

Introduction à la gestion

Les voies de développement stratégique

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Introduction	2
Qu'est-ce qu'une voie de développement stratégique?	2
Qu'est-ce que la stratégie de spécialisation ?	3
Les principes de la stratégie de spécialisation	3
Les principes de la stratégie de spécialisation	3
Les intérêts de la stratégie de spécialisation	5
Les risques de la stratégie de spécialisation	5
Qu'est-ce que la stratégie de diversification ?	7
Les principes de la stratégie de diversification	7
Les formes de diversification	7
Les pivots de la stratégie de diversification	8
Les intérêts de la stratégie de diversification	8
Les risques de la stratégie de diversification	9
Qu'est-ce que la stratégie de recentrage ?	10
Les principes de la stratégie de recentrage	10
Les formes de recentrage	11
Conclusion	11
Références	12

Introduction

Ce cours est intitulé les voies de développement stratégiques.

Il a pour objectif spécifique d'aider à connaître les différentes voies de développement stratégiques pour les entreprises. Il permet également de choisir les voies de développement les mieux adaptées aux situations des entreprises.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer ce qu'est une voie de développement stratégique. Nous verrons ensuite les 3 formes de développements stratégiques mises en place par les entreprises. Nous commencerons avec les stratégies de spécialisation, puis nous verrons les stratégies de diversification et enfin les stratégies de recentrage.

Qu'est-ce qu'une voie de développement stratégique?

La détermination de la stratégie de l'entreprise se traduit par des choix qu'elle effectue entre différentes alternatives.

Les voies de développement stratégiques sont les décisions stratégiques qui concernent le périmètre d'activité d'une entreprise. Elles ont pour objectif de gérer concrètement le portefeuille d'activités stratégiques d'une entreprise, ses différents domaines d'activités stratégiques (DAS).

Il existe 3 grandes voies de développement stratégiques :

- La stratégie de spécialisation
- La stratégie de diversification
- La stratégie de recentrage

Qu'est-ce que la stratégie de spécialisation ?

La stratégie de spécialisation consiste pour une entreprise à concentrer tous ses efforts en termes de ressources et compétences sur un seul Domaine d'Activité Stratégique (DAS). On dit alors que l'entreprise est spécialisée sur un seul DAS.

Les principes de la stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation se caractérise par une concentration, une mobilisation et un renforcement constant des ressources et compétences d'une entreprise sur un seul DAS afin d'y acquérir une position forte.

L'entreprise spécialisée est donc présente sur un seul DAS ou sur un seul marché. L'objectif est d'atteindre le meilleur niveau de compétence possible pour obtenir un avantage concurrentiel. A travers ce positionnement, l'entreprise recherche une position dominante, une rente de situation.

Les principes de la stratégie de spécialisation

Le mise en place d'une stratégie de spécialisation s'appuie sur des **principes ou des leviers** spécifiques.

Pour obtenir cet avantage concurrentiel décisif et durable, l'entreprise s'appuie sur la valorisation d'une expertise, d'une technologie, sur la spécificité de ses compétences.

Cet avantage peut provenir de :

- **un avantage produit** : l'entreprise dispose d'un avantage sur ses concurrents par rapport aux caractéristiques de ses produits qui peuvent être plus performants, avoir une meilleure image, etc.
- **un avantage technologique** : l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel sur ses concurrents par rapport à sa maîtrise d'une technologie particulière, d'un processus de production, d'une Recherche et Développement particulièrement performante qui lui permet donc d'avoir des produits innovants.
- **un avantage de marché** : l'entreprise dispose d'un avantage sur ses concurrents par rapports à sa très bonne connaissance du marché, des concurrents, des attentes des consommateurs, etc.

