

Mission 4

Expliquer les raisons du recours à l'externalisation

Capacités et compétences visées		
Expliquer les raisons du recours à l'externalisation		
Compétences méthodologies et transversales	Transversalité BCP AGOrA	Compétences CRCN (PIX)
<p>Compétences méthodologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> -Résumer les idées principales d'un texte -Analyser un texte et des données chiffrées -Argumenter à partir d'exemples pris dans les documents ou à partir de ses connaissances -Restituer et expliquer des choix, justifier <p>Compétences transversales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organiser son activité -Utiliser les ressources numériques -Actualiser des savoirs et des modes d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer les procédures internes de gestion des approvisionnements et des stocks - Prendre en compte les contraintes réglementaires liées à l'activité de production de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Mener une recherche et une veille d'information 1.2. Gérer des données 2.1. Interagir 2.2. Partager et publier 3.1. Développer des documents textuels

Objectifs	Notions abordées
<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les avantages de la sous-traitance • Identifier les risques liés à la sous-traitance • Distinguer externalisation et délocalisation • Expliciter les opportunités et les raisons du recours à l'externalisation ou de la délocalisation de la production de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Externalisation - Sous-traitance - Délocalisation - Risques

Situation professionnelle

Votre tutrice, Madame BERNARD, vous explique que l'entreprise Armor-Lux ne fabrique la totalité de sa production en France. Elle vous demande de réaliser un travail de recherche pour étudier les différentes opportunités en termes de production.

Travail à faire

1. Distinguer la sous-traitance de capacité et la sous-traitance de spécialité. Ressource 17.
La sous-traitance consiste à externaliser certaines tâches d'une entreprise « donneuses d'ordre » en faisant appel à une autre entreprise.

La sous-traitance est dite de "spécialité" lorsque l'entreprise donneuse d'ordre a recours à un sous-traitant qui maîtrise une technique ou un savoir-faire qu'elle ne possède pas en interne.

La sous-traitance est dite de "capacité" quand une entreprise dont le carnet de commandes est plein fait appel à une autre entreprise de la même spécialité pour honorer un surplus de commandes.

2. Identifier les avantages de sous-traiter une activité de production. Illustrer vos arguments avec des exemples observés en PFMP ou à partir de vos connaissances. Ressources 17, 18 et 19.

Plusieurs avantages pour la sous-traitance de l'activité de production :

- Bénéficier immédiatement d'une expertise
- Augmenter la capacité de production de l'entreprise
- Gagner du temps
- Se concentrer sur votre cœur de métier
- Echanger les expériences et le savoir-faire
- Réduire les coûts
- ...

3. Repérer les risques encourus par l'entreprise Armor-Lux dans le cadre de la sous-traitance de sa production. Ressources 17, 18, 19 et 20.

L'entreprise Armor-Lux possède trois usines en France qui lui permettent d'honorer 40 % de sa production.

Elle fait appel à des sous-traitants (sous-traitance de capacité) pour fabriquer 45 % de production au Maghreb (Maroc et Tunisie), 10 % en Europe de l'Est (Bulgarie et Roumanie) et 5 % en Asie, essentiellement en Inde.

Plusieurs risques peuvent être soulevés dans le cadre de cette sous-traitance comme :

- La perte du contrôle sur la qualité du travail ou des produits fournis
- Des problèmes liés à la coordination avec le sous-traitant
- La dépendance vis-à-vis de ses sous-traitants

4. Expliquer la différence entre la sous-traitance et la délocalisation. Ressources 21 et 22.
On parle de **sous-traitance** lorsqu'une entreprise **externalise** et confie une partie de ses activités à des partenaires extérieurs.
Cependant, **la délocalisation** consiste à **transférer une activité de production nationale vers une unité de production** à l'étranger. Les entreprises se délocalisent en s'implantant à l'étranger.

