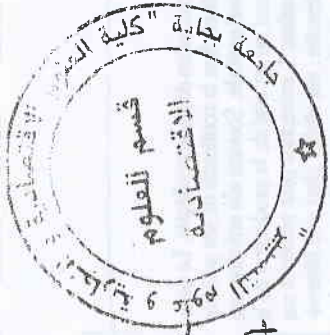


M. Doubelet et L. Izard et
M. Scaramuzza : d'essentiel
Management. 5^{ème} ed. Paris. 2007
pp. 444 - 459.



35

LES AXES DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

01

SECTION 1. LA SPÉCIALISATION

- I. Les raisons de la spécialisation
- II. Les procédés de spécialisation

SECTION 2. L'INTÉGRATION VERTICALE

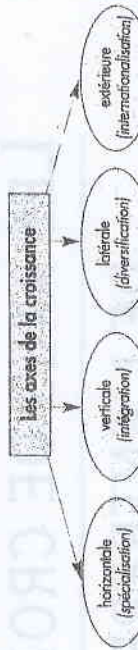
- I. Intégration et impartition
- II. Les niveaux de l'intégration
- III. Les directions de l'intégration
- IV. Les objectifs de l'intégration
- V. Les difficultés de l'intégration

SECTION 3. LA DIVERSIFICATION

- I. Les formes de la diversification
- II. Les raisons de la diversification
- III. Les problèmes posés par la diversification
- IV. Les voies d'accès à la diversification

La croissance d'une entreprise s'effectue selon des axes privilégiés. Le développement de l'entreprise peut se réaliser dans la continuité de ses activités actuelles : il s'agit d'une **croissance horizontale**. Souvent elle entraîne une expansion des activités situées en amont ou en aval de la production de la firme : on parle dans ce cas d'**intégration**. L'entreprise peut ajouter à ses productions actuelles des activités différentes : elle réalise alors une **diversification**. Enfin, elle peut étendre ses activités aux marchés étrangers : c'est une **internationalisation**.

Ainsi quatre grands axes de la croissance peuvent être identifiés :



Dans ce chapitre nous traiterons des stratégies de spécialisation (Section 1), d'intégration (Section 2) et de diversification (Section 3) qui peuvent s'effectuer dans un cadre national ou international. Les problèmes spécifiques de l'internationalisation seront examinés dans le chapitre suivant.

SECTION 1 LA SPÉCIALISATION

Les stratégies de spécialisation se réalisent préférentiellement par croissance interne ; cependant de nombreuses opérations de croissance externe, par rapprochement avec des concurrents, entrent également dans le cadre d'une spécialisation. Dans les deux cas, il s'agit d'une croissance horizontale. Nous analyserons successivement les raisons puis les procédés de spécialisation.

I. LES RAISONS DE LA SPÉCIALISATION

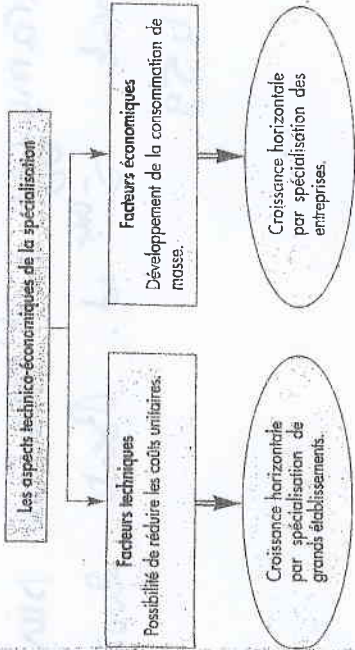
La croissance horizontale est due à des causes techniques et économiques générales. Mais, par ailleurs, beaucoup d'entreprises adoptent cette stratégie de spécialisation en raison des avantages compétitifs qu'elle confère.

1. Les causes technico-économiques de la croissance horizontale

L'évolution technique a conduit à la construction d'unités d'approvisionnement (ex. : entrepôts), de transport (ex. : navires porte-conteneurs ; avions cargos) de distribution (ex. : hypermarchés) et surtout de fabrication (ex. : usines de montage en construction aéronautique ou automobile ; float-glass dans l'industrie verrière...) spécialisées et de taille croissante pour réduire les coûts unitaires.

Cependant, si l'évolution des techniques a poussé à la croissance de la taille des établissements, ce sont davantage actuellement des raisons économiques qui conduisent à la croissance horizontale des entreprises, notamment le développement de la consommation de masse liée à la hausse du niveau de vie moyen et à la relative uniformisation des modes de vie. La taille des marchés a donc augmenté pour la plupart des biens. La nécessité de détenir une part de marché significative pour des raisons commerciales conduit également à privilégier la croissance horizontale.

2



2. Les avantages compétitifs de la spécialisation

La spécialisation, qu'elle provienne d'un processus de croissance interne ou qu'elle résulte de l'association entre des firmes concurrentes, confère des avantages compétitifs provenant de plusieurs sources.

Elle génère d'abord des **effets d'expérience** et d'**économie d'échelle** qui sont des sources de baisse des coûts. Par ailleurs plus une entreprise est spécialisée plus elle atteint facilement la **taille critique** dans son domaine d'activité.

Dans le cas de croissance externe, la réunion avec des entreprises similaires **réduit la concurrence**, permet d'obtenir des **effets de synergie** et de réaliser des **actions communes**, notamment dans les domaines de la recherche et de l'action commerciale.

II. LES PROCÉDÉS DE SPÉCIALISATION

Au début de leur croissance, les PME adoptent une étroite spécialisation. Elles élaborent un **produit indifférencié** destiné à une **clientèle homogène** : par exemple Moulinex, à l'origine, ne produisait que des presse-purée.

Cependant la spécialisation ne doit être confondue ni avec la monoproduction, ni avec la clientèle unique. C'est en terme de métier que s'apprécie la spécialisation : une entreprise est spécialisée lorsqu'elle exerce un seul métier.

