



**HAL**  
open science

## Quelles stratégies pour les achats de prestations intellectuelles ?

Thomas Palermi

► **To cite this version:**

Thomas Palermi. Quelles stratégies pour les achats de prestations intellectuelles?. Gestion et management. 2019. dumas-02394817

**HAL Id: dumas-02394817**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02394817>**

Submitted on 5 Dec 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

Quelles stratégies pour les achats de prestations intellectuelles ?



Présenté par : PALERMI Thomas

Nom de l'entreprise : ALSTOM

Tuteur entreprise : CANCELLO Aurélie

Tuteur universitaire : MERMINOD Nathalie

Master 2 – Alternance  
Master GPLA  
Spécialité (ou Parcours) DESMA  
2018-2019





Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.



## REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont aidé à rédiger ce mémoire et qui ont fait de cette année de master DESMA une expérience très enrichissante.

Premièrement, je souhaite remercier ma maitre d'apprentissage, Aurélie CANCELLO, pour ses conseils autour de ce mémoire mais, plus généralement, pour sa confiance, le temps qu'elle m'a accordé et l'ensemble des conseils donnés tout au long de cette année d'apprentissage qui m'auront appris énormément.

Je remercie également ma tutrice universitaire Nathalie MERMINOD pour sa disponibilité, son support et l'aide précieuse qu'elle m'a apportée tout au long de ce mémoire

Je tiens également à remercier l'ensemble des personnes avec qui j'ai pu travailler cette année au sein de l'entreprise ALSTOM et qui ont permis de faire de cette année d'alternance une réussite. Je remercie notamment Louis CURTO pour la confiance accordée et l'aide apportée pour l'obtention de mon VIE ainsi que Paola ROYER qui a pris le temps de répondre à mon questionnaire.

Je remercie également l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de la partie benchmark pour m'avoir accordé du temps et pour les réponses apportées qui auront été d'une grande aide pour la rédaction de ce mémoire.

Merci également à l'IAE, l'organisation et les professeurs pour l'année scolaire qui aura été intense mais très enrichissante.

Enfin, je remercie mes camarades de la promotion DESMA qui ont rendu l'année plus facile par la bonne humeur et la solidarité au sein de la classe.

Merci à tous pour avoir fait de cette année une réussite.

Thomas Palermi

## SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>1 REVUE DE LITTERATURE</b> .....	<b>12</b>
1.1 DELIMITATION DU SUJET .....	13
1.1.1 Définition des termes importants .....	13
1.1.2 Objectif.....	16
1.1.3 Cadre apporté.....	17
1.1.4 Aspects juridiques.....	19
1.2 POURQUOI ET QUAND SOUS-TRAITER ? .....	22
1.2.1 Avantages et inconvénients de la sous-traitance .....	23
1.2.2 Sous-traitance et cœur de métier .....	27
1.2.3 Quand faire ? Quand faire-faire ?.....	31
1.3 CONSTRUCTION DE LA MATRICE .....	33
1.3.1 Axe 1 : Compétences relatives du partenaire .....	34
1.3.2 Axe 2 : Complexité.....	36
1.3.3 Matrice retenue.....	42
1.4 LA GESTION DES ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES .....	43
1.4.1 Planification .....	45
1.4.2 Analyse de l'activité .....	45
1.4.3 Sélection du prestataire .....	46
1.4.4 Pilotage et contrôle .....	51
1.4.5 Evaluation de la prestation/retour d'expérience .....	54
CONCLUSION .....	54
<b>2 BENCHMARK</b> .....	<b>57</b>
INTRODUCTION .....	58
2.1 QUESTIONS GENERALES SUR L'ORGANISATION ET LA SEGMENTATION.....	59
2.2 AVANTAGES ET RISQUES LIES A LA SOUS-TRAITANCE .....	60
2.2.1 Réflexion stratégique et sous-traitance d'activités cœur de métier.....	60
2.2.2 Avantages de la SST .....	63
2.2.3 Les sujets légaux .....	64
2.2.4 Implication des achats et facteur clés de succès .....	66
2.3 VALIDATION DES AXES DE LA MATRICE.....	67
2.3.1 Complexité de la prestation .....	67
2.3.2 Compétences relatives du prestataire (capacité vs spécialité) .....	68
2.3.3 Autres facteurs.....	69
A. LA GESTION DES ACHATS DE PRESTATION.....	69
1. Planification .....	69
2. Analyse de l'activité .....	74
3. Choix du prestataire.....	81
4. Pilotage et contrôle .....	85
5. Evaluation/REX.....	86
B. QUESTIONS D'OUVERTURE .....	86
1. Coopération externe .....	86
2. Autres remarques sur le VERBATIM :.....	86
CONCLUSION .....	87

<b>3</b>	<b>PRECONISATIONS</b>	<b>88</b>
3.1	RECOMMANDATIONS GENERALES :	89
3.1.1	Prêt de main d'œuvre illicite et délit de marchandage	89
3.1.2	Organisation achat et élaboration du panel	91
3.1.3	Réflexion sur les compétences et le cœur de métier	93
3.2	MATRICE D'AIDE A LA PRISE DE DECISION	94
3.2.1	Matrice retenue	94
3.2.2	Utilisation de la matrice	94
3.2.3	Dénomination des cases :	96
3.3	STRATEGIES APPLICABLES SUR LA MATRICE	97
3.3.1	Planifier	97
3.3.2	Analyse de l'activité	99
3.3.3	Sélection du prestataire	102
3.3.4	Pilotage	108
3.3.5	Evaluation/ Retour d'expérience	113
3.3.6	Formalisation d'une stratégie	114
	<b>CONCLUSION</b>	<b>115</b>



## INTRODUCTION

“C’est au cœur de l’entreprise, dans ce qui constitue le noyau de son métier, que se trouvent les racines de sa compétitivité” (C.K Prahalad et G. Hamel, 1990). Si ce mémoire s’ouvre par cette citation, c’est qu’elle illustre clairement et simplement l’une des grandes tendances stratégiques adoptées depuis plusieurs décennies par les entreprises : se recentrer sur leur cœur de métier.

Le modèle des grandes compagnies américaines verticalement intégrée de l’après-guerre semble loin derrière nous (Monczka, 1998). Aujourd’hui, les grandes entreprises se sont orientées vers des organisations recentrées sur ce qu’elles savent faire de mieux, les activités où elles apportent le plus de valeur ajoutée et qui leur permettent d’obtenir un avantage concurrentiel, en d’autres termes : leur cœur de métier.

Ce changement de stratégie a entraîné de fortes transformations au niveau de l’économie mondiale. Ainsi, c’est notamment à la suite de la décision des entreprises électroniques américaines d’externaliser une partie de leurs activités au Japon dans les années 50 qu’un transfert de compétences et la création de grands groupes japonais dans ce secteur ont eu lieu (Monczka, 1998). Ce n’est donc pas uniquement sur l’entreprise elle-même que la notion de cœur de métier est impactante mais sur l’ensemble de son écosystème. Petit à petit, les entreprises externalisent des composants de plus en plus stratégiques et complexes, le donneur d’ordre devient un « architecte industriel » et décompose son produit en « *une somme intégrée et cohérente de sous-ensembles* » (F.Mazaud, 2006). Les fournisseurs deviennent des ressources externes et des partenariats sont établis avec certains fournisseurs clés (N.Tréhan, 2014). Les flux se complexifient et la part des achats dans le chiffre d’affaires de l’entreprise augmente progressivement pour atteindre autour de 60%-70% en moyenne aujourd’hui. (N.Tréhan, 2014). Face à ces nouveaux défis et ce changement de stratégie d’entreprise, les fonctions achats et supply chain prennent leur essor et deviennent, avec le temps, des fonctions stratégiques de l’entreprise, en charge non-seulement de la gestion des ressources externes de l’entreprise mais également impliquées dans la politique “Make-or-buy” de cette dernière.

Ces fonctions achats et supply chain sont-elles uniquement impliquées ? Oui, car la décision “faire ou faire-faire” ne doit pas être l’affaire d’une fonction mais bien une

décision prise par une approche inter fonctionnelle et guidée par une véritable vision stratégique de la part de la direction. Comme expliqué par F.Guiennet et T.Sauvage (2009). *“l’externalisation est devenue aujourd’hui un véritable outil de management à la disposition des dirigeants. Correctement utilisée, elle peut engendrer une transformation radicale des processus d’une entreprise, de ses coûts, voire même de sa culture. En contrepartie, cet outil, s’il ne s’inscrit pas dans une véritable réflexion stratégique, s’il n’est pas mis en œuvre de façon planifiée et cohérente, s’il ne fait pas l’objet d’une communication claire et intelligente et surtout s’il n’obtient pas le soutien de la direction, peut avoir des effets dommageables.”*

L’externalisation ou la sous-traitance ne sont donc pas la solution miracle face à la recherche de compétitivité et on pourrait dire que les entreprises réussissant à accroître significativement leur performance grâce à ce levier ne sont pas celles qui sous-traitent le plus mais celles qui sous-traitent le mieux ; celles qui ont su identifier leur compétences cœur, tisser des relations bénéfiques avec leurs sous-traitants/fournisseurs pour tirer parti de leur savoir-faire et leurs compétences.

De nombreux ouvrages, articles ou même modules universitaires traitent cette question de “faire ou faire-ou faire” et des politiques de sous-traitance. Pourtant, on remarque que la plupart des ouvrages existant traitent principalement de la sous-traitance de production et répondent donc à la question faut-il produire ou faire produire ? Fabriquer ou acheter ? De la définition des stratégies de sous-traitance jusqu’à gestion de la relation avec les sous-traitants, nombreux sont les aspects ayant été traités.

Au contraire, la sous-traitance et l’externalisation d’activités hors production n’ont été que peu évoquées dans la littérature et, lorsque cela est traité, on retrouve souvent les termes d’externalisation de services relativement simples (cafétéria, ménage, centres d’appels...) ou de fonctions (faut-il externaliser les RH ? Le service informatique ? La logistique ?). Le premier sujet, l’externalisation de services a connu un vrai succès et s’est imposé dans la majorité des entreprises : il ne viendrait à l’esprit d’aucun grand groupe de réinternaliser les prestations de ménages ou de cafétéria. Les services externalisés sont souvent simples et il serait bien plus contraignant pour le groupe de s’occuper de la gestion de ce service (achat des produits d’entretien, recrutement et gestion du turnover des salariés...) que de le confier à un spécialiste du domaine. Le deuxième mouvement, l’externalisation de fonctions, connaît, lui, un succès plus

mitigé. Les textes faisant l'éloge de cette pratique sont à peu près aussi nombreux que ceux qui l'évoquent comme un échec inévitable. Pour preuve de ce clivage, les mouvements fréquents entre externalisation et réinternalisation de la fonction informatique. L'exemple le plus connu reste celui de JP Morgan, externalisant son service informatique en 2002 avec, à la clé, un contrat de cinq Milliards d'euros pour IBM et décidant finalement de réinternaliser la fonction seulement 18 mois plus tard (V.Collen, 2004). L'argument principal des partisans de l'externalisation de certaines fonctions est le fait qu'elle ne sont pas stratégiques pour l'entreprise.

Les travaux en termes d'externalisation hors-production traitent donc, en majorité, des sujets considérés comme simples, peu complexes et non stratégiques. Or, dans la pratique, des prestations bien plus complexes que cela sont externalisées. Si elles ne peuvent pas être considérées comme des "achats directs" car ne rentrant pas dans la nomenclature du produit, celles-ci peuvent toutefois s'avérer stratégiques et avoir un impact direct sur la qualité et/ou la performance du produit final : étude d'ingénierie, étude marketing, développement d'un logiciel... Toutes ces prestations peuvent être regroupées sous une seule catégorie : les prestations intellectuelles.

Cette catégorie est quelque peu délaissée par la littérature et rares sont les textes traitant de ce sujet. Pourtant, dans la pratique, les entreprises sont de plus en plus confrontées à ce genre d'achats de prestations. Le fait qu'il s'agisse d'achats indirects amène parfois, à tort, les entreprises à considérer ces achats comme des achats simples et peu importants. Celles-ci ne sont pas toujours conscientes de l'impact stratégique et des conséquences qu'une mauvaise gestion de ces achats peut engendrer. Au contraire, certaines entreprises sont complètement réticentes à sous-traiter des prestations intellectuelles alors même qu'un prestataire extérieur serait plus compétent/performant pour réaliser cette prestation. M.Alexander and D.Young (1996), résumant parfaitement cet état d'esprit à travers la citation suivante : "the most typical manager's attitude regarding outsourcing is a mixture of enthusiasm and fear".

Ce sujet étant peu abordé dans la littérature et l'une de mes missions d'alternance étant d'acheter des prestations intellectuelles, il est apparu comme intéressant de traiter de la thématique de la sous-traitance des prestations intellectuelles dans ce mémoire. Ce dernier est construit en trois parties : une revue de littérature, une étude de terrain et une partie présentant les préconisations applicables grâce aux deux premières parties.

Dans la revue littéraire, la première partie visera à délimiter le sujet et définir les termes importants afin de définir une problématique précise.

# 1 REVUE DE LITTERATURE

## 1.1 DELIMITATION DU SUJET

Avant de commencer à mener une vraie réflexion sur le sujet, il convient de définir une problématique. Pour ce faire et afin d'avoir une meilleure vision du sujet abordé, une définition des termes importants sera tout d'abord réalisée.

### 1.1.1 DEFINITION DES TERMES IMPORTANTS

La distinction existante entre externalisation et sous-traitance ainsi que la signification exacte de ces deux termes est importante à connaître. Le fait qu'il existe plusieurs définitions pour chacun de ces termes et que, dans le langage commun et le jargon de l'entreprise, les deux termes soient parfois élargis, fusionnés ou confondus ne rend pas la tâche facile. Barreyre (1968) résume d'ailleurs cela d'une parfaite manière : "En tous cas, il est symptomatique que la première question que vous pose un directeur des achats averti, lorsque l'on se propose d'ouvrir un débat sur le sujet (de la sous-traitance, NDLR) est la suivante : "qu'entendez-vous par sous-traitance ?".

Intéressons-nous tout d'abord au terme externalisation.

#### 1.1.1.1 L'externalisation

Dans sa définition la plus basique, l'externalisation est un « *un arrangement dans lequel la société s'adresse à une autre société pour exécuter une fonction particulière en son nom* » (J. Mohr et al., 2011 cité par N.Dufour, 2014).

L'un des aspects de l'externalisation et qu'elle intervient en "*modifiant durablement, en soustraction de la firme vers le marché, les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources*". (N.Dufour, 2014)

Pour Swink (1999), il s'agit de "*déléguer à un agent externe la responsabilité opérationnelle de processus ou de services précédemment fournis intérieurement à l'organisation* (M. Swink, 1999 cité par N.Dufour, 2014)."

On pourrait donc retenir trois points importants qui caractérisent l'externalisation. Premièrement, le fait de faire réaliser une activité par une autre société. Deuxièmement, la notion de durabilité et de récurrence. Enfin, la notion de transfert : l'activité devait précédemment être réalisée en interne.

La définition de Greaver (1999, cité par F.Guiennet et T.Sauvage, 2009) reprend de manière plus précise les trois définitions précédentes. Pour lui, l'externalisation est

*“l’acte par lequel on transfère des activités internes récurrentes d’une entreprise et les pouvoirs décisionnels qui y sont associés à un prestataire extérieur dans les conditions définies par le contrat. Dans la pratique sont bien souvent transférées non seulement les activités, mais également les facteurs de production, à savoir les ressources contribuant à la réalisation de l’activité récurrente : personnel, installations, équipement, technologie... et les droits décisionnels, c’est-à-dire la responsabilité de prendre des décisions relatives à certains éléments des activités transférées”.*

On remarque donc que l’externalisation ne tient pas compte, entre autres, des critères suivants : le type de société à qui l’activité est externalisée, l’importance stratégique ou encore la manière dont l’activité devra être réalisée (cahier des charges techniques vs cahier des charges fonctionnels). Une activité externalisée peut donc représenter un terme assez générique englobant plusieurs types de prestations assez disparates. Intéressons-nous, désormais, à la notion de sous-traitance.

