

Les problèmes de gestion problèmes de gestion

Stratégies de développement contractuel



Théo JUSTY



Calendrier (1/2)

Aujourd'hui

Session 1	Session 2	Session 3	Session 4
Introduction et étude de cas 1	Étude de cas n° 2	Étude de cas n° 3	Étude de cas n° 4
28 septembre	03 octobre	10 octobre	17 octobre
Correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas

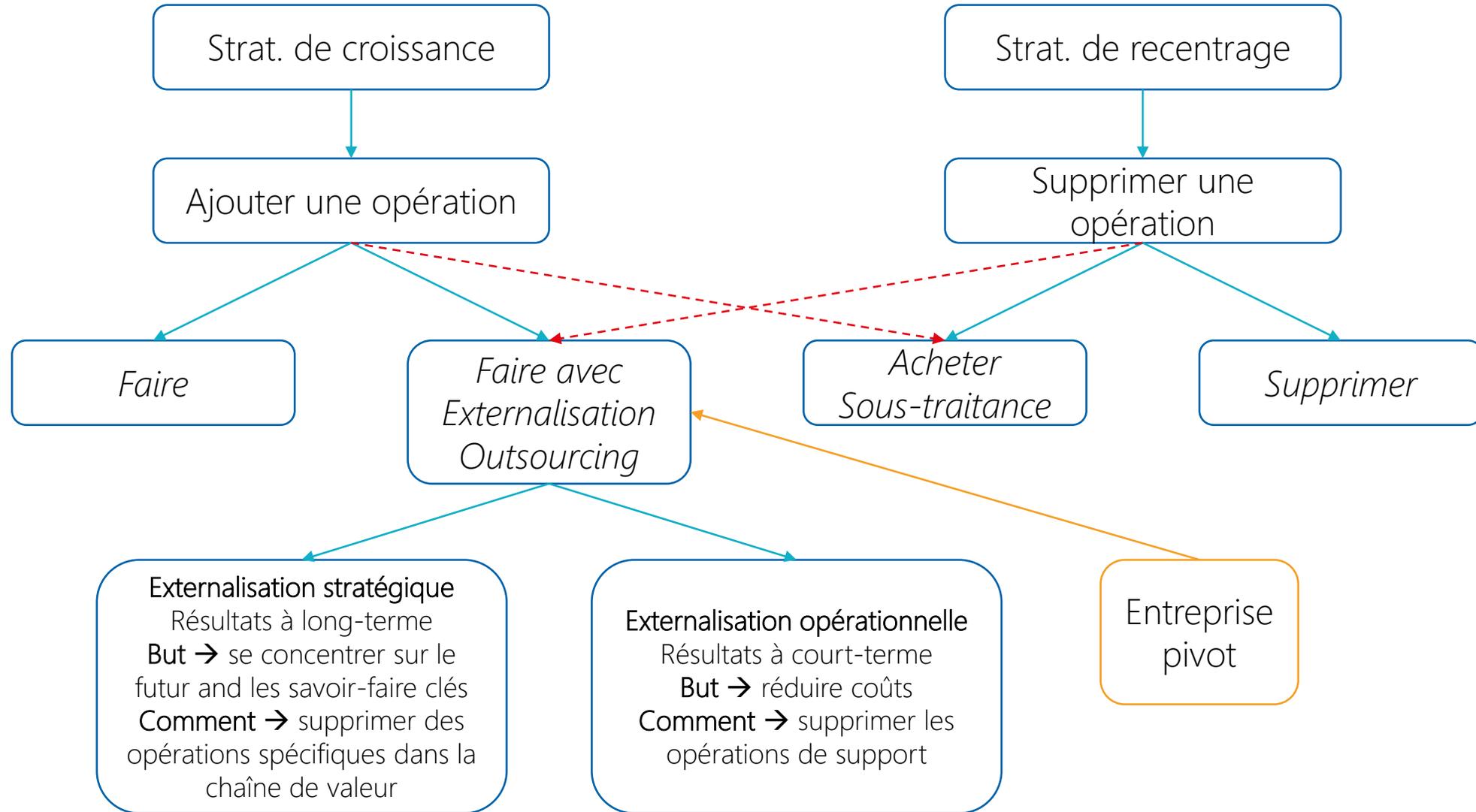
Calendrier (2/2)

Session 5	Session 6	Session 7	Session 8
Étude de cas n° 5	Étude de cas n° 6	EXAMEN	Correction
24 octobre	07 novembre	13-20 novembre	13-20 novembre
Présentations et correction de l'étude de cas	Présentations et correction de l'étude de cas		

Les présentations, études de cas
et sujets seront disponibles sur
Moodle.