Ainsi lorsque, du fait de sa croissance, l'entreprise spécialisée acquiert une grande taille, elle va pouvoir **différencier** ses produits, constituer une **gamme** complète dans le cadre de sa spécialité (par exemple : créer une ligne entière d'appareils électro-ménagers), **segmenter** ses marchés et sa clientèle.

Les politiques de différenciation, de gamme et de segmentation constitueront ainsi trois voies de spécialisation pour une entreprise.

1. La différenciation des produits

L'entreprise spécialisée peut singulariser ses produits par rapport à ceux des concurrents par une stratégie de différenciation qui présente des avantages concurrentiels.

Plusieurs causes se combinent pour conférer à l'entreprise spécialisée des avantages compétitifs en termes de coûts et de marchés.

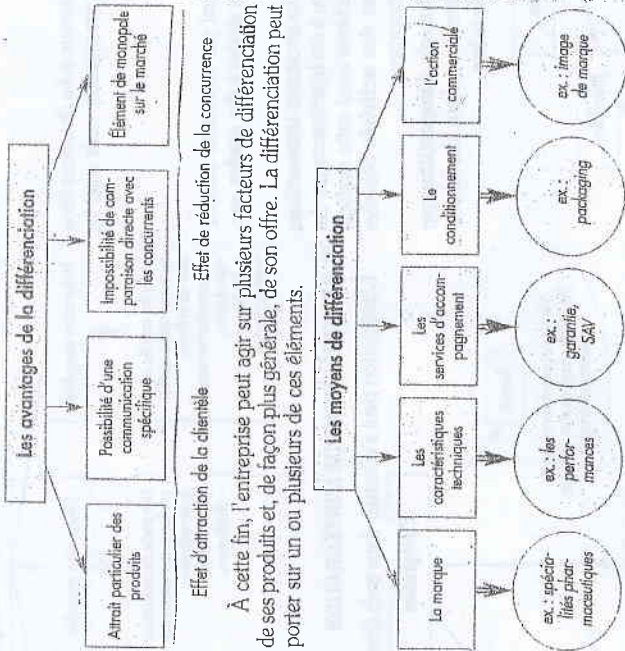
Les PME sont généralement spécialisées dans une étroite monoproduction.

La spécialisation se définit en terme de métier exercé.

Les grandes firmes accroissent leur spécialisation par leurs politiques de différenciation, de gamme et de segmentation.

La différenciation confère plusieurs avantages compétitifs.

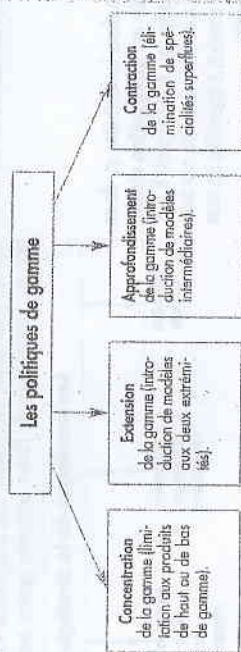
Il existe une série de facteurs de différenciation utilisables seuls ou de façon conjointe.



La réunion de plusieurs de ces facteurs de différenciation permet de dégager des effets de synergie, les différents éléments se renforçant mutuellement.

2. La constitution d'une gamme de produits

La spécialisation ne doit pas être confondue avec la monoproduction, car la croissance horizontale se réalise généralement par la constitution d'une gamme de produits complémentaires s'adressant aux différents segments du marché (notamment aux diverses catégories de clientèle). La politique de gamme est une forme particulière de la stratégie de spécialisation d'une entreprise dans le cadre de son métier.



Par exemple, à l'imitation de la compagnie General Motors qui a adopté cette stratégie sous l'impulsion d'Alfred Sloan dans les années 1930, la plupart des constructeurs automobiles ont progressivement constitué une gamme complète de véhicules tout en conservant leur spécialisation dans un métier caractérisé par le même type de besoin satisfait (le transport individuel) et la même base technologique.

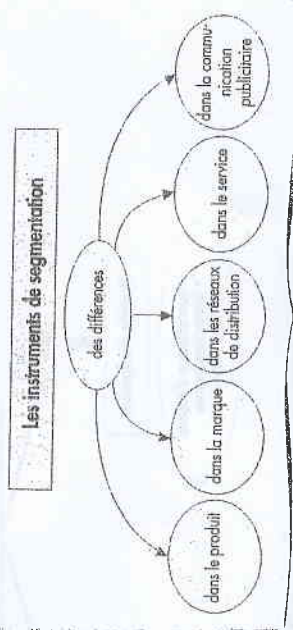
Cet exemple montre que la spécialisation peut être plus ou moins étroite ; ainsi certains constructeurs automobiles ont adopté une spécialisation étroite en limitant leur production soit au bas de gamme (historiquement Ford avec la célèbre Ford T ; Renault et Volkswagen après la Seconde Guerre mondiale), soit au haut de gamme (actuellement Daimler-Benz, Volvo...).

La spécialisation en bas de gamme permet de bénéficier principalement de deux avantages : les économies d'échelle liées aux longues séries ; un volume de ventes important. La spécialisation en haut de gamme se justifie par une plus faible élasticité de la demande par rapport au prix, ce qui permet de réaliser des marges unitaires plus élevées.

On voit ainsi que la spécialisation des produits est étroitement liée aux stratégies de segmentation du marché.

