

ONET
LOGISTIQUE & PRODUCTION

LA DÉLÉGATION DE PRODUCTION

UN LEVIER STRATÉGIQUE FACE AUX MUTATIONS INDUSTRIELLES

#INSIGHT LOGISTIQUE ET PRODUCTION

SOMMAIRE

LA DÉLÉGATION DE PRODUCTION, UN LEVIER STRATÉGIQUE FACE AUX MUTATIONS INDUSTRIELLES

p3 Introduction : L'industrie française face à ses mutations

p4 Comment assurer le niveau d'excellence opérationnelle attendu par les industriels ?

p8 Pourquoi l'externalisation est-elle un levier de compétitivité ?

p10 L'humain au cœur du dispositif : recruter, former, intégrer

p14 Comment la délégation de production devient-elle un levier d'amélioration continue grâce à l'innovation ?

p19 Bâtir une relation de partenariat durable

p23 Conclusion : Faire évoluer les mentalités pour saisir les opportunités

INTRODUCTION

L'INDUSTRIE FRANÇAISE FACE À SES MUTATIONS

L'industrie française traverse une période de profondes transformations.

Entre instabilité géopolitique, pression sur les coûts, transition écologique et pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les industriels cherchent des solutions pour maintenir leur compétitivité.

Dans ce contexte, la délégation de production émerge comme une réponse stratégique, permettant aux entreprises de gagner en flexibilité tout en maîtrisant leurs risques opérationnels.



On observe deux tendances chez les industriels.

D'un côté, les acteurs de l'aéronautique et de la défense sont en pleine croissance, portés par un contexte géopolitique favorable. De l'autre, ceux de l'automobile ou de la chimie sont en difficulté et doivent gérer l'incertitude, optimiser la gestion des ressources humaines et réduire leurs coûts.

Malgré ces différences, les enjeux communs restent : recherche de performance et d'expertise, maîtrise des coûts, gestion de l'incertitude, besoin de flexibilité et de personnel qualifié sur des métiers parfois en tension.

C'est là que la délégation de production trouve toute sa pertinence.

Guillaume de Montessus,

Directeur général
Onet Logistique & Production



01

COMMENT ASSURER LE NIVEAU D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ATTENDU PAR LES INDUSTRIELS ?

La première préoccupation des industriels face à la délégation de production concerne le maintien du niveau d'excellence. Dans des secteurs soumis à des exigences de qualité et de sécurité maximales, aucune approximation n'est tolérable.

La réussite d'une opération de délégation de production repose d'abord sur une phase d'analyse approfondie. Les équipes du prestataire travaillent au plus près des lignes de production pour comprendre les gestes, les contraintes techniques et les attentes spécifiques du client.

Vient ensuite une **phase de co-construction des modes opératoires** avec les équipes du client. Cette approche collaborative garantit que le prestataire s'approprie pleinement les standards de qualité. Enfin, la montée en autonomie se fait progressivement, avec des validations par étapes.

Chaque mission de délégation de production est donc du sur-mesure, adaptée à la culture industrielle et à la maturité des processus du client.



LA CONFORMITÉ AUX NORMES SECTORIELLES

Dans l'aéronautique, le nucléaire ou d'autres secteurs à haute criticité, le respect des normes constitue un impératif absolu.

Les certifications ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) ou EN 9100 (aéronautique et défense) encadrent strictement les opérations.

Au-delà de la phase d'intégration, la performance au quotidien s'appuie sur un **suivi rigoureux d'indicateurs de production, de qualité, de sécurité et de RH**. Les équipes font un point complet quotidien, permettant des réajustements en temps réel. Ce pilotage permanent garantit une réactivité immédiate face aux aléas et une visibilité constante sur les résultats. Les KPI ne sont pas qu'un outil de contrôle : ils constituent un langage commun entre le prestataire et le client, permettant d'objectiver les discussions et d'identifier rapidement les leviers d'amélioration.

Cette rigueur dans le pilotage ne peut fonctionner qu'avec une **discipline opérationnelle** sans faille. Elle repose sur la **présence managériale permanente** au cœur de l'usine, courroie de transmission entre la direction, le client et les opérateurs sur le terrain. Elle garantit que les standards soient respectés, que les problèmes soient identifiés et résolus rapidement, et que l'information circule efficacement.

