

## **Externalisation et intégration**

La pression concurrentielle qui s'exerce sur toutes les organisations les oblige à rechercher un avantage concurrentiel. L'organisation se trouve devant la problématique suivante : est-il plus avantageux pour elle de faire, ou de faire faire ? Cette question reprend les idées fondamentales d'Adam Smith et David Ricardo, qui ont axé leurs théories sur la notion d'avantages absolus et d'avantages comparatifs. Il est préférable de se spécialiser dans les tâches pour lesquelles on dispose le plus de ressources (humaines, techniques, etc.).

### **1. Qu'est-ce qu'une stratégie d'externalisation ?**

• La stratégie d'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier à des partenaires extérieurs la réalisation de ses activités non stratégiques. Elle est également appelée stratégie d'impartition. Il existe plusieurs formes d'externalisation :

- la sous-traitance ;
- la franchise ;
- la concession ;
- les filiales communes ;
- le Groupement d'intérêt économique (GIE).

• Dans le cadre de la sous-traitance, le donneur d'ordres définit les caractéristiques du produit, les sous-traitants ne disposant d'aucune initiative.

• La franchise met en relation un franchiseur qui apporte un savoir-faire commercial et des méthodes de gestion, et un franchisé qui bénéficie de ces avantages en contrepartie d'une redevance. Ce contrat s'accompagne souvent d'une assistance technique et commerciale. Le franchiseur s'engage à développer sa marque, ses produits et sa notoriété, tandis que le franchisé à tout mettre en œuvre pour assurer la production et/ ou la commercialisation, dans le respect du concept défini par le franchiseur.

Il existe plusieurs types de franchises, comme la franchise de production et de distribution (Leonidas), la franchise de services (McDonald's) ou la franchise industrielle (Coca-Cola).

• La concession est un contrat durable par lequel une entreprise (le concédant), s'engage à approvisionner en produits de sa marque une autre entreprise (le concessionnaire) et à lui apporter une assistance technique (formation, par exemple) en contrepartie d'obligations telles que le respect de quotas de vente, le service après-vente, la participation aux actions promotionnelles, la conformité à un cahier des charges.

Le contrat est généralement exclusif : il confère un monopole géographique dans une zone délimitée par le concédant. C'est le cas, par exemple, des concessions automobiles.

• Les filiales sont des sociétés dont le capital est détenu à plus de 50 % par une autre entreprise, appelée la société mère. Les entreprises mettent en commun certaines activités. Ainsi, deux sociétés peuvent créer une filiale commune dont le capital sera détenu à 50 % par chacune d'entre elles. Elles vont apporter à cette nouvelle structure des actifs (investissements matériels et immatériels) et du personnel.

On parle d'entreprise conjointe (également appelée coentreprise ou joint venture) quand deux entreprises A et B (ou éventuellement plus), qui restent indépendantes, créent une nouvelle société C dont elles se partagent le capital.

Les filiales communes sont courantes dans les branches où les connaissances ou les innovations techniques sont déterminantes.

• Le GIE (groupement d'intérêt économique) est un accord par lequel deux entreprises au moins décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, en vue d'actions communes qui peuvent être :

- des études et de la recherche (mise en place de laboratoires communs),
- de la logistique (mise en place d'un service de transport ou de stockage commun),
- des actions commerciales (mise en place d'un service d'exportation commun).

Les sociétés qui composent un GIE reçoivent une quote-part de ses résultats.

## **2. Quels sont les avantages et les inconvénients d'une stratégie d'externalisation ?**

- La stratégie d'externalisation présente de nombreux avantages pour l'organisation :
  - bénéficier des compétences spécifiques des partenaires ;
  - se concentrer sur son métier ;
  - favoriser la flexibilité de l'entreprise en faisant supporter aux partenaires les variations d'activité ;
  - réduire le poids des structures en réservant les ressources disponibles aux missions essentielles de l'organisation ;
  - améliorer la rentabilité à partir du moment où un prestataire externe peut fournir un composant ou un service dans les mêmes conditions de qualité et de délais, mais à un prix inférieur au coût de production interne ;
  - être plus disponible pour répondre aux fluctuations de l'environnement et saisir les opportunités qui se présentent ;
  - concrétiser des synergies en partageant par exemple un réseau de distribution ;
  - réduire les coûts de transaction (coûts liés à tout échange économique, tels que les coûts de négociation des contrats) en instaurant des relations stables et durables.
- Cette stratégie présente cependant des risques pour l'organisation. En effet, si le produit est très spécifique, des liens de dépendance très forts vont se créer entre l'entreprise et son fournisseur. Les risques de comportements opportunistes (défaillance, tromperie, etc.) sont alors tels qu'ils peuvent engendrer des coûts supplémentaires.

