

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**FABRIQUER OU ACHETER EN GESTION PROJETS :
ANALYSE ET PRISE DE DÉCISION**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR
JULIANA SILVA GANAKA OLIVEIRA**

DÉCEMBRE 2025

Université du Québec à Trois-Rivières
Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire autorise l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

SOMMAIRE

En abordant le thème de la gestion de projets, il est nécessaire de considérer les décisions stratégiques ainsi que les effets associés à la performance organisationnelle, à la compétitivité et à la création de valeur. Les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) jouent un rôle important, car elles ont pour fonction de déterminer quelles activités du projet doivent rester internes et lesquelles peuvent être externalisées.

Ce travail vise à comprendre comment les analyses structurées du processus fabriquer ou acheter (make or buy) peuvent améliorer les décisions, en apportant davantage de cohérence et en équilibrant les facteurs économiques, stratégiques et opérationnels. La recherche cherche à comprendre comment les responsables de la prise de décision peuvent utiliser les outils analytiques existants pour étayer leurs décisions et maintenir l'alignement stratégique de l'organisation ainsi que les attentes des parties prenantes.

Les résultats montrent les principaux facteurs qui influencent la décision fabriquer ou acheter (make or buy) et comment les approches analytiques contribuent à des décisions plus efficaces et alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La recherche présente des recommandations visant à améliorer le processus décisionnel fabriquer ou acheter (make or buy) dans la gestion de projets, tout en apportant des contributions théoriques et pratiques et en soulignant les limitations existantes.

Table des matières

SOMMAIRE	3
TABLE DES MATIÈRES	4
LISTE DE TABLEAUX	7
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES ABRÉVIATIONS	9
REMERCIEMENTS	10
1. INTRODUCTION	11
1.1 Problématique Générale	11
1.2 Problématique Spécifique	15
1.3 Localisation de la Recherche	18
1.4 Objectifs et Questions de Recherche	22
1.5 Périmètre de la Recherche	25
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	25
2.1 Stratégie d’Affaires et gestion de projets	25
2.1.1 <i>Intégration verticale</i>	29
2.1.2 <i>Désintégration verticale et externalisation</i>	30
2.1.2.1 <i>Avantages de l’externalisation</i>	31
2.1.2.2 <i>Inconvénients de l’externalisation</i>	32
2.2 Analyse et prise de décision	34
2.2.1 <i>Modèle</i>	36
2.2.2 <i>Analyse du Total Cost Ownership (TCO)</i>	38
2.2.3 <i>Analyse multicritère de décision (AMD)</i>	39
2.2.4 <i>Analyse des compétences et outils stratégiques</i>	40
2.2.5 <i>Modèles basés sur le risque et l’incertitudes</i>	41
2.2.6 <i>Systèmes de Support à la Décision (SAD)</i>	43
2.2.7 <i>Analyses de Point d’équilibre</i>	44
2.3 Stratégie Fabriquer ou acheter (make or buy)	45
2.3.1 <i>Définition de fabriquer ou acheter (make or buy)</i>	48
2.3.2 <i>Critères de prise de décision</i>	49
2.3.2.1 <i>Compétitivité</i>	50

2.3.2.2 Coûts	51
2.3.2.3 Coûts fixes	52
2.3.2.4 Coûts variables	53
2.3.2.5 Coûts semi-variables ou semi-fixes	54
2.3.2.6 Coûts directs	55
2.3.2.7 Coûts indirects	56
2.3.2.8 Investissements	56
2.3.2.9 VAN (Valeur Actuelle Nette)	57
2.3.2.10 TIR (Taux Interne de Rentabilité).....	58
2.3.2.11 Délai de récupération	59
2.4 Vue d'ensemble intégrée sur la stratégie, l'analyse et la décision fabriquer ou acheter (make or buy)	60
2.5 Gestion de la qualité et performance en gestion de projets	61
2.5.1 Critères de qualité dans la décision fabriquer ou acheter (make or buy)	61
2.5.2 Impact de la décision fabriquer ou acheter (make or buy) sur la performance des projets	62
2.5.3 Risques qualité liés à l'externalisation	63
2.5.4 Stratégies d'affaires et alignement avec la qualité	65
2.5.5 Création de valeur et différenciation par la qualité	66
2.5.6 Mesure et suivi de la performance qualité	66
2.5.7 Digitalisation et qualité dans la décision fabriquer ou acheter (make or buy)	67
2.5.8 Innovation et protection du savoir-faire	68
2.6 Valeur en gestion de projet	69
2.6.1 Création et captation de valeur dans les décisions fabriquer ou acheter (make or buy)	69
2.6.2 Alignement entre valeur, innovation, avantage compétitif, capital social et alliances stratégiques	70
2.6.3 Analyse des risques et valeur du réseau de la chaîne d'approvisionnement ...	71
2.6.4 Approche durable et valeur à long terme	72
2.6.5 Différences culturelles et perceptions de la valeur dans le fabriquer ou acheter (make or buy)	73
3. MÉTHODOLOGIE	74
3.1 Type de recherche	74

3.2 <i>Collecte des données</i>	74
4. RÉSULTATS ET DISCUSSION	75
4.1 Analyse descriptive de l'échantillon	75
4.2 Analyse et interprétation des résultats	75
4.2.1 Analyse de l'influence de l'utilisation des outils analytiques	75
4.2.2 Analyse des critères économiques, stratégiques et qualitatifs	77
4.2.3 Analyse de l'impact sur la création de valeur et la performance	80
4.2.4 Analyse de la gestion des risques et cohérence stratégique	82
4.2.4.1 Formalisation de l'analyse des risques	82
4.2.4.2 La cohérence stratégique et l'alignement organisationnel	84
5. DISCUSSION ET VÉRIFICATIONS DES HYPOTHÈSES	87
5.1 Influence des outils analytiques sur la rationalité et la subjectivité (H1)	87
5.2 Critères économiques, stratégiques et qualitatifs (H2)	88
5.3 Impact sur la création de valeur et la performance (H3)	89
5.4 Gestion des risques et cohérence stratégique (H4)	90
6. CONCLUSION	91
6.1 Conclusion générale	91
6.2 Limites de la recherche	93
6.3 Recommandations	94
RÉFÉRENCES	96
ANNEXE	99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Objectifs de recherche de la revue littérature	24
Tableau 2 : Tableau des Hypothèses et Questions de Recherche	24

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : LOCALISATION DE LA RECHERCHE	18
FIGURE 2 : CADRE CONCEPTUEL	22
FIGURE 3 : TECHNOLOGY MANAGEMENT FRAMEWORK.....	37
FIGURE 4 : FRÉQUENCE D'UTILISATION DES MÉTHODES STRUCTURÉES ...	76
FIGURE 5 : CONTRIBUTION DES MÉTHODES STRUCTURÉES	76
FIGURE 6 : RÔLE DES MÉTHODES STRUCTURÉES DANS L'ALIGNEMENT DES DÉCISIONS AVEC LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	77
FIGURE 7 : RÉPARTITION DES CRITÈRES CONSIDÉRÉS DANS LES DÉCISIONS	78
FIGURE 8 : POIDS ATTRIBUÉ À LA DURABILITÉ DANS LES DÉCISIONS	78
FIGURE 9 : FRÉQUENCE D'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS DANS LE PROCESSUS	79
FIGURE 10 : PRIORISATION DES CRITÈRES EN CAS DE CONFLIT SELON LE TYPE DE PROJET	79
FIGURE 11 : EFFET DES DÉCISIONS SUR LA QUALITÉ ET LA PERFORMANCE	80
FIGURE 12 : CONTRIBUTION DES DÉCISIONS SUR LA CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME	81
FIGURE 13 : INFLUENCE DES DÉCISIONS SUR LA CAPACITÉ D'INNOVATION	81
FIGURE 14 : PERCEPTION DU CARACTÈRE STRATÉGIQUE DES DÉCISIONS PAR LA HAUTE DIRECTION	82
FIGURE 15 : NIVEAU DE FORMALISATION DE L'ANALYSE DES RISQUES	83

FIGURE 16 : EXISTENCE DE MÉCANISMES DE RÉVISION CONTINUE DES DÉCISIONS	83
FIGURE 17 : FRÉQUENCE DE LA RÉÉVALUATION DES RISQUES.....	84
FIGURE 18 : COHÉRENCE STRATÉGIQUE DES DÉCISIONS DANS LE CONTEXTE D'INCERTITUDE	84
FIGURE 19 : PARTICIPATION MULTIDISCIPLINAIRE DANS LES DÉCISIONS ...	85
FIGURE 20 : INTÉGRATION DE LA GESTION DE PROJET DANS LES DÉCISIONS	85
FIGURE 21 : QUALITÉ DE LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE.....	86
FIGURE 22 : NIVEAU DE COORDINATION STRATÉGIQUE DANS LES DÉCISION.....	86

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AMD	Analyse multicritère de Décision
AHP	Analytic Hierarchy Process
DSS	Decision Support System (Système d'Aide à la Décision)
ESG	Environnement, Social, Gouvernance
IoT	Internet of Things
PPM	Project Portfolio Management
PMI	Project Management Institute
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCO	Total Cost of Ownership
TIR	Taux Interne de Rentabilité
VAN	Valeur Actuelle Nette
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable (critères d'avantage compétitif)

REMERCIEMENTS

La conclusion de ce mémoire représente une réussite non seulement professionnelle, mais aussi personnelle, en raison des défis surmontés ; c'est également le symbole d'un changement de carrière, de pays et de vie.

Comme pratiquement rien dans la vie ne se fait seul, je souhaite exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont été présentes, de manière directe ou indirecte, au cours de ce parcours.

Je commence par remercier mon directeur de mémoire, le professeur **Darli Rodrigues Vieira**, qui, depuis le début, et même avant que je devienne son étudiante, a fait preuve de patience et de générosité, devenant ma référence en tant que professionnelle que j'aspire à devenir. Sa disponibilité, ses conseils, ses orientations et son regard critique m'ont aidée à structurer cette recherche de manière cohérente, offrant une direction claire sans perte de temps.

Je remercie également l'**Université du Québec à Trois-Rivières**, qui a rendu possible la réalisation de cette maîtrise, ainsi que l'ensemble du corps professoral, qui a partagé ses connaissances et ses expériences en gestion de projets tout au long de la période d'apprentissage, lesquelles feront partie intégrante de ma vie.

Je tiens tout particulièrement à remercier mon époux, **Rodrigo Vaz de Oliveira**, et ma fille, **Lorena Ayumi Vaz Ganaka**, qui ont embarqué littéralement avec moi, ont suivi de près toutes les étapes et, même dans les moments difficiles, ont fait preuve de patience, de complicité et m'ont soutenue tout au long du processus, m'encourageant et me motivant sans jamais faiblir.

Je laisse ici mes remerciements les plus sincères et l'expression de la profonde joie que je ressens à la suite de cette réussite.

1. INTRODUCTION

Le processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy) est un thème ancien au sein des organisations et qui gagne de plus en plus en importance. La plupart des gestionnaires ont déjà été confrontés, et si ce n'est pas encore le cas, le seront à un moment donné, à ce thème dans le but de rendre leurs organisations plus compétitives et/ou de les maintenir sur le marché, puisque, dans un marché très compétitif et de plus en plus dynamique, ceux qui souhaitent rester dans la chaîne de valeur doivent être capables de prendre des décisions cohérentes et pertinentes rapidement, notamment en ce qui concerne l'allocation de leurs ressources internes.

La décision de produire en interne ou d'externaliser, que ce soit la production d'un item ou d'un service, ne peut être prise de manière triviale, car elle implique les coûts, la capacité de production, la disponibilité des fournisseurs, les aspects logistiques, la qualité, la sécurité et la gestion des risques, qui affectent directement la performance financière de l'organisation, ainsi que sa capacité d'innovation et d'adaptation aux changements du marché.

Maîtriser le processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy) aide à comprendre quels sont les objectifs stratégiques de l'organisation et quels sont les coûts et les risques impliqués. Cette compréhension conduit à des décisions plus intelligentes, tout en permettant des prévisions et de nouvelles pratiques pouvant être utilisées dans différents secteurs.

L'utilisation de modèles structurés pour la prise de décision permet aux organisations d'évaluer les effets d'une internalisation ou d'une externalisation à long terme, leur permettant d'anticiper la possibilité de risques liés à la dépendance vis-à-vis des fournisseurs, aux risques de marché, ainsi qu'aux questions environnementales et sociales. Le fait que le modèle soit basé sur des outils composés de multiples critères apporte une objectivité aux critères classés comme subjectifs ou difficiles à mesurer, ce qui constitue un autre avantage important, car cela contribue à réduire le degré d'incertitude lié au résultat du processus décisionnel.

1.1 Problématique générale

Dans un marché dynamique et marqué par de grands changements structurels, où les défis auxquels les organisations sont confrontées sont de plus en plus complexes, notamment en ce qui concerne la création des stratégies de production, la mondialisation a intensifié la nécessité pour les organisations d'être plus efficaces opérationnellement, de réduire les coûts et d'avoir une plus grande capacité d'adaptation. Tous ces facteurs font de la décision

de fabriquer ou acheter (make or buy), c'est-à-dire la décision de produire en interne ou d'externaliser, l'un des principaux dilemmes de ce contexte actuel.

Fabriquer (make), qui signifie « faire », n'est rien d'autre que le choix de fabriquer (make) en interne. Cette option vise à maintenir le contrôle de certains aspects des processus, tels que la qualité, le développement, l'innovation technologique et la protection des actifs stratégiques. Selon Porter (1996), lorsqu'une organisation souhaite renforcer sa stratégie et préserver ses avantages compétitifs, le meilleur choix est de conserver en interne les activités liées aux compétences essentielles.

Il existe des secteurs où l'avantage compétitif est lié à un facteur spécifique, comme des pièces de haute précision ou liées à la sécurité, des systèmes électroniques innovants, nécessitant un contrôle rigoureux de la qualité, rendant le processus de fabrication indispensable.

D'autre part, l'acheter (buy), est la décision d'acquérir auprès d'un tiers, que ce soient des pièces ou des services. Normalement, lorsque l'on pense à acheter (buy), la première association est la réduction des coûts opérationnels et l'attente que les ressources libérées soient intégralement destinées aux compétences centrales de l'organisation. Dans le but d'accroître sa compétitivité, de nombreuses entreprises ont choisi d'externaliser la production d'éléments et de services non stratégiques.

Selon Souza (2013), le processus d'externalisation est également un processus de transfert de risques, car le risque des variations de volume est transféré au fournisseur, ce qui assure une plus grande stabilité des coûts. Mota, Lima et al. (2013), en gardant la focalisation sur la réduction des coûts opérationnels, soulignent qu'avec l'externalisation, les organisations peuvent mieux allouer leurs ressources, en éliminant ou en minimisant les problèmes de perte de temps et d'oisiveté. Hitt et al. (2016) ajoutent que, en externalisant, les organisations sont libres de concentrer leur énergie et leurs ressources sur des activités stratégiques qui renforcent et développent leurs compétences, tout en bénéficiant de l'expertise de leurs fournisseurs.

La décision d'acheter (buy), comme nous l'avons vu, présente de nombreux avantages, mais aussi des défis, tels que la dépendance aux fournisseurs et le risque de perte de contrôle sur la chaîne d'approvisionnement. D'autres problèmes, comme la qualité, l'approvisionnement, les facteurs économiques et politiques, tels que les barrières commerciales et les fluctuations monétaires, ont une incidence significative sur la production d'une organisation et affectent sa compétitivité. La pandémie de COVID-19 et la guerre entre la Russie et l'Ukraine sont des événements récents qui montrent clairement la fragilité de la chaîne d'approvisionnement mondiale, démontrant que la dépendance excessive aux fournisseurs externes peut affecter fortement les organisations (Bowersox et al., 2020).

Mengying Shi et Jinwei Zhu (2025) ont souligné d'autres risques à considérer également lors de la décision entre fabriquer ou acheter (make or buy). En plus des événements pandémiques, comme la COVID-19, les conflits géopolitiques, comme les guerres mentionnées, peuvent affecter la chaîne d'approvisionnement, tout comme les catastrophes naturelles, comme celle survenue dans la région du Rio Grande do Sul, au Brésil, en 2024. Les exigences environnementales et réglementaires, qui sont en croissance, sont déjà des points de discussion mondiaux; un bon exemple est celui des objectifs de réduction du carbone. La décision de fabriquer ou acheter (make or buy), dans la gestion de projets, n'est pas seulement opérationnelle ou productive, mais stratégique, affectant les capacités productives, adaptatives, environnementales et sociales de l'organisation dans le contexte actuel du marché.

La mondialisation, soutenue par les avantages technologiques, a réduit les distances et permis aux organisations d'acheter des produits et services dans différentes parties du monde, avec réduction des coûts. Cependant, comme toutes les relations ne se basent pas uniquement sur les bénéfices, elles sont également accompagnées d'une grande volatilité, rendant les scénarios plus incertains, montrant clairement que les organisations doivent être prudentes et stratégiques dans le choix de leurs fournisseurs et attentives au niveau d'externalisation adopté.

Selon Gereffi et Fernandez-Stark (2016), le choix entre produire et acheter doit être traité comme un processus hybride englobant plusieurs facteurs dans le but de gérer la chaîne d'approvisionnement, promouvoir l'innovation collaborative avec les fournisseurs et réduire ou éliminer les risques de dépendance. Mason Cooper (2024) complète avec d'autres facteurs tels que l'innovation, l'alignement stratégique, la durabilité et la capacité de partenariat, ainsi que les facteurs traditionnels comme les coûts et la qualité, qui doivent également être considérés dans la sélection des fournisseurs. En d'autres termes, l'organisation doit prendre en compte les capacités collaboratives, qui influencent directement la création de valeur conjointe.

La modularisation est un modèle adopté par de nombreuses organisations comme moyen de s'adapter aux exigences du marché. Les constructeurs automobiles et les industries de pièces détachées ont travaillé avec leurs fournisseurs et développé des modules complets, visant à améliorer la flexibilité, promouvoir l'amélioration continue et l'efficacité opérationnelle, tout en réduisant les coûts (Krause et al., 2018). Selon Walker et Hampson (2003), dans des secteurs complexes, dynamiques et très compétitifs, entretenir une relation solide et de confiance avec les fournisseurs est aussi important que d'avoir un bon niveau technologique et un coût compétitif.

En raison de la mondialisation et des tensions politiques et économiques actuelles, de nombreuses organisations ont repensé l'externalisation. Selon Wolfgang Schnellbacher, Karl Breidenbach et Jianpeng Wang (2024), une décision de fabriquer ou acheter (make or

buy) nécessite un équilibre entre coût, efficacité et flexibilité. Un bon exemple est le secteur automobile, où la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) ne se base plus uniquement sur le coût le plus bas, mais doit avoir du sens dans le réseau de modules et de partenariats stratégiques.

D'Artis Kancs (2024) estime également que se concentrer uniquement sur le coût pour décider entre internaliser ou externaliser ne représente pas la meilleure approche. Il propose l'utilisation de modèles de gestion des risques et incertitudes pour déceler, évaluer, surveiller et atténuer les risques et incertitudes. Appliqué à la gestion de projets, ce modèle nécessite de penser à des scénarios de choc, des plans de contingence et des stratégies de secours, en incorporant la gouvernance et l'analyse des risques du projet.

Dans un article récent, Tommaso Ortalli, Andrea Di Martino, Michela Longo et Dario Zaninelli (2024) discutent du modèle multicritère. Comme d'autres auteurs, ils estiment que considérer uniquement les coûts est devenu inefficace; il faut également prendre en compte des critères tels que la disponibilité des ressources internes, la fiabilité des fournisseurs externes, les effets sur la sécurité opérationnelle et la capacité d'adaptation. Dans des contextes très dynamiques, avec des activités liées à la performance des actifs et à la maintenance, l'approche multicritère permet d'analyser de manière équilibrée les options de production interne et d'externalisation.

Gartner (2024), dans son rapport, a souligné des facteurs tels que l'adaptation de la chaîne d'approvisionnement, la modularité des processus et l'alignement stratégique à long terme. Les constructeurs automobiles, par exemple, travaillent souvent avec des systèmes de production modulaires, où il est possible d'externaliser certains modules ou composants tout en maintenant l'intégration, la flexibilité et l'agilité du processus, car réagir rapidement et être capable de s'adapter s'avère aussi important que de réduire les coûts.

De nombreuses organisations, sous la pression de la mondialisation et de la compétitivité, réévaluent constamment leurs stratégies de production, affectant directement les décisions de projets de fabriquer ou acheter (make or buy). Décider de produire en interne ou d'acquérir auprès de tiers est une décision complexe, qui dépend de facteurs tels que la nature du produit, les stratégies corporatives, la dynamique du marché, l'analyse détaillée des coûts, des risques, de la capacité de production et de l'innovation. Dans le contexte actuel, où la dynamique rapide et la compétitivité déterminent le succès ou l'échec, de nombreuses organisations ont abandonné les modèles traditionnels et opté pour une approche hybride, combinant les avantages du contrôle interne avec la flexibilité et l'expertise des fournisseurs externes.

1.2 Problématique spécifique

L'objectif principal de cette étude est axé sur la compréhension de l'utilisation, dans la pratique, des outils d'analyse dans le processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy) et des bénéfices à long terme au sein des organisations. Le choix entre internaliser ou externaliser est une décision complexe qui implique de multiples facteurs et qui est directement liée à la stratégie organisationnelle, où chaque décision doit considérer les coûts, les capacités internes, les risques externes et être alignée sur les objectifs à long terme de l'organisation.

Cette vision stratégique reflète ce nouveau marché global, où les chaînes d'approvisionnement sont davantage connectées et la relation entre clients VAN (Valeur Actuelle Nette) et fournisseurs plus étroites, mais, en contrepartie, également plus vulnérable. Dans leurs recherches, Van Weele et Rozemeijer (2022) ont observé que les organisations ont compris que la décision de produire en interne ou d'externaliser est devenue un outil stratégique pouvant être la clé pour composer avec les crises.

Selon Ellram et Tate (2021), la décision fabriquer ou acheter (make or buy) n'est pas seulement liée aux questions opérationnelles ou financières ; elle s'inscrit dans la continuité de la stratégie organisationnelle, car elle reflète la manière dont l'organisation atteint ses objectifs stratégiques et comment elle soutient ses avantages compétitifs. Müller (2022) a complété cette vision en parlant des effets que les décisions ont sur la structure de la gouvernance. Il a également observé que, dans des projets complexes impliquant plusieurs fournisseurs, il est nécessaire de définir clairement au début du projet les niveaux de contrôle, de communication et d'intégration, car ce sont des facteurs qui influencent directement la performance globale.

Lorsqu'une organisation a pour objectif de maintenir un contrôle plus rigide, qu'il s'agisse des pratiques environnementales, sociales ou de gouvernance, l'idéal est d'internaliser la production. En revanche, l'externalisation peut générer plus d'efficacité et donner accès à une technologie de pointe. La manière dont une entreprise décide ce qui doit être produit et ce qui doit être acheté affecte directement sa capacité à se maintenir sur le marché de manière compétitive, selon Marin et Luzzini (2023).

D'après Jia et Bai (2022), il faut être prudent en ce qui concerne les modèles qui basent leurs analyses exclusivement sur les coûts, car ils négligent des aspects subjectifs tels que la réputation organisationnelle, la capacité à apprendre et la flexibilité, qui influencent directement les résultats à long terme. Probert (1997) considère également que prendre en compte seulement les coûts visibles peut s'avérer risqué et renforce la nécessité de considérer les facteurs stratégiques et de long terme.

Longauer (2023), aligné sur la perspective de Jia et Bai et de Probert, propose une approche hybride combinant des données numériques avec des données stratégiques, permettant des décisions plus efficaces et sécurisées, avec des résultats durables.

Grant (2021) a souligné le rôle de la connaissance organisationnelle dans la décision fabriquer ou acheter (make or buy). Pour lui, les organisations dotées d'un haut niveau de connaissance et d'un taux élevé d'apprentissage interne ont tendance à maintenir en interne la production des composants considérés comme critiques, dans le but de préserver des compétences essentielles et de minimiser la dépendance aux fournisseurs externes.

Comme mentionné au début de ce chapitre, l'une des propositions de cette étude est d'examiner comment les organisations peuvent structurer le processus décisionnel en utilisant des outils d'analyse tels que le modèle de Probert, l'analyse multicritère de décision et le Total Cost of Ownership (TCO), transformant des critères subjectifs en données et permettant des choix plus alignés sur les compétences essentielles et le positionnement compétitif des organisations.

Li, Zhang et Chen (2024), dans des études plus récentes, ont montré que la combinaison de modèles existants avec l'IA peut apporter agilité et précision au processus, puisque l'IA est capable de simuler des scénarios, de gérer les risques et de prendre en compte des facteurs subjectifs.

Selon Alencar et Mota (2023), la méthode Analytic Network Process (ANP) est un outil réaliste, car elle évalue la manière dont les différents critères se relient entre eux et, pour cette raison, elle présente généralement de bonnes performances dans les projets disposant de peu de ressources et de nombreuses parties prenantes.

Bianchini et Rizzi (2023) sont d'accord avec le concept apporté par le Total Cost of Ownership (TCO), à condition que des facteurs subjectifs soient intégrés, afin d'identifier les effets cachés qui, outre les conséquences financières, peuvent affecter la stratégie et même l'image de l'organisation.

Ribeiro et Cunha (2022) ont parlé de la gestion des risques et, selon eux, la meilleure stratégie est la proactivité, c'est-à-dire prévoir les problèmes déjà avec leurs solutions. Avoir des plans de contingence bien structurés rend l'organisation prête à agir rapidement, ce qui évite de grands effets qui, souvent, peuvent être irréversibles si la réaction n'est pas rapide.

Les outils de digitalisation comme les jumeaux numériques ont modernisé et optimisé le processus décisionnel dans les projets de fabriquer ou acheter (make or buy). Selon Wang (2024), l'utilisation de ces outils apporte plus de précision au processus décisionnel, puisqu'ils se basent sur des données historiques et créent des scénarios pour simuler à la fois la performance des fournisseurs et la performance interne, en plus de prévoir de possibles coûts opérationnels.

Conforto et Amaral (2022) ont abordé les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) et leurs effets sur les projets agiles. Dans ce type de projet, en raison de sa dynamique, l'externalisation peut apporter des bénéfices liés à la flexibilité et à la rapidité des livraisons, mais il est nécessaire que les contrôles et la communication entre l'organisation et les fournisseurs soient extrêmement alignés pour éviter les problèmes.

Bien qu'il s'agisse d'un sujet ancien, l'analyse bibliométrique montre qu'il a commencé à se développer entre 2002 et 2005, mais c'est en 2022 qu'il a pris de l'ampleur, suggérant une transition provoquée par l'arrivée de l'intelligence artificielle, la digitalisation et la nécessité d'inclure des facteurs tels que la durabilité et les données en temps réel. Cela confirme qu'au-delà des facteurs économiques pour choisir entre fabriquer ou acheter (make or buy), il est essentiel de prendre en compte la stratégie organisationnelle et l'effet sur la création de valeur.

L'évolution digitale a modifié la manière dont les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) sont prises. Pour Zhou et al. (2024), la digitalisation est venue simplifier et accélérer le processus, car grâce aux outils digitaux, la mise à jour des informations est plus rapide, simple et précise, puisqu'il est possible d'obtenir des données en temps réel, rendant la gestion plus sûre et donnant à l'organisation une capacité de réaction plus rapide.

Chesbrough (2023) a observé que de nombreuses organisations ont davantage opté pour l'externalisation et ont impliqué davantage leurs fournisseurs dans les processus. En travaillant de manière plus collaborative, elles affectent positivement la création de valeur, réduisent les coûts et les risques, et augmentent l'efficacité et la flexibilité de l'organisation.

D'autres facteurs sont soulignés par Lopez, Ribeiro et Antunes (2023). Comme mentionné précédemment, les préoccupations environnementales et sociales sont des thèmes récurrents. De nombreuses organisations s'engagent à garantir des pratiques éthiques dans leur chaîne d'approvisionnement et, pour cela, ont tendance à internaliser des processus liés à l'intention d'affirmer leur engagement envers le développement durable et de renforcer leur image.

Zhou, Li et Hu (2024) proposent que, pour que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) deviennent moins subjectives et plus précises, il est nécessaire de les baser sur des données qui aident à mieux comprendre les fournisseurs et les marchés globaux.

Si l'on observe les études les plus récentes, il est possible de noter que la décision fabriquer ou acheter (make or buy) est un processus dynamique et flexible, qui, au moyen d'un modèle conceptuel intégrant la stratégie organisationnelle, l'analyse multicritère et la durabilité, parvient à équilibrer coûts, risques et développement, en plus de renforcer la gouvernance et la compétitivité des organisations.

1.3 Localisation de la recherche

La recherche se situe à l'intersection des trois domaines cités : prise de décision, stratégie d'affaires et gestion de projets. Ces points sont connectés et indiquent que l'analyse du processus décisionnel des projets de fabriquer ou acheter (make or buy) est un thème central et pertinent entre les choix stratégiques, la gestion opérationnelle et la prise de décision dans des projets aux scénarios complexes.

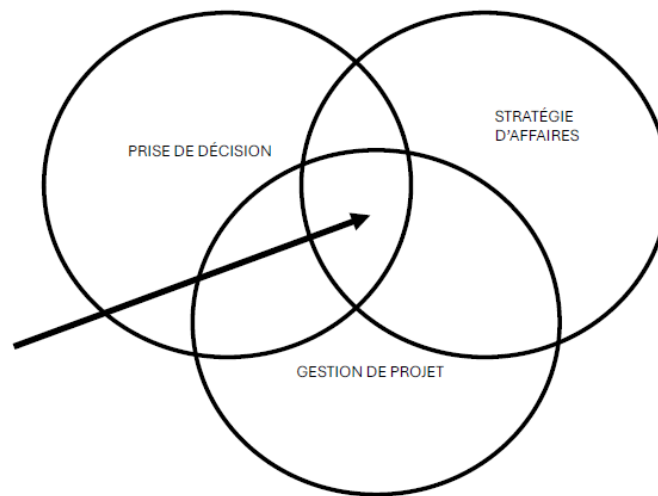


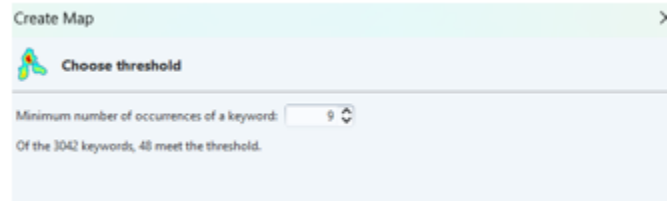
FIGURE 1 : LOCALISATION DE LA RECHERCHE

- Prise de décision : C'est le processus d'analyse des données réalisé par une organisation pour choisir la meilleure option, garantissant que les objectifs puissent être atteints.
- Stratégie d'affaires : C'est l'ensemble des priorités qui composent l'orientation stratégique de l'organisation et définissent comment elle crée de la valeur et son positionnement sur le marché. Dans la gestion de projets, elle guide la sélection et l'exécution des projets afin qu'ils soient alignés sur la vision et la mission organisationnelle.
- Gestion de projet : De manière générale, c'est le processus qui garantit qu'un projet puisse atteindre son objectif. Ce processus est basé sur des pratiques, méthodologies et outils, et est réalisé du début à la fin du projet.