Cette présence ne se limite pas à des chefs d'équipe, mais inclut des **fonctions expertes** : ingénieurs produit, ingénieurs performance, responsables qualité système, etc. Car il est nécessaire de posséder une véritable maîtrise des procédés industriels à l'œuvre.

La **culture industrielle** infuse l'ensemble des agents, par imprégnation, par l'observation attentive, par l'échange. Elle permet de développer une «intelligence industrielle», en particulier la capacité à travailler en coactivité.

NOS DOMAINES D'INTERVENTION DANS LA DÉLÉGATION DE PRODUCTION

- Fabrication déléguée
- Assemblage
- Préparation : Ajustage et pré-montage
- Finition : Meulage, parachèvement et peinture
- Conditionnement
- Contrôles qualité





La performance repose sur quatre piliers.

Le premier, c'est la préparation en amont : définition des modes opératoires avec le client, validation des compétences en interne, standardisation autant que possible. Le deuxième, c'est le pilotage quotidien : indicateurs de production, de qualité, de sécurité, RH. Les équipes font un point très complet tous les jours, et tout est réajusté en permanence.

Le troisième pilier, c'est une vraie culture de l'amélioration continue – pour la qualité, pour la montée en compétence des opérateurs, pour les audits, les retours d'expérience. C'est quelque chose de très naturel chez Onet. Et le dernier point – crucial –, c'est une présence managériale absolument permanente au cœur de l'usine. Elle est indispensable pour maintenir discipline et maîtrise opérationnelle.

Marc Thélot,

Chargé de mission – Onet Logistique & Production

02

POURQUOI L'EXTERNALISATION EST-ELLE UN LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ ?

Contrairement aux idées reçues, **l'externalisation de certaines opérations de production se révèle économiquement plus avantageuse** que la gestion en interne. Les industriels maîtrisent en effet difficilement l'évolution de leurs coûts internes sur le long terme, là où un contrat de prestation permet de sécuriser les prix et d'assurer une visibilité pluriannuelle.

La délégation de production permet aux industriels de **transférer une partie du risque lié aux fluctuations d'activité et de gagner en agilité**. En cas de baisse ou de hausse des volumes de production, c'est le prestataire qui absorbe l'impact et gère l'ajustement de ses ressources. Le donneur d'ordre se protège ainsi contre les aléas conjoncturels. Cette dimension est particulièrement précieuse dans les secteurs soumis à une forte variabilité, qu'elle soit saisonnière ou liée aux cycles économiques.

La gestion des ressources humaines constitue un autre avantage de taille, particulièrement sur les métiers en tension. Recruter, former, fidéliser des profils spécialisés demande du temps, de l'expertise et des moyens. La délégation de production donne accès à des compétences techniques pointues, parfois rares sur le marché du travail, à long terme ou de manière ponctuelle pour répondre aux pics d'activité.





« Sur certaines de nos opérations, comme le cisaillage ou la réparation des tôles par meulage, le recrutement en interne restait compliqué : ce sont des postes aux contraintes physiques et environnementales fortes, qui attirent peu de nouveaux effectifs malgré toutes les protections mises en place.

Sur d'autres missions, où les charges de production varient beaucoup sur des temps courts, c'est la souplesse de planification du personnel co-traitant qui nous a naturellement conduits vers la délégation de production.

Au quotidien, cela nous fait gagner du temps dans la recherche de personnel et simplifie la gestion de ces équipes, sans parler d'une plus grande souplesse dans la programmation de la marche des ateliers !

Gilbert Raffin-Peyloz,

Ingénieur Exploitation – Qualité, Dillinger France



L'HUMAIN AU CŒUR DU DISPOSITIF : RECRUTER, FORMER, INTÉGRER

La délégation de production repose avant tout sur des femmes et des hommes capables d'effectuer des tâches sensibles de manière constante. Contrairement à d'autres leviers de compétitivité – technologie, process, organisation –, la dimension humaine ne se décrète pas et ne s'achète pas. Elle se construit, patiemment, à travers le recrutement, la formation et l'intégration. C'est aussi sur ce terrain que les prestataires spécialisés font la différence.

Pour un industriel, la gestion RH reste une fonction support au service de son cœur de métier : fabriquer des produits. Pour un prestataire de services, c'est l'inverse : la gestion des compétences est LE cœur de métier. Cette différence fondamentale explique pourquoi la délégation de production apporte souvent une valeur ajoutée significative sur les enjeux humains.

