

II- LES STRATEGIES GLOBALES (CORPORATE STRATEGY) : UN DAS OU PLUSIEURS DAS ?

A. STRATEGIE DE DIVERSIFICATION=INTEGRATION HORIZONTALE

●**Définition** : être présent sur plusieurs DAS / ou augmenter le nb de DAS sur lesquels l'entreprise est présente

⇒ **diversification liée = concentrique** :

Etre présent sur plusieurs DAS partageant des ressources ou compétences communes

Exemples :

Honda a développé ses compétences de motorisation dans la moto, l'automobile, la formule 1, et les tondeuses à gazon ⇒ il s'agit bien de DAS différents, mais exploitant des synergies !

⇒ **diversification conglomerale** :

Etre présent sur plusieurs DAS sans R&C communes, les chaînes de valeur sont totalement indépendantes

Exemples :

Ex : Bouygues : medias + construction

●**La stratégie de diversification est pertinente si :**

⇒ il existe de nouveaux DAS porteurs (cf. diagnostic **externe**)

⇒ l'entreprise dispose de ressources et compétences pour aller vers ces nouveaux DAS (cf. diagnostic **interne**)

Illustration-Exercice/Cours C3.6 : Avantages et inconvénients d'une stratégie de diversification

Rossignol intensifie sa diversification.

Le groupe Rossignol, leader mondial du ski, accélère sa stratégie de diversification dans le cycle.

“Le développement de l'offre cycle du groupe Rossignol est naturel tant **le ski et le vélo** sont proches : ils se pratiquent tous deux en montagne, partagent les **mêmes réseaux de distribution**, rassemblent les mêmes passionnés et sont également **complémentaires par leur saisonnalité**”, commente Bruno Cercley, président du groupe.

<https://www.presences-grenoble.fr> (**compétence transversale commune → div. Liée**)



Tabac : avec ses inhalateurs, le géant du Philip Morris fait un flop

Le géant du tabac Philip Morris avait soulevé un tollé en rachetant une entreprise pharmaceutique spécialisée dans la **production d'inhalateurs**, à Londres... Trois ans plus tard, le fabricant des cigarettes Marlboro doit revendre. C'est un flop. Après avoir noirci les poumons de millions de fumeurs depuis des décennies, le géant Philip Morris International (PMI) pensait faire un tabac en se rachetant une bonne conduite. En 2021, il rachète pour 1,3 milliard d'euros Vectura, une société pharmaceutique londonienne spécialisée dans la production d'inhalateurs médicaux, **misant sur son expertise de l'inhalation pour se diversifier**. Des équipements notamment destinés à soulager... les maladies respiratoires liées au tabagisme.

Une pure bonne action qui s'inscrit dans notre politique en faveur d'un monde sans tabac, jure alors le fabricant de cigarettes Marlboro, Chesterfield, Fortune, etc. **Alors que la consommation de tabac tend à baisser dans de nombreux pays**, Philip Morris s'adapte... Le groupe espère réorienter les deux tiers de ses ventes vers des produits non-fumeurs d'ici à 2030 : cigarettes électroniques, sachets de nicotine à mâchouiller... et inhalateurs, donc.

Mais voir Philip Morris International faire des affaires sur le dos des maladies respiratoires n'a pas plus aux Britanniques...

Ouest-France.fr, septembre 2024



Renault et Stellantis. Les groupes automobiles, **pour s'adapter à la baisse des volumes de ventes**, optent pour une reconversion en douceur. Renault avait inauguré la méthode en 2024 en **transformant sa plus grande usine**, Flins (Yvelines), **en atelier destiné à l'économie circulaire**. Stellantis fait de même en annonçant que Poissy (Yvelines) va abandonner l'activité d'assemblage pour « se consacrer aux différentes vies des véhicules ». Le site tiendra moins d'une usine que d'un immense garage consacré à l'après-vente sous la forme de fabrication de pièces détachées ou de reconfiguration de véhicules. *Le Monde.fr, 18 avril 2026*