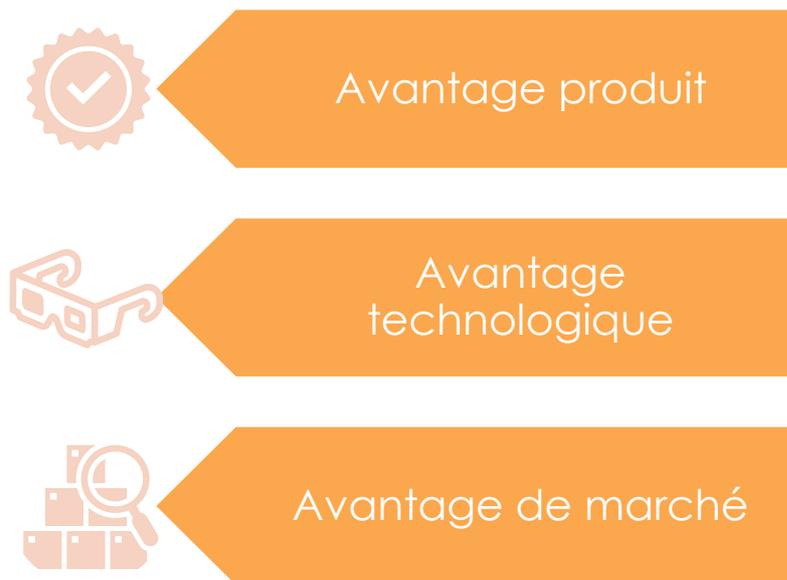


Figure 1. Les leviers de la stratégie de spécialisation

Les conditions de mise en œuvre :

La stratégie de spécialisation est bien **adaptée quand l'entreprise est jeune et de petite taille**. La PME par exemple, cherchera plutôt à se positionner sur des niches de marché non exploitées par les grandes entreprises.

La spécialisation se situe en particulier dans les **phases de lancement et / ou de croissance** d'un marché. C'est au cours de ces phases que la concentration des ressources et compétences est la plus nécessaire. Dans les phases de maturité et de déclin la spécialisation ne permet plus d'assurer à l'entreprise la croissance du CA et devient plus risquée. Il faudra alors envisager d'autres voies de développement.



Figure 2. Les conditions de mise en œuvre de la stratégie de spécialisation

Les intérêts de la stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation présente un certain nombre d'intérêts.

Simplifie la gestion : l'entreprise a peu de dimension à gérer ; elle peut se concentrer sur son « cœur de métier ».

Evite la dispersion des ressources et compétences : l'entreprise peut concentrer l'ensemble de ses ressources et compétences sur un produit spécifique et y engager toute son énergie.

Permet à l'entreprise d'avoir une image claire : les clients reconnaissent plus facilement la légitimité de l'entreprise quand elle est vraiment spécialisée dans une activité spécifique, elle a de suite l'image du spécialiste.

Facilite l'accumulation d'expérience et l'apprentissage : les entreprises spécialisées sont souvent des entreprises ayant une très bonne connaissance des marchés, des concurrents, des clients, etc. ce qui facilite largement les gains d'expérience et les effets d'apprentissages.

Place l'entreprise davantage un nombre limité de Facteurs Clés de succès (FCS) à maîtriser : étant spécialisée sur un seul DAS, l'entreprise n'a à maîtriser qu'un nombre limité de dimensions : il n'y a pas de diversité réglementaire, les clients ont un comportement globalement similaire, les concurrents sont connus et surveillés, etc.



Figure 3. Les intérêts de la stratégie de spécialisation

Les risques de la stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation présente un certain nombre de risques.

Limite les voies de développement possibles : à concentrer toute l'énergie de l'entreprise sur un seul DAS, il est difficile de mettre en place d'autres types de stratégies, ce qui de fait vient limiter les voies de développements possibles.

Risque de miser sur une activité en déclin : la spécialisation n'a d'intérêt que lorsqu'une activité est en phase de croissance. Dans une activité en déclin, les perspectives de profits ne sont pas suffisantes si l'entreprise n'a qu'une seule activité. Il sera alors nécessaire de se diversifier.