1. Le recrutement constitue le premier défi

Pour beaucoup d'opérations industrielles, il n'existe pas de filière de formation dédiée. Les diplômes comptent moins que les aptitudes comportementales : méticulosité, rigueur, capacité d'adaptation.

Au-delà du recrutement, **il faut fournir des formations sur-mesure** : un mois minimum pour la plupart des opérations, deux mois pour les plus complexes, jusqu'à six mois pour des tâches très spécialisées. Une durée incompressible pour qu'un nouveau venu digère l'environnement spécifique, les exigences et les contraintes. Pour une efficacité maximale, la formation se fait sur site, en binôme avec un tuteur, de manière individualisée. Une méthode qui garantit de fournir l'excellence attendue.

2. L'environnement industriel impose également l'intelligence de la coactivité

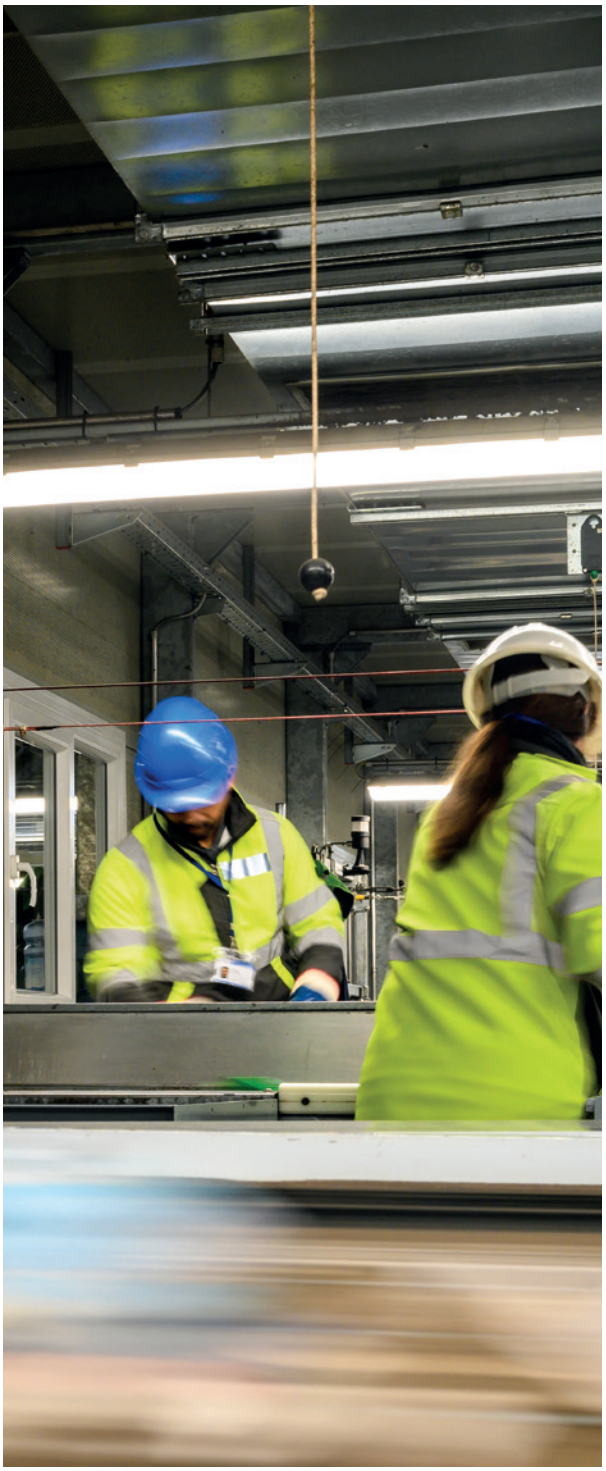
Les équipes ne travaillent jamais seules. Elles évoluent en permanence aux côtés du client et d'autres prestataires. Cette coactivité exige de comprendre l'écosystème global, d'anticiper les interfaces, de communiquer efficacement.

