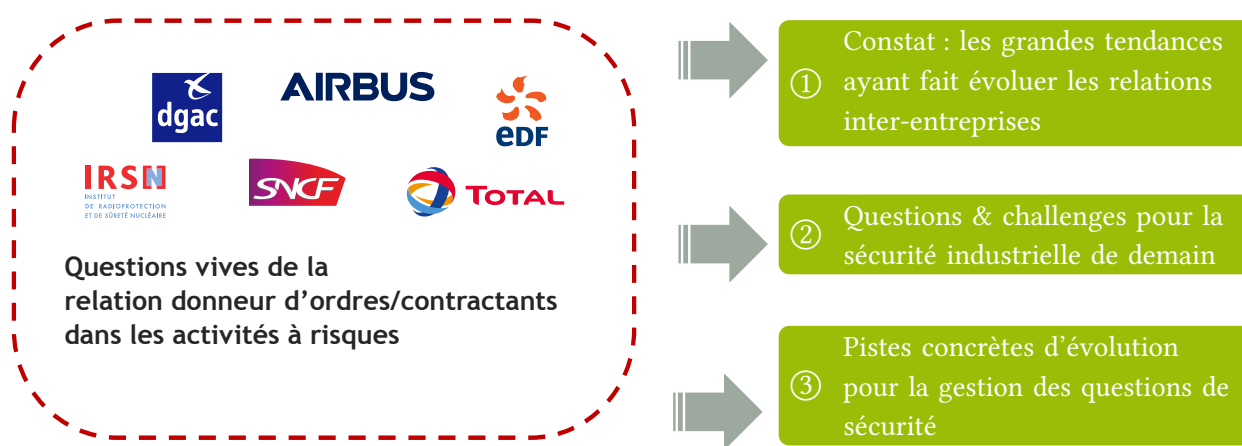


Relations avec les sous-traitants

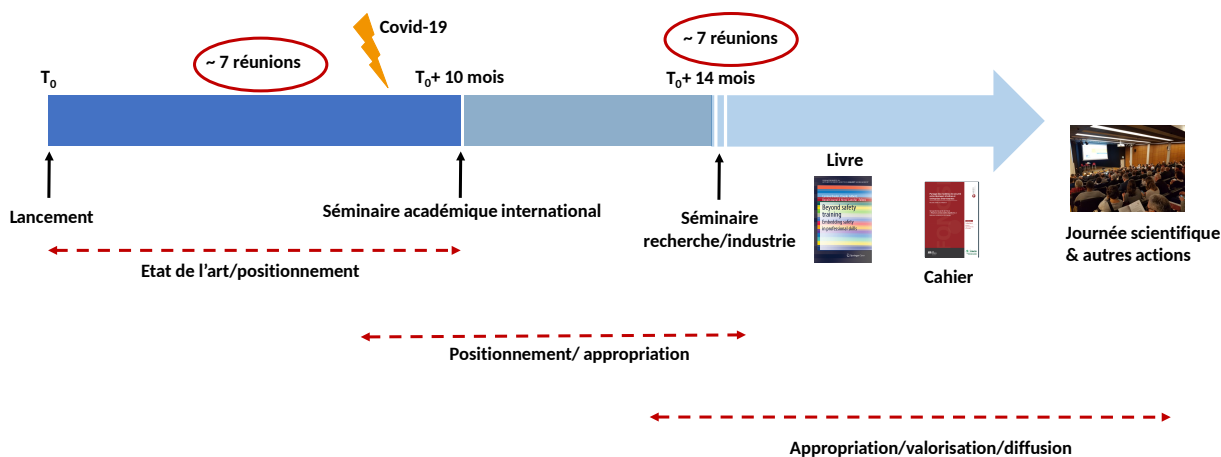
Journal de l'analyse stratégique

Méthode et planning

Une analyse stratégique est un outil utilisé par la FonCSI pour étudier en profondeur une question sur une durée de 18 mois, en installant un continuum de l'innovation entre recherche et industrie. Elle est conduite par un groupe composé de représentants des mécènes qui accompagnent l'analyse stratégique, d'experts académiques et de représentants de la FonCSI.