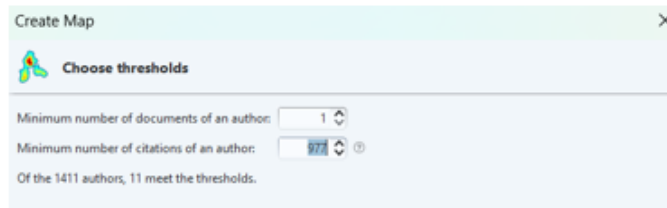
Les études sur le thème « Fabriquer ou acheter (make or buy) dans la gestion de projets » ont été réalisées à partir de données extraites de la bibliothèque en ligne de l'Université du Québec à Trois-Rivières et de la base de données Scopus, et analysées à l'aide de l'outil VOSviewer. Grâce aux données et aux analyses, il a été possible d'identifier le nombre de documents publiés par an, les sources, les auteurs les plus influents, les types de

publications, ainsi que les réseaux de cooccurrence et de collaboration scientifique, ce qui a permis d'obtenir une vision plus intégrée de l'évolution littéraire et de la structure de ce thème actuel.

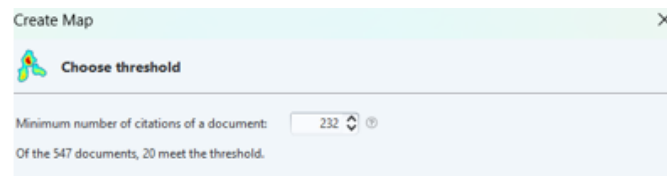
Grâce à VOSviewer, nous avons établi les différentes perspectives en présence qui constituent la thématique en prenant comme seuil 9 et 48 mots-clés, le nombre total de mots-clés étant.



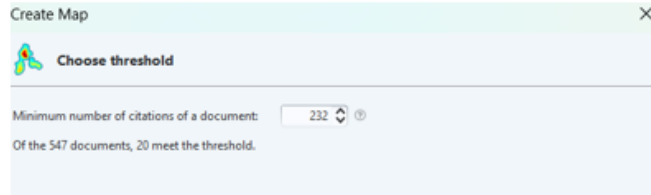
Par la suite, nous avons sélectionné les auteurs les plus productifs, les plus influents en prenant en compte 11 auteurs. À partir de la matrice de synthèse nous pouvons voir les auteurs les plus productifs, mais moins influents, les plus productifs et les plus influents, les auteurs les moins productifs, mais plus influents, les moins productifs et moins influents.



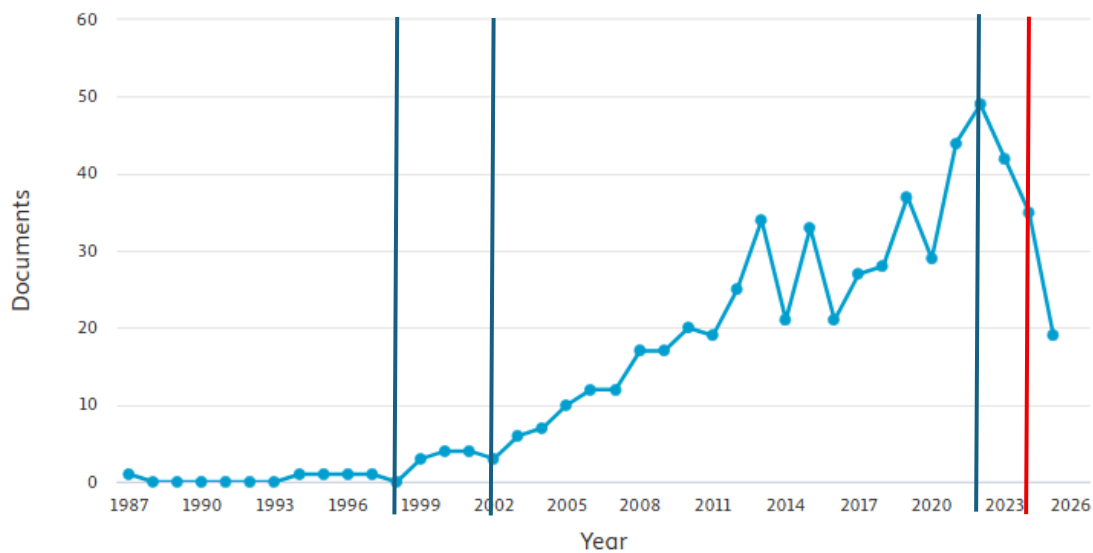
Les liens de citations entre les documents constituant la base de données bibliographique analysée nous ont permis de montrer qu'avec 20 documents sélectionnés, le mot « Fabriquer ou acheter (make or buy) en gestion de projets » est cité à 232 reprises.



Les articles de notre base de données qui s'appuient sur les mêmes références bibliographiques et donc qui couvrent des thèmes proches sont au nombre de 20.



Documents by year



Selon le graphique obtenu à partir de la base Scopus, qui se réfère aux productions bibliographiques, il est possible d'observer l'évolution du thème au fil du temps. Période de 1987 à 1999, la production de matériaux littéraires liés au thème est pratiquement insignifiante. À partir de 1999, on peut noter un effort pour organiser les idées et les mettre en pratique au sein des organisations.

En 2005, cette croissance s'accroît et un volume plus important d'études est publié, mais c'est en 2022 que l'on observe le pic des productions, suggérant la reconnaissance de l'importance stratégique de la décision de fabriquer ou acheter (make or buy).

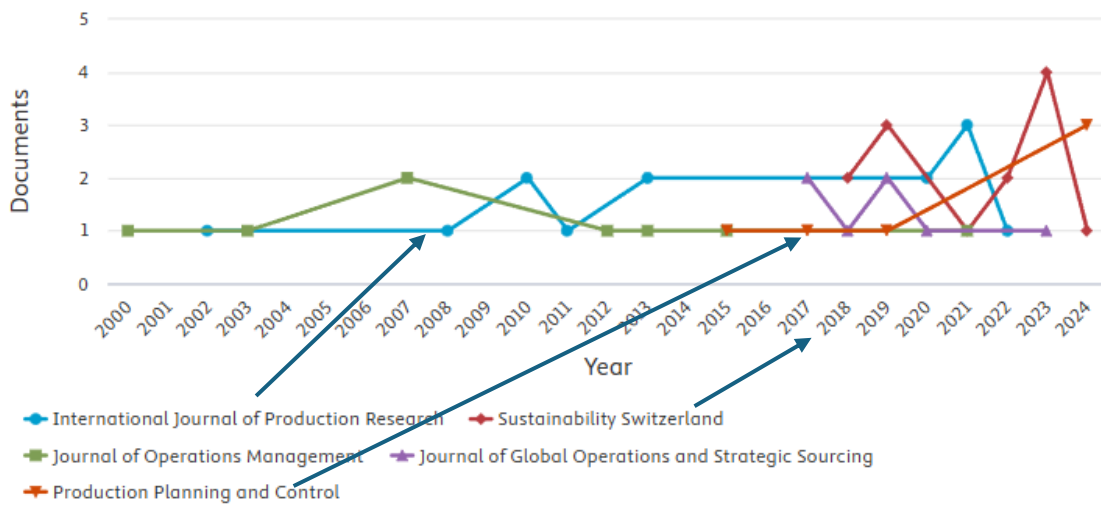
Dans les périodes suivantes, on observe une baisse du nombre de publications, notamment en 2024 et 2025, ce qui peut indiquer une possible migration des chercheurs vers des approches connexes. En général, cela se produit lors de transitions terminologiques et méthodologiques. Je pense que cet effet est lié à l'intégration de décisions stratégiques basées sur les données, l'intelligence artificielle appliquée à la chaîne d'approvisionnement ou la durabilité dans les projets.

Toutes ces données indiquent la consolidation du thème dans le domaine de la gestion et sa pertinence pratique, notamment en ce qui concerne la création de valeur, la performance du produit et l'alignement sur les stratégies organisationnelles.

Documents per year by source

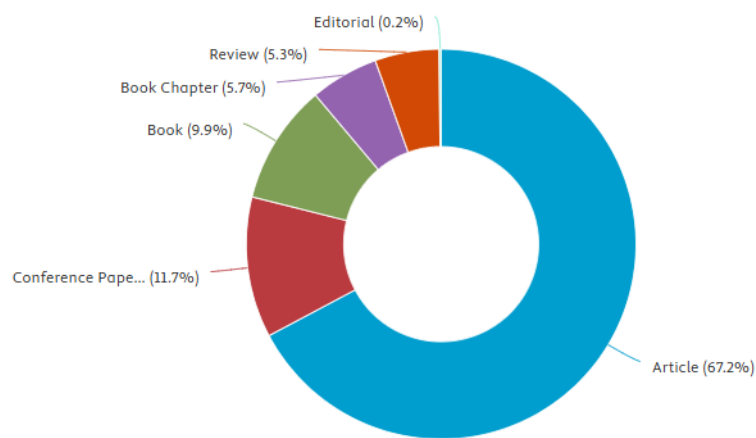
Compare the document counts for up to 10 sources.

Compare sources and view CiteScore, SJR, and SNIP data



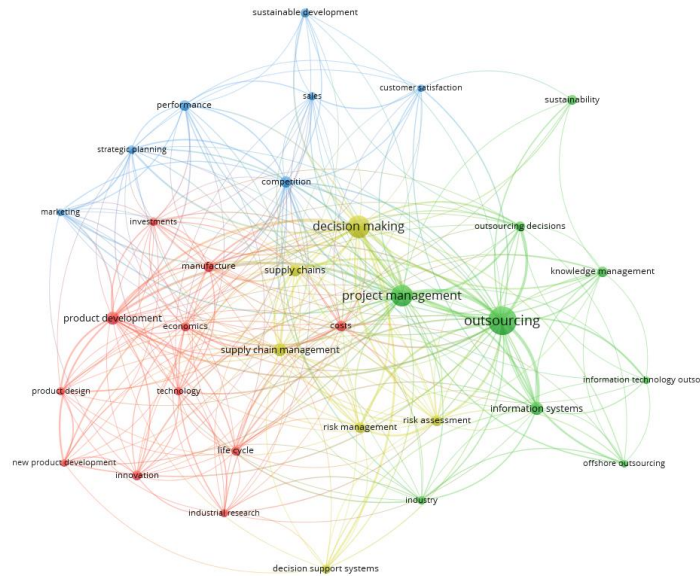
Le graphique ci-dessus montre la distribution des publications sur le thème, tant au fil du temps que dans les différentes revues scientifiques. Nous observons une constance dans *International Journal of Production Research*. *Durabilité Switzerland* ne commence à acquérir plus de poids qu'en 2018, probablement la période où la durabilité commence à gagner de l'espace dans les discussions. *Production Planning and Control* est plus récent et commence à se démarquer après 2020, montrant qu'il existe une tendance concernant l'intérêt pour le planning opérationnel et stratégique dans les décisions.

Documents by type



Il existe une prédominance d'articles scientifiques, ce qui indique qu'il s'agit d'un thème étudié de manière approfondie dans le milieu académique et traité avec sérieux. De plus,

la présence de matériaux diversifiés montre qu'il existe un espace pour des réflexions théoriques, des études appliquées et des débats présentés lors d'événements scientifiques.



À partir du graphique extrait de VOSviewer, où les informations sont organisées autour de clusters thématiques basés sur la cooccurrence de termes dans les publications, il est possible d'identifier que la littérature ne traite pas le thème de manière isolée, mais comme des dimensions interdépendantes.

1.4 Objectifs et questions de recherche

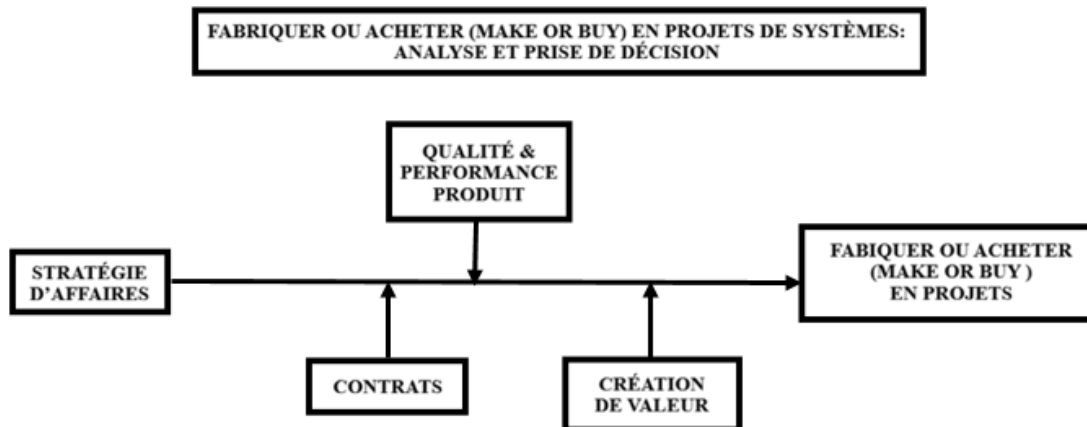


FIGURE 2 - CADRE CONCEPTUEL

Cette recherche a pour objectif de comprendre comment les décisions stratégiques de fabriquer ou acheter (make or buy) dans les projets peuvent être structurées en utilisant des outils analytiques, afin qu'elles puissent contribuer non seulement à la réduction des coûts, mais également à garantir une meilleure qualité, une haute performance et un alignement sur les résultats et la stratégie d'affaires de l'organisation.

La figure ci-dessus est la représentation visuelle du processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy), où sont mises en évidence les relations de dépendance et de modération des éléments stratégiques et opérationnels. La décision de fabriquer ou acheter (make or buy) dépend directement de la stratégie d'affaires, et les autres éléments, tels que qualité & performance produit, contrats et création de valeur, sont des variables modératrices. Autrement dit, la décision de produire ou d'acheter dépendra de la stratégie de l'organisation et de ses variables modératrices, qui peuvent renforcer ou limiter le choix, formaliser et réglementer l'exécution ou même servir de critères pour évaluer les effets stratégiques et économiques de la décision. Le modèle de décision de fabriquer ou acheter (make or buy) est structuré autour de la stratégie d'affaires, mais il est affiné par les éléments opérationnels qui influencent l'exécution pratique.

Un autre point fondamental est le lien établi entre la théorie et le modèle analytique qui sera utilisé dans la recherche empirique ; c'est-à-dire qu'il transforme la théorie en critères qui serviront à la collecte de données, qui seront ensuite analysées. Il est également possible d'observer les principaux facteurs de décision de fabriquer ou acheter (make or buy), la manière dont ils s'influencent mutuellement, quels aspects sont réellement importants pour l'analyse et de comprendre le processus dans son ensemble, montrant que, selon le scénario, la décision peut changer.

Sur la base du cadre, il a été possible de voir clairement la problématique, les objectifs et les hypothèses, et de comprendre de manière intégrée et complète les dimensions stratégiques, organisationnelles, technologiques et les scénarios qui influencent la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) dans le cadre de la gestion de projets.

« La décision de produire en interne ou de sous-traiter n'implique pas seulement des facteurs économiques, mais aussi des facteurs stratégiques » (Probert, 1997).

L'objectif de cette étude est d'analyser les facteurs qui composent le processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy), ainsi que de relever les pratiques et outils qui aident à convertir les critères subjectifs en données analysables.

Tableau 1 : Objectifs de recherche de la revue littérature

Objectifs de l'étude	Questions de recherche
Objectif 1 => Comprendre et garantir l'alignement des décisions fabriquer ou acheter (make or buy) sur la stratégie organisationnelle	QR 1.1 => Comment garantir que les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) soient alignées sur la stratégie globale de l'organisation même dans des scénarios marqués par des incertitudes et risques croissants ?
Objectif 2 => Comprendre comment structurer la décision stratégique fabriquer ou acheter (make or buy) et comment elle peut aller au-delà de la simple réduction des coûts pour contribuer à la qualité et à la performance des projets.	QR 2.1 => Comment la décision fabriquer ou acheter (make or buy) peut-elle être structurée avec l'intention d'améliorer plus que l'efficacité économique, mais aussi la qualité et la performance globale des projets ?
Objectif 3 => Identifier les critères clés et comprendre leur influence dans le processus décisionnel.	QR 3.1 => Quels critères doivent avoir le plus de poids dans la décision d'internaliser ou d'externaliser des étapes d'un projet ?
Objectif 4 => Comprendre l'impact des décisions fabriquer ou acheter (make or buy) sur la création de valeur, l'innovation et la durabilité des organisations.	QR 4.1 => Comment les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) influencent-elles la création de valeur, la capacité d'innovation et la durabilité des organisations ?

Les questions posées visent à apporter une contribution théorique et pratique dans le contexte de la gestion de projets.

Tableau 2 : Tableau des hypothèses et questions de recherche

Hypothèses	Questions de recherche
H1 : L'utilisation d'outils analytiques favorise la rationalité et réduit la subjectivité.	Comment les outils analytiques influencent-ils la qualité des décisions fabriquer ou acheter (make or buy) ?
H2 : Les critères économiques, stratégiques et qualitatifs influencent conjointement les décisions fabriquer ou acheter (make or buy).	Quels critères prédominent dans le processus décisionnel ?
H3 : Les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) contribuent à la création de valeur.	Comment ces décisions influencent-elles la performance et la création de valeur ?

H4 : La prise en compte des risques renforce la cohérence et la résilience des décisions.

Comment la gestion du risque influence-t-elle la robustesse des décisions ?

1.5 Périmètre de la recherche

Le périmètre de la recherche est basé sur l'intersection de trois dimensions : la prise de décision, la stratégie organisationnelle et la gestion de projets, la focalisation centrale étant la décision fabriquer ou acheter (make or buy) dans les projets. L'objectif est de comprendre comment le processus décisionnel peut être structuré à l'aide d'outils analytiques, de manière à être aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

L'étude considère les divers outils de soutien existants, tels que le modèle de Probert, l'analyse du Total Cost of Ownership (TCO) et l'analyse multicritère de décision (AMD), entre autres, qui ont pour objectif de transformer les critères subjectifs en données servant de base à la prise de décision.

La recherche a été délimitée afin d'examiner comment les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) peuvent être prises de manière plus structurée avec l'aide d'outils, en accord avec la stratégie organisationnelle, en tenant compte des environnements complexes et dynamiques, ce qui contribue à la performance, à l'innovation et à la création de valeur des projets. Grâce à l'analyse bibliométrique réalisée, il est possible de cartographier et d'observer l'évolution du thème.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous traiterons de la littérature relative au thème, afin de comprendre la décision fabriquer ou acheter (make or buy), qui constitue la base de cette recherche.

2.1 Stratégie d'affaires et gestion de projets

Le pilier fondamental dans une analyse de fabriquer ou acheter (make or buy) consiste à déterminer et à comprendre l'objectif stratégique de l'organisation. Cet aspect est ce qui va structurer et rendre plus efficace la décision sur ce qui doit être internalisé ou externalisé.

L'objectif stratégique consiste en l'intégration entre les projets développés par l'organisation et ce qu'elle cherche à atteindre. Maintenir cet alignement est fondamental dans les projets qui impliquent fabriquer ou acheter (make or buy), puisque, selon le choix, la performance, la capacité de développement, la durabilité et les compétences essentielles

peuvent être affectées de manière positive ou négative tout comme, par conséquent, la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

Le dynamisme gagne de l'espace parmi les chercheurs, étant considéré comme un facteur qui doit également être pris en compte en plus de l'alignement stratégique, et ainsi une décision doit considérer que le marché change rapidement tout le temps. Shenhar et Dvir (2021) soulignent que les stratégies doivent être fréquemment révisées, car dans des environnements plus dynamiques, les projets fonctionnent comme des thermomètres du marché. C'est pourquoi les décisions d'internaliser ou d'externaliser doivent toujours être révisées pour garantir l'alignement stratégique.

David Probert (1997) mentionne également l'alignement des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) avec la stratégie d'entreprise, affirmant qu'il doit y avoir une cohérence avec les compétences essentielles de l'organisation et que ces décisions doivent contribuer à la création de valeur. D'autres études montrent les effets sur la capacité d'adaptation organisationnelle. Selon Mazzolini et Pflaum (2022), la décision d'internaliser ou d'externaliser doit aller au-delà des facteurs économiques immédiats et prendre en compte sa contribution aux objectifs stratégiques, à la flexibilité et à la capacité de réaction au marché, puisque les organisations utilisant une approche adaptative sont généralement capables de répondre plus rapidement aux variations du marché.

La croissance de la transformation digitale et de la modernisation influence de plus en plus les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy). Schmidt, Drechsler et Schoper (2023) ont observé qu'avec l'arrivée des technologies digitales, la transparence opérationnelle a augmenté, permettant des analyses plus approfondies des coûts, de la performance et des risques. Il est clair que la digitalisation est un outil facilitateur de la prise de décision, mais elle joue également un rôle dans l'externalisation, notamment avec des fournisseurs très digitalisés, capables d'apporter données, innovation et rapidité au processus.

Walker et Hampson (2008) ont parlé des projets collaboratifs et de ce qui détermine le succès ou non dans des projets de cette nature. Selon eux, savoir choisir son partenaire d'affaire et clarifier les objectifs organisationnels, afin que tous travaillent pour atteindre le même objectif, est le secret pour que les partenariats fonctionnent et que les objectifs soient atteints.

Martinsuo et Damman (2021) affirment que l'alignement stratégique doit également considérer la capacité de l'organisation à absorber et à appliquer de nouvelles connaissances. Les projets utilisant de nouveaux outils, tels que l'intelligence artificielle ou l'automatisation avancée, peuvent nécessiter une internalisation temporaire pour consolider les connaissances ; cependant, après la phase de maturation, l'externalisation peut être réalisée sans risque pour la stratégie.

C'est pourquoi une décision de fabriquer ou acheter (make or buy) doit considérer, en plus des analyses techniques et financières, la capacité à contribuer de manière cohérente aux objectifs organisationnels en matière de performance, de réputation et de valeur livrée au client.

La gouvernance stratégique apparaît comme un facteur déterminant pour des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) plus efficaces actuellement. Flyvbjerg et Gardner (2023) soutiennent que les décisions d'internalisation ou d'externalisation doivent être soumises à une gouvernance bien structurée, afin de garantir un alignement total sur les priorités stratégiques, car des défaillances de gouvernance peuvent entraîner l'échec de grands projets.

Avec une approche écosystémique, Chih et Zwikael (2021) soulignent que les projets opérant dans des réseaux interconnectés, où les organisations dépendent les unes des autres, voient leurs décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) influencer directement la structuration de ces réseaux. Dans ce contexte, le processus d'externalisation d'une activité peut renforcer une alliance, tandis que l'internalisation protège et renforce les compétences essentielles de l'organisation dans l'écosystème.

Kaplan & Norton (1996) ont parlé de l'applicabilité du Tableau de bord équilibré comme moyen d'évaluer la viabilité d'un projet et les risques possibles impliqués. Sa fonction principale est de créer des indicateurs basés sur les objectifs stratégiques pour guider les décisions.

Geraldi et Söderlund (2023) ont fait des observations importantes sur la « configuration stratégique de capacités », qui, selon eux, est la façon dont les organisations gèrent et protègent leur avantage compétitif. Il est nécessaire de revoir périodiquement les capacités essentielles, en se concentrant sur le renforcement de ce qui est important, l'élimination de ce qui n'apporte pas de valeur et l'évitement de la dépendance aux fournisseurs.

L'alignement stratégique est le guide des décisions fabriquer ou acheter (make or buy). Il a pour rôle de garantir que chaque décision prise soit non seulement en accord avec le point de vue opérationnel ou financier, mais aussi en cohérence avec la mission, la vision et les objectifs à long terme de l'organisation.

La durabilité est un autre facteur qui prend de l'importance dans les décisions stratégiques. Liu, Zhang et Xu (2023) soulignent que le maintien des processus liés à la durabilité en interne facilite le contrôle et la traçabilité ; en revanche, l'externalisation peut accélérer l'atteinte des objectifs, notamment lorsque les fournisseurs sont spécialisés et capables de fournir des solutions avancées. Cet alignement est essentiel ; sans lui, les risques augmentent, les efforts se dispersent et les conflits d'intérêts peuvent compromettre la focalisation stratégique.

Selon Ahmed, Zhang et Kumar (2024), produire en interne signifie maintenir le contrôle des processus, mais externaliser donne accès à de nouvelles technologies. Le défi de la gestion stratégique est d'aligner la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) sur la stratégie d'innovation, en maintenant l'équilibre entre ce qui doit rester interne pour protéger le différentiel de l'organisation et ce qui peut être externalisé pour apporter plus d'efficacité.

De nombreux auteurs, dans des études récentes, attirent l'attention sur le risque de dépendance technologique. Puranam et Gulati (2022) ont observé que les modèles hybrides, où l'internalisation partielle est combinée à des partenariats externes, peuvent réduire le risque de dépendance excessive et éviter le compromis de l'autonomie stratégique de l'organisation.

Selon Samset et Volden (2022), les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) ne sont pas statiques, il est donc nécessaire de considérer le temps comme une variable dans le processus décisionnel. La décision d'internaliser ou d'externaliser variera selon le moment du projet ou selon la phase du cycle de vie stratégique qui a été défini. En complément, Teece (2024) souligne que, pour qu'une entreprise puisse obtenir et maintenir de bons résultats à long terme, elle doit réviser constamment ses pratiques pour les adapter aux changements du marché, garantissant ainsi la flexibilité et l'apprentissage continu.

La gestion des risques est un autre point important, souligné par Killen et Hunt (2021). Selon eux, les organisations qui travaillent avec des portefeuilles de projets avec des niveaux clairs de risque peuvent prendre des décisions fabriquer ou acheter (make or buy) plus alignées sur leur tolérance au risque. Normalement, les activités à fort impact stratégique et à haut niveau de risque sont internalisées, tandis que les activités à faible impact stratégique et faible risque sont externalisées.

Les décisions stratégiques sont également affectées par des facteurs culturels et comportementaux (Saldaña et Creed, 2024), qui ont observé que, lorsqu'une organisation a une culture collaborative orientée vers l'apprentissage, ses décisions sont plus alignées sur la stratégie, tandis que les organisations avec des cultures hiérarchiques ont tendance à prendre des décisions défensives, qui se déconnectent des objectifs.

Enfin, Ahern, Byrne et Leavy (2023) ont souligné l'importance de la manière dont l'organisation souhaite se positionner sur le marché. Les activités à fort degré de différentiel compétitif doivent être maintenues en interne, car elles renforcent le positionnement stratégique de l'entreprise. Les activités axées sur l'efficacité opérationnelle peuvent être externalisées, à condition qu'un contrôle adéquat de la qualité et de la performance soit mis en place.

2.1.1 Intégration verticale

L'intégration verticale est une décision stratégique dans laquelle les activités ou étapes du processus productif sont maintenues en interne. Pour Sannomya (2009), le processus de verticalisation se produit lorsque l'organisation devient responsable des phases du processus productif. Selon Porter (1997), cette définition est plus large, car elle va au-delà du processus productif et inclut d'autres processus qui composent la structure organisationnelle.

Les entreprises qui adoptent l'intégration verticale dépendent moins des fournisseurs externes, car elles intègrent davantage d'étapes de production à réaliser en interne et peuvent mieux contrôler ce qui est produit et la manière de le faire, ce qui favorise un meilleur alignement stratégique (Silva, 2005). Dinkelmann (2009) observe que, indépendamment du choix et des bénéfices, il est nécessaire d'évaluer la durabilité, c'est-à-dire que des gains immédiats peuvent entraîner des pertes à long terme.

La digitalisation a été soulignée par Nguyen Van I. (2025) non seulement comme un outil pour automatiser les tâches, mais aussi comme un avantage stratégique qui renforce le positionnement de l'entreprise, améliore sa capacité de réponse aux changements du marché et favorise l'apprentissage continu, rendant ainsi le processus de décision sur ce qui doit être internalisé ou externalisé plus simple. Probert (1996) est aligné sur cette perspective ; pour lui, la décision fabriquer ou acheter (make or buy) doit considérer, en plus des coûts, des facteurs stratégiques.

Dans les secteurs à forte complexité technologique, des méthodes comme l'Analytic Hierarchy Process (AHP) peuvent servir de soutien aux prises de décision (Suresh Kumar C. et al., 2025). Il est évident que la verticalisation n'est pas une décision isolée ; elle doit être alignée sur la stratégie de gestion.

Sous l'angle de la gouvernance d'entreprise, Obloj T. et Sengul M. (2025) ont observé que la structuration hiérarchique de l'organisation influence directement la gestion des projets ainsi que l'exécution de la stratégie organisationnelle. Dans ce contexte, en choisissant de verticaliser des activités critiques, l'organisation peut aligner plus efficacement ses décisions opérationnelles sur ses objectifs stratégiques.

Selon Stoian M.-C. et al. (2024), les activités nécessitant des connaissances spécifiques doivent être maintenues en interne, afin que les organisations puissent protéger leur différentiel stratégique et maintenir le processus d'innovation continue. Harrison J.W. et al. (2024) complètent cette théorie en affirmant que les projets plus grands et plus complexes nécessitent une gouvernance plus solide, ce qui est plus favorable aux structures verticalisées qui exigent un contrôle interne plus important.

Dans le contexte des relations contractuelles, Tannor O. et al. (2024) signalent des défis très courants dans les processus d'externalisation, tels que le désalignement des intérêts et

les problèmes d'exécution stratégique. Walker & Hampson (2008) soulignent que, pour que l'externalisation fonctionne, il est nécessaire que l'organisation et le fournisseur aient une relation de confiance et de collaboration ; mais même en établissant ce lien, pour les projets impliquant des connaissances critiques, maintenir la production en interne reste la solution la plus sûre pour garantir que les objectifs stratégiques soient atteints.

Le processus d'internalisation ou d'externalisation ne peut plus être considéré uniquement comme opérationnel ou technique ; il influence directement la stratégie d'entreprise, reflétant la création de valeur, l'avantage compétitif et la durabilité. Tant Sannomya (2009) que Porter (1997) ont souligné que la verticalisation d'une activité affecte directement la compétitivité et la continuité de l'entreprise, surtout dans les secteurs dynamiques et technologiquement exigeants.

2.1.2 Désintégration verticale et externalisation

La désintégration verticale est le choix d'externaliser des activités qui étaient auparavant maintenues sous contrôle interne, dans le but de garantir une plus grande flexibilité organisationnelle et une meilleure adaptation à un marché de plus en plus dynamique et volatil. Walker & Hampson (2008) ont souligné que l'externalisation est une réponse aux besoins des organisations de concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier et de transférer les activités secondaires ou moins critiques à des fournisseurs externes spécialisés.