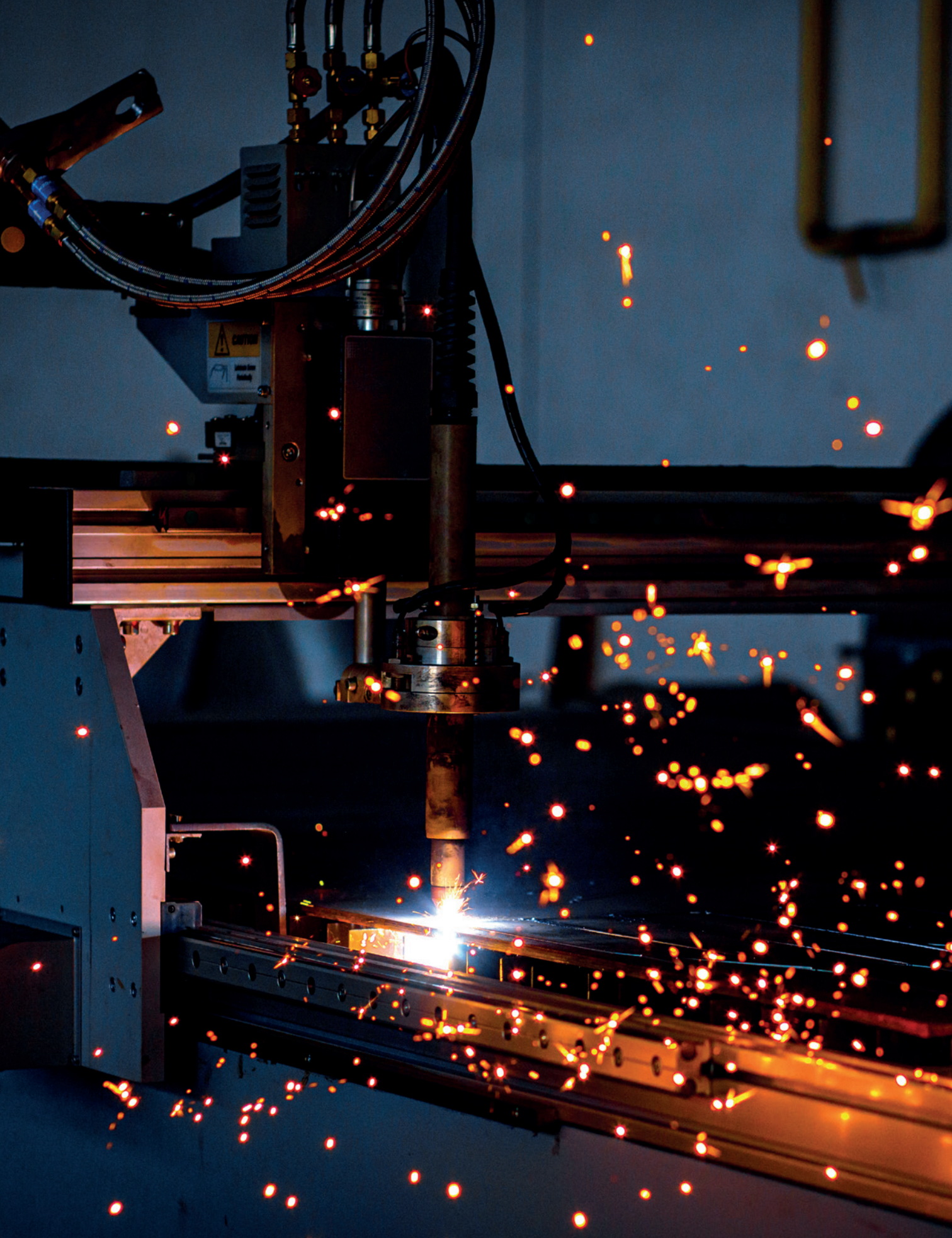
Tous les profils, même techniquement compétents, ne s'adaptent pas à cette complexité. Le recrutement et la formation doivent donc intégrer cette dimension dès le départ.

3. L'intégration soulève des questions plus subtiles

Comment faire cohabiter des salariés du donneur d'ordre et du prestataire, aux statuts différents, et aux rémunérations parfois disparates ? Comment éviter les frustrations et les tensions ?

La réponse passe par la transparence et la qualité du management de proximité, mais aussi par une politique RH attractive, par l'attention portée au bien-être des collaborateurs, et par des perspectives d'évolution au sein du prestataire. Avant tout, il est important de donner du sens aux collaborateurs pour qu'ils soient fiers de la mission qu'ils effectuent au service du client.







