

CHVII Les stratégies globales : Spécialisation/Diversification et Intégration/Externalisation

La stratégie globale (*corporate strategy*) doit partir de l'analyse des facteurs clés de succès identifiés dans chaque domaine d'activité de l'entreprise.

Son objectif dépend du niveau de maîtrise par l'entreprise de ces FCS, de déterminer, au niveau global, les orientations stratégiques qui sont les plus opportunes.

Ainsi, elle permet notamment de répondre aux questions :

Ainsi L'entreprise doit-elle se spécialiser sur son domaine d'activité pour valoriser ses compétences spécifiques(*distinctives*), ou doit-elle se diversifier pour élargir ses compétences et ses domaines d'activité ?

De même, l'entreprise doit intégrer d'autres activités pour son développement ou doit-elle externaliser certaines activités pour mieux se concentrer sur son métier principal ?

I/Stratégie de spécialisation et stratégie de diversification

A. La stratégie de spécialisation

1. Se spécialiser pour se concentrer sur un seul domaine d'activité

Déf: *La stratégie de spécialisation consiste, pour une entreprise, à se concentrer sur un seul domaine d'activité afin d'en avoir la maîtrise et de profiter d'un effet d'expérience sur ce dernier.* Elle permet de se spécialiser sur le métier pour lequel l'entreprise a des compétences distinctives qui lui confèrent un avantage concurrentiel décisif.

Actuellement, de plus en plus d'entreprises qui se sont diversifiées se séparent de certaines activités pour se concentrer sur celles pour lesquelles elles disposent de ressources stratégiques et de compétences distinctives : c'est le recentrage.



Teisseire, le spécialiste du sirop

L'entreprise Teisseire fait partie de ces marques patrimoniales que toutes les familles ont dans leur placard. L'histoire commence avec Mathieu Teisseire, fondateur en 1720 d'une petite distillerie à Grenoble. L'homme produisait à l'époque un ratafia à la cerise. Ce n'est qu'en 1927 que Teisseire se lança dans les sirops sans alcool, avant de créer, en 1959, son fameux et novateur bidon métallique.

[...] Pour élargir sa clientèle, le sirupier décline des parfums « plaisir », kiwi, pamplemousse, violette ou, plus inattendu, mojito et tropical. Dans leurs bouteilles rétro en verre, les sirops « framboise-pamplemousse » ou « fruits du verger » de la marque Moulin de Valdonne, propriété de Teisseire, ont eux aussi la cote. Il s'agit notamment de surfer sur la mode des cocktails, avec ou sans alcool, dont le concurrent Monin fut précurseur. [...] Le but, pour Teisseire, est

d'augmenter la fréquence d'achat, qui n'est que de six fois par an en moyenne. Depuis l'invention du bidon en fer-blanc, le Grenoblois n'a cessé d'expérimenter des moyens de faire consommer plus. En 2008, ses dosettes de poche Teissi, des tubes de plastique souple, avaient fait un flop. Cette année, il place de grands espoirs dans sa nouvelle bouteille plastique coiffée d'une pompe doseuse façon savon liquide. Les phases de test ont montré que les familles laissaient ce nouveau bidon sur le plan de travail de la cuisine et que les enfants se servaient eux-mêmes. Résultat : 25 % d'usage en plus. Teisseire cherche aussi à élargir son territoire avec sa boisson pour enfants Fruit Shoot, de l'eau sucrée au jus de fruits vendue en petites gourdes. En deux ans, elle s'est hissée en tête de sa catégorie, devant les briquettes de jus et petits formats d'Oasis.

Benoit Berthelot, Capital, août 2014, © Prisma Media

. Présentez la logique de Teisseire pour se développer .

2. Les modalités des stratégies de spécialisation

La spécialisation peut prendre trois formes et concerner le produit ou le marché :

— la **pénétration de marché** consiste à se centrer sur le couple produits existants / marchés existants afin d'améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels.

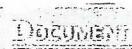
Exemple : une entreprise cherche à se spécialiser sur un produit phare en centrant toute son activité sur la commercialisation d'un produit innovant ayant des caractéristiques uniques pour le consommateur.

Cette orientation est souvent motivée par le fait que l'entreprise est à l'origine d'une innovation produit. Ces produits, qui ont des atouts uniques, peuvent souvent se vendre plus cher et être ainsi très rentables, d'autant que la concurrence est faible ;

— l'**extension du marché** consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants. Des créneaux de marché peuvent être abandonnés par la plupart des entreprises et devenir des niches intéressantes pour celles qui ont la maîtrise des produits sur ce marché. Il peut s'agir de créneaux ayant une clientèle réduite avec des besoins très spécifiques.

Exemple : le marché des produits pour personnes à mobilité réduite.

Exemple : un marché de produits de consommation régionale.



Se spécialiser en développant son marché à l'international

LA QUALITÉ DEPUIS 1969

C'est en 1969, dans l'atelier de menuiserie de la famille Cornilleau, que sont produites les 300 premières tables de la marque. C'est le début d'une belle histoire dans le monde du tennis de table. Cornilleau grandit sur le marché mondial, grâce à des produits de qualité, très innovants notamment avec le panneau en « stratifié » qui a permis la pratique du ping-pong en extérieur, et le concept « Compact Technology » associant ergonomie, sécurité et design. Une gamme très complète de produits, du loisir à la haute compétition, est proposée dans plus de 75 pays dans le monde.

