

Monographie

Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier ?

Raphaël Baron
Pierre-Olivier Bouteau
Anne-Lise Griveau
François Lelièvre
Valentin Rondel

Remerciements

Nous tenons à remercier Mr Yves Pelle, du cabinet d'audit et de conseil PricewaterhouseCoopers, pour le temps qu'il a bien voulu nous accorder et les précieuses informations qu'il nous a donné et qui nous ont permis d'avancer.

Nous tenons également à remercier Mme Hélène Prigent et Mr Simon Le Bayon pour leur disponibilité et les nombreuses idées et conseils qu'ils nous ont apporté tout au long de notre étude.

Sommaire

Remerciements	1
Introduction	4
I. Une stratégie d'entreprise : la diversification	5
A. Définitions et différentes formes de la diversification.....	5
a. Définition générale	5
b. Les différents types de diversification.....	6
c. Les différents moyens de diversification.....	10
B. Qui se diversifie ?	12
a. Taille des entreprises	12
b. Secteurs d'activités.....	13
C. Où se diversifie-t-on ?	14
II. Diversification : raisons et méthodes	16
A. Pourquoi se diversifier ?	16
a.	
b.	
c.	
B. Quel processus amène à une diversification.....	18
a.	18
b.	19
c.	
C. Comment (A.) la diversification se déroule-t-elle ?.....	22
a.	22
b. L'aspect financier et technique.....	23
III. Est-ce un gage de réussite ?	25
A. Des avantages certains.....	25
a. Exploiter au mieux les ressources de l'entreprise	25
b. Stabiliser et sécuriser l'entreprise.....	
c.	
B. Des inconvénients acceptables.....	27
a.	27

b. Un investissement parfois difficile à supporter	27
c. Une vie d'entreprise chamboulée.....	28
C. Un challenge qui vaut la peine d'être relevé.....	30
a. Un pari souvent gagnant	30
b. Une période d'évolution technologique rapide qui favorise la diversification ..	31
c. La diversification érigée en modèle	31
Conclusion	33
Annexe.....	34
Bibliographie.....	43
Résumé et Abstract	46

Introduction

Jusqu'au début du siècle dernier, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille étaient spécialisées dans leurs secteurs respectifs. C'est à cette époque qu'une nouvelle stratégie de développement a fait son apparition : la diversification. Il s'agit là d'un type particulier d'évolution pour une entreprise, qui ne se contente alors plus de simplement adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activités.

Cette nouvelle stratégie s'est très rapidement étendue au début des années 50 grâce aux théories de grands mathématiciens économistes ou directeurs commerciaux comme Igor Ansoff, considéré comme le père de la stratégie de développement de l'entreprise.

Aujourd'hui, parmi les entreprises, celles qui se diversifient ou ont prévu de le faire dans leur plan de développement représentent une écrasante majorité. Mais pourquoi un tel engouement pour cette stratégie dans la conjoncture actuelle ? Et pourquoi certaines entreprises décident-elles quand même de ne pas se diversifier quand il semblerait que ce soit, pour le plus grand nombre, la bonne solution pour se développer ?

C'est ce que nous chercherons à comprendre tout au long de notre étude en essayant de répondre à la question suivante : La diversification est-elle vraiment un gage de réussite ?

Pour cela, dans un premier temps nous tâcherons d'éclaircir ce que représente la « diversification ». Après avoir vu ce en quoi elle consiste, nous découvrirons les différentes formes qu'elle peut prendre. De plus, nous nous pencherons sur les types d'entreprises se diversifiant et les différentes échelles régionales sur lesquelles elles sont présentes.

Dans un deuxième temps, nous allons chercher à savoir pour quelles raisons ces entreprises souhaitent se diversifier. Nous étudierons également quels sont le processus et la marche à suivre pour bien préparer et réussir sa diversification.

Enfin dans un troisième temps, nous exposerons les éléments positifs et les risques liés à cette stratégie d'entreprise avant de conclure quant à son assurance de réussite.

I. Une stratégie d'entreprise : la diversification

Au début du 20ème siècle, un nouveau mouvement stratégique naît : la diversification.

« Les entreprises disposant d'une technologie avancée ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins » Chandler, 1958.

Cette stratégie se développe aujourd'hui de plus en plus pour prendre de nouvelles formes et concerne à présent les entreprises de toutes tailles dans le monde entier.

A. Définitions et différentes formes de la diversification

Vielle d'à peine 50 ans, la diversification est devenue une stratégie complexe dont on peut différencier plusieurs types, pouvant chacun prendre différentes formes d'applications.

a. Définition générale

La stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques.

Elle désigne l'élaboration de produits innovants sur des marchés nouveaux.

La diversification n'est pas réduite à une extension du champ d'activité de l'entreprise.

Contrairement à la spécialisation qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire uniques, la diversification impose l'emploi d'un nouvel ensemble de savoir-faire. L'entreprise ne se repose plus sur son métier principal et s'évertue à assimiler de nouvelles compétences afin de pénétrer au mieux son nouveau monde concurrentiel.

Peu d'entreprises s'engagent dans une nouvelle activité en ne dominant aucun de ses facteurs de succès. Toute stratégie de diversification d'entreprise doit exploiter les éléments de synergie issus de son activité majeure. Les aptitudes de l'entreprise doivent lui servir de base dans le cadre de sa future activité.

La diversification présente des aspects commerciaux et techniques :

- Technique : la diversification se remarque au niveau des fonctions de productions par notamment des différences au niveau des matières utilisées et des techniques employées.

- Commercial : la nature des produits varie afin de tendre vers une interdépendance entre la demande des produits.

Cependant, il est usuel d'assister à une association des deux précédents types de diversifications. En effet, un nouveau métier se définit par des matières, des produits, des techniques, ainsi que des marchés. La diversification se met donc en place sur tous les plans d'une activité.

La diversification peut s'opérer de deux manières différentes :

- Croissance interne : l'entreprise est déjà en connaissance de la clientèle et des techniques de sa future activité (Par exemple : les banques / assurances).
- Croissance externe : le savoir-faire nécessaire est à acquérir

b. Les différents types de diversification

Selon Igor Ansoff, célèbre mathématicien et ingénieur d'affaire Russo-Américain, une diversification se doit de suivre un schéma logique. Elle dépend en effet de différents facteurs. Il définit quatre types de diversification : horizontale, verticale, concentrique, et conglomérée :

- Diversification horizontale :

Cette diversification se traduit par la production et le développement de nouveaux produits. Cependant, les technologies et moyens de productions restent identiques. Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce.

La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voir maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

Par exemple, Ducros a tout d'abord commencé son activité par la commercialisation d'herbes de Provence. L'entreprise proposa alors par la suite épices et arômes, répartissant ainsi ses revenus sur plusieurs produits. Les mauvais résultats de la vente d'un des produits ne mettent ainsi pas l'entreprise en danger. Cet élargissement de gamme, par le biais de nouveaux produits visant la même clientèle illustre la diversification horizontale.

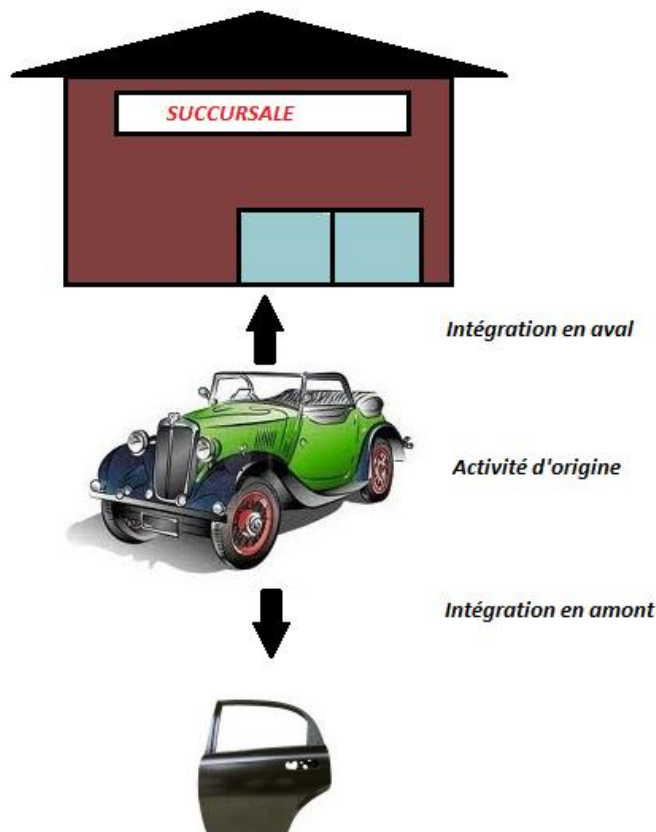
De plus, dans la majorité des cas, ce type de diversification n'impose aucun apprentissage. En effet, la nouvelle activité a bien souvent un lien technologique avec les précédentes (exemple de Ducros).

Cependant, dans le cas contraire, elle nécessite la maîtrise de métiers différents.

- Diversification verticale :

Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant dans ses activités les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en aval. A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en amont.

Prenons l'exemple d'un constructeur automobile. Sa fonction première est de concevoir et d'assembler des véhicules. Cependant, si au lieu d'acheter les ouvrants (portières, fenêtres et coffre), elle décide d'intégrer leur fabrication à sa chaîne de production, elle endosse alors le rôle jusque-là tenu par un de ses fournisseurs : c'est l'intégration en aval. De plus, de nombreux constructeurs vendent directement leurs produits au consommateur, via des succursales, qui lui appartiennent. Elle réalise alors une intégration en amont.



Elle permet donc de s'assurer des sources d'approvisionnement (amont) ou de débouchés (aval). Cependant, elle a pour limite la nécessité de maîtriser des métiers différents (secteur primaire au tertiaire).

- Diversification concentrique : “L’union fait la force”, locution française

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l’entreprise suit un schéma logique de diversification progressive.

Elle propose tout d’abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences clés.

Prenons l’exemple d’une entreprise de literie.

Proposant initialement une gamme étendue, elle intègre alors des nouveaux services : montage et livraison. Ceci représente la première étape d’une diversification concentrique, en effet elle vise une même clientèle par le biais de nouveaux produits ou services. Par la suite, l’entreprise s’engage dans la réalisation de meubles. Elle est donc nécessairement passée par l’apprentissage d’un nouveau métier, et ainsi, cible une nouvelle clientèle.

- Diversification conglomerée : “Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier”, locution française

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n’ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L’entreprise s’engage sur un marché dont elle n’a aucune expérience. Cette stratégie assure une limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s’opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d’une autre.

Le groupe de Mr. Pinault est un parfait exemple.

A partir d’une activité dans le bois, il rachète Isory, leader du contre-plaqué.

Par la suite, il achète Chappelle Darblay, papetier, créant ainsi un groupe après avoir diversifié son entreprise. S’en suivra l’achat des entreprises de distribution, ainsi que de grands magasins (FNAC, Printemps, Conforama).

Cependant, la diversification conglomerée présente toujours un certain risque de dissipation des ressources.

Voici donc un tableau récapitulant les différentes stratégies de diversification selon I. Ansoff :

TYPOLOGIE DES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION SELON H.I. ANSOFF Entre parenthèses : exemples pour le cas d'une firme automobile		
Clientèle \ Produits Nouveaux	De technologie connexe	De technologies différentes
Du même type	<i>Diversification horizontale</i>	
	(motos, véhicules de transport urbain...)	(appareils électro-ménagers)
De l'entreprise elle-même	<i>Intégration verticale</i>	
	(roues, transmission, peinture, vitres, pneus...)	
D'un type similaire	<i>Diversification concentrique</i>	
	(tracteurs, machines agricoles)	(machines de gestion)
D'un type nouveau	<i>Diversification concentrique</i> (locomotives diesel)	<i>Diversification hétérogène ou conglomérale</i> (produits pétrochimiques)

I. Ansoff, op. cit.

D'autres formes de diversification se font néanmoins remarquer.

Notamment la diversification géographique. Elle se traduit par un déploiement de l'entreprise sur une zone géographique nouvelle. Ainsi, l'entreprise s'engage sur un marché qu'elle ne domine plus. Elle n'a plus la maîtrise des facteurs décisifs de sa précédente réussite. En effet, d'une zone géographique à l'autre, les réseaux et règles de distributions varient énormément. Cependant, les activités et produits restent semblables.