Kiabi à fond sur l'occasion

Face au phénomène Vinted, les magasins et les sites d'habillement étendent leur offre de produits d'occasion. Après avoir étendu ses espaces « occasion » dans plusieurs de ses magasins, le groupe Kiabi vient de lancer « Seconde main », un site de revente de vêtements usagés. *LSA.fr, 15/01/2021*

Afin de renforcer son offre de seconde main en France, Kiabi annonce l'acquisition de la plateforme Beebs, spécialisée dans la vente d'articles d'occasion pour enfants. *Fashionunited.fr, juin 2024*

Kiabi étend, encore, son offre. L'enseigne annonce se lancer sur les marchés de la chaussure pour enfants et généraliser ses collections de linge de maison dans l'ensemble de son réseau français. *Le Monde.fr, 7 octobre 2025*



Dès sa naissance, M6 s'est différencié des grandes chaînes en jouant à fond la carte commerciale. Entre la production musicale, l'édition, l'organisation de spectacles (et pendant quelques années la téléphone mobile), M6 n'a cessé de chercher à varier ses offres. Ses activités extérieures à la TV représentent 318 milliards d'euros [de quoi financer des programmes de qualité]. *www.capital.fr, 30 juin 2015*

M6 travaille sur la création d'une chaîne de restaurants Top Chef. M6 songe en effet à capitaliser sur le succès de son émission culinaire, ce qu'elle fait d'ailleurs déjà près d'un an à Suresnes avec un Bistrot Top Chef lancé avec l'animateur Stéphane Rotenberg. D'anciens candidats proposent leurs plats fétiches de l'émission dans un menu entrée-plat-dessert proposé à moins de 40 euros. Mais la chaîne française et l'animateur veulent aller plus loin en créant un réseau de restaurants au niveau national.

Alors que le groupe audiovisuel accuse une baisse de 3% de son chiffre d'affaires dans un contexte publicitaire morose, il cherche à diversifier ses sources de revenus. M6 souhaiterait réitérer le succès des agences Stéphane Plaza dont la chaîne détient désormais 51% du capital. *bfmtv.com, 24/05/2023*

Siemens : les illusions perdues du conglomérat

Seuls les grands groupes japonais peuvent rivaliser avec les variétés des activités de Siemens qui s'étagent des machines à laver, aux centrales électriques, en passant par les trains, les machines-outils, les appareils médicaux.

Comme il faut bien concilier la proximité des marchés locaux avec la nécessaire centralisation des lignes de produits, Siemens s'est doté au fil des ans et de son expansion internationale d'une matrice d'organisation où se mêlent subtilement métiers et zones géographiques. Les inévitables conflits qui en résultent sont réglés au niveau supérieur, celui du directoire, ce qui alourdit encore la machine.

Tout cela est bien connu, c'est ce qui constitue la trame du débat autour des conglomérats : des structures plus stables dans le temps, plus puissantes, mais généralement moins performantes que leurs homologues spécialisées, car écrasées par le poids de la bureaucratie. Comme la mondialisation a permis aux entreprises spécialisées de répartir les risques à une échelle mondiale et de grossir en conséquence, les acteurs très diversifiés sont une espèce de plus en plus menacée.

C'est bien la raison pour laquelle Siemens a entamé un travail de recentrage. Trois groupes d'activités se détachaient nettement avant 2010. D'abord, les activités qui conjuguait forte croissance et grosse marge, en général à deux chiffres. C'était le cas de l'activité reine, celle des machines et solutions pour l'automatisation des usines, mais aussi de l'énergie et de la santé. Deuxième groupe : les activités à forte marge mais à faible croissance, comme l'éclairage, le bâtiment ou l'équipement automobile. Venaient enfin sans croissance ni rentabilité : les télécommunications, le transport, l'ingénierie industrielle.



Le groupe a ainsi été réorganisé autour des activités phares de la première catégorie, l'industrie, l'énergie et le médical. Que faire du reste ? Les télécoms ont été cédées à Nokia (racheté ensuite par Microsoft). L'équipement auto, rentable mais pas stratégique, a été vendu à Continental.

