

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....1

| | | | |
|-------------|--|----------------------------|-----------|
| I- | LA | DIVERSIFICATION | DE |
| | | PLACEMENT.....2 | |
| II- | LA | DIVERSIFICATION | DE |
| | | REDEPLOIEMENT.....3 | |
| III- | LA | DIVERSIFICATION | DE |
| | | CONFORTEMENT.....4 | |
| IV- | LA | DIVERSIFICATION | DE |
| | | SURVIE.....5 | |
| V- | BILAN DE LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION..... | | |
| | |6 | |

CONCLUSION.....7

INTRODUCTION

L'environnement économique actuel est fortement marqué par la naissance de nouvelles firmes entraînant ainsi une croissance accrue de la concurrence. Cette concurrence oblige ainsi toutes les firmes (anciennes ou nouvelles) à mettre en place des stratégies leur permettant non seulement de se différencier mais aussi et surtout de diversifier leurs activités. Autrement dit, les firmes sont appelées à explorer de nouveaux domaines d'activités, à s'ouvrir et à développer de nouveaux produits compte tenu d'un nouvel ensemble des facteurs clés de succès et en exploitant plus ou moins la synergie tirée de l'activité principale de l'entreprise : d'où **la stratégie de diversification**.

La diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à se mesurer dans un domaine d'activité stratégique. Lorsqu'une entreprise quitte son domaine d'activité stratégique, elle est supposée se diversifier.

Selon **Détrié** et **Ramanantsoa**, cette stratégie de diversification peut être regroupée en quatre principaux types à savoir : la diversification de placement, de redéploiement, de confortement et de survie. Notre analyse consistera donc à examiner de plus près chacune de ces diversifications.

Dans le cadre de ce travail nous illustrerons les différentes stratégies de diversification en nous basant sur l'expérience camerounaise, qui de plus est l'Afrique en miniature.

I- LA DIVERSIFICATION DE PLACEMENT

1) Définition

La diversification de placement consiste pour l'entreprise à réinvestir ses capitaux c'est-à-dire à s'engager dans d'autres métiers aussi attractifs sur le plan des perspectives de profits afin d'augmenter ou du moins maintenir sa rentabilité. En effet, dans ce cas, l'entreprise concernée dispose des flux de trésorerie discrétionnaires relativement importante. Cette dernière va élargir adopter un mode de gestion consistant à étendre son activité dans des domaines d'activités stratégiques parfois éloignés du métier de base. L'objectif est la réduction du risque financier du groupe ainsi constitué.

2) Description

La diversification de placement se caractérise principalement par :

- △ Ce type de diversification concerne les entreprises qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidités, car elles sont très bien positionnées sur un segment stratégique dont les perspectives de croissance restent bonnes.
- △ Elle peut se caractériser par la prise de participation minoritaire ou majoritaire, la création d'une filiale commune avec une autre entreprise, l'engagement dans une société de participation.

- Δ L'ampleur de cette diversification de placement dépend de l'importance de cet excédent financier.
- Δ Toute nouvelle activité doit procurer à l'entreprise une rentabilité supérieure à la rentabilité marginale de ses capitaux s'ils étaient investis dans l'activité principale.
- Δ Le placement est financier si la diversification s'analyse comme une simple participation dont l'entreprise se séparera à la première crise de trésorerie.
- Δ Le placement est industriel si l'entreprise s'assure ainsi de nouvelles compétences et s'associe pleinement au devenir du nouveau projet, perçu comme irréversible. Dans cette hypothèse, la participation doit conférer à l'entreprise un réel pouvoir d'influence

3) Exemples

- *Le lancement de la Société Camerounaise de Verrerie (SOCAVER) par le groupe SABC, Société Anonyme des Brasseries du Cameroun*
- *Le groupe FOTSO qui étend ses activités en Asie, notamment par l'ouverture De nouvelles entreprises en Malaisie, Dubaï.*

II- LA DIVERSIFICATION DE REDEPLOIEMENT

1) Définition

C'est une stratégie qui consiste à diversifier dans un secteur d'avenir l'entreprise pour assurer sa reconversion et disposer d'un portefeuille d'activité équilibré. C'est la stratégie à adopter lorsqu'une entreprise possède une forte position concurrentielle sur un segment stratégique vieillissant. En d'autres termes, pour reprendre les deux axes autour desquels la stratégie de diversification s'articule, l'entreprise a une forte position

concurrentielle sur le segment stratégique de départ mais l'attrait du segment stratégique de départ est faible. La diversification, dans ce cas, devient un substitut à la faible croissance de l'activité principale, voire à son déclin.

2) Description

Ici, La diversification de redéploiement s'inscrivant dans la perspective d'un plan de développement à moyen terme, le choix du domaine de diversification doit prendre davantage en compte le potentiel de croissance du nouveau métier que sa rentabilité immédiate.

Selon le délai fixé pour le redéploiement, plus ou moins de synergies seront exploitées entre le nouveau métier et l'activité d'origine. Il faut pouvoir mesurer la valeur intrinsèque de l'activité nouvelle pour pouvoir juger de l'intérêt de la diversification.