Selon David Probert (1997), évaluer uniquement les impacts économiques des coûts pour décider ce qui doit ou non être externalisé est une erreur. Il s'agit d'une décision stratégique, car elle influence directement les capacités de développement, la soutenabilité et la compétitivité organisationnelle. Alignés sur cette perspective, Mahendramohan B. et al. (2024) ont attiré l'attention sur les problèmes liés à la perte de contrôle, de connaissances essentielles, d'apprentissage et d'avantage compétitif en raison de l'excès d'externalisation.

Nguyen Van I. (2025) décrit la transformation digitale comme une alliée du processus de désintégration verticale, car elle augmente la flexibilité stratégique des organisations en leur permettant de gérer les fournisseurs plus rapidement et à moindre coût. La digitalisation favorise également la transparence et permet un meilleur contrôle, même dans les processus externalisés, ce qui fait que la désintégration verticale se réalise avec des risques réduits et est alignée sur les objectifs stratégiques (Reitsma E. et al., 2024).

Obloj T. & Sengul M. (2025) ont souligné l'importance de la gouvernance dans le processus de désintégration verticale. Lors du transfert d'activités à des tiers, il est nécessaire de porter une attention particulière aux décisions liées aux ressources et aux processus, en ajustant le contrôle pour éviter que des désalignements ne nuisent à la stratégie d'entreprise. Tannor O. et al. (2024) mettent en garde contre les problèmes liés

aux conflits d'intérêts, c'est-à-dire lorsque les intérêts du fournisseur ne sont pas alignés sur ceux de l'organisation. Dans ces cas, il est essentiel que les contrats soient bien détaillés et que des mécanismes de contrôle efficaces soient en place pour garantir que les résultats de l'externalisation se produisent comme prévu, évitant ainsi des problèmes de performance provoqués par le désalignement avec les objectifs.

Les relations de confiance et de collaboration sont essentielles pour des externalisations réussies, selon Walker & Hampson (2008). Lorsque la désintégration verticale intègre l'analyse stratégique, le soutien méthodologique et la gestion relationnelle, elle cesse d'être une simple réduction des coûts et devient une décision stratégique.

Les processus de désintégration verticale et l'externalisation, lorsqu'elles sont réalisées sur la base de critères stratégiques clairs, d'outils d'aide à la décision et de mécanismes de gouvernance efficaces, deviennent des instruments pour améliorer l'agilité, réduire les coûts et renforcer le coeur de métier, tout en préservant la focalisation sur la protection des capacités essentielles et le maintien de l'alignement stratégique.

2.1.2.1 Avantages de l'externalisation

Comme mentionné précédemment, l'externalisation est un modèle de gestion qui permet aux organisations de concentrer leurs ressources sur leurs compétences essentielles, en transférant les activités secondaires à des fournisseurs externes spécialisés. De nombreux secteurs adoptent ce type de stratégie en raison des avantages financiers, opérationnels et stratégiques, qui vont au-delà de la simple réduction des coûts.

De nombreuses études se concentrent uniquement sur la réduction des coûts opérationnels et de structure, mais Porter (1996) a souligné le gain d'efficacité généré, puisque les dépenses dans les zones et activités de support diminuent, et les efforts et ressources peuvent être dirigés vers des zones et activités qui génèrent de la valeur ajoutée. Walker & Hampson (2003) ont complété que, en investissant dans des relations collaboratives, les organisations peuvent améliorer les coûts liés à la supervision et à l'administration des fournisseurs, tout en augmentant la flexibilité de leur chaîne d'approvisionnement.

Un autre avantage stratégique de la désintégration verticale est le transfert des risques et la possibilité pour l'organisation de concentrer ses efforts sur des activités plus stratégiques et essentielles. En externalisant, une partie des risques opérationnels est absorbée par le fournisseur, générant ainsi une meilleure prévisibilité des coûts (Tannor O. et al., 2024).

Kotler et Keller (2012) affirment que les organisations qui externalisent sont plus flexibles opérationnellement, réagissent plus rapidement aux changements du marché et sont capables d'ajuster leur production avec l'avantage de ne pas nécessiter d'investissements

supplémentaires importants. La digitalisation renforce cette capacité, augmentant l'agilité et garantissant le contrôle, même sur les processus externalisés (Reitsma E. et al., 2024).

La digitalisation est venue accélérer et améliorer les capacités des organisations à gérer les processus internes et externes (Reitsma E. et al., 2024).

Selon Prahalad et Hamel (1990), l'externalisation génère des gains directs et indirects, car lorsque l'organisation choisit de transférer une activité à un fournisseur spécialisé, elle bénéficie des innovations et des améliorations continues sans avoir besoin d'investir directement.

Selon Bajec et Jakomin (2010), en choisissant d'externaliser, l'entreprise peut libérer des ressources qui seraient immobilisées dans des dépenses fixes, puisque ce processus transforme les coûts fixes en variables. Ainsi, elle peut rediriger ces ressources vers des activités qui génèrent une plus grande valeur ajoutée, tout en facilitant la gestion financière et en générant des gains. Harrison J.W. et al. (2024) ajoutent que l'externalisation libère également des ressources internes qui peuvent être orientées vers de nouvelles initiatives ou pour renforcer les compétences essentielles.

Socrates et Moschuris (2006) soulignent que la décision de verticaliser ou de déverticaliser influence directement la rentabilité et la durabilité des affaires. Le processus d'externalisation a des retombées économiques significatives, mais il nécessite également l'évaluation des risques inhérents, la construction de partenariats collaboratifs solides et un alignement constant sur les stratégies organisationnelles (Mintzberg et al., 2005; Walker & Hampson, 2008).

Lorsqu'un processus d'externalisation est mis en œuvre correctement, de manière structurée, en s'appuyant sur des outils analytiques et en établissant des relations collaboratives de confiance, cela renforce la focalisation stratégique, accroît la flexibilité et améliore la compétitivité organisationnelle.

2.1.2.1.2 Inconvénients de l'externalisation

De nombreuses organisations décident d'externaliser dans le but de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité, mais ce processus comporte des défis, car il implique des risques importants qui peuvent affecter la qualité, l'innovation, la sécurité et la durabilité compétitive de l'organisation.

Divers auteurs soulignent les désavantages de ce processus. Kicová et Kramárová (2013) attirent l'attention sur les questions économiques : bien souvent, les gains prévus initialement peuvent ne pas se concrétiser en raison de divers facteurs, tels que des contrats mal structurés, des coûts supplémentaires ou cachés, des problèmes de qualité, logistiques

et de communication, et même des conflits d'intérêts, lorsque la focalisation sur les besoins du client est négligée.

L'avantage compétitif d'une organisation peut être compromis par un excès d'externalisation, car cet excès peut entraîner la perte de capacité de développement et d'absorption des connaissances (Mahendramohan B. et al., 2024 ; Stoian M.-C. et al., 2024). Lorsqu'une activité qui concentre un avantage compétitif est externalisée, elle limite l'apprentissage organisationnel.

Le compromis sur la qualité et la sécurité du travail constitue également un risque important. Silva & Andrade (2019) ont observé que les fournisseurs ne respectent pas toujours les mêmes standards que l'entreprise cliente, ce qui peut entraîner des défaillances de qualité et de sécurité, augmentant l'exposition aux accidents et aux questions juridiques. Nguyen Van I. (2025) ajoute que, même avec la digitalisation améliorant le suivi, une gouvernance solide et bien structurée est essentielle pour minimiser les risques.

Un autre risque important est celui des coûts cachés, comme le soulignent Larsen, Manning et Pedersen (2012). En plus des coûts directs prévus initialement, des coûts supplémentaires peuvent survenir et n'ont pas été pris en compte au départ, souvent en raison de la complexité du projet. David Probert (1996) souligne également que l'analyse doit aller au-delà des coûts immédiats ; elle doit prendre en considération les risques et les facteurs stratégiques inhérents au processus.

Les défaillances de communication et d'intégration entre les équipes internes et externalisées sont également signalées comme des désavantages. Silva & Goulart (2019) expliquent que ce type de problème génère des conflits qui affectent le climat organisationnel et influencent la productivité. Reitsma E. et al. (2024) renforcent que des défaillances de coordination peuvent compromettre l'alignement stratégique.

Un autre risque important concerne les coûts cachés. Selon Larsen, Manning et Pedersen (2012), en plus des coûts directs prévus initialement, des coûts supplémentaires imprévus peuvent apparaître en raison de la complexité du projet. David Probert (1996) souligne également que l'analyse doit aller au-delà des coûts immédiats et prendre en compte les risques et les facteurs stratégiques inhérents au processus.

Fleury (2012) et Tannor O. et al. (2024) ont souligné que, pour minimiser ces risques, les organisations ont besoin de contrats bien structurés, d'une gouvernance clairement définie et solide, ainsi que d'une gestion active qui dépasse les aspects économiques. Walker & Hampson (2008) insistent également sur l'importance des relations collaboratives et de la confiance pour éviter des désalignements stratégiques.

L'externalisation, malgré ses nombreux avantages, comporte également des défis importants, tels que la perte de capacité d'innovation et d'absorption de nouvelles connaissances, la dépendance aux fournisseurs, des problèmes de qualité et de

communication, des coûts cachés et des conséquences sur la gestion. La décision d'externaliser doit être prise avec prudence, en considérant l'impact stratégique sur l'avenir de l'organisation.

2.2 Analyse et prise de décision

Dans la gestion stratégique, le processus de prise de décision occupe un rôle important. Sur un marché caractérisé par un haut degré de complexité, d'incertitudes et de changements constants, décider correctement est essentiel pour maintenir la compétitivité et la durabilité de l'organisation.

Li, Zhang et Chen (2024) ont souligné comment les organisations ont modifié leurs méthodes d'analyse et de prise de décision grâce à l'utilisation des techniques d'intelligence artificielle (IA). Les modèles de apprentissage numérique sont utilisés pour compléter les outils traditionnels avec leurs capacités prédictives, car ils peuvent identifier des motifs de risque et utiliser des historiques pour prévoir les comportements futurs, les indicateurs ESG, les fluctuations des devises et les variations de délai.

Les méthodes traditionnelles dépendent généralement de l'expérience des gestionnaires, contrairement aux algorithmes d'apprentissage supervisé, qui ont la capacité d'analyser de grands volumes de données et, à partir de celles-ci, de créer des classifications et des recommandations, augmentant ainsi le degré de transparence des décisions. Li et al. (2024) soulignent que l'utilisation de l'IA peut réduire la subjectivité du processus décisionnel, car elle élimine le facteur humain, c'est-à-dire qu'elle ne dépend pas de l'analyse du gestionnaire.

L'IA peut également attribuer automatiquement des poids aux critères évalués, les ajustant dynamiquement en fonction du comportement du marché et de la performance des fournisseurs. Ce type d'approche est particulièrement utile dans les secteurs où de petites variations de délai ou de coût peuvent compromettre l'exécution du projet, comme les secteurs automobile, aéronautique ou du hardware avancé.

Toujours dans cette approche technologique, nous avons le Jumeaux numériques, un outil qui, comme son nom l'indique, est un simulateur de performance qui crée un jumeau numérique, construisant un environnement virtuel basé sur la réalité et simulant la performance des opérations internes et externes. Il est possible de comparer les options de fabriquer ou acheter (make or buy) et de déceler les risques potentiels tels que les goulets d'étranglement, les inefficacités et les problèmes opérationnels, le tout avant de prendre la décision réelle. Wang (2024) a largement étudié cette méthodologie et soutient que travailler avec des simulations peut éviter le désalignement entre client et fournisseur, apporter plus de transparence au processus, éviter le gaspillage de temps et d'argent et promouvoir l'alignement stratégique. Étant donné que c'est une méthode flexible, il est

possible d'intégrer la qualité et la précision analytique des méthodes traditionnelles en réalisant une analyse mixte combinant outils modernes et traditionnels.

Il existe divers outils qui aident le processus de décision fabriquer ou acheter (make or buy). Le choix de l'outil le plus approprié est essentiel pour que le processus soit plus objectif, aligné sur la stratégie de l'organisation et facilite la gestion des risques.

De nombreux auteurs attirent l'attention sur le fait qu'une décision ne doit pas être prise uniquement sur la base du coût, bien que cette information soit importante, elle est souvent négligée (David Probert, 1997 ; Ellram, 1993 ; de Boer et al., 2001). Le scénario idéal consiste à combiner des aspects financiers, stratégiques et qualitatifs, c'est-à-dire à opter pour une approche intégrée.

Parmi les outils existants, les plus utilisés dans le processus décisionnel fabriquer ou acheter (make or buy) sont :

- Modèle de David Probert
- Analyse du coût total de possession (TCO – Total Cost of Ownership)
- Analyse multicritère de décision (AMD)
- Analyse des compétences et outils stratégiques
- Modèles basés sur le risque et l'incertitude
- Systèmes d'aide à la décision (DSS – Decision Support Systems)
- Analyse du point d'équilibre (Point d'Équilibre)

Il est important que l'organisation connaisse exactement ses capacités à s'adapter et à réaligner ses ressources au fil du temps. Teece (2024) renforce le concept de capacités dynamiques, affirmant qu'avant de prendre une décision de fabriquer ou acheter (make or buy), l'organisation doit savoir comment sont ses capacités liées à l'apprentissage et au développement en fonction des changements du marché.

La capacité de réaction d'une entreprise est directement liée à la vitesse à laquelle elle apprend et est capable d'intégrer de nouvelles technologies et d'absorber de nouvelles connaissances. Ce sont des compétences fondamentales pour que l'organisation puisse s'adapter aux changements constants du marché actuel.

Teece (2024) a proposé une méthode simple pour mesurer les capacités dynamiques : il a proposé la création d'une métrique quantitative, où seraient créés des indicateurs basés sur le nombre de fois où l'entreprise a réussi à innover, à intégrer de nouvelles technologies ou à collaborer avec ses fournisseurs sur une période donnée. Sur la base de ces données, conjointement avec des critères économiques et opérationnels, les décisions seraient prises.

Dans le contexte actuel du marché, où la transformation digitale est de plus en plus présente, les cycles d'innovation sont plus courts et les chaînes globales plus volatiles, il est nécessaire de comprendre que la décision fabriquer ou acheter (make or buy) n'est pas statique et doit être révisée constamment pour suivre les changements du marché. Dans ce scénario, la combinaison des outils modernes et traditionnels est la meilleure option pour que les organisations puissent maintenir leur compétitivité.

2.2.1 Modèle

Le modèle, développé par David Probert, est l'un des outils les plus anciens et est devenu une référence. La méthodologie qu'il a créée est basée sur trois piliers : compétence technique interne, importance stratégique de l'item et comparaison des coûts.

En pratique, ce modèle fonctionne à partir d'une matrice qui classe et catégorise les items évalués en fonction de l'importance stratégique et de la compétence interne. Cette classification rend le processus visuel, facilitant pour le responsable de la prise de décision l'identification des processus pouvant être externalisés et de ceux devant être maintenus en interne.

Le modèle décisionnel de Probert est divisé en sept étapes principales :

1. Identification et catégorisation des items à évaluer ;
2. Évaluation de la capacité technique interne pour produire chaque item ;
3. Analyse de l'importance stratégique de l'item pour le business ;
4. Comparaison entre la performance interne et externe (qualité, coût, délais) ;
5. Détermination de l'attractivité de l'externalisation ;
6. Alignement sur les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
7. Formulation et mise en œuvre de la stratégie fabriquer ou acheter (make or buy) appropriée.

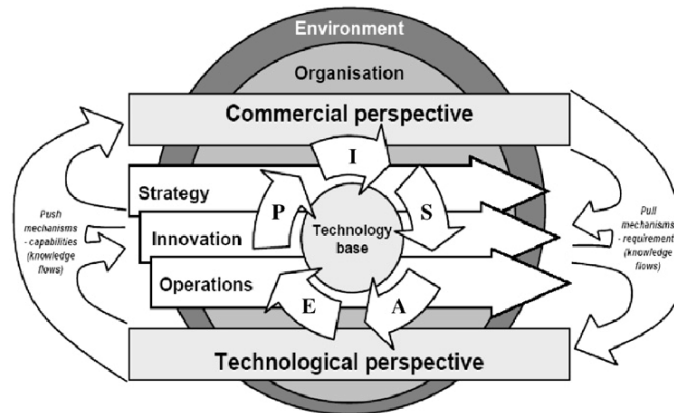


FIGURE 3 - TECHNOLOGY MANAGEMENT FRAMEWORK

Source : adapté de Phaal, Farrukh e Probert (2006).

La Figure 3 illustre le modèle, montrant les étapes d'identification, de sélection, d'acquisition, d'exploitation et de protection des technologies.

En utilisant la méthode de Probert, l'organisation peut prendre des décisions basées sur des critères objectifs et stratégiques, tandis que le processus favorise l'alignement entre les capacités internes de l'organisation et la complexité de l'environnement.

De nombreux auteurs reconnaissent l'efficacité du référentiel développé par Probert. De Boer, Labro et Morlacchi (2001) soulignent que des modèles comme celui de Probert évitent les approches intuitives et réactives, souvent affectées par la pression des délais. McIvor (2008) a complété en observant qu'il combine des analyses multicritères et des outils de gestion des risques avec des modèles, maximisant ainsi sa contribution.

Comme McIvor, Jayant et al. (2014) estiment également que, lorsqu'on combine le modèle de Probert avec des techniques quantitatives, il est possible d'évaluer plus efficacement les incertitudes et les subjectivités liées aux compétences internes.

Étant donné qu'il s'agit d'une méthode plus ancienne, des études récentes soulignent la nécessité d'adapter le modèle de Probert au contexte actuel, où la cybersécurité, la protection de la propriété intellectuelle et la durabilité ont une plus grande influence sur les décisions d'externalisation (Venkatesan et al., 2021).

Les industries automobile, aérospatiale et de fabrication avancée, relevant de secteurs complexes, appliquent traditionnellement le structure de Probert. Cela s'explique par le fait que le modèle combine analyses techniques, stratégiques et économiques, aidant à définir ce qui doit rester interne et ce qui peut être externalisé. Statistiquement, les organisations qui choisissent de travailler avec le modèle améliorent l'alignement entre opérations et

stratégie, augmentent l'efficacité dans l'utilisation des ressources, contrôlent mieux les activités critiques et maintiennent l'alignement stratégique (Probert, 1997 ; McIvor, 2008).

Le modèle de Probert combine aspects techniques, stratégiques et économiques, garantissant que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) restent alignées sur la stratégie business de l'organisation. Combiné avec des méthodes quantitatives plus récentes et face aux nouveaux défis de la chaîne d'approvisionnement globale, le modèle demeure une référence théorique et pratique.

2.2.2 Analyse du coût total de possession (TCO – Total Cost of Ownership)

Le TCO est l'estimation du coût complet d'un composant ou service, c'est-à-dire qu'au-delà du prix d'achat, il prend en compte les coûts opérationnels nécessaires pour maintenir ce bien ou service tout au long de son cycle de vie.

Selon Probert (1997), l'une des plus grandes erreurs que les organisations commettent est de se concentrer uniquement sur les coûts directs lors du processus décisionnel fabriquer ou acheter (make or buy), se trouvant ainsi surprises par des dépenses indirectes et les coûts cachés, qui finissent par nuire aux résultats économiques et stratégiques initialement projetés.

Probert classe les coûts en trois grandes catégories :

1. Coûts d'acquisition : dépenses liées à la sélection des fournisseurs, aux processus d'appel d'offres, au transport, aux taxes ;
2. Coûts opérationnels : coûts de formation du personnel, qualité des fournitures, taux de défaut, coût des inspections et temps de réponse ;
3. Coûts de fin de vie : incluent les dépenses liées à l'obsolescence technologique, au démontage, à la logistique inverse, à l'élimination et à la clôture contractuelle.

Cette approche catégorisée prend en compte des aspects variables tels que le risque, la flexibilité et l'impact stratégique, ce qui s'avère particulièrement utile dans les secteurs où l'obsolescence technologique est courante. Lorsqu'une décision se base uniquement sur les coûts directs, l'organisation risque fortement d'être exposée à des retouches, à la perte de connaissances internes et à la dépendance vis-à-vis des fournisseurs.

D'autres auteurs soutiennent l'approche du TCO et complètent ses fondements en y intégrant les coûts directs, indirects et stratégiques (Ellram, 1995), ou en combinant le TCO avec des méthodes quantitatives et des techniques modernes de simulation (Degraeve, Labro & Roodhooft, 2005). Aujourd'hui, l'accent est mis sur l'importance des critères non financiers, tels que la durabilité, le développement et la flexibilité (Luzzini et al., 2015).

Dans les projets impliquant une décision fabriquer ou acheter (make or buy), le TCO permet de repérer et de signaler les situations dans lesquelles l'externalisation, à première vue, semble être l'option la moins coûteuse, mais qui à terme peut générer des dépenses indirectes et des coûts cachés. Le processus d'internalisation présente généralement des coûts plus élevés, mais tend à se réduire au cours du cycle de vie, tout en diminuant divers risques et en renforçant les compétences essentielles.

Il est important de comprendre les conséquences que les risques et incertitudes possibles peuvent générer. Pouvoir identifier les risques et coûts non planifiés ou non identifiés, les coûts cachés appelés, est essentiel pour que l'entreprise puisse se protéger des problèmes possibles de manière proactive.

L'Analyse du Total Cost of Ownership (TCO) est un outil stratégique qui permet de cartographier les risques et les incertitudes, servant de support aux décisions fabriquer ou acheter (make or buy) et contribuant à la durabilité, à l'efficacité, à la flexibilité et au contrôle organisationnel.

2.2.3 Analyse multicritère de décision (AMD)

L'analyse multicritère de décision (AMD) crée une base structurée et logique pour que les décisions prises soient alignées sur la stratégie de l'entreprise, en équilibrant divers critères qui peuvent souvent être conflictuels.

Comme mentionné par David Probert (1997), la décision fabriquer ou acheter (make or buy) implique de nombreuses variables, ce qui la rend complexe et nécessite de considérer plusieurs autres aspects au-delà du coût. L'AMD est un outil qui complète le modèle proposé par Probert, car, selon lui, le choix entre produire en interne ou acquérir auprès de tiers implique de combiner de manière équilibrée de multiples critères.

L'AMD est un ensemble de méthodes utilisées pour classer, ordonner et proposer des options basées sur des critères quantitatifs (coût, délai, capacité de production) et qualitatifs (contrôle stratégique, innovation, flexibilité, risque). Les méthodes AHP (Analytic Hierarchy Process), ELECTRE, PROMÉTHÉE et MACBETH sont des méthodes versatiles et, pour cette raison, elles sont utilisées dans divers secteurs.

La méthode AMD travaille avec la simulation de scénarios pour capturer les effets liés au coût, à la technologie, à la qualité et à l'agilité, générant des données qui permettent aux entreprises d'évaluer quelle est la meilleure option. Probert (1997) souligne que « la décision de fabriquer (make) ou d'acheter (buy) doit être guidée par de multiples critères reflétant les objectifs opérationnels et stratégiques de l'organisation, et non seulement par le coût apparent le plus bas » (p. 41).

Alignés sur cette approche, Ho et al. (2010) soulignent que l'application de la méthode AMD est généralement plus efficace dans les secteurs industriels où les arbitrages entre coût, qualité et risque sont inévitables, ce qui conduit à une plus grande transparence et à un engagement naturel des parties prenantes. Selon Çebi et Otay (2016), dans les décisions d'externalisation et dans les industries manufacturières, PROMÉTHÉE est la meilleure option, car il adopte une approche multicritère permettant des choix plus solides et alignés sur les stratégies organisationnelles. Bruno et al. (2015) considèrent qu'élaborer des matrices de décision claires, en utilisant des facteurs tangibles et intangibles via l'AHP combiné à la programmation par objectifs, est le meilleur choix.

Comme déjà mentionné, l'AMD est une méthode utilisée dans plusieurs secteurs, car elle est flexible et adaptable, pouvant s'ajuster et être personnalisée selon les besoins de chaque scénario. Or, pour qu'elle fonctionne correctement, il est nécessaire que les critères soient définis de manière claire, afin d'éviter les distorsions.

Probert (1997) propose une approche hybride qui combine son modèle avec la méthode AMD, équilibrant les critères les plus importants et créant un modèle plus intégré et robuste, pouvant être utilisé pour des décisions stratégiques dans des scénarios plus complexes, incertains et à haut risque.

La structure méthodologique de l'AMD est considérée comme un progrès pour les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) ; son processus bien structuré favorise des décisions plus transparentes et alignées sur les objectifs, permettant aux organisations d'adopter une approche stratégique plus systémique, flexible et orientée vers la création de valeur durable.

2.2.4 Analyse des compétences et outils stratégiques

L'analyse des compétences organisationnelles et l'utilisation des outils stratégiques sont fondamentales pour étayer et rendre les décisions plus solides, intégrées et alignées sur les stratégies organisationnelles. David Probert (1997) a structuré une approche méthodologique et propose une évaluation de l'importance stratégique pour chaque activité de la chaîne de valeur.

Probert (1997) commence le processus par une question : « Cette activité est-elle directement liée à la compétence qui soutient notre avantage compétitif ? » Si la réponse est positive, l'activité reste interne, indépendamment du coût. Son modèle se divise en deux aspects : capacité interne, qui mesure dans quelle mesure l'entreprise est préparée à développer cette activité, et pertinence stratégique, qui évalue dans quelle mesure cette activité est essentielle pour la compétitivité de l'entreprise.

Alignée sur l'approche de Probert, nous avons la théorie des ressources et des capacités. Barney (1991) et Grant (1996) ont observé que, pour protéger l'avantage compétitif, les organisations doivent être attentives et protéger leurs ressources classifiées comme précieuses, rares, inimitables et insubstituables (VRIN). Externaliser des activités liées à ces ressources peut être dangereux, car cela peut entraîner une perte de capacité d'apprentissage et de connaissances et générer une dépendance envers les fournisseurs.

Probert a également souligné l'utilisation des outils stratégiques tels que SWOT, la chaîne de valeur de Porter, les cartes de compétences et le benchmarking, qui organisent les informations et indiquent quelles activités doivent être maintenues en interne, car elles sont liées à des compétences essentielles.

Quinn et Hilmer (1994) avertissent que des décisions mal évaluées peuvent entraîner des problèmes d'apprentissage, une réduction de la flexibilité et une perte de contrôle sur le développement stratégique. Ils affirment que « les décisions d'approvisionnement doivent découler d'une analyse attentive des compétences essentielles, et non seulement de la comparaison des coûts » (p. 44). Avant de décider d'externaliser, les organisations doivent réellement comprendre quelles sont leurs capacités internes.

En complément de cette approche, McIvor (2000) a créé un modèle qui se divise en trois étapes : analyse des relevances stratégiques de l'activité, comparaison des compétences internes avec les fournisseurs externes et évaluation des risques et coûts impliqués, dans l'intention que les décisions entre faire ou acheter (fabriquer ou acheter (make or buy)) soient équilibrées et alignées sur la stratégie organisationnelle.

Jakobsen et Jensen (2021) soulignent l'importance des capacités dynamiques, indiquant que les entreprises doivent rester flexibles et capables de s'adapter aux changements continus du marché. Pour décider d'internaliser ou d'externaliser, l'organisation doit être capable d'apprendre et de se développer rapidement, indépendamment de sa position actuelle.

Un des piliers de la prise de décision fabriquer ou acheter (make or buy) est lié à l'analyse des compétences et à l'utilisation des outils stratégiques. En tant qu'outil intégrant des méthodes qualitatives et quantitatives, et grâce à son approche structurée, il permet d'évaluer l'impact stratégique des activités, les capacités internes et les risques liés au processus d'externalisation, allant au-delà de la réduction des coûts et garantissant que les décisions sont alignées sur les objectifs à long terme de l'organisation.

2.2.5 Modèles basés sur le risque et l'incertitude

Une économie instable, des transformations technologiques rapides, des fluctuations des taux de change, des tensions politiques et un réseau logistique fragile sont des

caractéristiques du marché actuel et affectent également les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy). En raison du contexte actuel, les modèles basés sur les risques et les incertitudes ont gagné en importance en tant qu'outils stratégiques pour permettre aux organisations de décider entre fabriquer ou acheter (make or buy) (Probert, 1997).

Probert (1997) souligne toujours qu'il ne faut pas baser les décisions uniquement sur les coûts afin d'éviter des problèmes d'approvisionnement, de perte de connaissances et de dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Il recommande l'utilisation d'outils analytiques qui évaluent les risques liés à la continuité et à la fiabilité des approvisionnements, à la capacité de développement et à la flexibilité, ce qui conduit à des décisions bien structurées et plus cohérentes à long terme.

Risque et incertitude sont des concepts distincts et il est important de comprendre leur différence. Knight (1921) indique que le risque est une probabilité connue ou estimable, pouvant être comprise à l'aide de modèles probabilistes, tandis que l'incertitude est une situation imprévisible qui doit être traitée avec des modèles qualitatifs ou par simulation. Par exemple, les risques liés aux fluctuations des taux de change, aux défaillances d'approvisionnement ou aux variations de coût peuvent être analysés avec des données historiques, mais les incertitudes telles que l'obsolescence technologique ou les problèmes politiques nécessitent des évaluations de scénarios différents, l'analyse de variations possibles et une réflexion stratégique.

Au cours des dernières années, plusieurs modèles quantitatifs ont été développés pour prendre en compte les risques et les incertitudes dans le processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy). L'arbre de décision avec valeur attendue est un modèle probabiliste qui cartographie les différentes décisions possibles et calcule le rendement ajusté au risque (Degraeve et al., 2005). La simulation de Monte Carlo est également un modèle probabiliste qui simule différents scénarios et, à partir de ceux-ci, construit des indicateurs clés servant à évaluer les effets sur les coûts, le délai et le niveau de service (Cavinato, 2004). Les modèles fuzzy, ou logique floue, transforment les données subjectives et qualitatives en nombres formant une échelle utilisée pour traiter des questions comme la confiance envers le fournisseur ou le degré de spécialisation (Cebi & Otay, 2016). Le modèle hybride multicritère combine différentes techniques telles que AHP (Analytic Hierarchy Process), PROMÉTHÉE ou MACBETH avec des matrices de risque, en tenant compte des facteurs stratégiques et opérationnels et en définissant une échelle en fonction du degré d'incertitude.

La simulation et l'analyse de scénarios peuvent être efficaces dans des contextes très complexes et instables. Elles permettent de simuler des changements futurs, tels que des crises, de nouvelles technologies ou des changements politiques, et d'évaluer comment chacun se comporterait dans le cadre du fabriquer ou acheter (make or buy), afin de rechercher des options de rechange à partir de cette analyse (Mentzer et al., 2007). Les

matrices de risque, étant des outils qualitatifs, aident à prioriser les actions préventives et à classer les activités et fournisseurs en fonction des effets et de la probabilité de défaillance.

Il est important de comprendre qu'avoir un coût plus faible ne signifie pas avoir un risque moindre. À partir du moment où l'on choisit d'externaliser, le coût peut effectivement être réduit, mais l'exposition aux risques logistiques, réglementaires ou réputationnels accompagne cette réduction. Holweg et al. (2011) proposent une utilisation mixte des indicateurs de coût ajusté pour équilibrer efficacité et flexibilité. L'internalisation génère des coûts, mais elle maintient l'autonomie de l'organisation, protège les compétences essentielles et permet une réaction rapide aux changements du marché.