1. Repérez le type de diversification poursuivie par les entreprises citées dans les textes ci-dessus.

-**Rossignol** : DAS ski, cycles ⇒ **diversification liée** car mêmes réseaux de distributeurs (compétences transversales communes)

-**Philip Morris** : tabac + inhalateurs médicaux ⇒ **diversification liée** car compétences communes dans l'inhalation (P°, R&D...)

-**M6** : télévision, télécommunications, organisation de spectacles, restaurants, agences immo ⇒ **diversification conglomérale** car pas de ressources ou compétences communes entre les DAS

-**Kiabi** : vente de vêtements neufs + d'occasion ; linge de maison et chaussures ⇒ **diversification liée** car l'entreprise possède une compétence dans la distribution par internet + magasins

-**Renault et Stellantis** : vente de produits détachés, reconfiguration de véhicules ⇒ **div° liée** car compétences transversales communes (lien avec fournisseurs de pièces détachées) et compétences spécifiques à la P° automobile

-**Siemens** : téléphonie mobile, machines à laver, trains, appareils médicaux ⇒ **diversification conglomérale** car pas de ressources ou compétences communes entre les DAS.

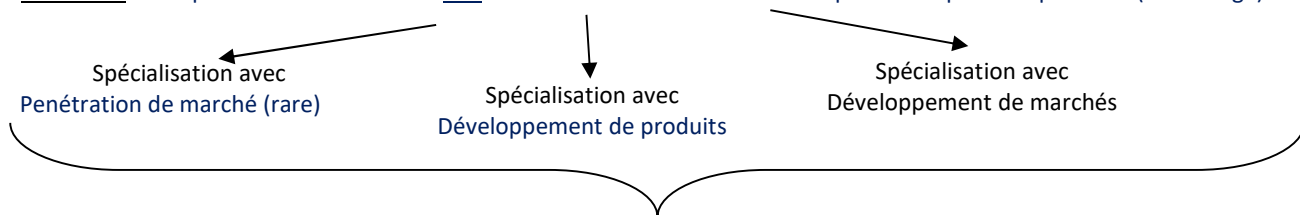
2. A l'aide des documents, complétez le tableau des avantages et inconvénients de la diversification ci-dessous avec des exemples.

Avantages	Inconvénients
-Diversification liée : permet d'utiliser des ressources et compétences dans de nouveaux DAS et de profiter d'économies de gamme . <i>Ex : Kiabi</i> -Diversification liée : permet de lisser les ventes et d'échapper à la saisonnalité d'une activité . <i>Ex : Rossignol</i> -Permet de profiter de subventions croisées , les profits réalisés sur un DAS permettent d'investir dans un autre DAS. <i>Ex : M6 dégage des recettes du DAS production musicale pour investir dans de nouveaux programmes audiovisuels.</i> - Trouver des relais de croissance , répartir les risques en cas de difficultés économiques dans un secteur d'activité. <i>Ex : Philip Morris, M6, Kiabi, Stellantis</i>	- Risque de baisse de la rentabilité car il est difficile d'être performant sur tous les DAS. <i>Ex : Lego</i> <i>Ex : Siemens</i> -Peut poser des problèmes de coordination et de conflits entre les différentes divisions de l'entreprise. La gestion d'une entreprise diversifiée est plus complexe. <i>Ex : Siemens</i>

B. STRATEGIE DE SPECIALISATION (RECENTRAGE)

• Les difficultés liées à la diversification conduisent parfois les entreprises qui se sont diversifiées à s'engager dans un mouvement inverse et à se séparer de certaines activités pour **se concentrer sur celles pour lesquelles elles disposent de ressources et de compétences distinctives**.

