

1 La spécialisation

1.1 Fondements stratégiques de la spécialisation

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

Les stratégies de coût suivent cette logique de spécialisation, chaque concurrent misant sur l'effet d'expérience pour améliorer sa position de coût et, partant, sa position concurrentielle. Il en va de même lorsque l'entreprise suit une stratégie de différenciation en présentant une offre dont la valeur est perçue comme différente de l'offre de référence et attractive par tout ou partie du marché. Elle doit alors travailler le plus possible les coûts spécifiques sur lesquels elle est susceptible de fonder un avantage concurrentiel, en faisant jouer l'effet d'expérience.

Le chemin de la réussite passe toujours par une certaine forme de spécialisation. Toutefois la spécialisation peut revêtir des formes diverses. Cela dépend du degré de maturité de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise.

1.2 Spécialisation et phases de maturité

Au sein du cycle de vie d'une activité, des moments sont plus propices que d'autres à la spécialisation. On ne se spécialise pas sur un domaine d'activité qui atteint sa maturité mais plus tôt dans le cycle, lorsque l'activité présente des perspectives importantes de développement.

En phase de maturité ou de déclin, les positions sont plus figées, et l'entreprise a le choix entre maintenir la spécialisation qu'elle a développée dans les phases précédentes (spécialisation passive), ou changer carrément de domaine d'activité (diversification).

Spécialisation et position *concurrentielle*

Si, en phase de croissance, la stratégie de coût-volume convient particulièrement bien à une entreprise disposant à la fois d'une bonne expérience et des moyens suffisants, elle représente, en revanche, un danger pour l'entreprise dépourvue de moyens pour défendre une bonne position initiale, ou située en position concurrentielle défavorable qu'elle estime ne pas pouvoir redresser.

Dans ce cas, cette dernière doit identifier au sein du domaine d'activité une niche très spécifique, adaptée à ses compétences et à ses moyens financiers. En re-segmentant son champ

d'action, elle pourra ainsi atteindre un niveau de spécialisation lui assurant une certaine compétitivité (spécialisation restrictive).

Mais de nombreuses entreprises se retrouvent également dans des positions concurrentielles difficiles dans des domaines d'activité en phase de maturité. Les modèles d'analyse stratégique recommandent, dans ce cas, une solution radicale : l'abandon. C'est cependant souvent irréaliste, notamment lorsque les barrières à la sortie sont très élevées, ou quand l'activité considérée est la seule que possède l'entreprise. D'autres voies alternatives sont alors heureusement possibles :

- le recentrage sur cette seule activité, par abandon d'autres activités de diversification, ce qui entraîne souvent une amélioration rapide des compétences qui ont été laissées en friche mais restent potentiellement exploitables ;
- la re-segmentation, soit par retranchement sur un segment de marché où l'entreprise est bien positionnée et peut se refaire une santé, soit par une stratégie de rupture générant un nouveau domaine dans lequel l'entreprise dispose des compétences clés.

Les types de spécialisation sont donc différenciés selon la phase de maturité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise. La figure 7.1 permet de les identifier.

Figure 7-1

1.3 La diversification

Produits nouveaux pour clients actuels ou clients nouveaux pour produits actuels, telles sont les deux voies d'une diversification marketing, qui reste de la spécialisation dès lors qu'elle ne nécessite pas la mise en oeuvre de compétences nouvelles pour l'entreprise.

Offrir un produit nouveau, c'est accroître son potentiel de vente. Dans le cas de la spécialisation, l'entreprise peut développer toute une panoplie de produits comparables quant à leurs facteurs clés de succès (mode de production, de distribution, image, technologie), afin de constituer une gamme étendue, mais homogène, destinée à sa clientèle traditionnelle.

Ces nouveaux produits doivent présenter une synergie maximale qui permette d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des facteurs clés de succès. Dans cette hypothèse, l'extension de gamme permet d'amplifier ou de prolonger la croissance de l'activité, tout en améliorant la compétence de l'entreprise.

Dans de nombreuses activités, une gamme large constitue un élément clé de réussite, notamment lorsque différentes clientèles ont des besoins ou des goûts différents pour une même catégorie d'articles.

L'expansion peut également provenir de changements du type de clientèle auquel s'adresse

l'entreprise. Rares sont cependant les élargissements de clientèle qui n'entraînent pas, par une modification du schéma de distribution.