Dans le contexte actuel du marché, la gestion du fabriquer ou acheter (make or buy) doit être préparée à composer avec les incertitudes. Les modèles basés sur les compétences internes, la pertinence stratégique et l'exposition aux risques, combinant techniques quantitatives et qualitatives comme l'arbre de décision, Monte Carlo, logique floue et analyse de scénarios, permettent de prendre des décisions plus adaptables au dynamisme du marché, renforçant la flexibilité et les compétences organisationnelles internes (Probert, 1997).

2.2.6 Systèmes de soutien à la décision (SAD)

Les systèmes de soutien à la décision (SAD), tout comme les autres, sont basés sur la complexité du processus décisionnel. Selon Sprague et Carlson (1982), ce sont des systèmes informatiques interactifs qui utilisent des données et des modèles analytiques comme base pour aider les gestionnaires à résoudre des problèmes liés au fabriquer ou acheter (make or buy), qui nécessitent généralement jugement et expérience, car ils ne sont jamais totalement objectifs.

Le SAD fonctionne également de manière combinée, utilisant des données quantitatives, comme celles du coût total de propriété (TCO), et qualitatives, telles que l'expertise interne et les risques de dépendance. Dans ce sens, Walker et Hampson (2003) ont souligné que, en plus de savoir produire en interne, les entreprises doivent savoir travailler de manière collaborative avec leurs fournisseurs. Dans ce contexte, les outils de soutien à l'acquisition doivent combiner l'analyse des compétences internes avec le développement des capacités collaboratives organisationnelles.

En appliquant le modèle de Probert (1997), ainsi que les modèles modernes de SAD, il est possible de créer des matrices multicritères, comme la méthode AHP (Analytic Hierarchy Process) ou PROMÉTHÉE, permettant la comparaison des options pour les décisions. Selon Turban, Sharda et Delen (2021), ce type de système est capable de simuler des

scénarios qui équilibrent des critères subjectifs et de réaliser des analyses de sensibilité, augmentant ainsi la transparence et la cohérence du processus décisionnel.

Tant le modèle de Probert (1997) que des modèles plus actuels, comme le SAD, permettent de créer des matrices avec plusieurs critères pour comparer des options de rechange, comme l’AHP (analytic hierarchy process) ou le PROMÉTHÉE. Selon Turban, Sharda et Delen (2021), de cette manière, il est possible d’évaluer les critères subjectifs, ce qui rend les processus plus transparents et cohérents.

En intégrant des données historiques aux analyses, grâce à des technologies comme business intelligence et big data, le SAD peut créer des tendances pour des analyses prédictives, ce qui est très intéressant et apporte de la valeur aux analyses de projets complexes et de grande envergure, qui subissent l’influence de divers facteurs externes générant des coûts et augmentant les risques.

Les systèmes de soutien structurent mieux les décisions, apportant de la transparence conformément aux critères proposés par Probert (1997). Ces systèmes n’éliminent pas l’analyse et le jugement humain, mais réduisent le facteur de subjectivité et améliorent la qualité des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy).

2.2.7 Analyse de Point d’équilibre

L’analyse de point d’équilibre, ou point mort, est une analyse quantitative qui évalue les options en se basant sur la viabilité économique du projet. Selon Gitman et Zutter (2015), le point d’équilibre est la relation entre le volume produit et les coûts, les égalant aux revenus totaux, qui, dans le cadre du fabriquer ou acheter (make or buy), se rapportent au coût de l’externalisation. L’objectif de cette analyse est d’évaluer quelle est la quantité minimale à produire pour que la somme des coûts fixes et variables soit compensée, atteignant zéro, ce qui signifierait que produire en interne est préférable à acheter (buy).

David Probert (1997) nous dit que l’analyse point d’équilibre travaille essentiellement en comparant les coûts totaux tout au long du cycle de vie du projet et montre à quel moment le coût est égal aux revenus.

L’analyse de point d’équilibre peut élargir son champ et intégrer des facteurs indirects et stratégiques, tels que la dépendance aux fournisseurs, la flexibilité opérationnelle, le contrôle de qualité et la protection de la propriété intellectuelle, en plus des coûts fixes. En accord avec cette idée, Lacity et Hirschheim (1993) ont souligné que, pour que le Total Cost of Ownership (TCO) soit efficace, il est nécessaire de lier des évaluations plus complètes aux décisions d’externalisation.

Le calcul du point d’équilibre est la relation entre volume et coût, c’est-à-dire que les projets à forte demande diluent mieux les coûts fixes et rendent la production interne plus

avantageuse, tandis que les projets à demande plus faible ou avec beaucoup de fluctuation rendent l'externalisation plus avantageuse. Cette même logique s'applique également aux projets liés à la technologie : développer en interne ou externaliser dépendra du cycle de vie du système (Slack et al., 2019).

Comme pour toutes les méthodes, les analyses de point d'équilibre comportent également des risques. Un grand problème est lié aux volumes et aux variations de prix, car, dans ce type d'analyse, ils sont considérés comme fixes. Il est donc important de lier le calcul du point d'équilibre à des analyses de sensibilité et à des simulations de changements possibles, étant donné que des scénarios aussi stables n'existent pratiquement pas sur le marché actuel.

L'analyse de point d'équilibre dans les projets de fabriquer ou acheter (make or buy) offre une vision des limites de viabilité économique des options. Combinée aux outils proposés par Probert (1997), tels que le support des systèmes de soutien à la décision, elle permet de prendre des décisions équilibrées et alignées sur la stratégie de l'organisation.

2.3 Stratégie Fabriquer ou acheter (make or buy)

Fabriquer ou acheter (make or buy) est un processus décisionnel qui implique de nombreux facteurs, tels que le coût, la qualité et le risque, et qui a pour objectif de faire un choix lucratif et aligné sur les objectifs organisationnels. Une bonne décision implique de connaître les concepts sur lesquels ce choix est fondé, d'utiliser des modèles théoriques, des critères décisionnels et des facteurs contingents. Tous ces éléments créent une structure pour l'analyse des ressources internes et externes, soutenant la prise de décision.

Avant de décider entre fabriquer ou acheter (make or buy), il est nécessaire de connaître les variables internes et externes qui guident le fonctionnement de l'organisation. Kraljic (2022) évoque la complexité des chaînes d'approvisionnement modernes et le caractère critique des décisions, en raison de la nécessité de maintenir un équilibre entre l'efficacité opérationnelle, la flexibilité et la capacité de réponse. Il est important que les responsables comprennent le positionnement stratégique des activités au sein du portefeuille de l'organisation.

Outre la perspective stratégique, l'évaluation des compétences internes joue également un rôle important. Handfield (2023) souligne que les organisations compétitives connaissent clairement leurs compétences essentielles, parviennent à orienter leurs ressources vers des activités à valeur ajoutée et évitent le gaspillage ainsi que la dépendance excessive vis-à-vis des fournisseurs. Dans les grands projets, une mauvaise décision peut compromettre les délais, générer des coûts imprévus et entraîner une perte de connaissances essentielles.

La gouvernance des relations avec les fournisseurs mérite également une attention particulière. Hartmann (2023) rappelle que choisir d'acheter (buy) ne signifie pas l'exemption de responsabilité ; pour éviter d'éventuels problèmes, il est nécessaire de travailler avec des contrats bien structurés et de disposer de mécanismes bien élaborés pour le contrôle et le suivi continu de la performance des fournisseurs.

La qualité des informations utilisées dans les analyses est un autre aspect important qui affecte l'efficacité de la décision. Bals (2024) souligne que l'accès à des systèmes d'informations bien structurés et modernes facilite le suivi des processus internes et externes et améliore la qualité des décisions grâce à la rapidité et à la qualité des informations mises à disposition.

Malgré l'importance des coûts directs, il est risqué de prendre une décision basée uniquement sur ceux-ci. Moser (2024) évoque des facteurs qui n'apparaissent généralement pas dans les approches traditionnelles, tels que les coûts d'opportunité, le flux de trésorerie, les coûts de transaction et les effets générés sur la capacité productive et d'innovation, mais qui affectent la décision de fabriquer ou d'acheter (buy).

Le contexte actuel expose les entreprises à l'instabilité politique, aux fluctuations des taux de change et aux problèmes logistiques, mettant l'analyse des risques en évidence, puisque tous ces facteurs rendent le fait d'acheter (buy) vulnérable aux événements externes. Cependant, opter pour fabriquer (make) n'élimine pas les risques : produire peut exiger d'importants investissements qui introduisent des risques financiers et opérationnels. Les matrices de risques peuvent aider à équilibrer toutes ces variables.

Les organisations souhaitant maintenir leurs avantages compétitifs doivent réfléchir au facteur innovation avant de décider, et évaluer si l'internalisation favorisera le développement technologique ou les capacités propriétaires. Les résultats peuvent être accélérés si les fournisseurs utilisent des technologies avancées ou disposent d'une échelle supérieure.

Les projets, les marchés et les clients changent constamment, ce qui affecte des activités qui semblent secondaires, mais qui peuvent devenir essentielles en peu de temps. Il est donc nécessaire de suivre en permanence le cycle des technologies et les capacités internes de l'organisation, afin que l'alignement stratégique soit révisé périodiquement.

L'évaluation de la disponibilité des ressources est une étape critique du processus. Avant d'internaliser une activité, il faut savoir si, en plus des ressources financières, il existe une main-d'œuvre qualifiée, une infrastructure disponible et des processus déjà consolidés. Tous ces éléments font partie de la courbe d'apprentissage et peuvent réduire l'efficacité et les résultats attendus.

Les organisations avec des processus instables rencontrent des problèmes pour intégrer de nouvelles activités, c'est pourquoi il est important d'évaluer la qualité du processus et s'ils

sont déjà suffisamment matures. Pour faciliter ce processus, des outils de diagnostic peuvent être utilisés, tels que les processus d'audit, qui repèrent des défauts ou des limitations et peuvent aider ou même modifier une décision.

La culture organisationnelle est un autre aspect important. Les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) ont tendance à influencer les structures organisationnelles de diverses manières, que ce soit en modifiant les routines ou en changeant les équipes, ce qui peut provoquer une résistance aux changements, ce qui est déjà un facteur commun au facteur humain, mais qui peut être aggravé par le manque de connaissance de la culture organisationnelle et nuire aux résultats.

Les activités avec des demandes instables ont tendance à mieux performer avec l'externalisation, car les fournisseurs ayant des activités spécifiques ont tendance à s'adapter plus facilement et rapidement. Or, pour des demandes linéaires, l'internalisation peut bien fonctionner.

Même si, à court terme, l'externalisation semble plus avantageuse, il est nécessaire de considérer les stratégies à long terme avant de décider. Même de petits projets stratégiques exigent le développement interne de compétences, et la prise en compte des compétences stratégiques peut protéger l'organisation de la dépendance vis-à-vis de tiers.

Dans les secteurs à fort développement technologique, comme l'informatique et l'ingénierie avancée, externaliser peut accélérer l'apprentissage et offrir un accès accru à des connaissances spécialisées, mais il faut veiller à ne pas compromettre les compétences essentielles.

Le thème de la durabilité et les critères ESG occupent une place croissante. Le processus d'externalisation peut compromettre la réputation du donneur d'ordre si le fournisseur ne respecte pas les normes socio-environnementales ; ces critères doivent donc faire partie intégrante du processus décisionnel.

L'intégration numérique, grâce à l'utilisation d'outils de simulation, modernise le processus de fabriquer ou acheter (make or buy). Les modèles d'analyse des coûts et l'analyse prédictive offrent une plus grande précision dans la comparaison de scénarios et permettent des décisions plus rapides et plus fiables, en particulier dans les projets complexes.

Externaliser des activités peut entraîner une perte d'expertise interne au fil du temps, c'est pourquoi la gestion des connaissances est si importante. Préserver les compétences essentielles est fondamental pour garantir la durabilité et la compétitivité de l'organisation ; la perte de connaissances accentuée peut conduire à une dépendance vis-à-vis des fournisseurs et à une perte de flexibilité.

Des relations instables et fragiles représentent un risque pour les décisions d'externalisation, car elles augmentent les coûts opérationnels externes, peuvent entraîner une perte de contrôle et des problèmes à long terme. C'est pourquoi, plus que de se concentrer sur le coût, il est nécessaire d'investir dans des relations à long terme basées sur la confiance.

Une bonne communication et intégration entre les domaines garantit des décisions plus consistantes. Lorsque tous sont alignés, on évite que les décisions soient prises sur la base d'analyses incomplètes ou déformées.

Adopter des approches bien structurées combinant analyses stratégiques, opérationnelles, financières et de risques permet à l'organisation de prendre des décisions plus cohérentes, durables et alignées sur ses objectifs stratégiques. Dans des environnements en constante transformation, disposer d'une stratégie intégrée est essentiel.

2.3.1 Définition de Fabriquer ou acheter (make or buy)

De manière résumée et simple, fabriquer ou acheter (make or buy) correspond à la décision entre produire ou acheter (buy) auprès de tiers, et elle est considérée comme critique, car elle affecte directement la structure, les coûts, le développement et la flexibilité organisationnelle. Probert (2007) souligne que le processus d'externalisation peut être appliqué aussi bien à de petits composants qu'à des processus complets.

Les industries manufacturières ont généralement de nombreux processus associés au fabriquer ou acheter (make or buy), en raison de la complexité et du volume élevé de leurs processus productifs. Probert (2007) explique que cela s'applique également aux secteurs de services, en indiquant clairement que ce type de décision revêt une importance stratégique pour différents types d'entreprises.

Choisir entre produire ou acheter (buy) n'est pas simplement une décision opérationnelle, puisqu'elle implique des dimensions économiques, stratégiques et pratiques. Selon Arnold et al. (2019), pour prendre une décision sûre, il est nécessaire de considérer les coûts, les capacités internes et la capacité technique. Monczka et al. (2020) ajoutent qu'il s'agit d'un processus systémique qui doit tenir compte des risques, de l'alignement stratégique et de la flexibilité nécessaire pour rester compétitif sur le marché.

Il existe d'autres facteurs importants au-delà des aspects financiers. Pour Tayles et Drury (2001), le contrôle de la chaîne d'approvisionnement, la protection des connaissances technologiques et le maintien de la flexibilité opérationnelle sont des éléments déterminants, car lorsque l'on choisit de maintenir une production interne, il devient possible de protéger les compétences stratégiques, tandis que l'externaliser permet un accès rapide à des compétences externes ainsi qu'une plus grande agilité.

Au fil du temps, grâce aux décisions de fabriquer ou acheter (make or buy), l'entreprise parvient à mieux comprendre ce qu'il est préférable de produire en interne et ce qui peut être externalisé. Probert (2007) observe que, avec le temps, l'organisation devient capable de comprendre ses propres limites en matière de décisions fabriquer ou acheter (make or buy). Fine et Whitney (1996) ajoutent que la structure organisationnelle et la performance compétitive sont également affectées.

Comme déjà mentionné, pour décider entre fabriquer et acheter (buy), il est souvent nécessaire de regarder au-delà des coûts. Il s'agit d'une décision directement liée à la stratégie organisationnelle, à la manière dont elle réagit aux pressions du marché, et à son influence sur la structure, la chaîne de valeur et la capacité à rester compétitive dans un environnement en constante transformation.

2.3.2 Critères pour la prise de décision

Le dilemme entre produire ou acheter (buy) conduit à une décision stratégique qui affecte l'organisation à plusieurs niveaux, allant de la structure organisationnelle aux coûts, à l'innovation et à l'avantage compétitif. Les choix proviennent de discussions concernant les fournisseurs, de la redéfinition des compétences essentielles et de la recherche constante d'efficacité et de rapidité opérationnelle.

Les entreprises qui adoptent différents niveaux d'internalisation, selon le secteur, le contexte économique et les exigences du marché, ont historiquement tendance à réussir. Ford en est un exemple classique : au début du XX^e siècle, sa production était entièrement internalisée, allant jusqu'à la matière première des rembourrages, afin d'obtenir un plus grand contrôle sur la chaîne de valeur et de réduire les incertitudes. Avec le temps, l'entreprise a compris qu'un modèle hybride et plus flexible permettrait une meilleure compréhension de ses compétences essentielles (Probert, 2007).

Le fabriquer ou acheter (make or buy) est un processus dynamique et récurrent. Les organisations travaillant avec des modèles innovants répondent généralement mieux aux pressions compétitives et technologiques. C'est pour cette raison qu'il est important d'adopter des méthodes structurées et multidisciplinaires capables d'intégrer différents critères.

Pendant longtemps, lorsque l'on parlait de fabriquer ou acheter (make or buy), les aspects économiques et financiers étaient au centre des préoccupations. Culliton (1942) indique que les principaux facteurs sont le coût, la qualité et la quantité ; mais, avec la complexité croissante des marchés — notamment dans les secteurs exigeant une innovation constante — cette conception est devenue obsolète.

Selon Probert (1997), l'importance stratégique des activités est le critère qui mérite le plus d'attention. Les activités liées à l'avantage compétitif, comme celles qui contribuent à la différenciation ou au contrôle, doivent rester internalisées ; tandis que les activités considérées comme secondaires peuvent être externalisées, tant que cela ne compromet pas le projet.

La disponibilité de la capacité interne doit également être analysée. Pour qu'une production soit réalisée en interne, il est nécessaire que les ressources techniques, humaines et opérationnelles soient adéquates ; dans le cas contraire, opter pour externaliser est la décision la plus appropriée, surtout si les fournisseurs offrent une meilleure compétence ou des coûts plus compétitifs (Walker & Hampson, 2008).

Dans l'analyse des coûts, il faut considérer les coûts cachés, tels que logistiques, d'intégration, de coordination, les risques contractuels et les problèmes de performance. Souvent, même si acheter (buy) semble moins cher au premier abord, produire peut permettre de réduire les coûts de supervision, d'éviter les retouches, les problèmes de réputation et les défaillances d'approvisionnement.

Il est nécessaire de réaliser des analyses de risques complètes et de considérer des critères techniques et économiques. Externaliser peut exposer l'organisation à des problèmes logistiques et de qualité, ainsi qu'à la dépendance et à l'opportunisme des fournisseurs (Williamson, 1985).

La prise en compte de critères relationnels et collaboratifs est apparue avec l'évolution des approches. La décision fabriquer ou acheter (make or buy) peut être hybride, comme dans les alliances stratégiques, les coentreprises ou les partenariats à long terme. Des données plus récentes montrent que la confiance, la transparence et l'alignement des objectifs deviennent des facteurs de plus en plus influents pour assurer la réussite de ces décisions (Plugge et al., 2023 ; Singh et al., 2022).

La décision fabriquer ou acheter (make or buy) est en effet un choix stratégique, et elle doit considérer les coûts, les capacités internes, l'importance stratégique, les risques et la qualité des relations externes. Des modèles bien structurés facilitent des décisions plus solides et alignées sur les objectifs à long terme de l'organisation.

2.3.2.1 Compétitivité

Les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) sont directement liées à la stratégie compétitive, car elles influencent la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions de coûts, de développement, de qualité et de rapidité. Le choix entre internaliser ou externaliser dépasse l'efficacité opérationnelle ; il est nécessaire d'évaluer comment cette décision contribuera à soutenir et à renforcer l'avantage compétitif de l'organisation.

Selon Porter (1985), la compétitivité est liée au positionnement stratégique de l'organisation, lequel peut être fondé sur le leadership en coûts, la différenciation ou la focalisation. Dans ce contexte, l'externalisation peut permettre de réduire les coûts et d'accéder à des fournisseurs spécialisés possédant un volume de production plus élevé. Il est important de maintenir en interne les activités stratégiques afin de préserver la différenciation, le contrôle de la qualité et l'innovation, qui sont des facteurs essentiels de réussite.

Probert (1997) a également observé que les connaissances essentielles conservées en interne sont directement liées au maintien de la compétitivité. Les activités associées au développement, à la technologie ou à l'expérience client sont considérées comme stratégiques et doivent être maintenues en interne. L'excès d'externalisation nuit à l'avantage compétitif, car il compromet la valeur différenciatrice de l'organisation.

Répondre rapidement aux changements du marché est également un facteur compétitif. En raison de l'obsolescence technologique accélérée, la flexibilité opérationnelle devient un avantage compétitif. Pour que l'externalisation améliore le processus, une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement s'avère nécessaire (Walker & Hampson, 2008). Dans les projets où la flexibilité dépend de l'intégration interne ou de la confidentialité des données, l'internalisation représente la solution la plus avantageuse.

La compétitivité dépend également d'une bonne gestion des risques et de la continuité opérationnelle. Avant d'externaliser une activité, il est indispensable d'évaluer les risques de dépendance, d'interruption d'approvisionnement ou réputationnels (Williamson, 1985).

Étant donné la mondialisation, la compétitivité est de plus en plus liée aux réseaux de fournisseurs, de partenaires et de parties prenantes. Des relations de confiance et de collaboration établies entre clients et fournisseurs renforcent le développement, améliorent la performance et permettent des réponses rapides aux demandes du marché (Plugge et al., 2023).

La compétitivité dans les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) dépasse la simple comparaison des coûts ou des capacités isolées ; il s'agit de construire une stratégie visant à préserver les compétences essentielles, à assurer l'efficacité et à renforcer l'écosystème productif. Une décision efficace est celle qui positionne l'organisation de manière compétitive et durable.

2.3.2.2 Coûts

Le choix entre produire en interne ou acquérir en externe est une décision stratégique qui affecte les coûts, les compétences et la compétitivité de l'organisation (Probert, 1997). Comme mentionné précédemment, en plus des coûts apparents, il est nécessaire de

considérer les coûts cachés, tels que ceux liés à la coordination, à la logistique, à la qualité et à la perte de connaissances (Probert, 1997). La main-d'œuvre, les matériaux et la maintenance sont directement liés à la production, tandis que l'acquisition, le transport, les taxes et les clauses contractuelles sont liés à l'externalisation (Slack et al., 2020).

Williamson (1985) indique que les gains prévus avec l'externalisation ne se réalisent pas toujours en raison des coûts de transaction, tels que la négociation, le suivi et la résolution de conflits imprévus. Il est nécessaire que les effets stratégiques, tels que la flexibilité opérationnelle, la capacité de réponse et le coût d'opportunité, soient également évalués comme possibles effets de la décision (Probert, 1997 ; Porter, 1985).

Le total cost of ownership (TCO) permet de recenser les coûts pendant le cycle de vie d'un article ou d'un service, en plus de gérer les risques et de fournir une assistance technique (Monczka et al., 2015). Quinn et Hilmer (1994) estiment qu'externaliser les activités secondaires aide l'organisation à concentrer ses efforts sur le renforcement de ses compétences essentielles, mais cela nécessitera un contrôle rigoureux des coûts et de la qualité.

Les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) doivent aligner les coûts directs, cachés et stratégiques, et combiner l'évaluation des compétences internes, de la flexibilité et des risques, afin que la décision soit durable et alignée sur la stratégie de l'entreprise (Probert, 1997).

2.3.2.3 Coûts fixes

La décision de fabriquer ou acheter (make or buy) n'est pas uniquement liée aux coûts variables ou d'acquisition ; les coûts fixes affectent directement la compétitivité de l'organisation, car ils influencent l'efficacité et la croissance opérationnelles.

Les coûts fixes se réalisent et ne varient pas à court terme, indépendamment du volume de production ou de vente. Des coûts tels que la dépréciation, les salaires indirects, le loyer, les assurances et la maintenance sont toujours constants ; leur dilution unitaire, en revanche, varie selon le volume de production (Horngren et al., 2013), ce qui rend leur analyse essentielle.

Dans les projets de fabriquer ou acheter (make or buy), lorsque la capacité productive est déjà installée, les coûts fixes prennent encore plus d'importance. Comme le souligne Probert (1997), même si le coût variable d'une externalisation est inférieur, la production interne peut être plus avantageuse si une capacité inoccupée existe, car l'entrée de ce nouveau volume améliore le taux d'amortissement.

Dans les secteurs industriels, il est courant de disposer d'une capacité productive inoccupée, ce qui entraîne une augmentation du coût unitaire et une baisse de compétitivité. Probert (1997) souligne que « la décision de maintenir des opérations internes doit tenir compte du taux d'utilisation de la capacité, car des coûts fixes non dilués peuvent fausser l'analyse de faisabilité » (p. 53).

Lorsque les demandes sont instables, l'externalisation peut être une stratégie pour améliorer l'efficacité et éviter des structures lourdes. Selon Slack et al. (2020), lorsque les coûts fixes sont si élevés qu'ils ne peuvent être compensés même avec une augmentation du volume, il est préférable d'opter pour la flexibilité de l'externalisation, même si cela implique une perte de contrôle.

Le processus d'internalisation peut exiger que l'organisation prenne des engagements à long terme, car, dans la plupart des cas, il est nécessaire d'investir dans de nouvelles structures et technologies ainsi que dans l'augmentation de la main-d'œuvre pour viabiliser le processus. Quinn et Hilmer (1994) mentionnent le risque d'obsolescence et de variations de volume, qui se justifie uniquement s'il existe des gains significatifs en développement, qualité ou contrôle.

Probert (1997) affirme qu'une évaluation financière et stratégique est nécessaire, car l'externalisation des compétences essentielles ne se justifie que si le fournisseur n'est pas capable de reproduire ce savoir-faire.

Une augmentation significative du volume est un argument fort en faveur de l'internalisation, car plus le volume est élevé, plus la dilution des coûts fixes est importante et plus le coût unitaire est faible. Williamson (1985) avertit que, pour la capacité installée, la demande doit être suffisamment importante pour l'occuper.

Probert (1997) propose qu'une classification des items soit effectuée, c'est-à-dire que ce qui va définir ce qui doit rester interne et ce qui peut être externalisé, c'est l'importance stratégique attribuée à chaque item ou activité et si l'organisation dispose de la capacité disponible et de la compétence technique pour produire en interne.

Les coûts fixes sont essentiels pour les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy). Il est nécessaire d'en être conscient afin de ne pas tomber dans des pièges financiers et de maintenir la compétitivité à long terme.

2.3.2.4 Coûts variables

Les coûts variables varient en fonction du volume produit et sont directement liés à la flexibilité opérationnelle. David Probert (1997) définit les coûts variables comme ceux qui varient proportionnellement au volume produit. Ils incluent les matières premières, la

main-d'œuvre directe et l'énergie, qui constituent le coût unitaire et servent de mesure comparative avec le prix d'acquisition.

Même en soulignant l'importance des coûts fixes, Probert observe que la viabilité économique de la production en interne peut être déterminée par les coûts variables, surtout lorsque les volumes sont faibles ou que les demandes sont ponctuelles.

Renforçant cette théorie, Monczka et al. (2016) complètent que des coûts variables élevés affectent la compétitivité lorsqu'ils sont comparés aux coûts des fournisseurs produisant à plus grande échelle. Dans ces conditions, externaliser peut réduire les risques financiers, notamment lorsque le périmètre ou le calendrier sont dynamiques. De telles variations influencent le point d'équilibre, qui est généralement utilisé dans l'analyse de fabriquer ou acheter (make or buy), car plus le coût variable est élevé, plus le volume doit être important pour compenser l'achat.

Selon Probert (1997), dans les analyses de sensibilité et les simulations de scénarios, les coûts variables sont essentiels. Ce type d'analyse fonctionne bien dans les secteurs présentant des incertitudes techniques ou réglementaires, tels que les marchés de l'électronique et de l'automobile. Disposer de ces coûts de manière claire améliore la rapidité de la décision et réduit l'obsolescence.

Avec une vision stratégique, McIvor (2000) observe que les décisions qui ne considèrent que les coûts variables produisent des résultats à court terme, compromettent les compétences essentielles et génèrent également une dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Les coûts variables doivent être évalués en combinaison avec des outils multicritères, comme proposé par Probert, en tenant compte des facteurs financiers, techniques et stratégiques, afin que les décisions soient équilibrées et alignées avec les objectifs à long terme.

2.3.2.5 Coûts semi-variables ou semi-fixes

Il existe des coûts, comme l'électricité ou la maintenance, qui ne sont pas totalement fixes ou variables ; c'est-à-dire qu'une partie d'entre eux varie en fonction du volume. Ce sont les coûts appelés coûts semi-variables ou semi-fixes. Beaucoup d'entreprises ignorent l'existence de cette partie et, selon Probert (1997), cela entraîne des analyses biaisées, car elles considèrent des données incomplètes qui mènent à des décisions erronées.

Selon McIvor (2000), les coûts semi-variables doivent être traités de manière appropriée pour ne pas représenter un risque opérationnel ou stratégique et éviter des décisions incorrectes, comme une mauvaise allocation des ressources. Probert (1997) souligne l'importance des coûts semi-variables et affirme qu'ils doivent faire partie des analyses de

sensibilité et des simulations de scénarios, afin que la base utilisée pour les décisions soit plus réaliste et garantisse que la décision finale soit plus fiable et précise.

Même en tant qu'élément critique, les coûts semi-variables ont tendance à être sous-estimés, et il est souvent possible d'observer que de nombreux projets échouent à cause de cela. Dans un marché dynamique, classer correctement les coûts peut éviter le gaspillage de ressources et de temps, garantissant des décisions efficaces ainsi que les résultats attendus.

2.3.2.6 Coûts directs

Les coûts directs sont directement liés à la production, tels que les matières premières et la main-d'œuvre directe. Probert (1997) souligne qu'ils constituent la base de la comparaison entre produire en interne ou acquérir auprès de fournisseurs. Ces coûts doivent être identifiés et relevés correctement afin d'éviter les distorsions qui conduiraient à des décisions erronées.

Dans des projets avec des limites définies ou avec une production de volume unique, les coûts directs représentent la meilleure option pour élaborer l'estimation budgétaire et contrôler la performance. Monczka et al. (2016) soulignent la nécessité d'évaluer les coûts de manière plus complète, en ne regardant pas seulement le prix d'achat. Des modèles comme Total Cost of Ownership (TCO) permettent des comparaisons plus consistantes, car ils prennent en compte, en plus du prix, les coûts associés, qui incluent les dépenses logistiques, les coûts de retouche et les dépenses administratives.

McIvor (2000) observe que, dans des projets de haute complexité et avec des coûts élevés, la meilleure solution serait d'externaliser pour faciliter le contrôle, mais il est nécessaire d'évaluer la capacité du fournisseur en matière de qualité. Les organisations avec une capacité productive solide ont un avantage compétitif dans la production interne. Probert (1997) avertit qu'il ne faut pas considérer les coûts indirects de manière isolée ; l'analyse doit être complétée par les coûts indirects, la capacité productive et des facteurs stratégiques tels que le pouvoir technologique et la confidentialité.

Travailler avec des coûts précis est essentiel. Ellram (1993) observe que de nombreux problèmes proviennent d'enregistrements incorrects, ce qui fausse l'ensemble de l'analyse. Probert recommande l'utilisation de méthodes telles que le coût basé sur les activités (ABC), qui repose sur le principe d'allouer correctement les ressources.