Un exemple marquant, le groupe Roullier, nous a été détaillé par Mr. Yves Pelle, lors de notre interview au bureau de PWC à Rennes.

Alors que les pressions environnementales visent à étaler de moins en moins d'engrais en France, le groupe Roullier s'est diversifié géographiquement en s'installant au Brésil.

Effectivement, on appliquait environ 15 millions de tonnes d'engrais en France il y a 20 ans, on n'en met plus que 8 ou 9 aujourd'hui.

Cette tendance est totalement inverse au Brésil. Alors purement national, le groupe Roullier a su perdurer notamment grâce à cette diversification.

Il existe donc, comme nous avons pu le voir précédemment, bon nombre de formes de diversifications. Mais comment se déroulent ces diversifications ? Quels sont les moyens à déployer pour les mettre en place ?

c. Les différents moyens de diversification

Il existe quatre différents modes de diversification. Ces différents types résultent de la taille et de la situation de l'entreprise, mais aussi des conjonctures du moment. Il est en effet, afin de s'assurer de la réussite de la diversification choisie, nécessaire d'analyser les potentiels des différents marchés et secteurs ainsi que leur rentabilité.

Il est bon de saisir les occasions de reconversions possibles. Il y a effectivement des temps plus propices, des situations conjoncturelles qui favorisent la reconversion vers certaines activités.

Il est enfin nécessaire de remarquer la présence de synergies exploitables.

La première méthode est dite de placement. Cette diversification met en avant les entreprises en bonne santé financière, dominant leur marché respectif. La diversification de placement réside dans l'investissement.

Le placement peut se présenter sous deux formes : financier ou industriel.

Lorsqu'il est financier, la diversification se présente comme une participation de l'entreprise principale qui soutient financièrement une entreprise secondaire qui lui est associée. Généralement, dès lors qu'une crise financière surgit, l'entreprise principale se dissocie de cette dernière.

Lorsqu'il est industriel, l'entreprise acquiert un nouveau savoir-faire, accompagné généralement d'un pouvoir d'influence important. Ce placement est irrévocable.

On soulignera que l'étendue de cette diversification est intimement liée à l'importance du placement, et donc de la santé financière de l'entreprise.

La seconde méthode de diversification est dite de redéploiement. Elle est caractéristique des entreprises présentant des activités vieillissantes aux fortes pressions concurrentielles. Elle se présente donc comme une alternative à moyen terme, à la faible rentabilité de l'activité majeure.

Il est donc nécessaire pour l'entreprise de s'assurer que le potentiel de croissance de sa nouvelle activité sera de plus en plus grandissant. Généralement, les entreprises exploitent les synergies de leurs précédentes activités, afin de mieux s'engager sur leurs nouveaux marchés.

Il existe aussi la diversification de survie. Elle est souvent apparentée à une diversification de redéploiement. La seule différence est la durée de mise en place. Lors d'une diversification de survie, le délai est nettement plus rapide. Comme son nom l'indique, l'entreprise se trouve dans une situation très difficile, de par la concurrence ou de son activité en perte. Elle doit donc retrouver sa pérennité grâce à une nouvelle activité.

Généralement, les entreprises employant ce type de diversification présentent une situation économique très faible. Les entreprises doivent donc rechercher une activité, bien souvent d'ampleur réduite, en utilisant au maximum leurs compétences actuelles. Il est de plus impératif de trouver un nouveau métier aux perspectives de croissance élevées.

En effet, il y a derrière cette reconversion un objectif de rentabilité immédiate, ainsi qu'une volonté de survie de l'entreprise.

La dernière méthode est dite de diversification de confortement. Elle vise les entreprises présentant une situation intermédiaire au vu de la concurrence (PME principalement). Bien souvent, cette situation semble fixée et difficile à améliorer fondamentalement. En effet, les moyennes entreprises ne peuvent concurrencer les plus grands groupes, notamment sur le débit et le volume de production. De ce fait, ces entreprises s'attribuent une activité additionnelle. En effet, grâce à cette dernière, elles peuvent se différencier de la concurrence qui est néfaste à sa croissance. Elles doivent enfin se lancer de préférence dans des domaines d'activités en lien avec leurs activités précédentes.

Toutes les diversifications engendrent certains risques. En effet, les diversifications de redéploiement et de placement présentent un faible risque à court terme, mais par la suite, sur le long terme, la pérennité de l'entreprise en dépend fortement.

La diversification de survie, quant à elle, présente des risques imminents, mais qui se voient bien souvent inévitables. Ces derniers, sont cependant à court terme.

Derrière le mot diversification, on retrouve donc une stratégie d'entreprise qui peut prendre de très nombreuses formes.

S'il existe un si grand nombre de formes différentes de diversification, c'est pour pouvoir s'adapter facilement à la situation de chaque entreprise.

B. Qui se diversifie ?

En effet, la diversification est une stratégie pouvant être utilisée par toutes les entreprises selon leur taille et leur secteur d'activité.

a. Taille des entreprises

Dans la plupart de ses mises en œuvre, la diversification, quel que soit son type, nécessite des moyens financiers. On peut alors se poser la question de son accessibilité. Est-elle réservée à des entreprises de taille conséquente ?

Comme le dit Vincent Bolloré, PDG du groupe Bolloré : **“La diversification n'est pas une affaire de taille d'entreprise ou de métier : c'est une décision que le dirigeant prend un jour et à laquelle il se tient.”**

Tout d'abord, il paraît évident qu'une entreprise de grande taille puisse se diversifier. Ayant de forts moyens financiers, elle a généralement recours à la diversification de placement. Elle rachète ainsi différentes entreprises, afin de réduire les risques en cas de période difficile. La conjoncture ou des événements extérieurs peuvent en effet venir bouleverser la situation d'une entreprise.

L'exemple de Mr. Pinault rachetant de grandes enseignes telles la FNAC ou Conforama illustre parfaitement la stratégie adoptée des entreprises dites “riches”.

Cependant, la diversification n'est pas réservée aux grandes entreprises. Afin de prendre de l'ampleur, de nombreuses entreprises ont recours à la diversification. Par exemple, la moitié de entreprises du tertiaire sont diversifiées (source INSEE), les autres sont souvent encore trop petites pour le faire. En effet, beaucoup de Petites et Moyennes Entreprises y ont recours ou prévoient de le faire dans un avenir proche. Grâce à la diversification, lorsqu'elle se déroule avec succès, les entreprises s'ouvrent des perspectives d'avenir et de croissance très intéressantes. D'autres entreprises aux faibles moyens économiques y ont recours pour se sortir d'une situation qui à long terme, pourrait porter à perte. Ayant pour activité un métier ou activité vieillissante, ces entreprises n'ont d'autres choix que de se diversifier.

Comme le souligne Vincent Bolloré, « **les entreprises qui se diversifient peuvent défier le temps** ».

Illustrons nos propos avec l'exemple de EMG Charpentes. Cette entreprise créée par quatre anciens collègues licenciés économiques a su s'adapter au cours de ces 20 dernières années pour faire face à plusieurs difficultés communes du monde de l'entreprise.

Au commencement, EMG s'occupait seulement sur les parties conceptions et montages. La fabrication était traité par un sous-traitant. Cependant, en 1993, ce dernier est liquidé. EMG diversifie donc ses activités en intégrant la fabrication. En effet, un bureau d'étude composé d'une quinzaine de collaborateurs assure une capacité certaine à anticiper ce genre d'évènement.

Par la suite, EMG, alors spécialisé historiquement sur le bâtiment agricole, a su se placer sur le marché des bâtiments industriels et commerciaux ou encore en 2004 se diversifier dans la structure bois.

Cette diversification puis évolution de l'entreprise furent possibles grâce aux bénéfices annuels qui ont été intégralement réinvestis dans l'entreprise.

b. Secteurs d'activités

Une diversification, bien que nécessitant parfois de grands moyens financiers, peut être effectuée par des entreprises de toutes tailles. Mais cette stratégie convient-elle à tous les secteurs d'activités ? La diversification est-elle aussi profitable à une entreprise du primaire qu' à une entreprise du secondaire ?

Pour le secteur primaire, s'il paraît évident qu'un agriculteur puisse diversifier ses cultures, un groupe agricole peut, par exemple choisir de ne plus vendre des produits bruts, mais plutôt des produits transformés. Ici, il n'y a pas qu'une diversification des produits vendus mais également une diversification du secteur d'activités.

Pour illustrer le cas du secteur secondaire, prenons un exemple, le cas d'IBM. Dans les années 70 et 80, IBM était un des principaux constructeurs de matériels informatiques. Toutefois, au fil des ans, l'informatique prend de plus en plus d'importance, et la concurrence grandit entre les fabricants. Au début des années 90, les résultats d'IBM ne sont plus ce qu'ils étaient, c'est à ce moment que le groupe décide de se diversifier dans le service et notamment l'infogérance. En diversifiant ainsi son portefeuille d'activités, IBM a survécu à la crise qui la menaçait. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires d'IBM repose principalement sur les services et la fabrication n'est plus qu'une petite partie de ce dernier.

Cet exemple nous montre qu'une entreprise en crise peut se relever à l'aide d'une diversification bien menée. Si cette dernière était risquée car elle faisait changer complètement l'activité de l'entreprise, elle a été très bénéfique. IBM aurait pu, plutôt que de diversifier son secteur d'activités, choisir de diversifier sa production. Cette diversification, moins risquée, n'aurait toutefois sûrement pas permis à IBM d'être ce qu'est cette entreprise aujourd'hui.

Les entreprises du secteur tertiaire ne sont également pas insensibles à la diversification. En effet, si IBM a choisi de devenir une société de services, elle ne s'est toutefois pas arrêtée à sa première activité de services qu'est l'infogérance. En 2002, IBM acquiert la branche conseil de PricewaterhouseCoopers (PwC). Par cette diversification IBM devient la première entité de conseil au monde signe du succès de ces diversifications.

Une entreprise peut donc profiter d'une stratégie de diversification quel que soit son secteur d'activités principales. Elle peut choisir de diversifier uniquement les produits

qu'elle vend, et donc rester dans un même secteur d'activités, ou alors de complètement changer ses habitudes et diversifier ses activités. Cependant, diversifier son secteur n'est pas à la portée de toutes les entreprises car il est préférable d'avoir des compétences pré-requises à la future activité. Pour IBM, elle disposait des compétences nécessaires pour faire de l'infogérance car ses employés disposaient de nombreuses compétences en développement informatique.

Une diversification est donc possible pour une majorité des entreprises indépendamment de leur taille ou de leur secteur et cela grâce à la flexibilité de cette stratégie : pour chaque type d'entreprise et de secteur, il existe une forme de diversification adaptée.

C. Où se diversifie-t-on ?

Si la diversification est accessible à la majorité des entreprises quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité, elle l'est aussi quelle que soit leur localisation géographique.

La diversification est devenue une stratégie commune à toutes les entreprises dans le monde. Bien que les cultures des entreprises puissent être différentes, la diversification s'est imposée comme une stratégie importante pour toutes les entreprises.

En effet, si nous prenons par exemple un groupe asiatique tel que Samsung. Ce dernier ne cesse de se diversifier au fil du temps. Très connu en occident pour tous les produits électroniques, Samsung n'était à l'origine qu'une entreprise d'export de fruits et poissons en Chine. Puis, au début des années 70, Samsung commence à vendre des téléviseurs noir et blanc. Cette diversification a permis à Samsung de se faire un nom à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, Samsung possède même une banque en Corée du Sud.

Si l'on prend l'exemple d'une entreprise européenne tel que Ikea, on se rend compte que les stratégies de diversification ont été importante dans l'histoire de cette entreprise. En effet, Ikea, c'est tout d'abord de l'achat revente d'allumettes. Puis, Ingvar Kamprad, le fondateur d'Ikea, a commencé à vendre des meubles. Maintenant, Ikea c'est un leader mondial de la vente de meubles mais pas uniquement. Ikea continue de se diversifier et possède aujourd'hui des hôtels à son nom et investit dans la fabrication de quartiers entier dans des grandes villes européennes.