• **Définition** : être présent sur un seul DAS OU diminuer le nombre de DAS sur lequel l'entreprise est présente (recentrage)



❗ **Quand il s'agit d'une spécialisation, il faut affiner sa réponse avec la matrice d'Ansoff, qui repère plusieurs possibilités de développement pour une entreprise.**

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marchés (clients)	Existants	Pénétration de marché = augmenter ses parts de marché en essayant d'attirer les clients des concurrents, sans vendre de nouveaux produits ni chercher de nouveaux marchés ⚡ Limite : <i>risque de riposte des concurrents</i>	Développement de produits = proposer de nouveaux produits aux clients actuels de l'entreprise ⚡ Limite : <i>coût de développement, risque d'échec, nouvelles capacités stratégiques nécessaires</i>
	Nouveaux	Développement de marchés = proposer l'offre commerciale existante à de nouveaux clients (ex : internationalisation) ⚡ Limite : <i>ressources et compétences marketing nécessaires pour attirer de nouveaux clients</i>	Diversification = s'engager vers de nouveaux DAS

Illustration – Cours C3.7 : Igor Ansoff (1918-2002)

Né en 1918 à Vladivostok, il passe les dix-huit premières années de sa vie en Russie avant d'émigrer vers les Etats-Unis où il suit une formation d'ingénieur et obtient un doctorat de mathématiques appliquées en 1948. Puis, à la Rand Corporation, une organisation de recherche en liaison avec l'industrie aéronautique et les industries d'armement, il étudie notamment la stabilité des avions, ce qui lui vaut ensuite un poste à responsabilité au sein de la société Douglas Aircraft. Cette expérience est à l'origine de ses articles sur le thème de la diversification et le conduit à une carrière universitaire dans diverses universités (Pittsburg, Nashville, Bruxelles, Stockholm, San Diego).



Illustration-Exercice/Cours C3.8 : Développer une réponse sur la spécialisation avec la matrice d'Ansoff :

Pourquoi Yves Rocher se sépare de Petit Bateau.

Propriétaire de l'enseigne de mode enfantine depuis 1988, le groupe Rocher souhaite se concentrer sur son cœur de métier, le soin et la beauté, et envisage de se développer à l'international. Connue pour ses articles de layette et ses marinières pour enfants, la marque Petit Bateau aux 370 points de vente ne fait plus partie des priorités du groupe présidé par Bris Rocher, petit-fils du fondateur de l'enseigne de produits cosmétiques Yves Rocher. Cette annonce intervient au lendemain de la publication d'une étude de l'Institut national de la statistique et des études économiques démontrant la baisse des naissances en France en 2024, de 2,2 %, à 663 000 naissances. *Lemonde.fr et leparisien.fr, janvier 2025 (dvpt de marchés)*

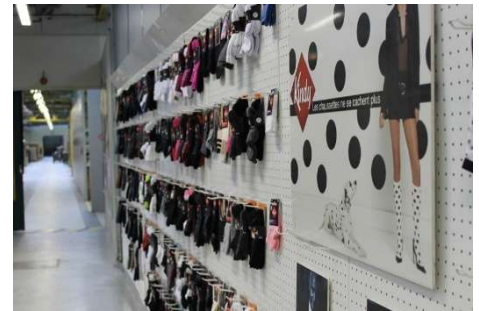


La stratégie des chaussettes Kindy pour se remettre sur pied.

Quand il reprend le fabricant de chaussettes et de chaussures Kindy à la barre du tribunal de commerce de Beauvais, le 1^{er} juin 2017, Salih Halissi veut donner une nouvelle chance à cette entreprise créée en 1863. Mieux, il veut la faire « redevenir numéro un » et mettre une croix sur « ses mauvais choix de diversification ».