3. La segmentation de la clientèle

La spécialisation n'est donc pas la monoproduction. Elle ne doit pas non plus être confondue avec le marché unique. L'entreprise spécialisée peut pratiquer une stratégie de différenciation de ses clients. Plus sa taille est grande sur le marché, plus ses clients sont variés. De ce fait elle peut identifier des segments de clientèle différents auxquels elle s'adresse par une offre adaptée spécifiquement à chaque segment.



se traduisant dans des prix différents

Les grandes firmes couvrent généralement les divers segments du marché. Les PME peuvent également croître dans le cadre d'une stratégie de segment en se spécialisant très étroitement. Elles exploitent alors des interstices du marché, pour un produit très différencié de celui des concurrents, en s'adressant à un unique segment de clientèle. On désigne sous le nom de niche cette spécialisation étroite portant sur le produit et la clientèle.

Ainsi, par exemple, l'entreprise Decaux s'est spécialisée dans la production et la gestion de « mobilier urbain », délaissé par les grandes firmes et destiné à la clientèle très spécifique des collectivités locales (notamment les municipalités), ce qui lui a assuré une croissance rapide et rentable sur un marché très peu concurrentiel.

En conclusion, une entreprise qui réalise une croissance horizontale disjunctive de moyens d'action importants dans sa stratégie de produit (différenciation, gamme) et dans sa stratégie de clientèle (segmentation). Elle peut ainsi élargir ses marchés, accroître ses parts de marché et améliorer sa rentabilité, ce qui lui fournit les moyens financiers de sa croissance future. La croissance devient un processus cumulatif.

Chaque forme de spécialisation a ses avantages selon que l'on s'adresse à un marché étroit ou large.

La segmentation de la clientèle accroît la spécialisation de l'entreprise qui fournit une offre spécifique à chaque segment de clientèle.

La spécialisation limitée à un seul segment constitue une stratégie de niche, mode de croissance privilégié des PME.



SECTION 2 L'INTÉGRATION VERTICALE

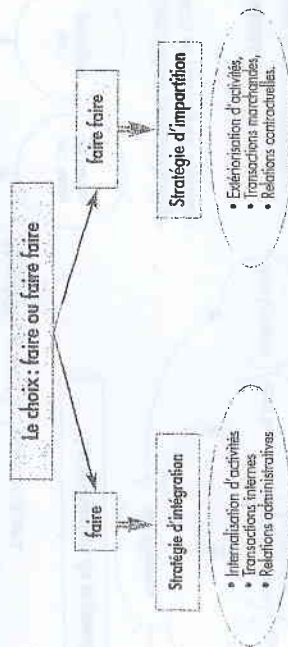
Après avoir défini l'intégration et précisé ses niveaux et les directions selon lesquelles elle peut se réaliser, nous analyserons ses objectifs, mais aussi les difficultés qu'elle présente.

I. INTÉGRATION ET IMPARTITION

L'intégration verticale se réalise généralement par croissance externe. Elle se définit comme le regroupement d'activités situées à des **stades successifs** du processus d'exploitation.

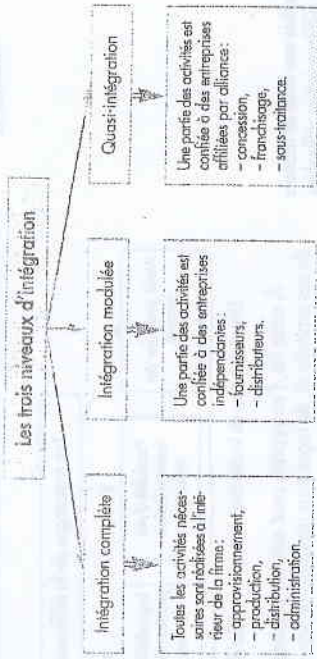
L'intégration se traduit par le remplacement des anciennes **transactions marchandes** qui liaient la firme à ses clients ou à ses fournisseurs par des **transactions internes** à l'entreprise. On caractérise aussi cette stratégie d'intégration en disant que la **firme internalise des activités** nouvelles auparavant réalisées à l'extérieur par d'autres entreprises.

La stratégie d'intégration s'oppose à la stratégie d'impartition par laquelle l'entreprise, au contraire, confie à des tiers des achats, des fabrications ou des ventes qu'elle réalisait auparavant elle-même.



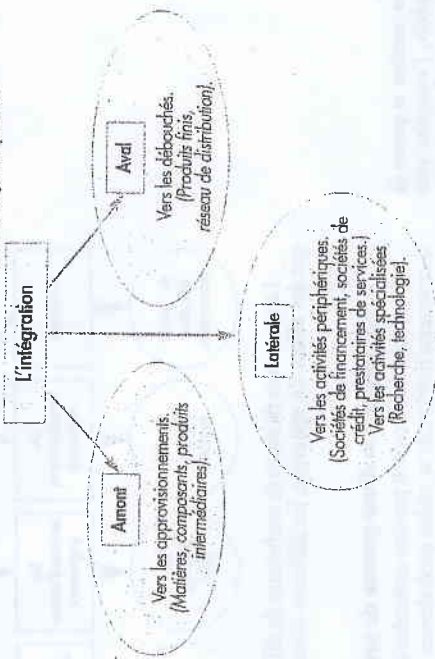
La stratégie d'intégration s'oppose à la stratégie d'impartition. Elle consiste à internaliser des activités nouvelles au sein d'une filière de production.

Il y a trois niveaux d'intégration.



III. LES DIRECTIONS DE L'INTÉGRATION

L'intégration peut s'effectuer dans trois directions principales :



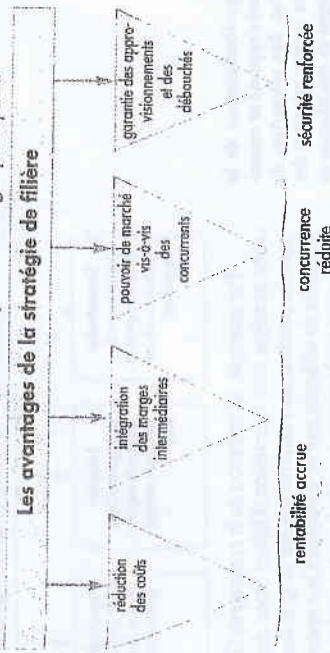
Les intégrations vers l'amont et vers l'aval sont les plus fréquentes. Mais l'entreprise peut aussi intégrer des activités périphériques, telles que le financement et les services, ainsi que des activités spécialisées ayant un caractère stratégique.