L'Amérique n'est pas en reste non plus. De nombreuses entreprises se diversifient outre-Atlantique.

Google en est un bon exemple. Simple moteur de recherche sur Internet à sa création, Google s'est diversifié avec la création de Youtube ou encore d'Android.

Finalement, la diversification est présente presque partout dans le monde. Seuls les pays les plus pauvres d'Afrique semblent être un peu plus éloignés de cette stratégie car ces derniers ne sont pas aussi intégrés que les autres par la mondialisation. Ils n'ont donc pas cette même culture de la diversification.

La diversification est donc une stratégie d'entreprise répandue dans le monde entier, elle n'est pas dépendante de la région dans laquelle se trouve l'entreprise. Le facteur influant le plus sur la localisation des entreprises se diversifiant reste le niveau de développement du pays en lui-même.

La diversification, bien qu'étant une stratégie récente, s'est déjà répandue dans le monde entier, touche toutes les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs et possède un grand nombre de formes et applications. Au vu de ces éléments, on ne peut que constater l'engouement général pour cette stratégie.

On se demandera alors pourquoi les entreprises plébiscitent ainsi la diversification et quelles sont les méthodes mises en place pour la réaliser, pouvant ainsi justifier un développement et une propagation aussi rapides.

II. Diversification : raisons et méthodes

Si chaque entreprise a ses raisons pour se diversifier, une diversification s'inscrit toujours dans un projet longuement réfléchi et suit un processus bien défini de sa conception à sa réalisation.

A. Pourquoi se diversifier ?

Aujourd'hui, comme nous l'avons vu, de nombreuses entreprises font le pari de se diversifier. Il y a plusieurs raisons qui peuvent pousser une entreprise à se diversifier, comme la recherche du profit, de l'indépendance ou encore la survie.

a. Augmenter ses profits

Dans la plupart des cas, lorsqu'une entreprise se diversifie, elle a pour objectif principal d'augmenter ses profits. En effet, en se focalisant sur un seul marché, et en le dominant, on s'assure des revenus tant que ce marché est porteur, mais ces revenus sont limités, ils ne peuvent pas dépasser une certaine limite.

Par exemple, un laboratoire qui vend des vaccins contre la grippe sait que, chaque année, à période fixe, il va vendre une quantité qui ne change pas ou peu. Même s'il gagne de l'argent, il ne peut pas espérer en gagner plus sans se déplacer sur un autre marché.

En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits. Dans l'absolu, cet objectif peut être rempli par toutes les stratégies de diversification, cependant les diversifications totale et horizontale sont très souvent privilégiées.

C'est par exemple le cas de Samsung, qui à sa création en 1938 ne se destinait qu'à l'export vers la Chine de produits frais, de poisson, de fruits et de légumes. Peu à peu, la société s'est diversifiée, toujours en restant dans le domaine de l'alimentaire, puis en touchant au textile. En 1958, elle se lance dans la vente d'assurance, puis dans les réseaux de diffusion télévisée en 1964. Enfin, en 1969, elle se lance dans l'électronique, en fabriquant des téléviseurs, des réfrigérateurs et des calculatrices. Cette activité est désormais la plus rentable du groupe, cependant Samsung possède par exemple toujours sa filiale textile, qui elle aussi dégage des profits.

b. Eviter la dépendance

De temps en temps, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but : éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise réalise en priorité des opérations de diversification verticale, stratégie qui a été décrite en détail précédemment.

Le plus simple afin d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est de les concurrencer, voire de les racheter. Ainsi, même si des fournisseurs posent problème, l'entreprise dispose de ses propres canaux d'approvisionnement. Cette stratégie de diversification en amont a été beaucoup utilisée par des enseignes de grande distribution. Par exemple, Auchan ou Carrefour ont tous les deux leurs propres marques de produits alimentaires, qui concurrencent directement leurs fournisseurs. En plus de s'octroyer une certaine indépendance, ces produits permettent aussi à la marque d'affirmer son identité et de se démarquer de ses concurrents. Plus récemment, c'est Décathlon qui s'est lancé, en créant des marques, comme Tribord, Queshua ou encore Inesis.

Ces sociétés, qui sont déjà au niveau de la vente aux particuliers, ne peuvent pas réaliser de diversification en amont, mais pour une entreprise qui aurait d'autres entreprises comme clients, la méthode est la même : éviter la dépendance en rachetant ou créant une entreprise qui utilise ses produits. On peut citer par exemple les magasins M&Ms, qui permettent à la société Mars Incorporated de distribuer directement ses produits aux consommateurs.

c. Se sauver

Enfin, dans de plus rares cas, une entreprise peut être forcée à se diversifier, dans le sens où si elle ne se diversifie pas, elle disparaît. Ces cas de figure se retrouvent la plupart du temps dans des secteurs très concurrentiels ou dans des marchés voués à disparaître, comme par exemple le marché des ampoules dites « classiques ».

Ces entreprises, qui sont généralement en difficultés, ne disposent pas des fonds nécessaires à une vaste politique de diversification. Elles ne peuvent pas se permettre d'acheter du nouveau matériel ou d'embaucher. Elles comptent plus sur la réutilisation du matériel et des compétences déjà présents au sein de l'entreprise, et se tournent donc souvent vers la diversification horizontale, c'est-à-dire conserver le même métier de fond, mais s'orienter vers de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

Cependant, en fin de compte, toutes les entreprises qui se diversifient le font pour survivre, même si ce n'est pas leur objectif principal dans l'immédiat. En effet Mr Yves Pelle, consultant chez PWC que nous avons rencontré, nous a expliqué qu'une entreprise qui ne se diversifie pas est, au final, vouée à la disparition. Les causes peuvent en être multiples, par exemple parce que le produit proposé est devenu obsolète, les concurrents directs sont devenus trop puissants et trop performants...

Il existe donc de nombreuses raisons pour lesquelles une entreprise peut chercher à se diversifier. Toutefois, quelle que soit cette raison, la décision de se diversifier est toujours le fruit d'un long processus de réflexion et d'études.

B. Quel processus amène à une diversification

Chaque diversification est le fruit d'un projet mûrement réfléchi au préalable qui commence toujours par une analyse approfondie du marché, ainsi que de la recherche, avant que les décideurs ne donnent leur feu vert.

a. La veille marketing et commerciale

Pour qu'un processus de veille puisse se mettre en place, il faut tout d'abord définir plusieurs éléments. La mise en œuvre d'un nouveau projet de diversification est très complexe, si l'on veut ne pas se retrouver face à l'échec il faut tout d'abord bien observer le marché avant diversification, pendant et après diversification.

La veille marketing et commerciale correspond simplement à une collecte et à un traitement d'informations que l'on peut trouver sur les produits et les marchés déjà existants. La veille est directement liée à la diversification, puisqu'elle permet de détecter le lancement de nouveaux produits et de marchés. Le but même de la veille est d'anticiper les événements ou les tendances en observant l'apparition de signaux faibles qui nous donnerait des indices sur un éventuel projet de diversification d'un concurrent.

La veille repose sur des études à plusieurs niveaux. D'abord sur l'étude de marché, afin d'obtenir des données sur ce qui existe ou non. Pour savoir si le futur projet est déjà très présent, en mesurant ou recherchant des quantités pour aider à la décision. Puis par l'étude des clients, distributeurs ou autres personnes faisant éventuellement partie du futur projet. Le principal but de la veille étant de récupérer de l'information aidant à la prise de décision, il faut avoir une méthode pertinente afin de ne pas se lancer sur un projet pouvant avoir comme résultat un échec.

Au fil des années, la veille marketing et commerciale a subi des changements très importants. Autrefois on captait toutes les entreprises travaillant sur les mêmes domaines grâce au bouche à oreille, c'est même ainsi que l'on réalisait l'espionnage industriel ! Aujourd'hui, cette veille se fait grâce à internet. L'information est devenue très facile d'accès, permettant d'accumuler des sommes d'informations quasiment illimitées.

Bien sûr, avec un outil de cette puissance, il ne faut pas s'y perdre, et garder en tête plusieurs facteurs permettant la réussite de la veille marketing. Il faut, tout d'abord, cibler les besoins. Cela va permettre de faire des recherches en adéquation avec le domaine de l'entreprise et en respectant sa stratégie. Il est nécessaire d'adapter ses outils selon ses besoins, le but étant de ne pas copier un modèle standard pour ne pas se retrouver dans des situations où le résultat de la recherche n'est pas utile pour la prise de décision. Il faut créer un processus rapide et optimisé, il n'est pas utile de créer une "usine à gaz", cela peut devenir un facteur de démotivation. Enfin, il ne faut pas oublier de délimiter la portée de la veille si on ne veut pas se noyer sous trop d'informations mais récupérer juste ce qu'il faut.

Des outils pour automatiser la veille existent, notamment Google grâce à ses alertes par e-mail lors de publication de pages et d'articles programmables par mots-clés.

Grâce aux informations récupérées, l'objectif est de trouver ce qui va différencier le projet de ce qu'une autre entreprise fait déjà. C'est-à-dire, en quoi le projet apportera une valeur ajoutée supplémentaire ou comment faire évoluer le projet pour qu'il devienne le meilleur, en d'autres termes la valeur ajoutée de la diversification. La première étape sera donc de faire l'analyse et la synthèse de toutes les recherches effectuées. La seconde sera d'exploiter la valeur-ajoutée de la veille. Il faut alors réfléchir sur la pertinence du projet de diversification et transformer le savoir en action, la décision.

La veille marketing et commerciale est une étape inévitable dans un projet de diversification. Sans cela, une entreprise peut se retrouver dans un état d'échec et donc perdre énormément d'argent. Pour des diversifications réussies, le travail de veille a pu représenter jusqu'à 25% du travail réalisé.

b. La R&D

La recherche et développement, R&D, est un processus permettant l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce travail de recherche est concrétisé, puisque cela va permettre de nouvelles applications, initiatives ou projets.

Le travail de R&D réunit un ensemble de processus, partant de la recherche fondamentale, passant par la recherche appliquée et le développement expérimental, en gardant à l'esprit la faisabilité industrielle.

La recherche fondamentale permet d'acquérir des connaissances nouvelles dans un certain domaine. C'est-à-dire, qu'en partant de rien, le département R&D d'une entreprise va apprendre le fonctionnement de technologies en pratiquant des travaux expérimentaux ou théoriques. Durant cette étape, on ne pense pas encore à une quelconque application ou utilisation particulière.

La recherche appliquée a le même principe que la recherche fondamentale, sauf que l'on dirige les travaux vers un objectif pratique correctement déterminé. Cette phase est très importante, elle permet d'acquérir assez de connaissances pour permettre la transition vers l'étape suivante, le développement expérimental.

Le développement expérimental est la dernière étape et sans doute la plus importante. Il consiste en des travaux fondés sur tout le travail fait en amont, c'est-à-dire basé sur toutes les expériences et connaissances obtenues par la recherche ou la pratique. Tout ceci, en vue de produire des nouveaux produits ou services. Si jamais ceux-ci existent déjà sur le marché, le but est de les améliorer considérablement. La fonction de recherche et développement développe donc des innovations, en effet, cela va permettre de mettre en œuvre des produits issus d'une invention ou découverte.

Les entreprises qui montrent leur innovation vont obtenir une place plus importante sur le marché. Inventer des manières plus pertinentes pour répondre aux besoins des clients va assurer une certaine position et même créer des nouveaux consommateurs. C'est cela, sur un plan commercial, qui va permettre à une entreprise de se différencier des autres. Sur un plan de production, la R&D permet l'évolution constante des méthodes et des

procédures de fabrication et de mise à disposition. En règle générale, cela optimise la production. Toutefois, tout cela a un impact en termes de coûts.

La R&D représente un très gros investissement dont le résultat est souvent aléatoire. Si la recherche réussit, les recettes de l'entreprise seront élevées, sinon dépendamment de sa santé financières, cela pourra se terminer par la disparition de l'entreprise. Le travail de R&D porte principalement sur la mise au point d'un nouveau produit pour une industrialisation sans provoquer de problèmes, souvent provoquant des pertes d'argent. C'est pourquoi une entreprise n'ayant pas de fonds pour se rattraper en cas d'échec va mal terminer. Le métier de R&D nécessite des personnes très compétentes dans leur domaine, avec des connaissances techniques solides, des capacités d'adaptations et surtout l'envie de réactualiser leurs connaissances constamment ; ainsi trouver de nouvelles ressources humaines est un problème majeur. Le coût pour l'entreprise est donc élevé.