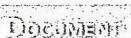
Toutes les tables Cornilleau sont conçues, développées et fabriquées en France, au sein même de l'entreprise à Bonneuil-les-Eaux dans l'Oise (Picardie), le village d'origine de la famille Cornilleau.

2009 : la marque complète sa gamme avec une gamme d'équipements dédiée aux joueurs de compétition (bois, revêtements, textile, bagages...).

2010 : Cornilleau exporte dans 65 pays du monde et devient leader sur le marché européen.

www.cornilleau.com

— le **développement de produits** conduit à devenir le spécialiste à un marché en développant des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants.



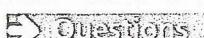
Se spécialiser en développant ses produits

« Toutes les marques de sport sont en danger face à un Décathlon », affirme Michel Zany, le PDG de Cornilleau. [...] La société comprend la nécessité de devenir une marque et de ne plus rester simplement fabricant. Grâce à la demande croissante de grandes chaînes d'hypermarchés qui lui permettent de développer son outil industriel et de produire de grosses quantités, Cornilleau devient leader du marché de la table de ping-pong en France dès le début des années 1980. Son credo : offrir le meilleur rapport qualité/prix.

Lancer des accessoires. Dans la famille « accessoires », je demande le Baby Ping. Outre les raquettes (400 000

ventes par an, 15 % du CA) et une ligne encore timide de sacs et de vêtements de sport, Cornilleau vient de lancer un pack spécialement destiné aux enfants de 4 à 7 ans. Vendu 59 euros, le Baby Ping comprend un DVD avec exercices, dix raquettes, différents types de balles en mousse et, bien sûr, un sac de rangement. Une manière de favoriser l'apprentissage du tennis de table mais aussi de multiplier sa gamme pour mieux s'imposer face à un distributeur-fabricant comme Décathlon qui n'a pas l'ambition d'attaquer tous les segments du marché.

William Coop, <http://lentreprise.lexpress.fr>.



1. Présentez la notion de spécialisation. A quelle situation de l'entreprise convient-elle le mieux ? Justifiez votre réponse.

2. Sur quel type de produits l'entreprise Cornilleau s'est-elle spécialisée ?
3. En quoi le choix de cette spécialisation est-il influencé par la stratégie de Décathlon ?
4. Montrez comment l'entreprise a su pérenniser son choix de spécialisation.

3. Les apports de la stratégie de spécialisation

Le choix de la stratégie de spécialisation s'explique par le fait que l'entreprise peut, à partir de son métier de base, profiter de ses compétences et de son savoir-faire pour réaliser des économies d'échelle et des synergies de façon à limiter ses coûts par rapport aux concurrents moins expérimentés.

Cette stratégie permet de concentrer des ressources sur un segment particulier d'activité où l'entreprise peut, grâce à ses facteurs clés de succès, avoir un avantage concurrentiel.

La stratégie de spécialisation sur un métier est souvent adoptée par des entreprises de taille modeste ayant un savoir-faire avéré dans un domaine d'activité spécifique.

4. Les risques de la spécialisation

L'entreprise qui a fait le choix de la spécialisation est confrontée à divers risques :

- le risque d'être copiée par ses concurrents et de perdre son leadership sur le marché ;
 - les risques liés au cycle de vie des produits : tous les produits atteignent, plus ou moins rapidement, leur phase de maturité puis leur phase de déclin. Si l'entreprise ne prépare pas la relève avec de nouveaux produits répondant aux attentes des consommateurs, elle sera dépassée. Cette stratégie est donc plus adaptée aux phases de développement et de croissance.
- En se spécialisant sur un produit, l'entreprise peut devenir leader face à des concurrents qui manquent d'expérience et d'image.

La spécialisation sur un marché présente un risque important en cas de changement de la demande. En effet, l'intégralité de l'activité de l'entreprise étant spécialisée sur ce type de demande, si l'entreprise n'est pas capable de s'adapter, elle peut se retrouver rapidement sans débouchés.

B. La stratégie de diversification

1. Se diversifier pour changer de domaine d'activité stratégique

Déf: *La diversification correspond à une évolution de la stratégie qui se concrétise par un changement de DAS.* Il s'agit d'une stratégie par laquelle l'entreprise change à la fois de produit et de marché, et parfois même de technologie. Toutefois, en général, la stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.

Igor Ansoff (1918-2002) a proposé, en 1957, une définition de la diversification à travers une matrice qui présente les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. La stratégie de diversification y est présentée comme une alternative stratégique où l'on peut changer de produit, de marché et de technologie.