### **1.1.1.2 La sous-traitance**

Le Conseil économique et social (1973, cité par Barreyre, 1992) définit la sous-traitance comme : *“ l’opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d’exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale”.*

Selon Barreyre (1968) est sous-traitant : *“l’entreprise qui exécute une commande pour le compte d’un autre industriel, appelé donneur d’ordre, et selon les directives de ce dernier ; cette commande peut être constituée, soit de pièces, d’ensembles ou de sous-ensembles, soit simplement d’une opération ou d’un traitement sur un produit.”*

### **1.1.1.3 Différence entre externalisation et sous-traitance**

Ces définitions nous montrent que sous-traitance et externalisation restent des notions assez proches. Cependant, des divergences sont à prendre en compte. Premièrement, l’externalisation renvoie aux notions de temporalité (le long terme) et de transfert (l’activité devait précédemment être réalisée en interne) là où la sous-traitance ne tient pas compte de ces critères. Sur ces deux aspects-là, la sous-traitance a donc une portée plus large que l’externalisation.

Au contraire, sur d’autres aspects, la sous-traitance est plus restrictive. Elle induit notamment une subordination juridique entre les deux sociétés. Le client doit spécifier

via un cahier des charges les attendus et donnera des directives au sous-traitant sur la manière dont le travail devra être réalisé.

En prestations intellectuelles, l'externalisation pourra donc constituer le fait pour une entreprise de faire appel à un prestataire pour une activité qui était autrefois réalisée en interne et, ce, sur une vision à long terme.

La sous-traitance de prestations intellectuelles, quant à elle, consisterait au fait, pour une société, de faire appel à un prestataire pour exécuter une activité de prestations intellectuelles dans le respect du cahier des charges fourni et des directives qu'elle lui imposera.

La différence entre ces deux termes reste assez subtile et l'on comprend aisément que la distinction soit parfois difficile à réaliser dans la pratique. Enfin, il est important de noter que, dans le cadre de ce mémoire, c'est bien la sous-traitance (et non l'externalisation) de prestations intellectuelles qui sera étudiée.

Il convient également à ce stade de s'interroger sur la définition du terme prestations intellectuelles.

#### **1.1.1.4 Les prestations intellectuelles**

Le terme "prestations intellectuelles" semble plutôt explicite, or, paradoxalement, il est très difficile d'en trouver une définition précise. Bien souvent, lorsque le sujet est abordé il n'est pas caractérisé par une définition mais par des exemples de prestations. Cela rend complexe la capacité à définir clairement les contours de ce terme et à savoir ce qu'il comprend et exclut. Où démarre la prestation intellectuelle et quelle est la différence avec un service ?

Prenons donc le problème à l'envers et commençons par définir ce qu'est un service. Selon le dictionnaire Larousse, il s'agit d'une "activité économique destinée à satisfaire un besoin mais qui n'est pas un bien matériel". La définition de l'INSEE est à peu près similaire, à la différence près qu'elle explicite qu'il s'agit de "la mise à disposition d'une capacité/prestation technique ou intellectuelle."

Une prestation de service correspond donc à un terme générique incluant à la fois des prestations intellectuelles mais, plus généralement, l'ensemble des prestations non matérielles. Les prestations intellectuelles correspondent donc bien à une "sous-famille" des prestations de service.



Concernant les prestations intellectuelles, la définition la plus satisfaisante, selon nous, est celle donnée par le cabinet OSABUY « Ensemble des prestations réalisées au moyen de compétences humaines et matérialisées par la remise d'un ou plusieurs livrable(s) objets des prestations à réaliser ». Si la première partie de la définition proposée correspond bien à la définition d'un service, une prestation intellectuelle impose la livraison d'un livrable. C'est bien là que la différence s'opère avec des activités plus "techniques" (maintenance, gestion des centres d'appels, nettoyage, gestion du parc informatique...).

On admettra tout de même que, pour certaines activités (gestion de paie, des commandes d'achats...), l'appréciation sur la classification ou non en tant que prestations intellectuelles restera assez subjective. Cependant, cette définition apporte un cadre global qui nous permet de mieux apprécier cette notion.

Maintenant que les termes ont été définis, intéressons-nous à l'objectif visé lors de la rédaction de ce mémoire.

### **1.1.2 OBJECTIF**

Comme expliqué en introduction, si le thème de la sous-traitance de production a largement été traité par la littérature, celui de la sous-traitance de prestations intellectuelles n'a été que peu abordé. Or, c'est un sujet face auquel les entreprises se retrouvent de plus en plus confrontées.

Ce manque d'intérêt de la part des théoriciens peut, selon nous, s'expliquer par plusieurs facteurs. Premièrement, ce sujet est souvent vu, à tort, comme peu stratégique et assimilé à de la sous-traitance de tâches simples (Cf introduction). En allant plus loin, on peut également considérer que toutes les prestations intellectuelles ne revêtent pas le même degré stratégique. Si l'on prend l'exemple des prestations de conseil, on comprendra facilement qu'une étude visant à choisir le lieu d'implantation d'une nouvelle usine ou une étude visant à développer le recyclage dans les bureaux n'aura pas la même portée stratégique ni le même impact sur le résultat de l'entreprise.

Deuxièmement, le sujet reste relativement récent dans la mesure où il est une conséquence de plusieurs autres mouvements. Tout d'abord, de la montée en maturité de la fonction achat dans les entreprises et des problématiques associées de gestion de la relation fournisseurs, ensuite, du recentrage des entreprises sur leur cœur de métier et de toutes les réflexions sur les stratégies de sous-traitance. Enfin, du

mouvement relativement récent visant à sous-traiter des activités stratégiques et même, parfois, cœur de métier. Ce sont l'ensemble de ces problématiques qui ont engendré la naissance de la sous-traitance de prestations intellectuelles et il apparaît tout de même logique que les "root causes" de cette problématique aient été étudiées dans un premier temps.

Troisièmement, ce sujet n'est entré que récemment dans le périmètre de gestion de la fonction achat. Il a fallu attendre que celle-ci gagne en maturité pour qu'elle puisse se voir confier ces sujets-là. Encore aujourd'hui, dans de nombreuses entreprises, le rôle de la fonction achat reste cantonné aux achats de production et ces problématiques sont directement gérées par les clients internes. Il est donc logique que des mouvements théoriques sur ce sujet n'aient pas encore pu se créer.

Ce mémoire vise donc à apporter des pistes de réflexion sur un sujet d'actualité et qui n'a encore été que peu traité alors même que ce genre de réflexion pourrait être bénéfique aux acheteurs faisant face à ces problématiques.

Le mémoire a donc également pour but d'aider à avoir une réflexion stratégique sur ces domaines plutôt qu'à subir des contraintes d'effectifs et de budget.

La méthode retenue pour traiter ce sujet est celle de la construction d'une matrice d'aide à la prise de décision. Des leviers, points de vigilance et modes de fonctionnement seront proposés selon le positionnement sur cette matrice.

### **1.1.3 CADRE APPORTE**

Comme détaillé plus tôt, la sous-traitance de prestations intellectuelles intègre un vaste champ d'application (ingénierie, conseil, achats, informatique...). La matrice ne peut pas avoir pour vocation de traiter l'ensemble de ces sujets. Les activités analysées au cours de ce mémoire seront donc uniquement les activités de la chaîne de valeur de Porter (1980) qui sont caractérisées d'activités de "base" (cf. schéma ci-après). Ainsi, si l'on ne peut pas parler d'achats directs en Prestation Intellectuelles, on analysera tout de même uniquement la sous-traitance de prestations ayant un impact direct sur le produit final.

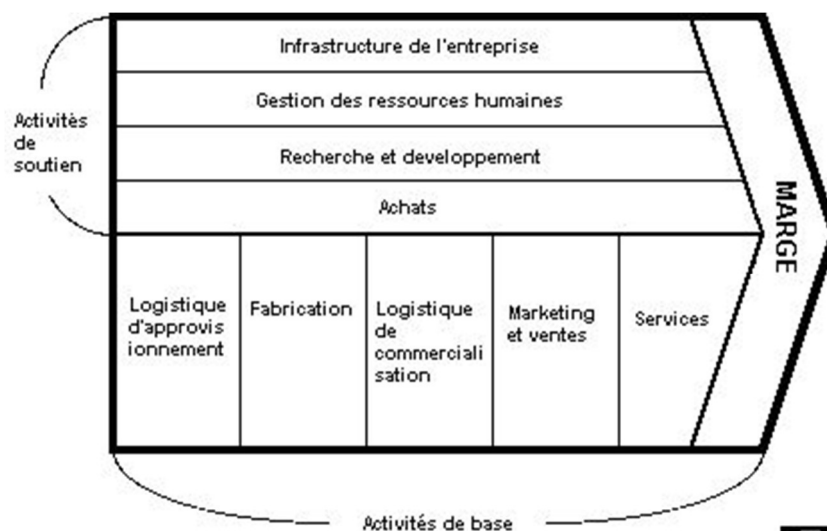


Figure 1 : Porter : La chaîne de valeur, 1980

Un deuxième point de précision est également à apporter quant aux “points” qui seront placés dans la matrice. Il existe trois niveaux de sous-traitance : par activités individuelles, par fonction (achats, RH, qualité...) ou par processus (Greaver, 1999 cité par F.Guiennet et T.Sauvage, 2009). Dans le cas de la prestations intellectuelles, on s'aperçoit que beaucoup d'entreprises raisonnent également au niveau sous-traitance d'un poste (le poste d'assistante achats, d'ingénieur qualité...). Ce dernier raisonnement pose un problème juridique : celui du travail illégal (voir plus de précisions en partie 1.1.4).

Afin de réaliser une analyse poussée, l'entreprise ne doit pas raisonner en termes de poste ou de fonction (et encore moins de personnes) mais en termes de tâches/d'activités. Ainsi, on ne sous-traite pas la prestation de Monsieur X ou le poste d'ingénieur qualité mais les tâches de “relecture des documents qualité”, “d'audit des fournisseurs”... Outre l'aspect légal (voir plus précisément dans la 1.1.4), cela permet de mieux catégoriser les tâches selon leur complexité/nature propre.

Poursuivons sur cet exemple d'ingénieur qualité : le poste d'ingénieur qualité peut sembler critique pour l'entreprise. L'entreprise veut conserver tout contrôle sur l'analyse de ses fournisseurs, le maintien de la capacité de ses process... Le métier apparaît donc comme critique et difficilement sous-traitable.

En apportant un raisonnement à partir des tâches, on peut cependant diviser ce métier en diverses tâches de criticités diverses. Le maintien de la capacité des process, de modification du processus qualité ou de plan d'amélioration de la qualité d'un

fournisseur sont, effectivement, des tâches que l'entreprise pourrait difficilement externalisées et qu'il apparaît critique de conserver en son sein.

Cependant, la relecture de document, la mise à jour de base de données process ou encore la rédaction de documents AMDEC apparaissent comme des tâches peu spécifiques, ne correspondant pas au cœur de métier de l'entreprise et qui présenteraient peu de risques à être sous-traitées.

Le rôle de l'acheteur, sera donc, dans un premier temps, de rencontrer les clients internes pour lister avec eux l'ensemble des tâches potentiellement sous-traitables dans leur secteur d'activité. L'un des points de vigilance sera de ne pas prendre un maillage trop large ou trop fin (qui entraînerait une décorrélation entre les attentes du client et le placement sur la matrice). On se rend vite compte qu'une des limites de ce fonctionnement pourrait être un manque de clarté et une trop grande complexité dus à un trop grand nombre de tâches. Pour palier celle-ci, une fois le listing des tâches effectué, on regroupera celles-ci par bloc homogènes de tâches.

L'ensemble des tâches du même bloc homogène doit, premièrement, se situer dans la même "zone" de la matrice et, deuxièmement, correspondre à un même marché fournisseur. On pourrait donc regrouper plusieurs dizaines de tâches qualité en quatre ou cinq gros blocs homogènes qui seront chacun confié à un fournisseur différent et gérer de manière différente.

Ce découpage par tâche rend également plus facile l'analyse financière et qualitative de la prestation sous-traitée. En effet, s'il peut être difficile de répondre aux questions "la sous-traitance de notre fonction qualité serait-elle plus économique que d'internaliser cette fonction ? La qualité de la prestation serait-elle meilleure ?", la réponse aux questions : "Combien nous coûte la réalisation de cette tâche en interne ? En externe ? Quel est l'écart en termes de qualité du rendu entre ces deux choix ?" est bien plus facile à déterminer. Cette vision permet également une plus grande adéquation avec la vision juridique de la sous-traitance de prestations intellectuelles.

#### **1.1.4 ASPECTS JURIDIQUES**

L'un des éléments clés à avoir en tête lors des achats de prestations intellectuelles est que, mal gérée, la sous-traitance peut être requalifiée comme du travail illégal.

L'article L8221-1 du code du travail identifie les différents types de travail illégal. En termes de prestations intellectuelles, les types de travail illégal les plus fréquents sont le prêt illicite de main d'œuvre et le marchandage. Les deux notions sont assez proches l'une de l'autre.

Le code du travail indique à l'article L8241-2 que : "Toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre est interdite". Des exceptions existent pour les entreprises de travail temporaires et d'autres cas non concernés dans le cadre ce mémoire.

Le marchandage est, selon l'article L8231-1 du code du travail, "défini comme toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluder l'application de dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail". Il y a donc toujours prêt de main d'œuvre illicite lorsqu'il y a marchandage mais la réciproque ne s'applique pas.

Dans les deux cas les sanctions sont les mêmes et peuvent être très lourdes pour l'entreprise comme pour les personnes physiques qui en sont responsables.

La personne morale peut, selon l'article L8234-2 du code du travail, se voir infliger une amende allant jusqu'à 150 000 € ou 375 000 € si le délit comprend plusieurs personnes. Parmi les autres peines, on note également la possibilité d'être exclu de toute participation à des marchés publics ou encore l'interdiction "d'exercer directement ou indirectement une ou plusieurs activités professionnelles ou sociales". Les sanctions peuvent donc pénaliser l'entreprise sur le long terme. La sanction ultime pouvant être la dissolution de la société.

Les personnes physiques, quant à elles, encourrent une amende pouvant aller jusqu'à 75 000€ et 5 ans de prison.

Il ne faut donc pas prendre à la légère ces problématiques.

Intéressons-nous désormais aux facteurs principaux qui peuvent entraîner le juge à qualifier une sous-traitance de prestations intellectuelles comme un prêt illicite de main d'œuvre.

Selon P. Brabant (2014), avocat au sein du cabinet juritravail, plusieurs pratiques sont à éviter. Premièrement, il ne doit exister aucun lien de subordination entre les salariés

du prestataire et le client. “Le contrat de sous-traitance suppose que le sous-traitant demeure responsable de son personnel ainsi que de l'exécution et de la qualité des travaux accomplis” (Cour de Cassation, Chambre criminelle, du 3 mai 1994, 93-83.10). Un lien de subordination peut exister lorsque le client valide/impose des dates de congés au(x) salarié(s) du prestataire ou plus simplement lorsque “le personnel mis à disposition travaille sous les ordres, la surveillance et la responsabilité des cadres des entreprises utilisatrices, lesquels leur fixent eux-mêmes, comme aux autres salariés, les tâches à accomplir.” (P.Brabant, 2014). Les tâches à accomplir doivent donc être communiquées au prestataire qui s'occupe ensuite de les transmettre à ses salariés.

Un autre aspect concerne la prestation en elle-même et lorsqu'elle ne “correspond pas à une tâche nettement définie relevant d'une compétence particulière du sous-traitant” (P.Brabant, 2014). Cela nous renvoie à la définition même de la prestation intellectuelle et de la notion de livrable : une prestation doit correspondre à une activité bien précise et non à la mise à disposition d'une personne. Ce genre de pratiques est souvent identifiable via le mode de rémunération. On distingue deux grands types de facturation de ces activités. Premièrement, la facturation au jour à un taux journalier convenu et la facturation au forfait, correspondant à un la facturation d'un montant global pour la prestation, peu importe le nombre de ressources ayant finalement été utilisées pour la réalisation de celle-ci. Dans le cas de prêt illicite de main d'œuvre la facturation est toujours faite au jour et la Cour de Cassation apprécie également ce critère. Dans un arrêt rendu en 2008, elle refuse de juger une prestation comme un prêt illicite de main d'œuvre au vu du fait que “les bons de commande produits ne faisaient pas ressortir que la rémunération de la prestation de service fournie était calculée sur le nombre d'heures de travail accompli par les salariés mis à disposition dès lors que ceux-ci indiquaient le prix de la prestation de manière forfaitaire dans la limite d'une variation de 2 %, sans référence ni à un coût horaire ni au temps ni au nombre de salariés utilisés”. (Cour de cassation, chambre sociale Audience publique du mercredi 6 février 2008; N° de pourvoi: 06-45385 à 06-45394).