Le premier objectif est de tripler l'offre made in France et d'investir dans l'innovation. La modernisation de l'usine a ainsi permis d'exploiter des fils issus du recyclage de bouteilles en plastique et de jeans. Kindy souhaite également lancer un modèle biodégradable, qui se décomposera en terreau une fois sa première vie terminée ! Le résultat de plusieurs mois de recherche et développement. (développement de produits)

L'autre objectif est de rajeunir de dix ans la clientèle, pour cibler les moins de 40 ans. Des opérations de communication ont été lancées pour redorer l'image. Une dizaine d'influenceurs ont également été contactés afin de créer un modèle original. (dvpt de marchés) *Leparisien.fr, 17/10/2019 ; usinenouvelle.com, 21/09/2018*



Nintendo, le spécialiste des jeux vidéo

Nintendo s'est tournée exclusivement vers son activité de jeux vidéo à partir des années 1970 et ne commercialise depuis que des produits liés à ce marché. En 2021, l'entreprise a investi plus de 880 millions de dollars, soit l'intégralité de son budget de R&D, pour développer la Switch 2. Celle-ci illustre la volonté de Nintendo d'innover pour offrir une expérience plus immersive. *Delagrave, 2025 (développement de produits)*



Nintendo enregistre des pertes consécutives sur les ventes de ses consoles, avec une baisse de 47% en un an.

L'industrie du jeu vidéo poursuit en fait son évolution, les joueurs semblant désormais privilégier le format dématérialisé qui connaît une forte hausse. Celle-ci s'explique en partie par l'essor des services d'abonnement, tels que le Xbox Game Pass, qui offrent un large catalogue de jeux vidéo. Ce type de service inclut également le cloud gaming, permettant de jouer depuis n'importe quel appareil, à condition de disposer d'une bonne connexion. *Europe1.fr, février 2025, jeuxvideo.com mai 2025*



Le groupe La Mère Poulard annonce qu'elle a cédé sa biscuiterie à la société Aux Trois Cigognes. Le premier acteur de l'hôtellerie-restauration du Mont-Saint-Michel souhaite aujourd'hui se concentrer sur ses activités de tourisme et d'accueil. « Cette cession va nous permettre de concentrer tous nos investissements et toute notre énergie sur les activités touristiques du Mont-Saint-Michel », détaille Léo Vanier, vice-président et fils du fondateur et président Éric Vannier. « On veut redynamiser l'ensemble de nos établissements, leur donner une image de qualité. » (développement de produits)

Ouest-France.fr, 08/10/2025 et 26/03/2026

Caractériser les stratégies de spécialisation de Yves Rocher, Kindy, Nintendo et La Mère Poulard selon la matrice d'Ansoff.

Yves Rocher se recentre sur le DAS des cosmétiques. Il s'agit d'un développement de marché car l'entreprise cherche de nouveaux marchés porteurs à l'étranger.

-Nintendo est spécialisé dans le DAS des jeux vidéos. Il s'agit d'une spécialisation avec un développement de produits car l'entreprise innove pour développer de nouvelles consoles.

-Kindy : l'entreprise est spécialisée dans le DAS des chaussettes. Il s'agit d'une spécialisation avec un développement de marché (vers les plus jeunes) et un développement de produits (chaussettes innovantes, biodégradables).

-La Mère Poulard : recentrage/spécialisation avec développement de produit (pour améliorer les hôtels et restaurants)

• pertinence de spécialisation ? (inverse de la spécialisation)

-si pas d'autres DAS porteurs

-si pas de R&C pour aller vers d'autres DAS

• **Avantages et les inconvénients d'une stratégie de spécialisation** (raisonnement symétrique à celui de la diversification) :

Avantages	Inconvénients
-Eviter la dispersion des ressources et compétences et investir sur le DAS pour lequel la rentabilité est la plus élevée (ex : Yves Rocher, Lego, La Mère Poulard) ⇒ cf. texte P. Drucker (-La gestion des entreprises spécialisées est moins complexe , moins de problèmes de coordination.)	-Risque d'être dépendant d'un DAS , risque de pertes si le secteur est en difficulté (ex : Nintendo) (-Impossible de profiter de subventions croisées entre plusieurs DAS. -Pas d' économies de gamme entre plusieurs DAS. -Impossible de lisser les ventes en cas de saisonnalité.)

