleur lui-même.

On assisterait alors, à une individualisation et à une personnalisation de la relation de chacun à son travail, chacun devant pouvoir négocier son destin professionnel, prendre les risques nécessaires au bon moment, valoriser ses capacités, les faire évoluer, et s'adapter en permanence à tous les changements qui scandent les vies professionnelles.

A coté de cela, il existe des risques concernant l'entreprise sur le plan gestion , à cet égard, le contrôle de la gestion est un enjeu important, lorsqu'une entreprise confie sa responsabilité juridique à un organisme de représentation des employeurs dans le cadre d'une entente d'externalisation, elle cède aussi sa décision finale quant à l'embauche, le congédiement et la discipline des employés.

Bien que l'application des mesures disciplinaires soit souvent désagréable pour de nombreux gestionnaires, il peut être plus difficile de motiver, de récompenser et de maintenir en fonction le personnel lorsque les axes du pouvoir sont flous ou que les attentes sont incohérentes.

Donc on conçoit que l'externalisation peut s'avérer profitable pour les salariés dans le cas où se dernies sont transférés vers un prestataire qui leur favorisent des conditions de travail plus avantageuses et auprès duquel acquièrent de nouvelles compétences et performances, par ailleurs cette stratégie peut constituer un énorme risque sur les emplois et les carrières dans la mesure où elle peut être initiée dans l'ultime finalité de priver certains salariés de leur droit ou pour réduire la masse salariale

Ainsi, qu'elles sont les dispositions prévues par la loi pour contrecarrer et éradiquer tout impact préjudiciable sur les emplois, pouvant émaner d'une opération d'externalisation stratégique

V. APPLICATION DE L'EXTERNALISATION AUX SERVICES GENERAUX DE TEPC

Nous nous sommes rendu compte que cette pratique repose sur des bases théoriques qui justifient son application. Les avantages et les inconvénients ont été soulignés, peut-être pas de façon exhaustive, mais dans une large mesure. Nous avons aussi regardé à quel moment une externalisation peut être décidée et finie par montrer les points communs et les différences entre l'externalisation, les autres notions qui lui sont proches, notamment la délocalisation et la sous-traitance et son impact sur l'emploi

Dans cette partie, nous avons pour objectif de voir la possibilité de TEPC d'utiliser cette méthode de gestion pour augmenter sa valeur.

Pour cela, cette partie se constitue comme suit : d'abord nous allons faire une présentation des services généraux de TEPC pour avoir une idée de la structure, les missions sous-traitées et enjeux de l'externalisation, la démarche qualité au service après nous terminerons par la décision du choix de l'orientation stratégique de TEPC vers l'externalisation des services généraux.

Voici donc présenté notre cheminement dans cette deuxième partie.

Passons alors à la présentation des services généraux, le service qui fait l'objet de notre étude.

A- Présentation des services généraux

1. Rôle et missions

Les missions principales du Département Moyens Généraux sont :

- constituer l'environnement personnel (cadre de vie) et professionnel (cadre de travail) des collaborateurs ainsi que les services associés.
- assurer la logistique transport pour l'ensemble des collaborateurs de la filiale (transport terrestre et aérien).
- garantir la conservation du patrimoine documentaire de la filiale.

- gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la filiale.
- garantir l'intégrité des installations sous sa responsabilité.