« L'ADN d'Onet Logistique & Production repose sur trois piliers : sens, considération, responsabilisation des équipes. Pour atteindre l'excellence, il faut que les collaborateurs aient envie de bien faire, qu'ils comprennent le sens de leur travail, et qu'ils se sentent valorisés.

Donner du sens, c'est expliquer pourquoi on fait les choses, montrer l'impact du travail de chacun. Apporter de la considération, c'est reconnaître la valeur, respecter les personnes. Responsabiliser, c'est faire confiance, encourager les initiatives, accepter les suggestions d'amélioration.

Un opérateur qui comprend pourquoi il fait les choses détecte les anomalies, propose des améliorations, s'adapte aux situations imprévues. Un opérateur qui applique mécaniquement des consignes fait le minimum. La différence de performance entre les deux est considérable.

La place des équipes est clé, et cela ne fonctionne qu'à une seule condition : avoir un management intermédiaire qui soit la courroie de distribution entre la direction, le client et les collaborateurs sur le terrain.

Guillaume de Montessus,

Directeur général
Onet Logistique & Production

04

COMMENT LA DÉLÉGATION DE PRODUCTION DEVIENT-ELLE UN LEVIER D'AMÉLIORATION CONTINUE GRÂCE À L'INNOVATION ?

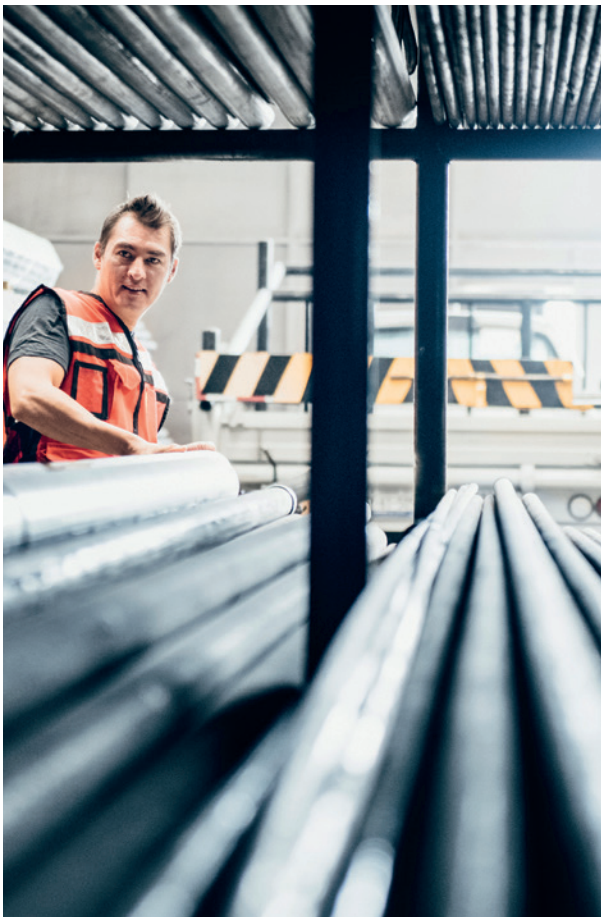
Et si la valeur ajoutée d'un prestataire en délégation de production ne résidait pas seulement dans sa capacité à reproduire à l'identique ce que fait le client, mais aussi dans sa capacité à apporter des améliorations, à innover, et à optimiser ?

L'innovation commence souvent par de petites choses : le développement d'un outillage spécifique, la modification d'un équipement existant, l'adaptation d'un process pour éliminer des défauts récurrents.

Ces innovations incrémentales, qui peuvent sembler modestes, génèrent des gains significatifs de productivité et de qualité. Elles ne peuvent émerger que d'équipes qui ne se contentent pas d'exécuter, mais qui réfléchissent en permanence à l'amélioration des processus qu'elles exécutent.

La digitalisation constitue un autre levier majeur. Encore récemment, certaines opérations de production se faisaient sur des bases papier : impressions, tris, saisies manuelles.

Autant de tâches chronophages pour les chefs d'équipe. Le développement d'applications mobiles permet aujourd'hui d'attribuer dynamiquement les missions, de supprimer le papier, de réduire les erreurs. Les managers retrouvent leur rôle premier : animer les équipes, résoudre les problèmes, piloter la performance.