■ Illustration –Cours C3.9 : Peter Drucker et la diversification



**Peter Drucker,
le « pape du management »**

Né en 1909 à Vienne en Autriche, il fait des études de droit à Francfort et obtient un doctorat. Il devient ensuite journaliste. Peu après l'arrivée au pouvoir d'Hitler, il émigre en 1933 en Angleterre et est économiste dans une banque. Il part ensuite aux États-Unis en 1937 où il devient rapidement consultant pour de grandes compagnies (ex. : General Motors) et enseigne le management, notamment aux universités de New York et de Claremont (Californie). Auteur d'une quarantaine d'ouvrages et de nombreux articles, il continue d'exercer son activité de consultant pour entreprises tout en se consacrant aussi dans les années 1990 à l'étude des organisations à but non lucratif et ce, jusqu'à son décès en 2005.

N. Lucchini, Nathan, 2008.

“**L**es grandes entreprises n'innovent pas », entend-on le plus souvent. Cela semble en effet assez plausible. Les principales innovations de ce siècle ne sont pas venues des grandes sociétés bien établies. [...] Malgré cela, le consensus général qui laisse entendre que les grandes entreprises n'innovent pas et ne peuvent pas innover n'est même pas une demi-vérité, c'est une méprise. Il faut tout d'abord prendre en compte les multiples exceptions concernant de grandes entreprises qui ont fait œuvre d'entrepreneur et d'innovateur : Johnson & Johnson aux États-Unis dans le secteur de l'hygiène et de la santé, 3M dans l'ingénierie de pointe pour l'industrie et les particuliers. [...] Il est, en outre, inexact que la grandeur d'une entreprise soit un obstacle à l'esprit d'entreprise et à l'innovation. [...] Ce n'est pas la grandeur qui fait obstacle. [...] C'est le fonctionnement existant. [...]

Les structures – Pour être en mesure d'innover, une entreprise doit créer une structure qui permette aux gens de faire œuvre d'entrepreneur. Elle doit concevoir des modes de relations centrés autour de l'esprit d'entreprise. Elle doit s'assurer que ses systèmes de rémunération, d'encouragement et de primes, ses politiques et ses décisions à l'égard du personnel encouragent les comportements d'entrepreneur et ne les pénalisent pas. [...]

Les interdits – Il existe [...] un ensemble de choses à ne pas faire en matière de management d'entrepreneur au sein de l'entreprise existante. [...] La plus importante de toutes consiste à ne pas mélanger les services de direction et ceux d'innovation. [...] Il ne faut pas faire de l'innovation un objectif pour des gens chargés de gérer, d'exploiter, d'optimiser ce qui existe déjà. [...] Il est tout aussi peu recommandable pour une entreprise de chercher à faire œuvre d'entrepreneur sans changer ses politiques et ses pratiques essentielles. [...] Entreprendre à la marge fonctionne rarement. [...] Les efforts d'innovation qui entraînent l'entreprise en dehors de son propre terrain sont rarement couronnés de succès. L'innovation doit éviter de devenir « diversification ». [...] La nouveauté est toujours suffisamment difficile pour ne pas la risquer dans des domaines que l'on ne connaît pas. Une entreprise innove là où elle a du savoir-faire.

P. Drucker, *Devenez manager !* Village mondial, 2006.

C. COMMENT CHOISIR LES DAS A CONSERVER OU ABANDONNER ? LE CHOIX DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITES STRATEGIQUES

• **En cas de recentrage, comment choisir les DAS à conserver et à abandonner ?** Des matrices d'allocation des ressources ont été développées par des cabinets de conseil en stratégie. Elles permettent aux dirigeants d'entreprises de gérer leur portefeuille d'activité.

⇒ L'outil le plus connu est la **matrice BCG** (développé par le Boston Consulting Group dans les années 60).

• **Principe de la matrice BCG :** les DAS de l'entreprise sont positionnés dans une matrice selon deux axes :

⇒ la **part de marché relative de l'entreprise dans le DAS** (i.e. est-ce qu'elle est leader ou non sur ce marché ?)