Où en est-on en mai 2020 ?



- ▷ Impact de la pandémie Covid-19 : déplacement du séminaire international du 25-27 mars au 28-30 octobre 2020.
- ▷ Travail important de revue de littérature académique déjà réalisé.
- ▷ Constat initial en cours de stabilisation.
- ▷ Six experts internationaux invités au séminaire international.

Quels constats ?

Sous-traitance et relations inter-entreprises se transforment sous l'effet de quatre mégatendances :

- ▷ La financiarisation de l'économie ;
- ▷ La mondialisation ;
- ▷ La révolution numérique et l'économie des plateformes ;
- ▷ L'automatisation et la robotisation, avec leurs échanges entre investissements et coût de main d'œuvre.

Dans ce journal, nous esquissons le cadre général, et quelques éléments de la littérature académique utiles à l'analyse des impacts de ces mégatendances sur la gestion de la sécurité (davantage développé dans le support en annexe). Nous nous focalisons sur les deux premiers points, la financiarisation et la mondialisation.

Les prochains numéros de ce journal analyseront :

- ▷ L'impact des deux derniers points (économie des plateformes et impact de l'automatisation) ;
- ▷ La traduction de ce constat de départ de transformation de la sous-traitance en nouvelles questions de sécurité.

Pour rappel, ce sont les réponses pratiques à ces questions sur la sécurité dans la sous-traitance qui seront à la fois le point focal des questions adressées à nos experts internationaux, et le résultat final de l'analyse stratégique proposé aux partenaires.



La logique financière de retour court terme vers les actionnaires pousse à l'externalisation de tous les secteurs hors du cœur de métier

- ▷ Actionnaires et investisseurs ont pris une importance croissante dans la gestion économique des entreprises.
- ▷ Pression pour isoler les activités moins rentables dans des filiales séparées dont on pourra se séparer si besoin.
- ▷ Le profit à court terme l'emporte dans la logique des actionnaires
 - Réduction des coûts fixes, augmentation de la profitabilité ;
 - Dissociation fréquente de cette logique court terme avec l'idéal de production et d'investissement ;
 - Favorise l'externalisation et le découpage des entreprises en secteurs qui peuvent être sacrifiés s'ils deviennent peu stratégiques ou peu rentables.



La logique mondiale de l'offre pousse à transformer l'entreprise locale en entreprise mondiale

- ▷ Développement du niveau de **standardisation** de l'offre des biens et des services.
- ▷ La production a tendance à migrer vers les pays à plus faibles coûts de main d'œuvre et réglementations environnementales moins contraignantes.
- ▷ Favorise le développement des multinationales et des **chaînes d'approvisionnement mondiales**.
- ▷ Les nouvelles capacités de communication et de « plateformisation numérique » plaident pour un modèle d'entreprise sans frontière, moins concentrée en un lieu et un pays.



Quelles conséquences générales de la financiarisation et la mondialisation ?