Récapitulons !

Stratégies de développement



Stratégies de développement

Externalisation - Outsourcing

Les opérations internes sont désormais réalisées par des personnes ou des entreprises extérieures à l'entreprise et non affiliées à celle-ci.

- Concentration sur les compétences clés et les résultats à long terme
- Les partenaires sont responsables
- Transfert de compétences
- Possibilité d'abandonner l'opération

Sous-traitance

Lorsqu'une entreprise engage une autre entreprise pour réaliser une opération spécialisée qui ne peut être effectuée en interne.

- La sous-traitance n'implique pas l'attribution permanente de métiers et de services entiers au sein d'une entreprise.
- La mission est convenue sur une base contractuelle.

Stratégies de développement

Externalisation - Outsourcing

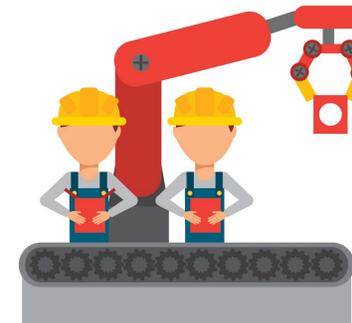
Les opérations internes sont désormais réalisées par des personnes ou des entreprises extérieures à l'entreprise et non affiliées à celle-ci.

Externalisation opérationnelle

Objectif → réduire les coûts et consiste à abandonner les opérations de soutien

Externalisation stratégique

Objectif → réduire les coûts et consiste à abandonner les opérations superficielles dans la chaîne de valeur



Étude de cas n° 4 - Boeing

Stratégies de développement
contractuel

Question 1

Démontrer pourquoi il convient de parler d'une véritable stratégie d'externalisation dans le cas du Dreamliner et non de sous-traitance.

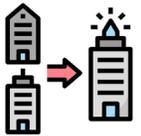
Stratégie d'externalisation de Boeing

Externalisation	Sous-traitance
Se concentrer sur les compétences clés	Se concentrer sur la réduction des coûts
Abandon définitif de la réalisation d'une étape du processus de production pour la confier à un prestataire externe	Recours temporaire à un prestataire de services externe pour réaliser une étape du processus de production
Responsabilité des partenaires extérieurs	Accord sur le prix des marchandises
Transfert de compétences	Relation achat-vente



Stratégie d'externalisation de Boeing

- L'externalisation est plus "radicale" dans sa relation avec l'autre entreprise.
- L'externalisation est en théorie irréversible puisqu'elle est normalement utilisée de manière permanente.
- Les fonctions externalisées sont généralement des fonctions qui créent peu de valeur.
- L'externalisation implique des partenariats à long terme, la responsabilisation, l'abandon d'une activité et le transfert de compétences.



Stratégie d'externalisation de Boeing

- Boeing a cherché à développer ses **relations d'externalisation à long terme**, principalement pour la fabrication de pièces.
- Boeing a perdu le contrôle du processus de fabrication.
- Le fabricant envoie des équipes d'ingénieurs = **transfert de compétences**.
- En instaurant un programme de partage des risques, chaque partenaire est responsable d'un composant assemblé ultérieurement chez Boeing = **responsabilité du partenaire externe**.
- Au lieu d'être payés au moment de la livraison des pièces, les partenaires acceptent de récupérer leur capital augmenté d'une part des bénéfices une fois que Boeing fournit les avions aux clients.
- Il ne s'agit pas ici d'une relation d'achat et de vente.