La matrice d'Ansoff

Marchés \ Produits	Actuels	Nouveaux
Actuels	Expansion (Market Penetration)	Développement de produits (Product Development)
Nouveaux	Expansion géographique (Market Development)	Diversification

– La diversification : pour définir les trois autres stratégies de croissance, Ansoff fait référence à deux dimensions : *le produit et le marché*. Cependant, pour appréhender la diversification, il intègre en plus la dimension de la technologie et différencie quatre profils distincts au sein de cette stratégie : les diversifications horizontale, verticale, concentrique et conglomératale.

Ansoff parle de diversification lorsque l'entreprise change à la fois de produit et de marché, sans que l'éloignement de l'activité d'origine soit obligatoirement une rupture avec sa vocation originelle

~~technique ex: l'hybride ou le 100% électrique de véhicules automobile.~~

Par exemple, une compagnie aérienne qui se diversifie dans l'hôtellerie peut proposer un produit complet à ses clients (pack composé du billet d'avion et de la chambre d'hôtel) de façon à attirer plus de clients dans les avions en simplifiant leur voyage. L'intérêt pour la compagnie est d'avoir un meilleur taux de remplissage de ses avions, ce qui est également l'objectif principal pour les hôtels.

2. La nécessité de maîtriser de nouveaux facteurs clés de succès

La diversification est un mouvement stratégique qui implique un changement de DAS, avec la prise en compte d'un nouvel ensemble de FCS. Il peut s'agir d'un savoir-faire, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit... La diversification ne se cantonne donc pas forcément au changement du type de produit commercialisé.

Toutefois, une stratégie de diversification peut plus ou moins exploiter des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise dans le nouveau DAS.

The screenshot shows the official website of La Poste. At the top, there's a navigation bar with links for "Accès client", "Particuliers", "Professionnels", "Entreprises", "E-commerce", "Collectionneurs", "Le Groupe", and "Plus". Below the header is the La Poste logo and a search bar with the placeholder "Rechercher un produit, un service, un outil...". To the right of the search bar is a magnifying glass icon and the URL "laposte.net". The main menu below the search bar includes categories like "Courrier et Colis", "La Banque Postale", "Vie Numérique", "La Poste Mobile", "Services au domicile", "Commander", "Suivre", and "Localiser".

« Certes, le volume va baisser mais le courrier a de l'avenir ! » Nicolas Routier, le directeur général du courrier de La Poste, en est convaincu. [...] Depuis 2008, sa branche, qui contribue à la moitié du chiffre d'affaires du groupe et à un tiers des bénéfices, a vu son volume d'activité baisser d'environ 6 % par an. Sur le papier, le secteur des lettres et des colis prenait un mauvais pli. « Face à cela, nous devons adapter les moyens mais cherchons surtout à créer de nouveaux business grâce à l'innovation », explique l'ancien directeur territorial. Timbres personnalisés, recommandés électroniques ou encore techniques d'impression de factures en ligne... toutes les voies sont explorées. La Poste est aussi

désormais présente dans tous les métiers du commerce en ligne, de la création de sites à la solution de paiement en passant par la fabrication de colis et, bien sûr, l'envoi. « Au lieu d'avoir une idée de business à 1 milliard d'euros, nous essayons d'en avoir vingt à 50 millions ! » précise Nicolas Routier. Et son théorème porte déjà ses fruits : Recy'go, un service de recyclage de papiers de bureau collectés par les facteurs, a déjà séduit 2 000 clients. Les services à domicile (surveillance de personnes âgées par exemple) sur lesquels le directeur mise beaucoup peinent en revanche à décoller.

© Julie de la Brosse, *L'Expansion*, décembre 2013

8 Repérez les différents domaines d'activité de La Poste.

3. Les modalités d'une stratégie de diversification

– La diversification technique donne la possibilité de développer de nouvelles activités ayant entre elles des synergies et des complémentarités. Elle permet de proposer une offre transversale de différents produits.

Exemple : une compagnie aérienne qui se diversifie dans l'hôtellerie peut proposer un produit complet à ses clients (pack composé du billet d'avion et de la chambre d'hôtel) de façon à attirer plus de clients dans les avions en simplifiant leur voyage. L'intérêt pour la compagnie est d'avoir un meilleur taux de remplissage de ses avions, ce qui est également l'objectif principal pour les hôtels.

Toutefois, le risque lié au changement de domaine d'activité implique que l'entreprise soit capable de maîtriser de nouveaux facteurs clés de succès.

– La diversification commerciale peut se faire grâce à un changement géographique ou à la proposition d'une offre nouvelle dans la filière d'activité.

La diversification géographique concerne l'entreprise qui sort de son marché et s'attaque à une autre région dans laquelle les FCS sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les FCS concernant les réseaux et les règles de distribution doivent changer pour s'adapter à la nouvelle zone géographique.

Il ne faut pas confondre diversification géographique et expansion géographique, où l'on se contente d'exporter les produits dans d'autres pays ou régions du monde. La diversification géographique implique que l'entreprise repense sa stratégie et s'adapte au nouvel environnement dans lequel elle pénètre.

La diversification dans la filière d'activité implique l'acquisition de nouvelles compétences suite à une intégration verticale des activités en amont ou en aval de sa propre activité.