Au-delà des outils, c'est **l'exploitation intelligente des données** qui transforme le pilotage. Les indicateurs de production, de qualité, et de sécurité peuvent être consolidés, analysés, et croisés pour identifier des tendances, anticiper des dérives, et mesurer l'impact des actions correctives. Cette culture de la data constitue un atout différenciant des prestataires habitués à piloter finement leur activité.

L'amélioration continue est également une dynamique à entretenir. Points quotidiens avec les équipes, retours d'expérience systématiques après chaque incident, sessions pour identifier des pistes d'optimisation : ces rituels structurés créent une démarche d'amélioration permanente. L'objectif est de créer une culture où chacun, à son niveau, cherche à faire mieux.

Une réflexion enrichie grâce à la **diversité des expériences du prestataire** qui intervient sur plusieurs sites, pour plusieurs clients, et dans différents secteurs industriels. Cette connaissance croisée accumulée est précieuse. Une solution développée dans l'automobile inspire une innovation en aéronautique. Une méthodologie éprouvée dans le nucléaire s'adapte à la chimie.

Cette capacité à injecter des connaissances provenant d'autres domaines permet d'apporter une vision ***out of the box***, de challenger les habitudes, de casser les silos. Là où un industriel peut se retrouver enfermé dans ses propres pratiques, le prestataire apporte un regard neuf.



BRAS ROBOTISÉ POUR UN LEADER DE L'AÉRONAUTIQUE, UNE INNOVATION QUI REDONNE DU TEMPS À L'EXPERTISE HUMAINE

Automatiser une tâche répétitive pour permettre aux collaborateurs de se recentrer sur leur expertise : c'est tout l'objectif d'un nouveau bras robotisé imaginé et développé par Onet Logistique & Production pour son client leader du secteur aéronautique.

Une innovation née d'un besoin terrain, pensée avec les collaborateurs et conçue pour améliorer concrètement leur quotidien.

Tout est parti d'un constat simple, remonté directement par nos équipes présentes sur site : chaque jour, les contrôleurs doivent positionner des échantillons sur un appareil de mesure et lancer les contrôles associés. Une opération indispensable au processus, mais particulièrement répétitive et à faible valeur ajoutée.

Face à ce besoin, nous avons imaginé et développé un bras robotisé capable d'automatiser cette opération. Pour concevoir une solution réellement adaptée, nos équipes ont travaillé en étroite collaboration avec notre client.

Observation des pratiques, compréhension des contraintes, échanges avec les collaborateurs… cette proximité avec le terrain a permis de développer une réponse sur mesure, directement intégrée au processus existant.

JUSQU'À 1H30 LIBÉRÉE CHAQUE JOUR

L'objectif de cette innovation n'est pas de remplacer l'expertise humaine, mais au contraire de la recentrer là où elle apporte le plus de valeur.

Grâce à l'automatisation de cette opération, **le contrôleur peut libérer jusqu'à 1h30 par jour** et consacrer davantage de temps aux missions nécessitant pleinement son savoir-faire et ses compétences.

Une innovation qui illustre concrètement notre volonté de mettre la technologie au service des équipes terrain, tout en conjuguant amélioration des conditions de travail et performance opérationnelle.

À découvrir en vidéo :



« Notre positionnement à l'interface entre la logistique et la production constitue un avantage concurrentiel rare. Nous apportons une flexibilité et une réactivité propres à la logistique, notre expertise historique, mais aussi la culture de la donnée, la sensibilité à la gestion des flux. Et nous injectons ces compétences dans la production.

La logistique, ce sont souvent des marges très faibles. Si on n'est pas très bon, on perd de l'argent. Cette sensibilité aux faibles marges crée une discipline et une rigueur dans l'optimisation. Quand on injecte cette discipline dans la délégation de production, on peut apporter à la fois de la qualité, de la flexibilité et des prix compétitifs.

Marc Thélot,

Chargé de mission
Onet Logistique & Production

05

BÂTIR UNE RELATION DE PARTENARIAT DURABLE

Certaines craintes peuvent être exprimées par les industriels face à la délégation de production : perdre la maîtrise d'un processus stratégique, voir le niveau d'excellence se dégrader, ou encore, gérer l'intégration d'équipes extérieures dans une organisation structurée.

