**Activité 1 page 100-101 Vrai ou faux ?**

1. Vrai.

Lorsqu’elle mène une stratégie d’externalisation, l’entreprise ne réalise pas certaines activités en interne et les confie à d’autres entreprises.

2. Faux.

L’externalisation peut concerner d’autres activités que la production (ex : la distribution, les fonctions de support).

3. Faux.

L’entreprise qui externalise peut aussi le faire pour recourir à un spécialiste.

4. Vrai.

L’entreprise qui externalise perd certaines de ses ressources et compétences puisqu’elle ne réalise plus l’activité. Il est possible que l’entreprise n’ait pas repéré que celles-ci constituent des ressources stratégiques et des compétences distinctives.

5. Vrai.

L’intégration consiste à intégrer des activités nouvelles au sein de l’entreprise qui imposent la maîtrise de nouvelles ressources et compétences. C’est pour cette raison que l’intégration est vue comme une diversification de l’entreprise.

6. Faux.

C’est l’intégration vers l’amont qui permet à l’entreprise de sécuriser ses approvisionnements et d’en maîtriser la qualité.

7. Faux.

C’est l’intégration vers l’aval qui conduit l’entreprise à réaliser elle-même les activités de distribution de ses produits.

8. Vrai.

L’intégration est complète puisqu’elle couvre toute la filière (de l’amont à l’aval) lorsque l’entreprise réalise elle-même l’ensemble des activités.

9. Vrai.

L’intégration verticale peut être un facteur de rigidité en cas d’évolution de l’environnement de l’entreprise nécessitant une adaptation rapide. Elle tend aussi à accroître les coûts de coordination des activités.

**Activité 2 page 90 Intermarché produit la moitié des marques vendues dans ses hypermarchés**

1. Quelle est l’activité d’Intermarché ?

Intermarché est une entreprise qui exerce principalement son activité dans le domaine de la grande distribution. L’entreprise y est le numéro trois français.

2. Quelle est la stratégie menée par cette entreprise ?

Cette entreprise mène une stratégie d’intégration verticale. Elle possède 60 filiales industrielles et donc de nombreuses usines, dans lesquelles elle fabrique les produits qu’elle vend sous sa marque propre dans ses magasins, à la différence de ses concurrents (ex : Carrefour, Leclerc, Auchan) qui font appel à des sous-traitants. L’entreprise est aujourd’hui le douzième industriel de l’agroalimentaire français.

3. Quelles sont les raisons qui expliquent ce choix stratégique ?

Ce choix stratégique s’explique par les avantages attendus (et retirés) par Intermarché :

– une réduction des coûts supportés par les usines de production. La centralisation des achats de matières premières ou d’emballages permet aux filiales industrielles d’Intermarché – qui achètent donc en grandes quantités – de bénéficier d’économies d’échelle ;

– une réduction des coûts d’approvisionnement des magasins. Grâce à la centrale d’achats « maison », les hypermarchés Intermarché obtiennent des conditions tarifaires avantageuses de la part des filiales industrielles et les répercutent dans les prix de vente des MDD (10 à 15 % moins chères que celles d’Auchan ou de Leclerc) ;

– une forte coordination entre les activités amont (fabrication industrielle de produits agroalimentaires) et les activités aval (distribution, vente) pour mieux répondre aux attentes des clients que les concurrents et sécuriser les approvisionnements des 1 800 magasins afin de ne pas être dépendant de sous-traitants tant en quantité qu’en qualité. Les usines Intermarché obtiennent en effet rapidement les chiffres de vente des magasins et sont en mesure d’ajuster immédiatement leur rythme de production des produits sous marque de distributeur – produits qui ne sont pas que des copies des nouveautés sorties par les grandes marques mais aussi de réelles innovations (exemple : le steak haché grillé à réchauffer au four à micro-ondes) ;

– l’obtention d’un certain pouvoir de marché dans le domaine agroalimentaire puisque les usines d’Intermarché fournissent et veulent fournir de plus en plus de distributeurs (français et étrangers) concurrents en produisant leurs MDD.

4. Quels sont, d’après vous, les risques liés à cette stratégie ?

Cette stratégie peut présenter un certain nombre de risques. Ainsi :

– l’intégration nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes puisque l’entreprise gère plusieurs métiers (production agroalimentaire, distribution de produits). Elle peut alors conduire à une dispersion des ressources et des compétences et finalement à une absence de maîtrise des diverses activités de la filière ;

– l’intégration peut être source de rigidité de l’entreprise, qui risque d’être moins flexible car elle doit coordonner plus d’activités, ce qui génère des coûts d’organisation et une certaine centralisation ;

– l’intégration entraînant souvent des investissements spécialisés et donc coûteux, il est plus difficile pour l’entreprise de se retirer d’une activité de la filière plutôt que de changer de sous-traitants. L’entreprise peut alors réaliser et cumuler les pertes.