Ainsi une entreprise de presse qui se dote de sa propre imprimerie (ex. : le journal « Le Monde ») au lieu de s'adresser à un imprimeur spécialisé réalise une opération d'intégration. Inversement une entreprise qui confie à une société d'affacturage le recouvrement des créances qu'elle débient sur ses clients effectue une opération d'impartition.

II. LES NIVEAUX DE L'INTÉGRATION

L'intégration peut être plus ou moins étendue dans les activités et, de ce point de vue, on distingue l'**intégration complète** et l'**intégration modulée**. Elle peut se réaliser selon des formes différentes et, à cet égard, il faut distinguer l'intégration de la **quasi-intégration**. La combinaison de ces deux critères - activité intégrée et forme d'intégration - conduit à identifier les trois niveaux d'intégration présentés sur le schéma ci-après.

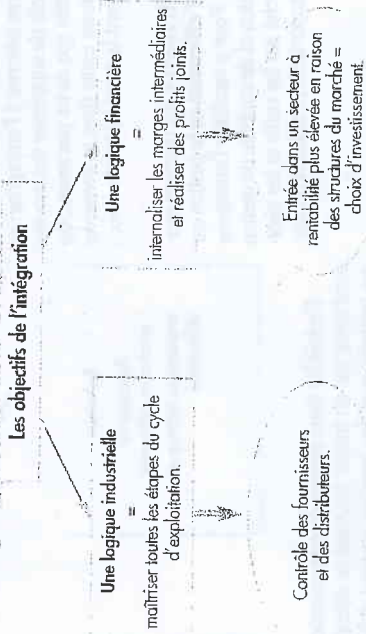
Lorsqu'elle est complète, l'intégration correspond à une **stratégie de filière**. Ainsi les grands groupes électroniques sont intégrés depuis les composants jusqu'aux produits de grande consommation (ex. : Philips), et les compagnies pétrolières ont réalisé une intégration « du puits à la pompe » (ex. : Exxon). La stratégie de filière présente quatre avantages principaux.



4

IV. LES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION

Deux objectifs fondamentaux fondent la stratégie d'intégration.



L'intégration a des objectifs industriels et des objectifs financiers.

1. Intégration et logique financière

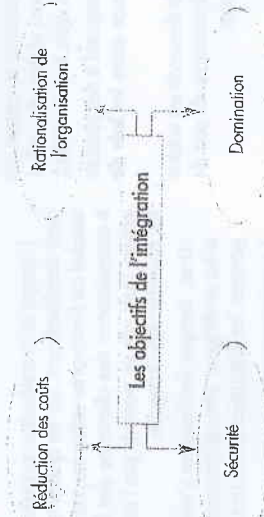
L'intégration réalisée dans le cadre d'une logique financière s'analyse comme un choix d'investissement ayant pour objet d'accroître la rentabilité des capitaux de l'entreprise.

L'intégration doit être étudiée comme un nouvel investissement de l'entreprise dont la rentabilité doit être vérifiée.

L'entreprise va rentrer dans un secteur dont la rentabilité est plus élevée que son activité actuelle, par exemple le coût des capitaux investis avec le rendement attendu du capital. Cependant les stratégies d'intégration correspondent rarement exclusivement à une logique financière ; elles traduisent généralement une logique industrielle.

2. Intégration et logique industrielle

L'intégration réalisée dans le cadre d'une logique industrielle répond à quatre préoccupations principales :



L'intégration a pour premier objectif de réaliser des économies sur les coûts antérieurement supportés lors des transactions marchandes : coûts de collecte de l'information sur les marchés, coûts et délais des négociations, coûts de fonctionnement de l'appareil commercial nécessaire, coûts des emballages et des stocks intermédiaires, coûts de distribution et d'approvisionnement...)

L'intégration rend possible la rationalisation de l'organisation par le rapprochement géographique des installations, l'harmonisation des plannings de production, l'utilisation d'installations communes et la réduction du nombre d'étapes productives.

Par ailleurs l'intégration permet de garantir la sécurité des approvisionnements et des débouchés, notamment en cas de pénurie ou de stratégies des anciens clients ou fournisseurs désormais intégrés.

Enfin, par le contrôle des stades amont et aval du cycle d'exploitation, l'entreprise a la possibilité de dresser vis-à-vis de ses concurrents des barrières à l'entrée (ex. : se réserver un monopole d'approvisionnement en matières ou en composants essentiels). Elle exerce ainsi des effets d'évitement (en rendant impossible l'accès au marché) ou des effets de domination (en rendant coûteux l'accès au marché par l'imposition de prix ou de marges commerciales majorées).

Principales motivations des opérations d'intégration	
Vers l'amont	Vers l'aval
<ul style="list-style-type: none"> contrôler la régularité, la qualité et les coûts des approvisionnements, éliminer, par des barrières à l'entrée, les autres utilisateurs de la matière première ou en réduire le coût, réaliser, par un effort de recherche, des innovations technologiques utilisables ensuite aux stades ultérieurs de production. 	<ul style="list-style-type: none"> assurer des débouchés réguliers et importants, contrôler le circuit de distribution et en réduire le coût, créer des barrières à l'entrée pour éliminer les concurrents du circuit de distribution, accroître la rentabilité de l'ensemble constitué en intégrant dans une seule entreprise les profits offerts aux divers stades d'élaboration d'un produit.

En résumé, la croissance par intégration présente des avantages décisifs du triple point de vue de la sécurité (des approvisionnements, des débouchés), de la concurrence (édification de barrières à l'entrée difficiles à contourner par les concurrents) et de la rentabilité (réduction des coûts, intégration des marges intermédiaires).