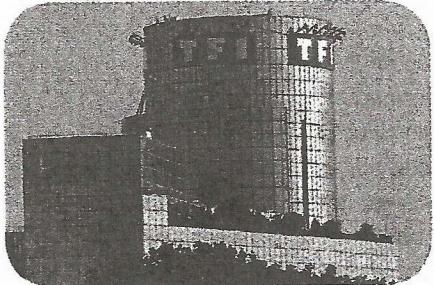
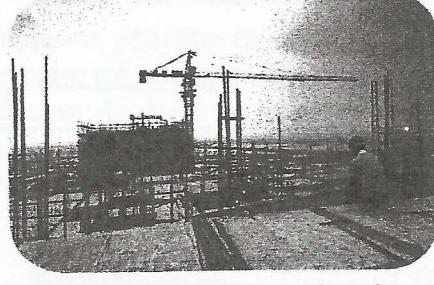
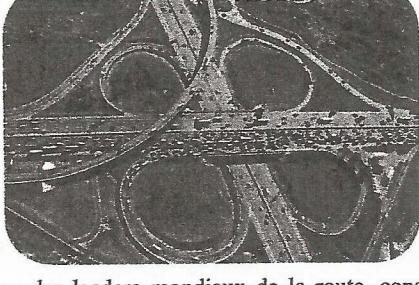
L'avantage évident de la diversification verticale est la sécurisation de l'activité et l'économie des coûts de transaction (coûts d'information et de communication, coûts de renégociation...) inhérents à toute relation entre deux entreprises appartenant à la même filière.

– La diversification conglomérale se traduit par une rupture totale des liens avec le secteur dans lequel l'entreprise était initialement présente, tant du point de vue de la technologie et du produit que de celui du marché.

Il peut s'agir du rachat d'une entreprise particulièrement rentable par une autre entreprise qui a des ressources financières à placer. La logique est donc souvent purement financière.

DOCUMENT

Diversification conglomérale : l'exemple de Bouygues

<p>Créé en 1952 par Francis Bouygues, Bouygues est un groupe industriel diversifié, dont les métiers s'organisent autour de deux pôles : la Construction avec Bouygues construction (BTP et Énergies & Services), Bouygues Immobilier et Colas (routes), et les télécoms-médias avec TF1 et Bouygues Telecom.</p>	 <p>TF1, première chaîne de télévision généraliste française, avec 22,7 % de part d'audience journée en 2012.</p>
 <p>Bouygues Telecom couvre 95 % de la population, compte 11,3 millions de clients mobile et 1,9 million de clients haut débit fixe.</p>	 <p>Bouygues Construction est un acteur mondial dans les domaines du bâtiment, des travaux publics, de l'énergie, des services et des concessions.</p>
 <p>Bouygues Immobilier, une politique volontariste en matière de développement durable menée depuis 2006.</p>	 <p>Colas, un des leaders mondiaux de la route, construction ou entretien de routes et autoroutes, et ses métiers complémentaires (sécurité, signalisation routière, services et concessions, etc.).</p> <p>www.bouygues.com</p>

Questions

- Mettez en évidence les différents types de diversification en montrant en quoi ils impliquent un changement de domaine d'activité pour l'entreprise.
- Identifiez les différentes activités du groupe Bouygues. À quels secteurs d'activité correspondent-elles ?
- Pourquoi peut-on considérer que la diversification de Bouygues est conglomérale ?

4. Les apports de la diversification

Les entreprises peuvent chercher à se diversifier

* pour améliorer leur rentabilité en investissant dans des secteurs plus rentables ou en plaçant leurs excédents de trésorerie

*pour assurer sa pérennité si elle se trouve sur un segment en déclin ;

* Pour se constituer un portefeuille d'activités qui permettra de compenser les possibles défaillances d'une activité grâce aux profits générés par les autres ;

* pour gérer le cycle de vie des produits de façon à s'orienter vers de nouvelles activités qui permettront de compenser le déclin de certains produits.....etc

5. Les risques d'une stratégie de diversification

La stratégie de diversification est la stratégie de croissance la plus risquée car elle implique de se lancer sur des marchés, des produits et parfois même des technologies qui ne sont pas familiers à l'entreprise.

Elle présente des risques :

- **financiers**, pour assurer le montage de l'opération car elle nécessite des investissements et des financements importants ;
- **technologiques**, pour maîtriser les nouvelles technologies ou les nouveaux matériaux ;
- **humains**, pour trouver les nouvelles compétences ou former et impliquer le personnel actuel ;
- **de dispersion des ressources et des compétences de l'entreprise** entre plusieurs activités, dans le but de favoriser des synergies qui ne sont pas toujours au rendez-vous ;
- **de coordination, de manque d'unité entre les différentes activités** : la gestion de l'entreprise diversifiée est souvent plus complexe et moins flexible.