- ▷ La firme monolithique et verticalement intégrée a tendance à se **désagréger** en des unités plus petites :
 - Achats de biens et de services sur le marché pour les activités à plus faible valeur ajoutée, et **partenariat en réseau** pour les activités plus complexes et innovantes.
 - **Filialisation** des activités maintenues au sein de la firme et introduction de mécanismes de marché (contractualisation, indicateurs de performance, incitations) dans les relations au sein de l'entreprise.
- ▷ Fin du « modèle soviétique » centralisé et planifié
 - L'entreprise devient plus **agile**, plus réactive, plus performante dans un monde moins prévisible et plus compétitif.
 - En même temps, l'entreprise est davantage **fragmentée** et s'expose à de nouvelles difficultés de gouvernance et de nouvelles fragilités dans ses partenariats.
- ▷ Effondrement de l'asymétrie donneur d'ordres/sous traitants pour les activités à forte valeur ajoutée
 - Dans l'entreprise en réseau, chaque entité a une relative indépendance (sur une échelle qui peut aller de la simple filiale à l'entité juridique totalement indépendante), avec des relations de donneur d'ordres/sous-traitants entre toutes les composantes de ce réseau, à l'échelle mondiale, et souvent de façon réciproque.
- ▷ Accélération de l'éclatement structurel des entreprises, soumises à la fois à des forces externes et internes
 - Moteurs externes d'éclatement
 - * L'entreprise moderne tend à se faire plus agile, elle multiplie ses business units tout en les réduisant en taille (fragmentation opérationnelle).
 - * L'agilité recherchée entraîne une autonomie plus grande des business units, et le phénomène est fractal avec une autonomie plus grande des équipes dans chaque business unit (auto-organisation, initiatives de production, de contractualisation, etc.).
 - Moteurs internes d'éclatement
 - * Les business units finissent par construire des cultures divergentes, des logiques d'emplois propres, plus souples.
 - * La cohérence globale de l'entreprise finit par reposer sur une gouvernance digitale globale, utilisant toutes les capacités des business units, parfois en synergie, parfois en concurrence et sans frontière bien nette entre sous-traitance et filiales.



Plusieurs conséquences de l'éclatement structurel des entreprises

- ▷ Des conséquences pour les collectifs de travail et les métiers
 - Fragmentation des lieux et règlements qui régissent les différents emplois au sein même de l'entreprise, voire dans les mêmes équipes où interviennent des composantes humaines du réseau ayant un même métier, parfois un même rôle, mais des contrats très différents.
 - Redéfinition des frontières des métiers.
 - Réduction de l'influence des organisations syndicales.
 - Fragmentation progressive des cultures corporate et sécurité classiques de l'entreprise.
- ▷ Des conséquences pour le management des entreprises

- Responsabilités segmentées au grès de personnels eux-mêmes distribuées entre entités différentes, mais travaillant sur le même lieu, voire dans les mêmes équipes.
 - La tutelle est également segmentée dans une vision d'organisation mondiale de l'entreprise.
- ▷ Le modèle de pilotage de la performance change dans l'entreprise avec la mise à disposition d'indicateurs numériques toujours plus fins et plus précis y compris sur les sous-traitants
- Les indicateurs de pilotage descendent bien en dessous des business units, et concernent quasiment chaque équipe, chaque sous-traitant.
 - Le management intermédiaire est shunté dans cette gouvernance digitale distancielle et globale. Les couches managériales intermédiaires sont réduites.
 - Le pilotage de la sécurité n'échappe pas à cette logique.
- ▷ De nouvelles formes de partenariat et de mécanismes de coordination se mettent en place dans les supply chains
- Mécanismes de certification des prestataires
 - Alliances et chartes portant sur les questions de qualité et de sécurité

À suivre

L'analyse stratégique poursuit plusieurs axes de réflexion, combinant une analyse descendante (macro vers micro) et une analyse ascendante.



Le "big picture" : mégatendances ayant un impact sur la sous-traitance et les relations inter-entreprises

Les conséquences macro de ces mégatendances sur l'organisation des entreprises et la nature des relations inter-entreprise



Une analyse de situations concrètes de sous-traitance par les configurations organisationnelles rencontrées, le cadre normatif, les relations de pouvoir



Une analyse des pratiques de terrain mises en place pour construire la sécurité dans une relation entre donneur d'ordres et sous-traitants, ou autre type de partenariat



Dans le **prochain numéro** du journal de l'analyse stratégique : une analyse des conséquences de ces évolutions de la sous-traitance et des partenariats industriels sur les modèles de sécurité.

Plus d'information sur [le site web de la FonCSI](#).