

## **Spécialisation et diversification**

Les organisations, pour acquérir ou maintenir leurs avantages concurrentiels, mettent en place des stratégies. Parmi les choix stratégiques de développement possibles, elles peuvent opter pour la spécialisation ou pour la diversification.

### **1. Qu'est-ce que la spécialisation ?**

- La stratégie de spécialisation consiste à maintenir une entreprise sur un seul domaine d'activité. Elle repose sur l'exploitation d'un ensemble unique de savoirs et de savoir-faire.

L'entreprise met alors l'accent sur son métier de base, pour lequel son niveau de compétences est bon, ce qui lui donne un avantage concurrentiel décisif. Se spécialiser, pour une entreprise, c'est ainsi s'efforcer d'utiliser toutes les opportunités qu'offre le marché sur lequel on évolue.

Attention cependant à ne pas confondre la spécialisation avec une monoproduction, ni avec une clientèle unique. L'entreprise peut élaborer un produit différencié destiné à une clientèle homogène. Elle est spécialisée dès lors qu'elle exerce un seul métier.

- Cette stratégie peut revêtir plusieurs formes :

- accentuer la pénétration de marché ; l'entreprise propose toujours les mêmes produits, mais augmente le nombre de ses points de ventes ; par exemple, la FNAC s'installe de plus en plus dans les villes de taille moyenne avec des surfaces de vente plus petites ;
- attaquer de nouveaux marchés ; l'entreprise développe son marché par une extension géographique ou de clientèle ; l'extension géographique peut aller de la conquête de la région voisine à celle du marché européen, voire du marché international ; par exemple, le vinaigre Melfor (à base de miel) n'est commercialisé qu'en Alsace et en Lorraine ; l'enseigne Carrefour est présente sur tout le territoire français, mais aussi en Thaïlande. L'extension à de nouveaux clients passe par la conquête d'une catégorie d'individus qui étaient jusqu'à présent délaissés par l'enseigne. Par exemple, les banques orientent une partie de leur politique vers les jeunes afin de mettre en place un partenariat dès leur plus jeune âge ; on peut citer l'exemple des livrets Tiwi du Crédit Agricole pour les moins de 12 ans ;
- développer les produits ; la spécialisation n'est pas une monoproduction ; ainsi, l'entreprise peut constituer une gamme de produits complémentaires s'adressant aux diverses catégories de clientèle ; prenons l'exemple de Ford (constructeur automobile) qui, à ses débuts, a limité sa production à un véhicule bas de gamme, la Ford T ; aujourd'hui, il s'impose sur le marché des voitures de gamme intermédiaire ; de même, Moulinex, spécialisé au départ dans le presse-purée, a élargi sa gamme à tous les équipements électroménagers ;
- se concentrer sur un produit clé ; l'entreprise mise sur la réussite d'un produit qui propose des caractéristiques innovantes ; cette stratégie est particulièrement risquée : si l'entreprise n'a pas d'autres produits, lorsque celui-ci arrivera dans sa phase de déclin, elle risque de disparaître avec lui ;
- se positionner sur une niche ; certains segments de marchés sont délaissés parce qu'ils demandent des compétences spécifiques (par exemple, le marché qui s'adresse aux personnes à mobilité réduite) ou qu'ils répondent à des besoins très restreints (par exemple, le marché des anches d'instruments à vent).

## **2. Quels sont les avantages et les inconvénients de la spécialisation ?**

- La stratégie de spécialisation présente certains avantages.

Se justifiant le plus souvent par la recherche de la taille critique et la volonté de produire à grande échelle, elle permet tout d'abord une réduction des coûts grâce aux économies d'échelle.

De plus, elle est simple à mettre en œuvre puisqu'il n'y a qu'un seul domaine d'activité.

Elle donne à l'entreprise une image de spécialiste dans son domaine, jouissant d'une forte expérience dans un domaine. Cela représente un gage de sécurité pour les clients et les prospects.

Enfin, lorsque l'entreprise choisit de se consacrer à un produit unique ou de se positionner sur une niche, elle peut bénéficier d'un certain monopole et justifier d'une place de leader sur le marché.

- La spécialisation a également des inconvénients.

Cette stratégie peut en effet être dangereuse pour l'entreprise car elle engage tous ses moyens sur un unique domaine : au moindre problème sur le secteur (arrivée d'un nouveau concurrent ou d'un nouveau produit, changement du comportement des consommateurs, nouvelle technologie, etc.), l'entreprise ne possède pas d'autres activités pour compenser.

Par ailleurs, toutes les ressources étant focalisées sur une activité, l'entreprise est moins réactive à son environnement ; elle perd donc en flexibilité.

## **3. Qu'est-ce que la diversification ?**

- La stratégie de diversification désigne le développement de produits nouveaux sur des marchés nouveaux. L'entreprise ne s'appuie plus sur son métier de base et s'efforce d'acquérir de nouvelles compétences.