II. Stratégie d'intégration et stratégie d'externalisation

A. La stratégie d'intégration

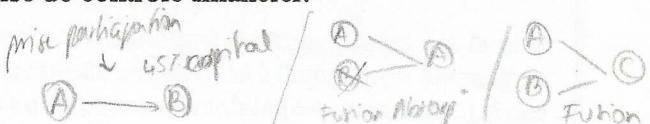
1. Intégrer pour « faire » en interne

Déf : Adopter une stratégie d'intégration consiste à rassembler des activités sous une autorité commune. L'entreprise choisit donc de « faire » en interne au lieu de « faire faire » à l'extérieur. Cette stratégie mène à un regroupement d'entreprises qui fait perdre l'autonomie juridique à l'une d'entre elles, voire provoque sa disparition ou sa prise de contrôle financier.

2. Les modalités juridiques

L'intégration peut être mise en œuvre à travers :

- **une prise de participation d'une entreprise** qui rachète tout ou partie des actions d'une autre ;
- **la fusion de deux entreprises**. Deux sociétés A et B fusionnent quand elles apportent leurs biens pour créer une société nouvelle. Les entreprises qui fusionnent sont dissoutes et une société nouvelle C se constitue grâce à leurs apports.



DOCUMENT

La prise de participation de Volvo dans DFCV (Dongfeng Commercial Vehicles)

Volvo [a annoncé] une alliance avec le chinois Dongfeng pour devenir le futur n°1 des poids lourds. Le groupe Volvo va acquérir 45 % de DFCV (Dongfeng Commercial Vehicles). Cette société est une [...] filiale du constructeur chinois Dongfeng Motor Group Company Limited (DFG), qui inclut la majeure partie de Dongfeng dans les véhicules de transport de gros et moyen tonnage.

Volvo, numéro un mondial ?

« Volvo est aujourd'hui le troisième constructeur mondial de poids lourds. De son côté, Dongfeng

est au deuxième rang », rappelle Volvo, qui ambitionne d'occuper la place de n° 1 mondial en se positionnant sur le prometteur marché asiatique. Selon Volvo, le marché chinois du poids lourd est équivalent à celui de l'Europe et de l'Amérique du Nord réunis. L'alliance stratégique conclue entre le groupe suédois et DFG porte aussi sur des économies d'échelle dans le domaine du sourcing, du développement et de la production de véhicules industriels.

Anne Keriou, www.wk-transport-logistique.fr.

n'existe plus

DOCUMENT

L'aboutissement de la fusion de Renault Trucks et de Volvo en 2001

Une page de l'histoire de la marque Renault se tourne. Le groupe automobile français vient d'annoncer la cession de l'ensemble des parts qu'il détenait encore dans Volvo AG. La marque Renault Trucks (le logo Renault rouge) fait partie du panel de marques du groupe Volvo AB. Par cette cession, Renault perd tout droit de regard sur la marque Renault Trucks, et la France toute marque de poids lourds ; c'est un pan de l'histoire automobile française qui disparaît. Car Renault Trucks, auparavant Renault Véhicules Industriels (RVI), était né à la fin des années 1970 de la fusion de Saviem avec Berliet, deux marques françaises historiques.

Antoine Dufeu, www.caradisiac.com.

3. Les types d'intégration

L'intégration peut se faire à différents niveaux :

- en amont, au niveau des approvisionnements : l'entreprise intègre alors ses fournisseurs ;
- en aval, au niveau de la distribution : l'entreprise intègre les distributeurs qui se chargeaient de la commercialisation de ses produits ;
- en amont et en aval : toutes les activités de production sont alors maîtrisées par la même entreprise. Ce type d'intégration conduit à constituer une filière.

Exemple : une compagnie pétrolière intègre les activités de recherche de pétrole, d'extraction, de raffinage et de distribution.

DOCUMENT

Intégration amont et sécurisation des approvisionnements

Volvo AB devient le principal actionnaire de Deutz

Le constructeur de poids lourds et véhicules industriels suédois a signé [...] un accord lui permettant de porter sa participation dans le motoriste allemand de 6,7 % actuellement à 25 %.

Le constructeur suédois de poids lourds et véhicules industriels AB Volvo a annoncé qu'il avait signé avec Deutz AG un accord lui permettant de porter sa participation dans le motoriste allemand de 6,7 % actuellement, à un peu plus de 25 %. [...]

Avec 25 % plus une action de Deutz [...], elle fera du groupe suédois le principal actionnaire du groupe allemand. [Deutz AG] comptait déjà parmi ses « principaux fournisseurs et partenaires depuis de nombreuses années », a souligné Olof Persson, le PDG de Volvo. [...]

Cette opération s'inscrit aussi, selon le PDG du groupe suédois, « dans une évolution logique », celui-ci envisageant « d'intensifier sa collaboration commerciale en vue du développement de moteurs de gamme moyenne ».