On retiendra alors que, sur un plan de production, la R&D va optimiser fortement le processus de mise en œuvre et de fabrication. Sur un plan commercial, une entreprise peut se différencier grâce à de nouvelles offres et alors créer de nouveaux clients. Sur un plan stratégique, la R&D va permettre une diversification solide, grâce à des travaux de recherches importants, et donc de se différencier de ses concurrents. Enfin sur un plan financier, la R&D a des coûts des importants, principalement en ressources humaines mais qui peuvent être très rapidement rentables si la diversification réussit.

c. Les décisionnaires

La phase la plus critique lors d'une diversification est la prise de décision. En effet, il s'agit d'une prise de risque. Il faut formaliser un plan pour ce processus pour ne rien louper et sélectionner le meilleur choix : accepter ou refuser le projet de diversification.

Une prise de décision se fait en plusieurs étapes. Afin d'améliorer ce processus, il est préférable de diviser le travail en quatre phases.

Premièrement, la phase de formalisation. Il s'agit de la définition du projet, c'est-à-dire de la prise de conscience de la situation et que l'on détecte ce qui n'existe pas sur le marché. Deuxièmement, la phase d'instruction. Il est réalisé à ce moment des collectes d'informations, des analyses de situations déjà produites afin de répertorier les différentes solutions possibles pour pouvoir collecter des avis et passer à l'étape suivante.

Troisièmement, la phase de choix. On analyse et évalue toutes les solutions évoquées dans l'étape précédente. Les risques d'échec et les facteurs de succès sont identifiés. Le résultat est une décision qui est théoriquement viable.

Enfin, la phase d'exécution. Il s'agit du passage à l'action, la mise en œuvre de la solution retenue durant l'étape précédente. On définit les objectifs, les acteurs et les responsabilités de chacun.

La prise de décision est une étape très importante, il s'agit d'un problème complexe. Des facteurs tels que la personnalité des décideurs, le fonctionnement de l'entreprise ou même les informations acquises ont des effets sur la décision. Pour que les dirigeants puissent prendre la meilleure décision possible, ils ont besoin d'informations à toutes les échelles, aussi bien financières que sur l'industrialisation. Ainsi il ne faut surtout pas qu'une décision repose sur une unique personne, il faut des connaissances dans tous les domaines pour éviter de tomber dans ce genre de piège. C'est la raison pour laquelle les entreprises font souvent appel à des cabinets de consulting.

Les cabinets de consulting ont pour but de donner des conseils stratégiques. Cela peut donc changer radicalement la manière de voir le projet de diversification. Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'une aide et uniquement d'une aide à la prise de décision. Les cabinets ont des expériences assez larges car ils ont suivi de multiples entreprises et ont archivé les cas d'échecs ou de réussites. Ils produisent également une veille commerciale et marketing très intense, afin de toujours suivre les phénomènes de mode et donner ainsi les meilleurs avis possible.

Lors d'un projet, tout le travail réalisé en amont de la diversification à proprement parler, par la veille commerciale, par la recherche... joue donc un rôle essentiel impactant directement le succès ou l'échec du projet. Ce n'est qu'une fois tout ce travail réalisé, que l'entreprise peut s'attaquer au corps du projet en lui-même.

C. Comment une diversification se déroule-t-elle ?

Après avoir obtenu le feu vert des décisionnaires, le projet de diversification peut démarrer. Même si de nombreuses études et analyses ont déjà été réalisées, celles-ci doivent continuer afin de ne pas mettre le projet en danger à cause d'un manque d'informations. Ensuite le cœur du projet consistera à trouver et gérer les financements et les différentes ressources.

a. Vérifier la viabilité du projet

Pour la réalisation d'un nouveau projet, il est très important de réaliser des études de viabilité et faisabilité. En effet, cela permet d'organiser au mieux la gestion de projet et ainsi éviter un échec. Pour s'en assurer, il est conseillé de faire une analyse en trois phases, viabilité technique, commerciale/marketing et financière.

L'analyse de la viabilité et la faisabilité doit être au centre de l'analyse, les deux autres phases sont basées sur celle-ci. C'est à ce moment qu'on étudie les technologies qui vont être utilisées, les méthodes d'industrialisation, etc. Afin de trouver le meilleur compromis pour ne pas diminuer le coût de revient, il ne faut évidemment pas oublier de faire en parallèle une analyse de la législation. Il faut prendre en compte les textes de loi. Aujourd'hui, les cas de violation de brevet sont assez fréquents avec par exemple, les procès entre Apple et Samsung à propos de copies ou d'utilisation de technologies non autorisées. Il ne faut pas oublier cet aspect, cela pourrait avoir un impact immédiat sur l'industrialisation d'un produit ou service qu'il serait impossible de vendre.

Une fois le produit correctement déterminé et conceptualisé, il faut réaliser une étude de viabilité commerciale et marketing, c'est à dire étudier principalement quel sera l'usage de l'innovation et pour quels marchés et quels clients. Il faut trouver les arguments qui feront changer d'avis les clients potentiels. Il ne s'agit pas de lister les fonctionnalités du système mais de savoir en quoi ce système est le meilleur du marché. Le dernier point important de l'étude est le prix de la solution face à la concurrence. Ce qui peut déclencher l'envie d'acheter est le rapport entre la valeur ajoutée de l'existant et le prix. Ce prix doit également tenir en compte différents facteurs concernant les acheteurs, les besoins du consommateur, ses motivations, l'offre de la concurrence et évidemment la marge finale disponible.

Le résultat de ces études permet d'analyser la viabilité financière. Tout d'abord, il faut déterminer le niveau de financement requis. C'est-à-dire avec quels capitaux commencer afin de débiter une industrialisation, au moins à petite échelle. Une fois ces coûts estimés, il faut savoir si l'on est capable de financer les futurs investissements soit grâce à de l'autofinancement, soit grâce à des ressources extérieures, donc à des investisseurs. Pour terminer cette étape, il faut calculer et analyser le seuil de rentabilité. Cela peut résulter en un abandon du projet.

Pour être certain de la qualité de son innovation, l'entreprise doit effectuer toutes ces études, aspects techniques, marketing et commerciaux et financiers. Il se peut que l'on doive repasser par l'une de ces étapes, après analyse de l'aspect financier, il est possible de retourner à l'étude de l'aspect technique.

b. L'aspect financier et technique

Un fois un projet jugé économiquement viable, il faut se lancer dans l'aspect financier et technique. En d'autres termes, trouver les compétences et trouver le capital. Ce sont les étapes les plus compliquées. En effet pour s'assurer de la pérennité du projet, il faut avoir confiance dans ses équipes et savoir garder ses investisseurs.

Beaucoup d'entreprises ayant les moyens de mener un projet de diversification savent faire du management and acquisition ; c'est-à-dire trouver les cibles, trouver des intermédiaires puis s'en rapprocher. Le problème pouvant se poser est l'intégration. Si la culture de l'entreprise correspond à la personnalité de la personne recrutée, son efficacité et sa motivation seront beaucoup plus importante que si l'entreprise ne lui correspondait pas.

Il faut ensuite avoir une bonne démarche de gestion de projet afin d'être le plus optimisé possible pour éviter d'éventuels manques de ressources ou de coordination. Le but est de procéder à un découpage du projet en plusieurs parties. Cela permet d'avoir une meilleure maîtrise des sous-ensembles et permet de procéder facilement à une planification.

Les causes d'échec sont nombreuses, en effet, beaucoup de projets dépassent leurs délais ou leur budget. Les spécifications peuvent être imprécises, on peut avoir une sous-estimation des délais, des difficultés imprévues... Outre ces erreurs de gestion, il ne faut pas oublier l'aspect humain. Il faut que tous les participants du projet soient à l'aise, c'est-à-dire qu'il y ait une bonne communication pour ne pas perdre de vue les objectifs.

Il ne faut pas oublier que se diversifier est un risque avant tout. Il n'est pas conseillé à une entreprise en difficultés de songer à une diversification même si parfois se diversifier sera, à terme, la seule solution viable pouvant assurer la pérennité de l'entreprise.

“Un projet d'investissement permet de réaliser ou de développer une nouvelle activité”. C'est-à-dire que cela correspond à une dépense dont on attend un retour sur investissement. L'argent alimentant ce projet d'investissement peut venir de deux manières différentes : grâce aux revenus propres à l'entreprise (autofinancement) ou grâce à des investisseurs externes. Dans les deux cas on attend des avantages futurs. L'entreprise attend alors que le projet apporte des rentrées d'argent et permette des économies pour optimiser les coûts de production (par exemple, achat de nouvelles machines). Le calcul de rentabilité est ici un élément de référence. C'est un rapport entre les profits réalisés et le capital investi. Il permet d'analyser la viabilité au cours du temps du projet, c'est-à-dire qu'en fonction du temps, on est capable de savoir si le projet est rentable ou le sera bientôt et inversement.

Les aspects financier et technique d'un projet de diversification présentent tous deux des risques importants. Le risque de se lancer dans un projet de financement se terminant par un échec ou de ne pas trouver les compétences adéquates. Le but étant d'arriver à un succès, c'est-à-dire avoir un retour sur investissement.

La mise en place du cœur du projet de diversification nécessite donc lui aussi de nombreuses études permanentes sur plusieurs niveaux : existant, législation, financement, gestion des ressources et des compétences... Tout cela permettant de minimiser les risques et d'assurer au maximum la pérennité du projet.

Plusieurs raisons peuvent amener une entreprise à réfléchir à un projet de diversification. Mais qu'il s'agisse d'augmenter ses profits ou d'assurer sa survie, un projet de diversification n'est jamais une décision légère et les études et recherches en amont du lancement représentent souvent un pourcentage important du travail réalisé. Ce n'est qu'après ces études que l'entreprise peut lancer le cœur de la diversification en plaçant des investissements importants pour financer le projet et acquérir et intégrer de nouvelles compétences et savoir-faire.

Au vu de toutes les études faites et les précautions prises autour de tels projets, on peut facilement imaginer pourquoi la majorité des entreprises voient dans la diversification une solution sécurisée pour leur évolution.

Mais chacun sait que le risque zéro n'existe pas, surtout dans le monde de l'entreprise. Alors on peut se demander si la diversification, à priori une stratégie sûre et rentable, ne cache pas d'importants risques pour une entreprise, ou au contraire si les risques sont acceptables comparés aux avantages que procure cette stratégie.

III. Est-ce un gage de réussite ?

Appuyée par de nombreuses études préalables, la diversification est une stratégie ayant des avantages évidents ; toutefois un projet de diversification demande de nombreux investissements qui parfois ne sont pas récompensés mettant alors l'entreprise dans une situation un peu délicate. L'enjeu majeur est alors ici de savoir si ces risques sont acceptables au vu des avantages apportés par la diversification et de la situation actuelle de l'entreprise.

A. Des avantages certains

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs raisons peuvent pousser une entreprise à se diversifier. Cependant, même si leurs objectifs diffèrent, toutes les entreprises qui se diversifient sont capables de profiter de certains avantages liés à la stratégie de diversification, tels que l'optimisation de l'emploi des ressources à disposition, le gain en sécurité, et le gain en réactivité.

a. Exploiter au mieux les ressources de l'entreprise

Avant tout, une entreprise qui se diversifie voit forcément ses habitudes changer ; il faut réorganiser la gestion du personnel et des budgets ou encore de la logistique et du matériel. Cette réorganisation est l'occasion d'améliorer les choses.

L'achat et surtout la création d'une nouvelle société est souvent l'occasion pour une entreprise de récompenser ses salariés, en leur offrant de nouveaux postes plus avantageux. Se diversifier permet aussi parfois à une entreprise d'utiliser tout le potentiel et les compétences de ses employés, qui étaient jusqu'alors cantonnés à une activité. Elle peut aussi opter pour une réduction de ses effectifs dans une de ses branches d'activités, sans pour autant avoir recours à des licenciements ou laisser des employés dans un état de désœuvrement. De plus, une entreprise qui possède des fonds préférera les investir et les faire fructifier, plutôt que les garder inutilisés. En ce sens, la diversification apparaît comme une bonne alternative, puisqu'une entreprise qui se diversifie maîtrise ses investissements.

