

Révisions : Les stratégies de développement des entreprises : spécialisation ou diversification des DAS

Ne pas confondre métier de l'entreprise et domaine d'activité stratégique

Le Métier représente l'ensemble des savoir-faire et des compétences techniques qu'une entreprise possède pour exercer son activité.

Le Domaine d'Activité Stratégique (DAS) est un sous-ensemble de l'entreprise regroupant des activités homogènes qui partagent la même technologie, les mêmes marchés et les mêmes concurrents.

La notion de métier se concentre sur les capacités internes, tandis que le DAS intègre l'environnement externe de l'organisation.

La stratégie de spécialisation

L'entreprise choisit de concentrer tous ses efforts et ses ressources sur un seul domaine d'activité pour y maintenir un avantage concurrentiel.

Les différentes formes de spécialisation :

- ❖ **Pénétration de marché** : Vendre davantage de produits existants sur les marchés en pratiquant une politique tarifaire avec des prix bas pour prendre des parts de marché à ses concurrents. Plusieurs objectifs à cela:
 - pénétrer rapidement un marché en vendant de grandes quantités et ainsi en établissant un standard de marché
 - une réduction des coûts unitaires grâce à une production de masse et des économies d'échelle
 - le découragement de la concurrence, notamment des marques de distributeurs
- ❖ **l'extension de marché** : Conquérir de nouvelles zones géographiques ou de nouveaux segments de clientèle.
- ❖ **La diversification marketing** : Élargir la gamme de produits sans changer de métier technique (ex: Kinder : le produit originel était l'Oeuf Kinder? Kinder a ensuite commercialisé les produits Kinder Maxi, Kinder Bueno etc... Porsche, spécialisé dans le coupé sportif, a été étendu sa gamme au SUV (Cayenne etc))

Exemples : Coca-Cola reste spécialisé dans les boissons non alcoolisées en utilisant les mêmes usines et réseaux de distribution pour toute sa gamme. Elle segmente son métier par marque de produit (Minute Maid pour les jus, Honest tea pour le thé glacé etc)

Avantages de la spécialisation:

Permet de devenir un expert reconnu, de bénéficier d'un **effet d'expérience** pour réduire les coûts unitaires et d'atteindre une position de leader incontournable.

Limites de la spécialisation

Crée une forte dépendance à un seul marché, expose au risque de saturation de la demande et au danger d'obsolescence technologique, (DVD contre streaming...)

La stratégie de diversification

Elle consiste à s'engager dans de nouveaux métiers et de nouveaux DAS nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences.

Les deux types de diversification :

- ❖ **Diversification liée (concentrique)** : L'entreprise développe des activités ayant des points communs ou des synergies avec son métier d'origine.
 - *Exemple Disney* : Utilise ses films pour alimenter ses parcs d'attractions et ses produits dérivés.
 - *Exemple Amazon* : A utilisé son expertise en serveurs pour le e-commerce afin de lancer AWS (Cloud computing).
- ❖ **Diversification non liée (conglomérale)** : L'entreprise investit dans des domaines sans aucun lien technique ou commercial pour répartir ses risques.
 - *Exemple Bouygues* : Présent simultanément dans le BTP, la télévision (TF1) et les télécoms.

Avantages de la diversification

Répartit les risques financiers (une activité rentable compense une autre en difficulté), crée de nouveaux relais de croissance et génère des économies d'échelle via les synergies pour les diversifications liées.

Limites de la diversification

Exige des investissements très lourds pouvant endetter l'entreprise, risque de dispersion des ressources et difficulté à maîtriser des métiers trop éloignés du savoir-faire historique.