V. LES DIFFICULTÉS DE L'INTÉGRATION

Les stratégies d'intégration ne sont accessibles qu'aux grandes entreprises disposant de capitaux suffisants ; en outre elles ne sont efficaces que dans certains secteurs en raison des obstacles à surmonter.



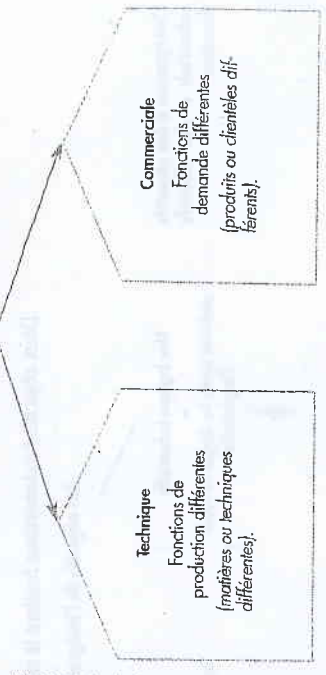
L'entrée dans la nouvelle activité exige des capitaux importants, ce qui n'est accessible qu'aux entreprises disposant de forts excédents financiers au-delà des capitaux nécessaires au développement de leurs activités traditionnelles. De ce point de vue les procédés de quasi-intégration réduisent fortement les besoins en capitaux : dans ce cas en effet les investissements

L'intégration exige des capitaux importants.

5

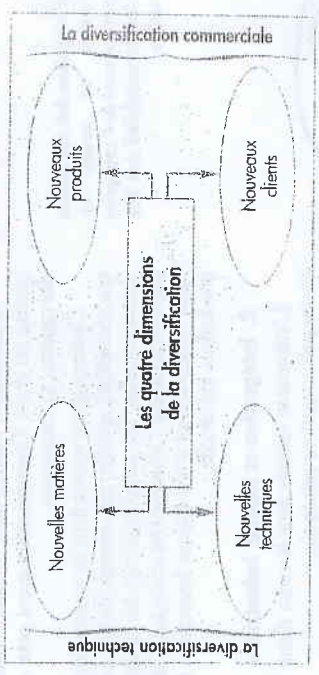
L'intégration permet de réduire les coûts, d'améliorer l'organisation, d'accroître la sécurité et l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses anciens clients et fournisseurs.

Les deux types de diversification



La diversification intégrale correspond à un changement complet de métier portant sur quatre axes de diversification

Parfois les deux formes de diversification, technique et commerciale, se combinent car un métier nouveau se définit par des matières, des produits, des techniques et des marchés souvent différents de ceux des activités d'origine. Il s'agit alors d'une diversification intégrale très éloignée du métier d'origine tant du point de vue technique (technologie mais aussi matières utilisées) que du point de vue commercial (produits et clients nouveaux).



Lorsque la diversification se réalise par croissance interne, elle porte rarement simultanément sur les quatre variables (matière, technique, produit et marché) car l'entreprise utilise ses compétences dans un domaine (par exemple la connaissance des clients ou des techniques) pour explorer un nouveau métier; mais elle ne possède pas l'ensemble des compétences nécessaires à une diversification intégrale.

Ainsi, lorsque les banques s'orientent vers le secteur de l'assurance, elles se dirigent vers de nouveaux produits mais connaissent déjà largement les clientèles et les techniques financières.

La croissance externe, au contraire, est une voie d'accès à la diversification intégrale. La firme utilise le savoir-faire technique et commercial d'une autre entreprise qu'elle acquiert. De manière générale la diversification se réalise souvent par croissance externe car cette dernière permet de disposer sans délai d'une expérience précieuse dans le nouveau métier, et ainsi d'éviter les erreurs et les retards qui sont souvent des handicaps concurrentiels insurmontables.

Les diversifications partielles peuvent se réaliser par croissance interne.

Les diversifications intégrales exigent le recours à la croissance externe pour acquérir les compétences nécessaires.

sortir souvent à la charge des entreprises affiliées (par exemple en cas de franchise, le franchisé doit fournir les locaux et acquérir les équipements).

L'intégration entraîne également une **réduction de la flexibilité** et une **élévation des coûts fixes**. Ces phénomènes proviennent du remplacement des anciens clients et fournisseurs par des services internes à l'entreprise : en cas de baisse d'activité il est beaucoup plus difficile de supprimer des moyens internes (nécessité de licencier, de céder des actifs) que de ne pas renouveler des contrats commerciaux. C'est pour réduire leurs coûts fixes et conserver leur flexibilité que beaucoup d'entreprises préfèrent la quasi-intégration (ex. : sous-traitance) à l'intégration.

Enfin l'intégration, en substituant des rapports internes aux relations marchandes, **réduit les incitations à améliorer l'efficacité** de la gestion car la pression de la concurrence ne s'exerce plus. Pour y remédier l'entreprise doit mettre en place un système de décentralisation et de contrôle de gestion fournissant les mêmes informations que le marché sur les coûts et les résultats des diverses unités intégrées, ce qui pose d'importants problèmes d'organisation.

SECTION 3 LA DIVERSIFICATION

La diversification consiste, pour une entreprise, à compléter son métier actuel par de nouvelles activités ayant des caractéristiques techniques et commerciales différentes et exigeant des **compétences distinctes**.

L'entreprise diversifiée se définit ainsi par la **coexistence de plusieurs métiers** correspondant à un portefeuille d'activités hétérogènes.

1. LES FORMES DE LA DIVERSIFICATION

La diversification comporte des aspects techniques et commerciaux.

D'un point de vue technique, il y a diversification lorsque les **fonctions de production** servant à fabriquer les biens sont différentes au niveau des matières utilisées (ex. : les différents types de matériaux pour réaliser des emballages) ou des techniques employées (ex. : fabrication en série ou en continu).