En se diversifiant, une entreprise peut entièrement revoir sa politique de logistique, afin de l'améliorer. L'exemple le plus évident est celui d'une société qui avait déjà recours à des moyens de transport, mais sans utiliser l'intégralité du potentiel de ces moyens de transports. En se diversifiant, et si la chaîne logistique est semblable, il est possible de fusionner les deux, afin de gagner du temps, de l'argent, et de simplifier l'organisation générale de ces transports. Une entreprise peut aussi réutiliser des outils et du matériel qu'elle possède déjà afin de faciliter sa diversification. C'est par exemple ce qu'avait réalisé Air France, en se diversifiant dans le fret. Ainsi, jusqu'à cinq appareils, destinés au transport de passagers mais inutilisés, étaient réquisitionnés pour la filiale Air France Cargo, afin de servir exclusivement au transport de marchandises.

b. Stabiliser et sécuriser l'entreprise

Même si la diversification, qui est avant tout un investissement, et donc un pari, paraît plus risquée qu'une politique de spécialisation, il apparaît qu'elle constitue au final une vraie opportunité de stabiliser et sécuriser une entreprise.

En effet, une entreprise qui possède plusieurs activités est moins sensible aux fluctuations des marchés qu'une entreprise spécialisée. Même si un des marchés où est présente l'entreprise connaît un ralentissement, elle peut compter sur la croissance d'un autre pour se maintenir. Les entreprises qui bénéficient le plus de cet effet bénéfique sont les entreprises qui se sont diversifiées dans des secteurs extrêmement variés, à l'image par exemple de Bouygues, groupe présent dans le bâtiment, l'immobilier, l'énergie, le transport, la téléphonie mobile, ou encore la diffusion télévisée. Ainsi, en France, Bouygues fait non seulement partie des entreprises les plus rentables, mais surtout des plus puissantes, notamment grâce à sa stabilité. On pourrait résumer cet effet bénéfique de la diversification par la maxime : « Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier »

c. Gagner en réactivité et donc en compétitivité

Enfin, en étant positionné sur plusieurs secteurs d'activité et en possédant déjà plusieurs corps de métiers, il est plus facile d'entreprendre de nouvelles actions de diversification.

Une entreprise qui a un long historique de diversification est plus apte qu'une autre sans antécédents à se projeter sur un nouveau marché, du fait de son expérience. En effet, les procédures d'étude de marché sont rodées, les moyens mis à la disposition d'une diversification sont déjà connus, et tout le processus de validation de cette stratégie est beaucoup plus court, ce qui permet à l'entreprise d'être bien plus réactive.

De plus, en étant très diversifiée, une entreprise a plus de chances que le nouveau marché qu'elle veut atteindre soit à sa portée, et qu'elle possède déjà certaines des compétences dont elle aura besoin. Par exemple, le marché de la tablette tactile grand public, qui a explosé ces dernières années, est aujourd'hui encore en majorité occupé par des sociétés qui possédaient déjà les compétences nécessaires à la fabrication de ces produits, tels Apple, Samsung ou encore Sony.

L'objectif idéal que cherche à atteindre chaque entreprise étant la stabilité et la rentabilité, la diversification peut représenter une alternative d'évolution très intéressante. En effet elle permet de se rapprocher significativement de cet objectif en améliorant en plus souvent la réactivité et la compétitivité de l'entreprise. Toutefois, il ne faut pas oublier que chaque action entreprise possède également des inconvénients.

B. Des inconvénients acceptables

Même si, en règle générale, une diversification n'est pas une décision prise à la va-vite, mais qu'elle a au contraire été longuement étudiée et planifiée, certains risques ne peuvent être totalement écartés. C'est notamment le cas de l'ouverture à de nouveaux concurrents, de la difficulté à gérer une nouvelle vie en entreprise, ou encore de l'apparition d'imprévus qui obligent à de nouveaux investissements.

a. Une ouverture à la concurrence

Le « rêve » de toute entreprise qui cherche à se diversifier, c'est d'être un précurseur, c'est-à-dire pénétrer dans un nouveau marché. Dans ce cas-là, elle possède, durant une période plus ou moins courte, le monopole sur ce marché, et engrange alors de confortables profits, à condition que ce nouveau marché soit réceptif au(x) produit(s) proposé(s). C'est par exemple le cas d'IKEA, qui est passé de la vente de papeterie par correspondance à la vente de mobilier en kit. Pionnier dans le domaine, IKEA a su profiter de cette idée neuve pour se positionner sur le secteur. Aujourd'hui encore, il est leader sur son secteur, puisqu'aucun concurrent sérieux n'a émergé lors des premières années de ce marché du meuble en kit, et que depuis IKEA a profité de son avance et de son expérience sur ce marché pour asseoir sa domination.

Cependant, il y a peu d'entreprises déjà établies qui pénètrent ces nouveaux marchés, ce sont souvent des indépendants qui montent leur propre société, en prenant position sur un nouveau marché qu'ils estiment deviendra rapidement très porteur. Même si ces sociétés sont souvent rapidement acquises par de plus grandes, qui profitent alors de ce nouveau marché, ce dernier a déjà été investi par d'autres, et une situation de concurrence s'installe. Autrement dit, il ne peut y avoir de diversification sans ouverture à la concurrence.

Bien entendu, la concurrence est toujours présente dans la vie d'une entreprise, exceptée en de très rares cas. Venir dans un marché concurrentiel n'est pas une fin en soi, il est tout de même possible de se démarquer. Par exemple, Free, qui s'est lancé tardivement dans la téléphonie mobile, comparé aux trois acteurs historiques, Orange, Bouygues Telecom et SFR, a réussi à s'imposer dans ce marché qui était pourtant décrit comme fermé, c'est-à-dire limité aux acteurs déjà présents. En novembre 2012, 9 mois après son lancement, Free Mobile comptait déjà 5,4% des parts de marché, et était toujours en progression.

b. Un investissement parfois difficile à supporter

La diversification, plus que toute autre stratégie d'entreprise, présente un risque financier. En effet, même si certaines sociétés se diversifient en ne comptant que sur les compétences et le matériel dont elles disposent déjà, dans la majorité des cas diversification rime avec dépenses. Il faut par exemple recruter du personnel, acheter de

nouvelles machines, voire acheter une société déjà existante pour gagner du temps. Comme dans tout investissement, il faut d'abord engager des fonds, avant de pouvoir faire du profit. La diversification étant souvent mûrement réfléchiée et étudiée, les prévisions des dépenses sont généralement correctes, et le risque encouru est connu et accepté.

Cependant, malgré cette connaissance, certaines entreprises investissent parfois à tort, se plaçant dans des situations délicates voire intenables. Ainsi, en avril 2012, un mois avant son introduction en bourse, Facebook a racheté Instagram pour près d'un milliard de dollars. A l'époque, même si ce service est en pleine explosion, il est loin d'atteindre cette valeur. Même si ce rachat prouve la puissance de Facebook, elle a surtout eu un effet négatif. En effet, on lui a reproché d'être déconnecté des réalités et de précipiter l'éclatement de la bulle spéculative internet. Avec le recul, même si cet investissement n'a pas eu de conséquences trop lourdes pour Facebook, divers financiers estiment que c'est néanmoins une des causes de l'introduction ratée de cette société en bourse.

Certaines entreprises moins solides ont, elles, eu moins de chance que Facebook.

Marvel, par exemple, s'est spécialisé dans l'édition, notamment de comics, de sa création en 1930 jusqu'en 1990. A cette époque, son propriétaire, Ronald Perelman, lance une grande vague de diversification. Il achète de nombreuses sociétés, qu'il regroupe autour de Marvel, pour plus de 700 millions de dollars, comme des éditeurs de cartes, des fabricants de jouets ou encore des studios cinématographiques. En 1996, même si Marvel est rentable, les dettes accumulées pour acheter ces sociétés ne peuvent plus être remboursées, et l'entreprise se déclare en faillite.

c. Une vie d'entreprise chamboulée

Chaque entreprise a une organisation, une philosophie et des valeurs qui lui sont propres. On parle de culture d'entreprise.

Ce concept est né en Angleterre puis en Allemagne, au début des années 1830. Cependant, c'est au Japon et aux Etats-Unis qu'elle s'est véritablement imposée, en se basant sur deux principes différents. D'un côté, une inscription logique dans les valeurs de la culture japonaise : la famille, la loyauté, le respect. De l'autre, l'idée américaine qu'une forte culture d'entreprise reflète la puissance de cette entreprise. Cependant, même si l'idée de base diffère, l'objectif est le même : utiliser le sentiment d'appartenance des employés à une entreprise comme outil de management.

En effet, cette culture commune permet d'unir tout le personnel autour de valeurs partagées, de créer une cohésion et ainsi de renforcer non seulement le bien être d'un employé, mais aussi sa motivation et son implication au sein de l'entreprise. A ce titre, elle est entretenue grâce à des rituels, des habitudes ou des événements entre collègues, allant du simple gâteau d'anniversaire partagé entre employés jusqu'aux séminaires.

Même si cette notion n'est arrivée que tardivement en France, vers la fin des années 80, elle est aujourd'hui une composante non négligeable au sein d'une entreprise. Ainsi, les

lip dub de sociétés sont légion sur le Web, et certaines initiatives d'employés, encouragées par leur entreprise, ont fait les titres de la presse. On peut notamment citer Ezio, le personnage d'un jeu vidéo, représenté sur 30 m de hauteur, à l'aide de post-it, sur la façade de l'immeuble d'Ubisoft.

Cependant, même si une bonne culture d'entreprise peut favoriser sa réussite, la confrontation entre deux cultures différentes peut au contraire entraîner de sérieux soucis en interne. C'est notamment le cas lors d'une rencontre « brutale », par exemple lors d'une acquisition-fusion. Dans ce cas, les employés de l'entreprise rachetée, qui font déjà face à de grands changements au niveau de la gestion humaine, doivent en plus se soumettre à une nouvelle culture, qui n'est pas la leur. Même si une bonne communication en amont et une gestion rapide des différends permet souvent d'éviter de graves crises, dans certains cas, ces divergences mènent à une issue regrettable. En France, on peut par exemple citer au début des années 2000 l'échec de la fusion entre les laboratoires pharmaceutiques BioMérieux et Pierre Fabre. Après quelques mois, celle qui était alors la première société pharmaceutique en France, a été contrainte à la séparation, pour cause de divergences au sein de l'entreprise.

Les entreprises se diversifiant peuvent donc rencontrer trois types principaux d'inconvénients dus à leur stratégie d'évolution. En externe, la concurrence parfois féroce avec les entreprises déjà sur le marché ; et en interne des problèmes de financement lors de mauvais investissements mais aussi des problèmes de cohésion entre les employés en cas de choc entre deux cultures d'entreprise différentes si la communication et le règlement des problèmes ne se fait pas rapidement.

Si les inconvénients externes sont plus difficiles à maîtriser, les inconvénients internes peuvent dans la majorité des cas être évités ou tempérés grâce à de bonnes études et une bonne communication.

Dans ce cas, il devient alors très intéressant de tenter de se diversifier avec ces risques acceptables.

C. Un challenge qui vaut la peine d'être relevé

Les avantages liés à une diversification sont nombreux et lorsque les bons moyens d'étude et de communication sont mis en place, les risques pris par une entreprise deviennent relativement maîtrisés. De plus nous sommes dans une période d'évolution technologique rapide qui pousse également l'évolution des entreprises.

a. Un pari souvent gagnant

Une diversification n'a jamais l'assurance totale de réussir et reste un pari pour l'entreprise. Toutefois si celle-ci est bien définie et contrôlée, le pari n'est pas un pari fou et a de bonnes chances d'aboutir.

On peut par exemple penser au cas de Danone que nous a cité Mr. Yves Pelle. Aujourd'hui leader mondial dans la commercialisation de produits laitiers.

A l'époque l'entreprise fabricante de verre appelée BSN se partageait le marché avec son concurrent direct, plus important, St-Gobain. Lorsque le rachat de ce dernier échoua, BSN a pris le pari de racheter différentes entreprises dans l'agroalimentaire et notamment la société originairement espagnole de yaourts Gervais-Danone qui donnera plus son nom à la marque.