Stratégie d'externalisation de Boeing

- **Doc. 1** "Boeing a choisi General Electric et Rolls-Royce pour développer les moteurs de son nouvel avion. Les progrès de la technologie des moteurs devraient contribuer à une augmentation de 8 % des performances du nouvel avion, ce qui représente presque un saut technologique de deux générations."
- **Doc. 3** "Elle a récemment laissé d'autres entreprises aux prises avec la tâche compliquée de transformer le plastique et de former des matériaux composites" "Au lieu d'être payés lorsque les pièces sont livrées, les associés acceptent d'attendre et de récupérer leur capital ainsi qu'une part des bénéfices une fois que Boeing aura livré les avions aux clients". "Les analystes estiment que la société avait initialement prévu d'investir entre 8 et 10 milliards de dollars" "plus de contraintes pour les fournisseurs, en particulier Vought Aircraft Industries, qui possède une usine en Caroline du Sud où est fabriqué le fuselage arrière" "Boeing croit toujours en son modèle d'externalisation en partenariat en impliquant ses sous-traitants dans le partage des risques"
- **Doc. 4** "Quant à l'organisation industrielle spécialement mise en place par Boeing pour le 787, consistant à confier la construction des composants de l'avion à des sous-traitants et à ne conserver que l'assemblage final dans ses usines de Seattle". "A l'époque, rattrapé par Airbus, le constructeur américain décide de changer de modèle en abandonnant la fabrication pour se concentrer sur la conception, l'assemblage et la livraison d'avions. Le groupe vend ses sites industriels. Son objectif est de réduire les coûts, les temps de développement et d'utiliser de nouveaux matériaux pour alléger le poids de l'avion et réduire sa consommation de carburant. "Chacun étant responsable d'un composant qui est ensuite assemblé chez Boeing".
- **Doc. 5** "Un avion Lego construit en 3 jours (cela reste l'ambition affichée)" "Les matériaux utilisés, les technologies mises en œuvre, la façon de travailler avec les fournisseurs et l'assemblage final de pièces provenant du monde entier".
- **Doc. 6** "Non seulement ces avions sont à la pointe de la technologie, mais ce lancement représente pour l'entreprise un modèle de rationalisation du processus de fabrication basé principalement sur une politique d'externalisation" "L'objectif était d'aider l'entreprise à éviter l'augmentation des coûts de main d'œuvre"
- **Doc. 7** "Avec le 787, dont près de 80% a été sous-traité, Boeing a entendu valider cette organisation qui lui permettait de réduire son propre risque financier et industriel en le partageant"

Question 2

S'agit-il d'une externalisation opérationnelle ou stratégique dans le cas de Boeing ?

Justifier

Externalisation opérationnelle et stratégique

Externalisation opérationnelle	Externalisation stratégique
Recherche de réduction des coûts directs d'exploitation	Se concentrer sur les compétences de base
Abandon des fonctions de soutien	Recentrage et arrêt des activités
Retour sur investissement à court terme	Retour sur investissement à long terme



Stratégie d'externalisation de Boeing

- L'objectif était d'aider l'entreprise à échapper à la hausse des coûts de main-d'œuvre et à réduire son propre risque financier = **chercher à réduire les coûts directs d'exploitation**
- Le processus consiste à confier la construction des composants de l'avion à des sous-traitants et à ne conserver que l'assemblage final dans ses usines de Seattle = **abandon des activités de support**
- Objectif de réduction du temps de développement = **retour sur investissement à court terme**