Du point de vue commercial, la diversification correspond à des produits de nature différente de telle sorte qu'il y a indépendance entre les **lois de demande** des deux produits.

Économiquement on dit que l'élasticité croisée de la demande est voisine de 0, c'est-à-dire que la demande d'un produit est indépendante du prix de l'autre : les deux produits sont indépendants l'un de l'autre.

$$e = \frac{\Delta D_A}{D_A} \cdot \frac{\Delta p_B}{p_B} \approx 0$$

Cette formule exprime que la variation en pourcentage du prix de B (p_B) est sans influence sur la demande de A (D_A).

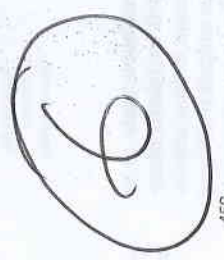
La réduction de la flexibilité et la hausse des coûts fixes constituent des conséquences défavorables de l'intégration.

En réduisant la pression du marché l'intégration peut conduire à une moindre efficacité de l'entreprise.

La diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise.

La diversification est technique lorsque des fonctions de production différentes sont nécessaires pour produire les divers biens.

La diversification est commerciale lorsqu'on s'adresse à des marchés sur lesquels les lois de demande sont différentes.



II. LES RAISONS DE LA DIVERSIFICATION

La diversification est une stratégie très répandue dans la vie des entreprises car elle répond à des impératifs de répartition de **risques** et d'amélioration de la **rentabilité**.

1. La répartition des risques

La diversification réduit de deux façons les risques encourus par l'entreprise. L'entreprise supporte des risques en raison de sa dépendance à l'égard de deux cycles caractéristiques de son activité.



La diversification permet de réduire les risques liés à la conjoncture par des compensations entre produits ayant des cycles conjoncturels différents.

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

Le **cycle conjoncturel** rend vulnérable, à court et moyen terme, aux variations de la demande. En période de basse conjoncture (récession, dépression) la diminution des ventes met en péril la rentabilité de la firme, et même sa survie si ses coûts fixes sont élevés et difficilement compressibles.

Tel est le cas des firmes spécialisées dans les activités à forte intensité capitalistique comme, par exemple, les entreprises des secteurs sidérurgique, cimentier ou papeter.

Le **cycle de vie du produit** la condamne à long terme lorsque le produit atteint sa phase de déclin. Comme nous l'avons vu, l'analyse du cycle de vie ne s'applique pas seulement au produit mais au métier de l'entreprise. Pour y faire face l'entreprise doit donc s'orienter vers d'autres activités, c'est-à-dire se diversifier. Le raccourcissement des cycles de vie de la plupart des activités en raison des évolutions techniques et économiques rapides renforce l'importance des stratégies de diversification.

2. L'amélioration de la rentabilité

L'amélioration de la rentabilité constitue la seconde raison de la diversification. La concurrence est plus faible dans les nouvelles activités tant que le savoir-faire pour les nouvelles techniques et les nouveaux produits n'est maîtrisé que par un petit nombre d'entreprises. La diversification permet de s'orienter vers les **nouveaux marchés plus rentables**.

Cette situation correspond aux entreprises qui ont accumulé des excédents financiers importants qu'elles ne peuvent réinvestir dans leurs activités actuelles. La diversification constitue pour elles un **moyen d'affecter de façon rentable les excédents financiers**. En résumé la diversification constitue un moyen de réduire la vulnérabilité de l'entreprise face aux risques de remédier au déclin de la demande et de mettre en œuvre une stratégie de redéploiement vers des activités plus rentables.

Ces différentes motivations d'une stratégie de diversification correspondent à des situations d'entreprises contrastées, ce qui conduit à distinguer en fonction de la position de l'entreprise, deux sortes de diversifications.

Les deux sortes de diversifications

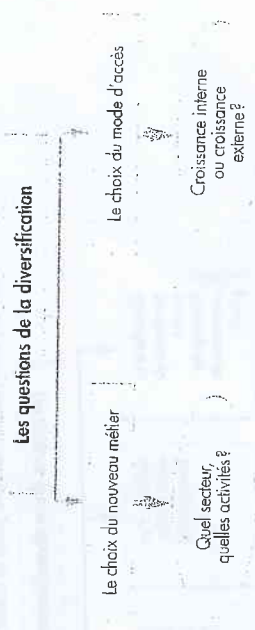


La diversification peut être volontaire dans le cas de placement de capitaux, ou subie en cas de nécessité de changement d'activité.

III. LES PROBLEMES POSÉS PAR LA DIVERSIFICATION

La diversification pose à l'entreprise deux catégories de problèmes situés à des stades différents.

Avant de réaliser sa diversification, l'entreprise doit répondre à deux questions essentielles.



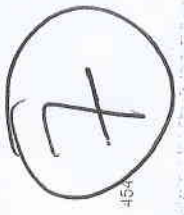
Lorsque la diversification a été décidée, du double point de vue du métier et du mode d'accès, il reste à résoudre d'importants problèmes pour la réalisation des opérations de diversification.

Nature des problèmes résultant d'une diversification



Préablement à toute diversification, il faut examiner deux questions essentielles. Après la diversification plusieurs catégories de problèmes doivent être résolus.

La diversification est un moyen de s'orienter vers de nouveaux marchés plus rentables et d'employer les excédents financiers.



IV. LES VOIES D'ACCÈS À LA DIVERSIFICATION

Le mode d'accès au nouveau métier dépend de l'éloignement de ce dernier, en termes de compétences nécessaires, par rapport au métier actuel.

