

Chapitre 12. La stratégie d'intégration et d'externalisation

1. Choisir l'intégration

- Une entreprise a une stratégie d'intégration lorsqu'elle réalise elle-même l'ensemble de sa production.
- Intégration verticale
 - Elle peut accroître son intégration en la développant :
 - vers l'amont, c'est-à-dire vers l'approvisionnement,
 - ou vers l'aval, c'est-à-dire vers la distribution.
 - C'est le cas de LVMH quand ils créent des « boutiques » pour distribuer leurs produits (intégration vers l'aval).
- Intégration horizontale
 - Si l'entreprise augmente ses capacités de production en intégrant d'autres unités de production (concurrents...), c'est une intégration horizontale.

1.1 Les arguments favorables

Trois avantages peuvent être avancés pour expliquer une stratégie d'intégration :

- tout d'abord, intégrer l'ensemble des activités permet de les coordonner au mieux au sein de son métier principal ;
- ensuite, cette stratégie va permettre de réaliser des économies sur certains coûts tels que les coûts de distribution ou d'approvisionnement ;
- enfin, en maîtrisant toute la chaîne de production, la firme sécurise les différentes étapes de sa production et notamment les approvisionnements.

1.2 Les limites de l'intégration

La stratégie d'intégration présente deux limites principales.

- La première concerne les rigidités qui naissent de cette organisation.
 - La firme est moins flexible car elle doit coordonner beaucoup plus de tâches.
 - Elle s'adapte moins facilement aux changements qui peuvent intervenir comme l'arrivée d'un nouveau concurrent ou un changement technologique...
- La seconde limite est liée au manque de spécialisation de la firme.
 - Celle-ci, en réalisant en interne toutes les opérations, ne se spécialise dans aucune et ne développe donc pas de compétence particulière.
 - Ainsi, un cuisinier qui fabriquerait également les ustensiles de cuisine, la vaisselle et autres produits, aurait moins de temps à consacrer à sa cuisine. Il risquerait alors d'être moins bon dans son domaine principal, la cuisine, par manque de spécialisation.

2. Choisir l'externalisation

2.1 Qu'est-ce que l'externalisation ?

L'externalisation est une stratégie qui consiste à faire faire à une autre entreprise une partie de son processus de production.

- Les activités concernées peuvent être accessoires au cœur de métier.
 - Ce sera le cas par exemple de l'externalisation de la fonction informatique ou de l'administration du personnel.
- Mais cette option stratégique peut aussi concerner les fonctions principales comme la conception des produits.
 - Ainsi, dans l'industrie automobile, plus de la moitié du chiffre d'affaires est réalisée de façon externalisée.
 - Ce sont des entreprises extérieures qui exécutent des étapes et des ensembles de pièces fondamentales des véhicules.

A. Les avantages de l'externalisation

- L'externalisation permet à des entreprises d'obtenir une meilleure qualité puisqu'elle confiera les parties externalisées à des spécialistes.
- Cette stratégie lui évite des investissements lourds et la laisse se concentrer sur ses avantages concurrentiels et les investissements pour les garder.
- Elle pourra de ce fait avoir un développement plus rapide et profiter, par exemple, de circuits de distribution déjà existants.

B. Les risques de l'externalisation

Cependant, cette stratégie présente des risques.

- Le premier est la perte de savoir-faire, de compétences liées à l'externalisation.
 - Ce risque peut aller jusqu'à la disparition d'un des métiers de l'entreprise. L'entreprise doit donc être particulièrement attentive aux activités qu'elle externalise.
- L'autre risque est lié à la cohésion des salariés.
 - Trop d'externalisation peut engendrer des problèmes sociaux car cela nécessite forcément une réorganisation de la firme.

2.2 Comment mettre en œuvre l'externalisation ?

Il existe trois formes d'externalisation : la sous-traitance, la concession et la franchise.

- La sous-traitance consiste à confier à une autre entreprise la réalisation partielle ou totale de la production. Ce peut être une sous-traitance qualitative ou une sous-traitance de capacité.
- La concession est un contrat par lequel une entreprise s'engage à approvisionner une autre entreprise en produits de sa marque contre certaines obligations.
- La franchise conduit une entreprise à communiquer de façon permanente un savoir-faire, une assistance commerciale ou technique et le droit d'utiliser ses signes distinctifs (logo, marque...) à des revendeurs ou prestataires de services. En échange, ceux-ci lui versent une redevance.