Un autre élément de preuve pourrait être lorsque “l'entreprise utilisatrice fournit elle-même au personnel « prêté » le matériel utile pour exécuter les travaux” (P.Brabant, 2014).

Ce n'est cependant pas à l'appréciation d'un seul critère que la décision se prendra (par exemple une tarification au jour n'est pas obligatoirement signe de prêt illicite de main d'œuvre) mais bien avec une vue globale de la situation.

Il convient donc pour l'acheteur de bien raisonner en termes d'activités (cf. partie 1.1.3) et non de poste ou encore moins de personnes. Il doit sensibiliser ses clients internes et, même si cela peut prendre du temps, entraîner un changement de mentalité quant à la vision interne de la sous-traitance de prestations intellectuelles.

Cette première partie nous a donc permis de définir les notions importantes et de centrer le mémoire sur la gestion de la sous-traitance de prestations intellectuelles des activités de base de la chaîne de valeur de Porter. Elle a également fixé le but de ce mémoire : définir les stratégies à adopter en fonction du placement sur une matrice de bloc homogènes de tâches à sous-traiter. La suite du mémoire visera donc à répondre à la question suivante : *“Quelles stratégies adopter pour la sous-traitance de prestations intellectuelles des activités de base de la chaîne de valeur de l'entreprise ?”*

Dans la prochaine partie, les avantages et inconvénients de la sous-traitance de ces activités seront étudiées. Dans la suivante, le choix des deux axes de la matrice sera détaillé. Enfin, dans une dernière partie, des premières pistes de réflexions sur les stratégies à adopter selon le positionnement sur la matrice seront proposées

## **1.2 POURQUOI ET QUAND SOUS-TRAITER ?**

L'évolution considérable des marchés industriels a fait de l'obtention d'un avantage concurrentiel une condition sine qua non à la survie de l'entreprise. Face à cette absolue nécessité, les industriels se sont recentrés sur leur cœur de métier et ont donc eu besoin de se mettre à la recherche de savoir-faire extérieurs pour les autres activités (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005). C'est donc de cette situation qu'est née l'essence même de la sous-traitance.

Pour aller plus loin, il convient désormais de s'intéresser aux avantages et inconvénients de faire appel à de la sous-traitance, de s'intéresser à la sous-traitance d'activité cœur de métier puis, enfin, de déterminer les grands principes permettant de répondre aux questions : “Quand faire ? Quand faire faire ?”.

## 1.2.1 AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA SOUS-TRAITANCE

Avant de prendre une décision aussi importante que celle de sous-traiter ou de réaliser soi-même une prestation, il convient de bien comprendre les différents avantages ou inconvénients pouvant exister lorsque l'on fait le choix de la sous-traitance.

### 1.2.1.1 Flexibilité

Le gain en flexibilité est l'un des avantages majeurs résultant de la sous-traitance d'activités. En sous-traitant, l'entreprise va être mieux armée pour gérer les fluctuations d'activités. Elle pourra notamment faire appel à un prestataire lorsque l'activité s'accélère puis se baser uniquement sur ses ressources internes lorsque l'activité diminue. *“A major advantage to outsourcing is that it allows the buying firm a greater degree of flexibility. As market demand levels change, the firm can more easily make changes”* (Monczka, 1998)

La littérature évoque souvent la réduction du risque d'investissement pour justifier le gain en flexibilité (Monczka, 1998). Si cette notion s'applique difficilement sur les prestations intellectuelles, on peut aisément faire le parallèle avec le recrutement de nouvelles ressources. En recrutant, l'entreprise risque, en cas de période de creux dans son activité, d'avoir des ressources inutiles ou inoccupées. A long terme, cela peut même engendrer une nécessité de licencier les ressources non utilisées ce qui peut être à la fois coûteux et créer des contestations sociales. De plus, il existe toujours un risque d'erreur en matière de recrutement. Sous-traiter peut donc être un bon moyen de pallier les risques de recrutement. Pour Monczka (1998), *“the firm must ensure that adequate volume is present to justify purchasing the plant and equipments required to manufacture the product internally”*. Le même raisonnement s'applique pour le recrutement afin de réaliser les prestations en interne.

Cette flexibilité existe tant sur un plan quantitatif que qualitatif. *“The lack of flexibility encountered if a firm tries to change or alter the product in accordance with market needs or demand. [...] It is often easier to change supplier than to switch internal processes.”* (Monczka, 1998). Cette citation nous montre qu'il est plus facile d'adopter des changements dans ses produits lorsque les activités sont sous-traitées. Il sera, en effet, plus facile de changer de fournisseurs que de changer les méthodes de travail des salariés au sein de l'entreprise ou de les former à, par exemple, un nouveau langage informatique nécessaire à la réalisation d'un nouveau produit. De même, si



pour la réalisation d'un produit il est nécessaire de posséder une compétence très spécifique, il peut être moins risqué de sous-traiter plutôt que de recruter une ressource supplémentaire qui pourra se retrouver sans activité lorsque le développement du produit sera terminé. Enfin, le prestataire étant spécialiste de ce domaine, il peut être plus apte à attirer les meilleurs talents pour la réalisation de ce service (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005).

L'entreprise s'offre donc une "mobilité stratégique" en sous-traitant, c'est ce qui lui permet de pouvoir s'engager et se désengager rapidement de certains marchés (Barreyre, 1992).

### **1.2.1.2 Financier**

Le premier avantage financier de la sous-traitance est que le coût de la prestation peut s'avérer moins élevé qu'en interne. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il faudra atteindre des volumes d'activités importants pour réaliser des économies d'échelles. (Monczka, 1998). En prestations intellectuelles, la même réflexion est possible pour les effets d'apprentissage. Le prestataire est spécialiste d'un certains types d'activités, il pourra disposer de ressources capables de réaliser certaines activités plus rapidement que les ressources internes qui ne réalisent pas suffisamment cette tâche pour bénéficier de réels gains (K.Gilley, K.McGee, et A. Rasheed, 2004).

De plus, le prestataire sera peut-être plus performant que l'entreprise grâce à des outils (logiciel...) qu'il pourra facilement amortir sur ses volumes importants là où l'achat de ce logiciel en interne n'aurait pas pu être justifié au vu des faibles volumes. (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005)

Cela nécessite cependant de disposer d'une vraie approche TCO pour pouvoir calculer si le coût de la prestation est réellement moindre en externe et, donc, de travailler en collaboration avec le contrôle de gestion (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005). Paradoxalement, surtout si les "coûts cachés" de la prestation sont faibles, il peut être plus facile de connaître les coûts en externe qu'en interne. En effet, il n'est pas toujours facile de connaître le temps passé par un salarié sur cette tâche, de répartir les charges indirectes... Au contraire, un prix d'achat est plutôt transparent s'il n'induit pas de forts coûts supplémentaires en interne (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005).

On pourra noter également deux risques existant sur le prix de la prestation. Premièrement, il peut dépendre de la relation qui est entretenue avec le prestataire

(l'entreprise est-elle un client cible ?) et deuxièmement, si l'on ne dispose pas de connaissances internes sur l'activité en question, on risque de payer un prix anormalement haut sans même s'en rendre compte, faute de comparaison (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005).

Outre le coût de la prestation qui peut s'avérer plus faible, deux autres avantages financiers sont également notables. Premièrement, la sous-traitance va permettre une diminution des charges fixes. La masse salariale représente, sauf licenciements, une charge incompressible : elle restera stable quel que soit le niveau d'activité. En sous-traitant, on limite donc la taille des effectifs, ce qui diminue la masse salariale, donc les charges fixes, donc le niveau du seuil de rentabilité de l'entreprise et donc les conséquences d'une diminution de l'activité sont moindres (K.Gilley, K.McGee, et A. Rasheed, 2004).

Monczka évoque également une amélioration de la trésorerie grâce à l'usage de la sous-traitance. Pour les prestations intellectuelles, cet avantage va intervenir dans la mesure où un salaire doit être payé mensuellement alors que les prestations réalisées par un sous-traitant seront payées jusqu'à soixante jours après la réalisation de celles-ci.

### **Contrôle de la prestation**

Le fait de réaliser une prestation en interne permet de conserver un plus grand degré de contrôle sur la prestation réalisée. De même, plus l'entreprise est verticalement intégrée, plus elle conservera une visibilité sur l'ensemble du processus de production (Monczka, 1998). Bien que l'on parle de prestations intellectuelles, la visibilité sur le processus de production reste applicable dans la mesure où les tâches sous-traitées influencent directement ce processus. De plus, on pourrait élargir cette idée à l'ensemble des processus de l'entreprise et non uniquement au processus de production. La sous-traitance, si elle n'est pas bien réalisée peut donc entraîner une perte de contrôle sur le processus.

Si cet argument est important à connaître, il ne faut cependant pas choisir d'être totalement intégré juste par peur de perdre le contrôle des processus. Mieux vaut un contrôle plus faible mais une tâche mieux réalisée qu'une tâche parfaitement contrôlée débouchant sur un livrable de piètre qualité. Il reste cependant important de définir les

bons organes de contrôle et de pilotage des prestations pour ne pas en perdre totalement le contrôle et conserver une vision globale sur les processus de production.

En outre, un risque de dégradation de la qualité des rendus peut être noté sur le long terme si l'on ne réalise pas des contrôles fréquents ou si le prestataire n'est pas fréquemment challengé (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005).

### **1.2.1.3 Avantages et risques liés au prestataire**

#### **1.2.1.3.1 Avantages**

En sous-traitant, l'entreprise va "s'ouvrir sur son environnement" et entrer en contact avec de nombreux nouveaux partenaires extérieurs. Cela va lui permettre de bénéficier d'un "effet d'émulation" lui permettant d'avoir "plus de chance de capter des idées novatrices et de progresser plus qu'une organisation repliée sur elle-même" (Barreyre, 1992).

Dans le même texte (Barreyre, 1992), la possibilité de réaliser des synergies de coopération inter-entreprises est évoquée. L'entreprise et son partenaire vont chercher des synergies externes qui leur permettront de progresser l'un l'autre. Cependant, les deux bénéfices cités précédemment impliquent l'existence d'une relation de partenariat avec le sous-traitant et pas seulement d'une relation client-fournisseur plus classique.

Le prestataire va donc aider l'entreprise cliente à progresser directement en entraînant des remises en causes internes mais, aussi, indirectement en utilisant son savoir-faire pour répondre aux besoins (notamment lorsque l'on utilise un cahier des charges fonctionnel) d'une manière moins coûteuse, plus efficace ou plus innovante que l'aurait été la solution interne (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005).

Sans même être partenaire, le prestataire sera également plus au fait des législations et normes en vigueur sur le marché en question. De plus, l'entreprise pourra grâce aux compétences de ses sous-traitant, répondre à des appels d'offres nécessitant des savoir-faire qu'elle n'aurait pas pu mobiliser en interne et, ainsi, conquérir de nouvelles parts de marché (J-M.Loubere et R.Perrotin, 2005).

#### **1.2.1.4 Inconvénients**

A contrario, Monczka (1998) identifie la possibilité de choisir le mauvais fournisseur comme l'un des risques majeurs de la sous-traitance. La qualité des livrables rendus

par celui-ci peut, finalement, être moindre qu'attendu ou encore sa capacité surévaluée initialement. Ce risque semble encore plus important en prestations intellectuelles où il peut parfois être compliqué d'avoir des éléments tangibles pour juger de la qualité d'un fournisseur en amont (pas d'échantillon de pièces, de prototypes etc...).

Une situation de dépendance peut également être créée. Celle-ci peut s'avérer très néfaste si le prestataire est trop puissant, notamment s'il est en situation de monopole ou, au contraire trop fragile. Ce dernier cas peut avoir pour conséquence un manque de disponibilité des ressources du prestataire lorsque l'on en a besoin ou un potentiel risque de défaillance (dépôt de bilan, perte de ressources clés empêchant la prestation d'être livrée correctement ...). (Barreyre, 1992). Enfin, il existe également un risque de fuite d'informations (Barreyre, 1992). En termes de prestations intellectuelles, le risque à ce sujet est important, notamment si les employés du prestataire viennent à changer de sociétés et à être, par exemple, recrutés par les concurrents de l'entreprise acheteuse ou, plus simplement, à réaliser une mission pour nos concurrents. Ici, même si l'on dispose d'une relation solide avec notre prestataire, on ne peut totalement empêcher une exposition à ce risque sauf en réalisant la tâche en interne. Globalement, les inconvénients évoqués par Barreyre sont également liés avec le fait de bien choisir son prestataire.

La sous-traitance de prestations intellectuelles peut donc permettre d'être plus flexible, de réaliser des gains financiers de différents ordres mais peut engendrer une perte de contrôle de l'activité. Le choix du prestataire est déterminant : s'il peut s'avérer comme une vraie source de création de valeurs pour l'entreprise, il peut aussi engendrer des conséquences néfastes à long terme. Une des notions clés à appréhender est également celle du cœur de métier. Si elle n'a pas été traitée dans cette partie jusqu'alors, c'est que son importance dans le choix des stratégies de sous-traitance fait qu'une partie complète doit être réservée à l'étude de cette notion.

### **1.2.2 SOUS-TRAITANCE ET CŒUR DE METIER**

*"Ideally, both the buying and the supplying firms should concentrate on their own distinct core competences while outsourcing other products and services that are not considered areas of expertise, yet are necessary for competitive advantages"* (Monczka, 1998). Cette idée est à la base des mouvements d'externalisation et sous-

traitance mais elle nous pousse à se questionner sur plusieurs points : qu'est-ce que représente réellement le cœur de métier d'une entreprise ? Quels intérêts peuvent être dégagés d'une concentration sur ces activités ? Le fait de ne pas sous-traiter d'activités cœur de métier peut-il/doit-il être remis en question ?

### **1.2.2.1 Qu'est-ce que le cœur de métier d'une entreprise ?**

La littérature offre plusieurs définitions distinctes de ce qu'est l'avantage concurrentiel.

Pour Alexander et Young (1996), il existe quatre grandes définitions de l'activité cœur. Premièrement, il peut s'agir d'une activité qui est traditionnellement faite en interne avec un précédent de longue date. Deuxièmement, l'activité est critique pour la performance de l'entreprise. Troisièmement, une activité qui crée ou peut potentiellement créer un avantage concurrentiel. Enfin, une activité qui va conduire l'innovation et la performance future de l'entreprise. On pourrait cependant remettre en cause ces définitions dans la mesure où elles restent plutôt génériques.

Pour Hamel et Prahal (1991), une compétence de base s'identifie par trois critères. Premièrement, elle doit donner accès à tous les marchés de l'entreprise. Deuxièmement, elle doit participer fortement à l'avantage concurrentiel du produit final. Enfin, elle doit être difficile à imiter pour les concurrents. Cette définition semble cependant un peu restrictive de par son premier critère. Ainsi, une compétence permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur un produit représentant un très fort taux de marge mais sur un seul marché de l'entreprise ne serait pas considéré comme une compétence de base.

La définition retenue dans le cadre de ce mémoire sera celle de Monczka (1998) qui définit le cœur de métier comme « *les compétences, processus et ressources qui distinguent une entreprise, la rendent unique et offrent, souvent, un avantage compétitif.* » Cette définition nous semble cohérente avec le sujet des prestations intellectuelles pour deux raisons. Premièrement, elle n'est ni trop restrictive ni trop large. De plus, elle a pour avantage de préciser qu'il peut s'agir de compétences, processus et/ou ressources ce qui se greffe bien au sujet du mémoire.

Pour conclure, nous pourrions à nouveau citer Alexander et Young (1996). *“Companies have trouble to agree on the term “core activity”. However, whatever the interpretation we give to this term the decision that such activities should not be outsourced is open to challenge.”*

### **1.2.2.2 Pourquoi se recentrer sur ces activités ?**

Pour Monczka (1998), l'entreprise doit recentrer ses activités sur ce qui est critique pour le produit final et là où elle dispose d'un avantage distinctif à faire elle-même. Au contraire, elle doit sous-traiter lorsque le fournisseur a un avantage particulier face à elle (économie d'échelle, structure de coûts, avantage technologique...). Il évoque également la sous-traitance comme un moyen de motiver les gens à participer à la création de valeurs de l'entreprise pour que leurs activités ne soient pas sous-traitées.

