

DIVERSIFICATION

Mon activité stagne, comment me diversifier ?

Se diversifier est bien différent de se disperser. Autant la diversification peut se justifier dans de nombreuses situations, autant la dispersion peut mener à la ruine. La diversification revient à développer et à exploiter autrement les atouts de l'entreprise tout en restant dans le métier de base, de manière directe ou indirecte. Se disperser revient à faire autre chose ; quelque chose qui n'a rien à voir avec le métier de base de l'entreprise.

Types de diversification

Légitime dans de nombreux cas, la diversification peut être pensée de différentes manières :

Extension de l'offre faite aux clients existants : développement des gammes de produits qui leur sont vendus

Extension du portefeuille des produits ou des services : recherche de nouvelles offres, approches, utilisations afin de répondre à une situation d'effondrement prévisible du marché initial

Synergie stratégique : développement d'un projet stratégique précis, en tenant compte (entre autres) de l'environnement et du degré de maturité de l'entreprise

Reprenons ces situations :

1. Extension de l'offre et la « part contributive » des clients

Le développement repose sur la confiance que vous accordent les clients actuels. Ils seront plus sollicités. Leur confiance dans la société est mieux « exploitée ». Cela permet d'envisager la conception de nouveaux produits. On parle de « logique de flux ». La démarche est généralement rentable lorsqu'il y a une forte synergie entre l'activité initiale et les nouvelles activités proposées.

Exemple: *Les stations services ont largement étendu leurs activités au cours de ces dernières années. Qu'elles soient sur autoroute ou à proximité de villes, elles sont désormais des lieux de vente de « dépannage ». Elles offrent de l'alimentation, des boissons, du tabac, des produits d'hygiène (savons, brosses à dents, mousse à raser) ou encore des services de lavage de voitures.*

Cette synergie repose sur 2 piliers : le premier concerne le « **comportement des clients** », le second la « **logique de gamme** ».

1-1 Le comportement des clients

La démarche repose sur l'évolution du comportement du client et sur un investissement financier très limité. C'est donc souvent une opération assez facile à gérer : peu de frais supplémentaires et des investissements faibles.

Exemple: *Le « club house » de certains centres sportifs. Les personnes qui fréquentent ces lieux cherchent à pratiquer leur sport mais elles espèrent aussi trouver du matériel ou des équipements et se restaurer. Elles attendent donc une offre complète. Nombre de clubs rentabilisent encore mieux leur activité grâce à ce complément de chiffre d'affaires.*

1-2 La logique de gamme

Il s'agit d'élargir l'offre. Cette logique n'est pas si évidente qu'il n'y paraît. Il ne suffit pas d'avoir le produit qui complète la gamme actuelle. Le produit doit être développé également en parfaite harmonie avec les spécificités logistiques, stratégiques, commerciales et financières. Aussi, en termes de gestion, il est important de noter qu'une extension de la gamme entraîne généralement l'augmentation des frais indirects de structures et « élève » par conséquent le seuil de rentabilité, le « seuil de survie » de l'entreprise. Lors du développement des gammes, il faut porter une attention particulière à ne pas perturber le métier de base de manière trop importante.

Exemple: *Un éleveur de chevaux est souvent questionné sur les aliments de base qu'il fournit à ses chevaux. Il croit qu'il peut « logiquement » augmenter ses ventes (ou développer son activité) en proposant des aliments pour chevaux. Hélas, la périodicité des besoins n'est pas la même pour l'un et l'autre produit. Le rythme des achats est mensuel pour les aliments mais il est de 3 à 10 ans pour les chevaux. Le type de concurrents diffère également. Pour les chevaux, il s'agit d'autres éleveurs, tandis que pour les aliments, ce sont les commerces de détail. L'organisation, la gestion de la concurrence, les conditions de rentabilité à respecter sont bien différentes. Cet éleveur de chevaux a, du faire « marche- arrière ».*

Les instruments de musique et les partitions, ou les vins et les services à vin (verres, tire-bouchon et carafes) sont, à l'inverse, des produits qui se « marient » logiquement.

Testez votre clientèle pour vous assurer que les « Produits-Services » apparemment complémentaires le sont effectivement. Cela ne coûte rien !

2 - Extension du portefeuille des « Produits –Services » existants

Tout comme les êtres humains, les produits connaissent des cycles de vie. Il est prudent de veiller à avoir toujours des produits à différents stades de leur vie pour assurer la pérennité de l'entreprise. Une logique de diversification se justifie par rapport à cet objectif : il s'agit de développer sa gamme de produits ou de services pour éviter que tous ne « meurent » en même temps.

La surveillance du marché et des concurrents (voir chapitre n° ...) pourra vous guider dans les développements à réaliser. Faire le tour des concurrents pour analyser leurs offres, leurs prix et leurs développements est souvent riche d'enseignements. Il est utile aussi d'observer certains concurrents plus éloignés de votre métier d'origine mais qui pourraient vous faire de l'ombre.

Cette veille doit rester simple et être réalisée au moins une fois par semestre.

Exemple: *La visite des rayons boulangeries de grandes surfaces permettra au boulanger de capter les offres du moment, les achalandages, les tendances,...*

3- Développement de nouveaux projets stratégiques

Se diversifier par le lancement d'un nouveau projet est évidemment le cas le plus délicat. La démarche est courante dans les entreprises en croissance. Elle part souvent d'une bonne idée qui vient compléter les activités existantes.

Dans cette hypothèse, il est toutefois important de raisonner comme pour une création d'entreprise. Les facteurs de succès ainsi que le niveau de risque doivent être estimés précisément. Une réflexion sérieuse se doit d'être faite avant de consacrer les réserves et les marges produites par les activités traditionnelles au financement d'une nouvelle activité.

Il est également important de soumettre le projet à un conseil extérieur. Il apportera un regard objectif bien utile.

Enfin, la mise en place d'un tableau de bord de contrôle dynamique doit être encouragée spécialement afin de détecter les problèmes qui n'apparaîtront pas nécessairement rapidement.

La diversification permet donc de développer et de sécuriser l'entreprise. Mais les pièges sont réels. Ne vous diversifiez pas sur un coup de tête ni en raison d'une demande soudaine du marché. Contrôlez l'adéquation de cette diversification avec votre activité de base.

Evaluation de votre tendance à la diversification

Pour évaluer votre tendance à la diversification et les risques que vous prenez en la matière, nous vous proposons de positionner les nouveaux « Produits – Services » mis en place dans votre entreprise durant les 12 derniers mois, sur une matrice semblable à celle située ci-dessous :

Savoir -Faire de l'entreprise (Techniques, expériences,...)

	ACTUEL (attaché <u>fortement</u> au métier de base)	ELARGI (attaché <u>faiblement</u> au métier de base)	NOUVEAU (<u>totalem</u> ent détaché du métier de base)
ACTUEL			
ELARGI			
NOUVEAU			

LE SAVIEZ-VOUS?

La diversification des activités d'une entreprise doit être pensée dans le cadre de son métier de base.

Toute diversification doit être analysée en fonction du comportement des clients, de la gamme existante des produits ou services et de l'environnement en général.

Soumettez toujours vos idées à une personne extérieure et neutre : cela rapporte plus que cela ne coûte.