

Séminaire « Soutenabilités »

Contribution - Covid-19 : pour un « après » soutenable

Nom : Salini

Prénom : Patrice

Institution ou entreprise :

Axe(s) :

- Quelles attentes à l'égard de la puissance publique face aux risques ?
- Quelle voie pour une économie soutenable ?

Intitulé de votre contribution : Management, externalisation, capacité productive

Résumé de votre contribution :

Conséquences et limites de l'externalisation

Covid19 : Management, externalisation, capacité productive

L'économie « physique » et industrielle a changé profondément de nature avec la disparition progressive d'une organisation largement intégrée et son remplacement par une production éclatée.

L'externalisation, ou si l'on préfère la sous-traitance généralisée, répond alors à deux objectifs forts : alléger les charges fixes et les actifs, et centrer l'activité sur le « coeur de métier » des entreprises.

Globalement on mise alors sur l'importance des économies d'échelle des sous-traitants et la massification des transports, qui compensent largement les coûts de transaction et les coûts logistiques supplémentaires.

Ce mouvement s'est même trouvé un idéal-type : l'entreprise sans actifs, simple coordinatrice d'une nuée de sous-traitants (n'échappant pas eux-même au mirage de l'externalisation).

Ainsi les firmes « Asset-light » sont devenues l'exemple absolu d'une génération de managers.

En captant de la « valeur » sans capital, c'est à dire en privilégiant la gestion de trésorerie, ces nouvelles firmes doivent leur succès à leur capacité à utiliser au mieux les moyens de production disponibles sur le marché, quitte à les cadenciser contractuellement... ou les rendre totalement dépendants.

Le point ultime de cette organisation peut être une économie de plate-forme, dont le caractère astronomique des capitalisations boursières souligne le caractère à la fois disruptif et réussi.

Sauf que l'économie, en situation de crise ou de conflit, en cas de défaillance du marché (ou de confinement...) ne peut plus alors s'appuyer sur des structures et des actifs solides, mais sur le seul marché.

L'externalisation généralisée rend difficile tout plan d'action ou toute maîtrise, démultiplie les coûts de transactions et rend opaque l'ensemble du système productif et celui des échanges. Si certaines branches ont conservé largement une maîtrise globale de leur activité, tout en sous-traitant plus massivement, elles n'ont plus sous contrôle des maillons essentiels de leur filière productive. D'autres ont perdu toute visibilité. Que se passe-t-il en effet vraiment derrière une offre ?

La re-synchronisation des activités productives est donc l'un des enjeux majeurs de la période, même si, les niveaux de concentration dans certaines branches apparaît comme un antidote efficace. Mais à la condition expresse de ne pas avoir totalement *ubérisé* les maillons les plus simples, les plus standardisés de la filière.

Sans doute, l'expérience dramatique de la crise du Covid19 poussera-t-elle à réviser les grands dogmes du management stratégique, en renforçant la prise en compte des risques.

De même, réapprendra-t-on peut-être que la bonne gestion n'est pas uniquement celle consistant à optimiser des flux (et consécutivement leur rentabilité), mais aussi à concevoir que nombre d'activités doivent impérativement disposer d'une « capacité » suffisante pour « faire face ». On le sait depuis longtemps pour les « pointes », nous allons l'apprendre pour les pénuries ou les hyper-pointes. Autrement dit, la rentabilité à long terme, y compris collective, ne coïncide pas avec une simple optimisation... Un hôpital ou une infrastructure, mais aussi nombre d'entreprises doivent « aussi » être « capacitaires », faute de quoi leur rentabilité est illusoire. Ce qu'on a semble-t-il oublié...