Chapitre 8  
Quelles options stratégiques   
pour les entreprises : externalisation   
ou intégration ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| 7. La stratégie des organisations (36 %)  Positionnée sur un marché concurrentiel, l’entreprise doit se distinguer de ses concurrents. Le processus stratégique lui permet d’identifier un avantage concurrentiel à partir duquel elle va construire sa stratégie. Si les organisations publiques ne connaissent pas, en principe, cette concurrence de marché, elles doivent néanmoins atteindre des objectifs définis par leurs missions et peuvent être soumises à une concurrence émanant d’autres organisations publiques ou d’organismes privés. Ainsi, mettre en place une stratégie leur est indispensable. Quant aux associations, leur réflexion stratégique est essentiellement orientée vers la recherche et la pérennisation de ressources financières et humaines.  L’élève doit être capable de :  – identifier les avantages concurrentiels d’une entreprise, les ressources spécifiques qu’une organisation publique ou une association peuvent valoriser ;  – repérer et analyser les choix stratégiques d’une organisation ;  – comparer les choix stratégiques d’une entreprise avec ceux d’autres organisations ;  – caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les organisations publiques et les associations ;  – repérer l’influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d’une organisation. | | |
| **7.3 Quelles options stratégiques pour les entreprises ?** | – Externalisation, intégration | Le diagnostic stratégique aboutit pour l’entreprise à l’identification d’un ou plusieurs avantage(s) concurrentiel(s) sur lequel (lesquels) les choix stratégiques reposent. Toutefois, ces avantages concurrentiels sont susceptible(s) d’être remis en cause à tout moment.  Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper autour de quelques stratégies types. Ces choix sont en partie contraints par l’influence des parties prenantes. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| **1. En quoi consiste l’externalisation et quels sont ses enjeux ?** | 1. Définir l’externalisation.  2. Repérer ses différentes modalités.  3. Indiquer les avantages et les limites de l’externalisation. |
|  |  |
| **2. Qu’est-ce que l’intégration et quels sont ses enjeux ?** | 1. Caractériser l’intégration verticale dans ses différents aspects.  2. Mettre en évidence les avantages et les limites de l’intégration. |

Cours

1. En quoi consiste l’externalisation et quels sont ses enjeux ?

L’externalisation est une stratégie qui consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d’autres entreprises ; autrement dit, à « faire faire » plutôt qu’à faire elle-même.

Elle peut concerner diverses activités de l’entreprise. Ainsi, l’externalisation de la production, ou sous-traitance, consiste à confier à une entreprise la réalisation de tout ou partie de sa production (ex. : Renault confie à LG la production de batteries pour ses véhicules électriques). Quant à l’externalisation de la distribution, elle prend aujourd’hui couramment la forme de la franchise (ex. : Jeff de Bruges). Un contrat de franchise lie un franchiseur et des franchisés. Le premier s’engage à fournir aux seconds ses produits, son savoir-faire, sa marque et une assistance en échange du versement par les franchisés d’un droit d’entrée dans le réseau de franchise et de redevances sur son chiffre d’affaires. Enfin, l’externalisation peut concerner les fonctions de support de l’entreprise, c’est-à-dire les fonctions qui, comme la logistique, les ressources humaines, la comptabilité, l’informatique, permettent à l’entreprise de réaliser ses activités principales.

L’externalisation présente des avantages pour l’entreprise qui fait ce choix stratégique souvent influencé par les parties prenantes. Elle lui permet en effet de réduire ses coûts (puisque l’entreprise n’aura plus à réaliser d’investissements dans l’activité externalisée) ainsi que d’améliorer la qualité des biens ou services offerts grâce au recours à des entreprises extérieures spécialisées dans l’activité qui leur est confiée. L’entreprise qui externalise peut ainsi se concentrer sur son cœur de métier de façon à renforcer ses ressources et ses compétences pour maintenir et développer son avantage concurrentiel.

Cependant, cette stratégie d’externalisation présente des limites qui ne doivent pas être négligées par l’entreprise. Il existe en effet un risque de dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs (exemple des retards de livraison de l’iPhone 5 du fait des difficultés de production du sous-traitant d’Apple). Des problèmes sociaux peuvent aussi survenir (à la suite de suppressions d’emplois et/ou de transferts des contrats de travail au prestataire extérieur) et faire naître des problèmes de cohésion des salariés. Enfin, l’externalisation risque d’entraîner une perte de ressources et de compétences (stratégiques et distinctives) de l’entreprise nécessaires pour le maintien de son avantage concurrentiel. Ce risque peut alors conduire à une décision stratégique de ré-internalisation de certaines activités au sein de l’entreprise (General Motors a ainsi décidé en 2012 de réintégrer son activité de développement de logiciels dans les trois à cinq ans).

2. Qu’est-ce que l’intégration et quels sont ses enjeux ?

L’intégration consiste à internaliser au sein de l’entreprise des activités qui n’étaient jusqu’alors pas réalisées par elle. Ces activités sont situées en amont et/ou en aval des activités actuelles et s’inscrivent dans une logique de filière de production.

Cette stratégie peut être réalisée en amont vers les fournisseurs (ex. : Jardiland possède des pépinières dans lesquelles sont produits les arbres, les plantes, les fleurs vendus dans ses magasins) et/ou en aval, c’est-à-dire vers la distribution (ex. : le groupe Swatch ouvre de nouveaux points de vente pour y vendre lui-même l’ensemble de ses marques d’horlogerie moyenne et haut de gamme).

L’intégration verticale est en fait une stratégie de diversification puisqu’elle conduit l’entreprise à faire elle-même et à développer de nouvelles activités et non à faire faire. Elle peut être partielle ou totale quand l’entreprise réalise elle-même l’ensemble des activités de sa filière (ex. : Swatch possède non seulement des usines de production de montres et de composants mais il dispose aussi de magasins en propre pour y vendre directement ses marques).

Le recours à l’intégration est justifié par *les avantages* que cette stratégie apporte à l’entreprise. Grâce à l’intégration, l’entreprise peut en effet :

* sécuriser ses approvisionnements et/ou ses débouchés, en réduire les coûts et s’assurer de leur qualité, élément important pour son image de marque ;
* mieux coordonner les activités situées amont et/ou aval de ses activités actuelles pour en rationaliser l’organisation mais aussi accaparer les marges jusqu’alors réalisées par les fournisseurs et/ou distributeurs ;
* accroître le pouvoir de l’entreprise en amont et/ou en aval de la filière (exemple de Suez Environnement).

En revanche, la stratégie d’intégration présente *plusieurs limites*. Elle peut être source de rigidités et rendre l’entreprise moins flexible car elle doit coordonner plus d’activités, coordination qui peut entraîner des coûts supplémentaires. De plus, l’intégration fragilise l’entreprise et peut la conduire à cumuler les pertes (comme c’est le cas de TomTom). Alors que l’entreprise peut rapidement changer de fournisseurs et/ou de distributeurs, il lui est en effet difficile de se retirer d’une activité de la filière dans laquelle elle a réalisé des investissements spécialisés et souvent importants lorsque cette activité rencontre des difficultés. Enfin, l’intégration, puisqu’elle amène l’entreprise à développer de nouvelles activités et à gérer plusieurs métiers, suppose la maîtrise de ressources et de compétences différentes. Elle conduit l’entreprise à disperser ses ressources et compétences avec le risque qu’elles ne soient plus distinctives et remettent en cause son avantage concurrentiel.