Au fil des ans Danone a acheté puis revendu de nombreuses entreprises d'agroalimentaire en diversifiant sa production aux biscuits, à la confiserie, et même à des boissons sans alcool chinoises, abandonnant totalement sa spécialité première de fabricant de verre. Toutes ces acquisitions représentent une suite de paris qui ont souvent été profitables à la marque.

Toujours proche de ses produits, celle-ci a toujours su repérer rapidement ses diversifications qui se sont soldées par un échec pour les arrêter et ne pas s'engager sur une voie sans issue. Ça a par exemple été le cas pour les produits Danao qui même si ils ont connu un fort essor à leur lancement ont très vite été abandonnés par les consommateurs.

Aujourd'hui, le groupe Danone se focalise sur son image de vendeur de produits « bons pour la santé », avec des produits regroupés autour de quatre pôles principaux, les produits laitiers, les eaux en bouteille, la nourriture hospitalière et la nourriture pour bébés. Encore un pari réussi car aujourd'hui la marque est plus rentable que jamais, réalisant la majorité de son chiffre d'affaire dans les pays émergents.

b. Une période d'évolution technologique rapide qui favorise la diversification

Si la diversification est plus que jamais « à la mode » dans les entreprises, on peut considérer que c'est également dû à la conjoncture actuelle de perpétuelle et très rapide évolution technologique.

En effet, si autrefois une entreprise pouvait vivre sur un seul produit phare pendant plusieurs années, c'est beaucoup moins vrai aujourd'hui et particulièrement pour des entreprises proches de l'électronique et des nouvelles technologies.

Nous avons vu précédemment que les bureaux de recherche et développement jouaient un rôle très important dans un projet de diversification. Aujourd'hui, notamment dans les grands groupes, ces bureaux prennent une place de plus en plus importante car on assiste aujourd'hui à une véritable course à l'innovation pour être le premier à se positionner sur un marché nouveau (exemple du marché des tablettes cité précédemment).

La rapide évolution des technologies favorise la diversification également dans un autre sens. En effet, si certaines entreprises l'utilisent pour assoir leur domination sur un marché, d'autres entreprises en viennent à être très fortement affaiblies voire à disparaître parce qu'elles n'ont pas suivi cette évolution des technologies.

On peut penser ici à l'exemple de l'entreprise Kodak, longtemps leader mondial et détenteur de nombreux brevets dans le domaine de la photographie, et notamment de l'argentique. Après avoir raté « le virage du numérique » il y a quinze ans en choisissant de ne pas s'orienter dans cette voie alors que l'entreprise était à l'origine du tout premier appareil photo numérique et disposait de la majorité des brevets ; Kodak aujourd'hui est en plein milieu d'une très grave crise et a dû se déclarer en faillite en janvier dernier.

L'innovation technologique rapide est donc un facteur à prendre en compte par toutes les entreprises quels que soient leurs objectifs immédiats ; car même si la diversification n'est pas à leur ordre du jour, ne pas se tenir au courant des nouveautés peut vite devenir un facteur déterminant de la non-survie de l'entreprise.

c. La diversification érigée en modèle

Si toutes les étapes de la diversification ont bien été respectées par l'entreprise, c'est-à-dire lorsque les études de marché, de faisabilité et de viabilité ont été réalisées et lorsque la communication pour assurer la cohésion a bien été mise en place, le risque de l'échec de la diversification devient relativement maîtrisé.

Quand on regarde en plus tous les intérêts que l'entreprise peut gagner à se diversifier : stabilité économique, gain financier grâce à la réutilisation de compétences déjà acquises, augmentation de la compétitivité... on comprend facilement qu'une entreprise choisisse de le faire.

Si on ajoute en plus à cela la dynamique entraînée par la course à l'innovation technologique, une entreprise va aujourd'hui naturellement penser que la diversification est un choix d'évolution « assez sûr » ; avec un taux de réussite intéressant pour soit se positionner au sommet de l'innovation et tenter de devancer ses concurrents, soit au contraire lui permettre de continuer à exister sans risquer de tout perdre subitement car ses produits utiliseraient une technologie devenue obsolète.

Pour toutes ces raisons, la diversification est devenue un grand modèle de stratégie d'entreprise. C'est le modèle par excellence que l'on oppose au second grand modèle de stratégie d'entreprise qui est la spécialisation.

On pourra d'ailleurs remarquer en plus que même les grandes entreprises très spécialisées comme par exemple le groupe Bel, fabriquant de fromages, intègre un tout petit peu de diversification à sa stratégie de développement. En effet, cette entreprise qui ne produit que du fromage ne produit pas un seul fromage phare, comme ce serait le cas pour une entreprise complètement « spécialisée » ; mais quatre.

Pour chaque entreprise, une diversification reste un pari, un pari dont le risque peut être approximativement maîtrisé grâce au travail réalisé en amont, mais un pari tout de même. Un pari qu'il faut aussi souvent faire à cause de la période actuelle de forte évolution technologique pour ne pas se laisser dépasser. Toutefois le jeu en vaut souvent la chandelle et la récompense d'une diversification réussie est la promesse de quelques belles années pour l'entreprise.

Aujourd'hui, les nouvelles technologies se développent de plus en plus vite et sont toujours de plus en plus nombreuses, ce qui pousse les entreprises à évoluer de plus en plus vite elles aussi. C'est en partie à cause de cette vitesse et diversité de technologies que des entreprises toujours plus nombreuses se tournent vers la stratégie de diversification.

Si celle-ci a pour inconvénients de demander un investissement financier important et de provoquer quelques problèmes de cohésions lors de fusions, ces deux choses peuvent en général être atténuées voir évitées si le travail de communication et d'analyses réalisé en amont ont été efficaces. Le seul véritable inconvénient restant est alors le comportement de la concurrence.

Comparé à cela, la réussite de la diversification promet une période de prospérité et de stabilité pour l'entreprise. C'est cette idée qui aujourd'hui pousse de plus en plus d'entreprises à franchir le pas.

Conclusion

Tout au long de notre étude nous avons cherché à comprendre quels étaient les enjeux, les méthodes, les moyens cachés derrière la simple phrase : Pourquoi une entreprise cherche-t-elle à se diversifier ?

Pour répondre à cette question, nous avons commencé par nous attacher à comprendre ce qu'était exactement la diversification et quelles étaient les caractéristiques des entreprises appliquant cette stratégie. Grâce à cette partie de l'étude, nous avons appris que la diversification était en réalité une stratégie complexe possédant plusieurs types et pouvant prendre plusieurs formes différentes selon les situations. Ainsi cette grande variété de formes fait que la diversification est une stratégie qui devient applicable par toutes les entreprises quelles que soient leur taille et leurs localisations géographiques. Le premier point permettant de comprendre l'engouement général pour cette stratégie vient du très grand nombre d'entreprises concernées, son universalité d'application.

Après avoir compris d'où venait le grand nombre d'entreprises, nous avons cherché à savoir quelles étaient les raisons poussant celles-ci à adopter la stratégie de diversification et quelles étaient les étapes du déroulement d'un tel projet. Nous avons retenu trois principales raisons pour une entreprise de se diversifier : faire du profit, éviter d'être trop dépendant et survivre. On remarquera d'ailleurs que ces trois raisons sont intimement liées car au final faire du profit et assurer son indépendance sont deux moyens à long terme d'assurer sa survie. C'est pourquoi nous avons constaté par la suite que quelles que soient les raisons amenant au choix de diversification, la méthode de déroulement du projet est toujours la même. Ce type de projet ne se décide jamais à la légère et implique un très gros travail de recherche et d'analyses poussées préalables, représentant souvent près de 25% du travail total accompli pour réaliser la diversification. Comme la diversification implique un gros engagement financier, si ce travail en amont n'a pas été fait correctement, alors la pérennité du projet s'en trouve fortement mise en danger.

En prenant en compte tous les éléments précédents, nous avons, dans une troisième partie, confronté les atouts et les inconvénients engendrés par un projet de diversification avec la conjoncture actuelle de forte évolution technologique. Nous avons ainsi pu retenir trois inconvénients majeurs : l'investissement financier majeur nécessaire, le comportement de la concurrence et les différences de culture d'entreprise dans le cadre de fusions. Toutefois en considérant le travail qui est normalement réalisé en amont du projet, nous en avons déduit que sur ces trois inconvénients, un seul était réellement important : la concurrence. Dans cette troisième partie, nous avons également retenu les avantages que pouvait apporter une diversification réussie à une entreprise : rentabilité, stabilité et meilleure compétitivité. Enfin, nous avons remarqué que dans la conjoncture actuelle de forte progression technologique, les entreprises pouvaient tirer parti de cette vitesse pour se positionner en tant que pionniers sur de nouvelles techniques ou au minimum devaient être en constante évolution pour ne pas devenir obsolètes.

A la fin de notre étude, ce qui semble en ressortir est que la diversification est une stratégie d'entreprise populaire de par son universalité d'application, le sérieux du travail en amont qui réduit les risques d'échecs pour des gains significatifs et l'influence de la conjoncture actuelle qui force les entreprises à être en évolution perpétuelle. Si la course à l'innovation actuelle n'avait pas été aussi intense, il est très probable qu'un certain nombre d'entreprises aurait fait le choix de se spécialiser autour d'un produit-phare qui les aurait fait vivre pendant un certain nombre d'années pendant qu'ils préparaient leur produit suivant.

Annexe

Monsieur Pelle travaille à « Pwc », PricewaterhouseCoopers, un cabinet d'audit et de conseil.

Si on se repenche au 19eme siècle, début du capitalisme financier aux Etats-Unis, beaucoup d'actionnaires qui achètent des actions d'entreprises ont besoin d'intermédiaires qui donnent de la fiabilité a ces informations d'où l'émergence d'un métier nouveau : auditeur ; ou commissaire au compte en France.

Lorsque les grandes entreprises américaines se sont mises à essaimer des filiales dans le monde entier les cabinets qui s'étaient créés autour d'elles se sont mis à essaimer aussi dans le monde entier. C'est pourquoi un certain nombre de grands cabinets d'audit ont une couverture mondiale. Si ils étaient une bonne dizaine, aujourd'hui ils sont quatre. Quatre grand réseaux qui occupent le marché de l'audite, vérification des comptes des grandes sociétés. Pwc est le plus grand d'entre eux. Un chiffre d'affaire de 30 milliards de dollars, 165 000 employés dans le monde, 5000 en France, et 180 dans la région. A côté des activités d'audit se sont développées à Pwc les activités de conseils aux entreprises : stratégie, management, changement et aussi des activités d'avocat fiscaliste, droit des sociétés et droit commercial. Nous avons pu visiter le bureau rennais de l'organisation de Pwc mondiale, qui travaille à la fois avec des entreprises régionales, françaises et internationales.

Yves Pelle, de formation expert-comptable et commissaire aux comptes, pratique en tant qu'associé : il a la responsabilité d'engager la signature de Pwc sur les comptes des entreprises dans la région.

Comment vous définiriez la diversification ?

Pour monsieur Pelle, une entreprise a généralement une ou plusieurs activités, que l'on représente comme un portefeuille d'activité, notamment une de type « vache à lait » créant une forme de rente pour l'entreprise, par le biais d'une marque, d'un brevet grâce auquel elle surpasse ses concurrents. Généralement, dans cette conjoncture, les entreprises se doutent qu'elles profitent d'une situation qui ne va pas se pérenniser éternellement. Elles en arrivent alors à se poser la question de la diversification : si demain je devais faire autre chose que le produit qui me fait vivre, qu'est-ce que je devrais faire ? Quels sont les marchés sur lesquels aujourd'hui il faut investir pour avoir la chance de trouver de la croissance et un relais qui viendra substituer un jour le cash-flow, la rentabilité générée par mon activité actuelle. C'est donc souvent dans une recherche de sécurité :

- immédiate : diversification qui rapporte instantanément de l'argent
- future : avec une activité qui risque de périliter et donc un besoin de diversification

Exemple groupe Roulier : groupe breton qui historiquement est dans les engrais.

