
Plusieurs méthodes et modèles développés récemment peuvent aider utilement les entreprises dans l'analyse et le choix des opportunités de diversification.

La diversification, mode ou nécessité ?

JEAN-MARIE CHOFFRAY ET RAYMOND-ALAIN THIÉTART

□ *La diversification : mode ou nécessité ? L'objet de cet article est de replacer la diversification dans le cadre d'une démarche globale d'élaboration d'une stratégie de développement industriel. L'accent est particulièrement mis sur les concepts et les méthodes capables d'aider les entreprises à mieux se diversifier. Une approche normative d'analyse de ces problèmes est proposée. Elle s'efforce d'intégrer logiquement plusieurs méthodes et modèles développés au cours de ces dernières années. Jean-Marie Choffray et Raymond-Alain Thiétart donnent différents exemples pour illustrer l'approche proposée.*

De toutes les décisions stratégiques, celles qui ont trait à la constitution et à la gestion d'un portefeuille d'activités industrielles sont parmi les plus importantes. Elles conditionnent le développement, voire, dans certains cas, la survie des entreprises qui y sont confrontées.

Le rôle de la diversification dans le développement des entreprises a été mis en évidence par plusieurs études empiriques au cours de ces dernières années. Ainsi, le choix judicieux d'un portefeuille d'activités industrielles réduit considérablement le risque, tel qu'il peut être mesuré en termes des fluctuations de rentabilité (1). La diversification apparaît également comme un des facteurs de succès ou d'échec des stratégies de développement international (2).

D'une manière générale, la dernière décennie s'est caractérisée par une accélération sans précédent du processus de diversification des entreprises. Pour la seule année 1976, le nombre de fusions et d'absorptions aux États-Unis s'est accru de 30 % par rapport à 1975 (3). Au cours de la période 1971-1975, plus de quarante entreprises dont l'actif était supérieur à 100 millions de dollars furent

□ JEAN-MARIE CHOFFRAY, Ph. D., Massachusetts Institute of Technology, est professeur de gestion à l'ESSEC. RAYMOND-ALAIN THIÉTART, Ph. D., Columbia University, est professeur de gestion à l'université de Caen et à l'ESSEC.

(1) B. Pras et B.A. Oudet (1977), « Diversification de l'entreprise et réduction du risque de l'action, *Vie et science économique* », janvier.

(2) W.T. Bane and F.F. Neubauer (1981), « Diversification and the Failure of New Foreign Activities », *Strategic Management Journal*, vol. 2.

acquises par d'autres, la valeur totale des transactions de ce type ayant atteint 6,3 milliards de dollars en 1976 et en 1977. Les récentes opérations menées par des entreprises telles que Du Pont (avec Conoco), Lafarge (avec Coppée) témoignent que ce mouvement de diversification n'a cessé de s'affirmer au cours des dernières années.

Certes, les risques sont élevés ! Sur une période de vingt-cinq ans, le taux de désinvestissement observé dans les opérations de diversification internationale approche 10 % (4). Un tel taux d'échecs, lorsqu'il est placé en parallèle avec le montant des investissements sur lesquels portent ces décisions, suggère que toute amélioration des procédures de formulation et d'organisation des stratégies de diversification est capable d'accroître la rentabilité des entreprises (5).

L'objet de cet article est de revoir comment pourraient être améliorées les décisions prises en ce domaine. Nous mettons particulièrement l'accent sur les concepts et la méthode capables d'aider les entreprises dans l'analyse et le choix des opportunités de diversification. Celui-ci s'efforce d'articuler logiquement plusieurs méthodes et modèles développés au cours de ces dernières années. Enfin, des exemples, tirés de la réalité, illustrent chacune des étapes de l'approche proposée.

Méthodes d'analyse des problèmes de diversification

L'ampleur des risques associés aux décisions touchant à la composition ou à l'équilibre d'un portefeuille d'activités a conduit à un effort de recherche considérable dans ce domaine au cours de la dernière décennie.

Différentes approches et divers modèles ont ainsi été proposés avec plus ou moins de succès. Fondées sur la notion de portefeuille d'activités (6), ces approches suggèrent que les efforts soient alloués en fonction de critères précis, tels que :

(3) *Business Week*, juillet 1976.

(4) W.T. Bane and F.F. Neubauer, *op. cit.*

(5) R.A. Thiétart et J. Horovitz (1980), « Organiser la diversification », *Revue française de gestion*, 25. J. Horovitz et R.A. Thiétart (1982), « Strategy, Management, Design and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, 3 : 1.

(6) Les activités ou SBU (Strategic Business Unit) sont définies en termes de couples produit-marché à comportement stratégique similaire.