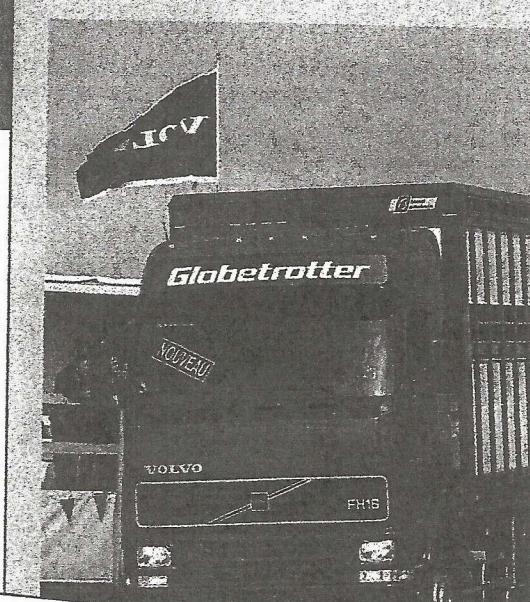
[...] Il y a quelques mois, AB Volvo avait déjà signé un protocole d'accord [...] avec Deutz AG afin « d'explorer l'extension possible de leur coopération à long terme via le développement commun de moteurs de gamme moyenne de nouvelle génération pour des applications tout-terrain ». [...]

Fondé en 1864 par Nikolaus Otto, l'inventeur du moteur à 4 temps, Deutz est le plus ancien fabricant de moteurs, présent dans le monde entier. Basé à Cologne, en Allemagne, il fabrique des moteurs Diesel [...] destinés au secteur automobile (camions, bus...), à des applications marines, industrielles et agricoles [...].

Arielle Goncalves, www.lesechos.fr, 20 juin 2012.

DOCUMENT

Une intégration aval : le rachat d'un distributeur par Volvo Trucks



Volvo a conçu son premier camion en 1928. Volvo Trucks est le premier constructeur européen et le deuxième constructeur mondial de poids lourds en termes d'unités produites.

Rachat d'un distributeur en France par Volvo Trucks

Le 1^{er} janvier 2011, Volvo Trucks France a racheté le distributeur français Vexor (nom légal Whel). Cet investissement s'inscrit dans la droite ligne de la stratégie de Volvo Trucks Corporation visant à se rapprocher de ses clients. « Grâce à cette acquisition majeure, nous disposons aujourd'hui d'une couverture géographique appropriée dans et en dehors des grandes villes françaises à fort potentiel. Cela nous permet de proposer à nos clients un concept de services innovants via nos Volvo Truck Centers », déclare Jean-Noël Thenault, président de Volvo Trucks France.

<http://www.truckeditions.com>

→ Questions

- Présentez et caractérissez les différentes opérations d'intégration réalisées par Volvo.
- Quelles sont les raisons qui ont poussé Volvo Trucks à prendre ces décisions stratégiques ?
- Quelles modalités juridiques ont été utilisées par Volvo pour mettre en œuvre ces différentes opérations d'intégration ?
- Que deviendront les entreprises après l'intégration dans ces différents cas ?

4. Les apports de l'intégration

Une stratégie d'intégration peut avoir pour objectifs :

- de sécuriser ses approvisionnements et/ou ses débouchés, en contrôlant leur fiabilité et en limitant les coûts (diminution des intermédiaires) ;
- d'améliorer l'organisation des activités en amont et/ou en aval, et d'en diminuer les coûts ;
- d'augmenter le pouvoir de l'entreprise en amont et/ou en aval de la filière (les concurrents ne seront pas prioritaires pour avoir accès aux approvisionnements ou au réseau de distribution) ;
- de satisfaire le consommateur sur le long terme. Par exemple, une entreprise peut réintégrer des activités jadis externalisées pour mieux maîtriser la relation client ou pour limiter des risques liés à la perte de contrôle de ces activités ;

5. Les risques de l'intégration

La stratégie d'intégration comporte des risques par rapport à :

- l'organisation des activités, qui peut devenir moins réactive, moins flexible. Après l'intégration de nouvelles structures, l'entreprise doit coordonner plus d'activités, ce qui génère des rigidités et des coûts supplémentaires ;
- la santé financière, suite à l'importance des investissements nécessaires au rachat des entreprises intégrées ;
- la nécessité de maîtriser de nouvelles ressources et compétences, suite à l'intégration de domaines d'activité différents.

B. La stratégie d'externalisation

1. Externaliser pour « faire faire » à l'extérieur

Déf: L'externalisation consiste à « faire faire » à l'extérieur en nouant des relations avec d'autres entreprises. Cette stratégie conduit à une association avec d'autres entreprises qui gardent une relative autonomie, tout du moins au niveau juridique.

Elle implique le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une entreprise vers un partenaire externe. Malgré le fait que l'entreprise sauvegarde son autonomie juridique, l'externalisation peut provoquer une réelle dépendance économique et commerciale, qui peut être très forte, surtout quand il s'agit d'une grande entreprise qui se tourne vers une entreprise plus petite pour externaliser une partie de son activité.

2. Les modalités de mise en œuvre de l'externalisation

L'externalisation utilise souvent la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques (celles qui sont les moins productrices de revenus pour l'entreprise initiale). Toutefois, elle diffère de la simple sous-traitance car il y a un pilotage étroit par l'entreprise donneuse d'ordres et un engagement du prestataire externe. Elle conduit à la restructuration de l'entreprise.

L'externalisation peut se réaliser par la mise en place d'un contrat de partenariat. Il peut s'agir d'un contrat de sous-traitance, de franchise, de concession, ou de filiales communes.