Externalisation opérationnelle et stratégique

- **Doc. 1** "Boeing a choisi General Electric et Rolls-Royce pour développer les moteurs de son nouvel avion. Les progrès de la technologie des moteurs devraient contribuer à une augmentation de 8 % des performances du nouvel avion, ce qui représente presque un saut technologique de deux générations.
- **Doc. 3** "Elle a récemment laissé d'autres entreprises aux prises avec la tâche compliquée de transformer le plastique et de former des matériaux composites" "Au lieu d'être payés lorsque les pièces sont livrées, les associés acceptent d'attendre et de récupérer leur capital ainsi qu'une part des bénéfices une fois que Boeing aura livré les avions aux clients". "Les analystes estiment que la société avait initialement prévu d'investir entre 8 et 10 milliards de dollars" "plus de contraintes pour les fournisseurs, en particulier Vought Aircraft Industries, qui possède une usine en Caroline du Sud où est fabriqué le fuselage arrière" "Boeing croit toujours en son modèle d'externalisation en partenariat en impliquant ses sous-traitants dans le partage des risques"
- **Doc. 4** "Quant à l'organisation industrielle spécialement mise en place par Boeing pour le 787, consistant à confier la construction des composants de l'avion à des sous-traitants et à ne conserver que l'assemblage final dans ses usines de Seattle". "A l'époque, rattrapé par Airbus, le constructeur américain décide de changer de modèle en abandonnant la fabrication pour se concentrer sur la conception, l'assemblage et la livraison d'avions. Le groupe vend ses sites industriels. Son objectif est de réduire les coûts, les temps de développement et d'utiliser de nouveaux matériaux pour alléger le poids de l'avion et réduire sa consommation de carburant. "Chacun étant responsable d'un composant qui est ensuite assemblé chez Boeing".
- **Doc. 5** "Un avion Lego construit en 3 jours (cela reste l'ambition affichée)" "Les matériaux utilisés, les technologies mises en œuvre, la façon de travailler avec les fournisseurs et l'assemblage final de pièces provenant du monde entier".
- **Doc. 6** "Non seulement ces avions sont à la pointe de la technologie, mais ce lancement représente pour l'entreprise un modèle de rationalisation du processus de fabrication basé principalement sur une politique d'externalisation" "L'objectif était d'aider l'entreprise à éviter l'augmentation des coûts de main d'œuvre"
- **Doc. 7** "Avec le 787, dont près de 80% a été sous-traité, Boeing a entendu valider cette organisation qui lui permettait de réduire son propre risque financier et industriel en le partageant"

Question 3

Dans quelle mesure peut-on parler d'un processus de "recentrage" ?

Processus de recentrage

- **Recentrage** = abandon par une entreprise d'un ou plusieurs domaines d'activité ou de certaines lignes de produits.
 - **Recentrage commercial / vertical** = l'entreprise se concentre sur un nombre limité de secteurs d'activité
 - **Recentrage sur le marché / horizontal** = l'entreprise se concentre sur un nombre limité de marchés ou de segments de marché

→ Il s'agit d'un processus de recentrage car Boeing choisit de se concentrer sur la conception, l'assemblage et la commercialisation d'avions (recentrage vertical).



Processus de recentrage

- **Doc. 1** "Boeing a choisi General Electric et Rolls-Royce pour développer les moteurs de son nouvel avion" **Doc. 3** "Les ailes et les sections principales du fuselage devaient arriver des fournisseurs extérieurs complètement adaptées, pour être assemblées directement sur l'avion" **Doc. 4** "Boeing cherchait à développer ses relations de sous-traitance" **Doc. 5**
- **Doc. 3** "Les ailes et les sections principales du fuselage étaient censées arriver des fournisseurs extérieurs entièrement adaptées, pour être ensuite assemblées directement sur l'avion" "Boeing a cherché à développer ses relations de sous-traitance à long terme principalement pour la fabrication des pièces" "Boeing a sous-traité la conception et la construction des ailes [...]. Il a également laissé d'autres entreprises se débattre avec la tâche compliquée de la transformation du plastique et de la formation des matériaux composites".
- **Doc.3** "Par exemple, début juillet, Boeing a racheté l'usine de fuselage arrière de Vought. [...] Le rachat des activités de Vought par Boeing est crucial. L'entreprise a ainsi redessiné les lignes de son modèle de partenariat et réintégré une partie essentielle de son activité".
- **Doc. 4** "ne conserver que l'assemblage final dans ses usines de Seattle". "Cette société [...] assure le pré-assemblage du fuselage du 787" "Rattrapé par Airbus, le constructeur américain a décidé de changer de modèle en abandonnant la fabrication pour se concentrer sur la conception, l'assemblage et la livraison d'avions. Le groupe a alors vendu ses sites industriels.
- **Doc. 7** "L'avionneur se recentre sur son cœur de métier : la conception, l'assemblage final et la commercialisation"

Question 4

En utilisant la théorie des coûts de transaction, proposer une évaluation des risques de cette stratégie d'externalisation.

Théorie des coûts de transaction

- La théorie des coûts de transaction développée par Coase et Williamson considère que toute transaction entre deux partenaires engendre des coûts spécifiques.
- Ces coûts sont importants en présence d'actifs spécifiques et d'une fréquence élevée de transactions.
- La théorie recommande que l'entreprise recoure à l'intégration verticale pour éviter de recourir au marché.
- Coûts de transaction = couvrir les coûts ex ante et ex post
 - **Les coûts ex ante** sont les coûts de prospection et de sélection des partenaires et les coûts de négociation du contrat.
 - **Les coûts ex post** sont liés à la bonne exécution du contrat et aux coûts d'une éventuelle renégociation.
 - **Les coûts directs d'exploitation** sont les coûts de production d'un bien ou d'un service.