- la part de marché relative et le taux de croissance du marché ;
- la position concurrentielle et les perspectives de rentabilité ;
- la maturité de l'industrie et la position concurrentielle,
- etc (7).

En pratique, ces méthodes permettent de développer une typologie des activités d'une entreprise en fonction des critères sur lesquels elles reposent. Elles sont, à l'heure actuelle, largement utilisées à des fins de diagnostic et d'évaluation du portefeuille industriel des entreprises. Elles posent toutefois de nombreux problèmes.

Le premier a trait au *réductionnisme* volontaire qu'elles imposent à l'analyse stratégique en privilégiant certains critères au détriment d'autres.

Le deuxième réside dans les procédures de mesure des critères sur lesquels elles reposent. Ainsi, utilisera-t-on des échelles *unidimensionnelles* ou *multidimensionnelles* d'évaluation de ces critères ? Privilégiera-t-on une mesure *objective* plutôt que *subjective*, cette dernière intégrant l'expérience et les perceptions des dirigeants de l'entreprise ?

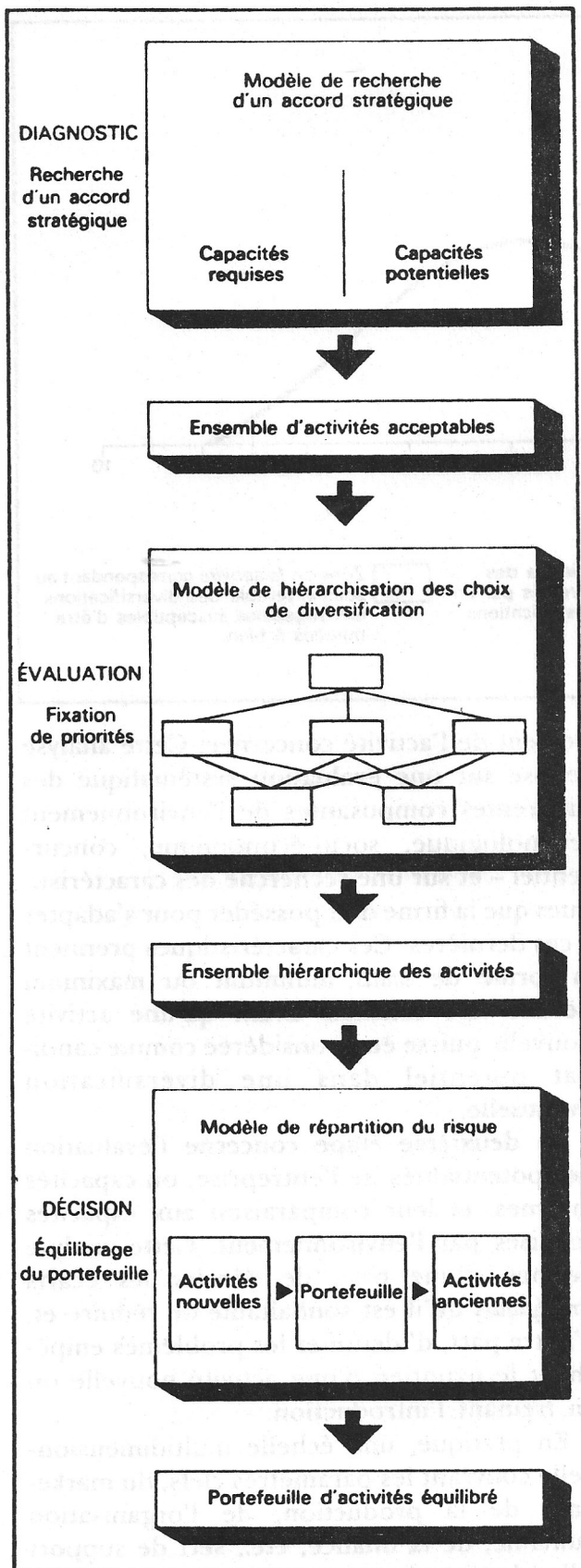
Le troisième problème concerne le fait que ces méthodes ne proposent aucune mesure opérationnelle du risque associé aux différentes décisions envisageables tant sur le plan de la composition d'un portefeuille d'activités industrielles que de son équilibrage.

Enfin, ces méthodes demeurent largement statiques et purement descriptives. Le fait qu'elles tiennent peu compte des possibilités d'action dont disposent les dirigeants d'une entreprise sur la rentabilité future de leurs activités rend une utilisation normative de ces approches sujette à caution.