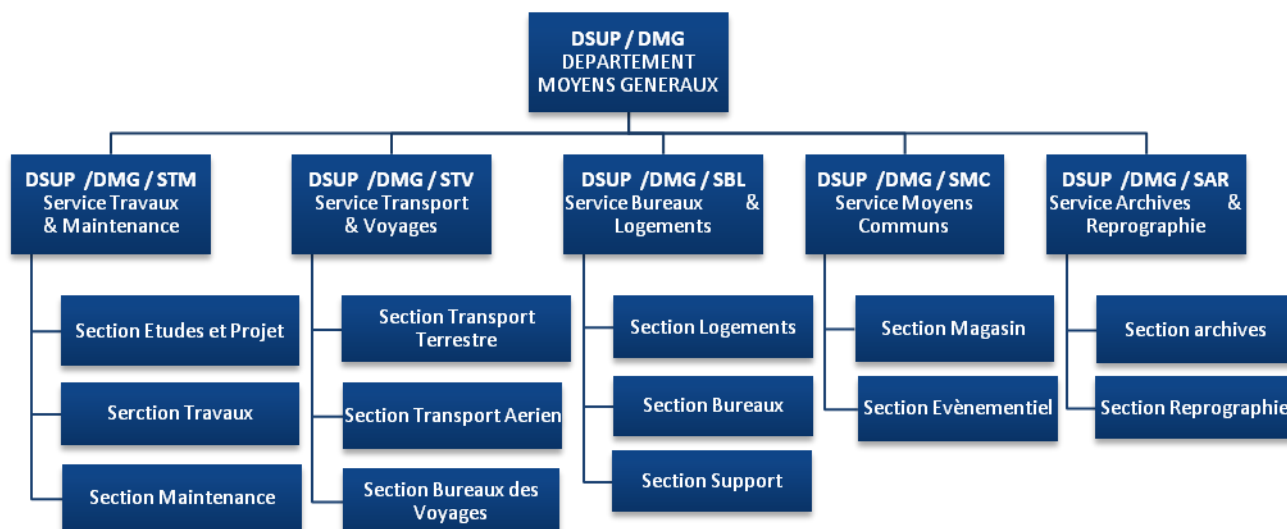
Les solutions mises en œuvre doivent satisfaire aux critères suivants :

- permettre aux utilisateurs de travailler et de vivre dans de bonnes conditions;
- maîtriser les coûts de fonctionnement ;
- anticiper les besoins en fonction de la vision long terme de la filiale.

2. Domaines de compétences du Département Moyens Généraux

Bureaux logements	et	DMG assure la gestion des mobiliers et équipements de bureaux et de logements (fourniture, dépannage,...), la gestion des biens immobiliers (attribution, déménagements et constitution d'un environnement sain) ainsi que l'hébergement des missionnaires dans les hôtels et les guest.
Travaux maintenance	et	DMG réalise la maintenance et l'entretien des sites ainsi que la supervision des travaux de réparation, de rénovation et de construction.
Transports Voyages	et	DMG assure l'émission et l'achat des billets, la supervision des vols et accueil/départ des passagers, le transport du personnel entre les différents sites de Total EP Congo, et la distribution d'eau potable dans les bases, résidences, villas et logements des collaborateurs.
Archives reprographie	et	DMG assure la mise en œuvre de la politique de conservation des documents de la filiale, ainsi que la fourniture des services de reprographie/héliographie et d'archivage de documents.
Logistique évènementielle		DMG assure un support logistique lors des événements festifs et professionnels organisé par la filiale.

3. Organigramme simplifié du Département Moyens Généraux



4. Organisation du Département Moyens Généraux

L'organisation du Département moyens Généraux est structurée autour de trois fonctions que sont : la Fonction de pilotage, la Fonction opérationnelle, la Fonction de support aux opérations et fonction Allo Service.

Fonction de pilotage

La fonction "Pilotage" consolide différentes fonctions stratégiques du département. Elle fournit une vision globale des services proposés par la filiale et s'assure de l'adéquation des évolutions aux besoins. Pour cela, elle se doit de :

Organiser les relations de travail entre les différents services en fonction de leurs objectifs

Mettre en place et fournir les indicateurs de performance nécessaires au pilotage des activités

Mesurer la qualité du service fourni aux clients

Proposer des solutions d'amélioration

Fonction opérationnelle

La fonction opérationnelle est assurée par 3 services, qui sont à la fois clients et maitrises

d'ouvrage de la fonction de soutien aux opérations.

Le Service Bureaux & Logements

Ce Service a en charge la gestion de l'ensemble des biens immobiliers appartenant à la filiale ou mis à la disposition de Total E&P Congo pour l'hébergement des collaborateurs (sites de logements et de bureaux à l'exception des sites de la Base Industrielle et de Djeno).

