



LE TAGÈTE

Hors série n° 19, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'IMPARTITION

L'impartition, qui n'est pas la sous-traitance, consiste à déléguer une fonction entière à l'extérieur de l'organisation, à un tiers plus à même que soit pour la traiter profitablement. La sous-traitance consiste, elle, à confier un mandat de production à un tiers de marché, le plus souvent lorsque la demande excède sa propre capacité d'offre momentanée, et non pas à déléguer un élément de sa propre chaîne de valeur pour en tirer plus d'avantage.

Dans la chaîne de valeur de Porter, les fonctions sont trop nombreuses pour y exceller au même niveau chaque fois. Toute organisation a une activité fondamentale (*core business*), parce que, justement, elle ne peut tout faire avec brio. Des intermédiaires de marché existent qui, sur contrat d'impartition, peuvent se substituer à l'organisation sur une fonction qu'ils maîtrisent mieux qu'elle, pour lui laisser le loisir de mettre l'accent requis sur ce qu'elle fait le mieux. En somme, l'entreprise a intérêt à impartir toutes les fonctions pour lesquelles elle ne peut offrir à ses clients une valeur ajoutée plus concurrentielle.

Les cas sont légion, où une entreprise de toute première importance (on dit de classe mondiale) a impartie une voire plusieurs fonctions à une multitude d'intervenants de choix. On cite souvent Nike, ou encore BMW. Mais combien savent que Cisco a impartie 75 pourcent de sa production manufacturière à des entreprises comme Jabil et Solectron ? Et l'impartition n'est pas réservée aux industries et aux commerces, elle concerne également les institutions financières. Par exemple, Vanguard Group, une société d'investissement, a impartie la majorité de son activité de gestion de fonds à des spécialistes. John Bogle et Jack Brennan, le fondateur et son successeur, ont toujours estimé que Vanguard devait offrir à ses clients une gestion de fonds de type '*best-in-class*'. Or, comment assurer cela, sinon en centrant sur ce qu'on maîtrise le mieux, et en confiant le reste à ceux qui font de même sur les dimensions de son activité où son expertise sur le marché est battue en brèche.

Dell, dès le départ ou presque, a réalisé que son entreprise ne pouvait diluer ses ressources en capital et en management dans des sphères d'activité où elle ne pouvait assurer à ses clients la meilleure valeur ajoutée tout en faisant de même pour ses actionnaires. Des choix ont été faits, et l'entreprise a misé sur la fonction contrôle de l'image et du réseau d'information entre ses différents producteurs et distributeurs de composants et produits finis.

Si l'impartition suppose la perte éventuelle d'une compétence, celle liée à la fonction impartie, rien ne suggère par ailleurs que l'entreprise concernée doive également sacrifier la coordination et l'intégration des processus que supposent la production et la distribution de ses biens ou services. Michael Dell a dit que si son entreprise devait construire une usine pour la production de chacune des composants de ses ordinateurs, lesquelles ont crû au rythme de 57 pourcent par année, elle devrait consacrer 500 pourcent du temps de ses vice-présidents en recrutement de personnel... parce qu'il lui faudrait 80 000 employés au lieu de 15 000.