1.4 De la spécialisation à la diversification

La spécialisation dans une activité doit être poursuivie tant que l'entreprise n'a pas atteint une position lui conférant un avantage décisif et durable par rapport à ses concurrents. La dispersion des ressources apparaît dès lors comme l'ennemi numéro un dans une activité de croissance. La spécialisation impose aux entreprises concentration sur l'activité et mise en sommeil de leur potentiel de diversification.

L'allocation optimale des ressources de l'entreprise, qui doit se traduire par la meilleure rentabilité possible, est la base de l'arbitrage spécialisation/ diversification. Très souvent, l'entreprise est tiraillée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait au renforcement de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité serait élevée.

2 La diversification stratégique

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en oeuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.

Figure 7-3

2.1 Fondements stratégiques de la diversification

2.1.1 Métier et domaine d'activité

La notion de métier, évoquée en introduction, est fondamentalement liée à la conception qu'en a une entreprise donnée. C'est ce qui explique que deux entreprises, ayant une conception différente de leur métier, puissent se retrouver en concurrence dans un même domaine d'activité. Par rapport à la diversification, le caractère subjectif de la notion de métier peut conduire une entreprise à de mauvaises perceptions, voire à aller à contresens dans ses choix stratégiques

Objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès.

2.1.2 La synergie

Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès, face à des concurrents exerçant ce métier depuis longtemps, sont toutefois assez rares. D'une façon générale, toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.

Dans de nombreux cas, la diversification procède d'une évolution progressive, fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences, comme autant de pivots ouvrant de nouveaux champs d'activité. La figure 7.4 reflète cette évolution.

Figure 7-4

La notion de synergie apparaît donc comme fondamentale dans la diversification, qu'il s'agisse d'une stratégie industrielle ou financière.

Le risque de surévaluation des synergies est lié aux difficultés qu'ont les entreprises à apprécier les données concurrentielles de l'activité nouvelle et à estimer le coût financier réel de la diversification.

2.2 Les voies de la diversification

Une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales :

- la dimension géographique (on parlera alors de diversification géographique) ;
- la dimension filière (ce mouvement est communément désigné par le terme d'intégration ou encore de diversification verticale) ;
- la dimension activité (c'est la plus connue, et souvent la seule développée ; on l'appelle diversification horizontale)

2.2.1 La diversification géographique

Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel.

La dichotomie coûts spécifiques/coûts partagés peut à nouveau être utilisée. Elle permet d'éviter les erreurs d'appréciation entre diversification et expansion géographique et d'identifier les frontières du nouveau marché pertinent sur lequel l'entreprise se diversifie et joue une stratégie d'accroissement des effets d'expérience sur les coûts partagés.

2.2.2 La diversification verticale : l'intégration

L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences

et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Cela résulte de plusieurs phénomènes :

- - constitution d'un avantage concurrentiel fondé sur la *sécurité des approvisionnements* (intégration vers l'amont) ou *des débouchés* (intégration vers l'aval).
- *différenciation* accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ.
- maîtrise de *technologies complémentaires* dans une même filière.
- réduction des *coûts de production*.

L'intégration permet d'autre part *l'économie des coûts de transaction* qui sont inhérents à toute relation entre deux entreprises, appartenant en particulier à deux maillons de la même filière.

2.2.3 La diversification horizontale

L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités. L'exemple de la diversification hôtelière qu'ont pratiquée les compagnies aériennes' est révélateur à cet égard. La réunion des deux activités permet d'offrir au client un produit complet, correspondant à son besoin. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires : la capacité financière (ou le montage financier), car ce sont toutes deux des activités à *fort ticket d'entrée*, et la maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

Certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activité. Elles représentent une forme extrême des sociétés pratiquant la logique de portefeuille. Toutefois, l'entreprise de type conglomérat s'appuie, elle aussi, sur des compétences communes — sa capacité financière et son savoir-faire en matière de gestion et d'organisation — qu'elle décline sur des activités par ailleurs diverses.

2.3 Les différents types de diversification

Selon la situation stratégique de l'entreprise, les buts visés par une politique de diversification différeront sensiblement.

Une entreprise dominante dans un domaine entrant à peine en phase de maturité, et commençant à dégager un certain volume de liquidités utilisables ailleurs, recherchera

naturellement une autre activité susceptible d'assurer à ses capitaux une bonne rentabilité. Une entreprise dont la part de marché est marginale dans son activité traditionnelle est condamnée à un nouveau départ. Dans ce cas, à l'inverse du précédent, l'ensemble des ressources est affecté à la diversification, et l'activité traditionnelle abandonnée à court terme.