Se concentrer sur ses activités cœur de métier permet une stratégie de réduction des coûts tout en maintenant, voire en améliorant, les deux autres aspects du triptyque QCD, à savoir les délais et la qualité. De plus, en cas d'échec, il sera plus facile d'internaliser la tâche en question ou de la transférer à un autre prestataire (Guiennet et Sauvage, 2009). Les activités sous-traitées représentant le cœur de métier du prestataire, il est en effet plus que probable que celui-ci soit capable de réaliser la prestation plus rapidement, d'une meilleure façon et pour un coût moindre.

En sous-traitant les prestations non cœur de métier, les salariés de l'entreprise vont pouvoir se libérer du temps pour se concentrer sur les activités les plus critiques du processus et là où ils disposent de la plus grande valeur ajoutée (Guiennet et Sauvage, 2009).

Cependant, dans le même article, il est également évoqué qu'il est possible de déléguer certaines tâches d'un processus même si celui-ci est risqué et impactant.

### **1.2.2.3 Les activités cœur de métier peuvent-elles être sous-traitées ?**

*“Les entreprises peuvent décider de transférer à des prestataires hautement spécialisés des compétences cœur de métier, présentes en leur sein mais insuffisamment développées, ou non existantes mais perçues comme indispensables pour obtenir un avantage concurrentiel pérenne (Quélin, 2003). L'externalisation de ce type de compétences peut sembler paradoxale, mais elle permet d'acquérir rapidement des compétences clé réduisant ainsi la courbe d'apprentissage qui aurait été nécessaire à leur développement en interne.”* (Guiennet et Sauvage, 2009).

Il est donc possible de sous-traiter des activités cœur de métier pour l'entreprise. Cependant, dans le même article (Guiennet et Sauvage, 2009), il est également précisé qu'il s'agit là de sujet très sensible. Si la sous-traitance est bien menée, elle peut s'avérer comme un renforcement de l'avantage concurrentiel. Cependant, un échec pourrait avoir des conséquences terribles sur celui-ci. Une réversibilité serait possible mais "coûteuse et douloureuse".

En effet, *"plus l'activité externalisée est proche du « cœur du métier », plus les dysfonctionnements lors de la phase de transition peuvent porter préjudice à l'entreprise externalisatrice. Une rupture des livraisons suite à une externalisation de la logistique est beaucoup plus grave qu'une absence de nettoyage des bureaux suite à une externalisation du nettoyage."* (Barthélemy, 2004).

La sous-traitance d'activités cœur est donc possible mais elle doit être, plus que pour toute autre activité, mûrement réfléchie et s'intégrer dans une vision stratégique à long terme.

Guiennet et Sauvage (2009) évoquent trois grandes menaces sur la pérennité de l'entreprise en cas de mauvaise décision de sous-traitance d'activités stratégiques qui pourraient avoir des conséquences durables sur le long terme, comme l'affaiblissement de l'avantage concurrentiel, la perte de compétences cœur... La première menace consiste en une potentielle perte de savoir-faire : faute de pratique, les personnes qui faisaient cela en interne vont, petit à petit, perdre la compétence nécessaire à la réalisation de cette tâche. La deuxième, une perte de contrôle sur l'activité sous-traitée. Si les personnes détenant la connaissance métier ne sont plus au sein de l'entreprise, il sera difficile d'évaluer la qualité de la prestation. Ce risque s'accroît si le marché est soumis à de fortes évolutions technologiques. Enfin, il existe un risque de dépendance vis-à-vis du fournisseur.

La politique de sous-traitance doit cependant faire en sorte que l'entreprise ne perde pas le savoir-faire d'un facteur clé de réussite technique, commerciale ou de ce qui constitue un avantage distinctif sur son marché (Barreyre et Bouche, 1982).

La sous-traitance d'activités cœur de métier peut aussi engendrer la création d'un nouveau concurrent (Barreyre et Bouche, 1982). On pourra également ajouter le risque que les ressources travaillant sur un projet puissent être recrutées par un

prestataire travaillant avec un concurrent de l'entreprise ou directement par un de ces concurrents.

Pour Hamel et Prahal (1991), le choix de sous-traiter des activités cœur de métier semble plus discutable. Pour eux, le rapport prix/performance résulte d'une vision très court-termiste mais, à long terme, ce n'est pas ce rapport qui sera source de compétitivité mais bien *“la capacité à mettre en place, avec un coût réduit et une vitesse plus grande que les concurrents, les compétences de base qui génèrent des produits inattendus”*.

Pour eux, la sous-traitance de ces activités serait donc profitable à court terme mais potentiellement néfaste à long terme. On pourra cependant nuancer ces propos en reprenant leur définition de compétence cœur (cf. 1.2.2.1). En effet, leur définition étant très spécifique, il apparaît effectivement peu cohérent de sous-traiter ces activités. Le choix dépend donc également de la définition de cœur de métier que l'on retient : plus elle sera large, plus on pourra sous-traiter ces activités. Au vu de la définition retenue, on pourra donc conclure qu'il est possible de sous-traiter certaines compétences, étapes du processus et activités effectuées par l'entreprise même si celles-ci participent à la distinction de cette dernière mais, à condition que ce choix soit mûrement réfléchi et qu'il soit profitable à court terme sans remettre en cause la compétitivité de l'entreprise et sa capacité à innover à plus long terme.

Sous-traiter peut donc présenter des avantages très intéressants dont il serait dommage de se priver. Cependant, des risques importants peuvent peser sur l'entreprise ; non pas sur celle qui sous-traite mais sur celle qui sous-traite mal. Cela sous-entend donc qu'une vraie réflexion doit être menée sur les activités à sous-traiter ou pas et sur l'impact stratégique que peut avoir ce choix. Il convient donc de ne pas prendre le choix de la sous-traitance à la légère et de se poser les bonnes questions.

### **1.2.3 QUAND FAIRE ? QUAND FAIRE-FAIRE ?**

Bien qu'il n'y ait pas de recette miracle en termes de sous-traitance, quelques grands principes et grandes théories sont à connaître sur le sujet. Il faut cependant savoir être pragmatique et les adapter au contexte de la situation rencontrée.

#### **1.2.3.1 La nécessité d'une réflexion stratégique**



Les décisions faire ou faire-faire sont stratégiques car elles définissent quelles compétences on souhaite conserver. Le problème est que les entreprises font souvent du “*make*” par habitude plus que par réflexion stratégique. Or une équipe prenant ce genre de décision doit aller plus loin et développer un sens approfondi de ce qui est une compétence cœur ou pas. (Monczka, 1998).

Or, pour Hamel et Prahalad (1991), le problème c’est que “les grands groupes ne connaissant par leur métier” et qu’ils n’ont pas pris le temps d’identifier les compétences qui leur permettent d’être compétitif sur le long terme.

On notera également que, si le choix de faire-faire au niveau production se fait à la suite d’études stratégiques et d’analyses make or buy par des équipes transverses, le choix de sous-traiter une prestation intellectuelle est bien souvent dicté par des problématiques de budget de recrutement et par une vision quantitative des ressources humaines disponibles. On dispose d’une capacité de 2 ETP et d’une charge de travail correspond à 3 ETP alors on va sous-traiter des activités pour un volume d’1 ETP. Les achats n’ont que très rarement leur opinion à donner sur le choix de faire en interne ou en externe telle ou telle activité et sont généralement plus là pour gérer la relation avec le fournisseur. Or, la gestion de prestations intellectuelles stratégiques devrait, au même titre que la sous-traitance de production, être encadrée par une réflexion stratégique multi-métiers et un vrai questionnement sur le cœur de métier de l’entreprise et le choix des compétences qu’elle souhaite garder en interne ou celles qu’elle n’a pas d’intérêt à conserver. Il est dommageable de voir que des questions aussi stratégiques sur la définition des compétences stratégiques que l’entreprise cherche à développer soit traitées via une vision purement budgétaire et de taille d’effectif.

### **1.2.3.2 La décision faire ou faire-faire**

Généralement, qu’il s’agisse de compétence cœur ou non, l’entreprise doit se concentrer sur ce qui est critique pour le produit final et où elle dispose d’un avantage distinctif à faire elle-même. Au contraire, elle doit sous-traiter lorsque le prestataire a un avantage particulier face à elle : économie d’échelle, meilleures connaissances techniques, structure de coûts plus propice à la réalisation de l’activité... (Monczka, 1998).

Le fait que la compétition sur le marché soit importante, l'environnement incertain, le marché demande de la réactivité et que l'on soit en mesure de surveiller la performance du fournisseur sont autant de points qui doivent orienter vers le choix de faire-faire (Monczka, 1998).

Pour Dufour (2014), trois éléments doivent favoriser le choix de faire-faire. Premièrement, la capacité à conserver un certain contrôle sur l'activité pour éviter, entre autres, les comportements opportunistes. Pour que la situation soit viable à long terme, il faut donc être en mesure de faire vivre la relation et de ne pas se focaliser sur les gains à court terme. Deuxièmement, la sous-traitance doit permettre une simplification de l'activité : gérer la relation avec le sous-traitant doit être plus simple que de la réaliser en interne. Enfin, la démarche doit permettre de répartir le risque et de le diffuser sur les prestataires.

Des gains financiers et un besoin de flexibilité peuvent aussi entraîner le choix de sous-traiter (cf partie 1.2.1).

Enfin, l'entreprise doit également veiller à conserver des compétences nécessaires en interne pour ne pas risquer une perte de crédibilité vis-à-vis de ses clients (Loubere et Perrotin, 2005).

Les avantages et inconvénients de faire appel à un sous-traitant ainsi que les raisons devant pousser à sous-traiter des activités, y compris cœur de métier, ont été évoqués. Cependant, une fois le choix de sous-traiter effectué, il va falloir faire vivre la relation et s'assurer que les prestations fournies soient conformes aux attentes. Cela pose donc la question de la manière dont il va falloir gérer l'activité sous-traitée. Or, le mode de fonctionnement va dépendre des caractéristiques de l'activité en question. C'est sur la détermination de ces caractéristiques qui vont influencer la manière de gérer la prestation que la prochaine partie portera.

### **1.3 CONSTRUCTION DE LA MATRICE**

Afin de définir les axes de la matrice, une revue de littérature des différentes typologies de sous-traitance a été effectuée. Ces typologies sont, souvent, relatives à la sous-traitance de production. Le but a donc été de retenir deux axes pertinents et de les adapter aux spécificités de la prestation intellectuelle.

## 1.3.1 AXE 1 : COMPETENCES RELATIVES DU PARTENAIRE

### 1.3.1.1 *Sous-traitance de spécialité ou de capacité*

Pour Barreyre (1992), une des typologies existantes en matière de sous-traitance est la distinction entre sous-traitance de capacité et de spécialité. Selon lui, il y a sous-traitance de capacité “lorsque le donneur d'ordres, ayant le savoir-faire et l'équipement pour exécuter la tâche ou le produit considéré, a recours à une autre firme”.

Le ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (2010) propose une définition similaire où la sous-traitance de capacité intervient “lorsque le donneur d'ordres, équipé lui-même pour exécuter un produit, recourt à une autre entreprise, soit occasionnellement, soit en raison d'une surcharge ponctuelle, soit en raison d'un incident technique, soit de façon plus ou moins habituelle, parce qu'il entend utiliser des capacités disponibles à l'extérieur, de façon à conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée”.

Au contraire, il y a sous-traitance de spécialité “lorsque le donneur d'ordre fait appel à une firme disposant d'une compétence et d'un équipement adéquats qu'il ne possède pas lui-même, soit parce qu'il serait dans l'impossibilité d'acquérir un tel potentiel, soit parce qu'il a renoncé à procéder aux investissements correspondants pour des raisons relevant de sa stratégie” (*Barreyre, 1992*). Une autre définition complémentaire la caractérise : “Lorsque le donneur d'ordres fait appel à un spécialiste disposant d'un savoir-faire ou d'équipements nécessaires au lancement ou au développement d'une fabrication, dont lui-même ne peut pas ou ne veut pas, pour des raisons relevant de sa stratégie propre, se doter, notamment s'il estime ses installations insuffisantes ou insuffisamment compétitives pour cette fabrication” (*ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 2010*).

En résumé, il y a sous-traitance de capacité lorsque l'entreprise sous-traite pour augmenter sa capacité productive et sous-traitance de spécialité lorsque que l'entreprise sous-traite une activité qu'elle ne souhaite pas ou ne sait pas réaliser en interne.

### 1.3.1.2 *Adaptation des ces termes pour les prestations intellectuelles*

En s'appuyant sur les définitions ci-avant, nous nous proposons de définir la sous-traitance de capacité, en matière de prestations intellectuelles comme : *une situation*

*où l'entreprise fait appel à un prestataire pour réaliser une activité alors même que ses propres salariés disposent du savoir-faire nécessaire pour réaliser cette tâche. Cette sous-traitance peut intervenir pour des surcharges ponctuelles d'activités dû à un manque de disponibilité au sein de ses ressources internes ou de façon habituelle si l'entreprise ne souhaite pas engager plus de ressources en interne pour réaliser cette tâche.*

A contrario, nous nous proposons de définir, dans le domaine de la prestation intellectuelle, la sous-traitance de spécialité comme : *une situation où l'entreprise fait appel à un prestataire pour réaliser une tâche nécessitant des compétences que ses propres salariés ne possèdent pas. L'entreprise décide de ne pas recruter ou former ses salariés pour des raisons stratégiques. Celles-ci peuvent être, notamment, un manque de compétitivité face aux entreprises spécialisées sur la réalisation de cette tâche, une récurrence de cette tâche variable dans le temps ou trop faible pour justifier le recrutement/la formation d'un salarié ou encore une faible capacité à attirer les profils possédant cette compétence sur le marché du travail.*

Les deux notions définies, il convient maintenant de s'intéresser à la pertinence du choix de cet axe pour la construction de la matrice.

### **1.3.1.3 Pourquoi est-ce un axe pertinent ?**

Cette distinction entre capacité et spécialité est intéressante pour plusieurs raisons, notamment sur la manière dont va s'organiser notre relation avec le prestataire. Dans une relation de sous-traitance de capacité, l'entreprise va comparer la qualité et le coût de la prestation avec ceux d'une réalisation interne. Elle attend du prestataire une manière précise de réaliser telle ou telle tâche et, celui-ci, peut aussi être vu comme source de proposition pour apporter aux donneurs d'ordres des méthodes de travail plus efficaces et l'informer des nouvelles innovations sur le marché. Généralement, ici, l'entreprise a des attentes très précises, un cahier des charges très spécifiques et sait exactement comment le sous-traitant devra exécuter la prestation. Elle challenge aussi le prestataire selon ses propres connaissances du secteur (sur le planning, le temps de réalisation, le coût, la qualité...). L'entreprise doit également veiller à protéger son savoir-faire : elle sous-traite des tâches correspondant parfois à son cœur de métier et qui peuvent contribuer à son avantage concurrentiel.

Dans le cas d'une sous-traitance de spécialité, l'entreprise n'a souvent pas de référence interne sur les ressources nécessaires à la réalisation de l'activité ni de la manière dont les tâches devront être réalisées : elle a simplement une vision sur le livrable final qu'elle souhaite recevoir. Ici, l'entreprise va donc s'appuyer sur le marché fournisseurs pour obtenir des informations sur l'activité en question. Plus elle sous-traitera cette tâche, plus elle obtiendra d'informations et sera en mesure de juger les prestations livrées. Le prestataire sera ici beaucoup plus libre sur la réalisation de la tâche, le cahier des charges est assez large et n'apporte que des informations sur le livrable attendu qui sera, parfois, une retranscription directe de ce que le client final demande à l'entreprise.

On remarque donc bien une différence notable entre ces deux-types de sous-traitance sur la manière de gérer les achats de prestations intellectuelles.

Par ailleurs, on ne pourra pas traiter une tâche simple, fréquemment sous-traitée et réalisable par un grand nombre de fournisseurs de la même manière qu'une tâche très spécifique, peu fréquemment sous-traitée et faisant face à un marché fournisseur oligopolistique. Pour ces raisons, le deuxième axe sélectionné pour la matrice est celui de la complexité de l'activité sous-traitée.