Les coûts directs apportent transparence, fiabilité et alignement stratégique sur les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy).

2.3.2.7 Coûts indirects

Les coûts indirects ont tendance à être ignorés, malgré leurs effets potentiels. Probert (1997) explique qu'ils sont composés de dépenses administratives, logistiques, de supervision, de sécurité, de dépréciation et d'autres domaines de soutien. Ils sont moins apparents, mais représentent une part significative du coût total. Il observe également que de nombreuses organisations ont tendance à sous-estimer ces coûts et ne comparent que les coûts directs avec le prix d'achat, réalisant ainsi une analyse biaisée. Pour cette raison, Probert propose l'utilisation de méthodes telles que la méthode des coûts à base d'activités (ABC), qui permet d'allouer les coûts indirects en fonction de leur utilisation.

Ellram et Siferd (1998), partageant le même point de vue, soulignent l'importance des coûts indirects dans le total cost of ownership (TCO), qui prend en compte les coûts d'audit, de communication, de logistique, les problèmes de qualité et les effets réputationnels — autant de facteurs décisifs dans la prise de décision.

McIvor (2000) complète en affirmant que le niveau de complexité du contrôle peut augmenter les coûts d'administration et de coordination, internes et externes, influençant la décision.

Considérer correctement les coûts indirects améliore la qualité financière des budgets, des estimations et des contrôles. Probert et Monczka et al. (2016) partagent la même perspective : comparer uniquement les coûts indirects internes avec le prix d'achat, en excluant les coûts externes liés à la logistique, à la qualité et à la coordination, donne l'impression que l'externalisation est plus avantageuse. Cependant, ces résultats ne se produisent qu'à court terme, car à long terme, ces coûts s'avèrent plus élevés. Prendre correctement en compte les coûts indirects rend le processus décisionnel plus complet, proche de la réalité et aligné sur les objectifs stratégiques.

2.3.2.8 Investissement

Les investissements dans les processus de fabriquer ou acheter (make or buy) affectent le coût, la flexibilité et la performance compétitive, et comportent des risques du fait qu'ils impliquent des ressources significatives. Selon Probert (1997), il est nécessaire d'analyser de manière rigoureuse les facteurs stratégiques, techniques et financiers, de considérer l'acquisition d'actifs, les mises à jour technologiques, la formation du personnel et la réorganisation des processus avant de choisir d'internaliser. Les investissements dans de tels contextes impliquent généralement des coûts fixes élevés au départ, mais ceux-ci sont justifiés par un meilleur contrôle de la qualité, la protection des compétences stratégiques et la réduction de la dépendance aux fournisseurs.

Selon Quinn et Hilmer (1994), l'internalisation doit être priorisée pour les activités liées aux compétences essentielles, afin que l'investissement en capital et le développement technologique aient un sens. Comme le soulignent Lonsdale et Cox (2000), une évaluation complète doit inclure les coûts variables, les actifs fixes et les coûts d'opportunité, en tenant compte des flux de trésorerie futurs et des indicateurs financiers tels que la VAN, le TRI et le délai de récupération. Pour Wilhelm et al. (2016), pour renforcer la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement, il est nécessaire de réaliser des investissements stratégiques, tandis que Tachizawa et Wong (2015) estiment qu'un contrôle accru peut favoriser des pratiques plus durables et conformes aux critères ESG.

Probert (1997) souligne également que, pour que le processus d'internalisation soit viable, l'organisation doit être capable de développer rapidement des compétences technologiques. Si cela représente un problème, il est préférable d'opter pour l'externalisation. Porter et Heppelmann (2015) sont d'accord, ajoutant que les investissements dans les technologies numériques et l'automatisation créent de la valeur par l'internalisation et la personnalisation, ce qui justifie des coûts plus élevés. Selon Harrigan (1985), lorsque de grands investissements sont réalisés, cela peut rigidifier les stratégies, tandis que l'externalisation crée des risques de dépendance qui peuvent être atténués par l'inclusion de plusieurs fournisseurs pour la même activité.

On peut conclure que les investissements ont une incidence directe sur la compétitivité, la flexibilité et la durabilité des entreprises. Pour obtenir un retour adéquat, une gestion efficace des risques et un bon alignement stratégique, la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) doit prendre en compte des facteurs financiers, stratégiques, opérationnels et technologiques.

2.3.2.9 VAN (Valeur Actuelle Nette)

Comme l'ont déjà observé plusieurs auteurs, la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) doit être prise à travers une analyse multidimensionnelle, intégrant des facteurs techniques, stratégiques et financiers. La Valeur Actuelle Nette (VAN) de l'investissement est une méthode qui compare la valeur de l'argent dans le temps. Le VAN calcule la différence entre les flux de trésorerie futurs et le montant investi (Ross, Westerfield & Jordan, 2019). D'une manière simplifiée, si le résultat du VAN est positif, cela signifie que le projet génère un retour, mais s'il est négatif, cela indique qu'il entraîne une perte, ce qui le rend non viable pour l'investissement.

Probert (1997) renforce que, dans les projets nécessitant de grands investissements, le VAN peut être une méthode efficace, car il permet de calculer si le retour généré au fil du temps pourra couvrir le montant investi. La construction du flux de trésorerie pour ces options est réalisée à partir des coûts opérationnels, de la maintenance, de la dépréciation et des gains

d'efficacité. Lorsqu'il s'agit de fabriquer ou acheter (make or buy), il est également nécessaire de considérer les paiements aux fournisseurs, les coûts de transaction, les risques de dépendance et les éventuelles dépenses liées à des défaillances de qualité ou logistiques. Monczka et al. (2020) incluent également les questions fiscales, la valeur résiduelle des actifs et les coûts d'opportunité, qui influencent également le résultat.

Le VAN utilise des données dynamiques, c'est-à-dire qui évoluent dans le temps, et sa combinaison avec des analyses de sensibilité et des simulations aide à évaluer les effets des variations de change, de la demande et des prix (Chopra & Meindl, 2016). Probert (1997) avertit que, même si le VAN est un outil d'analyse quantitative, il est idéal de l'interpréter en tenant compte des aspects qualitatifs, tels que le contrôle technologique, la flexibilité et la protection du savoir-faire.

Les méthodes multicritères, telles que AHP ou TOPSIS, fonctionnent également bien en conjonction avec le VAN, en intégrant des facteurs quantitatifs et stratégiques dans l'analyse (Nasiri et al., 2020). Des données provenant des secteurs automobile et aérospatial montrent que, lorsqu'on internalise des activités sur la base d'analyses de VAN, les coûts totaux ont été réduits et la performance améliorée (Holweg et al., 2018).

Pour que l'analyse de VAN ait du sens, elle doit être combinée avec des facteurs qualitatifs, comme proposé par Probert (1997). Dans des marchés dynamiques, soumis à de grands changements technologiques et à des exigences en matière de durabilité et de flexibilité, l'utilisation correcte du VAN permet d'aligner les décisions opérationnelles sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.3.2.10 TIR (Taux de rendement interne)

Taux Interne de Retour (TIR) est le calcul du retour du projet et est un outil pour effectuer l'analyse économique. Comme déjà cité par Probert (1997), la décision d'acheter (buy) ne peut pas être basée uniquement sur les coûts directs ; il est nécessaire de considérer les facteurs stratégiques, technologiques et financiers. Le modèle qu'il propose implique des compétences essentielles, le coût total de propriété (TCO) et les risques, mais il souligne également la nécessité d'une évaluation financière continue. La TIR peut répondre à ce besoin dans le processus.

La TIR est le taux de retour qui annule le VAN, c'est-à-dire qu'il représente l'équilibre entre ce qui a été investi et ce qui a été récupéré au fil du temps. Un projet viable a une TIR supérieure au montant investi (Ross et al., 2019). Dans les projets de fabriquer ou acheter (make or buy), son objectif est de comparer le retour de l'investissement nécessaire pour l'internalisation avec les coûts continus de la sous-traitance, qui doivent inclure les paiements au fournisseur ainsi que les dépenses de coordination, logistique et qualité.

Le calcul de la TIR est l'estimation du flux de trésorerie des options. Lorsque l'on choisit de fabriquer (make) en interne, l'investissement initial est généralement élevé, avec une réduction au fil du temps ; et lorsque l'on choisit d'acheter (buy), il n'y a pas d'investissement initial, mais des coûts constants générés par le paiement au fournisseur. Comparer les deux situations sur une période donnée aide à décider quelle option offre le meilleur retour financier.

Ross et al. (2019) alertent sur les limites de l'utilisation de la TIR. La TIR, à travers son calcul, donne une idée de rentabilité, mais elle n'est pas capable à elle seule de gérer des flux irréguliers et peut finir par générer de faux résultats pouvant induire des décisions erronées. Dans le même ordre d'idées, Probert (1997) observe que la TIR n'est pas structurée pour capturer les risques et limitations stratégiques, comme des problèmes logistiques, de flexibilité et de dépendance de fournisseurs.

Pour assurer une applicabilité efficace, l'idéal est de combiner la TIR avec des méthodes multicritères. Pour Cezarino et al. (2020), combiner la TIR avec des outils comme AHP aide à intégrer les méthodes qualitatives que la TIR n'est pas capable de capturer. Bruno et al. (2021) soutiennent que, dans des chaînes globales dynamiques et avec de nombreuses incertitudes, se concentrer uniquement sur l'analyse de la TIR peut affecter la compétitivité à long terme.

Comme proposé par Probert (1997), pour garantir l'efficacité de l'utilisation de la TIR, il est prudent de la compléter avec des évaluations financières, stratégiques et opérationnelles, afin que la décision renforce les compétences essentielles et soit alignée sur la stratégie d'affaires de l'organisation.

2.3.2.11 Délai de récupération

Le délai de récupération est une méthode qualitative, mais qui prend également en compte des critères financiers. Il s'agit du calcul du temps nécessaire pour récupérer la valeur investie à travers le retour (Probert, 1997). Il compare le retour entre produire en interne ou externaliser, et utilise la valeur de l'investissement en machines et équipements, en formation et les coûts récurrents de paiement aux fournisseurs. Ce type d'analyse fonctionne bien dans des projets avec beaucoup d'incertitudes ou des contraintes de liquidité.

Selon Bhutta et Huq (2002), appliquer l'analyse du délai de récupération est facile, tout comme son interprétation, et elle fonctionne bien dans des projets dynamiques ou à cycle de vie court. Cependant, elle doit être complétée, car elle n'évalue pas les flux de trésorerie après la période de retour ni la valeur temporelle de l'argent.

Pour la rendre plus efficace, il est nécessaire de combiner le délai de récupération avec des critères financiers et stratégiques, tels que le total cost of ownership (TCO), la flexibilité opérationnelle et l'incidence sur la chaîne d'approvisionnement (Bruno, Bastos & Cavalcante, 2021). Pour une vision réelle de la récupération de la valeur investie, il faut considérer le délai de récupération actualisé, qui applique un taux d'actualisation aux flux futurs (Damodaran, 2012).

Le calcul du délai de récupération fonctionne comme un complément aux outils d'analyse. Il s'agit d'un outil simple qui permet d'évaluer le risque de liquidité, en complétant les critères d'analyse financière et stratégique. La méthode flexible de Probert (1997) permet de générer des décisions alignées sur les objectifs à long terme des organisations.

2.4 Vue d'ensemble intégrée sur la stratégie, l'analyse et la décision fabriquer ou acheter (make or buy)

Dans la gestion de projets, les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) occupent une place stratégique, car elles affectent directement la compétitivité, la capacité de développement et la durabilité des entreprises. Dans le contexte actuel, où les marchés sont dynamiques, incertains, complexes et sujets à des changements technologiques rapides, déterminer si une activité doit rester interne ou être externalisée nécessite une connaissance précise du positionnement stratégique et des compétences essentielles.

La stratégie organisationnelle est le pilier qui oriente et définit quelles sont les activités les plus importantes et quelles connaissances doivent être renforcées et protégées. Maintenir des activités considérées comme importantes et qui sont liées à des connaissances spécifiques permet un meilleur contrôle et, naturellement, protège les compétences essentielles. La relation idéale serait un compromis entre protéger ce qui garantit le différentiel compétitif et bénéficier de la capacité d'innovation et de développement des fournisseurs.

Les projets et les chaînes globales deviennent de plus en plus complexes. L'utilisation d'outils analytiques, tels que les modèles multicritères, les analyses de total cost of ownership (TCO), les systèmes d'aide à la décision et les méthodes d'intelligence artificielle, gagne en importance, car ils permettent de comparer différents scénarios et options, en combinant des aspects quantitatifs et qualitatifs, aboutissant à des décisions transparentes, fondées et alignées sur la stratégie de l'entreprise.

Le risque est un autre point souvent cité. Le marché actuel est très volatil et marqué par des ruptures logistiques, une dépendance technologique et des incertitudes réglementaires, ce qui rend l'externalisation potentiellement fragile. D'un autre côté, l'internalisation présente des défis liés aux besoins d'investissements élevés et à la capacité opérationnelle. Des

décisions plus sûres et stables sont assurées par l'utilisation de matrices de risque et d'indicateurs de flexibilité, qui complètent l'analyse des coûts.

Maintenir l'internalisation des activités liées à la connaissance stratégique protège et renforce les compétences internes, tandis qu'externaliser les activités secondaires donne accès à de nouvelles technologies et rend le processus plus rapide. Un autre facteur déterminant est de connaître la capacité interne : avant d'internaliser toute activité, il est nécessaire de savoir s'il existe une capacité disponible, si le processus est bien structuré et capable d'absorber une nouvelle activité sans affecter la performance, les délais ou la qualité des activités existantes.

La durabilité et les critères ESG sont des aspects de plus en plus pertinents, influençant le choix des fournisseurs. Confier à des tiers une activité stratégique peut générer des problèmes de réputation si le fournisseur ne respecte pas les normes socio-environnementales. Il est donc crucial, comme dans les autres analyses, d'évaluer la responsabilité socio-environnementale avant de décider d'acheter (buy).

Les possibilités d'analyse et de contrôle ont été élargies avec la digitalisation. Les jumeaux numériques, la modélisation prédictive et les plateformes de données sont des outils permettant de simuler des scénarios et des défaillances potentielles, rendant la décision plus précise. Combiner stratégie, analyse quantitative, gestion des risques, innovation, capacité interne, durabilité et transformation digitale permet une analyse plus complète, rendant les décisions plus efficaces et alignées sur la stratégie organisationnelle.

2.5 Gestion de la qualité et performance en gestion de projets

Les projets de fabriquer ou acheter (make or buy) dans la gestion de projets sont directement liés à la qualité et à la performance. David Probert affirme qu'il est une erreur de faire une simple comparaison uniquement basée sur les coûts apparents ; il est nécessaire de prendre en compte les effets sur la qualité, la flexibilité et la capacité de développement.

Pour faciliter le processus et renforcer la compétitivité durable de l'organisation, il est essentiel d'intégrer des critères de qualité et de performance dans le processus de décision, que ce soit pour internaliser ou externaliser.

2.5.1 Critères de qualité dans la décision fabriquer ou acheter (make or buy)

La qualité influence plus que les aspects techniques ; elle peut interférer avec la réputation organisationnelle et la satisfaction du client. Selon Probert (1996), lors de l'évaluation de la qualité, il est nécessaire de prendre en compte des facteurs stratégiques tels que le développement, la flexibilité et le différentiel technique, en plus des indicateurs immédiats.

La transformation digitale agit comme un outil qui favorise et améliore le suivi de la qualité, tant pour les processus internes que externalisés. Elle utilise des données en temps réel pour créer des indicateurs de qualité qui guident les décisions (Nguyen Van I., 2025). La satisfaction du client affecte directement la perception de la qualité, non seulement par ses aspects techniques, mais également par les expériences et opinions des personnes, qui doivent aussi être prises en compte (Oudah et al., 2025).

Dans la chaîne d'approvisionnement, la qualité doit être considérée depuis la phase initiale jusqu'à la livraison finale (Nazari-Shirkouhi et al., 2025). Établir des relations collaboratives et de confiance avec les fournisseurs améliore considérablement les résultats, faisant en sorte que les contrats ne soient plus uniquement transactionnels (Walker & Hampson, 2003). La standardisation des processus, les audits réguliers et la formation continue des équipes sont des éléments qui peuvent garantir le succès d'une décision (Sumant et al., 2025). Il est également nécessaire de considérer des mesures objectives, telles que l'indice de non-conformités et la rapidité de résolution des conflits (Gunduz et al., 2025).

La perte de contrôle de la qualité dans les processus d'externalisation peut compromettre les résultats, notamment dans les projets à haute complexité. Pour éviter cela, il est nécessaire que les contrôles et la gouvernance soient solides et appropriés (Awuzie et al., 2024 ; Haidini, 2024). La modularisation de la production facilite le maintien de la qualité, même lorsque certaines parties du processus sont réalisées par des tiers, mais une standardisation technique est nécessaire (Jovanovic et al., 2024). L'amélioration de la performance et la réduction des erreurs dépendent d'une bonne relation entre l'entreprise et le fournisseur (Singh et al., 2024).

Les critères de décision dans les projets où il faut choisir entre produire ou acheter (buy) doivent prendre en compte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, tout en étant alignés sur le processus stratégique, afin que l'organisation puisse se positionner de manière compétitive et durable sur le marché, garantissant la cohérence entre les objectifs organisationnels et l'exécution des projets (Walker & Hampson, 2003 ; Probert, 1996).

2.5.2 Incidence de la décision fabriquer ou acheter (make or buy) sur la performance des projets

La performance d'un projet est totalement influencée par des aspects tels que le coût, le délai, la flexibilité et la capacité de développement. Probert (1996) souligne la nécessité d'évaluer les effets que la décision peut avoir sur l'efficacité opérationnelle, le respect des délais et la réponse aux changements, car ce sont ces facteurs qui garantissent le succès du projet.

Les modèles d'acquisition fondés sur des relations collaboratives améliorent la performance, car ils apportent plus de confiance, favorisent le partage d'informations et la résolution de problèmes, ce qui minimise les risques de retard et améliore la qualité finale (Walker & Hampson, 2003). Lorsque la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) est basée sur des informations bien fondées, l'utilisation des ressources devient plus efficace, car elle évite les gaspillages (Nazari-Shirkouhi et al., 2025). Établir des critères techniques clairs et standardiser les processus d'audit aide à réduire les risques qui affectent la performance (Sumant et al., 2025).

Modulariser le processus améliore la performance de la qualité et maintient l'efficacité, même dans les activités externalisées qui respectent la normalisation technique (Jovanovic et al., 2024). De même, les relations collaboratives améliorent la flexibilité, la capacité d'adaptation et la performance globale (Singh et al., 2024).

Pour Probert (1996) et Walker & Hampson (2003), la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) influence plusieurs aspects simultanément. Il est nécessaire d'analyser les objectifs stratégiques, la capacité d'innovation et la flexibilité par rapport à la gouvernance, afin que les projets deviennent flexibles, innovants et alignés sur les objectifs compétitifs de l'organisation.

2.5.3 Risques qualité liés à l'externalisation

Le risque de qualité apparaît avec le processus d'externalisation. Probert (1996) observe que, en transférant des activités secondaires aux fournisseurs, l'entreprise risque de perdre une partie du contrôle des standards et de la qualité du produit livré au client.

Walker et Hampson (2003) alertent sur les problèmes de qualité qui peuvent surgir lorsqu'une décision est prise uniquement sur la base des coûts, sans tenir compte des relations à long terme. Les organisations avec une gouvernance mal structurée, des systèmes de contrôle faibles et qui se concentrent uniquement sur le coût et le prix ont tendance à rencontrer des difficultés pour déceler et corriger les défauts en raison du manque de contrôle et de communication.

Nazari-Shirkouhi et al. (2025) soulignent les problèmes de qualité générés par des processus d'externalisation, mal définis. Lorsqu'une activité est transférée à un fournisseur, l'entreprise doit s'assurer que tous les détails ont été transmis clairement afin d'éviter que les attentes ne soient pas satisfaites, notamment en matière de qualité.

Gunduz et al. (2025) proposent l'utilisation de modèles , qui doivent être capables de capturer les effets liés à la qualité et aux compétences essentielles, afin de servir de base pour que les organisations puissent décider ce qui peut ou ne peut pas être externalisé sans nuire à ces facteurs. En accord avec cette approche, Walker & Hampson (2003) soulignent

que l'investissement dans des relations solides et la confiance protège contre les problèmes de qualité.

La perte de connaissances est soulignée par Stoian M.-C. et al. (2024). Transférer à des tiers des activités faisant partie du différentiel compétitif peut entraîner une dépendance technologique et des difficultés pour maintenir les normes internes de qualité, en particulier pour les produits et services nécessitant des certifications strictes ou un développement constant.

Awuzie et al. (2024) soulignent que des problèmes de qualité peuvent survenir en raison d'un manque d'alignement stratégique entre le client et le fournisseur. Singh et al. (2024) avertissent également que les fournisseurs sont souvent enclins à réduire le niveau de performance, car ils travaillent avec des contrats axés uniquement sur le prix.

La digitalisation apparaît comme un moyen de réduire les risques. Selon Nguyen Van I. (2025), les outils numériques peuvent apporter de nombreux avantages, tels que les données en temps réel et l'intégration digitale avec les fournisseurs, en plus de permettre des analyses prédictives sur les défauts et d'améliorer les contrôles de qualité. Cependant, tous ces bénéfices ont un coût : il est nécessaire d'investir dans des systèmes robustes permettant un suivi et une gestion adéquate de la qualité.

Selon Probert (1996) et Walker & Hampson (2003), pour que l'externalisation fonctionne, il est nécessaire que les processus internes, les contrats et les relations collaboratives avec les fournisseurs soient alignés ; il ne s'agit pas seulement de transférer l'activité.

Pour que le processus d'externalisation produise des résultats cohérents et soit aligné sur la stratégie organisationnelle, il est nécessaire de garantir une bonne gestion des risques de qualité.

Walker et Hampson (2003) ajoutent qu'une stratégie d'achat efficace prend en compte les facteurs liés à la qualité, à la performance, aux relations collaboratives et aux partenariats stratégiques, en plus du coût, qui n'est pas toujours le plus bas. Établir ce type de relation favorise la standardisation et le processus d'amélioration continue, permettant l'alignement stratégique organisationnel ainsi que les résultats de qualité.

Ce contexte évolue rapidement. Nguyen Van I. (2025) indique que la transformation digitale renforce l'intégration entre les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) et les systèmes de gestion de la qualité, permettant un suivi en temps réel avec des réponses et corrections plus rapides des écarts, favorisant la cohérence entre les objectifs stratégiques et les résultats opérationnels.

Nazari-Shirkouhi et al. (2025) ajoutent que la cohérence des projets augmente avec l'alignement entre les décisions de produire ou d'acquérir et la stratégie qualité, apportant clarté sur les exigences techniques et opérationnelles ainsi que sur les fournisseurs. Sumant

et al. (2025) soulignent que les audits doivent fonctionner comme mécanismes de validation pour réduire le risque qualité dans le processus.

Gunduz et al. (2025) proposent d'utiliser des structures reliant les stratégies d'externalisation aux indicateurs de performance (KPIs) liés à la qualité, aidant les fournisseurs à rester alignés financièrement et à répondre aux attentes des clients en matière de fiabilité.

La qualité des relations est également importante. Walker et Hampson (2003) observent Pour Gunduz et al. (2025), les que l'efficacité de la stratégie de décision fabriquer ou acheter (make or buy) dépend de relations développées sur la confiance, la communication, des objectifs et des connaissances partagées. Probert (1996) est d'accord et ajoute que, lorsqu'une décision ignore la stratégie de qualité, elle compromet la compétitivité et favorise l'apparition de coûts cachés.

Awuzie et al. (2024) et Singh et al. (2024) soulignent que la gouvernance a pour fonction d'intégrer la stratégie d'affaires à la gestion de la qualité afin de garantir un bon alignement. Dans le contexte de fabriquer ou acheter (make or buy), la stratégie d'affaires et la stratégie qualité sont des facteurs critiques contribuant à la compétitivité durable de l'entreprise.

2.5.4 Stratégies d'affaires et alignement sur la qualité

Lors du processus de fabriquer ou acheter (make or buy), la stratégie d'affaires et la gestion de la qualité doivent être alignées. Selon Probert (1996), lors de la décision entre internaliser ou externaliser, l'entreprise doit s'assurer que la décision est alignée sur les objectifs stratégiques et la qualité attendue.

Walker et Hampson (2003) soulignent que la stratégie d'acquisition va au-delà d'une simple réduction des coûts ; elle doit contribuer à atteindre les objectifs de qualité et de performance. Ils attirent également l'attention sur l'importance des relations collaboratives et des partenariats à long terme. Ce type de relation plus stable favorise les processus de standardisation et d'amélioration continue, facilitant l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et les résultats de qualité.

Récemment, Nguyen Van I. (2025) a mis de l'avant la transformation digitale et tous les bénéfices qu'elle peut apporter. Selon eux, l'un des avantages est l'intégration entre les décisions stratégiques de fabriquer ou acheter (make or buy) et les systèmes de gestion de la qualité, permettant un suivi en temps réel, favorisant des réactions rapides aux éventuels écarts de qualité et assurant l'alignement entre les objectifs stratégiques et les résultats opérationnels.

2.5.5 Création de valeur et différenciation par la qualité

La qualité est un élément essentiel dans la création de valeur et pour maintenir la compétitivité. Walker et Hampson (2003) soulignent que des chaînes d'approvisionnement bien intégrées rendent les standards de qualité plus cohérents, ce qui constitue un différentiel sur le marché et favorise la compétitivité. La valeur ajoutée est le résultat de l'équation entre l'efficacité interne et la capacité à gérer les fournisseurs de manière que tout s'aligne sur la stratégie de qualité.

Nazari-Shirkouhi et al. (2025) ont observé que, lorsque la décision se base sur les critères techniques de qualité, elle est capable d'ajouter une valeur plus élevée au produit final, car elle réduit les coûts liés aux retouches, erreurs et gaspillages, qui, en plus d'avoir un effet financier, dégradent l'expérience client.

Concernant la transformation digitale, Nguyen Van I. (2025) observe qu'elle rend le processus plus robuste, car elle permet une meilleure traçabilité et fournit un monitoring en temps réel avec des réponses plus rapides. L'intégration technologique agit comme un amplificateur des capacités organisationnelles, où la qualité peut devenir un différentiel même dans le cadre d'une externalisation.

Pour Gunduz et al. (2025), les modèles sont des outils qui mesurent la valeur ajoutée sur la base des choix entre internaliser et externaliser, en considérant des indicateurs tels que la satisfaction client, la conformité technique et les effets sur la réputation de l'entreprise. Ces méthodes prennent en compte le retour stratégique.

Walker et Hampson (2003) soutiennent que la qualité ne sera réellement un différentiel compétitif que si, dans la décision de fabriquer ou acheter (make or buy), elle est alignée sur la stratégie organisationnelle et soutenue par une gouvernance bien structurée. Les contrats doivent également être bien élaborés, les audits périodiques effectués et les partenariats avec les fournisseurs solides.

2.5.6 Mesure et suivi de la performance qualité

La qualité nécessite un suivi continu afin que les stratégies atteignent les avantages compétitifs attendus et soient durables. Probert (1996) affirme que le suivi des indicateurs de performance aide à garantir que les résultats sont conformes aux objectifs de qualité définis.

Selon Nazari-Shirkouhi et al. (2025), pour qu'une décision de fabriquer ou acheter (make or buy) contribue à la performance, il est nécessaire d'utiliser des outils de suivi qui englobent le cycle de vie des projets. Il est également nécessaire que le fournisseur soit intégré aux processus internes, afin que cela se reflète dans le produit final. Sans cette

intégration, il peut y avoir un gain d'efficacité et de coût, mais, d'un autre côté, des problèmes de performance et de qualité peuvent apparaître et finir par se superposer aux gains.

Sumant et al. (2025) soulignent l'importance des processus de suivi et de contrôle continus, qui garantiront la fiabilité et la qualité du produit final.

Concernant la transformation digitale, Nguyen Van I. (2025) souligne que les technologies de traçabilité et les tableaux de bord en temps réel améliorent le suivi, en particulier des indicateurs critiques, détectent les tendances et permettent des corrections avant qu'elles n'affectent significativement les résultats.

Pour évaluer les conformités techniques, Gunduz et al. (2025) proposent un référentiel qui établit la relation entre les indicateurs de performance et les décisions d'externalisation. En plus des indicateurs, il est important d'évaluer l'influence des facteurs stratégiques, opérationnels et de qualité, qui fournissent une vision globale de l'impact de la décision de fabriquer ou acheter (make or buy).

Les contrats sont des éléments qui nécessitent une attention particulière. Selon Walker et Hampson (2003), des contrats mal détaillés, sans clauses spécifiques définissant les méthodes de mesure et de contrôle de la qualité, peuvent générer des problèmes de transparence et de désalignement avec les fournisseurs, ce qui augmente les risques et affecte la performance.

Une évaluation cohérente de la performance doit aller au-delà des indicateurs traditionnels, selon Awuzie et al. (2024) et Singh et al. (2024). Il est nécessaire de considérer des métriques qualitatives telles que la capacité de collaboration, l'adaptation aux changements et le développement conjoint. Ainsi, le suivi évolue et cesse d'être une simple routine opérationnelle, devenant une partie intégrante de la stratégie de qualité.

Selon Probert (1996) et Walker & Hampson (2003), intégrer le suivi continu de la qualité avec une gouvernance solide dans le processus décisionnel permet à l'alignement stratégique de réagir plus rapidement aux écarts, améliorant ainsi la compétitivité de manière durable.

2.5.7 Digitalisation et qualité dans la décision fabriquer ou acheter (make or buy)

La transformation digitale est responsable d'améliorer le contrôle, la traçabilité et le développement. Walker & Hampson (2003) soulignent que, lorsque les entreprises investissent dans des technologies telles que les systèmes, les plateformes collaboratives et le monitoring en temps réel, cela élève le niveau de transparence entre le client et le

fournisseur, facilite la détection des écarts plus rapidement et accélère les actions correctives.

Complétant cette idée, Nguyen Van I. (2025) affirme que la digitalisation favorise la flexibilité stratégique, car elle fonctionne avec la collecte de données en temps réel de manière prédictive, étant capable d'anticiper les risques et de soutenir les décisions plus rapidement tout en maintenant la qualité. Nazari-Shirkouhi et al. (2025) soulignent que les standards de qualité sont renforcés, que les problèmes de non-conformité sont réduits et que la capacité d'adaptation aux fluctuations s'améliore grâce à l'intégration digitale entre le client et le fournisseur.

Sumant et al. (2025) indiquent que les audits digitaux, les tableaux de bord et les indicateurs automatisés réduisent les coûts, augmentent la fiabilité des métriques et rendent les processus plus proactifs. Gunduz et al. (2025) soulignent que les modèles digitaux encouragent l'innovation conjointe, car ils facilitent le partage d'informations, améliorent l'adaptabilité et favorisent la différenciation des produits et services.