5. Analyser les zones de délocalisations des entreprises françaises entre 2009 et 2011 à partir des données dans le tableau de la ressource 23.
Le tableau de la ressource 23 présente le pourcentage du nombre des sociétés françaises de plus de 50 salariés ayant délocalisé leur activité entre 2009 et 2011. Le tableau précise les zones d'accueil de ces délocalisations d'activités.
Les données du tableau nous montrent que les délocalisations se font en majorité vers l'Union européenne : parmi les sociétés ayant délocalisé entre 2009 et 2011, 55 % l'ont fait vers l'Union européenne (UE). L'Afrique, en raison de sa proximité avec la France et de l'usage du français dans certains pays, est également en bonne place avec 24 %. La Chine (18 %) et l'Inde (18 %) compensent leur éloignement et un environnement des affaires parfois moins attrayant par leurs atouts en matière de tissu industriel, de coût de la main-d'œuvre ou de taille du marché intérieur.
L'UE est de très loin la destination privilégiée des délocalisations d'activités support des sociétés françaises (65 %) et des activités métier (44%).

6. Expliquer les différentes opportunités de production offertes à l'entreprise Armor-Lux ainsi que les raisons de ne pas recourir à la délocalisation. Ressources 24, 25.

Pour réaliser des profits et répondre aux commandes de ses clients, l'entreprise Armor-Lux organise sa production de la façon suivante :

- 40% de sa production est organisée dans ses 3 usines en France. L'entreprise Armor-Lux combine les deux facteurs de production travail et capital. Elle a fait le choix d'investir dans des nouvelles technologies grâce au progrès technique et ainsi substituer le facteur travail par le facteur capital (machines de tricotage, lavage, peinture, ...). Le choix de ses combinaisons productives a été guidé par la volonté d'augmenter sa productivité, de fabriquer des produits de qualité tout en réduisant les coûts de production et en rendant son système productif plus efficient.
- 60% de la production de l'entreprise Armor-Lux est assurée par des sous-traitants en Europe, au Maghreb, et en Asie. L'entreprise externalise une partie de sa production auprès de ces partenaires afin d'augmenter sa capacité de production, réduire ses coûts et bénéficier de leur expertise. Cette stratégie de recours à la sous-traitance présente quelques risques comme la perte du contrôle sur la qualité des produits, la difficulté de coordonner certaines activités et la dépendance vis-à-vis de ses sous-traitants

L'industrie du textile est mondialisée et plusieurs entreprises font le choix de délocaliser vers l'étrangers notamment dans des pays en voie de développement où la main d'œuvre et les matières premières sont moins chers. Mais l'entreprise Armor-Lux a fait le choix de ne pas délocaliser sa production et de maintenir ses 3 usines en France car ses dirigeants sont « désireux de conserver le savoir-faire là où il est né », et de garder sa notoriété en tant qu'entreprise qui fabrique du « Made in France ».

Ressources

- Ressource 17 - Externaliser par le biais de la sous-traitance
- Ressource 18 - Différence entre fournisseur et sous-traitant
- Ressource 19 - La sous-traitance, des avantages et des inconvénients
- Ressource 20 – Armor-Lux sous-traite une partie de sa production
- Ressource 21 - Définition de la délocalisation
- Ressource 22 - Délocalisation : avantages et risques
- Ressource 23 – Délocalisations des entreprises françaises
- Ressource 24 - L'industrie textile en France : une production mondialisée, sauf pour les produits de luxe et les textiles techniques
- Ressource 25 - Armor Lux : « Nous sommes des Gaulois qui résistons à l'envahisseur »

Ressource 17 - Externaliser par le biais de la sous-traitance

La sous-traitance consiste à externaliser certaines tâches en faisant appel à des spécialistes. Les rapports entre les deux parties doivent être précisés dans le contrat de sous-traitance.

La sous-traitance est définie comme l'opération entre une entreprise, dite donneuse d'ordre ou entreprise principale, et une autre, le sous-traitant, à laquelle la première confie l'exécution d'une partie des actes de production ou de service, selon un cahier des charges préétabli.

La sous-traitance est dite de "spécialité" lorsque l'entreprise donneuse d'ordre a recours à un sous-traitant qui maîtrise une technique ou un savoir-faire qu'elle ne possède pas en interne.

La sous-traitance est dite de "capacité" quand une entreprise dont le carnet de commandes est plein fait appel à une autre entreprise de la même spécialité pour honorer un surplus de commandes.

