Chapitre 6  
Quelles options stratégiques pour les entreprises : se diversifier ou se spécialiser ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| 7. La stratégie des organisations (36 %)  Positionnée sur un marché concurrentiel, l’entreprise doit se distinguer de ses concurrents. Le processus stratégique lui permet d’identifier un avantage concurrentiel à partir duquel elle va construire sa stratégie. Si les organisations publiques ne connaissent pas, en principe, cette concurrence de marché, elles doivent néanmoins atteindre des objectifs définis par leurs missions et peuvent être soumises à une concurrence émanant d’autres organisations publiques ou d’organismes privés. Ainsi, mettre en place une stratégie leur est indispensable. Quant aux associations, leur réflexion stratégique est essentiellement orientée vers la recherche et la pérennisation de ressources financières et humaines.  L’élève doit être capable de :  – identifier les avantages concurrentiels d’une entreprise, les ressources spécifiques qu’une organisation publique ou une association peuvent valoriser ;  – repérer et analyser les choix stratégiques d’une organisation ;  – comparer les choix stratégiques d’une entreprise avec ceux d’autres organisations ;  – caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les organisations publiques et les associations ;  – repérer l’influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d’une organisation. | | |
| 7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ? | – Spécialisation, diversification | Le diagnostic stratégique aboutit pour l’entreprise à l’identification d’un ou plusieurs avantage(s) concurrentiel(s) sur lequel (lesquels) les choix stratégiques reposent. Toutefois, ces avantages concurrentiels sont susceptibles d’être remis en cause à tout moment.  Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper autour de quelques stratégies types. Ces choix sont en partie contraints par l’influence des parties prenantes. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Qu’est-ce qu’une stratégie de spécialisation ?** | 1. Identifier les avantages de la spécialisation.  2. Identifier les limites de la spécialisation. |
|  |  |
| **2. Qu’est-ce qu’une stratégie de diversification ?** | 1. Identifier les avantages de la diversification.  2. Identifier les limites de la diversification. |

Cours

1. Qu’est-ce qu’une stratégie de spécialisation ?

La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences.

Une telle stratégie permet à l’entreprise de développer un avantage concurrentiel fort, en concentrant ses ressources et compétences dans un métier, et de réaliser des économies d’échelle liées à l’expérience acquise. L’entreprise a d’ailleurs une image positive de spécialiste dans son domaine et sa gestion n’est pas aussi complexe que celle d’une entreprise diversifiée.

La spécialisation présente en revanche l’inconvénient de rendre l’entreprise dépendante de son activité. En effet, il n’y a pas de possibilité de synergies entre plusieurs activités, et l’entreprise spécialisée, sensible à l’arrivée de nouveaux concurrents, ne peut pas compenser ses éventuels mauvais résultats sur un exercice par de meilleurs résultats dans un autre domaine. Enfin, il existe un risque de saturation du marché : l’entreprise est dépendante du cycle de vie de son activité ; si elle est en phase de déclin, c’est sa pérennité même qui est menacée.

2. Qu’est-ce qu’une stratégie de diversification ?

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.

Une entreprise qui mène une stratégie de diversification, en développant plusieurs produits très différents, voire plusieurs métiers, peut limiter les différents risques et les répartir entre plusieurs activités : en effet, en général, les crises ne touchent pas simultanément tous les marchés. Par ailleurs, 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.

La diversification présente plusieurs limites pour l’entreprise qui met cette stratégie en œuvre. Premièrement, elle nécessite des investissements et des financements importants et multiples pour chacune des activités. Deuxièmement, elle entraîne une dispersion des ressources et des compétences de l’entreprise entre plusieurs activités pour lesquelles les synergies attendues ne sont pas toujours réalisées. Enfin troisièmement, elle pose des problèmes de coordination et un manque d’unité entre les différentes activités ; la gestion de l’entreprise diversifiée peut alors devenir complexe et lourde.