De plus, une impartition trop importante peut faire perdre progressivement son savoir-faire à l'organisation et la priver d'avantages stratégiques par la suite.

## **3. Quels sont les enjeux et les limites de la sous-traitance ?**

- Le recours à la sous-traitance est une pratique largement utilisée par les moyennes et les grandes entreprises. Pour faire face à une concurrence exacerbée par la mondialisation et le développement des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication), elles doivent en effet repenser leur organisation afin de se recentrer sur leur métier et confier les activités à faible plus-value ou qu'elles ne maîtrisent pas parfaitement à des entreprises spécialisées. Ce type de contrat prend la forme d'un partenariat.
- Il existe plusieurs formes de sous-traitance :
  - la sous-traitance de spécialité est mise en œuvre lorsque l'organisation estime ne pas disposer du savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou réaliser une prestation ;
  - la sous-traitance de capacité consiste à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre à un flux de commandes dans les délais impartis ; l'entreprise peut dès lors ajuster sa capacité de production en fonction des pics de commandes ;
  - la sous-traitance de marché est employée lorsqu'une entreprise confie à une autre entreprise l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage ;
  - la sous-traitance en cascade ou en chaîne est le cas de figure où le sous-traitant devient lui-même donneur d'ordres.
- La sous-traitance, considérée comme un partenariat, engendre des dépendances – le donneur

d'ordre peut perdre un certain contrôle de sa production – et l'arrivée d'un nouveau partenaire peut déclencher de nombreuses réactions au sein de l'organisation : démotivation et perte de confiance du personnel qui peut croire que la sous-traitance est la première étape d'une restructuration plus profonde (réduction des formations, licenciements éventuels, etc.).

La sous-traitance a également des répercussions en termes financiers : frais de transport, d'importation, de douanes, etc.

#### **4. Qu'est-ce qu'une stratégie d'intégration ?**

La stratégie d'intégration consiste, pour une organisation, à prendre en charge des opérations en amont et en aval de son activité principale.

On parle d'intégration en aval lorsque l'organisation s'investit dans des stades plus poussés d'élaboration ou de distribution, en faisant ce qui était jusque-là l'activité de ses clients.

On parle d'intégration en amont lorsqu'il s'agit d'absorber l'activité des fournisseurs.

Lorsqu'une organisation choisit de mettre en place simultanément une intégration en amont et en aval, on parle d'une stratégie de filière.

#### **5. Quels sont les avantages et les inconvénients d'une stratégie d'intégration ?**

• Une stratégie d'intégration présente un certain nombre d'avantages pour l'organisation qui la pratique :

- contrôler les approvisionnements en absorbant l'activité de ses fournisseurs ;
- contrôler la qualité des matières premières et récupérer les marges bénéficiaires des fournisseurs ;
- contrôler son réseau de distribution en absorbant ses clients et réagir ainsi plus rapidement aux fluctuations de la demande ;
- détenir plus d'avantages concurrentiels liés à l'accroissement du pouvoir de marché, à l'enrichissement de ses savoirs ou des technologies maîtrisées, à un meilleur accès aux informations, etc.

• Une telle stratégie engendre aussi un certain nombre d'inconvénients :

- la multiplicité des activités entraîne une gestion plus lourde, et par conséquent, une certaine rigidité de l'organisation face aux évolutions de l'environnement ;
- il y a un risque de dispersion important ; maîtriser toutes les compétences est plus difficile.

#### **À retenir**

Pour se développer, les organisations ont le choix entre coopérer (externalisation) ou absorber (intégration) des partenaires. Ce sont le plus souvent les moyennes et grandes entreprises qui ont recours à l'externalisation dans la mesure où les frais demeurent relativement importants (recherche d'un fournisseur, mise en place de moyens de communication, etc.).

Toutefois, avec le développement des nouvelles technologies de l'information, les PMI (petites et moyennes industries) disposent de solutions pour un coût moins élevé. Internet propose, par exemple, des places de marché virtuelles B to B (Business to Business) qui leur permettent aux entreprises de proposer leurs offres et de trouver des sous-traitants dans tous les domaines.

Ces modes de croissance peuvent faire appel à différentes modalités juridiques, telles que la fusion, la prise de participation, etc.