Or aujourd'hui il y a des pressions environnementales très fortes visant à étaler de moins en moins d'engrais. On mettait environ 15 millions de tonnes d'engrais en France il y a 20 ans, on en met plus que 8 ou 9 aujourd'hui. Roulier a donc pris le pari d'être sur le marché des engrais, par le biais de deux diversifications :

- territoriale : alors purement nationale, il se délocalise au Brésil.
- en France le groupe a investi dans les énergies renouvelables

Il a alors pris des participations dans des sociétés qui n'avaient rien à voir avec son métier d'origine mais où il effectue une courbe d'apprentissage, en les amenant à un niveau de rentabilité comparable à celle qu'il possède alors.

On peut donc associer diversification par sécurité à anticipation. Il faut en effet au moment propice trouver des produits et activités relais qui vont venir se substituer progressivement à celles qui ont atteintes leur pic de maturité, risquant de périliter rapidement.

Une entreprise générant un certain niveau de profits à un moment donné se pose la question de la pérennité de sa situation, ainsi que du marché auquel elle fait face.

Illustration : Une entreprise pharmaceutique a développé un brevet. Les brevets ont une durée limitée dans le temps, quel que soit le niveau de protection ou le pays, et tombe inévitablement par la suite dans le domaine public. Il faut donc qu'elle songe à l'avenir, car une fois le brevet dans le domaine public, les entreprises faisant des génériques vont arriver sur le marché en cassant les prix ainsi qu'en baissant les marges. Le maître mot est donc l'anticipation ou saine gestion d'un portefeuille d'activité.

Il existe aussi des entreprises dont le métier est d'avoir toutes sortes d'activités : les conglomérats. Elles possèdent donc des équipes qui investissent dans des secteurs d'activités très variés, avec pour idée générale d'être à tout moment contra-cyclique. Un certain nombre d'entreprises sont desservis en termes de rentabilité parce qu'elles sont dans des cycles.

Illustration : Vinci Construction

Aujourd'hui la construction baisse car les états n'ont plus l'argent pour investir dans les infrastructures : on consomme donc moins de ciment. En faisant que du ciment, le cimentier aurait une période creuse : c'est donc une activité cyclique. Alors, ils sont de plus en plus rentrés dans des projets incluant des infrastructures où l'on peut se faire rémunérer : parking, autoroutes. De ce fait, même lorsque la construction s'essouffle, ils ont des activités rentables et signent une diversification réussie.

Au sein de Pwc, monsieur Pelle est souvent amené à porter des conseils sur des stratégies d'entreprise visant à la diversification même si cela n'est pas sa spécialité. Etant responsable au sein de Pwc de l'agro-business, il regarde aujourd'hui beaucoup les coopératives agricoles, qui avaient des portefeuilles d'activité très larges. Aujourd'hui elles ont de plus en plus tendance à les resserrer. En effet la diversification à un coût. On diversifie une partie des gains que l'on a dans une activité pour les investir ailleurs, avec généralement des aléas nouveaux, avec des courbes d'apprentissages, avec des niveaux de rentabilités immédiats qui ne sont pas forcément ceux que l'on possède sur l'activité que l'on est en train d'abandonner ou du moins dont on a distrait une partie des profits.

Aujourd'hui oui, beaucoup d'entreprise sentent le besoin de se construire un cœur de métier bien identifié. L'intensité de la concurrence est telle, que l'on est obligé d'être complètement professionnel sur son métier. Il faut être à l'état d'art au risque d'être battu par les autres.

Ce sont les entreprises en bonne santé financière qui se diversifient ?

Se diversifier est un risque tout d'abord parce que l'on découvre un métier nouveau qui implique une courbe d'apprentissage. On peut acheter les compétences en reprenant une société saine dominant cette activité mais le coût en sera élevé si la société est profitable. D'où la nécessité d'un coût d'investissement élevé pour un retour qui n'est pas forcément évident...

Lors d'une acquisition il y a multiplication des risques :

- Problèmes de cultures d'entreprises
- Problème d'hommes clés qui peuvent disparaître
- Problème d'activité non dominée, pilotage non dominé

Principale difficulté : trouver les compétences ?

Beaucoup d'entreprises savent faire des acquisitions mais ne savent pas les intégrer. Elles ont de bonnes équipes pour faire du M&A (Management and acquisition), c'est à dire identifier les cibles, trouver des intermédiaires, s'en rapprocher et négocier un bon prix. S'en suit toute la phase de l'intégration de la nouvelle entreprise dans sa nouvelle structure qui n'est parfois pas réussie dû au choix de culture. Souvent c'est une grosse entreprise qui en achète une petite qui se gérait avec beaucoup de souplesse, et en l'intégrant dans un grand groupe on lui coupe ses ailes. L'entreprise devient alors moins agile, ce risque existe. A l'inverse, si l'entreprise démarre de zéro, il faut tout inventer c'est-à-dire trouver les compétences, les aligner avec des moyens, il faut prendre son temps et c'est un apprentissage qui peut être très long. Avec l'économie actuelle, le « time to market » (fenêtre pendant laquelle on peut être pertinent pour arriver sur un métier) peut être assez courte. Donc si une entreprise y arrive dans 10 ans, tout sera déjà joué.

Une entreprise en difficultés peut songer à la diversification ?

Ce n'est pas vraiment conseillé. Il y a plusieurs raisons pour qu'une entreprise soit en difficultés. Si son usine a brûlé accidentellement, elle peut être en difficultés temporairement. Si elle a perdu un gros client parce qu'il a fait faillite, elle peut être en difficultés temporairement. Si elle fabrique des produits qui ne répondent plus aux attentes du marché, elle est structurellement en difficultés et si elle ne fait rien d'autre, elle va disparaître.

Par exemple : un petit artisan qui fabriquait, il y a trois générations, des roues de brouette quand il y avait des brouettes. Puis il a fabriqué des roues de remorques quand les tracteurs sont arrivés. Enfin, il est passé au hangar agricole quand l'élevage hors sol s'est développé. Il s'est remis en cause et à chaque fois a réussi à franchir les étapes parce qu'il a anticipé et a vu ce que demandait le marché. Tout cela à partir de compétences clés. Il s'est aperçu que sa grande force ce n'était pas d'être un fabricant de roues mais d'être menuisier. Il a donc appliqué la menuiserie aux roues puis aux remorques et enfin aux charpentes et aux bâtiments agricoles. Il n'est pas sorti de sa zone de compétences, il a donc pu les réutiliser. Et souvent la diversification la plus simple, c'est d'essayer d'identifier les compétences que l'on a et voir si il est possible de les appliquer à un autre domaine. Il a pris moins de risques.

L'équation la plus difficile à trouver en développement d'entreprise c'est nouveaux clients - nouveaux produits. Si une entreprise a un nouveau produit qui s'adresse à une clientèle qu'elle ne connaît pas (par exemple passer d'une vente aux entreprises à une vente aux particuliers), dans ce cas, l'entreprise multipliera les risques. Il faut donc toujours essayer d'être plutôt graduel. Il faut se demander ce que l'on peut faire de nouveau avec ses compétences et si les clients actuels seraient susceptibles de l'acheter, avant d'aller chercher le « nouveau produit – nouveaux clients ». Il faut avoir un raisonnement plus itératif que radical même si il peut y avoir des exemples contraires évidemment.

Des exemples marquants d'entreprises qui ont bien réussi leur diversification ? Ikea par exemple, avec les hôtels, la banque,...

Ikea est une superbe histoire, un cas d'école.

Ils jouent beaucoup sur leur image de marque, une image de low cost suédois, bien qu'Ikea ait été racheté par un fond d'investissement hollandais.

Ils ont joué sur le fait que les habitudes ont évolué au fil des générations. A l'époque, on offrait une chambre à coucher lors d'un mariage, le couple la gardait alors toute sa vie. Mais maintenant, les gens vont chez Ikea, achètent des meubles simples, les ramènent directement chez eux, les montent eux-mêmes, les changent, prennent des plus grands, n'hésitent pas à jeter. Ikea a collé à une évolution de la société où les gens ne voulaient plus mettre des budgets démentiels dans les meubles mais plutôt dans les voyages, la

culture,... C'était un excellent calcul. C'est plutôt la stratégie d'origine d'Ikea. En revanche, la diversification n'est pas encore très bien située.

Par contre le cas de Danone est assez remarquable. A la base, Danone était le concurrent de St-Gobain, lorsque ces deux entreprises fabriquaient du verre et uniquement du verre. Dans les années 70, Danone était le deuxième VAI en France (fabricant de verre). A cette époque la société s'appelait BSN et peu de gens la connaissait. Un jour le patron de Danone a voulu racheter St-Gobain alors qu'il était plus petit mais cela a failli réussir. Comme cela n'a pas fonctionné, il a cherché à faire d'autres choses. C'est là qu'il a commencé à faire son marché dans l'agroalimentaire. Il a racheté des sociétés de l'agroalimentaire, et ce qui était une entreprise verrière est devenu aujourd'hui Danone qui est un groupe complètement alimentaire et qui ne fabrique plus de verre. En 20 ans, ce groupe a fait un glissement total sur ses activités. St-Gobain a également complètement changé, ils étaient pur verriers aussi, mais maintenant ils sont plus dans les matériaux de construction.

Samsung aussi s'est diversifié...

Le problème de Samsung c'est que c'est coréen et les coréens sont des conglomérats. Ils ont un grand portefeuille d'activités et maintenant ils sont devenus leader sur le téléphone portable. Samsung a utilisé toutes les compétences qu'ils avaient déjà à disposition pour se diversifier.

Samsung est resté technologique, grand public. Il y a des paramètres que l'on retrouve.

IBM est un cas différent. Aujourd'hui c'est avant tout une boîte de services : logiciels, conseils aux entreprises,... IBM à l'origine c'est une société de construction d'ordinateurs. Mais ils ont très vite vu que la valeur se déplaçait, à mesure que la concurrence sur les ordinateurs, avec l'arrivée notamment des mini puis des micro-ordinateurs, même si ils ont été les premiers à distribuer des ordinateurs dans les années 80, la concurrence évoluait et grandissait, ils ont donc complètement changé d'activité pour devenir une boîte de conseil. Ce qui leur a redonné de la rentabilité.

A l'inverse, des exemples de sociétés qui n'auraient pas dû se diversifier ? Certaines sociétés ont fait des erreurs mais cela ne leur a pas été insurmontable. Par exemple Bic, qui a essayé de faire des collants et du parfum.

Plus récemment, un groupe alimentaire spécialiste de la salade prêt à l'emploi, Florette est un groupe très spécialisé dans le traitement des légumes. Dans le même groupe, il y a une autre branche qui est une branche boisson, avec notamment le cidre Loïc Raison. Comme leur positionnement dans le rayon boisson de la grande consommation est très bon, ils ont voulu créer des jus à base de fruits et de légumes. Ils ont donc essayé de faire des mélanges de jus de fruits et de légumes, mais ils se sont aperçus que le produit ne se vendait pas, il n'attirait pas les clients. Ils ont finalement abandonné. Ils ont tenu le coup

deux ans avant de tout arrêter. C'est un autre exemple de diversification qu'ils ont essayé et qui n'a pas fonctionné.

Lego, avec les parcs d'attraction Legoland, est également un exemple de diversification ratée...

Quand on se diversifie, il vaut mieux arriver sur un marché qui n'est pas concurrentiel. Il faut arriver dans les premiers d'où la notion de « time to market ». Être le premier n'est pas chose aisée, car il faut réussir à anticiper un besoin futur. Toutefois, une fois le premier installé, il est difficile de le sortir. Par exemple Apple, lorsqu'ils ont sorti l'iPod, il n'y avait aucune révolution technologique, c'était un mp3 designé. Ils ont surtout sorti immédiatement après iTunes. À partir de là, la vie dans l'univers Apple s'est installée alors qu'ils étaient à deux pas de la faillite. Les ordinateurs Apple avaient fait un carton au début, mais ils se sont essouffés car il n'y avait pas l'innovation. Aujourd'hui, ils sortent tout un tas de produits très vite avec ce qu'ils appellent des « nouveautés » alors que rien n'est réellement innovant comme a pu l'être la nouvelle tablette. Malgré cela, ils ont aujourd'hui une avance, et les personnes qui sont dans l'univers Apple n'ont désormais plus forcément envie de changer car ils ont leur musique, leurs photos dans iTunes. Ils sont devenus captifs. Être le premier n'est pas une tare mais il faut être visionnaire, y mettre de gros moyens et avoir la capacité de le faire. Même si un marché paraît mature où plus rien de nouveau ne peut arriver, il peut toujours y avoir des idées nouvelles qui peuvent en sortir. Starbucks est populaire car, lorsqu'un consommateur va dans un de leur café, il pense s'assimiler à une génération, un mode de vie. Ce n'est pas juste prendre un café, c'est aussi participer à un mode de vie. On ne va pas chez Starbucks pour avoir un bon café.