A ce titre, il assure :

la gestion des biens immobiliers (attribution, déménagements et constitution d'un environnement sain)

la gestion des mobiliers et équipements de bureaux et de logements (fourniture, dépannage,...)

le suivi et l'évaluation des prestations de services effectuées au sein des résidences et des bureaux (maintenances préventives et curatives, interventions planifiées, ...).

la gestion des hôtels et des guests pour l'hébergement des missionnaires.

Le Service Transport & Voyages

Ce Service a en charge la logistique transport de la filiale ainsi que la gestion des activités liées aux voyages.

A ce titre, il assure :

la gestion du parc automobile de la filiale en vue de garantir une utilisation rationnelle des moyens de transport.

l'accueil et l'assistance des collaborateurs à l'aéroport (Arrivée/Départ).

l'achat et l'émission des billets d'avion des collaborateurs ainsi que la gestion du « crédit voyages ».

la gestion du POB de la filiale.

la distribution d'eau potable dans les bases, résidences, villas et logements des collaborateurs.

Le Service Archive & Reprographie

Ce Service est garant de la conservation du patrimoine documentaire de la filiale, de la

gestion des moyens de reprographie et du courrier de la filiale (départ/arrivée).

A ce titre, il assure :

le stockage et la gestion des archives centrales de la filiale.

les travaux de reprographie et d'héliographie.

le transport et la distribution du courrier de la filiale.

Fonction de support aux opérations

La fonction de support aux opérations est assurée par 2 services, qui sont à la fois fournisseurs de services et maitrises d'œuvre de la fonction opérationnelle.

Le Service Travaux & Maintenance

Ce Service a en charge la réalisation des études de projets d'aménagement des sites, le suivi de l'exécution des travaux ainsi que de la maintenance des installations.

A ce titre, il assure :

l'élaboration des plans et des descriptifs techniques, l'évaluation des coûts ainsi que la rédaction de cahiers des charges pour les projets d'aménagement des sites.

la maintenance et l'entretien des installations présentes sur les sites (électricité, climatisation, ...).

la supervision des travaux de réparation, de rénovation et de construction.

Le Service Moyens Communs

Ce Service est en charge du stockage du matériel nécessaire au fonctionnement du Département Moyens Généraux ainsi que de la mise en œuvre des moyens logistiques dans le cadre de l'organisation d'événements au sein de la filiale.

A ce titre, il assure :

la gestion des magasins et du stock d'articles mobiliers et électroménagers

le support logistique aux évènements organisés par la filiale et par les collaborateurs.

La fonction Allo Service

ALLO SERVICE est l'instance opérationnelle de coordination et de suivi de la bonne exécution des services généraux à la demande (demande de services ou d'intervention

émise par les clients via SVP SUPPORT).

D'un côté, selon la nature des contrats couvrant la mise en œuvre de la prestation demandées par le client, ALLO SERVICE garantie la prise en charge de cette demande via un prestataire (prestation au forfait) ou un service DMG habilité (Prestation sur devis).

De l'autre côté, ALLO SERVICE assure la relation client avec le demandeur de la prestation, pour lui fournir visibilité et information sur le statut de sa demande ou le déroulement de la prestation.

5. Système de Management et Gouvernance Support

La Gouvernance DMG s'articule autour des Comités Moyens Généraux et des Comités de pilotages (COPIL).

Les Comités Services Généraux

Schéma Directeur Services Généraux 1 x par an	Le schéma Directeur Services Généraux valide les orientations dans le domaine de l'hébergement des collaborateurs et de leur famille (bureaux et logements), compte tenu des prévisions d'évolutions du nombre de personnels. Il est présidé par le Directeur Général de la filiale.
--	--

Le COBUR 1 x par semestre	Le Comité Bureaux (COBUR) a pour mission de collecter les besoins des entités Métier et proposer des solutions pour la fourniture d'espace de bureaux aux collaborateurs travaillant pour Total E&P Congo.
------------------------------	--

Le COLOG 1 x par semestre	Le Comité Logements (COLOG) a pour mission de collecter les besoins des entités Métiers et proposer des solutions pour l'hébergement des collaborateurs en expatriation et des missionnaires de passage dans la filiale.
------------------------------	--

Le COVET
1 x par semestre

Le Comité Véhicules et Transport (COVET) a pour mission de collecter les besoins des entités Métiers et proposer des solutions pour l'affectation de véhicules pour les collaborateurs et les missionnaires.