Source : https://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/droit-des-affaires/externaliser-par-le-biais-de-la-sous-traitance_1522624.html

Ressource 18 - Différence entre fournisseur et sous-traitant

Le sous-traitant est différent du fournisseur car il fabrique un produit conçu par le commanditaire (le donneur d'ordre). Le produit ou service est réalisé par le sous-traitant pour le compte exclusif du commanditaire et ne porte généralement pas son nom.

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sous-traitance_en_France

Ressource 20 – Armor-Lux sous-traite une partie de sa production

Armor-Lux possède trois usines, deux à Quimper qui emploient 380 personnes et qui viennent d'embaucher 15 couturières et une à Troyes, avec 60 personnes.

Les produits de la marque quimpéroise sont fabriqués à 40 % en France, 45 % au Maghreb (Maroc et Tunisie), 10 % en Europe de l'Est (Bulgarie et Roumanie) et 5 % en Asie, essentiellement en Inde. Chez Armor-Lux, il y a la maille circulaire (les sous-vêtements et les tricot rayés fabriqués à Quimper), la maille rectiligne (les pulls sont fabriqués à Troyes) et la production dite de chaîne et trame, qui, elle est fabriquée dans les usines du Maghreb, de Bulgarie ou de Roumanie.

Armor-Lux n'y est pas propriétaire d'usines à l'étranger mais sous-traite dans une dizaine de sites, qui emploient en tout 2 500 personnes. Armor Lux s'occupe du contrôle qualité, et du choix des matières premières.

Source : <https://france3-regions.francetvinfo.fr/bretagne/2012/10/23/armor-lux-124367.html>

Ressource 19 - La sous-traitance, des avantages multiples et des inconvénients

Le principal avantage de la sous-traitance est évident : en faisant appel à un sous-traitant, vous pouvez bénéficier immédiatement d'une expertise ou d'une capacité de production additionnelles. Le gain de temps est notable et ici le recours à un prestataire peut faire la différence entre un contrat remporté et un appel d'offres manqué...

La sous-traitance peut aussi vous permettre de vous concentrer sur votre cœur de métier en déléguant à une autre entreprise les tâches annexes qui ne concernent pas forcément ce dernier.

Elle permet également de fructueux échanges d'expérience et de savoir-faire qui aboutissent parfois à des collaborations stratégiques qui peuvent se révéler très fructueuses sur le long terme.

Pour autant, la sous-traitance n'a pas que des aspects positifs. En sous-traitant, vous acceptez de facto une légère perte de contrôle sur la qualité du travail ou des produits fournis. Ceci ne devrait toutefois pas représenter un problème si vous faites appel à un prestataire compétent et professionnel.

Des problèmes de coordination peuvent également se poser, le sous-traitant ayant lui-même d'autres contrats de sous-traitance à honorer il peut arriver que les services, prestations ou produits ne puissent pas être délivrés au bon moment.

Avec le temps, il peut se créer une véritable dépendance vis-à-vis d'un sous-traitant, notamment si son expertise se révèle cruciale pour la bonne continuation de votre activité. Son pouvoir de négociation à votre égard peut augmenter sensiblement et vous serez ainsi particulièrement vulnérable s'il décide par exemple de majorer ses tarifs.

Source : <https://www.sous-traitance-externalisation.com/traitance-avantages-inconvenients>

Ressource 21 - Définition de la délocalisation

La délocalisation consiste à l'abandon d'une activité de production nationale, le transfert de cette activité vers une unité de production à l'étranger et l'importation de la partie de la production réalisée à l'étranger destinée au marché national ou local.

Les entreprises se délocalisent en s'implantant à l'étranger pour améliorer leurs gains.

Il ne faut pas assimiler délocalisation à externalisation puisque c'est le fait qu'une entreprise confie une partie de ses activités à des partenaires extérieurs.

Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9localisation#:~:text=\(janvier%202018\).- ,D%C3%A9finition,au%20march%C3%A9%20national%20ou%20local.](https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9localisation#:~:text=(janvier%202018).- ,D%C3%A9finition,au%20march%C3%A9%20national%20ou%20local.)