Comment se passe un projet de diversification dans une entreprise ?

Aujourd'hui, une entreprise bien gérée modélise les choses. Elle commence par étudier le marché, faire une analyse. Elle peut le faire elle-même, ou avec des consultants. Elle étudie le coût produit – marché, c'est-à-dire le produit qu'elle veut lancer ainsi que le marché auquel elle va s'adresser. Elle essaie de voir les interactions entre les deux, les acteurs qui sont autour et voir par quel biais elle va entrer : par l'innovation, le prix, par le réseau commercial, ... Elle cherche donc à savoir quel est le meilleur moyen de se différencier. Soit le produit est tout nouveau et donc elle n'a pas de concurrent, soit il y a déjà de la concurrence, il faut alors savoir comment rentrer sur le marché. C'est l'analyse stratégique. Les compagnies aériennes dites « low cost » ont dû faire une analyse stratégique avant de rafraîchir le modèle.

Autre exemple : le cirque. Aujourd'hui il n'intéresse plus personne, sauf le Cirque du Soleil qui a complètement revisité le modèle et a un très grand succès.

Après l'analyse stratégique, il faut modéliser les types d'investissements à faire : machine, brevet, hommes, ou bien une petite entreprise ayant besoin de financements. Puis il faut faire une forme de planification stratégique où l'on regarde sur 3-5 ans ce que peuvent

donner les chiffres en termes de cash-flow et si il y aura un retour sur investissement compatible avec ce que dégagent les activités actuelles ou avec les attentes des actionnaires pour les groupes côtés.

Dans les grands groupes, il y a des équipes en permanence sur ce type d'études. Il peut y avoir des projets en rupture, mais également des projets en évolution dans lesquels il est moins compliqué, à partir d'une innovation, de changer le modèle économique. La réflexion préalable à un projet de diversification ne peut être économisée mais peut aller vite quand des équipes sont dédiées à ces études.

La diversification est

baissé, plus qu'en France, mais cela s'est fait sans licenciement. Il y a eu une sorte de buffer pour éviter la casse sociale. Cela leur a permis de mieux repartir quand la situation s'est inversée. Aujourd'hui en France, le système ne permet pas cette flexibilité.

Plus généralement, tout changement fait dans une organisation, s'il n'y a pas une bonne conduite du changement, afin de le percevoir comme positif, ce changement ne fonctionnera pas. Si le changement amène les deux parties à être gagnant, il n'y aura pas de problème. Pour que le changement fonctionne, il faut qu'il y ait un niveau de dialogue et une capacité au dialogue qui préexiste. Si le climat social est tendu historiquement, il n'y a peu de chances pour que le changement aboutisse.

Différences culturelles entre pays pour la diversification ?

Si on prend une entreprise allemande, et on dit à un de ses employés que son travail c'est de prendre un crayon et de le passer à son voisin d'une certaine façon. L'employé allemand le fera. Si on demande la même chose à un employé français, il va vouloir changer la façon dont il passe le crayon. Il y a souvent plus de créativité dans les entreprises françaises mais on perd la rigueur en contrepartie. En effet, l'allemand lui est sûr de sa qualité puisque ses ingénieurs lui ont montré qu'en faisant une succession d'actions il arrivera au bout. La culture industrielle est plus solide en Allemagne qu'en France. Bien qu'on puisse trouver des contre-exemples, l'image de la qualité allemande est forte. De plus, l'Allemagne a rapidement intégré l'Europe de l'Est dans leur schéma de développement.

Quelle est l'origine de la diversification ?

Ce n'est pas vraiment de la révolution industrielle qu'est venue la diversification. En effet, Taylor prônait plus la spécialisation. Au contraire, à partir du moment où le consommateur s'éduque, il est tenté par la nouveauté car il est informé et tenté par les nouveautés. Aujourd'hui, les entreprises cherchent en permanence à innover et une entreprise que ne fonctionnerait pas comme cela aurait énormément de difficultés. Si une entreprise se repose trop sur ses acquis et que ces acquis venaient à ne plus être suffisant, elle aurait beaucoup de mal à se remettre en cause et à se diversifier. C'est le cas d'Alcatel qui avait un marché tout fait lorsque France Télécom était le seul groupe de télécommunications en France.

Parfois, il y a une volonté de changement bien que le marché soit favorable pour les produits actuels d'une entreprise. C'est parce qu'aujourd'hui les entreprises cherchent à communiquer et à changer leurs processus, sur leur bonne insertion dans son milieu et leurs relations avec ce dernier (entente avec les collectivités locales, écoles, ...) dans le but de donner une image positive de l'entreprise avec une constante envie d'innover, mais pas forcément de diversifier. La diversification résulte plus d'une analyse stratégique instantanée où l'entreprise doit anticiper quelles sont ses activités qui vont s'arrêter dans un futur proche et comment les remplacer. Mais une entreprise cherche avant tout, lors d'une diversification, plus à rentabiliser son capital plutôt qu'à améliorer son image sociétale.

À PWC, il y a aussi de la diversification. Au début, il n'y avait que de l'audit puis il y a maintenant les conseils aux entreprises et la stratégie. Il y a aussi une diversification dans les méthodes de recrutement où il est intéressant d'avoir non seulement des personnes formées par des écoles de commerce mais aussi des personnes formées dans un domaine bien précis, par exemple l'agroalimentaire. Cela permet d'avoir un autre regard sur les questions posées.

Bibliographie

I Une stratégie d'entreprise : la diversification

Ouvrages et rapports publics :

Académie de Nancy-Metz. Djamel Fellag. La stratégie de diversification : tentative de clarification. Cours.

<http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/eco-gestion/publications/1184.pdf>

surfeco21.com. Les stratégies globales – spécialisation, diversification. Cours.

<http://www.surfeco21.com/?p=1591>

Les stratégies de spécialisation et de diversification. Cours.

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:aZuFZH3mwwJ:btsig972.free.fr/cours/Economie_entreprise/2eAnnee/strategies_de_specialisation_diversification.doc+diversification+entreprise&hl=fr&gl=fr&pid=bl&srcid=ADGEEESiWctdSImpD4c-nYxzbVCTrUYbQZKILQ10-gRzSMwKisXDtMtrYmfkrxizcWpslo9werSf1tjvRZxRSQrZ2QhRkyuXNDbVkjK_UsSi55Czddq5rmj7wywhojJT7TfqxJwX0DFN5b&sig=AHIEtbRbwB7TszqXkAR9x1Df-Ju-tTR5uQ

La diversification stratégique. Cours (présentation).

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Cjia59KhWmAJ:m1paris12.free.fr/Mkting%2520strat%2520ancien/Ladiversificationst_FBC0D.ppt+diversification+entreprise&hl=fr&gl=fr&pid=bl&srcid=ADGESjv_AnVu9FSSrU6xQQgti_FSml0E6GnF4T7IFHQhxa9JcK9ndt-5jmNomJIAorv4mim9UwZULhry7meD2CI8yOZR09O7c5CE9uVrZJHTxzRUrBHQWwGbETEeJef4Bm AhbnBplAj&sig=AHIEtbSgFvjKICpeqiWMIDEks53ktj4cKw

assistancescolaire.com. Spécialisation et diversification. Cours.

http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/viser-le-cours/specialisation-et-diversification-tstg_man_08

ÉCONOMIE ET STATISTIQUE. Lucie Gonzalez * et Claude Picart. Diversification, recentrage et poids des activités de support dans les groupes (1993-2000). Article de presse, 2007. N°405/406.

http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es405-406d.pdf

INSEE PREMIERE. Yohan Baillieul. Les groupes dans les services : des activités diversifiées proches du cœur de métier. Article de presse, novembre 2006. N°1109.

<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1109/ip1109.pdf>

Articles et sites internet :

wikane.com. Vincent Bolloré : se diversifier pour durer. Article de blog, avril 2012.

<http://www.wikane.com/blog/vincent-bollore-se-diversifier-pour-durer/>

Wikipedia. International Business Machines. Société IBM. Article, décembre 2012.

http://fr.wikipedia.org/wiki/International_Business_Machines

Wikipedia. Google. Société Google. Article, décembre 2012.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Google>

II Diversification : raisons et méthodes

Ouvrages et rapports publics :

VETIQ. Conférence : Développement des affaires. Présentation, avril 2009. p. 1-24.
<http://fr.slideshare.net/fbelime/veille-commerciale-commercialisation-produit-technologique?type=powerpoint>

piloter.org. Alain Fernandez. Quel est le processus de décision en entreprise ?. Cours. p. 1.
<http://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm>

Université d'Avignon. Le processus de prise de décision en entreprise. Cours. p. 2.
<http://projets-gmi.iup.univ-avignon.fr/projets/proj0708/M2/p15/Processus1.pdf>

Ellipses 1995. Y. Chirouze. Le marketing stratégique. Projet d'investissement. Cours.
<http://www.evalpro.net/webPROJETS/methologies.htm>

Faustin NIZEYIMANA. La faisabilité économique-financière. Mémoire. Chapitre I.2. ULK - A0 2009
http://www.memoireonline.com/08/11/4658/m_La-faisabilite-economico-financiere-du-projet-delevage-des-poules-pondeuses--Mugina6.html

Articles et sites internet :

Wikipedia. Veille commerciale. Article, août 2012.
http://fr.wikipedia.org/wiki/Veille_commerciale

Ministère de l'économie et des finances français. La fonction Recherche & Développement. Article, janvier 2012.
<http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-recherche-developpement>

Wikipedia. Recherche et développement. Article, décembre 2012.
http://fr.wikipedia.org/wiki/Recherche_et_d%C3%A9veloppement

Wikipedia. Décision. Article, octobre 2012.
<http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9cision>

Wikipedia. Conseil en stratégie. Influence des cabinets de conseil. Article, décembre 2012.
http://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_en_strat%C3%A9gie#Influence_des_cabinets_de_conseil

manager-go.com. Laurent Granger. Que vaut votre innovation ?. Article de blog, juillet 2012.
<http://www.manager-go.com/blog/marketing/que-vaut-votre-innovation-la-viabilite-commerciale-et-financiere>

Wikipedia. Gestion de projet. Article, décembre 2012.
http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet

noobfinance. Diversification et gestion de portefeuille boursier. Article de blog. 2012
<http://noobfinance.wordpress.com/fiches-finance-for-newbies/diversification-et-gestion-de-portefeuille-boursier>

III Est-ce un gage de réussite ?

Ouvrages et rapports publics :

Eugene Arthur NSONG. Diversification du portefeuille produits services et amelioration des performances. Mémoire. Chapitre II. 2007.

http://www.memoireonline.com/12/08/1769/m_Diversification-portefeuille-produits-services-ent-publiques-cameroun-magzi6.html

Articles et sites internet :

JDN. Aurélie Fardeau. 10 stratégies pour tirer parti de la crise, mars 2009.

<http://www.journaldunet.com/management/direction-generale/dossier/10-strategies-pour-tirer-parti-de-la-crise/10-strategies-offensives-pour-tirer-partie-de-la-crise.shtml>

IKEA. Historique de la société. Page Web, 2012.
http://www.ikea.com/ms/fr_CA/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html

Samsung. Historique de la société. Page Web, 2012.
<http://www.samsung.com/fr/aboutsamsung/corporateprofile/history05.html>

Le Monde. Kodak se place sous le régime du chapitre 11 de la loi des faillites. Article, janvier 2012

http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/01/19/kodak-se-place-sous-le-regime-du-chapitre-11-de-la-loi-des-faillites_1631415_3234.html

Wikipedia. Danone société française. Article. Décembre 2012.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Danone_\(entreprise_fran%C3%A7aise\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Danone_(entreprise_fran%C3%A7aise))