Théorie des coûts de transaction

- Faire ou faire faire ?
 - Si Coûts de transaction $>$ Coûts internes (coûts fixes + coûts variables)] alors **Faire**
 - Si les coûts de transaction $<$ aux coûts internes (CF + CV)], il faut **faire ou faire avec**.
 - Comment évaluer les coûts transactionnels ?
 - Mesure du coût lié à la gestion d'une relation d'échange entre 2 entreprises indépendantes ou évaluation des risques de l'échange avec un partenaire externe
 - proximité du cœur de métier - complexité des échanges - peu de fournisseurs
- Les risques de cette stratégie d'externalisation sont la perte de proximité avec le cœur de métier, la complexité des échanges générés et le manque de diversité des fournisseurs.

Théorie des coûts de transaction

- **Doc. 1** "Boeing a choisi General Electric et Rolls-Royce pour développer les moteurs de son nouvel avion".
- **Doc. 3** "Les ailes et les sections principales du fuselage étaient censées arriver des fournisseurs extérieurs entièrement adaptées, pour être ensuite assemblées directement sur l'avion"
- **Doc. 4** "Changer de modèle en abandonnant la fabrication pour se concentrer sur la conception, l'assemblage et la livraison des avions"
"Il a conçu un avion composé à plus de 50% de matériaux composites, avec un fuselage en fibre de carbone. L'avionneur a également décidé de confier 70 % de sa fabrication à 43 sous-traitants répartis dans 25 pays. Chaque sous-traitant est responsable d'un composant qui est ensuite assemblé chez Boeing.

Question 5

En se référant à la grille d'analyse du rôle de "pivot", quelles sont les erreurs commises par Boeing dans le cas du Dreamliner ?

5. Les erreurs de Boeing

Coordination insuffisante

"Les problèmes de démarrage, les pénuries de pièces simples comme les écrous et les boulons, et une grève chez Boeing l'année dernière sont responsables des retards et, comme un effet domino, ont intensifié la pression sur les fournisseurs les plus fragiles financièrement".

Contrôle a posteriori

"Boeing a perdu le contrôle du processus de fabrication" "en s'exonérant d'un contrôle étroit sur le travail de ses fournisseurs"

Sanction = contre-productive

"En instituant un programme de partage des risques dans lequel les fournisseurs seraient également les partenaires de Boeing.

Répartition de la valeur = contre-productif

"Au lieu d'être payés à la livraison des pièces, les partenaires acceptent d'attendre et de récupérer leur capital ainsi qu'une part des bénéfices lorsque Boeing aura livré les avions aux clients".



5. Les erreurs de Boeing

La principale erreur de Boeing est d'avoir procédé principalement à une externalisation opérationnelle et pas suffisamment à une externalisation stratégique. → aucune réflexion sur le cœur de métier ou sur le retour sur investissement à long terme.

Doc. 3 "Les fournisseurs ont été surchargés pour installer tous les systèmes" "Boeing a perdu le contrôle du processus de fabrication" "en renonçant à un contrôle étroit du travail de ses fournisseurs" "aurions-nous pu organiser notre production de manière plus intelligente ? Oui" "En instituant un programme de partage des risques dans lequel les fournisseurs seraient aussi les partenaires de Boeing". "Boeing a externalisé la conception et la construction des ailes, l'une des parties les plus pénibles des avions [...] Il a également laissé d'autres entreprises "se débattre avec la tâche compliquée de la transformation du plastique et de la formation des matériaux composites".

Doc. 4 "Le groupe a ensuite cédé des sites industriels" "Les pièces envoyées à Boeing ont dû être révisées. Pour y remédier, le constructeur a envoyé des équipes d'ingénieurs en Italie et au Japon, en espérant que cela n'entraîne pas de retard." "Chacun est responsable d'un composant qui est ensuite assemblé chez Boeing. Ce système est fragile, car la moindre défaillance peut le perturber" "pénurie de rivets"

Doc. 6 "Vought [...] a dû investir deux fois plus que prévu pour mener à bien ses travaux sur le Dreamliner"



Question 6

Quels ont été les changements stratégiques opérés par Boeing pour limiter les conséquences de cet échec ?