Engendre une culture de la « fermeture » et bride l'innovation : la spécialisation induit que l'entreprise se concentre sur l'optimisation de ses process de production, de satisfaction client, etc. elle est donc largement concentrée sur l'existant et se ferme plus ou moins de fait, par exemple, aux innovations qui pourraient provenir d'autres secteurs d'activités.

Limite la flexibilité stratégique : à se concentrer sur une seule activité, il est difficile pour l'entreprise d'être flexible pour se positionner sur de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.

Possibilité de réaliser des synergies limitées : de fait n'ayant qu'une seule activité, les possibilités de synergies avec d'autres activités, c'est-à-dire le partage de différentes ressources (de ressources humaines, de structure, de R&D, etc.) n'est pas possible.



Figure 4. Les risques de la stratégie de spécialisation

Qu'est-ce que la stratégie de diversification ?

Les principes de la stratégie de diversification

La stratégie de diversification est la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est présente dans au moins deux domaines d'activité stratégiques.

La diversification nécessite :

- Un changement de métier(s) ou une distanciation avec l'ancien métier
- D'acquérir de nouvelles compétences
- Une durée plus longue d'apprentissage
- Une augmentation des risques

Les formes de diversification

Il existe plusieurs formes de diversification.

La diversification liée : La diversification liée correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes. La diversification liée vise à réaliser des synergies en mutualisant les ressources et compétences. Elle permet de créer une unité dans le groupe, de renforcer l'identité et la culture d'entreprise.

La diversification non liée ou conglomérale : Elle correspond à une diversification dans des activités très différentes de l'ancienne. Les nouvelles activités ne sont pas reliées ni technologiquement, ni commercialement, aux anciennes. C'est le cas d'entreprises qui se développent en rachetant des activités existantes. Généralement, ces entreprises poursuivent ce genre de stratégie davantage dans une logique financière (sans fil conducteur technique ou commercial) que dans une logique industrielle.



Figure 5. Les formes de stratégie de diversification

Les pivots de la stratégie de diversification

Pour se diversifier, l'entreprise s'appuie sur différents pivots. On distingue, 3 formes de pivots différents :

- **Pivot commercial** : cela peut être par exemple, la maîtrise d'un réseau de distribution, l'image de marque de l'entreprise, sa connaissance du comportement du consommateur dans un secteur considéré, etc.
- **Pivot technologique** : cela peut être la maîtrise d'une technologie clé, la détention d'un brevet, etc.
- **Pivot de compétence** : cela peut être la maîtrise d'un savoir-faire spécifique et non imitable, etc.

C'est donc à partir de ces pivots, en s'appuyant sur ces pivots que l'entreprise pourra se diversifier ses activités.

Les intérêts de la stratégie de diversification

La stratégie de diversification présente un certain nombre d'avantages :

Synergies avec le métier de base : la stratégie de diversification permet, si elle s'appuie surtout sur un pivot des compétences, de générer des synergies en termes de métiers.

Acquisition et maîtrise de nouvelles technologies et de nouveaux métiers : la stratégie de diversification permet de maîtriser de nouveaux savoir-faire, des processus technologiques, de nouvelles méthodes de production.

Répartition des risques : la stratégie de diversification permet de « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier », elle permet donc d'équilibrer un portefeuille d'activités sereinement sur le long terme en cas d'activités avec des niveaux de résultats différents

Permet une croissance sur le long terme : la stratégie de diversification est un bon moyen de permettre le développement de l'entreprise sur le long terme, en identifiant des opportunités, en abandonnant des activités déficitaires, etc.

Rentabilité : un bon gestionnaire de portefeuille d'activités diversifiées assure une meilleure rentabilité à l'entreprise.



Figure 6. Les intérêts de la stratégie de diversification

Les risques de la stratégie de diversification

La stratégie de diversification présente un certain nombre de risques :

Engendre des coûts élevés : elle repose sur la mobilisation de nouvelles ressources humaines nécessite l'achat de nouvelles machines, de développer le réseau de distribution, etc. tous ces développements génèrent des coûts élevés.