En général, Probert (1996) et Walker & Hampson (2003) s'accordent à dire que la digitalisation est capable d'intégrer qualité, performance et stratégie, et de promouvoir des décisions plus alignées qui se traduisent par une compétitivité accrue, un développement et une excellence opérationnelle.

2.5.8 Innovation et protection du savoir-faire

La décision de fabriquer ou acheter (make or buy) est directement liée à la protection du savoir-faire de l'organisation. Selon Stoian et al. (2024), dans le contexte de fabriquer ou acheter (make or buy) et de l'approche basée sur la connaissance, la connaissance doit être considérée comme un actif, même intangible. Externaliser une activité qui implique des compétences essentielles peut compromettre la connaissance au point d'affecter le pouvoir de développement et la capacité de réaction aux changements du marché. Connaître profondément ses capacités internes et savoir définir clairement ce qui peut ou ne peut pas être externalisé est ce qui permettra de préserver la durabilité et l'avantage compétitif à long terme de l'entreprise.

La transformation digitale est utilisée comme un outil pour réduire les risques ; elle peut créer des contrats intelligents, suivre les processus facilement, permettre le contrôle en temps réel, améliorer la communication et la collaboration entre le client et le fournisseur, et protéger les secrets industriels (Nguyen Van I., 2025). Cependant, des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) mal structurées et erronées peuvent entraîner la perte de connaissances essentielles et, par conséquent, nuire à des projets futurs (Nazari-Shirkouhi et al., 2025).

Les référentiels permettent de déterminer quelles activités présentent un risque stratégique plus élevé si elles sont externalisées et, ce faisant, permettent de protéger la connaissance (Gunduz et al., 2025). Dans le même ordre d'idées, Walker & Hampson (2003) soulignent l'importance des traités contractuels, en insistant sur le fait que les clauses de confidentialité, de propriété intellectuelle et de partage contrôlé des informations doivent toujours être bien définies et structurées. Singh et al. (2024) complètent en indiquant que les contrats qui se concentrent uniquement sur le prix finissent par amener les fournisseurs à négliger la question de la qualité, puisque l'objectif principal est seulement de réduire le coût.

Probert (1996) soutient que la gestion des connaissances, la protection du capital intellectuel et l'alignement stratégique doivent être évalués avant toute externalisation. Négliger l'un de ces points peut amener l'organisation à perdre ses compétences essentielles, nuisant directement au développement, à la capacité de réponse et à la compétitivité.

2.6 Valeur en gestion de projet

La valeur dans la gestion de projets implique de créer et de capturer de la valeur économique, d'innover, de maintenir l'avantage compétitif et de générer des retombées positives dans différentes dimensions. Zeshwan et al. (2024), Mahendramohan et al. (2024) et Qazi et al. (2023) soulignent que la décision entre internaliser ou externaliser doit être guidée par la valeur. Probert (1996) et Walker & Hampson (2003) s'accordent à dire que seule la performance technique et financière ne suffit pas pour choisir entre produire et acheter (buy) ; il est nécessaire de prendre en compte les alliances stratégiques, le capital social et les possibilités d'innovation durable.

De manière simpliste, évaluer la valeur dans les projets consiste à comprendre les bénéfices, la réduction des risques et le gain de compétitivité que chaque option offre.

2.6.1 Création et captation de valeur dans les décisions fabriquer ou acheter (make or buy)

Une externalisation réalisée de manière stratégique peut générer de la valeur économique, car elle permet à l'organisation de bénéficier de l'expertise des fournisseurs et de diriger les ressources internes vers les compétences essentielles. Dans la même perspective, Suresh et Ravichandran (2022) proposent un modèle montrant que, si le processus d'externalisation est aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation, cela entraîne une augmentation de la création de valeur.

En revanche, Mahendramohan et al. (2024) observent que la combinaison de la capacité d'absorption et des avancées technologiques améliore les avantages compétitifs et contribue à la création de valeur, ce qui indique que, pour qu'une stratégie fabriquer ou acheter (make or buy) soit efficace, elle doit prendre en compte le développement avec différenciation. Walker et Hampson (2003) considèrent également qu'un achat effectué de manière collaborative génère de la valeur.

He et al. (2022) complètent en soulignant le rôle du capital social et du réseau de relations. Ils estiment que les relations et la collaboration produisent une valeur réelle, et c'est pourquoi la décision fabriquer ou acheter (make or buy) doit viser à maximiser la valeur totale et durable du projet, et non se concentrer uniquement sur la réduction des coûts immédiats.

Dans un marché dynamique et imprévisible, les entreprises capables de générer et de tirer parti de la valeur de manière réelle sont celles qui réussissent à rester compétitives de façon durable.

2.6.2 Alignement entre valeur, innovation, avantage compétitif, capital social et alliances stratégiques

Aligner la valeur, l'innovation et l'avantage compétitif constitue la clé pour obtenir de bons résultats organisationnels. La décision entre produire en interne et externaliser ne doit pas considérer uniquement le prix le plus bas. Selon Probert (1996) et Walker & Hampson (2003), le coût n'est qu'une partie de la décision ; il est nécessaire de prendre en compte les effets liés à l'innovation, à l'apprentissage, aux partenariats et à l'avantage compétitif.

Zaghwan et al. (2024) soulignent que, lorsque les décisions d'un projet sont orientées par la valeur, il est plus facile que les résultats soient alignés sur les objectifs, qu'ils soient pertinents et durables. Le choix de fabriquer ou acheter (make or buy) ne peut pas se baser uniquement sur les coûts d'efficacité ; il faut comprendre la capacité des compétences organisationnelles à réagir aux changements du marché et déterminer quel est leur différentiel.

Selon Bastiaansen et Wilderom (2022), pour que les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) génèrent des résultats durables, elles doivent être alignées sur le processus d'innovation de l'organisation et travailler en partenariat avec leurs fournisseurs, en établissant des relations solides, de confiance et à long terme.

Gérer les relations, la confiance, les réseaux de contacts et les partenariats de la chaîne d'approvisionnement influence également la création de valeur et le pouvoir d'innovation. He et al. (2022) ont observé que le capital social influence directement la génération de valeur ; développer de bonnes relations avec ses fournisseurs améliore la création de valeur,

car cela facilite la coopération et l'innovation. Dans le même sens, Niu et al. (2021) soulignent que travailler de manière collaborative et partager les connaissances et les ressources rend les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) meilleures et avec des résultats plus positifs.

L'évaluation des risques et de la valeur de la chaîne d'approvisionnement doit se baser sur sa durabilité et sa flexibilité en matière de productivité. Qazi et al. (2023) estiment qu'une décision visant à créer de la valeur réelle doit prendre en compte tous les facteurs, tels que le risque, l'innovation, les capacités internes, la collaboration avec les partenaires et l'impact stratégique. Trisyulianti et al. (2023) soulignent que plus l'innovation et la stratégie avancent ensemble, plus l'entreprise reste forte et compétitive sur le marché à long terme.

Pour prendre de bonnes décisions dans les projets de fabriquer ou acheter (make or buy), l'organisation doit trouver un équilibre entre générer de la valeur, innover et maintenir son avantage compétitif. Autrement dit, de bonnes décisions dépendent d'une vision globale et d'un ajustement des choix en fonction du contexte.

2.6.3 Analyse des risques et valeur du réseau de la chaîne d'approvisionnement

Dans une décision de fabriquer ou acheter (make or buy), il est important d'analyser les risques en même temps que l'évaluation de la valeur générée par la chaîne d'approvisionnement. Cela permet d'éviter des décisions incorrectes, garantit des résultats durables et maintient la compétitivité. Qazi et al. (2023) expliquent que la valeur d'un réseau de fournisseurs va au-delà de l'efficacité et du prix le plus bas ; il est nécessaire de comprendre qu'il existe des avantages, mais qu'en même temps, cela peut créer des vulnérabilités.

Probert (1996) souligne que la chaîne d'approvisionnement présente à la fois des avantages et des vulnérabilités, mais que l'analyse des risques ne sert pas uniquement à éviter les problèmes ; elle permet également d'identifier des opportunités.

Qazi et al. (2023) rappellent que l'analyse des risques aide également à prioriser les actions. L'analyse des risques dans le réseau de fournisseurs cible les points ayant le plus grand potentiel d'effets sur le projet, appelés « nœuds critiques ». Ainsi, l'organisation peut prioriser les actions préventives et créer un équilibre entre coût, temps et valeur.

Dans le même ordre d'idées, Niu et al. (2021) et Shi (2022) ajoutent qu'il est nécessaire de prendre en compte des facteurs qualitatifs en plus des facteurs quantitatifs. Il faut comprendre la réputation des partenaires, vérifier s'ils sont alignés sur la stratégie

d'affaires et s'ils sont capables d'innover ensemble. Autrement dit, les facteurs intangibles sont tout aussi importants que les facteurs quantitatifs.

L'analyse des risques n'est pas seulement utilisée pour éviter les problèmes, mais aussi pour déceler des opportunités, aider à prioriser les actions et augmenter la valeur créée, rendant ainsi les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) plus complètes, améliorant la compétitivité et générant des résultats à long terme.

2.6.4 Approche durable et valeur à long terme

Travailler avec une approche durable devient le différentiel stratégique d'une organisation capable de générer de la valeur à long terme. Selon Trisviuljati et al. (2023), les entreprises ayant des pratiques durables obtiennent des gains financiers, environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) lors de la prise de décisions, en plus d'améliorer leur adaptabilité et leur réputation auprès des clients, investisseurs et partenaires.

Probert (1996) affirme que la décision d'internaliser ou d'externaliser doit considérer plus que les coûts immédiats. Il est important de prendre en compte les effets futurs, tels que les risques de dépendance aux fournisseurs et la capacité d'innover. Il propose d'utiliser des facteurs non numériques, tels que la capacité d'apprentissage et les questions environnementales, car ne regarder que le prix augmente les risques.

Walker et Hampson (2008) ajoutent que, au lieu d'essayer de dépenser moins, les entreprises devraient investir dans des partenariats solides et durables avec les fournisseurs et partenaires pour obtenir davantage de bénéfices. Les partenariats solides génèrent des avantages à long terme, tels qu'innover ensemble, disposer d'une chaîne d'approvisionnement plus stable et pouvoir mieux s'adapter aux changements du marché. Autrement dit, la valeur à long terme dépend davantage de la manière dont l'organisation investit dans les relations stratégiques que de la réduction des coûts.

Les aspects durables produisent également des résultats importants. Trisviuljati et al. (2023) soulignent que les organisations qui prennent des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) en tenant compte des principes de durabilité améliorent leur image sur le marché. Suivre des pratiques durables réduit le risque de problèmes environnementaux et renforce la réputation. Cela signifie que les projets durables, en plus de satisfaire clients, fournisseurs et partenaires, protègent l'image de l'organisation.

La durabilité, contrairement à ce que beaucoup pensent, ne se limite pas aux questions environnementales ; elle implique également des facteurs sociaux, tels que les conditions de travail, le développement, la gouvernance, la transparence et l'éthique. Selon Walker & Hampson (2008), des facteurs comme la durabilité, les partenariats et les conséquences

sociales et environnementales sont aussi importants que les coûts et l'efficacité lors de la décision d'internaliser ou d'externaliser, influençant directement l'écosystème du projet.

Pour qu'une organisation puisse générer de la valeur à long terme, elle doit considérer plus que les coûts immédiats. Il est nécessaire d'analyser tous les coûts, les risques stratégiques et les conséquences environnementales et sociales. Ce n'est qu'ainsi qu'elle pourra générer des bénéfices immédiats, maintenir sa compétitivité et créer une valeur durable pour elle-même et pour la société.

2.6.5 Différences culturelles et perceptions de la valeur dans le fabriquer ou acheter (make or buy)

La manière dont les managers et les équipes perçoivent la valeur est influencée par la culture organisationnelle, ce qui influence directement les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy). Bastiaansen & Wilderom (2022) soulignent que les priorités attribuées à des aspects tels que l'innovation, la qualité, les coûts et les risques dans le choix entre produire ou acheter (buy) varient en fonction de la culture organisationnelle ; par conséquent, il n'existe pas d'échelle de priorisation universelle.

Probert (1996) observe que, même avec l'utilisation de modèles pour la prise de décision, l'interprétation varie selon la culture. Les entreprises exerçant leurs activités dans différentes régions ou sur des marchés globaux ont des visions différentes des éléments considérés comme importants pour la gestion et les décisions stratégiques. La diversité culturelle influence directement le choix des critères d'évaluation et la manière dont les entreprises interagissent avec leurs fournisseurs, affectant directement le processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy).

Selon Walker & Hampson (2008), opter pour une stratégie d'acquisition basée sur des partenariats collaboratifs va au-delà de la transaction commerciale d'achat et de vente ; cela construit une relation solide entre l'entreprise contractante et le fournisseur. Cependant, pendant ce processus, il est nécessaire que les différences culturelles fassent partie de l'analyse et qu'elles soient alignées entre les parties afin d'éviter des malentendus et des conflits pouvant affecter l'efficacité de ce partenariat.

Mahendranonhan et al. (2024) ont observé qu'il existe deux types de culture organisationnelle : celle qui vise le long terme et investit dans la connaissance et le développement avec un retour futur, et celle qui privilégie le présent et opte pour des solutions rapides et pratiques sans en tenir compte. Les deux exercent une influence directe sur les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy).

Reconnaître l'importance des différences culturelles dans le processus de fabriquer ou acheter (make or buy) conduit à des décisions plus équilibrées, qui renforcent les

partenariats stratégiques et génèrent une valeur durable, allant au-delà des résultats économiques ; cela inclut des gains de confiance, l'amélioration de la réputation et la construction de relations durables.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Type de recherche

Cette étude est basée sur une recherche quantitative, impliquant l'utilisation de questions fermées et d'échelles d'évaluation Likert, de fréquence et de pourcentage, dans le but de collecter des données structurées et mesurables sur le processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy) dans les projets. L'objectif de l'étude est d'analyser, de manière statistique, comment les gestionnaires de projets intègrent des méthodes analytiques et des outils d'évaluation stratégique dans les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy), et d'identifier des modèles et des tendances.

Le questionnaire est organisé en deux sections principales :

- A. Présentation du répondant, pour mieux comprendre son profil professionnel et son expérience en gestion de projets.
- B. Questions principales, centrées sur les pratiques, perceptions et stratégies liées aux décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) en mode projet.

3.2 Collecte des données

Un questionnaire a été transmis à 11 professionnels expérimentés dans le domaine de la gestion de projets, issus de différents secteurs.

Le questionnaire est divisé en deux parties et se compose de 28 questions. La section A comprend 7 questions, qui recueillent des informations générales sur le profil des répondants. Dans la section B, les 21 questions restantes sont axées sur l'utilisation de méthodes analytiques, les indicateurs de performance (KPI), les critères stratégiques et économiques, les effets sur la qualité, l'innovation, la durabilité, l'analyse des risques, la coordination entre les équipes et la manière dont ces facteurs influencent la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) dans les projets.

Avec les réponses collectées, il a été possible d'établir comment les gestionnaires prennent des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy), quels critères et outils ont le plus d'influence sur ces décisions et de quelle manière ils influencent les résultats et l'alignement stratégique.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre examine les résultats du questionnaire, en mettant en évidence l'effet de la prise de décision dans les projets impliquant fabriquer ou acheter (make or buy) et l'influence de l'utilisation des outils et modèles analytiques sur les résultats obtenus.

4.1 Analyse descriptive de l'échantillon

L'échantillon de cette recherche est composé des réponses de 11 professionnels du domaine de la gestion de projets, travaillant dans différents secteurs tels que la technologie de l'information, l'industrie automobile, aéronautique, portuaire, la fabrication et les services, au sein d'organisations de taille moyenne et grande.

En ce qui concerne l'expérience professionnelle, certains participants ont plus de 15 ans d'expérience, ce qui contribue à une vision stratégique. La moyenne se situe toutefois entre 5 et 15 ans, indiquant un bon niveau de maturité et de connaissance des processus, du développement et des pratiques de projets.

Tous les participants occupent des fonctions liées à l'analyse ou à la gestion de projets, plus de 60 % d'entre eux ayant un niveau de responsabilité ou d'influence dans les décisions.

Le profil général des répondants est constitué de professionnels qualifiés, expérimentés et directement impliqués dans les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy), augmentant la cohérence des résultats, et les réponses reflètent l'importance des pratiques attribuées à la prise de décision.

4.2 Analyse et interprétation des résultats

4.2.1 Analyse de l'influence de l'utilisation des outils analytiques

Selon l'analyse des données collectées, 100 % des répondants ont affirmé utiliser l'une des méthodes structurées existantes dans le processus décisionnel de fabriquer ou acheter (make or buy). Il existe une certaine variation dans la fréquence, mais aucun n'a répondu ne jamais utiliser, ce qui indique que les organisations comprennent l'importance et l'influence de prendre leurs décisions sur la base de données complètes et bien structurées. La fréquence d'utilisation renforce également l'usage des outils et montre qu'il existe un processus formel qui évite des décisions dépendant du jugement humain basé uniquement sur des connaissances théoriques et sur l'expérience professionnelle des gestionnaires.

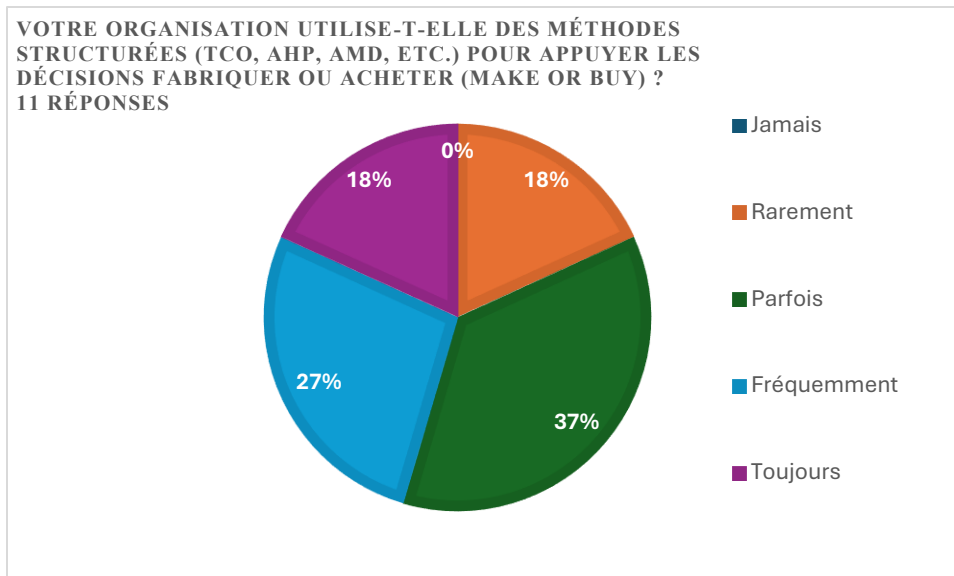


FIGURE 4 : FRÉQUENCE D'UTILISATION DES MÉTHODES STRUCTURÉES

Tous s'accordent à dire que l'application de méthodes structurées s'avère bénéfique et contribue à réduire la subjectivité dans les décisions, 55 % des répondants étant totalement d'accord et les 45 % restants étant partiellement d'accord. Cela indique l'efficacité des outils pour convertir des critères subjectifs en données mesurables, améliorant ainsi la fiabilité des décisions et réduisant la nécessité d'utiliser des méthodes intuitives. Dans l'ensemble, l'effet est positif et renforce l'importance de l'utilisation de méthodologies pour que les décisions soient plus objectives et cohérentes, y compris dans les projets de fabriquer ou acheter (make or buy).

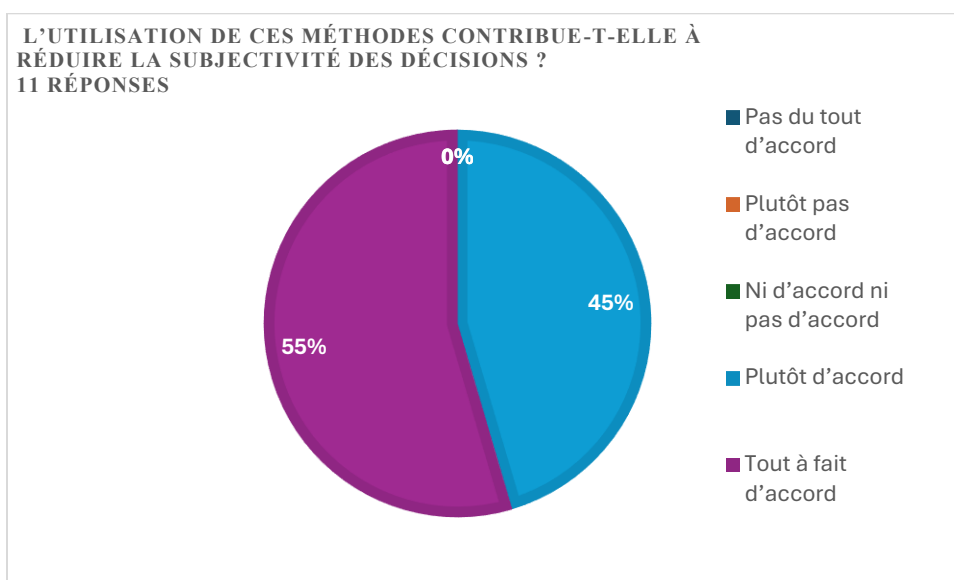


FIGURE 5 : CONTRIBUTION DES MÉTHODES STRUCTURÉES

En ce qui concerne l'alignement des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) sur les objectifs stratégiques, les données indiquent que l'utilisation a un effet positif, puisque, sur les 11 répondants, 6 signalent un alignement fréquent et 4 toujours. On peut considérer que l'utilisation des méthodes structurées, en plus de soutenir les décisions, favorise également l'intégration des choix opérationnels avec la stratégie organisationnelle, faisant en sorte que les choix d'internalisation et d'externalisation soient cohérents avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

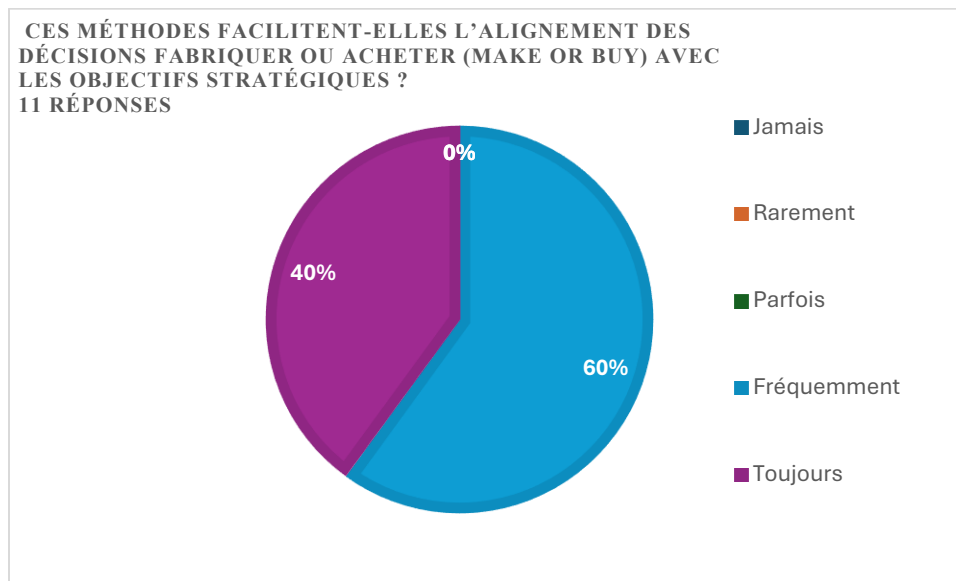


FIGURE 6 : RÔLE DES MÉTHODES STRUCTURÉES DANS L'ALIGNEMENT DES DÉCISIONS AVEC LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

n général, il est possible d'observer que tous les répondants utilisent régulièrement une méthode et reconnaissent qu'elles réduisent la subjectivité, rendent le processus plus fiable et cohérent, et alignent les décisions sur les objectifs stratégiques organisationnels.

4.2.2 Analyse des critères économiques, stratégiques et qualitatifs

Parmi les critères analysés, le coût et la qualité ont un poids plus important dans les organisations, selon les réponses. Le coût, d'une certaine manière, n'est pas une surprise en apparaissant avec 46 % des réponses ; la qualité avec 36 % ; le risque avec 18 %. Quant à l'innovation et à la stratégie organisationnelle, elles ne sont même pas considérées. Cette distribution montre clairement que l'objectif principal des décisions est d'assurer une plus grande efficacité économique et une fiabilité accrue du marché.

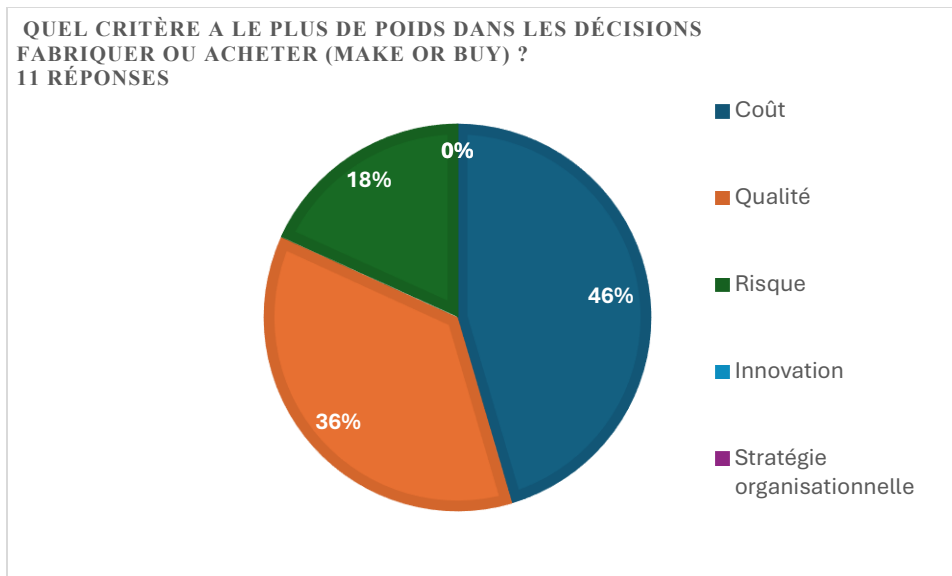


FIGURE 7 : RÉPARTITION DES CRITÈRES CONSIDÉRÉS DANS LES DÉCISIONS

La moitié des répondants indique prendre en considération les aspects de durabilité. Le poids attribué à la durabilité est faible, se situant en moyenne à 6 % d'influence sur la décision. Probablement, bien que ce soit un facteur qui gagne en importance dans le développement durable, il n'est pas encore considéré comme déterminant, mais plutôt comme complémentaire pour la décision de fabriquer ou acheter (make or buy).

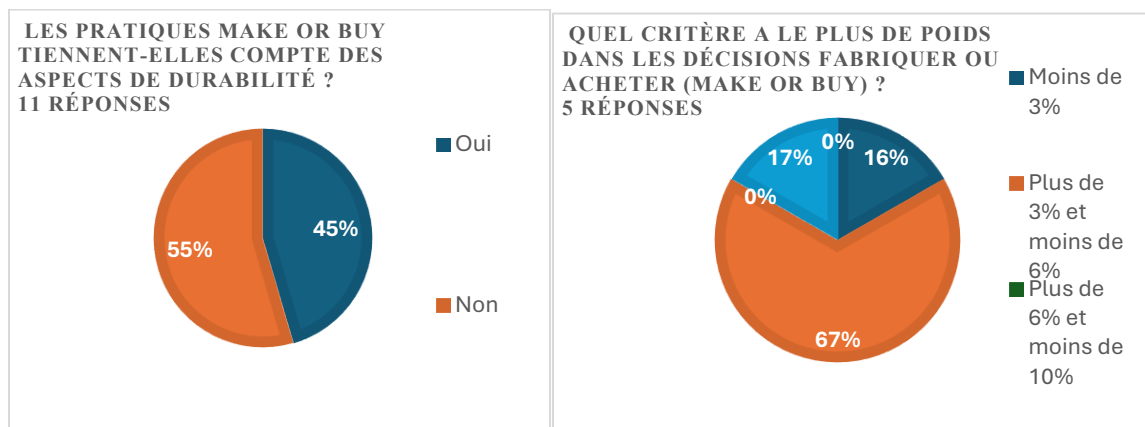


FIGURE 8 : POIDS ATTRIBUÉ À LA DURABILITÉ DANS LES DÉCISIONS

L'évaluation des fournisseurs est effectuée fréquemment ou toujours par les organisations, selon les données. Cela montre que, même si des aspects tels que l'innovation et les critères stratégiques ne sont pas décisifs pour la décision de fabriquer ou acheter (make or buy), comme cela a déjà été observé dans les questions précédentes, il existe néanmoins une attention particulière portée à la performance des fournisseurs, afin qu'ils répondent aux attentes en matière d'innovation, respectent les standards de qualité et puissent contribuer aux décisions stratégiques futures.

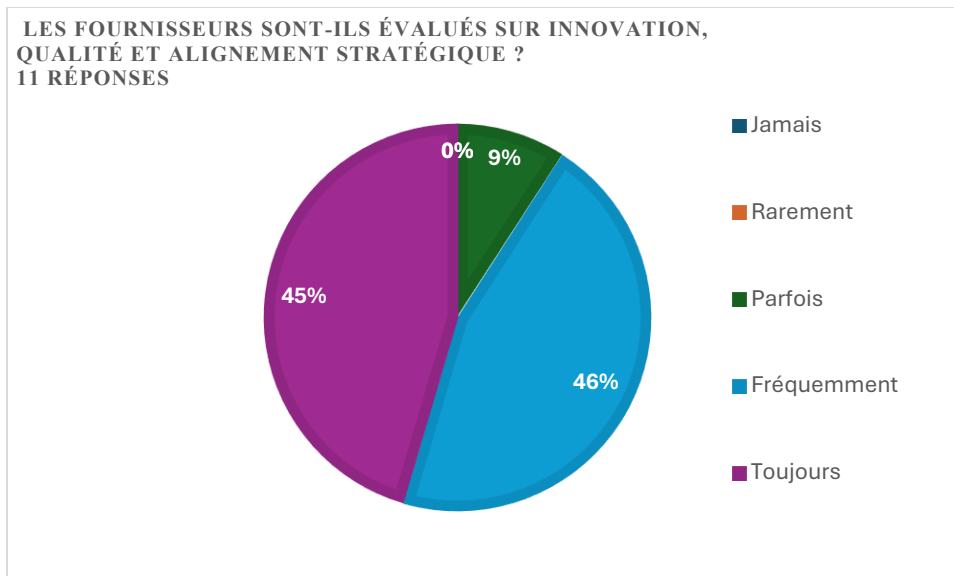


FIGURE 9 : FRÉQUENCE D'ÉVALUATION DES FOURNISSEURS DANS LE PROCESSUS

Normalement, lorsqu'il existe des conflits entre les critères, la tendance est que les décisions privilègent les critères économiques ou qualitatifs. Cependant, selon les réponses obtenues, les répondants ont indiqué que le choix varie en fonction du type de projet. Cela signifie que les organisations optent pour des approches plus flexibles et adaptatives, dans lesquelles les critères sont ajustés en fonction de la nature et des objectifs spécifiques de chaque projet, notamment dans le cadre des décisions fabriquer ou acheter (make or buy).