La diversification s'obtient par croissance interne ou par croissance externe pour accéder au nouveau métier. Mais les deux questions, du **métier** à choisir et du **mode d'accès** à utiliser, ne sont pas indépendantes. L'option entre développement interne et acquisition d'une firme déjà existante conditionne en effet les métiers auxquels l'entreprise peut accéder. Lorsque le nouveau métier est proche, par les compétences qu'il exige (savoir-faire technique et commercial) du métier actuel de l'entreprise, la croissance interne est possible. En revanche plus le nouveau métier est éloigné des activités actuelles, plus le recours à une stratégie d'acquisition s'avère nécessaire.

Nous verrons donc successivement les cas de diversification par croissance interne, puis les opérations de diversification par croissance externe.

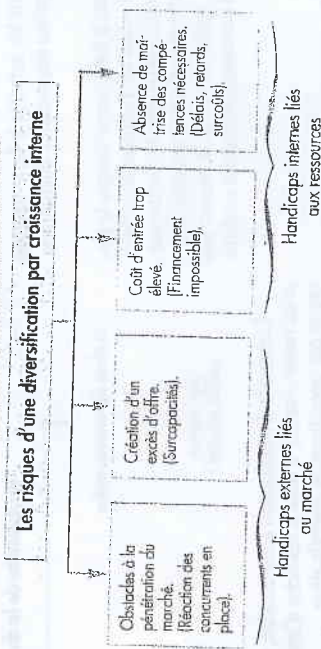
1. La diversification par croissance interne

Lorsqu'une firme désire se diversifier, elle doit répondre à deux questions essentielles :

- Quels sont les risques des nouveaux métiers envisagés ?
- Quels sont les facteurs de choix entre les divers métiers possibles ?

• Les risques des nouveaux métiers

Bien que la diversification ait pour objectif ultime de réduire le risque pour l'entreprise en élargissant son portefeuille d'activités, dans l'immédiat la réalisation d'une diversification est une opération risquée. Quatre sortes de risques doivent être pris en compte pour le choix du nouveau métier.



Les risques constituent des handicaps au succès de la diversification. Ils proviennent du marché, mais aussi des ressources de l'entreprise.

Puisqu'elle procède par développement interne, l'entreprise constitue un nouveau venu sur le marché. Le premier risque est donc celui d'une **réaction des concurrents** déjà installés qui peuvent engager des **actions de riposte** (ex. : baisse brutale des prix) ou élever des **barrières à l'entrée** (ex. : verrouiller les approvisionnements ou le réseau de distribution).

Le second risque est que le nouvel arrivant entraîne un **excès d'offre** sur le marché, provoquant une mévente, la guerre des prix et des luttes commerciales.

Un troisième risque est lié aux **coûts d'entrée** sur le marché : capitaux nécessaires en immobilisations, en stocks et en dépenses d'action commerciale pour imposer sa marque. Ces coûts d'entrée risquent d'être trop élevés par rapport aux capacités financières de l'entreprise, ils risquent aussi de rendre non rentable la nouvelle activité.

Enfin le dernier risque tient aux **pertes de démarrage**. Elles proviennent du fait que le produit est en phase de lancement et que les volumes sont faibles, d'où des surcoûts en raison de l'absence d'économies d'échelle et d'apprentissage. L'entreprise qui se diversifie par croissance interne risque ainsi d'accumuler les erreurs, les délais et les retards pendant que les autres firmes déjà expérimentées vont au contraire s'implanter solidement sur le marché. Plus généralement l'absence de maîtrise par une firme de la totalité des compétences nécessaires à l'exercice du nouveau métier peut lui infliger des handicaps concurrentiels insurmontables.

• Les facteurs de choix du nouveau métier

Pour minimiser ces risques, l'entreprise doit découvrir les métiers où le **marché est peu concurrentiel**, et pour lesquels elle dispose d'une **partie des compétences nécessaires**. Elle réduit ainsi les handicaps internes (venant de ses ressources) et les handicaps externes (émanant des concurrents) de sa diversification.

La firme s'orientera préférentiellement dans des **secteurs nouveaux** où il y a peu de concurrents déjà installés.

Il est également recommandé de s'implanter dans des **activités à croissance rapide** car il est plus facile de conquérir la demande nouvelle résultant de la croissance du marché, plutôt que d'empêtrer sur les parts de marché de concurrents déjà installés.

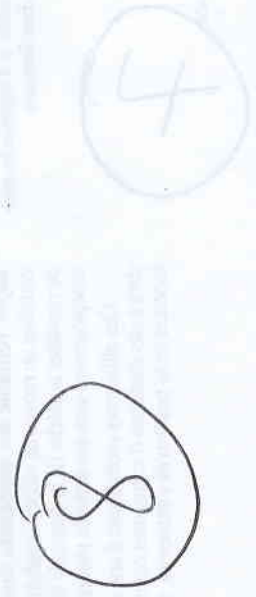
De manière générale la diversification vers des marchés caractérisés par un **excès de demande** est conseillée. Il y a en effet peu de risques de créer des surcapacités et d'entraîner une riposte des concurrents. De la même façon ces risques seront réduits si l'entreprise se diversifie vers des marchés où **l'offre est dispersée** entre beaucoup de petites entreprises qui ont peu de capacités de réaction. À l'inverse il est difficile de se diversifier vers les secteurs où le marché est en équilibre et fortement concentré comme l'oligopole (ex. : marché des détergents ménagers).

Enfin une entreprise a intérêt à pénétrer dans des **secteurs où elle peut utiliser une partie de ses compétences actuelles** (par exemple sa technologie, son circuit de distribution, sa marque), sans devoir les acquérir par un long et coûteux apprentissage. De même les nouveaux **métiers à faibles coûts fixes** seront préférés pour une diversification interne de façon à atteindre rapidement la taille critique.

On peut ainsi identifier sept principaux cas dans lesquels une entreprise peut adopter une stratégie de diversification par croissance interne, présentés dans le schéma de la page suivante.

La diversification par croissance interne doit s'effectuer vers des activités peu concurrentes et pour lesquelles l'entreprise dispose d'une partie des compétences nécessaires.