Ces craintes ne se dissipent pas par le discours, mais par la démonstration. **La transparence constitue le premier pilier de la réponse** : transparence sur les processus, sur les difficultés, comme sur les résultats. Le client doit pouvoir accéder à toute l'information nécessaire pour s'assurer que les standards sont respectés.

La confiance, ensuite, qui se construit progressivement, par la rigueur, la méthode et des résultats probants. Les premiers mois sont décisifs : le prestataire doit prouver sa capacité à tenir ses engagements, à respecter les standards, et à s'intégrer efficacement. Cette rigueur rassure et démontre que le prestataire s'appuie sur des standards documentés et des procédures robustes.

La construction d'une **collaboration dans la durée** représente l'aboutissement de la démarche. C'est une précieuse capitalisation sur l'expérience acquise. L'évolution naturelle d'une relation réussie marque **le passage du sous-traitant au partenaire**. Le sous-traitant exécute selon un cahier des charges. Le partenaire participe à la définition des objectifs, propose des solutions, s'engage sur des résultats. Cette montée en partenariat suppose un partage d'objectifs et une co-construction des solutions.

La recommandation client constitue la preuve ultime de cette relation solide : lorsqu'un industriel accepte de témoigner auprès de pairs, d'ouvrir les portes de ses usines, ou de partager publiquement les résultats obtenus.



96 %[1]

DE NOS CLIENTS SATISFAITS DE NOS SERVICES

LE TOP 5 DES MOTIFS DE SATISFACTION

- Le savoir-être des agents
- La disponibilité et la réactivité de nos équipes
- Le savoir-faire des équipes
- Les équipements/tenues/moyens matériels
- La compétence et l'efficacité

1. Source : Onet, enquête de satisfaction clients 2026



« Un prestataire en délégation de production doit pouvoir répondre rapidement à nos demandes de changement de planification, à la hausse comme à la baisse, mais aussi être un relais fiable et moteur dans la recherche de l'amélioration des conditions de travail, de la sécurité, de la qualité et de la productivité.

Nos critères de choix ont porté sur l'expérience du prestataire sur nos activités, le niveau de formation de son personnel et, surtout, la confiance vis-à-vis de son management local : c'est ce qui a fait la différence pour Onet Logistique & Production.

Gilbert Raffin-Peyloz,
Ingénieur Exploitation – Qualité, Dillinger France





ONET LOGISTIQUE & PRODUCTION

Avec plus de 120 sites et 24 agences en France, Onet Logistique & Production s'appuie sur l'expertise de 3500 personnes pour accompagner ses clients au cœur de leurs opérations, en proposant des solutions sur mesure en conseil et ingénierie logistique, gestion et pilotage des flux physiques et d'information, délégation de production et services administratifs externalisés.

L'expertise et les expériences acquises sur des secteurs à très haut niveau d'exigence légitiment sa position d'acteur référent de la logistique et de la production parmi les 10 premiers 3PL de France.



CONCLUSION

FAIRE ÉVOLUER LES MENTALITÉS POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS

Flexibilité, maîtrise des coûts, accès à des compétences rares : ces impératifs s'imposent désormais à l'industrie française. La délégation de production, longtemps impensable dans un secteur attaché à la maîtrise intégrale de sa fabrication, devient une option stratégique incontournable.

Le principal obstacle reste culturel. Beaucoup d'industriels n'envisagent tout simplement pas de déléguer certaines opérations de production – non par réticence, mais par habitude. Pourtant, la délégation de production ne revient pas à abandonner des compétences stratégiques, mais à se recentrer sur son cœur de métier tout en accédant à une flexibilité et à une expertise complémentaires.

Cette évolution suppose un double changement de posture. Les prestataires doivent démontrer leur capacité à dépasser la simple exécution pour apporter de la valeur : innovation, optimisation, ou encore, engagement sur les résultats. Les industriels doivent accepter de considérer ces prestataires comme de véritables partenaires, capables de contribuer à leur performance.

Les industriels qui sauront franchir ce pas disposeront d'un avantage compétitif majeur face aux défis des prochaines années.

LOGISTIQUE & PRODUCTION

onet.fr

36 boulevard de l'Océan
13009 Marseille

Tél. : 04 91 23 22 21

Onet® est une marque déposée en France et dans d'autres pays.
ONET SA - RCS B 059801324 Marseille I Données 2026 I Crédits : Gettyimages - Onet