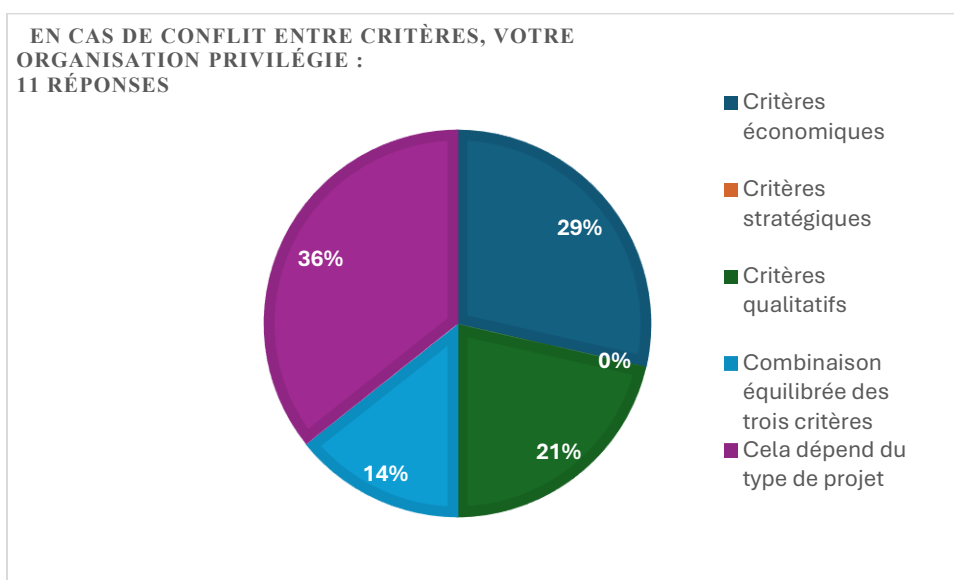


FIGURE 10 : PRIORISATION DES CRITÈRES EN CAS DE CONFLIT SELON LE TYPE DE PROJET

On peut dire que, de manière générale, les résultats montrent que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) ont tendance à être orientées par des critères économiques et qualitatifs, avec pratiquement aucune influence des facteurs stratégiques ou innovants. En revanche, le fait d'évaluer constamment leurs fournisseurs et la flexibilité dans la priorisation des critères indique que les organisations sont préparées pour des décisions plus stratégiques ou, du moins, sont capables de répondre aux exigences de projets spécifiques.

4.2.3 Analyse de l'effet sur la création de valeur et la performance

En ce qui concerne l'effet positif des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) sur la qualité et la performance, les réponses sont unanimes : tous estiment que ces décisions contribuent à améliorer les indicateurs de performance. On peut dire que fabriquer ou acheter (make or buy) est directement lié à l'amélioration des résultats opérationnels et est utilisé par les organisations comme un mécanisme pour optimiser les processus, augmenter l'efficacité opérationnelle et garantir une qualité supérieure.

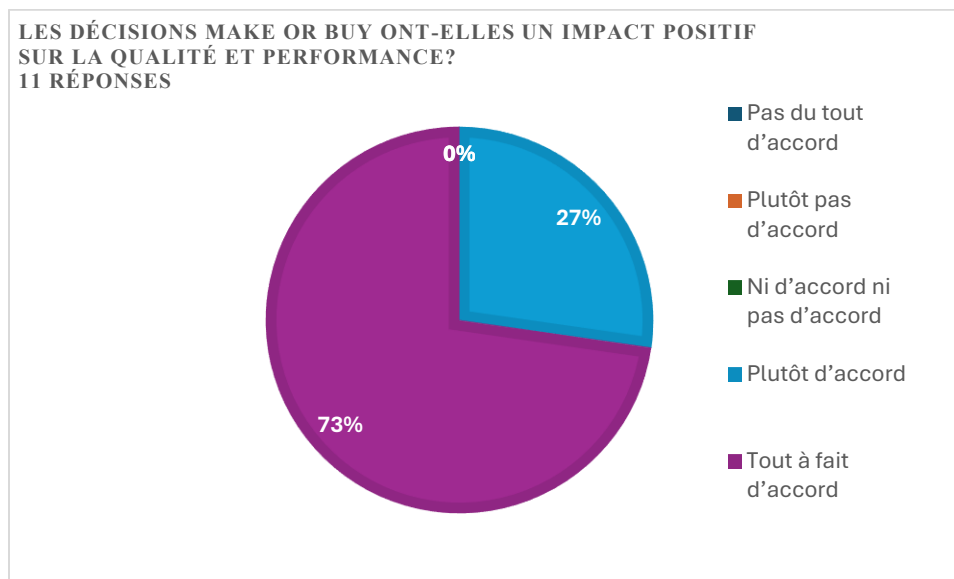


FIGURE 11 : EFFET DES DÉCISIONS SUR LA QUALITÉ ET LA PERFORMANCE

Selon les réponses, il est possible d'affirmer que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) contribuent à la création de valeur à long terme, puisque 82 % des répondants ont indiqué « fréquemment » comme réponse. Cela montre que les décisions ne sont plus considérées comme purement opérationnelles ; elles sont vues comme des éléments pouvant influencer l'avenir de l'organisation. Cela indique que les organisations reconnaissent que choisir de manière cohérente ce qui doit être internalisé ou externalisé

est lié à l'efficacité, aux coûts, à la flexibilité et à l'avantage compétitif, mais démontre également une maturité dans la gestion de projets et de la chaîne d'approvisionnement.

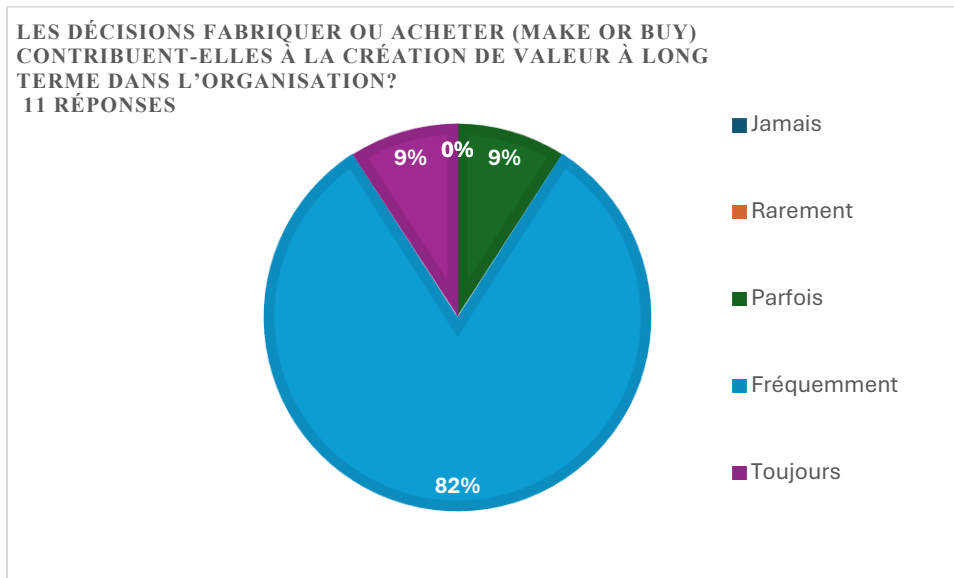


FIGURE 12 : CONTRIBUTION DES DÉCISIONS SUR LA CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME

Tous les répondants sont d'accord sur l'influence que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) exercent sur la capacité d'innovation ; 100 % des réponses ont été positives, dont 36 % totalement d'accord. Cette unanimité confirme ce que décrit la littérature, à savoir que l'externalisation favorise l'accès à de nouvelles technologies et à des connaissances spécialisées. On peut en conclure que la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) peut soit renforcer, soit limiter le facteur d'innovation, selon la stratégie adoptée.

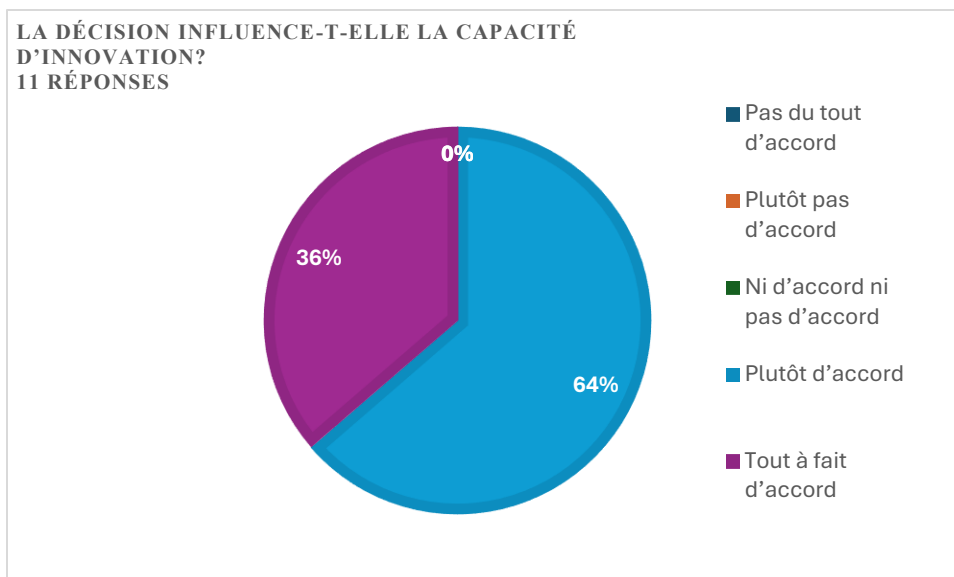


FIGURE 13 : INFLUENCE DES DÉCISIONS SUR LA CAPACITÉ D'INNOVATION

La haute direction considère le thème fabriquer ou acheter (make or buy) comme stratégique, selon 55 % des répondants. Même si les décisions économiques ou liées à la qualité prédominent sur le plan opérationnel, comme cela a été observé précédemment, cela indique qu'au niveau exécutif, le fabriquer ou acheter (make or buy) est classé comme un instrument stratégique qui influence la compétitivité, la structure organisationnelle et le développement.

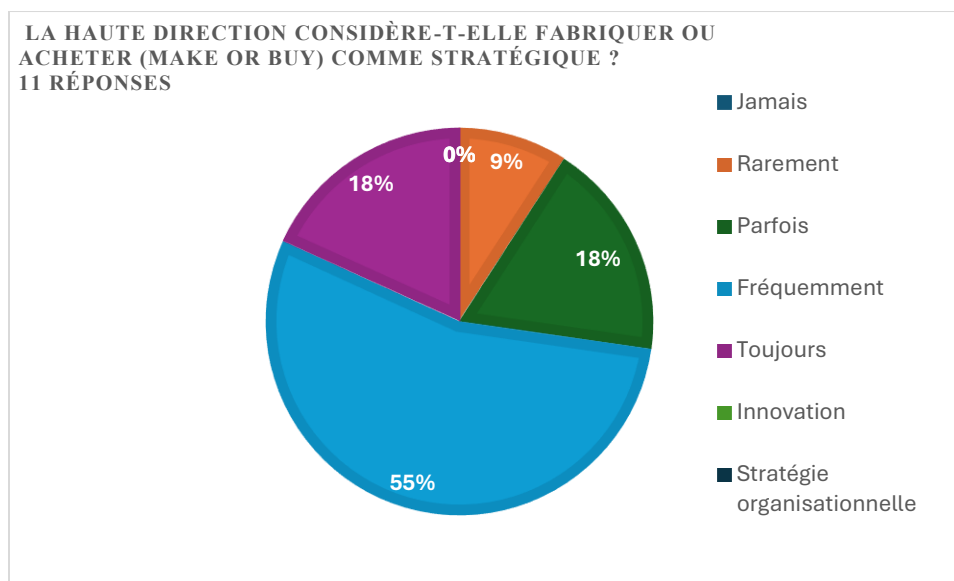


FIGURE 14 : PERCEPTION DU CARACTÈRE STRATÉGIQUE DES DÉCISIONS PAR LA HAUTE DIRECTION

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) ont un effet positif sur l'amélioration de la performance et de la qualité, sur la création de valeur à long terme, sur l'innovation et sur la reconnaissance stratégique. De manière générale, elles vont au-delà d'un simple choix opérationnel et sont considérées par la haute direction comme un outil stratégique qui contribue à la performance, à l'innovation et à la création de valeur.

4.2.4 Analyse de la gestion des risques et cohérence stratégique

4.2.4.1 Formalisation de l'analyse des risques

Le fait qu'il n'y ait qu'une seule réponse, comme parfois, indique l'existence d'un niveau élevé de formalisation, montrant que la gestion des risques fait partie de la structure décisionnelle et se produit rarement de manière informelle.

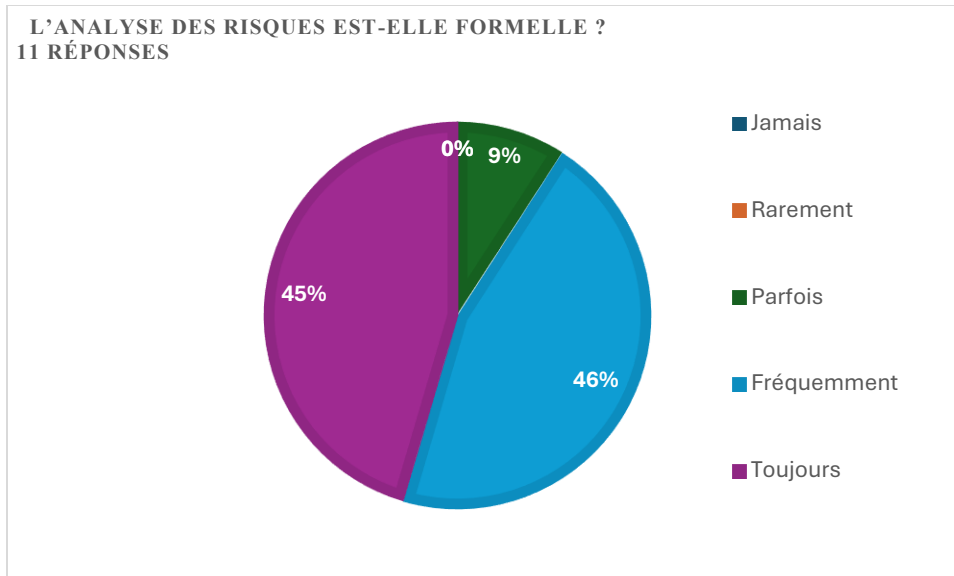


FIGURE 15 : NIVEAU DE FORMALISATION DE L'ANALYSE DES RISQUES

Environ 73 % des réponses sont positives quant à l'existence de mécanismes de révision continue des décisions en fonction des changements externes. Cela renforce l'idée que les organisations sont conscientes que le processus de fabriquer ou acheter (make or buy) est dynamique, adaptable et doit prendre en compte les incertitudes externes.

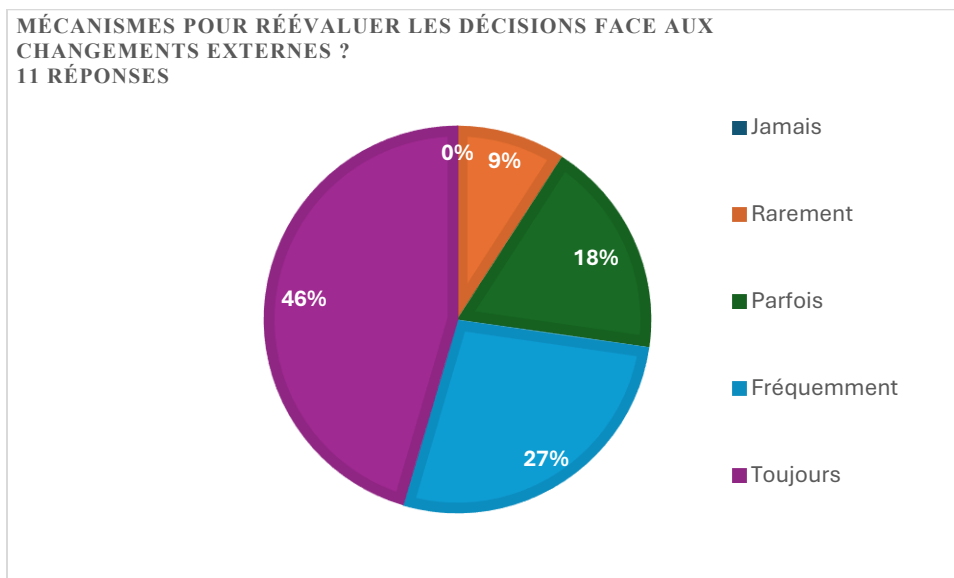


FIGURE 16 : EXISTENCE DE MÉCANISMES DE RÉVISION CONTINUE DES DÉCISIONS

La réévaluation continue est considérée dans les réponses de 9 répondants, ce qui indique que la gestion des risques n'est pas ponctuelle, mais cyclique, et devient de plus en plus mature dans le processus de fabriquer ou acheter (make or buy).

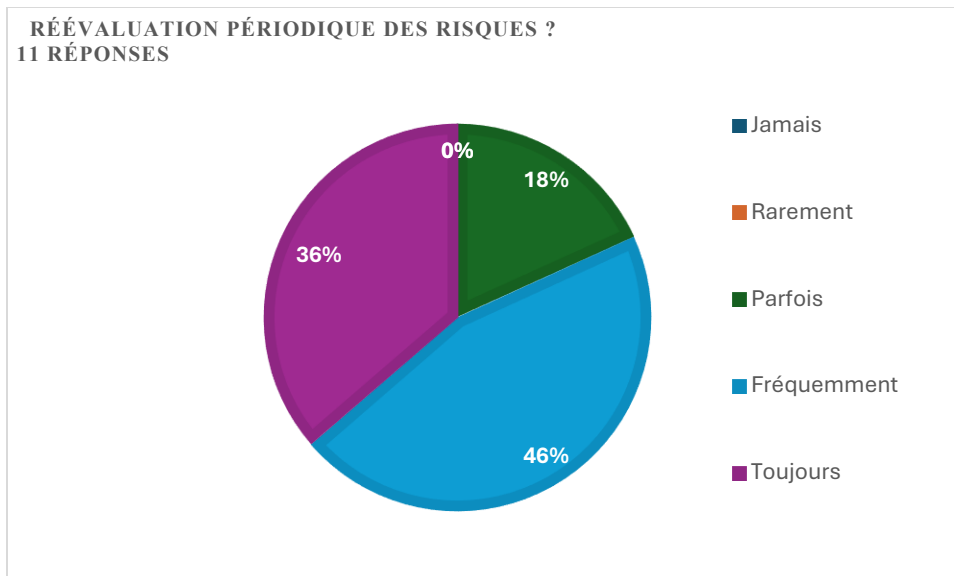


FIGURE 17 : FRÉQUENCE DE LA RÉÉVALUATION DES RISQUES

4.2.4.2 La cohérence stratégique et l'alignement organisationnel

Même avec 4 réponses neutres, on peut considérer que les décisions tendent à rester cohérentes même en situation d'incertitude, car les 6 autres réponses étaient positives et aucune n'était négative, indiquant que les organisations parviennent à maintenir une bonne cohérence stratégique même dans des scénarios incertains.

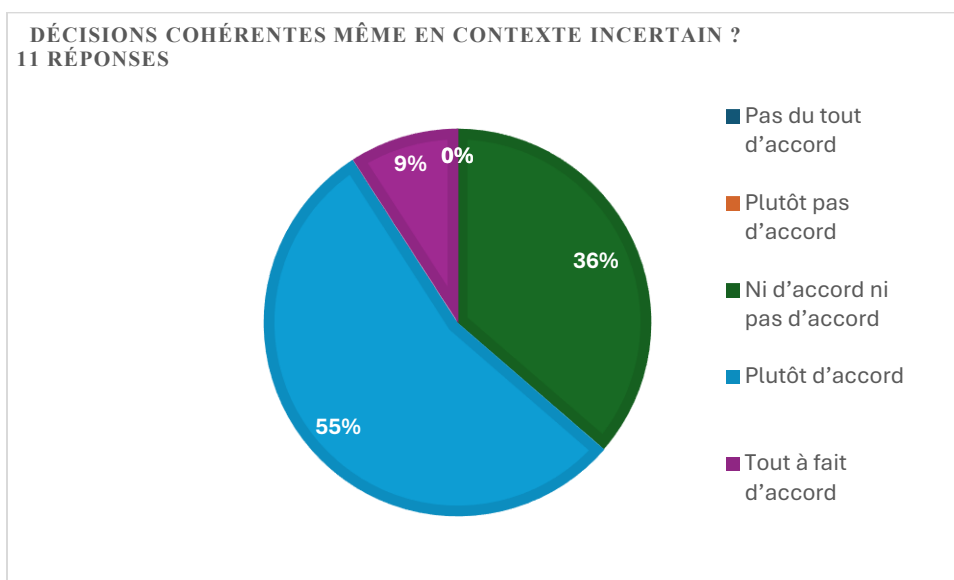


FIGURE 18 : COHÉRENCE STRATÉGIQUE DES DÉCISIONS DANS LE CONTEXTE D'INCERTITUDE

Avec 67 % des réponses indiquant fréquemment et aucune comme jamais, il est possible de conclure que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) ne sont pas prises de manière isolée par un seul département, mais avec la participation de plusieurs domaines, ce qui renforce les aspects techniques et la stratégie de la décision.

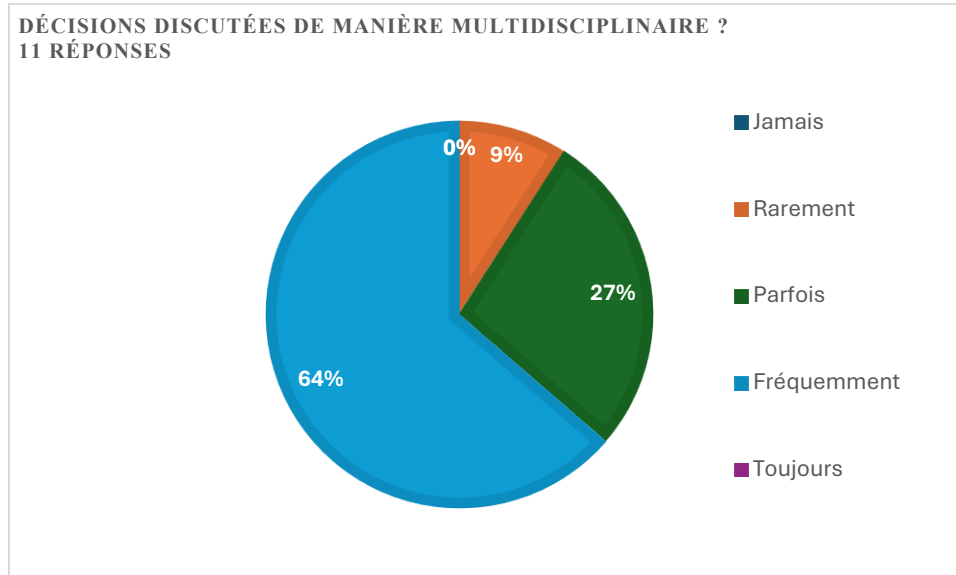


FIGURE 19 : PARTICIPATION MULTIDISCIPLINAIRE DANS LES DÉCISIONS

Malgré la variation de la fréquence, aucune réponse n'a été négative, et la majorité des réponses est concentrée sur «Fréquemment» avec 64 % des réponses et «Parfois» avec 27 %, ce qui montre que le département de gestion de projet agit depuis le début du projet, indiquant qu'il y a une bonne intégration et un bon alignement stratégique organisationnel.

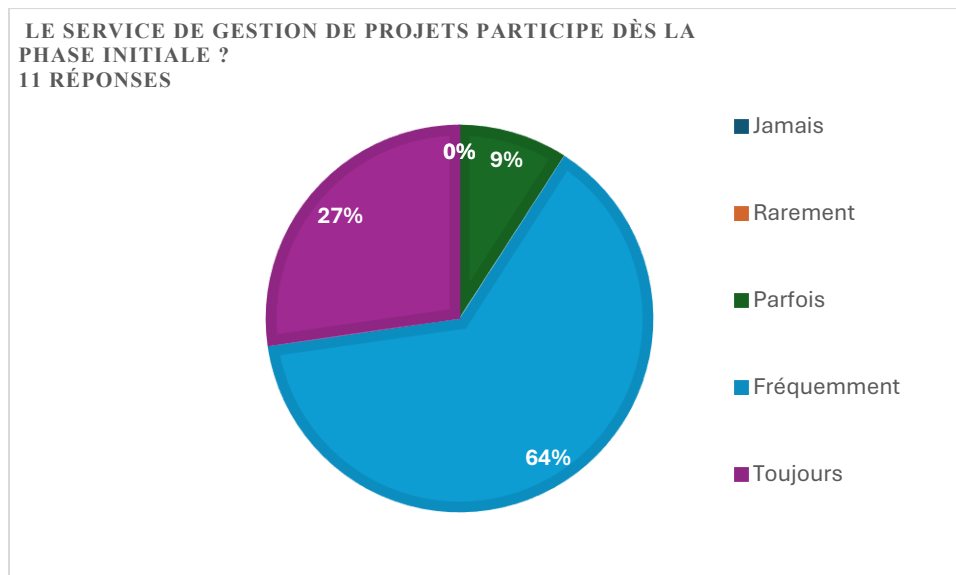


FIGURE 20 : INTÉGRATION DE LA GESTION DE PROJET DANS LES DÉCISIONS

Environ 82 % des répondants ont indiqué de manière positive que les informations circulent bien entre les différentes zones, favorisant l’alignement des opérations, de la stratégie et des projets.

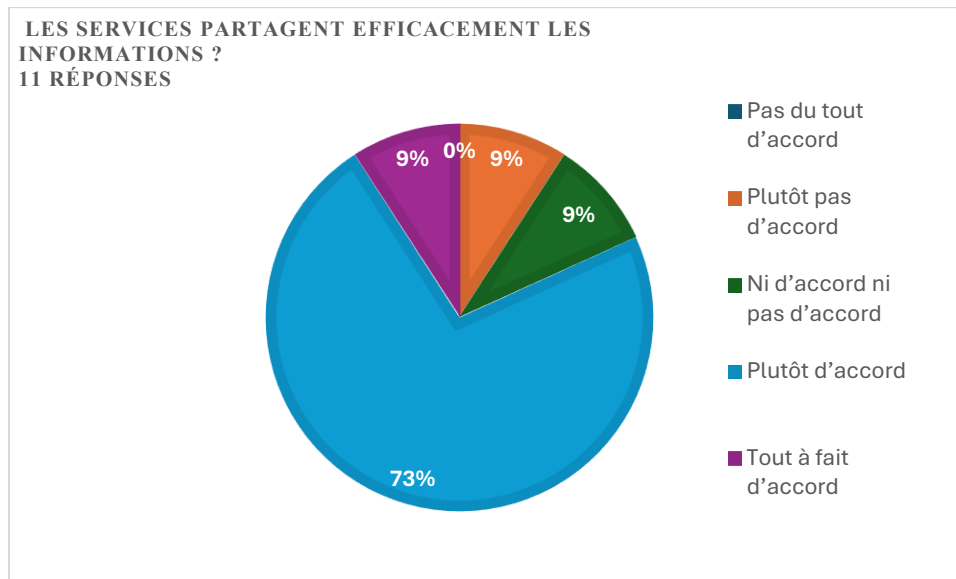


FIGURE 21 : QUALITÉ DE LA CIRCULATION DE L’INFORMATION ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

La majorité des répondants s’accordent à dire qu’il existe une bonne coordination, mais qu’il reste une marge d’amélioration pour l’intégration stratégique, aucun n’ayant répondu « totalement d’accord ».

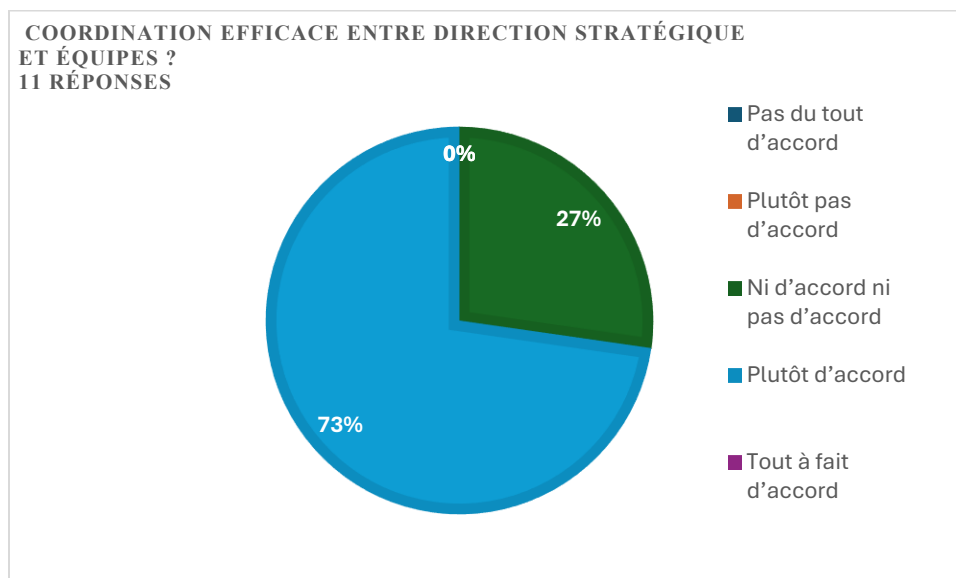


FIGURE 22 : NIVEAU DE COORDINATION STRATÉGIQUE DANS LES DÉCISIONS

Sur la base de l'ensemble des résultats, nous pouvons observer qu'il existe un degré de maturité tant dans la gestion des risques que dans l'alignement stratégique des décisions fabriquer ou acheter (make or buy). Il est possible d'affirmer cela, car la gestion des risques évite l'informalité, fait l'objet de révisions et s'adapte aux changements. Quant à l'alignement stratégique, les décisions sont prises de manière multidisciplinaire et présentent une bonne coordination stratégique.

5. DISCUSSION ET VÉRIFICATIONS DES HYPOTHÈSES

5.1 Influence des outils analytiques sur la rationalité et la subjectivité (H1)

L'analyse réalisée à partir des réponses collectées indique que les organisations dans lesquelles les répondants travaillent, même avec des fréquences différentes, utilisent déjà certaines des méthodes analytiques existantes afin de soutenir les décisions dans les projets de fabriquer ou acheter (make or buy). On peut conclure qu'il existe une certaine cohérence dans la manière dont les processus décisionnels sont menés, car il y a un alignement sur la littérature, qui indique que les décisions d'internalisation ou d'externalisation doivent prendre en compte plusieurs critères, incertitudes et aspects stratégiques, qui composent les méthodes structurées.