## **1.3.2 AXE 2 : COMPLEXITE**

### **1.3.2.1 Définition**

Selon l'académie française, la complexité est « l'État, caractère de ce qui est composé d'éléments divers et entremêlés. Caractère de ce qui est difficile à démêler ou à analyser en raison de l'enchevêtrement de ses éléments. »

La complexité d'un acte d'achat pourrait donc être définie comme *un achat rendu difficile à gérer au vu des nombreux risques, problématiques internes et externes qui l'entourent.*

### **1.3.2.2 Pourquoi est-ce un axe pertinent ?**

Les sources de potentiels problèmes, risques, difficultés sont nombreuses tout au long du processus achats, du déroulé de la mission ou même, à plus long terme, sur la définition de la stratégie de sous-traitance de l'entreprise. Plus ces risques et problématiques seront nombreux sur un groupe d'activités, plus la gestion de celles-ci sera complexe.

Pour faire face à cette complexité, l'entreprise va devoir adapter sa stratégie d'achats et la manière dont elle gère la relation avec son fournisseur tout au long de la vie commerciale (contractualisation, choix du fournisseur, type de relation, répartition du business...).

Cette adaptation de la stratégie utilisée en fonction du niveau de complexité nous montre qu'il s'agit bien d'un axe pertinent.

### **1.3.2.3 Approche retenue pour l'évaluation de la complexité**

L'approche retenue a été la suivante. Premièrement, une identification des grands critères pouvant engendrer une complexité de l'achat de prestations intellectuelles sera effectuée. Chaque critère se subdivisera en plusieurs sous-critères. La deuxième étape consistera à pondérer les grands critères pour déterminer leur poids dans la note finale. Troisièmement, on note chacun des sous-critères selon une note allant de 0 à 3, 3 représentant la plus grande complexité. La moyenne des sous-critères donne la note du critère. Si la note est supérieure à 1,5/3 alors les activités sont définies comme étant complexe.

Cette approche a été mise-en-place sur un tableur Excel afin de faciliter le calcul et de pouvoir le reproduire facilement sur l'ensemble des familles d'activités. Les sous-critères retenus sont disponibles en annexe 1.

Cependant, comme l'expliquait Kraljic (1983), *"there is no list applicable to every industry. The relative importance of each criteria may vary with technological change or with shift in the industry's competitive dynamics"*. Il est donc important de noter que cette classification ne doit pas être figée mais être adaptée à l'entreprise, son secteur d'activité, sa stratégie et ses priorités en termes de management des risques. Ainsi, selon la situation de son entreprise, l'acheteur pourra modifier la pondération, ajouter ou supprimer des critères.

Enfin, il est important que le remplissage du tableur excel ne soit pas uniquement à l'initiative de l'acheteur mais qu'il s'agisse bien d'une démarche impliquant les parties prenantes à l'achat, tant sur l'aspect du choix des critères que sur la pondération de ceux-ci.

### **1.3.2.4 Critères retenus et pondération**

Au cours de la rédaction de cette revue de littérature, sept critères nous sont apparus comme pertinents afin de déterminer la complexité d'un achat de prestations intellectuelles. Il s'agit des critères suivants qui seront détaillés ci-après.

La méthode retenue pour la pondération des critères est la suivante : pour chaque critère, l'importance "nulle", "faible", "moyenne" ou "élevée" est retenue. En fonction du choix, une pondération du poids dans la note finale est retenue. Au vu des critères retenus, nous proposons la pondération suivante. Celle-ci doit bien sûr être adaptée selon l'entreprise (cf. partie 1.3.2.3).

Critères	Importance				Pondération
	Nulle	Faible	Moyenne	Elevée	
Impact sur la stratégie de l'entreprise				x	20%
Opérationnel/Technique				x	20%
Fréquence des prestations		x			7%
Social		x			7%
Juridique			x		13%
Financier			x		13%
Marché fournisseur				x	20%

Figure 2 : Tableau de pondération des critères de complexité

#### 1.3.2.4.1 *Impact sur la stratégie de l'entreprise*

En partie 1.2, l'importance de la politique de sous-traitance dans la définition de la stratégie de l'entreprise a été évoquée ainsi que les risques stratégiques pouvant exister lorsque l'on prend la décision de sous-traiter. Ils seront repris ici pour définir les éventuels risques stratégiques existants pour l'activité dont il est question.

#### 1.3.2.4.2 *Fréquence des prestations*

La sous-traitance peut être structurelle, conjoncturelle ou occasionnelle (Barreyre, 1992). Cela a un impact sur le choix du prestataire dans la mesure où il sera plus facile, dans le cas d'une prestation à complexité équivalente, de gérer la relation avec un fournisseur sur une sous-traitance structurelle, s'étendant sur une longue période, plutôt que lors d'achats spot ou très peu fréquent.

#### 1.3.2.4.3 *Social*

En termes de sous-traitance, l'aspect social doit toujours avoir une place importante dans la décision. Cela est encore plus vrai pour la prestation intellectuelle dans la mesure où sous-traiter des activités peut engendrer un affaiblissement de la taille des effectifs. Si la tâche était autrefois réalisée en interne et que l'on décide de

l'externaliser, cela va entraîner des licenciements (ou non remplacements de postes) qui peuvent générer une insatisfaction des salariés de l'entreprise.

Des démarches d'externalisation trop extrêmes peuvent engendrer une perte de solidarité de la part des salariés. Ceux-ci risquent de vivre dans l'incertitude et créer chez eux une appréhension de voir leurs activités externalisées (Barreyre et Bouche, 1982). Cela pourrait donc engendrer une volonté de changer d'entreprises pour les salariés ou un manque de motivation.

Un deuxième aspect sur la partie sociale est l'aspect externe, c'est-à-dire la politique sociale de notre prestataire. En effet, si la sous-traitance a pour avantage de transférer la gestion des compétences à un fournisseur (Dufour, 2014), il faut s'assurer qu'il sache gérer sa politique sociale et satisfaire ses salariés ; il est dans notre intérêt que celui-ci soit en mesure de limiter le turnover et ne pas démotiver ses salariés par une politique sociale de piètre qualité.

#### *1.3.2.4.4 Financier*

L'un des éléments encourageant la sous-traitance peut être l'aspect financier et la volonté de "générer des économies substantielles, principalement obtenues grâce à des niveaux de salaires moindres, aux économies d'échelle et à l'expertise du prestataire" (Gilley et Rusheed, 2000 cités par Guiennet et Sauvage, 2009).

Cependant, le prix de la prestation n'est souvent pas le coût que celle-ci représentera pour l'entreprise. Guiennet et Sauvage (2009) évoquent les "coûts cachés" qui, selon eux, sont sous-estimés voire oubliés par les entreprises. Ils citent notamment "les coûts de recherche et d'évaluation des fournisseurs, de négociation et de gestion des contrats, des frais de voyage pour se rendre sur les sites offshore ou de mise en place de mesures visant à renforcer la sécurité."

Ils notent également qu'en termes de services, le prix initialement facturé est souvent complété par des prestations annexes non prévues au contrat. De plus, il faut avoir en tête l'impact financier que pourrait avoir une mauvaise réalisation de la prestation. Enfin, selon eux, il faut également penser aux coûts de rupture anticipé d'un contrat et des éventuels litiges pouvant en découler. On complétera cette idée par le coût de changement de prestataire qui peut être élevé (qualification d'un nouveau prestataire, temps nécessaire pour que celui-ci devienne parfaitement opérationnel, coûts de récupération des données chez le prestataire sortant...).



Le choix de faire ou faire-faire sera donc facilité par une capacité à comparer facilement les coûts engendrés par une réalisation interne et externe de l'activités. Pour évaluer cela, il faut notamment que les montants affichés sur les offres commerciales correspondent aux montants réellement payés (pas d'activités complémentaires à acheter, pas d'heures internes non prévues initialement...). L'entreprise doit donc être également capable d'évaluer le coût TCO de la prestation achetée. Parmi les autres éléments financiers, on retiendra également les surcoûts engendrés par une mauvaise exécution de la prestation achetée ou par un changement de prestataire.

#### *1.3.2.4.5 Technique/Opérationnel*

Guiennet et Sauvage (2009) évoquent les problématiques opérationnelles comme un risque majeur de la sous-traitance ou d'externalisation d'une activité : une dégradation de la qualité ou des retards de livraison de la prestation sont quelques-uns des risques pouvant planer sur l'entreprise acheteuse.

Ils évoquent également comme critère primordial l'expérience de l'équipe du sous-traitant sur les sujets techniques dont il est question. Cela est encore plus vrai dans les prestations intellectuelles. Si la différenciation appliquée par Barreyre (1992) entre "fourniture standard" et "fourniture spéciale" n'est pas applicable en l'état, il convient quand même de se questionner quant à la spécificité de notre besoin en comparaison avec les besoins des autres clients du marché. En effet, plus une tâche sera simple et proche des besoins des autres acteurs, plus il y aura de ressources formées à la réalisation de celle-ci dans les effectifs des fournisseurs.

En revanche, si notre demande est très spécifique à notre activité, le fournisseur va devoir former des ressources à la réalisation de cette tâche. Outre le temps nécessaire pour que les ressources deviennent opérationnelles, on risque également de se retrouver en situation de dépendance du fournisseur dont les ressources sont formées pour cette tâche. La dépendance peut se présenter face à un fournisseur mais, encore pire, face à un salarié en particulier de ce fournisseur qui est le seul à être formé pour réaliser une de nos activités. Ce deuxième type de dépendance est extrêmement risqué dans la mesure où, même si notre relation avec le fournisseur est parfaitement gérée, on risque toujours de perdre cette ressource (démission, maladie...). Il faut donc s'assurer que le prestataire soit en mesure de former plusieurs de ses ressources à effectuer une tâche.

Le critère technique/opérationnel vise donc à traiter les aspects Qualité et Délai du triptyque QCD. Le but est donc, premièrement, de définir le niveau d'exigences de l'entreprise en termes de qualité et délai (de réalisation de la prestation mais également de délai donné pour répondre à un besoin). Deuxièmement, il faudra déterminer la difficulté qui pèse sur les fournisseurs pour réaliser cette tâche : normes/réglementations contraignantes ou encore la nécessité de compétences pluridisciplinaires (ex : Hardware et software...).

Troisièmement, l'entreprise évaluera ses connaissances techniques internes sur le sujet, c'est-à-dire sa capacité à anticiper et communiquer des données prévisionnelles, à aider et aiguiller le prestataire dans la réalisation de l'activité mais aussi à produire des données d'entrées de qualité et à évaluer le niveau de qualité de la prestation livrée. Enfin, on s'intéressera à la capacité à changer facilement de prestataire et aux impacts pouvant être engendrés par une non-qualité ou un retard.

#### *1.3.2.4.6 Complexité du marché fournisseur*

Un autre élément majeur permettant d'analyser la complexité de l'acte d'achat est la complexité du marché fournisseurs. Cet élément est si important qu'il est l'unique axe retenu pour l'une des matrices utilisées par de nombreuses entreprises pour définir leurs stratégies achats : la matrice de Kraljic (1983).

Parmi les éléments déterminant la complexité d'un marché fournisseurs, Kraljic cite le nombre d'acteurs sur le marché (monopole, oligopole...), les barrières à l'entrée ou encore le degré d'évolutivité technique du marché (les technologies et compétences nécessaires sont-elles stables ou en constante évolution ?).

Il évoque également les différents critères venant impacter le rapport de force entre fournisseur et acheteur. Parmi ceux-ci, pourrait être retenues les idées suivantes : "rapport entre la capacité du fournisseur et la capacité globale du marché". Cette idée pourrait être élargie en considérant le rapport entre offre et demande sur le marché.

Kraljic considère aussi la "structure de la compétition sur le marché" comme un facteur influençant le pouvoir du fournisseur. Son pendant côté client est les parts de marché détenues comparativement aux concurrents. Là aussi, on pourrait élargir cette idée à "capacité à attirer les fournisseurs face aux concurrents à l'achat".

#### *1.3.2.4.7 Juridique*

Comme détaillé en partie 1.1.4, l'un des risques juridiques important qui existe sur le marché de la prestation intellectuelle est celui du prêt de main d'œuvre illicite. Le risque que la prestation soit requalifiée comme tel sera donc apprécié ici.

Le deuxième aspect juridique apprécié sera le contrat. En effet, il s'agit d'un élément clé de la relation de sous-traitance. "Le manque de soin apporté à sa définition ainsi qu'à celle du périmètre de l'externalisation peut conduire à un échec" (Barthélemy, 2009). Il est donc important que l'entreprise soit en mesure de définir clairement le périmètre contractuel qu'elle veut établir et les clauses qu'elle souhaite mettre en œuvre.

Les critères et sous-critères maintenant définis (cf. liste complète en annexe 1), il convient désormais de définir la pondération de chacun d'eux.

Dans la pratique, les sous-critères pourront également être pondérés. Ici, aucune pondération type n'est proposée et elle dépendra du choix de l'entreprise. Il faudra veiller à ce qu'une pondération ne complexifie pas trop le calcul.

Les axes maintenant définis, il convient de placer chacune des familles d'activités dans la matrice.

### **1.3.3 MATRICE RETENUE**

La partie précédente nous a permis de définir les axes "compétences relatives du partenaire" et "complexité" pour définir notre matrice. Celle-ci se présentera donc comme suit :

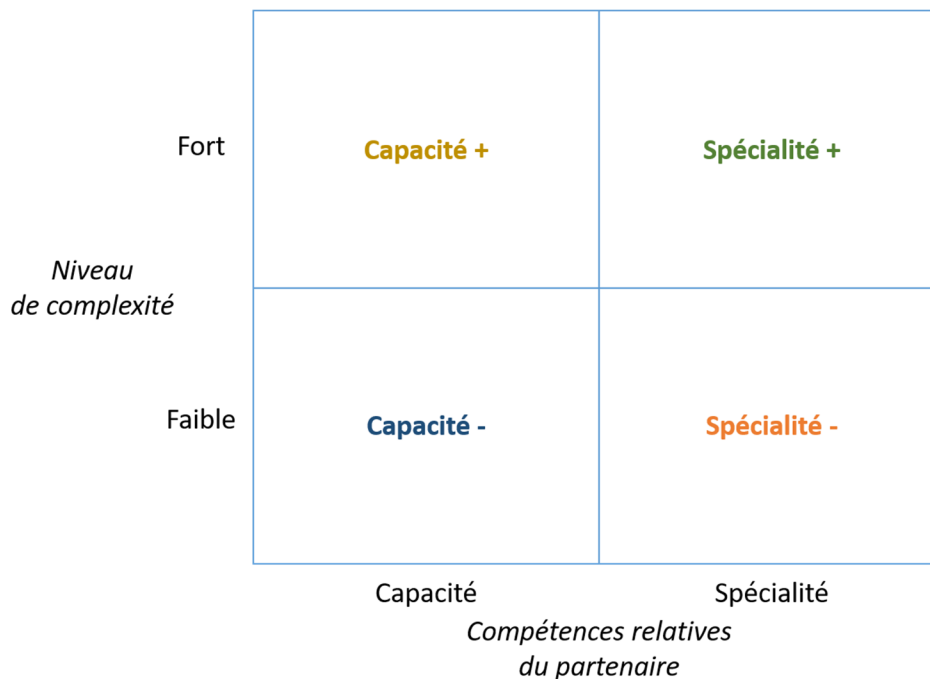


Figure 3 : Matrice retenue

La dernière partie de cette revue de littérature visera à apporter des premières pistes de réflexions sur la manière dont les achats de prestations intellectuelles devront être gérés selon leur position dans la matrice.

## 1.4 LA GESTION DES ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Cette partie aura donc pour but de proposer des premiers éléments de réflexion quant aux stratégies à adopter en fonction du positionnement sur la matrice détaillée dans la partie précédente. Quelques propositions de réponses seront abordées dans cette partie. Cependant, il ne s'agit pas ici d'être exhaustif mais simplement d'étudier quelques modes de gestion décrits dans la littérature et, surtout, de faire émerger des grands thèmes à approfondir lors de l'étude de terrain.

Les méthodes de gestion proposées seront des hypothèses qui devront être validées par l'étude terrain.