Figure 7-6

Le choix d'une stratégie de diversification comporte donc deux axes d'investigation :

- l'attractivité *du segment* stratégique sur lequel l'entreprise exerce son activité principale ; celle-ci est essentiellement liée à la maturité du métier considéré, mais aussi aux règles du jeu concurrentiel ;
- la *position concurrentielle* de l'entreprise dans son activité principale, appréciée par rapport aux caractéristiques de ses principaux concurrents, mais aussi en fonction de son savoir-faire potentiel.

Ces deux indicateurs attrait du segment stratégique de départ et position concurrentielle sur ce segment permettent de déterminer si l'entreprise peut trouver un intérêt réel dans la diversification (et lequel), et si elle dispose des moyens suffisants pour mener à bien la diversification envisagée.

La figure 7.6 propose une grille de choix de diversification, fondée sur la position stratégique de départ, caractérisée par référence à la position concurrentielle de l'entreprise et à l'attrait du segment stratégique d'origine.

Elle conduit à distinguer quatre types de diversification' :

- la diversification de placement ;
- la diversification de redéploiement ;
- la diversification de confortement (industriel ou financier) ;
- la diversification de survie.

2.3.1 La diversification de placement

Elle concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes.

L'ampleur de la diversification de placement dépend, naturellement, de l'importance de cet excédent financier. Le montant du placement n'est cependant pas déterminant. Sa *rentabilité*, en revanche, l'est davantage. Toute nouvelle activité doit procurer à l'entreprise une rentabilité

supérieure à la rentabilité marginale de ses capitaux s'ils étaient investis dans l'activité principale.

2.3.2 La diversification de survie

À bien des égards, les diversifications de survie s'apparentent à un mouvement de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court.

Les diversifications de survie répondent à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de retrouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Compte tenu du faible niveau des ressources dont dispose ce genre d'entreprise, la taille de la nouvelle activité sera réduite, et les possibilités de reconversion devront tenter d'utiliser le plus possible les savoir-faire détenus. Les synergies de compétence devront être exploitées au maximum.

2.3.3 La diversification de confortement

Ce type de diversification s'adresse aux entreprises occupant une position moyenne par rapport à leurs principaux concurrents, et difficile à améliorer de façon substantielle. En s'adjoignant une activité complémentaire, l'entreprise cherche à bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable, par une modification à son profit de la hiérarchie des variables stratégiques clés de son secteur d'activité. La diversification de confortement renvoie donc le plus souvent à une stratégie de différenciation, l'adjonction d'une activité connexe au métier traditionnel de l'entreprise lui permettant de battre en brèche la logique de volume, qui lui est défavorable.

2.4 Les risques de la diversification et la tendance au recentrage

Il est nécessaire de bien différencier le risque de la diversification, qui s'analyse en termes de réussite ou d'échec de la nouvelle activité, du risque de l'entreprise qui pratique cette diversification, et qui peut s'exprimer comme la probabilité de se trouver dans une situation plus mauvaise après la diversification qu'avant. Aussi doit-on apprécier ce risque de l'entreprise en fonction de l'horizon de la diversification.

Si la diversification de placement ne comporte qu'un risque limité à court terme, elles engagent l'avenir de l'entreprise, à plus long terme, et ne sont donc pas exemptes de risques. En revanche, la diversification de survie n'est risquée qu'à court terme : une reconversion menée sans grand succès risque à tout moment de précipiter la faillite. Mais, à plus long

terme, le risque est faible dans la mesure où la situation de départ laisse présager un lent glissement vers la cessation d'activité.

Il semble bien qu'il existe un niveau optimal de diversification, variable bien sûr d'une firme à l'autre, au-delà duquel la rentabilité et la valeur de la firme risquent de diminuer. Pourquoi de nombreuses entreprises ont-elles franchi systématiquement ce niveau théorique et se trouvent-elles, dans une période où l'environnement est devenu moins favorable, obligées de se recentrer ?

La première explication est donnée par la théorie de l'agence, selon laquelle les managers ont tendance à poursuivre leurs objectifs personnels de puissance plutôt que la recherche de la maximisation de la valeur de l'entreprise au profit des actionnaires. En période de difficultés économiques, les actionnaires reprennent naturellement le pouvoir, face à des managers ayant perdu l'auréole du succès, et exigent une rentabilité minimale de leur capital. La deuxième raison est liée à la sophistication des marchés financiers.