

Externalisation sur les sites industriels

Concilier performances économiques et environnementales

L'externalisation, une pratique qui se généralise parce que chacun des partenaires y est gagnant : l'industriel qui y trouve recentrage sur le cœur de métier, productivité et réduction des coûts, le prestataire qui se voit accorder moyens et durée. A quoi s'ajoute une meilleure gestion des risques en matière de sécurité des personnels et d'environnement. Le témoignage de Veolia passée de la sous-traitance à un véritable partenariat.

*par Stéphane Caine
Veolia Environnement*

Les relations entre industriels et prestataires de services ont profondément évolué depuis deux décennies. Au début des années 80, la relation de sous-traitance était la règle. Bien souvent, les prestations sous-traitées correspondaient à des activités que les industriels ne souhaitaient pas exercer en direct, car considérées de faible valeur ajoutée (exemple : le nettoyage des usines) ou, encore, à des activités pour

lesquelles les industriels ne disposaient pas en interne des compétences ou des ressources suffisantes. De façon schématique, on sous-traitait « ce que l'on ne voulait pas faire » ou « ce que l'on ne savait pas faire ». La réduction des coûts était l'objectif prioritaire et beaucoup d'entreprises ont obtenu des résultats très positifs dans ce domaine.

Depuis plusieurs années, d'autres enjeux se sont ajoutés à la réduction des coûts : flexibilité de l'outil de production, qualité, performance environnementale, etc. Certains industriels ont alors engagé des

réflexions stratégiques pour identifier les activités qui appartenaient à leur cœur de métier et celles, à l'inverse, que d'autres entreprises pourraient exercer de façon plus efficace. Les relations de sous-traitance ont ainsi progressivement évolué vers un cadre contractuel plus riche, ce qui conduit industriels et prestataires de services à parler « d'externalisation ». Si l'on se réfère à la définition qu'en donne le ministère de l'Industrie, « l'externalisation est le transfert stable et durable, décidé dans un cadre stratégique ou non, d'un processus interne vers un prestataire externe. Contrairement à la sous-trai-



Veolia Environnement

Depuis plusieurs années, les relations de sous-traitance ont ainsi progressivement évolué vers un cadre contractuel plus riche, ce qui conduit industriels et prestataires de services à parler « d'externalisation ».

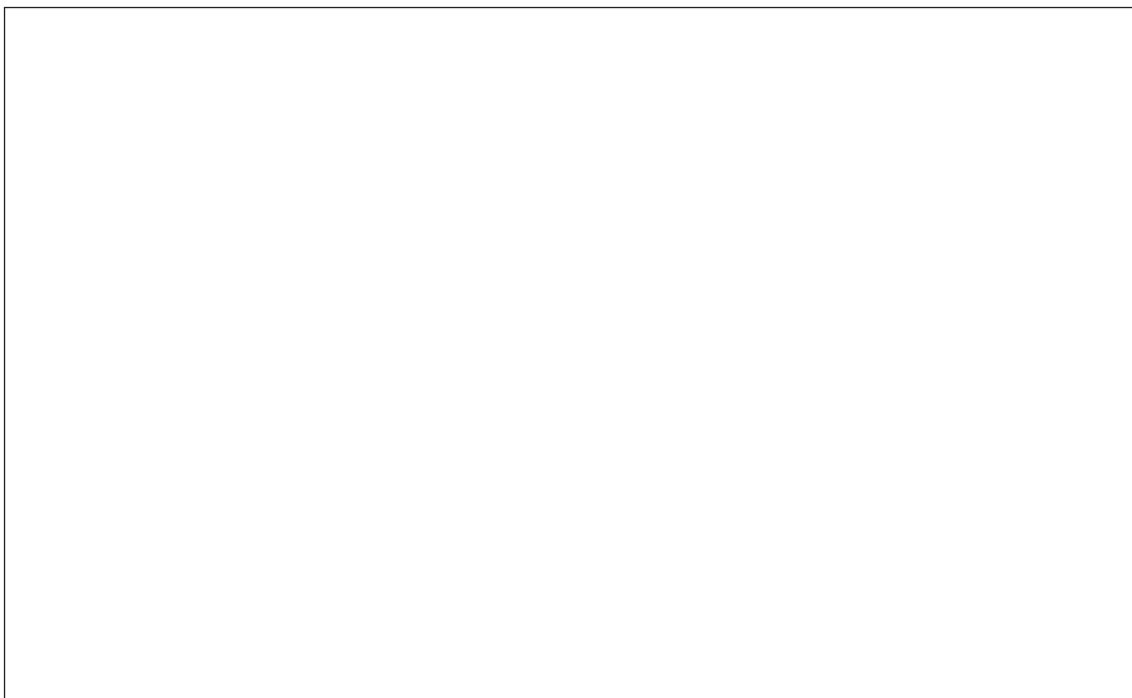
tance, l'externalisation est un contrat de durée, qui concerne des fonctions et non des produits et suppose des obligations de résultats. Ce type de contrat recherche la responsabilisation et le partage de valeur ».

