

## Introduction

Les entreprises peuvent choisir de "faire faire", d'externaliser plutôt que de "faire" en interne pour diverses raisons.

Les avantages (organisationnels, financiers...) de l'externalisation sont nombreux. L'analyse de la chaîne de valeur guide l'entreprise dans son choix.

De nombreuses activités liées à l'informatique peuvent être externalisées.

### Questions d'application :

→ Définir la notion d'externalisation.

→ Quelles sont les raisons du choix d'externaliser une activité ?

## 1) Les moyens de l'externalisation et la chaîne de valeur de l'entreprise

### A) La sous-traitance et l'externalisation

#### Questions d'application :

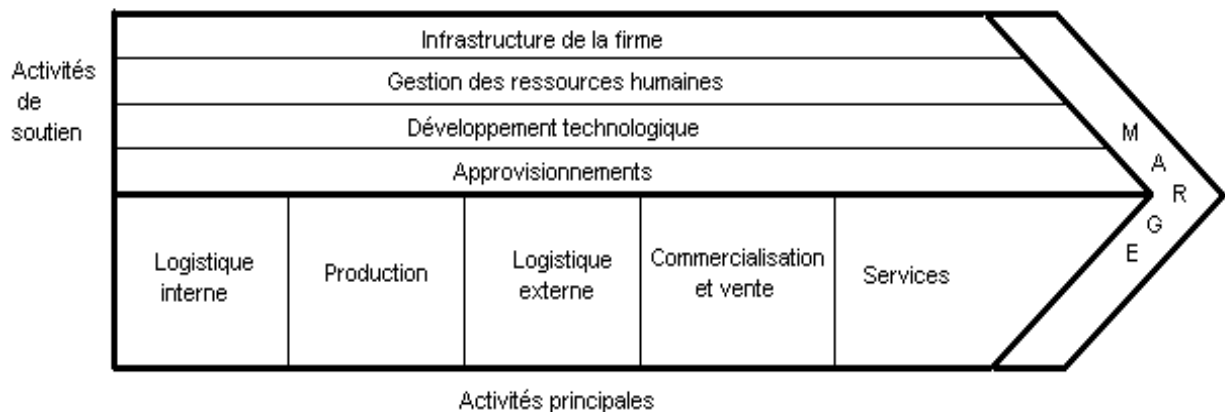
→ Définir la notion de sous-traitance.

→ Distinguer l'externalisation de la simple sous-traitance.

→ Quelles sont les "fonctions support" qui sont externalisées ?

### B) La chaîne de valeur de l'entreprise

La chaîne de la valeur forme le schéma de l'imbrication des activités créatrices de valeur en distinguant activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) et de soutien (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructure de la firme) :



Cette décomposition montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou son potentiel dans une optique de différenciation. Comme ces activités sont liées les unes aux autres par des mécanismes d'optimisation (il peut être nécessaire d'arbitrer entre deux activités) ou de coordination dont l'impact sur les coûts et les performances de la firme sont considérables. Il existe également des liaisons externes (ou « verticales »), quand la chaîne de valeur de la firme est en contact avec celles des clients fournisseurs et distributeurs.

### Questions d'application :

→ Définir la notion de "chaîne de valeur".

→ Quel est l'impact de l'analyse de la chaîne de valeur sur la décision d'externalisation ?

→ Dans quelle mesure les TIC ont-ils investi la chaîne de valeur ?

## 2) Les avantages et les risques de l'externalisation

### A) Les avantages de l'externalisation

#### Questions d'application :

- Dans quelle mesure l'externalisation permet-elle aux entreprises de bénéficier de l'expérience et du savoir-faire du prestataire extérieur ?
- Dans quelle mesure l'externalisation permet-elle aux entreprises de se "recentrer sur son cœur de métier" ?
- Dans quelle mesure l'externalisation permet-elle aux entreprises de se consacrer davantage à la recherche et l'innovation ?
- Dans quelle mesure l'externalisation permet-elle aux entreprises de réagir plus rapidement aux modifications de l'environnement ?
- Dans quelle mesure l'externalisation permet-elle aux entreprises de transformer les coûts fixes en coûts variables ?