Il est également important de noter que l'entreprise pourra adopter la stratégie qu'elle souhaite quant à la priorisation des activités à réaliser. Par exemple, elle pourra traiter les groupes d'activités en allant de la plus complexe à la moins complexe. Elle pourra

également choisir de traiter d'abord les activités représentant les plus grosses dépenses en fonction de leur placement sur la matrice.

Pour ne pas oublier de sujets importants, il convient de s'intéresser à l'ensemble des étapes du processus d'achat de prestations. Guiennet et Sauvage (2009) proposent un modèle de mise-en-place d'externalisation d'activités de service en sept étapes. Ce modèle est décrit par le schéma ci-après. Nous ne nous attarderons pas sur la description de celui-ci mais plus sur la manière dont on peut l'adapter à la sous-traitance des prestations intellectuelles et à la méthodologie proposée dans le mémoire.

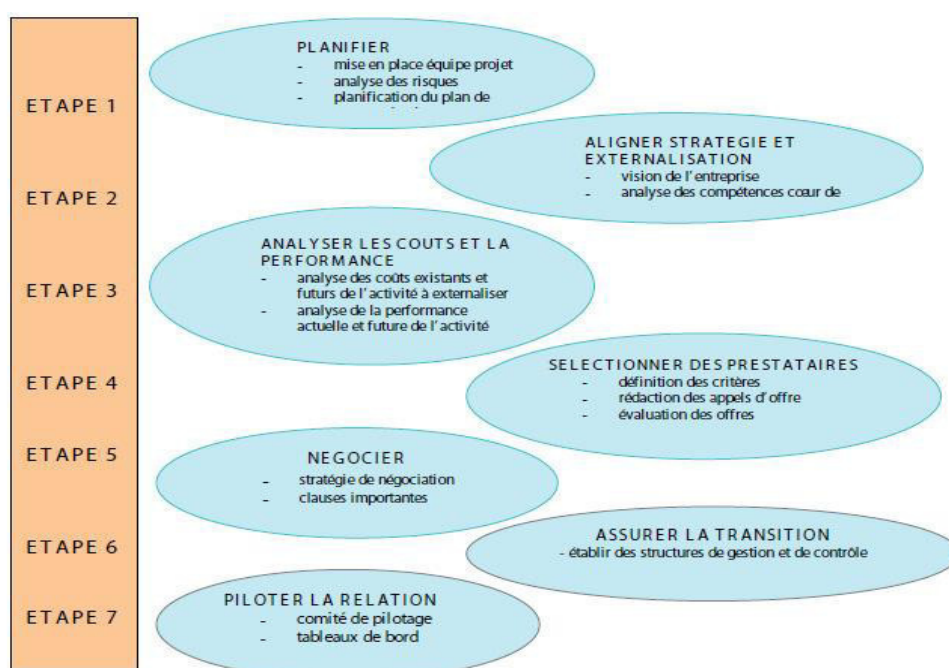


Figure 4 : Schéma d'externalisation en 7 étapes (Guiennet et Sauvage, 2009)

La première étape consiste à planifier la prestation. L'objectif sera de définir clairement les données d'entrée, mettre en place l'équipe projet, définir les enjeux de la prestation. L'étape d'alignement stratégique ne sera pas étudiée ici. En effet, on considère que l'on se place ici dans une situation où l'analyse stratégique du choix faire ou faire-faire a été réalisée en amont (cf. partie 1.2). La question ici n'est donc plus "faut-il sous-traiter cette activité ?" mais "comment allons-nous sous-traiter cette activité ?".

L'étape d'analyse des coûts et de la performance consistera à définir en amont les coûts qui pourront être induits en interne par la prestation, définir un coût estimatif de la prestation et la manière dont on pourra, une fois le livrable rendu, mesurer la performance du prestataire. C'est également à cette étape que la base contractuelle

pour la prestation devra être définie. L'étape de sélection du prestataire devra définir les critères retenus pour déterminer le choix du prestataire retenu et intégrera également l'étape négociation. L'étape de transition n'est pas applicable dans la mesure où elle caractérise le moyen de passer d'une réalisation en interne dans les processus d'externalisation et non de sous-traitance. Enfin, le pilotage de la relation et le contrôle de la prestation sont étudiés. On pourra également ajouter une étape non mentionnée par les auteurs qui est celle de la définition de la performance et de retour d'expérience.

Cinq étapes ont donc été identifiées : la planification, l'analyse de l'activité, la sélection des prestataires, le pilotage et, enfin, l'évaluation/retour d'expérience.

### **1.4.1 PLANIFICATION**

Les trois parties précédentes ont détaillé l'importance de la collégialité du choix faire ou faire-faire. Une fois ce choix fait, le processus d'achat de sous-traitance ne doit pas être à la seule main des équipes techniques ou de l'acheteur. Un binôme doit être constitué entre l'équipe technique et l'acheteur. Nous tenterons lors de l'étude terrain de bien comprendre le rôle de chacun.

Le binôme devra ensuite remplir la grille de complexité détaillée en partie 1.3.2.3 afin de placer les activités sur la matrice.

C'est également ici que les données d'entrées (documents nécessaires, cahier des charges, planning attendu...) devront être définies, de même que les livrables attendus de la prestation.

Enfin, il est également nécessaire de prendre en compte l'aspect social auprès des salariés, notamment lorsque les activités étaient, ou sont par ailleurs, réalisées en interne. Afin d'éviter un climat d'appréhension, il est ici important de bien communiquer voire même d'impliquer les salariés dans la démarche.

### **1.4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITE**

L'étape d'analyse des coûts et de la performance consistera à définir en amont les coûts qui pourront être induits en interne par la prestation, définir un coût estimatif de la prestation et la manière dont on pourra, une fois le livrable rendu, mesurer la performance du prestataire. C'est également à cette étape que la base contractuelle pour la prestation devra être définie.

En amont de la prestation, il est important d'être sous accord de confidentialité et de définir par avance les règles qui s'appliqueront en termes de propriété intellectuelle.

Plus les risques, la fréquence et l'incertitude sont élevés, plus une forme contractuelle évoluée se justifie (McNeil, 1974 et 1978 cité par J. Barthélemy, 2004). Il peut être parfois long et difficile de se mettre d'accord sur les clauses du contrat mais il s'agit là d'un élément indispensable au succès de la mission de sous-traitance.

Pour Barthélemy (2009), « le manque de contrat tue, l'excès aussi ». Il s'agit donc de trouver un contrat « équilibré », permettant d'avancer sereinement sans toutefois chercher à tout verrouiller. Pour lui, un contrat réussi nécessite l'implication du client interne lors de sa rédaction. Si le contrat est un bon moyen de réduire le risque d'opportunisme il peut cependant, s'il est trop contraignant, avoir l'effet inverse et entraîner le prestataire à développer un comportement opportuniste dès que l'occasion se présente (Ghoshal et Moran, 1996 cités par Barthélemy, 2009). Le contrat doit permettre une certaine flexibilité dans la relation.

En prestations intellectuelles, il sera intéressant de regarder comment s'imbriquent les contrats cadre au niveau global avec le prestataire et les contrats de chaque prestation pris individuellement pour chacune des nouvelles prestations réalisées. La question de la durée du contrat devra également être fixée.

Enfin, un dernier aspect très important de l'aspect juridique sera de prendre toutes les mesures nécessaires pour éviter la requalification en prêt illicite de main d'œuvre. Si raisonner en termes d'activités et de livrables est un bon moyen de se prémunir du risque, dans la pratique, pour les activités avec un périmètre moins bien défini, il sera intéressant d'être à l'écoute de bonnes pratiques en la matière.

### **1.4.3 SELECTION DU PRESTATAIRE**

#### **1.4.3.1 *Stratégies de mise en concurrence***

La question de la mise-en-concurrence est importante dans la manière dont seront gérés les prestataires. Les prestataires doivent-ils être fréquemment remis en concurrence ? Si oui, sous quelle forme ? Un appel d'offres global ? Des appels d'offres par zone géographique ? Une remise en concurrence permanente mais entre un petit nombre de fournisseurs référencé ? ...

Pour Barreyre (1992), la sous-traitance de spécialité doit être soumise à l'entretien d'un "climat d'émulation". Cela passe donc par des remises en concurrence fréquentes.

Cependant, on notera qu'il n'est pas toujours facile de remettre en permanence en concurrence sur des prestations complexes. Comme évoqué précédemment, le prestataire va devoir former ses ressources à la réalisation de tâches et le nombre de prestataires sur le marché est potentiellement limité.

De plus, dans le cadre de la théorie des jeux, il faut éviter d'en demander toujours plus au prestataire sans contreparties car celui-ci pourra prendre la décision de ne plus collaborer et de baisser sa qualité (en mettant moins de ressources, de motivation...) (Loubere et Perrotin, 2005).

Pour les activités peu complexes, on pourrait donc imaginer une remise en concurrence très fréquente sur un panel assez large. Au contraire, sur les activités plus complexes, la mise en concurrence pourra être réalisée entre un petit nombre de prestataires.

#### **1.4.3.2 Méthode de rémunération**

Le mode de rémunération peut comporter des parts variables selon les résultats obtenus. De telles pratiques sont notamment utilisées pour certains services (Guiennet et Sauvage, 2009). Ce mode de rémunération peut sembler compliqué à mettre en œuvre et à contrôler pour les prestations intellectuelles mais cela fera partie des points à clarifier lors de l'étude de terrain.

De même, en partie 1.1.4, il a été évoqué que pour éviter le prêt illicite de main d'œuvre, il fallait, autant que faire se peut, rémunérer les prestations sur des montants forfaitaires plutôt que des taux journaliers. Dans la pratique, il n'est pas toujours facile de mettre cela en œuvre ; soit parce que les données d'entrée ne sont pas assez figées, soit parce que "l'état d'esprit" dans lequel se déroule la prestation n'est pas celle de la réalisation d'un livrable mais plus celle de la mise à disposition d'une ressource. Or, avec cet état d'esprit, on risque une reclassification de la prestation en prêt illicite de main d'œuvre. L'étude terrain devra donc faire ressortir des éléments et les différentes étapes permettant de passer d'un mode de fonctionnement à l'autre.

#### **1.4.3.3 Choix du prestataire**



Barthélemy (2004) évoque deux grandes théories permettant de prendre une décision d'externalisation. La première théorie est la théorie des coûts de transaction. Selon cette théorie, la décision se base sur une analyse des coûts à chacun des étapes de la prestation afin de prendre la décision optimale (Williamson, 1985, cité par Bathélemy, 2004). Au contraire, la théorie des ressources ne se focalise pas sur les réduction de coûts engendrées par l'activité mais plus sur la valeur qui sera créée grâce à cette activité (Conner, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996, cités par Bathélemy, 2004).

Si les théories ne s'appliquent pas, en tant que telles, dans le cas présent, on pourrait cependant imaginer une analyse selon deux prismes. Lors des activités peu complexes, le prestataire devra être celui qui apporte la qualité attendue au meilleur prix alors que pour les activités complexes, le prestataire à retenir est celui qui apportera le plus de valeur lors de la prestation.

Un autre aspect à définir sera celui des critères établis par les acheteurs lors des appels d'offres et la manière dont le choix est effectué (grilles de décisions ? Répartition entre critère prix et critères techniques ? ...)

#### **1.4.3.4 Stratégies de négociation**

Selon Kraljic (1983), il existe trois types de stratégies à adopter face à ses fournisseurs en fonction du rapport de force existant "exploit", "balance" et "diversify" que l'on pourrait définir comme "offensive", "équilibrée" et "défensive".

La stratégie offensive se caractérise par une diffusion des volumes entre différents fournisseurs via des couvertures contractuelles de courtes durées via des achats de type "spot". Le but de la stratégie est de maintenir perpétuellement sous pression les fournisseurs pour qu'ils fournissent les meilleurs coûts et gains. Kraljic précise toutefois que la stratégie doit être "raisonnablement agressive" pour que les gains n'empêchent pas une relation long terme et n'entraînent pas de contres-actions de la part des fournisseurs. On peut donc considérer que cette stratégie s'applique bien à la partie basse (complexité faible) de notre matrice.

La stratégie équilibrée préconise le fait que l'entreprise doit négocier de manière opportuniste (lorsqu'elle pourra réaliser des gains) et trouver un équilibre entre couverture contractuelle de longue durée et contrats spot.

Enfin, la stratégie défensive consiste à regrouper les activités sur quelques prestataires dont on est certain des qualités, à favoriser la contractualisation à long terme et à savoir faire profil bas sur les prix. L'entreprise doit également rester très alerte de potentiels nouveaux fournisseurs et sur les éventuelles prestations de substitution.

#### **1.4.3.5 Tests à blanc**

En achats de services, la possibilité d'effectuer des "tests à blanc" avant de confier des activités au prestataire de service est évoquée (Guiennet et Sauvage, 2009). On pourra donc s'interroger sur la possibilité de réaliser ce type de pratiques pour les prestations intellectuelles.

#### **1.4.3.6 Autres leviers porteurs de gains**

Loubere et Perrotin (2005) identifient plusieurs leviers de gains. Arrêtons-nous sur ceux qui n'ont pas été cités précédemment.

##### *1.4.3.6.1 Massification/planification*

Le premier levier est celui de la massification et de la planification. Dans notre cas, on pourrait envisager plusieurs types de massification. La première, serait au niveau des commodity managers qui vont avoir une vision globale sur toute l'activité avec le prestataire et vont pouvoir négocier des prix en fonction des volumes agrégés et en faire bénéficier les différents sites/entités.

La deuxième, au niveau d'un site ou d'une entité, serait de réunir le plus grand nombre d'activités possibles dans un même bloc et de les confier à un seul et même prestataire. Cela serait intéressant notamment au niveau des activités peu complexes où l'on économiserait sur le prix des prestations, les coûts liés à la prestation et où on ne perdrait a priori pas forcément en qualité à faire appel à un généraliste plutôt qu'à un spécialiste d'une activité. Cela permettrait de regrouper plusieurs activités représentant des faibles volumes/montants annuels. Il faudrait donc identifier des blocs d'activités peu complexes et pouvant être confiés à un seul et même prestataire plus « généraliste ».

Enfin, on pourrait imaginer confier toutes les activités de l'entreprise quel que soit le site à un seul et même prestataire présent sur l'ensemble du territoire couvert par l'entreprise. Cela permettrait d'avoir des volumes regroupés mais aussi de pouvoir

développer une relation de confiance avec ce partenaire sur ce genre d'activités et qu'il puisse facilement appréhender les méthodes de travail de l'entreprise. Cela s'appliquerait donc plus, a priori, aux activités complexes de sous-traitance de spécialité, le site n'ayant pas forcément les connaissances pour juger de la prestation en question (sous-traitance de spécialité) ni de la pertinence de l'offre de prix. En ayant un prestataire spécialiste au niveau global, on pourrait donc s'appuyer sur sa connaissance dans ce domaine en évitant les risques existant sur une activité que l'on ne saurait pas réaliser en interne.

Pour les activités complexes de capacité, le levier de massification ne semble pas pertinent.

Pour l'ensemble des activités, il serait intéressant de savoir si les entreprises sont capables de fournir des prévisions et des planifications aux prestataires afin que ceux-ci puissent anticiper la disponibilité de leurs ressources.

Les leviers de la simplification des spécifications et de la standardisation sont ensuite évoqués.

#### *1.4.3.6.2 Simplification et standardisation*

Il serait intéressant d'en savoir plus sur la manière dont les entreprises interrogées travaillent sur la simplification des spécifications avec leurs clients internes. Cela pourrait notamment être intéressant pour les activités complexes où l'on pourrait obtenir une simplification de l'activité en revoyant les spécifications demandées.

Enfin par standardisation, on pourrait envisager, non pas une standardisation des prestations mais plutôt une standardisation des données d'entrées et de la forme des livrables attendus afin que le prestataire, par la force de l'habitude, parvienne à être plus efficace lors de ses missions.

Enfin, le dernier levier porteur de gains est celui de la coopération. Celle-ci peut s'aborder de deux manières. Soit une coopération verticale avec d'autres acheteurs, soit une coopération horizontale avec le fournisseur. Dans le premier cas, il pourrait s'agir d'échanges de bonnes pratiques visant à s'améliorer dans les démarches d'achats. Dans le deuxième cas, il s'agit de développer une relation de partenariat avec le fournisseur.

