

SESSION DE 2008

---

**CA/PLP**  
**CONCOURS EXTERNE ET CAFEP**

**Section : COMMUNICATION ADMINISTRATIVE ET BUREAUTIQUE  
COMPTABILITÉ ET BUREAUTIQUE  
VENTE**

COMPOSITION SUR UN SUJET D'ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

Durée : 3 heures

---

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique est rigoureusement interdit.

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

## **SUJET**

Dans un contexte concurrentiel exacerbé, un nombre croissant d'entreprises ont fait le choix d'externaliser une partie de leurs activités. A l'aide de vos connaissances et des annexes jointes vous mettrez en évidence les avantages recherchés par les entreprises qui adoptent cette stratégie et les limites qui lui sont inhérentes.

### **ANNEXE 1 : Contrôler sans produire : le dilemme d'une stratégie d'externalisation**

Le 14 Juin 2006, l'action EADS perd en une seule séance près du quart de sa valeur à la Bourse de Paris (- 26%), suite à l'annonce de retards de livraison du dernier-né des produits de sa filiale Airbus, l'A380. L'avionneur européen n'a pas été en mesure de respecter les délais prévus, en raison notamment d'une incompatibilité du câblage électrique de certaines portions de l'appareil, réalisé sur le site de Hambourg, et qui s'est révélé inadapté au moment de l'assemblage.

Ainsi, dans un secteur considéré comme intensif en haute technologie, au sein d'une économie dans laquelle le rôle des connaissances - et par suite de la recherche et de la conception - est considéré comme primordial, c'est bien un problème de coordination technique de la production qui ébranle un des deux grands leaders mondiaux de l'aéronautique. Rapidement, les premières analyses de cette défaillance soulignent notamment les difficultés inhérentes à la présence d'une chaîne de valeur largement fragmentée, aussi bien au niveau géographique, à travers la multiplication des sites, qu'au niveau institutionnel à travers le recours systématique aux sous-traitants. En ce sens, l'exemple d'Airbus participe d'une évolution tendancielle des structures industrielles vers une organisation verticalement dé-intégrée, c'est-à-dire qui ne se déroule plus au sein d'une seule entreprise (on définit alors la production comme intégrée).

L'intérêt de ces stratégies d'externalisation a déjà été largement présenté [...] Il apparaît pourtant nécessaire, face à ces gains indiscutables liés à une spécialisation des tâches, d'évoquer les contraintes et les coûts relatifs à de telles stratégies. L'ensemble de ces coûts peut être compris à travers une notion unique, celle du contrôle que doit nécessairement exercer une entreprise qui délivre le bien final sur l'ensemble de la chaîne de valeur. La nécessité de conserver ce contrôle met en évidence les limites (ou tout au moins les contraintes) relatives à une stratégie d'externalisation.

*Olivier Sautel [www.netpme.fr](http://www.netpme.fr)*

## **Annexe 2 : Externalisation : les entreprises américaines déchantent**

96 % des sociétés américaines envisagent de reprendre en interne tout ou une partie des services externalisés, une fois leur contrat arrivé à échéance tel est le constat d'une étude menée par Compass Management Consulting. Désormais, le "re-insourcing" est de plus en plus souvent envisagé en Amérique du Nord. Plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, les clients sont déçus vis-à-vis de l'externalisation, elles ont davantage confiance en leur capacité de gérer un service informatique en interne ou encore préfèrent le sourcing sélectif avec maintien des services stratégiques en interne.

Cette tendance tient au fait que l'externalisation ne permet que rarement d'atteindre les économies significatives attendues par les entreprises. En effet, les coûts baissent de 15 % en moyenne pendant les 18 premiers mois qui suivent le démarrage du contrat d'externalisation. Mais en réalité, à l'échéance du contrat, les dépenses de l'entreprise peuvent être 30% plus élevées que celles d'un service bien géré en interne. Cet écart s'explique par des prix excessifs appliqués par le prestataire pour les services hors périmètres d'applications. Ainsi, les sociétés qui ont eu, à l'origine, recours à l'externalisation pour des raisons de difficultés financières et qui les ont aujourd'hui surmontées, révisent leur stratégie d'externalisation. Elles pensent gérer leurs services de façon plus optimale en interne. Quant à celles qui attendaient de l'externalisation un coût moindre assorti à une réactivité et une fiabilité supérieures sont aujourd'hui souvent déçues de la prestation et réétudient leur décision d'externaliser.

Parfois, certaines échouent même leur projet d'externalisation à cause d'une mauvaise gestion de la relation avec leur fournisseur : manque d'investissement, absence de gouvernance du contrat et de support de leur part, incapacité du fournisseur à renouveler la technologie, etc.

Cette tendance à l'internalisation révèle la maturité croissante du marché de l'externalisation. Les entreprises sont de plus en plus analytiques vis-à-vis de leurs besoins de sourcing. Elles reconnaissent aujourd'hui que la gestion d'une relation d'externalisation exige un investissement conséquent. Or, elles ont longtemps sous-estimé ce coût. Ayant découvert les difficultés associées à la gestion d'un prestataire, elles estiment désormais moins ambitieux de gérer le service directement.[...]

L'internalisation a de nombreux avantages. En effet, rien ne vaut une bonne organisation interne pour délivrer des services à des coûts très compétitifs. Mais pas seulement, l'internalisation permet aussi améliorer l'alignement entre l'informatique et les métiers. Les limites imposées par l'externalisation ont élargi plutôt que réduit l'écart entre l'informatique et la stratégie. De la même façon, les entreprises ont découvert que pour disposer de flexibilité dans un environnement externalisé, il faut payer le prix fort. En reprenant le contrôle du service, elles peuvent se concentrer sur la mise en œuvre d'une stratégie efficace de sourcing et rester dynamiques et flexibles quand les besoins des métiers changent.

Mais attention, le re-insourcing peut entraîner des risques et des déceptions. Il est probable que les utilisateurs considéreront l'équipe interne comme un prestataire et auront les mêmes attentes.[...]

Les coûts de transition liés à la ré-internalisation peuvent être plus élevés que dans le cas d'une externalisation. Ils doivent intégrer l'achat d'équipements ainsi que les besoins immobiliers.