Le CODOC
1 x par semestre

Le Comité Documentation (CODOC) traite des demandes exprimées par les entités en termes de politique de conservation des documents

Les Comités de Pilotage (COPIL)

LesCopil
Prestataires
1 x par mois

Le Copil Prestataire est une revue détaillée de l'activité mensuelle d'un prestataire sous contrat de prestation de service comportant un forfait. En s'appuyant sur les observations et les relevés sur le terrain des équipes DMG, le Copil permet de faire une revue de la performance et de la qualité des prestations exécutée par le prestataire.

Le Copil Qualité
des services
1 x par mois

Le Copil Qualité des services est une revue de type suivi/évaluation de la qualité des services délivrées par le DMG dans le cadre de son offre de service (confer catalogue des services DSUP).

Le Copil Projets
Transverses
1 x par semaine

Le Copil Projet Transverses est une organisation visant à suivre de près des projets jugé critique par le chef DMG. Il s'agit tout particulièrement des projets résultant des plans d'actions du safety tour DSUP, des arbres de causes HSE et de la sureté DSUP.

6. Le périmètre externalisé

- Service Bureaux & Logements
- Service Transport & Voyages
- Service Travaux & Maintenance
- Service Moyens Communs

L'externalisation est une évolution organisationnelle qui apparaît comme une innovation dès lors qu'on envisage de l'appliquer.

Pourquoi parle-t-on aujourd'hui d'externalisation de services généraux

L'expression « services généraux » désigne habituellement l'ensemble des activités et des opérations annexes au métier d'une organisation, mais sans l'empêcher de fonctionner normalement. Ce sont notamment l'entretien des locaux, mobiliers et matériels divers, l'accueil et la gestion du courrier, etc. Confier ces tâches à un prestataire extérieur présente plusieurs avantages pratiques et financiers

D'une part, cette option permet à une entreprise de concentrer ses efforts et ses ressources sur son cœur de métier. Ainsi, elle peut réduire sa masse salariale et les frais liés aux ressources humaines. D'autre part, grâce à l'externalisation des services généraux, elle bénéficie de l'expertise d'un professionnel dans ce domaine, garantissant un environnement de travail de qualité pour les employés.

Ce choix stratégique s'inscrit également dans une logique de réduction des coûts, puisqu'il évite l'investissement dans des matériels et équipements souvent trop onéreux, pour s'affranchir des évolutions technologiques, pour alléger leur structure et avoir d'avantage et flexibilité et pour une meilleure gestion des risques.

7. La décision du choix de l'orientation stratégique de TEPC vers l'externalisation des services généraux

A partir de l'essai d'appréciation du potentiel de l'entreprise TEPC et des caractéristiques de son environnement ainsi que le processus de l'externalisation, la présente section porte sur les décisions du choix des stratégies d'externalisation du département moyens généraux. Elle se base sur une étude qualitative.

Problématique :

Le mouvement de restructuration des économies qui s'est développé à échelle mondiale s'est traduit par une tendance générale et d'ouverture économique. Les règles de l'économie de marché s'imposent ainsi progressivement à toutes les entreprises.

L'articulation des activités et des modes de gestion bâtis autour des missions du département moyens généraux est ainsi remis en cause.

La chute des prix de pétrole a eu pour conséquence un affaiblissement des capacités de production et un déséquilibre à l'échelle macro économique. La réflexion sur la solution la plus appropriée a eu comme aboutissement d'adoption d'un programme d'ajustement structurel, comme objectif fondamental de retrouver les grands équilibres macro économiques.

En effet, cette restructuration a pour objectif d'organiser et de réorganiser et de réorganiser l'ensemble des services pour faire face aux nouvelles conditions de marché.