⇒ le **taux de croissance du marché** (situation de l'activité sur la courbe de marché)

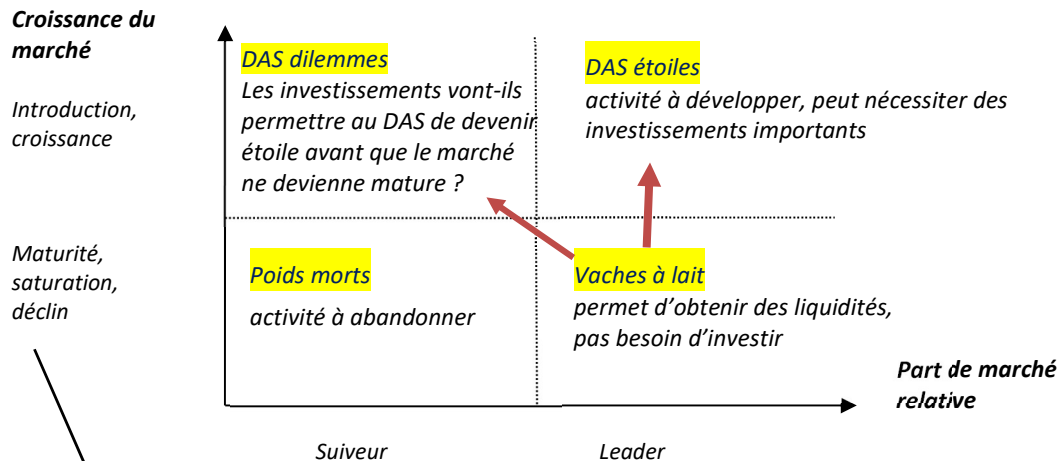
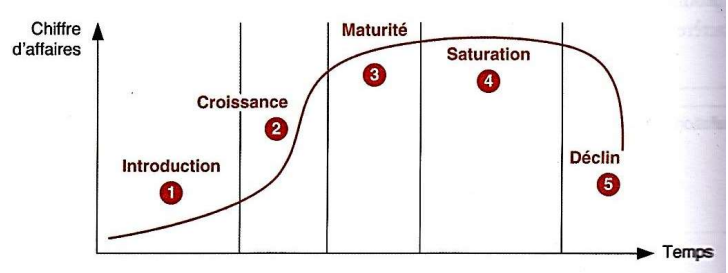


Illustration – Cours C3.10 : Cycle de vie d'un produit et courbe de marché

• Le **cycle de vie d'un produit** désigne l'évolution des ventes d'un produit depuis son lancement jusqu'à son retrait.



• La **courbe de marché** résulte de l'agrégation des différents cycles de vie d'une même catégorie de produits qui ont été vendus par l'ensemble des concurrents durant une période déterminée. Chaque produit de l'entreprise déroule son propre cycle de vie au sein de la courbe de marché.

• **Objectifs de la matrice BCG :**

⇒ 1/ **savoir quels DAS délaisser** en cas de recentrage (spécialisation)

⇒ 2/ **équilibrer les liquidités (la trésorerie) entre les activités**, prévoir les subventions croisées en cas de diversification : les activités « vaches à lait » n'ont pas besoin d'investissements et elles permettent d'obtenir des liquidités importantes. Elles peuvent donc être utilisées pour financer d'autres activités, notamment les « activités étoiles » pour conserver une position de leader.

• **Limites de la matrice BCG :**

⇒ La **matrice BCG n'est pas adaptée à tous les secteurs**. Elle est surtout pertinente pour les entreprises qui développent une stratégie de volume. Or, dans certains secteurs comme le luxe, la rentabilité ne dépend pas principalement de la part de marché.

⇒ La matrice BCG ne tient pas compte des **synergies existantes entre les DAS**

- **synergies de coûts** : économies de gamme en mutualisant les ressources de différentes activités de la chaîne de valeur

- **synergies liées à des effets de revenus** : la mise en commun de circuits de distribution peut décupler la force de frappe commerciale de l'entreprise (*ventes croisées*)

- **partage des meilleures pratiques**