Les contrats d'externalisation portent fréquemment sur différents types d'activité, comme la maintenance, l'entretien ou l'informatique.

DOCUMENT

Renault est l'un des plus importants donneurs d'ordres de France

Avec un milliard d'euros de prestations externalisées par an, Renault est l'un des plus importants donneurs d'ordres de France. Son directeur de l'Immobilier et des Services généraux explique comment elle conjugue quête d'économies et recherche de qualité. Chez Renault, la Fonction Globale Immobilier & Services Généraux du groupe a la charge de 620 sites, sur 13 millions de m², pour un coût de fonctionnement annuel d'un milliard d'euros [...]. Le risque de se placer en situation de dépendance vis-à-vis de nos prestataires, aussi performants soient-ils, est à proscrire.

[...] Passer du « faire » au « faire faire » nécessite une capacité de contrôle et de pilotage des prestations délivrées pointue, et de tous les instants.



Plus les années passent, et plus les sous-traitants assurent un rôle stratégique dans la bonne marche des entreprises. D'après l'Observatoire Cegos, ces dernières sont plus de 8 sur 10 (82 %) à avoir recours à l'externalisation. [...]

« Depuis les années 1990, on sent une montée en puissance de ces questions, remarque Cécile de Guillebon, directeur de l'Immobilier et des Services Généraux de Renault. Pour la bonne et simple raison que l'autarcie n'est plus un modèle financièrement tenable pour une entreprise. »

[Selon] l'Observatoire Cegos, les gains de productivité sont la motivation n° 1 des entreprises qui externalisent. Près de la moitié de celles qui sont engagées dans un processus de sous-traitance (49 %) le font pour réduire leurs coûts. [...] Comme le précise Cécile de Guillebon, « les

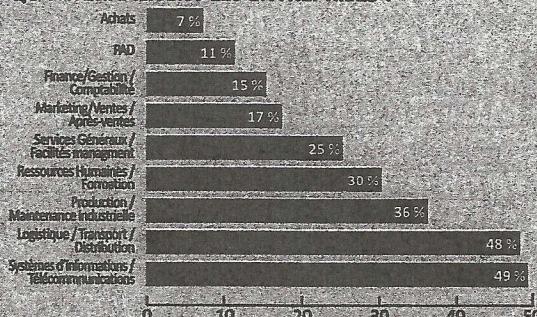
prestataires, spécialistes des tâches que nous leur confions, peuvent atteindre une taille critique dans ces métiers que nous, chez Renault, n'atteindrons jamais. [...] Et répartir ainsi les gains de productivité obtenus sur la facture présentée à ses clients...

[...] Mais l'aspect financier est désormais loin d'être le seul argument mis en avant par les donneurs d'ordres. Le gain en flexibilité et réactivité est cité par un gros tiers des entreprises (39 %) étudiées par l'Observatoire Cegos. Au même niveau, la volonté de se recentrer sur son cœur de métier et un cran en dessous (36 %), le manque de compétences en interne pour assumer ces tâches

considérées comme secondaires sont fréquemment évoqués. Viennent enfin la nécessité d'innover sur ces métiers (12 %) et celle d'améliorer la qualité (11 %).

lexpansion.lexpress.fr, 28 mai 2015.

QU'EXTERNALISENT LES ENTREPRISES ?



Questions

- Pourquoi peut-on dire que l'externalisation consiste à « faire faire » ? Pour quel type d'activité est-elle particulièrement adaptée ?
- Quels avantages les entreprises recherchent-elles à travers cette décision stratégique ? Ces motivations sont-elles toujours financières ?
- Quelle est l'importance de l'externalisation chez Renault ? Quel risque cette stratégie peut-elle faire courir à l'entreprise ?

3. Les apports de l'externalisation

Une entreprise peut chercher à externaliser une ou plusieurs activités pour :

– **bénéficier des services d'entreprises spécialisées.** En effet, externaliser permet de confier à des entreprises plus spécialisées certaines activités jugées non essentielles pour la compétitivité de l'entreprise. Celles-ci seront donc réalisées de manière plus compétente et à moindre coût ;
| Exemple : une entreprise sous-traite la maintenance de son parc informatique.

– **rester rentable et se recentrer sur son métier de base** en confiant certaines activités à des partenaires extérieurs

– **flexibiliser l'activité à différents niveaux** :

- en cas de variation de l'activité de l'entreprise : le recours à un prestataire extérieur peut permettre de s'adapter plus facilement aux modifications de la demande,
- par rapport à la disponibilité des ressources : l'entreprise n'aura plus à se soucier de l'absence du personnel interne pour cause de vacances, de maladie ou autre.

Cette flexibilité accrue améliore la compétitivité et permet un meilleur contrôle des coûts, qui deviennent contractuels, donc connus d'avance et fixes.

La technologie Cover Carving de Faurecia en première mondiale sur la nouvelle Renault Talisman

Faurecia a développé une coque arrière allégée utilisant la technologie novatrice Cover Carving Technology (CCT) pour les dossier de sièges avant de la nouvelle Renault Talisman Berline et Estate. Cette technologie brevetée par Faurecia a permis d'offrir trois centimètres d'espace supplémentaire pour les genoux des passagers arrière.