<https://lactu-eco-20.websself.net/>

Ressource 22 - Délocalisation : avantages et risques

Bienfaits de la délocalisation

-Le **faible coût de la production** constitue l'un des principaux facteurs de développement de la délocalisation. Le salaire moyen des Français coûte plus cher que celui des travailleurs dans les pays visés par la délocalisation.

-La **flexibilité du travail**. En délocalisant ses activités, l'entreprise n'a besoin que de quelques employés pour assurer le suivi et le contrôle.

Inconvénients de la délocalisation

-La baisse des coûts de production ne peut pas forcément jouer en faveur de l'entreprise. Les risques ne se limitent pas au niveau de la **qualité de production**, ils peuvent affecter la **sécurité des consommateurs**. Cela peut nuire à **l'image de l'entreprise** ainsi qu'à celle de ses produits et services. Les travaux à faibles coûts peuvent nuire à **l'environnement**.

-**Les risques liés au lieu d'implantation de l'entreprise délocalisée** : la majorité des pays qui accueillent les activités délocalisées se caractérise par différentes **instabilités** pouvant nuire au développement de l'entreprise et aux succès des projets qu'elle met en œuvre. **Les réglementations en vigueur** ne permettent pas d'assurer la protection optimale de l'entreprise délocalisée des risques de contrefaçon. **Certains pays ne disposent pas de l'infrastructure adaptée** pour faciliter la mise en œuvre de certains projets. Le problème d'infrastructure ne se limite pas à la mauvaise qualité des réseaux de transport, mais aussi et surtout à la logistique.

Source : <https://www.dynamique-mag.com/article/inconvenients-avantages-delocalisation.5538>

Ressource 23 – Délocalisations des entreprises françaises

Zones d'accueil des délocalisations d'activités des sociétés françaises de 50 salariés ou plus entre 2009 et 2011

	Pour chaque activité, en % du nombre de sociétés ayant délocalisé l'activité				
	Union européenne	Afrique	Chine	Inde	États-Unis et Canada
Au moins une activité	55	24	18	18	8
Activité cœur de métier	44	27	26	12	6
Au moins une activité support	65	16	9	26	9

Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281310>

Ressource 23 - L'industrie textile en France : une production mondialisée, sauf pour les produits de luxe et les textiles techniques

Dans l'habillement, l'activité industrielle restant en France est majoritairement celle de donneurs d'ordre industriels vers des sous-traitants étrangers. En moyenne, en 2015, 40 % de la production textile française a été confiée à un sous-traitant.

Dans la fabrication textile, l'activité est centrée sur la production en propre des produits les plus techniques. Près de 88 % des articles de la fabrication textile française ont été produits en propre. Deux catégories de produits nécessitent une plus forte technicité : les textiles techniques et industriels (surtout les tissus enduits) et les textiles confectionnés (tout particulièrement des stores extérieurs et des bâches de protection haut de gamme).

Pour les productions de l'habillement, les trois quarts sont confiés en sous-traitance. Cette proportion est encore plus élevée pour les articles les plus généralistes : 80 % pour les T-shirts et 95 % pour la lingerie féminine.

Source : <https://www.modeintextile.fr/lindustrie-textile-france-production-mondialisee-sauf-produits-de-luxe-textiles-techniques/>

Ressource 24- Armor Lux : « Nous sommes des Gaulois qui résistons à l'envahisseur »

Car malgré la mondialisation, la concurrence des ateliers textiles des pays en voie de développement et les délocalisations, la société a réussi à préserver 40 % de sa production au sein de ses usines au bout de la Bretagne.

« Faire du textile à Quimper n'est pas si facile, croyez-moi. C'était un souhait de ses dirigeants actuels, désireux de conserver le savoir-faire là où il est né. On se plaît parfois à se décrire comme des Gaulois qui résistent encore et toujours à l'envahisseur », assure l'un des employés.

On le comprend rapidement lorsque l'on interroge les salariés, la première raison pour laquelle on fabrique toujours des vêtements au bout du Finistère est simple : c'est un moyen de revendiquer une identité. Du plus haut au plus bas salaire, tous les employés d'Armor Lux évoquent, pour justifier leur travail, la « défense du patrimoine breton ».

Source : <https://www.sous-traitance-externalisation.com/traitance-avantages-inconvenients>