Le but de notre recherche est de répondre à la problématique posée sur l'externalisation des services généraux au sein de TEPC

a- Choix internes à l'entreprise

Les entretiens réalisés avec les responsables au niveau de la direction support, nous ont permis d'obtenir les facteurs au niveau interne de la décision du choix d'externaliser les services généraux il s'agit :

La qualité de service

Afin de répondre aux besoins de ses clients (employés) tout en cherchant à assurer une meilleure qualité du service. Qui relève de sa mission principale TEPC adopte la stratégie d'externalisation. Dans ce cadre, elle fait appelle aux prestataires externes développant des ressources et compétences, pour mieux servir ses clients (employés).

Toute fois, lors d'un entretien avec le responsable de la direction support au niveau de TEPC nous a confirmé que : assurer une meilleur qualité de service, dans un contexte où les exigences des employés s'accroissent, demande des compétences fortes à tous les niveaux, dans toutes les fonctions de l'entreprise, il nous rajoute : la recherche de compétences pour un service rendu aux employés , nous amène à sortir du périmètre ancien, quant le recours à l'extérieur pour les activités les moins créatrices de valeur est possible . Cela, avec la logique de trouver à l'extérieur des savoirs techniques et humains plus spécialisés pour mieux servir l'employé.

Le délai de réactivité à la demande

TEPC accorde une grande importance aux délais de réactivité à la demande. De ce fait, elle veille toujours à diminuer les délais d'intervention et surtout répond aux besoins de ses

clients, au bon moment et au bon endroit.

En effet, afin d'améliorer et de renforcer les moyens d'intervention, tant sur le plan matériel, technologique et humain, TEPC fait appel aux prestataires externes pour les services généraux.

Toutefois, l'ensemble de ces prestataires spécialisés comme les qualifié le responsable de la direction support : sont des alternatives qui nous permettent de dépanner rapidement en cas de besoins et de réduire les délais de réalisation, d'assurer par la même une meilleure qualité de service ainsi qu'une meilleur gestion de la relation client.

En résumé, le souci de TEPC d'être réactive à la demande l'a incité à faire appel aux prestataires externes dans le cadre de sa stratégie d'externalisation.

Le coût de la réalisation des activités

La recherche des économies sur les coûts qui sont le symétrique de l'analyse menée en termes d'économies d'échelles pour les prestataires ou les preneurs d'ordre. D'ailleurs, la dimension coût est un élément déterminant dans les activités de services généraux.

En effet, TEPC en externalisant les activités des services moyens généraux versent à ses prestataires qu'une rémunération correspondant à la prestation réellement consommée. De fait, TEPC externalise dans la logique de rationaliser ses dépenses, comme nous le confirme le responsable de la direction support lors de l'entretien nous confirme que la chute du baril, nous pensons réduire nos dépenses en externalisant les activités périphériques : l'objectif essentiel recherché est de rationaliser l'utilisation des moyens qui nous sont confiés, notamment des réductions des coûts, de ce fait assurer notre autonomie financière et de promouvoir nos activités.

Par ailleurs, nous pouvons constater que TEPC externalise les activités de soutien au soutien au bien être du personnel pour libérer des ressources financières et managériales pour les réinvestir exclusivement dans les activités les plus créatrices de valeur.

A noter, que le coût de réalisation englobe les coûts d'exécution des activités, ainsi que les coûts de transactions c'est-à-dire de coordination.

b. Le choix liés au contexte de la crise

Cette période est marquée par les situations de crise résultant en général par la chute du baril à incité TEPC à :

- Changer de type de management, se recentrer sur le métier de base, se délester de toutes les activités les moins créatrices de valeur.

Le changement vers l'externalisation est dû à la baisse des prix du pétrole, la baisse des prix du pétrole est une opportunité que TEPC a saisie pour s'adapter, avec plus d'action aux changements des secteurs de logements, transport et travaux.

TEPC est appelée à mobiliser toutes ses ressources pour contribution à la réalisation et concrétisation de ses ambitions.

L'enquête menée et ayant accompagné d'un vaste effort d'observation permet de dégager les choix de l'orientation de TEPC vers l'externalisation des services généraux. En effet, les résultats obtenus nous permet de révéler les constations suivantes :

La décision de l'externalisation est influencée par les spécificités des services généraux par rapport au secteur pétrolier, les caractéristiques des services rendus, et au caractéristique de la conjoncture avec la baisse des prix du pétrole.

