

Du travail à façon à l'*outsourcing*

Exposé présenté à la troisième réunion

Une expérience de sous-traitance

François Audouze, ancien président de Hardy-Tortueux

Résumé d'après les projections présentées

Vers 1965, la société d'informatique Hardy-Tortueux se forme entre trois sociétés indépendantes. Mais rapidement apparaît un gouffre financier et, en 1968, chacun se retire et on travaille sur une machine Burroughs à comptes magnétiques, les stocks étant réalisés à la main.

En 1969, je suis chargé d'étudier une solution informatique et je conduis une analyse avec la société Sliga qui venait de se créer. Nous définissons les priorités : acquérir une puissance de calcul suffisante, assurer un pilotage des forces commerciales, réaliser une comptabilité analytique des actes de vente.

En 1970, les applications peuvent débiter sur un ordinateur installé à la porte d'Orléans à Paris. La saisie est effectuée sur cartes perforées. Un coursier porte chaque jour des tonnes d'états destinés à faciliter la gestion. Les premières applications réalisées concernent le calcul de la rentabilité par lignes de vente, en calculant les marges brutes, les marges après affectation des coûts de transport et les marges après affectation des coûts d'entreprise et de magasinage. Tous les autres coûts peuvent être calculés par forfaits, grâce au traitement du spécifique.

En 1971-74, le travail avec cartes perforées se poursuit. Des états nombreux et variés sont d'une grande utilité. La gestion est facilitée et il se fait une grande utilisation de tous les chiffres disponibles.

En 1974-75, nous mettons en chantier une application en temps réel ambitieuse. Elle vit la tenue d'un stock de poutrelles classées par leur longueur. En 1976, d'autres applications en temps réel démarrent et je constate que tous les principes définis alors sont encore en vigueur en 2000, lors de mon départ. Des états dessinés en 1970 sont toujours édités sous leur forme initiale cette même année.

Quels ont été les avantages de cette sous-traitance ? Le système a pu grandir sans qu'on ait à se poser des questions de taille et la croissance du groupe a ainsi été assez facilitée. L'outil était fait pour nous et la gestion quotidienne n'intervenait qu'exceptionnellement.

Quelques chiffres illustrent cette évolution : En 1971, il existait 3 sociétés, installées sur 10 sites, avec un effectif de 400 personnes, un CA de 120 millions de francs et des fonds propres de 12 millions. En 1977, 70 sociétés, implantées sur 120 sites, occupaient 4000 personnes, avec un CA de 6500 millions de francs et des fonds propres de 700 millions.

Mais la sous-traitance n'est pas non plus sans inconvénients. Quand une relation s'établit sur une longue durée, l'esprit pionnier initial s'affadit peu à peu. Résultat : nous n'avons jamais atteint réellement les ambitions initiales de 1976. Aussi le bilan de cette opération tient à ce que nous n'aurions jamais pu connaître la croissance qui a été celle du

groupe sans recours à la sous-traitance, mais sans doute trente années est un durée trop longue.

Je crois qu'une sous-traitance doit resté animée par un esprit pionnier, qu'elle doit être fondée non sur un logiciel, mais sur des briques constitutives et qu'elle doit reposer sur un projet de management. Ce que je demanderais aujourd'hui, c'est une qualité totale et une bonne traçabilité, mais surtout que l'entreprise apprenne grâce à une analyse détaillée de tout ce qui est réalisé et de ce qui peut être amélioré. Au-delà du *bench-marking*, il s'agit d'entrer dans un processus de création continue. Je dis oui à la sous-traitance si elle est réalisée dans un esprit pionnier et s'il s'agit d'un outil de management et d'amélioration du management, mais je dis non s'il s'agit d'un outil de traitement.