Nécessite des investissements importants : elle nécessite souvent d'investir dans de la Recherche et Développement, dans de nouveaux facteurs de production, etc.

Dispersion des ressources et compétences : c'est le pendant aux synergies ; en se positionnant sur plusieurs activités, l'entreprise doit gérer l'attribution des ressources et compétences, ce qui génère parfois des effets de saturation.

Complexification de l'entreprise : se diversifier nécessite souvent de faire évoluer la structure organisationnelle ; évoluer d'une structure simple à une structure complexe, évoluer vers une structure divisionnelle ou une structure matricielle

Risque d'échec de la nouvelle activité : le positionnement sur une nouvelle activité est incertain car l'entreprise ne maîtrise pas tout de suite les facteurs clés de succès, le comportement des consommateurs, les règles de la concurrence, etc.

Risque de dilution de l'identité de l'entreprise : la stratégie de différenciation peut venir brouiller dans l'esprit du client, la positionnement ou l'image de l'entreprise ! elle n'apparaît plus comme la spécialiste de telle ou telle activité mais comme faisant plusieurs activités qu'elle ne maîtrise pas toujours très bien, du moins au début.



Figure 7. Les risques de la stratégie de diversification

Qu'est-ce que la stratégie de recentrage ?

Les principes de la stratégie de recentrage

Le recentrage est la situation selon laquelle une entreprise abandonne une partie de ses activités. Ce recentrage se justifie quand l'entreprise observe une baisse du niveau global de sa performance.

Les formes de recentrage

Dans la réalité, il existe plusieurs formes de recentrage :

Recentrage sur le métier : L'entreprise se recentre sur ses ressources et compétences pour abandonner les activités pour lesquelles elle ne détient pas d'avantage concurrentiel.

Recentrage géographique : Il s'agit d'abandonner une zone géographique (un pays, une région, etc.) afin de reconcentrer l'effort de l'entreprise sur un territoire plus étroit et souvent plus cohérent également.

Recentrage sur la mission : Il s'agit de repositionner stratégiquement l'entreprise sur ses missions initiales ou sur de nouvelles missions si l'entreprise a évolué. Le dirigeant doit ici s'interroger sur l'avenir et la trajectoire qu'il souhaite donner à son entreprise : quelles sont ses ambitions ? Que veut-il devenir ?



Figure 8. Les formes de recentrage

Conclusion

Au final, choisir sa voie de développement stratégique, c'est choisir sa trajectoire de développement sur surtout choisir l'activité ou les activités sur lesquelles l'entreprise souhaite se positionner. C'est donc gérer le portefeuille d'activités de l'entreprise.

Ce choix se fait au regard de 3 options possible : l'entreprise peut soit se spécialiser, soit se diversifier, soit se recentrer. Elle ne peut pas faire les 3 en même temps. On dit donc que les voies de développements sont exclusives les unes des autres.

Références

Barney, J., (2018), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson, Global Edition

Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J., (2019), Stratégie - Le manuel du management stratégique, 11ème édition, Vuibert, Paris.

Gerry J., Scholes K., Fréry F., (2020), Stratégique, 12ème éd., Pearson Education, Paris.

Garette B., Durand R., Dussauge, P., Lehmann Ortega L., Leroy F., (2019), Strategor, 8ème éd Dunod, Paris.

Thiéart R.A. Xuereb J.M., Barthélémy J., Donada C. Van Wijk, G., (2015), Stratégies : Concepts, méthodes, mise en oeuvre, Dunod, 3ème édition, Paris.

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les leviers de la stratégie de spécialisation.....	4
Figure 2. Les conditions de mise en œuvre de la stratégie de spécialisation.....	4
Figure 3. Les intérêts de la stratégie de spécialisation.....	5
Figure 4. Les risques de la stratégie de spécialisation.....	6
Figure 5. Les formes de stratégie de diversification.....	8
Figure 6. Les intérêts de la stratégie de diversification.....	9
Figure 7. Les risques de la stratégie de diversification.....	10
Figure 8. Les formes de recentrage.....	11