

L'impartition et la chaîne de valeur

Aucune entreprise ne peut avoir qu'une seule nature de tâches à effectuer : il y a des actions de production, d'administration, de commercialisation... Les dirigeants choisissent si l'entreprise effectuera elle-même l'ensemble de ces tâches (on parle alors d'internalisation) ou si elle en confiera certaines à des prestataires (par une démarche d'impartition).

1 Faire soi-même ou faire faire ?

A L'internalisation

- L'entreprise décide de réaliser elle-même une fonction nécessaire à son activité.
- Cette décision permet :
 - une **indépendance de son activité** : pas de risques liés aux prestations du partenaire ;
 - un **meilleur contrôle du travail effectué** : ce sont les salariés de l'entreprise qui sont en action, cette dernière a donc sur eux un lien de subordination ;
 - de **ne pas payer**, outre la prestation, **la marge bénéficiaire** d'un tiers ;
 - d'**accroître la confidentialité** de certaines données puisqu'elles ne quittent pas l'entreprise.

B L'impartition

- L'entreprise confie à un prestataire des fonctions liées directement ou non à son activité. Cela peut se faire sous différentes formes : externalisation, sous-traitance, franchise...
- Cette décision permet :
 - de se concentrer sur les activités de l'entreprise **à forte valeur ajoutée** ;
 - de **diminuer les coûts** en recourant à un expert qui, malgré sa marge bénéficiaire, sera plus efficace, donc compétitif ;
 - d'**éviter des déséconomies d'échelle**.

Exemple

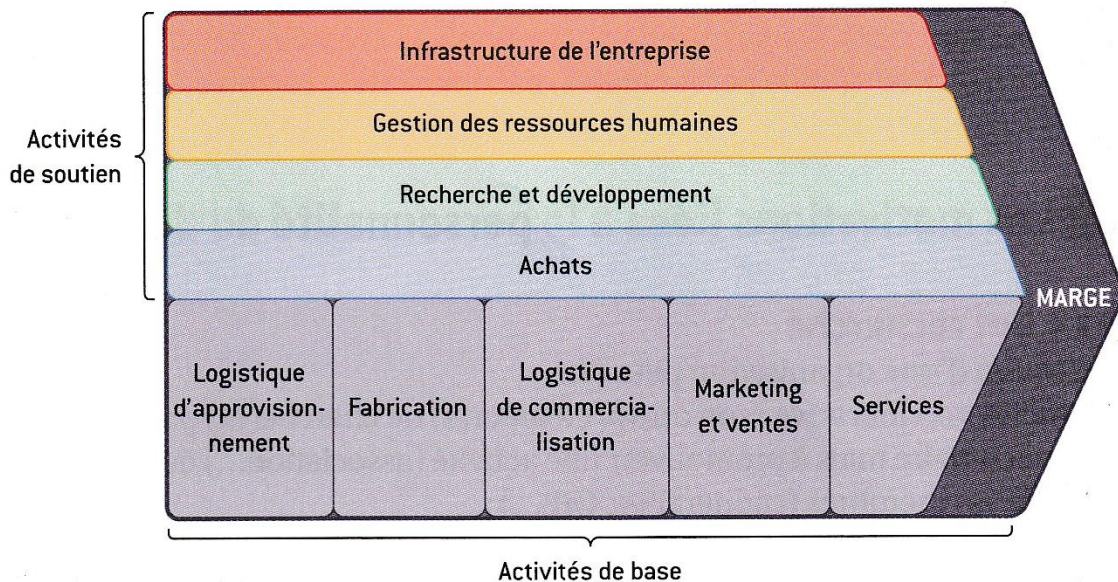
Une entreprise peut confier sa comptabilité à un cabinet spécialisé (impartition) ou employer elle-même des comptables (internalisation).

2 La typologie de Michael Porter

A De la chaîne de valeur...

M. Porter distingue, au sein de cette chaîne de valeur, les activités :

- de **base** : elles correspondent au **cœur de métier** de l'entreprise ;
- de **soutien** : elles **aident** les activités de base à se réaliser.



Exemple

Une marque de prêt-à-porter peut avoir des usines de fabrication et des magasins : ce sont des **activités de base**. Elle dispose aussi d'un service comptable, informatique (...) : ces services ne produisent ni ne vendent mais permettent aux usines de fonctionner efficacement : ce sont bien des **activités de soutien**.

B ... à la valeur dans la chaîne

Après avoir positionné ses différentes fonctions dans la chaîne de valeur, l'entreprise doit identifier celles qui sont source de coût et qui n'ont pas de valeur aux yeux des clients et celles qui leur semblent au contraire importantes. Les premières pourraient être externalisées mais l'entreprise garderait le contrôle des fonctions essentielles aux yeux de ses clients.

Exemple

Apple ne fabrique pas lui-même ses smartphones mais recourt à des sous-traitants. Les consommateurs sont sensibles à l'esthétique et aux performances techniques d'un téléphone mais assez indifférents à l'assemblage des composants. Apple conserve donc en interne le design et la recherche et développement et confie à un tiers l'assemblage du produit.