Un nombre croissant d'industriels privilégient désormais l'externalisation en matière de services

Leur principal objectif est en général, comme par le passé,

la recherche de productivité. En effet, les achats de sous-traitance sont déjà optimisés dans beaucoup d'entreprises et laissent de ce fait peu de place à de nouvelles réductions des coûts. Pour trouver de nouveaux gisements de productivité, il faut donc réorganiser en profondeur les activités périphériques de l'entreprise (le *non core business*), lesquelles, en général, sont en partie sous-traitées auprès de nombreux prestataires et en partie réalisées en interne par l'industriel. Il faut dans certains cas investir dans des installations plus performantes : introduire de nouvelles technologies pour le traitement des effluents de l'usine, améliorer

le rendement des installations énergétiques (production de vapeur, air comprimé, chaud et froid industriel), etc. Ces évolutions supposent des contrats de durée pour permettre au prestataire de mettre en œuvre et de rentabiliser les investissements consentis, ce qui explique que les contrats d'externalisation sont fréquemment d'une durée supérieure à dix ans. De même, la délégation de service se fait sur un périmètre de plus en plus large, avec pour objectif de foisonner les moyens : en effet, une sous-traitance trop morcelée conduit dans certains cas à des redondances de moyens du côté des prestataires et se traduit, du côté du client



Pour trouver de nouveaux gisements de productivité, il faut donc réorganiser en profondeur les activités périphériques de l'entreprise (le non core business). Il faut dans certains cas investir dans des installations plus performantes.

industriel, par des coûts de structure élevés (nombre d'acheteurs, sollicitation excessive du bureau d'étude pour la rédaction des cahiers des charges, etc.).

L'externalisation de ces activités *non core business* s'accompagne souvent du transfert au prestataire de services des personnels concernés. La gestion de la dimension sociale est de ce fait un enjeu capital des projets d'externalisation, qui présentent à chaque fois des spécificités. Il est donc essentiel que le prestataire propose, pour chaque projet, une véritable ingénierie sociale : entretiens collectifs et individuels, plans de formation, etc. De ce point de vue, une durée contractuelle supérieure à dix ans contribue à rassurer les personnels transférés en leur donnant une réelle visibilité sur l'avenir.

Autre avantage de l'externalisation, la plus grande responsabilisation du prestataire, qui a désormais les moyens et la durée nécessaires pour s'engager sur des résultats. L'externalisation se caractérise donc par un engagement sur des résultats et non plus uniquement sur les moyens déployés.

Cette responsabilisation du prestataire répond également à une plus grande exigence du monde industriel en matière de qualité, hygiène, sécurité et environnement. Le prestataire dispose, en effet, d'un périmètre d'activité au sein du site industriel et d'une durée contractuelle qui lui permet

La gestion de la dimension sociale est un enjeu capital des projets d'externalisation. Il est donc essentiel que le prestataire propose, pour chaque projet, une véritable ingénierie sociale.

tent d'engager une action structurée et cohérente en matière de qualité, hygiène, sécurité et environnement : sensibilisation et formation des personnels, mise en place de procédures, investissements spécifiques, etc. A l'inverse, une entreprise sous-traitante, qui exerce son activité dans le cadre d'un contrat de courte durée, souvent 3 à 6 mois, systématiquement remis en concurrence à l'issue de ce délai, ne peut entreprendre une telle action structurée. En outre, les risques sur un site industriel se manifestent souvent aux interfaces de l'action des sous-traitants : le recours à un partenaire pour l'externalisation sur un périmètre d'activité significatif limite la multiplication d'entreprises sous-traitantes au sein de l'usine et donc le « risque d'interface ». Pour ces raisons, l'externalisation représente un réel progrès par rapport à la sous-traitance.