Le calcul de Kendall's tau-b montre que l'association estimée varie entre 0,74 et 0,83 dans des scénarios réalistes, suggérant une relation positive forte. Autrement dit, l'utilisation des outils aide les organisations à réduire la subjectivité des décisions.

Il a été constaté qu'il existe un accord entre les répondants : tous comprennent que les outils ont éliminé la nécessité d'analyses intuitives, ce qui rend les décisions fondées et comparables, en plus d'aider à justifier les choix, à quantifier les effets, à mettre en évidence les avantages et les inconvénients et à favoriser la cohérence avec les objectifs stratégiques organisationnels.

La constance dans l'application des outils génère, comme résultat, une plus grande cohérence organisationnelle, car elle réduit le besoin de jugements individuels et améliore la gouvernance. De manière générale, il est possible d'observer que les méthodes analytiques sont largement utilisées et ont gagné en reconnaissance pour leur efficacité à réduire la subjectivité, favoriser l'alignement stratégique et rendre le processus décisionnel plus cohérent et stable.

Par conséquent, il est possible de confirmer l'hypothèse H1 et d'affirmer que les méthodes analytiques augmentent effectivement la rationalité du processus décisionnel de fabriquer

ou acheter (make or buy), réduisent le jugement intuitif et permettent de prendre des décisions alignées sur les objectifs stratégiques à long terme.

5.2 Critères économiques, stratégiques et qualitatifs (H2)

Dans l'analyse des critères économiques, stratégiques et qualitatifs des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy), des modèles de priorisation sont observés, ce qui donne une perception du comportement organisationnel. En général, les critères les plus pertinents sont les coûts et la qualité ; l'innovation et la stratégie organisationnelle n'ont pas d'influence initialement. Cela signifie que les décisions ont tendance à être prises sur la base de l'efficacité économique et de la fiabilité opérationnelle, c'est-à-dire en priorisant toujours la réduction des coûts et le maintien de la qualité.

Concernant la durabilité et la soutenabilité, environ la moitié des répondants considère le facteur durabilité dans les décisions, mais la soutenabilité n'a qu'une influence moyenne de 6 %, suggérant que les pratiques durables sont vues comme complémentaires et non essentielles, contrairement aux critères économiques et qualitatifs.

Il est intéressant de noter que l'évaluation fréquente des fournisseurs est un élément cohérent, réalisée régulièrement, et aucune réponse négative n'a été rapportée. Ainsi, même si l'innovation et les critères stratégiques ne sont pas apparus comme décisifs, la pratique montre que les organisations, grâce au suivi régulier des performances des fournisseurs, garantissent que les standards de qualité sont atteints, soutiennent les éventuelles innovations futures et permettent des décisions stratégiques.

Le calcul du tau-b de Kendall, appariement standard, présente un résultat approximatif de $\tau\text{-b} \approx 0,62$, indiquant une association positive modérée, ce qui signifie qu'il existe une cohérence entre le choix des critères et la pratique. Par exemple, les organisations qui priorisent les coûts dans des scénarios de conflits tendent à privilégier les aspects économiques, et celles qui priorisent la qualité sont alignées sur les aspects qualitatifs.

Il est possible de constater que les organisations réussissent à travailler de manière flexible. Selon les résultats, lorsqu'il existe des conflits entre les critères économiques, qualitatifs ou de risque, elles tendent à adopter une position plus flexible et à s'adapter aux besoins du projet. Par conséquent, la flexibilité, alliée aux évaluations continues des fournisseurs, indique que les organisations peuvent être préparées à intégrer les critères stratégiques et d'innovation, si le projet l'exige, même si ceux-ci exercent une influence significative sur le contexte principal.

Le profil général indique que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) sont orientées par des critères économiques et qualitatifs, sans influence des facteurs stratégiques ou innovants. Cependant, les évaluations constantes des fournisseurs et la

flexibilité générée par la priorisation des critères indiquent la possibilité d'incorporer des facteurs stratégiques ou innovants dans les décisions futures. Ainsi, les organisations montrent leur capacité à équilibrer l'efficacité opérationnelle et la préparation aux décisions stratégiques futures.

5.3 Effet sur la création de valeur et la performance (H3)

L'analyse des décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) concernant la création de valeur et la performance organisationnelle révèle une unanimité dans les réponses, indiquant un effet positif des décisions sur la qualité et les indicateurs de performance, ce qui signifie que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) fonctionnent comme un mécanisme pour optimiser les processus, augmenter l'efficacité opérationnelle et améliorer la qualité.

Environ 82 % des répondants sont d'accord pour dire que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) contribuent à la création de valeur à long terme, ce qui suggère que les organisations comprennent qu'il s'agit d'une décision ayant une incidence au-delà du domaine opérationnel et influençant des aspects stratégiques tels que la performance, l'innovation et la création de valeur, même si ces critères ne semblent pas pertinents au départ.

Comme indiqué dans la littérature, les données montrent que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) apparaissent comme un facilitateur de l'accès à de nouvelles technologies, à des connaissances spécialisées et à des compétences critiques lorsqu'on choisit d'externaliser, puisque 100 % des répondants ont été d'accord avec cette affirmation.

Comme mentionné ci-dessus, sur le plan opérationnel, les priorités sont initialement centrées sur les critères économiques et qualitatifs, contrairement à la haute direction, qui, avec 55 % des réponses, considère les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) comme stratégiques. Cela indique qu'il existe une compréhension de l'effet sur la durabilité et la compétitivité. Ces données suggèrent également que les décisions sont prises conjointement par des équipes multidisciplinaires.

Le calcul de Kendall's τ -b situe le résultat entre +0,60 et +0,70, montrant une association positive modérée à forte, confirmant que la décision de fabriquer ou acheter (make or buy) génère des résultats allant au-delà des résultats opérationnels et influence la stratégie organisationnelle, encore une fois en phase avec la littérature.

Dans l'ensemble, on peut considérer que fabriquer ou acheter (make or buy) est plus qu'une décision purement opérationnelle, se configurant comme un outil stratégique capable

d'influencer directement la performance, le pouvoir d'innovation et la valeur organisationnelle.

5.4 Gestion des risques et cohérence stratégique (H4)

Les données extraites du questionnaire soutiennent l'affirmation selon laquelle la gestion des risques ainsi que l'alignement stratégique sont structurés et présents dans la prise de décision.

L'analyse de la gestion des risques a révélé qu'il existe un haut niveau de formalisation du processus. Concernant la fréquence à laquelle l'analyse est réalisée, environ 91 % des répondants ont répondu positivement ; une seule interview a indiqué « parfois », mais aucune n'a signalé l'inexistence du processus, ce qui montre clairement que le facteur risque fait déjà partie du processus décisionnel et n'est pas considéré comme un élément secondaire. Nous pouvons également conclure qu'il est clair pour les organisations que les décisions de fabrication interne ou externalisation (fabriquer ou acheter (make or buy)) ne sont pas statiques et sont chargées d'incertitudes ; c'est pourquoi elles doivent passer par des révisions constantes et être basées sur des données.

La flexibilité se montre présente à nouveau : huit des onze répondants ont indiqué l'utilisation de méthodes de réévaluation, confirmant que les organisations reconnaissent que le processus n'est pas statique et qu'il existe un réel besoin de s'adapter aux changements du marché. Dans ce sens, 90 % des répondants ont affirmé que la réévaluation se produit de manière périodique, en raison de la nécessité de suivi tout au long du cycle de vie du projet.

Même dans des scénarios dynamiques, les organisations ont montré une cohérence stratégique ; aucune réponse n'a été totalement négative, ce qui indique qu'il existe une stabilité dans les critères utilisés pour fonder leurs décisions, même lorsque surviennent des changements externes ou des pressions opérationnelles.

Concernant la participation multidisciplinaire, deux données indiquent que les décisions ne sont généralement pas prises par une seule zone. La majorité des répondants affirme qu'il y a la participation de différentes zones pendant le processus décisionnel de fabrication interne ou externalisation, avec seulement un répondant indiquant « rarement ». Le résultat général a également été positif quant à l'inclusion du département de gestion de projet, qui est impliqué depuis la phase initiale du projet, confirmant cette participation multidisciplinaire.

Un autre point qui s'aligne sur cette affirmation est que la majorité a également confirmé la présence de la gestion de projet depuis le début du processus. Cela indique que les facteurs techniques, financiers, opérationnels et stratégiques sont considérés de manière

intégrée, améliorant la qualité des décisions et apportant plus de cohérence entre planification, exécution et stratégie.

La communication est un facteur qui apparaît également dans la littérature comme étant essentiel pour l'alignement stratégique. 91 % des réponses ont été positives, et les répondants considèrent que le partage des informations est efficace ; c'est-à-dire que les décisions sont prises en utilisant des données partagées de manière appropriée entre les départements, évitant ainsi le risque de désalignements et favorisant l'alignement entre opérations et objectifs stratégiques. La coordination entre la direction stratégique et les équipes opérationnelles montre le même schéma, où la majorité estime qu'il existe une bonne coordination, mais comme aucune réponse n'a été totalement satisfaisante, on peut comprendre qu'il existe des améliorations à apporter.

Le calcul de τ -b de Kendall a présenté une valeur approximative de 0,62, indiquant une association positive modérée à forte. Cela suggère qu'il existe une méthode logique appliquée de manière standard et qu'il ne s'agit pas d'une procédure isolée ; elle est déjà utilisée de façon cohérente.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que les organisations dans lesquelles les répondants travaillent ont une bonne maîtrise des outils de gestion stratégique et de gestion des risques. Avec des preuves de formalisation des procédures, de révisions continues, de participation de différentes zones, de flux adéquat dans la circulation des informations et de coordination entre les niveaux organisationnels, l'hypothèse est validée et il est démontré que les processus sont structurés, cohérents et capables d'intégrer les risques, la stratégie et l'exécution de manière satisfaisante.

6. CONCLUSION

6.1 Conclusion générale

Les données générales de l'enquête montrent que les organisations dans lesquelles les répondants travaillent utilisent des logiques bien structurées pour les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy), en se basant sur des méthodes analytiques, des critères techniques et économiques, des pratiques de gestion des risques et la cohérence stratégique. Les résultats sont alignés sur ce que nous avons observé dans la revue de littérature, qui indique que les décisions d'internaliser ou d'externaliser sont sorties du domaine opérationnel et ont été incorporées dans la gestion stratégique comme source de création de valeur organisationnelle (Williamson, 1985 ; Quinn & Hilmer, 1994). Il est possible de valider les tendances théoriques et de comprendre les pratiques appliquées par les organisations qui conduisent effectivement le processus décisionnel.

Les résultats trouvés pour l'hypothèse H1 ont montré que les méthodes analytiques sont utilisées dans la pratique, puisque 55 % des répondants sont totalement d'accord et 45 % sont partiellement d'accord, ainsi 100 % ont affirmé être des utilisateurs de méthodes structurées, lesquelles jouent un rôle important dans la réduction de la subjectivité. L'utilisation continue de ces outils apparaît comme un élément améliorant la qualité, renforce également la gouvernance et réduit le besoin d'opinions individuelles basées sur l'expertise et l'expérience. Cela est en ligne avec ce que de nombreux auteurs ont déjà observé, à savoir que, pour obtenir de bons résultats, il est nécessaire de soutenir les décisions avec des méthodes structurées qui traitent de manière cohérente les incertitudes, les multiples critères et les arbitrages complexes (McIvor, 2005 ; Lacity & Willcocks, 2014). Nous concluons que H1 confirme que les outils analytiques fonctionnent comme des mécanismes de rationalisation du processus, rendant les décisions plus cohérentes et alignées sur les objectifs organisationnels à long terme.

Concernant l'hypothèse H2, l'enquête a montré que le coût, avec 46 % des réponses, et la qualité, avec 36 %, sont les critères qui se distinguent. Ce pourcentage élevé indique que les organisations priorisent de manière prédominante les critères économiques et qualitatifs, laissant les facteurs stratégiques et innovants, qui apparaissent avec 18 % des réponses, et la durabilité, avec 6 %, en second plan. La littérature décrit cela comme une « orientation pragmatique » dans la décision de fabriquer ou acheter (make or buy), ce qui signifie que l'efficacité opérationnelle et la fiabilité sont considérées comme les éléments décisionnels les plus importants dans le processus (Fine & Whitney, 1996 ; Handfield et al., 2009). Le calcul de Kendall's tau-b ($\tau\text{-}b \approx 0,62$) a indiqué une association positive modérée entre les préférences et la pratique, confirmant que, en pratique, il existe une cohérence entre les critères indiqués comme priorité et le choix réel dans des situations de conflit. Nous remarquons que, sur le plan opérationnel, les critères stratégiques ont une influence nulle, en phase avec ce que la littérature indique concernant de nombreuses organisations qui considèrent encore fabriquer ou acheter (make or buy) uniquement comme une décision opérationnelle, même si tout indique fortement qu'il existe une influence stratégique importante (Niu et al., 2021).

L'hypothèse H3 va de pair avec la prédominance des critères économiques et qualitatifs, puisque 82 % des répondants ont affirmé que ces décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) contribuent fréquemment à la création de valeur à long terme et que 100 % reconnaissent que les décisions affectent directement la capacité d'innovation des organisations, car elles facilitent l'accès aux innovations technologiques, aux connaissances spécialisées et aux compétences critiques. Cela indique que, lorsque les décisions opérationnelles sont prises de manière structurée, elles fonctionnent également comme des outils stratégiques qui génèrent des avantages compétitifs (Pisano & Shih, 2009 ; Walker & Hampson, 2008). Ainsi, nous concluons que le fabriquer ou acheter (make or

buy), en plus d'améliorer l'efficacité opérationnelle, influence également la création de valeur, l'innovation et la performance organisationnelle.

Enfin, l'hypothèse H4, qui analyse la gestion des risques et la cohérence stratégique, apparaît comme un processus bien structuré et mature selon les données collectées. L'existence d'un processus de formalisation des risques et la révision continue provoquée par les changements externes et la réévaluation périodique, rapportée par 91 % des répondants, montrent que la gestion des risques est effectuée de manière systématique, démontrant un alignement sur les recommandations de gestion de projets et des opérations (PMI, 2021 ; Chapman & Ward, 2011). Quant à la participation multidisciplinaire et à l'implication de la division projets depuis le début du processus, ainsi qu'à la distribution cohérente de l'information entre les départements, ces éléments apparaissent positivement dans 82 % des organisations. Cela constitue une preuve que les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) sont intégrées aux objectifs stratégiques, conformément à ce que défendent de nombreux auteurs, selon lesquels l'alignement représente un élément indispensable pour que les décisions d'approvisionnement soient efficaces (Porter, 1996 ; Mahendranonhan et al., 2024). La cohérence entre les priorités déclarées par les répondants et ce qui est réellement pratiqué renforce la compréhension que les processus sont exécutés de manière cohérente et intégrée.

Il existe un alignement entre les données collectées et la théorie, ce qui indique que les organisations dans lesquelles les répondants travaillent montrent un bon niveau de connaissance et sont bien structurées pour travailler sur des projets de fabriquer ou acheter (make or buy). Les outils analytiques structurés de H1 agissent sur les facteurs subjectifs, les transformant en données analysables. Les critères économiques et qualitatifs de H2 sont utilisés comme base pour la prise de décision. H3 confirme les effets des décisions sur la création de valeur, la performance, la gestion des risques et la cohérence stratégique. H4 structure le processus et garantit sa cohérence.

La combinaison de tous les éléments forme un système décisionnel intégré, où l'efficacité opérationnelle, la rationalité analytique, la gouvernance et la vision stratégique se complètent, résultant en des décisions alignées sur les objectifs stratégiques organisationnels.

6.2 Limites de la recherche

Cette étude a présenté des résultats importants en ce qui concerne les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) dans les projets. Elle a démontré que ces décisions dépassent le cadre des choix opérationnels, à travers l'utilisation d'outils analytiques, la priorisation des critères et l'intégration stratégique, augmentant l'alignement des décisions et affectant de manière positive la performance, l'innovation et la création de valeur organisationnelle.

Cependant, il est important de rappeler qu'il existe certaines limites qui doivent être prises en compte dans l'analyse et l'interprétation des résultats.

Le volume réduit de l'échantillon peut être considéré comme une limitation. L'enquête a été réalisée auprès de 11 professionnels qui travaillent dans le domaine de la gestion de projets, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats à d'autres secteurs d'activité et types d'organisations. Environ 55 % des répondants sont des professionnels ayant plus de 10 ans d'expérience dans le domaine, ce qui a contribué à la cohérence des réponses, mais peut également influencer les données en raison de facteurs comportementaux et culturels propres aux organisations.

Les répondants sont des professionnels de divers secteurs, tels que l'industrie automobile, aéronautique, portuaire, la fabrication, les technologies de l'information et les services, provenant d'organisations de taille moyenne et grande, selon les données budgétaires et le nombre de salariés. Ce point influence également la généralisation des résultats à des organisations de plus petite taille ou à des secteurs avec des segments opérationnels différents, en raison de la différence de structure, de processus et de ressources disponibles.

Un autre point important concerne la perception des répondants ; c'est-à-dire que les réponses peuvent être influencées par l'opinion personnelle de l'interviewer. Par exemple, les réponses concernant l'alignement stratégique des décisions ou l'efficacité des outils analytiques peuvent refléter le point de vue individuel des gestionnaires et ne pas correspondre à ce qui est réellement pratiqué au sein des organisations.

Il est important de rappeler que l'étude constitue une analyse statique, réalisée à un moment précis où les données ont été collectées, et que, en revanche, les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) sont dynamiques et sont affectées par les changements de marché, l'évolution technologique et la stratégie organisationnelle au fil du temps, variable non prise en compte.

Les limites indiquent qu'il convient de rester prudent dans la généralisation des résultats, mais cela n'affecte pas la validité des résultats obtenus à partir de l'échantillon.

6.3 Recommandations

Sur la base des données collectées et selon les limitations observées, il serait recommandé que, dans les recherches futures, on approfondisse la compréhension des facteurs culturels, environnementaux et comportementaux qui peuvent affecter la manière dont les décisions de fabriquer ou acheter (make or buy) sont prises.

Un autre point important et actuel serait de mieux comprendre l'effet de l'utilisation des outils numériques modernes, tels que les systèmes d'Intelligence Artificielle (IA), apprentissage numérique, analyse prédictive, alliés aux méthodes traditionnelles. Ce type

de technologie permet d'analyser des données en masse, de simuler des scénarios, de prévoir les risques et les effets, rendant le processus décisionnel plus rapide et précis.

Les relations solides sont fondamentales pour assurer des décisions alignées sur la stratégie d'entreprise, et approfondir la compréhension de ce facteur apporterait de grandes contributions. Il est essentiel que le choix d'un fournisseur ne se limite pas au coût le plus bas ; il est nécessaire de comprendre l'effet en termes de valeur stratégique, de fiabilité, de capacité d'innovation et de durabilité. Un coût faible peut apporter des résultats immédiats, mais qui peuvent ne pas se maintenir et compromettre l'efficacité et la compétitivité ; d'autre part, la fidélisation d'un fournisseur de manière stratégique peut générer des bénéfices à long terme, tout en réduisant les risques opérationnels et en renforçant la chaîne d'approvisionnement.

En général, pour les recherches futures, il est recommandé d'explorer de manière plus approfondie les éléments culturels, comportementaux et environnementaux, d'étudier l'influence de l'utilisation des outils numériques modernes et d'analyser les bénéfices de la gestion stratégique des fournisseurs.

RÉFÉRENCES

Ahern, T.; Byrne, J.; Leavy, B. Competitive positioning and fabriquer ou acheter (make or buy) (make or buy) decisions in dynamic markets. *Long Range Planning*, v. 56, n. 4, p. 102–118, 2023.

Ahmed, R.; Zhang, L.; Kumar, P. Innovation-driven fabriquer ou acheter (make or buy) strategies: Balancing internal capabilities and external partnerships. *Technovation*, v. 125, 102753, 2024.

Alencar, J.; Mota, R. Aplicação do método ANP em decisões estratégicas de terceirização. *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, v. 29, n. 3, p. 112–128, 2023.

Arnold, U.; Essig, M.; Michel, U. Fabriquer ou acheter (make or buy) Decisions in Supply Management. *International Journal of Procurement Management*, v. 12, n. 3, p. 233–250, 2019.

Awuzie, B. O.; McDermott, P. Performance Measurement in Project Procurement: Toward a Value-Based Framework. *Journal of Public Procurement*, v. 24, n. 1, p. 45–68, 2024.

Bianchini, A.; Rizzi, F. Expanding TCO models for durabilité-oriented decision-making. *Journal of Cleaner Production*, v. 410, p. 137–152, 2023.

Boer, L. de; Labro, E.; Morlacchi, P. A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 7, n. 2, p. 75–89, 2001.

Chesbrough, H. Open Innovation and Strategic Outapprovisionnement Decisions. *California Management Review*, v. 65, n. 2, p. 34–52, 2023.

Chih, Y.-Y.; Zwikael, O. Stakeholder ecosystems and project governance. *International Journal of Project Management*, v. 39, n. 7, p. 764–778, 2021.

Conforto, E.; Amaral, D. Agilidade e decisões de aquisição em projetos complexos. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 13, n. 4, p. 45–59, 2022.

Cooper, M. Understanding Supplier Selection Criteria. *Preprints.org*, 2024. DOI: 10.20944/preprints202404.0156.v1.

Culliton, J. W. *The Fabriquer ou acheter (make or buy) Decision*. Cambridge : Harvard University Press, 1942.

Ellram, L. M.; Tate, W. L. Reframing Fabriquer ou acheter (make or buy) Decisions for Strategic Value Creation. *Journal of Supply Chain Management*, v. 57, n. 3, p. 17–32, 2021.

Flyvbjerg, B.; Gardner, D. Governance failures in large projects. Oxford University Press, 2023.

Gartner Inc. Strategic Approvisionnement in a Modular World: Balancing Cost, Agility and Resilience, 2024.

Geraldi, J.; Söderlund, J. Strategic configuration of organizational capabilities. *Research-Technology Management*, v. 66, n. 1, p. 42–54, 2023.

Grant, R. Knowledge-Based View and Internalization Strategies. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 7, p. 1224–1243, 2021.

Gunduz, M.; Arditi, D.; Al-Obaidi, K. Digital Frameworks for Outapprovisionnement Performance. *Automation in Construction*, v. 165, 104532, 2025.

Harrigan, K. R. Vertical Integration and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 397–425, 1985.

Hornigren, C. T.; Datar, S. M.; Rajan, M. V. *Cost Accounting*. 14. ed. Pearson, 2013.

Jayant, A.; Azhar, M.; Goyal, D. P. Fuzzy AHP approach for fabriquer ou acheter (make or buy) decision. *International Journal of Engineering and Technology*, v. 6, n. 3, p. 212–221, 2014.

Jia, F.; Bai, X. Beyond Cost: A Multicriteria Approach to Outapprovisionnement Decisions. *International Journal of Production Economics*, v. 246, 108–120, 2022.

Kancs, D. Uncertainty of Supply Chains: Risk and Ambiguity. arXiv, 2024.

Kaplan, R.; Norton, D. *The Tableau de bord équilibré*. Harvard Business School Press, 1996.

Killen, C. P.; Hunt, R. A. Risk-based portfolio management. *International Journal of Project Management*, v. 39, p. 587–600, 2021.

Krause, D. R.; Handfield, R. B.; Scannell, T. V. Supplier Development Practices. *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 123–139, 2007.

Lacity, M.; Willcocks, L. Nine Practices for Better Outapprovisionnement. *MIT Sloan Management Review*, v. 55, n. 3, p. 65–75, 2014.

Li, T.; Zhang, Y.; Chen, Q. AI-driven decision models. *International Journal of Production Economics*, v. 267, 108–126, 2024.

Li, Y.; Zhang, H.; Chen, L. AI-assisted multicriteria frameworks. *Expert Systems with Applications*, v. 239, 122341, 2024.

Liu, H.; Zhang, Q.; Xu, L. ESG-driven operational strategies. *Journal of Cleaner Production*, v. 413, 137–149, 2023.

Longauer, R. Dynamic Hybrid Models for Fabriquer ou acheter (make or buy). *European Journal of Operational Research*, v. 309, p. 655–672, 2023.

Nguyen Van, I. Digital transformation and approvisionnement decisions. 2025.

Obloj, T.; Sengul, M. Governance and deverticalization. 2025.

Phaal, R.; Farrukh, C.; Probert, D. *Technology Management Framework*. 2006.

Porter, M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1996.

Probert, D. Fabriquer ou acheter (make or buy) frameworks (1996; 1997). Diversas edições citadas no texto.

Reitsma, E.; et al. (Citada no texto – referência parcial).

Teece, D. *Dynamic Capabilities*. 2024.

Walker, A.; Hampson, K. Collaborative procurement and governance in project delivery. 2008.

ANNEXE

Ce questionnaire vise à explorer l'importance des décisions fabriquer ou acheter (make or buy) en gestion de projets. L'objectif est de comprendre comment les gestionnaires intègrent des outils analytiques dans les décisions stratégiques, en les alignant sur la stratégie organisationnelle et les attentes des parties prenantes.

Vos réponses permettront d'identifier les pratiques efficaces dans la prise de décision en environnements complexes, en tenant compte de l'utilisation des méthodes analytiques, de la gestion des risques et de la création de valeur dans les projets.

Les informations recueillies seront utilisées exclusivement à des fins académiques et traitées avec la plus stricte confidentialité.

Le questionnaire est divisé en deux sections :

- A. Présentation du répondant, pour mieux comprendre son profil professionnel et son expérience en gestion de projets.
- B. Questions principales, centrées sur les pratiques, perceptions et stratégies liées aux décisions fabriquer ou acheter (make or buy) en mode projet.

Section A : Informations générales

1. Quel est votre secteur d'activité ?

- Industrie de la construction
- Technologie de l'information
- Aéronautique
- Automobile
- Industrie alimentaire
- Agriculture
- Industrie de la santé
- Industrie cosmétique

- Industrie bancaire
- Ingénierie
- Autre : _____

2. Êtes-vous impliqué dans les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) dans votre organisation ?

- Oui
- Non

3. Si oui, quel est votre niveau actuel d'implication dans les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) au sein des projets ?

- Occasionnel
- Modéré
- Fréquent
- Très fréquent

4. Quel poste occupez-vous dans la gestion de projet ?

- Membre de l'équipe du projet
- Chef de projet
- Directeur de projet
- Ingénieur de projet
- Autre :

5. Depuis combien de temps travaillez-vous en gestion de projets ?

- [Moins de 2 ans]
- [2 ;5 ans]
- [6 ;10 ans]
- [11 ;15 ans]
- Plus de 15ans

6. Budget moyen d'un projet ?

- Moins de 50.000 \$
- Entre 50.000 \$ et 199.000 \$
- Entre 200.000 \$ et 499.000\$
- Entre 500.000 \$ et 999.000\$
- Plus de 1.000.000 \$

7. Effectif de l'organisation ?

- 0 à 4 employés
- 5 à 19 employés
- 20 à 49 employés
- 50 à 99 employés
- 100 à 299 employés
- 300 à 499 employés
- Plus de 500 employés

Section B : Décisions fabriquer ou acheter (make or buy)

8. Votre organisation utilise-t-elle des méthodes structurés (TCO, AHP, AMD, etc.) pour appuyer les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Toujours

9. L'utilisation de ces méthodes contribue-t-elle à réduire la subjectivité des décisions ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord

Ni d'accord ni pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

10. Ces méthodes facilitent-ils l'alignement des décisions fabriquer ou acheter (make or buy) avec les objectifs stratégiques de l'organisation ?

Jamais

Rarement

Parfois

Fréquemment

Toujours

11. Votre organisation utilise-t-elle des indicateurs de performance (KPI) spécifiques pour suivre les résultats des décisions fabriquer ou acheter (make or buy) ?

Jamais

Rarement

Parfois

Fréquemment

Toujours

12. À votre avis, quel critère a le plus de poids dans les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) ?

Coût

Qualité

Risque

Innovation

Stratégie organisationnelle

13. Les pratiques de décision fabriquer ou acheter (make or buy) tiennent-elles compte des aspects de durabilité sociaux, environnementaux et économiques ?

Oui

Non

14. Si vous avez répondu oui dans la question précédente, quel est le poids (%) de la question reliée à la durabilité dans vos projets fabriquer ou acheter (make or buy) ?

Moins de 3 %

Plus de 3 % et moins de 6 %

Plus de 6 % et moins de 10 %

Plus de 10 % et moins de 20 %

Plus de 20 %

15. Les fournisseurs sont-ils évalués non seulement sur les coûts, mais aussi sur l'innovation, la qualité et l'alignement stratégique ?

Jamais

Rarement

Parfois

Fréquemment

Toujours

16. Lorsqu'il existe un conflit entre les critères économiques comme coût et les critères stratégiques ou qualitatifs comme innovation, durabilité, alignement, votre organisation privilégie principalement :

Critères économiques : réduction des coûts

Critères stratégiques : avantage concurrentiel, innovation, etc.

Critères qualitatifs : qualité, durabilité, satisfaction du client, etc.

Combinaison équilibrée des trois critères

Cela dépend du type de projet

17. Les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) ont-elles un impact positif sur la qualité et la performance des projets ?

Pas du tout d'accord

- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

18. Les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) contribuent-elles à la création de valeur à long terme dans l'organisation ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Toujours

19. La décision d'internaliser ou d'externaliser influence-t-elle la capacité d'innovation de l'entreprise ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

20. La haute direction de l'entreprise considère-t-elle la décision fabriquer ou acheter (make or buy) comme un élément stratégique pour la compétitivité et l'innovation ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Toujours

21. L'analyse des risques constitue-t-elle une étape formelle du processus de décision fabriquer ou acheter (make or buy) ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Toujours

22. Les décisions demeurent-elles cohérentes avec la stratégie organisationnelle même dans des contextes incertains ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

23. Votre organisation dispose-t-elle de mécanismes pour réévaluer les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) face aux changements externes comme marché, technologie, politique ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Toujours

24. Votre organisation réévalue périodiquement les risques associés aux décisions fabriquer ou acheter (make or buy) tout au long du cycle de vie du projet et non seulement lors de la phase de planification.

- Jamais
- Rarement

- Parfois
- Fréquemment
- Toujours

25. Les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) sont-elles discutées de manière multidisciplinaire, impliquant les finances, l'ingénierie, les achats et la stratégie ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Toujours

26. Le service de gestion de projets participe-t-il activement à l'analyse fabriquer ou acheter (make or buy) dès la phase initiale du projet ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Toujours

27. Les différents services fonctions de l'organisation (achats, finances, ingénierie, stratégie, gestion de projets, etc..) partagent efficacement les informations nécessaires pour soutenir les décisions fabriquer ou acheter (make or buy).

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

28. Les décisions fabriquer ou acheter (make or buy) résultent d'une coordination efficace entre la direction stratégique et les équipes opérationnelles de projet.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord