

Chapitre 4 : Les options stratégiques

I. Stratégie de spécialisation

1. Définition de la spécialisation stratégique

La stratégie de spécialisation consiste, pour une entreprise, à se spécialiser dans un métier dans lequel elle possède un bon niveau de compétences qui lui procure des avantages concurrentiels.

2. Axes de spécialisation

a. Stratégie de pénétration du marché

L'entreprise cherche à améliorer sa position concurrentielle en améliorant sa part de marché. Pour attirer plus de clients, elle a le choix entre deux stratégies : la domination par les coûts et la différenciation.

i. Stratégie de domination par les coûts

C'est une stratégie qui s'appuie sur la recherche du coût le plus bas par rapport à la concurrence. Cet avantage compétitif est obtenu grâce aux économies d'échelle et aux effets d'expérience.

Les coûts faibles permettent à l'entreprise de baisser ses prix pour gagner des parts de marché.

Cette stratégie est bien adaptée à des domaines d'activité où :

- L'effet d'expérience est fort ;
- La différenciation des produits est faible ;
- La concurrence porte principalement sur les prix et les coûts.

ii. Stratégie de différenciation

Elle consiste à positionner ses produits comme différents de ceux de ses concurrents. La différenciation s'obtient à travers la singularisation des caractéristiques des produits (conditionnement, image de marque, services annexes,...).

Certaines conditions doivent être satisfaites pour que la stratégie de différenciation débouche sur un avantage concurrentiel durable. La stratégie mise en place doit être :

- Significative : perceptible par l'acheteur ;
- Economiquement viable : capable d'engendrer une demande solvable importante ;
- Défendable à long terme : générer une part de marché suffisante pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques des concurrents.

b. Stratégie de focalisation

Elle consiste à développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou sur un segment unique. Elle vise à donner un avantage qui porte sur le prix et/ou sur une différenciation perçue commun unique par cette cible restreinte.

L'activité de l'entreprise peut se focaliser sur :

- Un type de produits : **stratégie de niche** ;
- Un type de clients : **stratégie de créneau**.

i. Stratégie de niche

L'entreprise se spécialise dans un produit particulier destiné à un segment du marché non occupé par ses concurrents.

ii. Stratégie de créneau

L'entreprise s'adresse à une clientèle réduite ayant des besoins spécifiques.

c. Stratégie de développement du marché

Pour assurer son développement, l'entreprise va chercher à accroître son chiffre d'affaires en captant de nouveaux clients. Ce développement se fait à travers :

- L'extension géographique des marchés actuels (extension nationale d'un marché régional ou extension internationale d'un marché national) ;
- La recherche de nouveaux groupes de consommateurs en procédant par l'élargissement des gammes.

3. La spécialisation comme stratégie de survie

Nous avons vu (chapitre 1) que la survie est la finalité première d'une entreprise. Dans ce sens, la spécialisation peut être une condition de survie pour une entreprise diversifiée dans une situation où certaines activités deviennent peu rentables ou déficitaires. On distingue deux stratégies possibles :

i. La stratégie de dégagement

La stratégie de dégagement consiste à abandonner des activités devenues non rentables ou dont les perspectives d'évolution sont défavorables compte tenu des transformations des marchés (apparition de produits de substitution, augmentation de la pression concurrentielle...).

ii. La stratégie de recentrage

La stratégie de recentrage consiste pour une entreprise à abandonner des activités annexes par rapport à son métier principal de façon à concentrer ses efforts sur celui-ci.

4. Avantages et limites de la stratégie de spécialisation

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none">• Economies d'échelle• Concentration des ressources sur un métier de base• Effet d'expérience : avantages de coûts• Créer une identité homogène et une culture forte• Image externe claire	<ul style="list-style-type: none">• Risque de miser sur un DAS en déclin• Faible flexibilité• Manque d'innovation

II. Stratégie de diversification

1. Définition de la diversification stratégique

La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise en acquérant de nouveaux savoir-faire.

Il s'agit soit d'augmenter le nombre de produits, soit de s'attaquer à de nouveaux marchés, ou les deux à la fois.

NB. Les nouveaux produits et marchés sont différents de ceux d'origine.

2. La diversification selon l'objectif

a. Diversification de placement

L'entreprises dont le métier de base est en expansion et lui permet de dégager des profits importants, peut investir une partie de ces profits dans d'autres activités qui lui permettront d'augmenter sa rentabilité.

b. Diversification de redéploiement

Elle concerne les entreprises dont le métier est en phase de maturité ou de déclin. Ces entreprises doivent s'orienter vers d'autres activités plus rentables pour assurer leur survie.

La diversification constitue un moyen de remédier au vieillissement des produits au terme de leur cycle de vie.

c. Diversification de confortement

Les entreprises, qui ne disposent d'aucun avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents, se diversifient en s'engageant dans des activités nouvelles, souvent complémentaires.

d. Diversification de survie

Le but de la diversification de survie est de permettre à une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel, de retrouver un domaine d'activité qui assure sa pérennité. Ici, le délai d'adaptation de l'entreprise est plus court par rapport à la diversification de redéploiement.

3. Avantages et limites de la stratégie de diversification

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none">• Réduction du risque• Création de richesse par synergie• Développement de nouvelles compétences• Plus grande flexibilité stratégique• Amélioration du portefeuille des DAS	<ul style="list-style-type: none">• Investissements lourds• Dispersion des ressources• Complexité de gérer plusieurs activités• Perte d'identité• Affaiblissement de la culture