Veolia Environnement a développé depuis des années une activité de prestation de services environnementaux au profit de clients industriels et tertiaires. Cette activité a représenté environ 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2003. Initialement simple sous-traitant des industriels, Veolia Environnement est progressivement devenu un partenaire à part entière des industriels dans le domaine de l'environnement, à travers d'importants contrats d'externalisation dont la durée varie de cinq à quinze ans : traitement et valorisation des déchets, nettoyage industriel, gestion du cycle de l'eau, transformation de l'énergie pour fournir les utilités du *process* - vapeur, air comprimé, chaud, froid -, gestion de la logistique ferroviaire sur site, etc.

Les dimensions qualité, sécurité et environnement sont au cœur de la démarche de Veolia Environnement dans les projets d'externalisation. A titre d'exemple, la société a ainsi développé un Système de management intégré (SMI) pour la qualité, la sécurité et l'environnement : les normes ISO 9001 (qualité), OHSAS 18001 (sécurité) et ISO 14001 (environnement) sont gérées dans un système unique et font l'objet de procédures communes. Les accidents sur sites industriels peu-

Le Cecop (Centre d'études et de connaissances sur l'opinion publique) a réalisé en avril 2003, à la demande de Veolia Environnement, une enquête pour sonder les préoccupations environnementales des industriels. Plus de 300 industriels, clients et prospects de Veolia Environnement, ont accepté de répondre, et notamment la totalité des entreprises industrielles du CAC 40 et une vingtaine de multinationales européennes, leaders de leur secteur d'activité. La quasi-totalité (95 %) des dirigeants interrogés considèrent que l'environnement et la sécurité constituent une nécessité absolue ou importante. La principale raison avancée est la préservation de l'image de

l'entreprise (67 %), devant les contraintes réglementaires (65 %) et les risques industriels (41 %). Dans cette perspective, 74 % des dirigeants interrogés estiment que l'externalisation des services à l'environnement dans le cadre d'un partenariat de durée est une réponse appropriée et un peu plus d'un responsable sur deux envisage un tel projet d'externalisation pour les 18 prochains mois. Les principaux avantages attendus de ces opérations d'externalisation sont : la réduction des coûts, un fonctionnement plus simple au quotidien pour l'usine, une meilleure qualité et continuité des services, la maîtrise des risques industriels et le respect des normes réglementaires.

vent avoir un impact à la fois sur les personnels et sur l'environnement. A travers ce système intégré, chaque opérateur Veolia Environnement, pour l'ensemble de ses tâches, prend en compte les impacts sur la qualité, c'est-à-dire le *process* du client, sur sa santé, sa sécurité et celle des autres et enfin sur l'environnement du site.

La mise en place de ce système intégré permet l'étude et la gestion de ces impacts ; le système de management, par construction, en génère l'amé-

lioration permanente. Cela conduit à une sensibilisation et une implication totale de l'ensemble du personnel sur ses aspects qualité, sécurité et environnement.

Autre avantage de l'externalisation, la plus grande responsabilisation du prestataire, qui a désormais les moyens et la durée nécessaires pour s'engager sur des résultats. L'externalisation se caractérise donc par un engagement sur des résultats et non plus uniquement sur les moyens déployés.

L'intégration de ces composantes en un système unique permet, par ailleurs, de prendre en considération les interactions entre les différents impacts et évite ainsi des procédures contradictoires qui peuvent résulter de systèmes indépendants et cloisonnés, par exemple, entre la sécurité et l'environnement.

Le système de management unique permet, pour chaque décision prise, d'évaluer son impact à la fois en matière de qualité, de sécurité et d'environnement.

La mise en place d'un SMI va au-delà de la simple réglementation et démontre, s'il en était besoin, que les industriels recherchent de plus en plus des prestataires qui s'engagent fortement en matière de sécurité et d'environnement. Veolia Environnement exploite aujourd'hui des contrats d'externalisation qui font l'objet d'une triple certification - ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001 - dans le cadre de SMI au profit de nombreux clients industriels, en France et à l'étranger, comme Arcelor, BP, PSA, Visteon, etc.

En définitive, l'évolution de la sous-traitance vers l'externalisation correspond à une tendance de fond et répond à des attentes fortes des industriels : recentrage sur le cœur de métier, pérennité des compétences, productivité et réductions des coûts. Parce qu'elle responsabilise le prestataire de services, dans la durée, l'externalisation contribue également à une meilleure gestion des risques en matière de sécurité des personnels et d'environnement.