

Chapitre 10. Les stratégies de spécialisation et de diversification

1. La spécialisation : concentrer ses forces

1.1 Qu'est ce que la spécialisation ?

Une entreprise se spécialise lorsqu'elle concentre son activité sur un métier, c'est-à-dire un nombre limité de produits ou de clientèles. Elle se concentre sur le métier choisi de façon à être leader sur le marché. Elle recherche une position dominante, une rente de situation. C'est le cas d'entreprises comme Teisseire, Coca-Cola, Bel, Smoby...

1.2 Pourquoi se spécialiser ?

A. Développer un avantage concurrentiel

L'objectif de la stratégie de spécialisation est de devenir leader sur le marché en développant un avantage concurrentiel fort.

Cet avantage peut être :

- un avantage produit (ex. : fromageries Bel avec la Vache qui Rit) ;
- un avantage technologique (ex. : Essilor avec les verres Varilux) ;
- un avantage de marché (ex. : le fabricant de piscines Desjoyaux).

B. Développer une stratégie de gamme

La spécialisation permet également de mettre en œuvre une stratégie de gamme. Une gamme est un ensemble de produits de même nature.

En concentrant son activité sur un seul métier, l'entreprise peut développer sa gamme afin de varier la qualité des produits proposés.

Par cette politique, elle répondra mieux à la demande des clients, laquelle n'est jamais identique. Plus le nombre de produits sera important, plus l'entreprise touchera une clientèle vaste.

1.3 Quelles sont les limites de la spécialisation ?

La stratégie de spécialisation comporte un risque majeur : la dépendance à un seul type de produit. L'entreprise ne peut pas compenser les éventuels mauvais résultats de ce produit par ceux d'un autre. De ce fait, la concurrence est beaucoup plus dure car elle se situe sur un seul domaine. L'entreprise sera donc plus sensible à l'arrivée de nouveaux concurrents.

De même, les changements technologiques peuvent être déterminants si la firme ne les intègre pas. Ce fut le cas de Leica, positionné sur le métier de la photographie, qui manqua l'avènement du numérique.

Enfin, la saturation du marché peut stopper la croissance de la firme et entraîner, à terme, son déclin.

2. La diversification : faire coexister plusieurs métiers

À l'opposé de la stratégie de spécialisation, l'entreprise peut choisir la diversification, qui consiste à faire coexister plusieurs métiers que la firme va développer en parallèle. C'est le cas de firmes telles que Virgin (culture, tourisme, soda, téléphonie mobile...) ou LVMH (maroquinerie, alcool, haute couture...).

2.1 Pourquoi se diversifier ?

Les raisons de la stratégie de diversification sont multiples.

A. Diversification des risques

En développant des métiers différents, l'entreprise limite ses risques : les crises ne touchent pas simultanément tous les marchés. Par exemple, en fabriquant des rasoirs jetables, Bic limite les conséquences d'une baisse de la consommation de stylos-billes.

B. Conforter sa position sur un marché

Une entreprise qui développe des domaines liés à son premier métier mais différents peut conforter sa position dominante. Ainsi, LVMH change de métier tout en restant dans le luxe pour bénéficier de synergies dans ce secteur. Dans cet exemple, il peut s'agir de synergies en matière de distribution ou de communication.

C. Se redéployer dans un secteur porteur

Une entreprise confrontée à la saturation progressive de son marché ou à une évolution technologique défavorable peut se redéployer dans un autre secteur. Ainsi, elle va compenser le déclin éventuel du métier d'origine par la croissance dans un nouveau métier.

C'est, par exemple, le cas de Bouygues, qui a développé une activité dans la téléphonie, secteur à forte croissance, par rapport au BTP, en phase de maturité. De cette façon, Bouygues réinvestit les bénéfices réalisés dans les autres domaines sur un secteur en pleine expansion et donc plus profitable à long terme.

D. Élargir son marché

Une entreprise spécialisée sur un produit s'adressant à une cible étroite peut choisir de quitter cette spécialité pour élargir son marché. Elle s'adresse ainsi à une clientèle plus large. Ainsi, Rip Curl, spécialisé dans les produits du surf, a élargi son métier et son marché en développant des produits liés à la mer (serviettes), puis à l'horlogerie...

2.2 Quelles sont les limites de la diversification ?

Une diversification mal planifiée ou mal gérée conduit souvent à deux grands types de difficulté. La firme peut alors se recentrer.

A. Difficultés de financement

Le développement d'activités variées nécessite des financements pour chacune d'elles. Le financement de tous les domaines entraîne parfois un endettement excessif, surtout dans le cas de rachat d'entreprises existantes.

B. Manque de synergies

La variété des métiers peut être si importante que le groupe finit par perdre en cohérence : il n'existe plus de cohérence entre les différents métiers. Les synergies, c'est-à-dire les gains que l'on peut obtenir grâce à l'association de deux ou plusieurs activités, ne sont plus possibles.

C. Le recentrage

Les limites de la diversification (difficultés de financement et manque de synergies) engendrent parfois un mouvement opposé : le recentrage. L'objectif est de conserver le métier le plus rentable, celui qui promet la croissance la plus forte sur le long terme. Les autres activités seront alors vendues pour investir massivement dans le métier choisi et retrouver une position dominante dans ce secteur.