#### *1.4.3.6.3 Partenariat*

Dans sa définition la plus poussée, le partenariat se caractérise comme « une relation stratégique entre des firmes indépendantes qui partagent des buts communs, reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance et s'efforcent de générer un bénéfice mutuel au travers de leur coopération. » (Mohr et Spekman, 1991 cités par Gignon-Marconnet et Nogatchewsky, 2003).

Dans une définition relativement plus élargie, il intervient « lorsqu'un client et un fournisseur décident de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe en coordonnant leurs compétences et leurs ressources. » (Donada, 1997 cité par Gignon-Marconnet et Nogatchewsky, 2003).

Le partenariat doit représenter « des synergies client-fournisseur ainsi que l'accroissement de la compétitivité des partenaires sur le long terme » (Loubere et Perrotin, 2005).

D'après une étude de Barthélemy (2004), le terrain préconise que : "le partenariat n'a pas lieu d'être lorsque les risques contractuels sont faibles". Le partenariat doit être vu comme un investissement qui ne se justifie pas pour des activités plus "banalisées". Pour ces activités-là, il convient plutôt d'être "*en permanence à l'affût du prestataire qui propose le meilleur rapport qualité-prix*" (Kapoor et Gupta, 1997 cités par Barthélemy, 2004). Il convient donc d'envisager la relation de partenariat uniquement pour les activités complexes.

Le partenariat va fortement influencer la relation client-fournisseur tant sur le niveau d'intervention de la fonction achat, de la relation entre les différentes fonctions des deux entreprises et de la définition des missions ainsi que la répartition des tâches (Loubere et Perrotin, 2005).

L'étape "ultime" du partenariat semble être celle des prises de participations croisées avec le prestataire (Barreyre et Bouche, 1982). Chacun des partenaires augmente ainsi ses intérêts à ce que la santé financière de l'autre soit florissante, même si l'on peut considérer cette action surtout comme symbolique. On peut cependant se poser la question de la réalisation de ce type de mesure dans la prestation intellectuelle et si elles existent réellement dans la pratique ou non.

#### **1.4.4 PILOTAGE ET CONTROLE**

Les risques évoqués en partie 1.2 entraînent une nécessité de conserver une maîtrise sur les activités sous-traitées notamment via des contrôles et l'instauration d'organes de pilotage. Cela implique également qu'il faut avoir conservé suffisamment de compétences métier en interne pour pouvoir piloter et contrôler la prestation (Barreyre et Bouche, 1982).

Les moyens seront donc différents que l'on soit dans le cas de sous-traitance de capacité (où l'on aura encore des grandes compétences en interne sur le sujet) ou de spécialité (où nous aurons perdu l'habitude de faire cette tâche en interne ou jamais réalisé cela auparavant et où le contrôle sera donc, peut-être, plus compliqué à réaliser.) De même, une tâche simple ou une tâche complexe ne nécessiteront pas le même suivi.

#### **1.4.4.1 Contrôles :**

Comme évoqué en partie 1.2, le contrôle est l'un des facteurs clés de succès d'une opération de sous-traitance. Il est nécessaire pour réduire certains risques, notamment l'opportunisme (Dufour, 2014).

*“Des réunions fréquentes avec des membres de chaque entité, ainsi qu'un suivi régulier par le biais d'indicateurs et de tableaux de bord permettront un meilleur contrôle de l'activité”* (Quélin, 2013, cité par Dufour, 2014).

Un comité de pilotage est rarement établi or il est, avec le tableau de bord, un facteur clé de réussite (Guiennet et Sauvage, 2009). Pour Barthélémy (2004), le comité de pilotage est l'organe clé de réussite et dispose de deux missions. Premièrement, être une interface entre les utilisateurs internes et externes. Deuxièmement, s'assurer que le prestataire remplit bien les exigences fixées par le contrat.

L'étude terrain devra donc apporter des réponses quant à la nature et le rôle du comité de pilotage ainsi que les indicateurs à prendre en compte dans le tableau de bord.

Une autre question à aborder sera celle de la répartition entre suivi local (là où les prestations sont effectuées) et général, au niveau global entre les deux entreprises. Le premier type de suivi peut être différent, par exemple, d'un site ou d'une entité à l'autre. Il sera assuré par les acheteurs projets ou les acheteurs sur site et sera, sans doute, très axé opérationnel. Le suivi général vise, lui, plus à gérer la relation au niveau global et traiter les grandes problématiques en étant moins axés sur les problématiques opérationnelles qui interviennent au jour le jour.

#### 1.4.4.2 *Sous-traitance On site vs Out site*

L'une des questions majeures qui va déterminer le suivi de la prestation est la suivante : la prestation va-t-elle être réalisée sur le site du client ou le site du prestataire ? Ce facteur va forcément engendrer différentes manières de gérer la relation avec le prestataire et le lien existant entre les deux sociétés.

Dufour (2014) tente de déterminer les avantages et inconvénients de chacun des modes de fonctionnement. Le fait de réaliser la prestation sur site va permettre une plus grande facilité de contrôle. Pour lui, la qualité des contrôles sera supérieure car ils seront réalisés "sur des processus formalisés tenant compte du facteur humain". En revanche, ces contrôles étant plus présents, ils représenteront des surcoûts pour l'entreprise qui n'auront pas forcément pu être identifiés en amont. Pour lui, il est plus difficile de réaliser la prestation sur site lorsque celle-ci était précédemment faite en interne au vu des habitudes existantes quant à la réalisation de cette tâche.

De plus, il met en avant que ce contrôle peut engendrer une inefficience et une plus grande insatisfaction que lors des activités réalisées hors site. Il existe également un risque "*d'illusion du contrôle*", c'est-à-dire un risque que l'on ne note pas un meilleur niveau de qualité et une plus grande maîtrise des risques alors même que l'on maintient un haut niveau de contrôle (Power, 1999, cité par Dufour, 2014).

Dufour (2014) note également que lors des prestations sur site, le client a tendance à s'impliquer dans la gestion des ressources humaines et, notamment, le recrutement de l'entreprise prestataire. Or, dans le cas des prestations intellectuelles, il faudra éviter ce type de manœuvres qui augmentent le risque de prêt illicite de main d'œuvre.

La réalisation de la prestation hors site réduira la capacité de contrôle et l'implication des équipes du client dans ces contrôles. De plus, la diffusion du risque est accrue lorsque la prestation n'est pas réalisée sur site. Cependant, ce risque va aussi avec une plus grande responsabilisation du prestataire qui disposera d'une plus grande marge de manœuvre et le transfert de responsabilité s'effectuera de manière plus nette.

Enfin, il précise que la réalisation hors site répond bien plus aux objectifs de simplicité et de flexibilité que les prestations sur site qui sont plus lourdes à mettre en place.

Au vu des éléments apportés par la théorie, on pourrait considérer les éléments suivants. Pour la sous-traitance de spécialité, la réalisation hors site doit être

privilegiée. Il n'est que peu pertinent de conserver ces activités sur site dans la mesure où l'entreprise ne disposera pas forcément des compétences nécessaires à la réalisation de contrôles fréquents.

Pour la sous-traitance de capacité complexe, on préfère la réalisation sur site afin de conserver le contrôle, d'éviter la perte de compétences ou la fuite d'information. De plus, cela favorisera les échanges entre le prestataire et le client.

Pour finir, lors des activités de capacité peu complexes, on favorisera le hors site lorsque cela est possible. Cela a pour but d'éviter de "surcontrôler" des activités qui ne le nécessitent pas forcément et d'éviter le prêt de main d'œuvre, notamment en évitant que les cadres de l'entreprise acheteuse répartissent les tâches des salariés du prestataire.

Si l'activité nécessite, au départ, un accompagnement du prestataire on ne démarrera une réalisation hors site que lorsqu'un niveau de maturité suffisant est atteint. De même, la réalisation ponctuelle sur site permettra de potentiellement apprendre des méthodes de travail du prestataire.

#### **1.4.5 EVALUATION DE LA PRESTATION/RETOUR D'EXPERIENCE**

Si la littérature évoque l'importance de l'évaluation du prestataire, peu de conseils pratiques sont donnés. Il sera donc intéressant de questionner les professionnels sur la manière dont ils parviennent à traiter cette question, d'autant plus que, sur la prestation intellectuelle, il peut sembler difficile de mettre en place des évaluations ne laissant pas de place au subjectif.

Cette partie nous a donc montré qu'il convenait de s'interroger sur les modes de fonctionnement lors de l'ensemble du processus de réalisation d'une prestation intellectuelle, de l'expression du besoin à la réalisation de celle-ci. Des premières propositions ont pu émerger grâce à la revue de littérature mais, surtout, cette partie a permis de faire émerger les grands questionnements qui devront être éclairés lors de l'étude de terrain.

## **CONCLUSION**

En première partie de cette revue de littérature, nous avons pris le temps de définir les termes importants du sujet traité : sous-traitance, externalisation, prestations

intellectuelles ou encore prêt illicite de main d'œuvre. Nous avons également pu y déterminer un objectif : la construction d'une matrice d'aide à la prise de décision et apporter un cadre plus restreint au sujet : celui de la sous-traitance de prestations intellectuelles qui concernent les « activités de base » de la chaîne de valeur.

En deuxième partie, nous nous sommes intéressés aux raisons poussant les entreprises à sous-traiter des prestations intellectuelles. Les avantages (flexibilité, économie financière, ouverture sur l'environnement...) ainsi que les inconvénients (risques de perte de contrôle, de diminution de la qualité, de fuite d'informations...) ont été évoqués. La question du cœur de métier a ensuite été traitée. Le fait que les entreprises sous-traitent les activités où le fournisseur dispose d'un avantage face à elles pour pouvoir se concentrer sur les activités où elles apportent le plus de valeur ajoutée a été étudié. Cependant, nous avons également noté que les entreprises ne doivent plus, aujourd'hui, s'interdire de sous-traiter des activités cœur de métier à condition de mener une réflexion stratégique poussée avant d'effectuer ce genre de choix. Enfin, les questions à se poser pour répondre à la question « faut-il faire ou faire-faire ? » ont également été évoquées.

La troisième partie avait pour objectif de déterminer les deux axes à retenir pour l'établissement de la matrice. Le premier critère retenu a été celui de la sous-traitance de spécialité ou de capacité. Le deuxième est celui de la complexité. Celle-ci doit s'apprécier selon plusieurs critères pondérés. Nous recommandons d'apprécier l'impact sur la stratégie de l'entreprise, la fréquence des prestations, le marché fournisseur et les aspects opérationnels/techniques, sociaux, juridiques et financiers. Il est également entendu que la pondération et le choix des critères et sous-critères doit dépendre de l'entreprise, son secteur d'activités, ses problématiques et ses enjeux.

La quatrième partie avait pour but de faire apparaître des premières réponses quant à la question « quelles stratégies adopter selon le positionnement sur la matrice ? ». Ces préconisations ont été réalisées selon les grandes phases identifiées lors de l'achat de prestations intellectuelles : la planification, l'analyse de l'activité, la sélection du prestataire, le pilotage et contrôle puis, enfin, l'évaluation/retour d'expérience. Les préconisations devront être validées par l'étude terrain. De plus, cette partie a permis de faire émerger de nombreux points qui seront à discuter avec les professionnels.



Le cadre théorique ayant été défini, il convient donc, désormais, de s'intéresser à l'analyse terrain pour apporter des préconisations plus avancées quant à la gestion des achats de prestations intellectuelles.

## CONCLUSION

Les achats de prestations intellectuelles regroupent donc un large champ d'activités hétérogène. Ce mémoire a traité l'aspect de la sous-traitance de prestations intervenant au niveau des activités principales de la chaîne de valeur. Parfois complexe à gérer et pas toujours mature, celle-ci peut s'avérer un sujet stratégique pour l'entreprise. Pourtant, trop souvent, elle n'est vue que comme un levier permettant d'apporter de la flexibilité et de faire face à un complément d'activités. Il est donc urgent que les entreprises disposant encore de cette vision de la sous-traitance, une vision proche de la vision que l'on aurait de l'intérim, gagnent en maturité à ce sujet. En effet, en plus de placer l'entreprise face à un risque juridique important, c'est, entre autres, un risque de perte de compétences auquel l'entreprise pourrait faire face. La partie benchmark nous a montré que, notamment pour les entreprises sous-traitant des activités cœur de métier, il existe un vrai risque que des compétences qui devraient être détenues en interne soient détenues par des sociétés de prestation.

Un gain en maturité, étape par étape, doit donc d'effectuer. Celui-ci doit permettre à l'entreprise de raisonner en termes d'activités sous-traitées et non plus en termes de fonctions ou de personnes. Les acheteurs doivent être le moteur de cette transformation mais ils ne pourront rien faire tout seul. Clients internes, direction et, même, les prestataires eux-mêmes sont tous parties prenantes de ce changement de vision à opérer. L'acheteur doit donc les « éduquer » à ce type de sous-traitance et leur faire prendre conscience des risques encourus si l'on ne se rapproche pas de la vision juridique de la sous-traitance.

Bien menée, elle peut s'avérer un formidable outil permettant plus de souplesse, des gains économiques ou encore de se concentrer sur ses activités cœur, celles où l'entreprise aura le plus de valeur ajoutée. Pour gagner en maturité sur ce sujet, l'entreprise devra se questionner sur ses métiers et, par extension, sur ce qui fait son avantage concurrentiel et ce qui constitue son cœur de métier.

Les démarches proposées doivent, étape par étape, mettre une fin progressive à une grande partie des missions en assistance technique pour passer à des schémas facturés de manières forfaitaires.

L'objectif de ce mémoire était, outre le fait de faire prendre conscience de cette nécessité de gain en maturité, de donner des clés à l'entreprise pour gérer au mieux

ce type d'achats une fois que la décision de sous-traiter à été prise. Dans cette optique, une matrice sur deux axes (complexité et typologie de sous-traitance) a été proposée. Sur chacune des cases, nous avons recommandé des stratégies à adopter. Ces stratégies ont pour but de recommander des bonnes pratiques et des modes de gestion pour la planification, l'analyse de l'activité, la sélection du prestataire, le pilotage et le retour d'expérience. Les pratiques indiquées ne peuvent constituer une science exacte mais correspondent, selon nous, à l'objectif vers lequel il faudrait tendre pour chacune de ces cases. De par ces stratégies, nous avons également essayé de démontrer que l'on ne peut gérer un sujet aussi large que celui-ci selon un seul mode de fonctionnement et qu'une adaptation en fonction des prestations sous-traitées est nécessaire.

En outre, la revue de littérature et le benchmark ont fait ressortir le fait que l'expression du besoin et le suivi des activités étaient deux éléments essentiels afin de faire d'une opération de sous-traitance un succès. Nous avons également souligné le fait que la mise en place de partenariats plus développés que ceux actuellement mis en œuvre pourrait s'avérer un levier intéressant pour apporter croiser des visions différentes sur des sujets stratégiques, améliorer ses modes de fonctionnement, développer nos sociétés de prestations partenaires et se positionner en tant que client cible auprès de celle-ci.

Ce sujet du partenariat pourrait constituer un sujet de prolongement d'étude. De même, le benchmark n'a été réalisé que sur des achats de prestations d'ingénierie et celui-ci pourrait donc être élargi à des sujets plus larges. Enfin, une étude approfondie sur le sujet de la montée en maturité des entreprises sur le sujet de la sous-traitance de prestations intellectuelles, pourrait, elle aussi, constituer un sujet intéressant de poursuite d'étude.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alexander, M., & Young, D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116-119.
- Barreyre, P. Y. (1968). *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*. FeniXX.
- Barreyre, P. Y. (1992). La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition. *Encyclopédie du management*, 2, 2.
- Barreyre, P. Y., & Bouche, M. (1982). Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité interentreprises: les politiques d'impartition. *Revue française de gestion*, (37), 8-17.
- Barthélemy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de gestion*, (4), 9-30.
- Barthélemy, J. (2009). Externalisation: le manque de contrat tue, l'excès aussi. *L'Expansion Management Review*, (4), 122-127.
- Dufour, N., & Teneau, G. (2014). L'externalisation des centres de services. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 13-22.
- Gignon-Marconnet, I., & Nogatchewsky, G. (2003, May). Management des fournisseurs partenaires: à quoi servent les accords inter-entreprises? Un parallèle avec les rôles des budgets. In *Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion* (pp. CD-Rom).
- Gilley, K. M., McGee, J. E., & Rasheed, A. A. (2004). Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 117-133.
- Guiennet, F., & Sauvage, T. (2009). Proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats. *Management Avenir*, (4), 103-122.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117.
- Mazaud, F. (2006). De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot. Une mutation de l'organisation du système productif «Airbus». *Revue d'économie industrielle*, (113), 45-60.
- Monczka, R. (1998). *Purchasing and supply chain management*. Gengage Learning
- Perrotin, R., & Loubère, J. M. (2002). Stratégies d'achat. *Ed. d'Organisation, Paris*.
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business processes*, 50-66.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Les grands groupes ne connaissent pas leur métier. *Havard-L'Expansion, hiver, 1991*.