Il existe plusieurs formes de diversification :

- l'intégration verticale ;
- l'intégration horizontale ;
- la diversification conglomerale.

- Dans le cas d'une intégration verticale, l'entreprise choisit de contrôler une partie de sa filière, soit en intégrant l'amont (ses fournisseurs), soit en intégrant l'aval (le circuit de distribution).

Cette stratégie présente de nombreux avantages tels que la sécurité des approvisionnements ou des débouchés, la réduction des coûts, la maîtrise de technologies complémentaires. Elle permet aussi un pouvoir de marché accru : la force de négociation des fournisseurs, par exemple, disparaît lorsque l'entreprise s'étend vers l'amont car elle se situe plus près du marché et des informations qui la concernent. Son pouvoir de marché est donc plus important puisqu'elle dispose plus rapidement d'informations pertinentes.

La médaille a son revers, notamment la dispersion des ressources et le risque que court l'entreprise si la filière se trouve en difficulté. Pensons par exemple à la filière de la viande bovine lors de l'affaire de la « vache folle ».

- Avec l'intégration horizontale, l'entreprise se lance dans des produits nouveaux, mais qui utilisent une technologie identique, pour une clientèle identique ou similaire. Par cette stratégie, l'entreprise recherche un effet de synergie : il s'agit d'un effet engendré par le regroupement de deux activités qui, exercées en commun, sont plus efficaces que lorsqu'elles étaient réalisées séparément. Les liens entre les différentes activités vont se créer par l'intermédiaire de la clientèle. Par exemple, la SNCF propose des séjours incluant le transport, mais aussi la nuit d'hôtel et la location d'un véhicule.

- La diversification conglomerale, enfin, consiste pour l'entreprise, à se positionner sur des activités qui n'ont pas forcément de liens entre elles. Par exemple, le groupe Bouygues est présent dans le secteur du BTP (Bâtiment et travaux publics) et de la téléphonie mobile. On peut également citer le groupe Virgin qui s'occupe de

distribution de produits culturels (livres, disques, etc.), mais aussi d'agroalimentaire (boissons).

• Il existe d'autres classifications que celle proposée ici. On peut citer H. I. Ansoff qui distingue trois formes de diversification : horizontale, concentrique et hétérogène. J.-P. Detrie et B. Ramanantsoa, eux, distinguent quatre formes : la diversification de placement, de redéploiement, de confortement et de survie.

#### **4. Quels sont les éléments qui poussent les entreprises à se diversifier ?**

Grâce à la diversification, les entreprises peuvent :

- rentabiliser leurs ressources en se positionnant sur un segment qui leur assure des profits conséquents ;
- assurer leur survie en cherchant des activités complémentaires plus rémunératrices et capables de compenser les éventuelles défaillances ou la trop grande saisonnalité de certaines activités ;
- anticiper le déclin des produits en finançant le manque à gagner par d'autres activités ;
- prévoir l'avenir en investissant dans des secteurs innovants.

#### **5. Quels sont les avantages et les inconvénients de la diversification?**

- Les avantages de cette stratégie, c'est de permettre à l'entreprise :
  - de diminuer les risques, du fait même de la diversification de ses activités (si une activité connaît un ralentissement, celui-ci peut être rattrapé par la croissance d'une autre) ;
  - de saisir toutes les opportunités qui se présentent sur le marché ;
  - d'acquérir un grand nombre de technologies ;
  - de réaliser des synergies.
- Les inconvénients sont essentiellement le risque de dispersion des ressources, la perte du métier de base et la complexité de gestion d'une firme aux multiples marchés.
- Pour que cette stratégie de diversification soit efficace, l'entreprise doit être capable de maîtriser la technologie de sa nouvelle activité et doit pouvoir assumer :
  - les risques financiers (trouver les moyens nécessaires) ;
  - les risques humains (trouver les nouvelles compétences ou bien former et impliquer le personnel actuel) ;
  - les risques commerciaux (trouver un positionnement et une image en adéquation avec l'entreprise et la nouvelle activité).

#### **À retenir**

Pour se développer, les entreprises peuvent choisir entre une stratégie de spécialisation qui s'appuie sur le métier de base et une stratégie de diversification qui gère un portefeuille d'activités.

Compte tenu de ses différentes formes, la stratégie de spécialisation peut être suivie par des entreprises de taille variable. Elle est cependant souvent adaptée aux PME qui peuvent ainsi occuper des segments de marchés qui n'intéressent pas les grandes entreprises. Cependant, il ne faut pas tomber dans l'excès et affirmer que c'est une stratégie réservée aux petites entreprises. Les grands groupes peuvent se développer à travers des stratégies de croissance tout en respectant leur métier de base.

La diversification est la stratégie retenue par la plupart des grandes entreprises des pays industrialisés depuis les années 1950. Elle fait figure de stratégie dominante.