La décision de l'externalisation nécessite une analyse intégrée de spécificité de secteur d'activité, ainsi qu'une analyse élargie de l'ensemble des composantes de l'environnement global de l'entreprise surtout quant il s'agit secteur stratégique tel que les services généraux.

VI. COMMENT METTRE EN PLACE L'EXTERNALISATION DE SERVICES GENERAUX

A- Méthodologie pour entreprendre la démarche

- Engager une démarche de réflexion stratégique sur l'opportunité.
- Définir le périmètre précis de départ et son évolution éventuelle.
- Evaluer les coûts en interne des fonctions externalisables.
- Mesurer les enjeux en termes d'équipements, d'échanges d'informations, de transfert de personnel.
- Examiner les incidences par rapport à des fonctions connexes de l'entreprise.
- Avoir une vision de prestataires éventuels.
- Ecrire un cahier des charges permettant de lancer une consultation.

B- Les conditions de succès

Les opérations réussies sont souvent le fait d'une implication forte des 2 parties, l'entreprise cliente et le prestataire. C'est aussi le fait d'avoir décidé de cette opération à partir d'une réflexion stratégique, et de n'avoir pris cette décision pour se débarrasser d'un problème particulier.

Parmi les éléments qui sont des facteurs clés de succès, on relève :

Le partage d'une culture commune entre le prestataire et le client ; Le choix du prestataire qui doit être un spécialiste de l'externalisation et de la fonction qu'il prend en charge ; Une bonne communication en interne en particulier sur la planification de l'information ; Une interface fiable entre prestataire et client ; La mise au point d'indicateurs de mesure des résultats et des procédures de suivi de la prestation ; La capacité d'assurer en interne la maîtrise d'ouvrage.

VII. CONCLUSIONS

L'externalisation consiste à confier une activité et son management à un fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que la réaliser en interne. Elle se caractérise par : un transfert de ressources matérielle et ou humaine vers un prestataire ou un fournisseur qui se substitue à des services internes, une introduction des dimensions de flexibilité et des contrôle des moyens mis en œuvre par le prestataire, la tenue d'une comptabilité analytique fiable permettant de situer les coûts du produit ou du service en question. La stratégie d'externalisation peut donc offrir des avantages non négligeables en termes de coûts, de structure, de l'organisation et de gestion. Mais elle comporte également des risques non négligeables, qui sont : la dépendance vers le prestataire, la sous performance de l'activité externalisée, le risque social et de comportement opportuniste.

La notion de l'externalisation présente une complexité théorique et pratique qu'explique en partie, la diversité des démarches que les entreprises déploient.

La société TOTAL EP CONGO est parmi les entreprises de service pétrolier qui ont pris un mouvement d'externalisation édicté par la baisse du prix de baril.

Pour son adaptation au marché, l'entreprise TOTAL EP CONGO a mis en place un programme de reformes basé sur une démarche qualité des produits et des services offerts à son personnel et clientèle. Ainsi sous la pression de l'environnement elle a été peu à peu menée à changer son mode d'organisation.

L'externalisation de ses services généraux est une composante important de ces mouvements

Génératrice d'avantages l'externalisation doit être entreprise sans porter atteinte aux intérêts des salariés affectés par cette stratégie, d'où la nécessité de vérifier certains critères et conditions quant à la préservation de la stabilité des contrats de travail et l'épanouissement des carrières et notre travail s'est inscrite aussi dans la problématique de la décision du choix de l'orientation de TEPC vers l'externalisation des services généraux.

Dans cette étude, nous nous sommes concentré à interroger au cours d'entretiens les responsables au niveau de la direction.

Texte. Une nouvelle écriture contribuerait à une meilleure compréhension de la méthodologie et des résultats.

VIII. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

BARTHELEMY Jérôme (2006), « Stratégies d'externalisation : Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques », Broché, France

BERTRAND (Q) « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique » in revue Française de gestion N° 177 / 2007.