Trehan, N. (2014). La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. *Management & Avenir*, 70(4), 153-170. doi:10.3917/mav.070.0153.

## SITOGRAPHIE

Académie française. (s.d.). Complexité. Récupéré 29 mars, 2019, de <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3260>

Cabinet Osabuy (2012, 9 janvier). Les Achats de Prestations Intellectuelles « un achat en mode collaboratif ». Récupéré 29 mars, 2019, de [https://x-achats.polytechnique.org/public/2011-01-09\\_achats\\_de\\_prestations\\_intellectuelles/Achat\\_de\\_prestations\\_intellectuelles\\_-\\_X\\_Achats\\_09012012.pdf](https://x-achats.polytechnique.org/public/2011-01-09_achats_de_prestations_intellectuelles/Achat_de_prestations_intellectuelles_-_X_Achats_09012012.pdf)

Code du travail (1910). Legifrance - Le service public de l'accès au droit | Legifrance. Récupéré 29 mars, 2019, de [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=DD5B20FBD5BA755CB1AEBD5DE78B57B7.tplgfr44s\\_2?idArticle=LEGIARTI000032171344&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20190325&categorieLien=id&oldAction=rechCodeArticle](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=DD5B20FBD5BA755CB1AEBD5DE78B57B7.tplgfr44s_2?idArticle=LEGIARTI000032171344&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20190325&categorieLien=id&oldAction=rechCodeArticle)

Médiateur des relations inter-industrielles et de la sous-traitance. (2010, 30 Juillet). Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance. Récupéré 29 mars, 2019, de [https://www.economie.gouv.fr/files/Rapport\\_dispositif-juridique-relations-interentreprises-sous-traitance.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/Rapport_dispositif-juridique-relations-interentreprises-sous-traitance.pdf)

Patrick Brabant, P. B. (2014, 16 juillet). Sur le prêt de main d'oeuvre illicites et délit de marchandage. Récupéré 29 mars, 2019, de <https://www.juritravail.com/Actualite/etre-en-conformite/ld/144751+>

VINCENT COLLEN, V. C. (2004, 16 septembre). Externalisation : JP Morgan annule son contrat avec IBM. Récupéré 29 mars, 2019, de [https://www.lesechos.fr/16/09/2004/LesEchos/19245-102-ECH\\_externalisation---jp-morgan-annule-son-contrat-avec-ibm.htm](https://www.lesechos.fr/16/09/2004/LesEchos/19245-102-ECH_externalisation---jp-morgan-annule-son-contrat-avec-ibm.htm)

## **TABLES DES FIGURES**

FIGURE 1 : PORTER : LA CHAINE DE VALEUR, 1980.....	18
FIGURE 2 : TABLEAU DE PONDERATION DES CRITERES DE COMPLEXITE.....	38
FIGURE 3 : MATRICE RETENUE.....	43
FIGURE 4 : SCHEMA D'EXTERNALISATION EN 7 ETAPES (GUIENNET ET SAUVAGE, 2009).....	44

## **SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES**

CDC : Cahier Des Charges

P.I : Prestations intellectuelles



## **TABLES DES ANNEXES**

## ANNEXE 1 : SOUS-CRITERES D'EVALUATION DE LA COMPLEXITE

Impact sur la stratégie de l'entreprise				
	Non	Faible	Moyen	Fort
La tâche constitue un avantage concurrentiel ?				
Perte de compétence en interne	Non	De compétence non coeur	Faible, sur une compétence coeur	Importante, sur une compétence coeur
Capacité à rapatrier facilement l'activité en interne	Facile	Moyennement difficile	difficile	Très difficile
Risque de créer/renforcer un concurrent sur nos activités	Nul	Faible	Moyen	Elevé
<b>Fréquence</b>				
Durée de la délégation de cette activité	Structurelle	Conjoncturelle	Periodique	Spot
<b>Risque social</b>				
Interne	Faible	Contrôlé	Important	Haut risque
Externe				
<b>Financier</b>				
Capacité à comparer le coût de réalisation interne et externe de la prestation	Très élevée	Elevée	Moyenne	Faible
Capacité à raisonner en TCO				
Conformité des offres commerciales avec les montants finalement facturés (basé sur le REX)				
Conformité de nos attentes budgétaires avec les prix du marché				
Coût de changement de prestataire	Négligeable	Faible	moyen	Important
Surcoûts en cas de non-conformité				

<b>Technique/opérationnel</b>				
	Simple et peu spécifique	Simple et spécifique	Difficile mais peu spécifique	Difficile et spécifique
<b>Niveau de difficulté et de spécificité de la tâche</b>	Faibles	Moyennes	Fortes	Très fortes
<b>Contraintes imposées sur la qualité</b>				
<b>Contraintes imposées sur le délai de réalisation</b>				
<b>Contraintes imposées sur les délais de réponse</b>				
<b>Risque de dépendance fournisseur sur cette tâche</b>	Nul	Faible	Moyen	Elevé
<b>Polyvalence nécessaire</b>				
<b>normes/législation en vigueur</b>	Pas contraignantes	Peu contraignantes	Contraignantes	Très contraignantes
<b>Capacité à anticiper et communiquer une vision prévisionnelle</b>	Importante	suffisante	Partielle	Faible/inexistante
<b>Capacité à fournir des données d'entrées claires et figées</b>				
<b>Capacité à aider le prestataire, l'aiguiller etc...</b>				
<b>Capacité à contrôler le déroulement de la prestation</b>				
<b>Capacité à apprécier la qualité du rendu final</b>				
<b>Facilité à contrôler la conformité de la prestation :</b>	Nul	Faible	Moyen	Important
<b>Impact en cas de retard</b>				
<b>Impact en cas de non qualité</b>				

### Marché fournisseur

	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique
<b>Nombre d'acteurs</b>	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique
<b>Barrières à l'entrée</b>	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique
<b>Degré d'évolution du marché</b>	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique
<b>Rapport offre/demande sur le marché</b>	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique
<b>Compétition sur le marché</b>	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique
<b>Capacité à attirer les fournisseurs face à nos concurrents à l'achat</b>	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique
<b>Juridique</b>				
<b>Risque de délit de marchandage</b>	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique
<b>Capacité à contractualiser la prestation</b>	Important et de structures différentes (PME, gds groupes...)	Important mais de structures similaires (PME, gds groupes...)	Oligopolistique	Monopolistique

## **TABLES DES MATIERES**

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT .....</b>	<b>4</b>
<b>AUTORISATION DE DIFFUSION .....</b>	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>6</b>
<b>LA SOCIETE ALSTOM .....</b>	<b>1</b>
<b>DONNEES CHIFFREES .....</b>	<b>2</b>
<b>FACTEURS DE SUCCES .....</b>	<b>3</b>
<b>LE SITE ALSTOM D'AIX-EN-PROVENCE .....</b>	<b>5</b>
<b>LES ACHATS CHEZ ALSTOM .....</b>	<b>5</b>
<b>MISSIONS ET GENESE DU SUJET .....</b>	<b>6</b>
<b>1 REVUE DE LITTERATURE .....</b>	<b>12</b>
1.1 DELIMITATION DU SUJET .....	13
1.1.1 Définition des termes importants .....	13
1.1.1.1 L'externalisation .....	13
1.1.1.2 La sous-traitance .....	14
1.1.1.3 Différence entre externalisation et sous-traitance .....	14
1.1.1.4 Les prestations intellectuelles .....	15
1.1.2 Objectif .....	16
1.1.3 Cadre apporté .....	17
1.1.4 Aspects juridiques .....	19
1.2 POURQUOI ET QUAND SOUS-TRAITER ? .....	22
1.2.1 Avantages et inconvénients de la sous-traitance .....	23
1.2.1.1 Flexibilité .....	23
1.2.1.2 Financier .....	24
1.2.1.3 Avantages et risques liés au prestataire .....	26
1.2.1.4 Inconvénients .....	26
1.2.2 Sous-traitance et cœur de métier .....	27
1.2.2.1 Qu'est-ce que le cœur de métier d'une entreprise ? .....	28
1.2.2.2 Pourquoi se recentrer sur ces activités ? .....	29
1.2.2.3 Les activités cœur de métier peuvent-elles être sous-traitées ? .....	29
1.2.3 Quand faire ? Quand faire-faire ? .....	31
1.2.3.1 La nécessité d'une réflexion stratégique .....	31
1.2.3.2 La décision faire ou faire-faire .....	32
1.3 CONSTRUCTION DE LA MATRICE .....	33
1.3.1 Axe 1 : Compétences relatives du partenaire .....	34
1.3.1.1 Sous-traitance de spécialité ou de capacité .....	34
1.3.1.2 Adaptation des ces termes pour les prestations intellectuelles .....	34
1.3.1.3 Pourquoi est-ce un axe pertinent ? .....	35
1.3.2 Axe 2 : Complexité .....	36
1.3.2.1 Définition .....	36
1.3.2.2 Pourquoi est-ce un axe pertinent ? .....	36
1.3.2.3 Approche retenue pour l'évaluation de la complexité .....	37
1.3.2.4 Critères retenus et pondération .....	37
1.3.3 Matrice retenue .....	42
1.4 LA GESTION DES ACHATS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES .....	43
1.4.1 Planification .....	45
1.4.2 Analyse de l'activité .....	45
1.4.3 Sélection du prestataire .....	46

1.4.3.1	Stratégies de mise en concurrence.....	46
1.4.3.2	Méthode de rémunération.....	47
1.4.3.3	Choix du prestataire.....	47
1.4.3.4	Stratégies de négociation.....	48
1.4.3.5	Tests à blanc.....	49
1.4.3.6	Autres leviers porteurs de gains.....	49
1.4.4	Pilotage et contrôle.....	51
1.4.4.1	Contrôles :.....	52
1.4.4.2	Sous-traitance On site vs Out site.....	53
1.4.5	Evaluation de la prestation/retour d'expérience.....	54
CONCLUSION.....		54
<b>2</b>	<b>BENCHMARK .....</b>	<b>57</b>
INTRODUCTION.....		58
2.1	QUESTIONS GENERALES SUR L'ORGANISATION ET LA SEGMENTATION.....	59
2.2	AVANTAGES ET RISQUES LIES A LA SOUS-TRAITANCE.....	60
2.2.1	Réflexion stratégique et sous-traitance d'activités cœur de métier.....	60
2.2.2	Avantages de la SST.....	63
2.2.3	Les sujets légaux.....	64
2.2.4	Implication des achats et facteur clés de succès.....	66
2.3	VALIDATION DES AXES DE LA MATRICE.....	67
2.3.1	Complexité de la prestation.....	67
2.3.2	Compétences relatives du prestataire (capacité vs spécialité).....	68
2.3.3	Autres facteurs.....	69
A.	LA GESTION DES ACHATS DE PRESTATION.....	69
1.	Planification.....	69
a)	Cahier des charges.....	69
b)	Processus achat.....	70
c)	Les différents schémas de sous-traitance.....	71
2.	Analyse de l'activité.....	74
a)	Approche TCO.....	74
b)	Base contractuelle.....	75
a)	Eléments clés des contrats.....	76
b)	Passage de taux journaliers à des forfaits.....	77
c)	On site vs out site ?.....	79
3.	Choix du prestataire.....	81
a)	Les critères de sélection.....	83
b)	Spécialiste vs généraliste :.....	84
c)	Partenariat.....	85
4.	Pilotage et contrôle.....	85
5.	Evaluation/REX.....	86
B.	QUESTIONS D'OUVERTURE.....	86
1.	Coopération externe.....	86
2.	Autres remarques sur le VERBATIM :.....	86
CONCLUSION.....		87
<b>3</b>	<b>PRECONISATIONS.....</b>	<b>88</b>
3.1	RECOMMANDATIONS GENERALES :.....	89
3.1.1	Prêt de main d'œuvre illicite et délit de marchandage.....	89
3.1.2	Organisation achat et élaboration du panel.....	91
3.1.2.1	Un référencement par liste.....	92
3.1.2.2	Un référencement par métier.....	92
3.1.3	Réflexion sur les compétences et le cœur de métier.....	93
3.2	MATRICE D'AIDE A LA PRISE DE DECISION.....	94

3.2.1	Matrice retenue.....	94
3.2.2	Utilisation de la matrice .....	94
3.2.2.1	Lister les activités sous-traitées .....	94
3.2.2.2	Représentation des volumes et gestion des priorités.....	95
3.2.2.3	Gestion de la notation de la complexité .....	95
3.2.2.4	Exemple d'utilisation .....	96
3.2.3	Dénomination des cases : .....	96
3.3	STRATEGIES APPLICABLES SUR LA MATRICE .....	97
3.3.1	Planifier .....	97
3.3.1.1	Equipe impliquée .....	97
3.3.1.2	Le Cahier Des Charges.....	97
3.3.1.3	Schéma récapitulatif .....	99
3.3.2	Analyse de l'activité .....	99
3.3.2.1	Coûts induits .....	99
3.3.2.2	Base contractuelle .....	100
3.3.2.3	Choix du schéma de sous-traitance.....	100
3.3.2.4	Schéma récapitulatif .....	101
3.3.3	Sélection du prestataire .....	102
3.3.3.1	Faire appel à un généraliste ou un spécialiste ? .....	102
3.3.3.2	Mutualisation des volumes et autres leviers de gains .....	103
3.3.3.3	Mise en concurrence.....	104
3.3.3.4	Partenariat .....	106
3.3.3.5	Schéma récapitulatif .....	107
3.3.4	Pilotage .....	108
3.3.4.1	Gain en maturité et passages à des schémas en forfait .....	108
3.3.4.2	Suivi et organe de pilotage.....	111
3.3.4.3	Prestations sur-sites ou hors-sites .....	112
3.3.4.4	Schéma récapitulatif .....	113
3.3.5	Evaluation/ Retour d'expérience.....	113
3.3.6	Formalisation d'une stratégie .....	114
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>117</b>
	<b>SITOGRAFIE.....</b>	<b>119</b>
	<b>TABLES DES FIGURES.....</b>	<b>120</b>
	<b>SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....</b>	<b>121</b>
	<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>	<b>122</b>
	<b>TABLES DES MATIERES .....</b>	<b>128</b>

## RÉSUMÉ

Perte de compétences clés, sanctions pénales et démotivation des salariés de l'entreprise. Tels sont les risques encourus par une mauvaise gestion de la sous-traitance de prestations intellectuelles. Pourtant, bien menée, elle peut devenir un vrai facteur de gains, de valeur ajoutée et de flexibilité pour l'entreprise. Cela implique un questionnement de l'entreprise sur ses activités mais également une éducation des parties prenantes impliquées dans ces achats : prescripteurs, direction, acheteurs et les prestataires eux-mêmes. L'objectif de ce mémoire est de donner des clés pour définir ses stratégies en termes de sous-traitance de prestations intellectuelles grâce à une matrice d'aide à la prise de décision. (40 000 mots environ)

## SUMMARY

Loss of important skills, legal sanction and loss of employees' motivation. Those are the risks taken by a poor management of intellectual services outsourcing. However, when outsourcing is well-managed, it could become a great leverage of savings, value added and flexibility for a company. This means that companies have to question themselves about their activities but also that every stakeholder (engineers, management, buyers, suppliers...) involved in that kind of outsourcing must be "educated". The aim of this thesis is to define some strategy which could be used in intellectual services outsourcing thanks to a decision-support matrix. (Approximatively 40,000 words)

**MOTS CLÉS** : Sous-traitance, prestations intellectuelles, délit de marchandage, prêt illicite de main d'œuvre, ingénierie, cœur de métier

Outsourcing, intellectual services, engineering, core business