Comment les qualifier en termes de stratégie de croissance ?

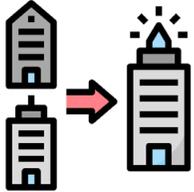
Changements stratégiques de Boeing

- Boeing a racheté 50 % de ses principaux fournisseurs (e.g. Global Aeronautica et Vought).
- Ils devront établir une liste des paiements à effectuer, y compris les pénalités à verser aux clients.
- Ils ont dû injecter des milliards de dollars pour rattraper les retards.
- Ils ont dû prendre des mesures d'urgence à plusieurs reprises, notamment au Japon et en Italie, en envoyant des ingénieurs de Boeing sur place.
- Ils doivent assumer une partie de la charge de travail dans ses usines.
- Boeing doit construire une deuxième ligne d'assemblage



Changements stratégiques de Boeing

Croissance interne



La décision de Boeing de rétablir cette tâche lui donnerait un plus grand contrôle

Croissance patrimoniale



"Boeing doit accélérer et probablement construire une deuxième ligne d'assemblage pour être en mesure de livrer ses clients dans un délai raisonnable".

Croissance externe



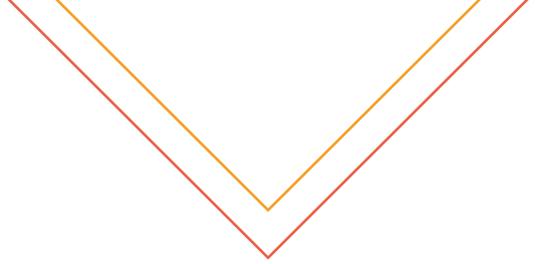
"A tel point que Boeing a annoncé le 28 mars dernier le rachat de 50% de l'un de ses principaux fournisseurs, Global Aeronautica".

Changements stratégiques de Boeing

- **Doc. 3** "Le rachat des activités de Vought par Boeing a été crucial. Selon McNerney, l'entreprise a redessiné les lignes de son modèle de partenariat et réintégré une partie essentielle de son activité.
- **Doc. 4** "A tel point que Boeing a annoncé le 28 mars qu'il achetait 50% de l'un de ses principaux fournisseurs, Global Aeronautica. Cette société, dont l'italien Alenia détient les 50 % restants, assure le pré-assemblage du fuselage du 787." "Le curseur a été déplacé vers l'amont. Boeing a pris le contrôle de certaines activités industrielles. En mars 2008, il est devenu actionnaire, avec Alenia, de Global Aeronautica, un sous-traitant pour le pré-assemblage du fuselage. En juillet 2009, Boeing a repris une usine américaine de l'équipementier Vought, jugée essentielle au programme car spécialisée dans la fabrication et l'assemblage de pièces de fuselage.
- **Doc. 6** "Boeing buyout of troubled supplier Vought for \$1 billion" "They're going to have to make a list of payments to be made including penalties to suppliers who performed on time" "Boeing said it would pay the plant \$580 million and waive the Vought's repayment of previous advances" "Boeing a déclaré qu'il paierait l'usine 580 millions et renoncerait au remboursement des avances précédentes par Vought". "La décision de Boeing de réintégrer la tâche lui donnerait un plus grand contrôle [...]. Mais [...] l'acquisition de Vought augmentera les coûts fixes de Boeing"
- **Doc. 7** "en rachetant le site d'un de ses sous-traitants" "Boeing a dû agir en urgence à plusieurs reprises, notamment au Japon et en Italie, en envoyant des ingénieurs internes et en injectant des milliards de dollars pour pallier les dérives et reprendre une partie de la charge de travail dans ses usines" "dépensera 580 millions de dollars pour acquérir le site de Charleston" "Boeing doit accélérer et probablement construire une deuxième ligne d'assemblage pour pouvoir livrer ses clients dans des délais raisonnables"

Des questions ?

**Quels sont les deux groupes ?
pour la semaine prochaine ?**



Problèmes de gestion contemporains

Étude de cas - Boeing

**Merci de votre
attention.**