CHANSON (G) : « externalisation dans la relation client- prestataire » in revue Française de gestion Volume 29, N° 143 Mars/ Avril 2003.

LAURENCE (A), BOURGEOIS (GP) et LAURENCE (E) : « Quand les entreprise externalisent » in Cahier industries N° 48, Juin 1999 Volume 22, N° 1 Mars 2004.

Organisation et Gestion de l'entreprise, B. de Montmorillon et J.P. Pitol-Belin, édition Litec 1995

Sites internet

<http://www.blog-illusio.com/article-quel-impact-des-delocalisations-sur-l-emploi-et-les-salaires->

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics>

IX. ANNEXES

ANNEXE1 : Document d'entretien avec le responsable de la direction support

Questionnaire :

- *Qu'est ce qui a décidé votre entreprise à l'externalisation du DMG ?*
- *Quel est votre degré exact d'externalisation, quelles sont les fonctions externalisées ?*
- *A quel type de prestataire avez-vous recours et pourquoi ?*
- *Pensez vous que la nature de votre activité a été déterminante dans le choix du type de prestataire ?*
- *Pensez vous que le choix de cette décision n'a pas d'impact sur les emplois / carrières ?*
- *Comment qualifierez-vous votre relation avec vos prestataires ?*
- *Avec quel prestataire travaillez vous ? depuis combien de temps ? pourquoi ce prestataire ?*

ANNEXE 2 – Fiche de lecture – Article de Jérôme BARTHELEMY - L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle

<i>Title (Original version):</i>	
<i>L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle</i>	
<i>Release date:</i>	<i>1999</i>
<i>Source type</i>	<i>Article scientifique</i>
<i>Language</i>	<i>Français</i>
<i>Author(s) (name, nationality, elements of credible reputation):</i>	
<i>Jérôme BARTHELEMY</i>	
<i>Professeur à l'ESSEC</i>	
<i>Doctorat ès Sciences de Gestion, HEC</i>	
<i>DEA "Stratégie et Management", Université de Paris X-HEC-ESSEC</i>	
<i>Diplôme ESSEC</i>	
<i>Publisher</i>	<i>Ecole centrale Paris</i>
<i>Reference academic discipline:</i>	
<i>Supply Chain Management – Stratégie d'entreprise</i>	

Keywords:

Externalisation, outsourcing, Coûts de transaction

Key figures for the thesis:

Les composantes d'une opération d'externalisation : risques, limites, quelle forme d'externalisation choisir

Place of availability:

Internet

Abstract:

Cet article définit de façon très précise l'externalisation de façon générale.

Sont introduites des notions comme la dépendance entre les parties, de contrats, de la complexité d'externaliser, etc....

Le texte met ensuite en rapport les composantes foncières (ressources) et les composantes transactionnelles (coûts de transaction). La théorie des coûts de transaction dans la décision d'externaliser sa logistique est très intéressante.

Plusieurs hypothèses sont alors émises sur la complexité de l'opération externalisée et les spécificités liées au contrat.

Ce texte est très intéressant d'un point de vue théorique, et est d'une grande aide notamment pour la présentation de l'externalisation et des problématiques qui y sont liés. La limite est que la logistique n'y est pas ou très peu évoquée.

Glossaire :

Benchmarking : fait de comparer les résultats et/ou la façon de faire d'activités qui se rapprochent afin de se situer et identifier des idées d'amélioration.

Co-traitance : consiste à constituer avec un consultant externe et pour une mission déterminée, une équipe commune placée sous le leadership de l'audit interne.

Externalisation : il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production en interne mais de la confier à un prestataire externe. L'externalisation donne lieu au transfert des personnes et/ou des actifs concernés par ces activités.

Facility Management : fait pour une entreprise de confier la gestion des services internes à des entreprises spécialisées en gestion de services généraux.

Sous-traitance : La sous-traitance consiste à confier d'une manière permanente ou ponctuelle à un cabinet externe, l'audit d'un ou plusieurs établissements (par exemple à l'étranger) ou d'une ou plusieurs fonctions ou activités spécifiques (par exemple la sécurité informatique).