Il est préférable de s'orienter vers des secteurs nouveaux, à excès de demande et à croissance rapide, avec une offre peu concentrée.



Lorsque l'entreprise a des compétences spécifiques ou des relations commerciales avec la firme qu'elle acquiert pour se diversifier, elle le fait généralement à un prix avantageux et ajoute une dimension industrielle à l'opération financière réalisée.

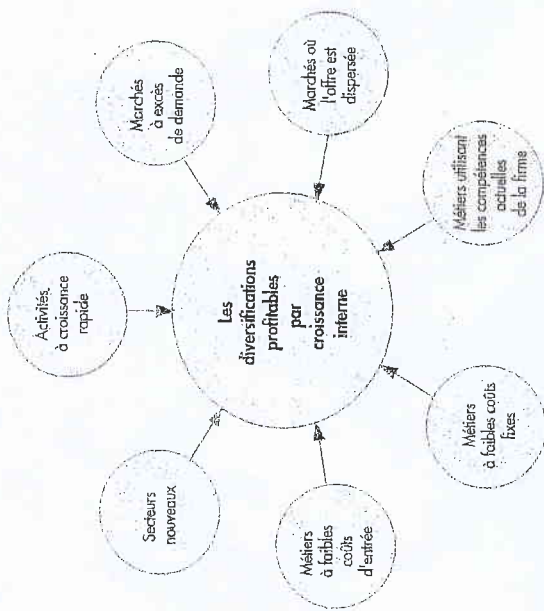
Enfin les opérations de diversification par acquisition sont financièrement intéressantes lorsque le marché financier est déprimé (le cours des titres est bas) et lorsque la conjoncture économique est maussade (les anticipations de profit sont faibles et la firme convoitée peut avoir une situation de trésorerie l'obligeant à accepter l'offre de rachat). Dans ces circonstances les offres publiques d'achat (OPA) permettent de réaliser à un prix intéressant des opérations de diversification.

Les stratégies de diversification tendent actuellement à être remises en cause au profit des stratégies inverses de **recentreage sur le métier** qui permettent, en concentrant les ressources sur le cœur du métier de l'entreprise, de mieux maîtriser les coûts et l'innovation et donc d'améliorer la compétitivité de l'entreprise dans un environnement mondial fortement concurrentiel.

Le développement des marchés financiers conduit également à l'abandon des stratégies de diversifications car les milieux boursiers préfèrent réaliser eux-mêmes la diversification des risques constituant des portefeuilles d'actions de diverses sociétés. Ils préfèrent donc que les entreprises se concentrent sur leur **cœur de métier** pour maximiser la rentabilité.

En conclusion, spécialisation, intégration et diversification constituent trois modalités de la croissance des entreprises, différentes par leurs caractéristiques et par les objectifs poursuivis résumés sur le tableau suivant.

Modalité de croissance	Caractéristiques	Objectifs
I. Spécialisation (croissance horizontale)	Réunion de firmes concurrentes sur un produit ou un marché.	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la concurrence. • Augmenter la part de marché. • Abaisser les coûts. • Atteindre la masse critique. • Rechercher une synergie. • Réaliser des actions communes.
II. Intégration (croissance verticale)	Regroupement d'entreprises situées à des stades successifs du processus de production : - vers l'amont (approvisionnement), - vers l'aval (distribution).	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler les approvisionnements. • Contrôler les débouchés. • Maîtriser la filière. • Éliminer les concurrents. • Créer des barrières à l'entrée. • Accroître la rentabilité.
III. Diversification	Regroupement de firmes ayant des activités différentes quant aux : - matières traitées, - produits fabriqués, - marchés exploités, - technologies utilisées.	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti des cycles de vie des produits et des techniques. • Réduire les risques. • Stabiliser la rentabilité. • Maximiser le profit. • Opérer un redéploiement vers un nouveau métier.



2. La diversification par croissance externe

La diversification par croissance externe consiste à **acquérir d'autres firmes** opérant dans des métiers différents.

L'entreprise doit, dans ce cas, se présenter sur le marché des firmes à vendre et y engager des actions de prospection et de négociation. L'acquisition comme la vente d'une entreprise répond à une **logique financière d'investissement**. Il faut, pour que la diversification soit intéressante, que le prix d'achat soit au plus égal à la valeur actuelle des profits futurs attendus. En effet les propriétaires d'une entreprise n'acceptent de la céder qu'à un prix compensant les profits futurs auxquels ils renoncent en la vendant.

Il existe un écart important entre les profits escomptés par l'acheteur et par le vendeur de telle sorte qu'il y a une marge de négociation entre un prix plancher (résultant des profits anticipés par le vendeur) et un prix plafond (résultant des profits anticipés par l'acheteur).

Les contraintes pesant sur les propriétaires d'une firme peuvent ainsi le conduire à la céder à un prix avantageux lorsqu'ils se heurtent à des problèmes insolubles sans le recours à un **partenaire extérieur** : absence de successeur aux dirigeants âgés, partage d'un héritage, besoin de capitaux pour financer d'autres activités, manque d'une ressource essentielle pour assurer la survie de l'entreprise comme des capitaux, une technologie ou une capacité de gestion.

Du côté de l'acheteur, la diversification à un prix avantageux est facilitée lorsqu'il est seul capable de rendre l'entreprise performante parce qu'**il possède des actifs ou des compétences qui améliorent son fonctionnement**.

De même, lorsque l'entreprise convoitée est dans la **dépendance de l'acheteur**, par exemple pour des raisons techniques ou commerciales, l'opération de diversification est plus aisée et moins coûteuse. Beaucoup de ces diversifications répondent à une logique de rapprochement industriel et non à une logique purement financière.

La diversification par croissance externe s'analyse comme un investissement, dont il faut s'assurer de la rentabilité.

De nombreuses raisons fournissent des opportunités de rachat d'entreprises pour se diversifier.