### B) Les risques de l'externalisation

#### Questions d'application :

- Dans quelle mesure l'abandon d'un savoir-faire peut-il constituer un risque pour l'entreprise ?
- Dans quelle mesure l'externalisation peut-elle conduire à une perte de la confidentialité dans les informations ?
- Pourquoi peut-on parler d'une difficile réversibilité de l'opération en cas de "réinternalisation" (ou back-sourcing) ?

### Conclusion

Aujourd'hui, les entreprises font de plus en plus souvent le choix d'externaliser leur activité. Si les avantages sont nombreux, les risques ne doivent pas être négligés.

→ Complétez le tableau suivant (par une croix) :

	<i>Recours à l'externalisation</i>		
	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>	<i>Risques</i>
<i>Réduction des coûts</i>			
<i>Flexibilité de la production</i>			
<i>Dépendance par rapport au prestataire</i>			
<i>Évolution des coûts fixes</i>			
<i>Évolution des coûts variables</i>			
<i>Recentrage sur son cœur de métier</i>			
<i>Abandon d'un savoir-faire</i>			
<i>Fiabilité du partenaire externe choisi</i>			
<i>Pérennité du partenaire externe choisi</i>			

### Cas pratique :

#### *La chaîne de valeur*

La chaîne de valeur est définie par les processus ou activités internes d'une entreprise pour concevoir, fabriquer, mettre en marché, livrer et assurer le service après-vente du produit. La chaîne de valeur peut être étudiée du concept jusqu'à la mise en production ou de la commande jusqu'à la réception du paiement.

La valeur est définie comme étant le service ou produit fourni au client au juste prix, au bon moment, et tel que défini par le client. Il existe deux types de valeurs ; la valeur ajoutée et la non valeur ajoutée.

La valeur ajoutée correspond à toutes activités qui ajoutent de la valeur (marchande ou fonctionnelle) au produit, c'est-à-dire les activités pour lesquelles le client est prêt à payer.

La non valeur ajoutée quant à elle représente des activités non nécessaires qui n'ajoutent aucune valeur marchande ni fonctionnelle au produit, c'est-à-dire du gaspillage.

Ainsi, la chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. Le schéma de la chaîne de la valeur (figure de la partie 1 B du cours supra) montre les activités (principales et de soutien) requises aux bons fonctionnements d'une entreprise. Il est à noter que les activités de soutien ne doivent pas être enlevées, mais celles-ci peuvent être revues de façon à assurer leur intégration optimale et efficace.

Le principe de base de la désagrégation est qu'on devrait isoler et séparer les activités que si elles sont fortement différenciées d'un point de vue économique, ou si elles ont un fort potentiel de différenciation compétitive, ou si elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts. Dans l'utilisation de la chaîne de valeur, on procède à des désagréations de plus en plus fines de certaines activités, à mesure que l'analyse fait découvrir des différences importantes pour l'avantage concurrentiel, tandis que d'autres sont regroupées.

Le rythme et l'ampleur de la mondialisation actuelle sont sans précédent et liés à l'émergence rapide de chaînes de valeur mondiale, sur fond de fragmentation géographique de plus en plus marquée des processus de production. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont permis de scinder la chaîne de valeur, et de déterminer la localisation des activités de chaque maillon dans une optique de réduction des coûts. La mondialisation des chaînes de valeur se traduit donc par une fragmentation physique du processus de production, dont les différentes étapes sont réalisées en des lieux distincts suivant une logique d'optimisation, les entreprises ayant intérêt à se tourner davantage vers des sources d'approvisionnement internationales pour leurs consommations intermédiaires.

Questions sur le dossier :

- Quelles sont les activités qui contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?
- Les activités créatrices de valeur sont-elles indépendantes les unes des autres ?
- Quel est l'impact des TIC sur la chaîne de valeur ?
- Définir la notion de consommations intermédiaires.