Les coques arrière sculptées, qui sont produites en série pour la Renault Talisman, constituent une première mondiale [...]. Ces coques sont semi-rigides, résistantes, flexibles et légères. Cette innovation Faurecia permet d'offrir plus de liberté aux designers automobiles, augmente la qualité

perçue, libère de l'espace aux places arrière et pèse 1 kilogramme de moins par rangée que des coques traditionnelles en plastique rigide. Cette technologie permet également d'offrir une finition premium par rapport aux solutions souples ou rigides utilisées habituellement.

[...] Faurecia est un fournisseur clé de sièges pour la Renault Talisman en livrant : les sièges avant complets, les armatures CMF (assise et dossier), les coiffes et les mousses, les appuie-tête et tous les mécanismes manuels et électriques.



Altran va créer un centre de recherche et développement au Maroc pour le compte de PSA Peugeot Citroën dans le cadre de la stratégie d'économies du constructeur automobile [...].

Le site, [...] inauguré à Casablanca, emploiera [...] des ingénieurs et techniciens spécialisés dans la CAO (conception assistée par ordinateur), le calcul scientifique, la documentation technique et la conduite de projets sur des éléments de futurs véhicules du constructeur.

Un porte-parole de PSA a confirmé le projet d'externalisation, qui s'inscrit « dans l'optimisation économique de la sous-traitance du groupe » [...].

Dans le cadre de son plan de redressement [...], PSA Peugeot Citroën veut ramener d'ici la fin 2016 ses coûts salariaux totaux à moins de 12,5 % de son chiffre d'affaires. Dans le cadre de l'accord de compétitivité

conclu parallèlement avec ses syndicats, le groupe, qui employait l'an dernier plus de 14 500 chercheurs et ingénieurs en France, s'est également engagé à maintenir à 75 % son volume d'activité de R&D dans l'Hexagone à l'horizon 2016.

« Le choix d'un prestataire au Maroc n'est pas incompatible avec cet engagement », a précisé une des sources proches du dossier. « Ce qui ne constitue pas de la pure valeur ajoutée peut être externalisé, on conserve tout le reste. » Grâce à sa proximité géographique avec l'Europe et des coûts salariaux quatre fois inférieurs à la France pour un ingénieur, le Maroc est devenu une importante plate-forme de sous-traitance aéronautique et automobile pour l'industrie européenne.

Guillaume et Laurence Frost, investir.lesechos.fr, 5 novembre 2014.

Les entreprises pilotent désormais leurs sous-traitants avec la même rigueur que leurs processus internes.

[...] Fin 2014, Renault a par exemple mis fin à un gros contrat « multiservice » (un seul prestataire assurant plusieurs missions sur un même site). Ce type de prestation, star des premières vagues d'externalisation des années 1990 et 2000, n'était en effet plus adapté aux exigences du constructeur automobile. « Nous avons pris le parti de fractionner ce contrat en une dizaine de plus petites prestations, plus complexes à piloter mais avec un meilleur niveau de qualité, explique Cécile de Guillebon. Ce n'était pas un problème de

qualité intrinsèque du sous-traitant, [...] mais la formule tout-en-un ne correspondait plus à nos besoins. » [...]

En clair : pour tirer un maximum de bénéfices de l'externalisation, le donneur d'ordres doit disposer en interne des compétences d'experts en la matière. [...] Car externaliser n'est pas sans risque. L'entreprise donneuse d'ordres s'expose à des dégâts importants en termes d'image si la prestation est mal exécutée.

[...] Selon Cécile de Guillebon, « nous ne pouvons pas nous désintéresser de cette question [...]. » Seule solution pour éviter les impairs : effectuer ses propres contrôles.

lexpansion.lexpress.fr, 28 mai 2015.

→ Questions

- Quelles sont les activités externalisées par PSA dans le document 14 et par Renault dans le document 15 ?
- Quels avantages l'entreprise recherche-t-elle à travers ces décisions stratégiques ?
- Comment Renault pilote-t-elle la mise en œuvre de son externalisation ? contrôle personnel Renault
- Commentez le paragraphe souligné et montrez le risque auquel s'expose l'entreprise qui ne gère pas bien sa stratégie d'externalisation.

4. Les risques de l'externalisation

L'entreprise doit néanmoins veiller à la bonne mise en œuvre de cette stratégie dans la mesure où elle comporte des risques au niveau :

- de la dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs ;
- de la perte du contrôle des opérations et de celle de connaissances fondamentales ;
- de la perte de ressources et de compétences qui peuvent s'avérer, à terme, stratégiques pour le maintien d'un avantage sur ses concurrents ;
- de la diminution de la maîtrise des informations par la perte de la confidentialité ;
- de la fiabilité et de la pérennité du partenaire choisi ;
- de la difficile réversibilité de l'opération en cas de « réinternalisation » (*backsourcing*) ;
- de son possible coût social lié aux conflits sociaux suite à d'éventuelles suppressions d'emplois en interne, tout comme aux problèmes de cohésion des salariés et de la culture d'entreprise.