3) Exemples

- ✓ *DESJOYAUX AQUA PISCINE, situé à Douala-Bonapriso et spécialisé dans la construction, l'entretien des piscines ; lance le concept de « Piscine gonflables »*
- ✓ *SOPECAM qui édite Cameroon Tribune, ayant une cible essentiellement Adultes lance le Magazine People Nyanga afin de conquérir le Public Jeune.*

III- LA DIVERSIFICATION DE CONFORTEMENT

1) Définition

Elle consiste pour une entreprise à éprouver le besoin de conforter sa position sur un marché instable, notamment dans les activités complémentaires. En effet, l'entreprise cherche à améliorer sa rentabilité en ajoutant une activité complémentaire afin de limiter la nouvelle compétence à acquérir. Par ailleurs, elle recherche des effets de synergies c'est-à-dire d'effets positifs de complémentarité entre les différentes activités.

2) Description

Cette forme de stratégie concerne en principe les PME qui éprouvent des difficultés à maintenir leurs avantages concurrentiels face à des concurrents plus performants. De ce point de vue, même si ces entreprises investissent, elles ne peuvent espérer améliorer de manière significative leur position sur un marché. Il ne reste donc qu'à se diversifier vers des activités complémentaires qui ne nécessite pas d'investissement coûteux (et surtout facilement accessible aux PME).

Ce type de stratégie s'adresse aux entreprises occupant une position concurrentielle moyenne sur leur segment de départ et qui peuvent difficilement l'améliorer.

L'entreprise va alors se tourner vers une activité complémentaire afin de bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable. L'entreprise va ainsi tenter de se différencier de ses concurrents en ajoutant une activité connexe à son segment stratégique de départ.

Le choix des domaines de diversification dépend de l'ampleur des synergies qu'il peut présenter avec l'activité de départ.

Les critères de choix d'investissement doivent s'appuyer sur les perspectives de cohésion de l'ensemble.

3) Exemples

- ✚ *FIRST GROUP, propriétaire du Fini Hotel lance l'entreprise FIFFA VOYAGES afin de renchérir la clientèle touristique dans l'achat de leur billet d'avions*
- ✚ *SOTICAM, challenger de CAMLAIT sur le marché du yaourt lance une nouvelle gamme de produit, notamment un nouveau yaourt au fruit.*

IV- LA DIVERSIFICATION DE SURVIE

1) Définition

C'est une stratégie qui a pour but d'orienter l'entreprise vers des secteurs plus porteurs portant assurer une reconversion de celle-ci. L'adoption d'une stratégie de diversification devient ici une contrainte dans la mesure où l'avenir de l'entreprise ne peut reposer que sur la contrainte d'autres marchés.

2) Description

La diversification de survie s'apparente à la diversification de redéploiement. Le délai d'adaptation de l'entreprise y est cependant nettement plus court.

La diversification de survie répond à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel de trouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa pérennité. Une

entreprise dans une telle situation se tournera vers une activité à taille réduite car elle dispose de peu de ressources. La nouvelle activité devra également utiliser le plus possible les savoir-faire détenus, elle devra dégager le maximum de synergies.

Le choix du domaine de reconversion sera limité par les exigences de rentabilité à court terme et les perspectives de croissance, qui sont les clés de la réussite de toute diversification de survie.

C'est une opération délicate, car elle s'accompagne dans un délai très court, d'une remise en cause de l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Sa réussite nécessite une parfaite maîtrise de l'opération.

3) Exemples

- *Kodak, spécialisé dans la production des appareils Photos se lance dans la production des photocopieurs*
- *Transnational Automotive Group Cameroon(TAUG-C), initialement spécialisé dans le transport urbain « le Bus SA », diversifie son activité à travers le transport inter urbain en lançant « le Car SA »*

V- BILAN DE LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION

| Avantages | Inconvénients |
|---|---------------------------|
| Nouvelles sources d'innovation | Investissement important |
| Utilisation de ses compétences dans d'autres domaines d'activités | Dispersion des ressources |

| | |
|--|---|
| Recherche de synergies | Risque d'un mauvais choix du secteur d'activité |
| Diminution du risque | Absence d'unité entre les différentes activités, d'où une difficulté de maîtrise d'un ensemble complexe |
| Flexibilité stratégique et diversification du portefeuille | Culture et identité d'entreprise diluée |

CONCLUSION

En fonction des objectifs chaque entreprise, dans le cadre de la diversification de son portefeuille d'activités peut opter pour une diversification de placement, de redéploiement, de confortement ou encore une diversification de survie. Les critères de choix de l'une ou l'autre de ces stratégies dépendent de la rentabilité, du potentiel du secteur, de l'existence de synergies exploitables et de la possibilité d'une reconversion. Une diversification de placement est en principe plus rentable tandis qu'une diversification de redéploiement dépend du potentiel du secteur (croissance et rentabilité). La réussite d'une diversification de confortement dépend quant à elle de l'existence de synergies industrielles financières avec l'activité de départ. En outre, la diversification de survie dépend des possibilités de reconversion vers un métier différent.