Ces difficultés ont conduit nombre d'entreprises et de spécialistes des sciences de gestion à développer des méthodologies nouvelles d'analyse des portefeuilles d'activités industrielles. Ces méthodes se veulent opérationnelles. Elles reposent sur l'utilisation de modèles formalisés d'aide à la décision permettant une analyse rigoureuse d'un portefeuille d'activités en fonction du risque indus-

(7) Une excellente synthèse de ces méthodes apparaît dans Y. Wind et V. Mahajan (1981), « Designing Product and Business Portfolios », *Harvard Business Review*, janvier-février.

Tableau I.
Évaluation et choix d'un portefeuille d'activités



qu'il engendre. Ces méthodes nouvelles souffrent toutefois d'un certain manque de validation empirique. De plus; elles n'offrent généralement qu'une approche parcellaire d'analyse des décisions de diversification. L'objet de cet article est de pallier cette insuffisance en proposant une approche normative d'analyse de ces problèmes, reposant sur l'articulation logique de plusieurs de ces techniques nouvelles.

*Formulation
d'une stratégie de diversification*

La réalité que recouvre le terme *diversification* varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Il n'est pas rare, en pratique, que ce terme s'applique à des décisions aussi différentes que celles qui ont trait :

- aux problèmes d'investissement, dans des activités nouvelles, ou de désinvestissement, dans des activités passées ;
- aux problèmes d'allocation de ressources entre diverses activités en portefeuille ;
- aux problèmes associés au développement et à la gestion de produits nouveaux ;
- etc.

Dans cet article, nous nous limitons à l'analyse des problèmes touchant à la *composition* d'un portefeuille d'activités industrielles, c'est-à-dire aux décisions ayant trait à l'investissement dans des activités nouvelles ou au désinvestissement d'activités anciennes.

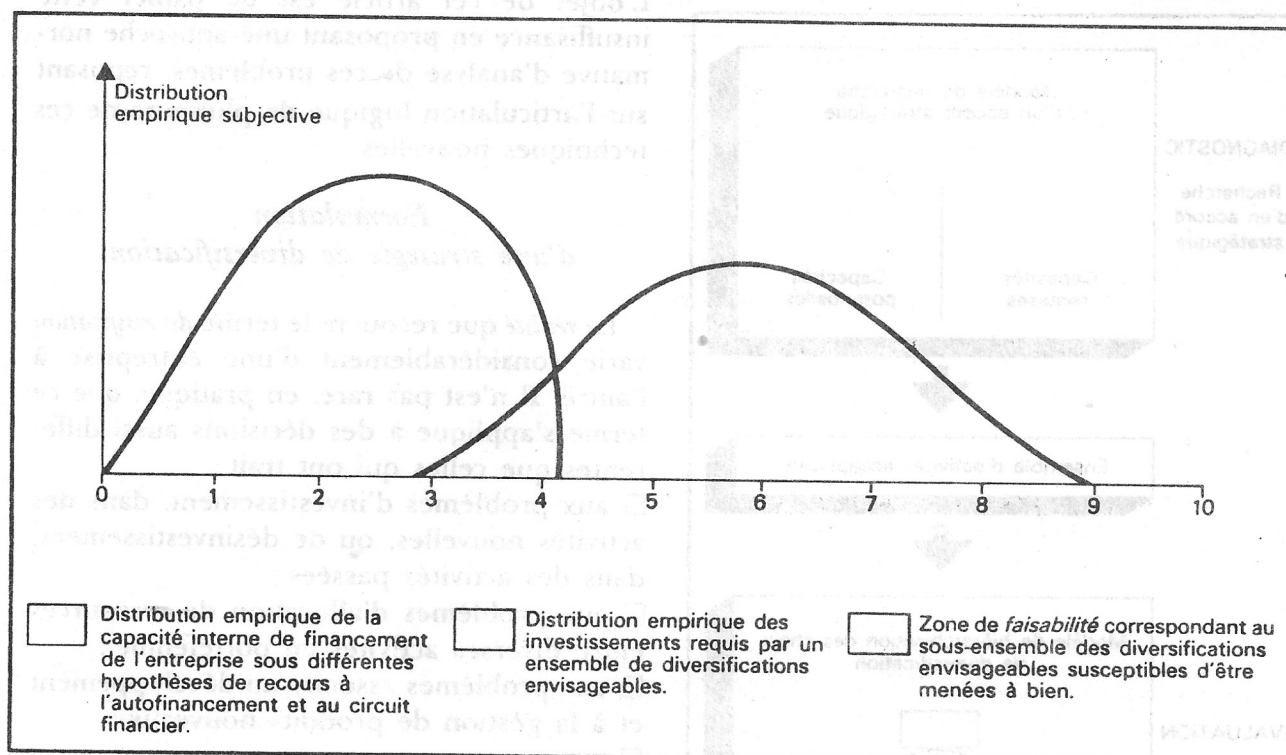
L'approche que nous préconisons procède en trois étapes décrites dans le tableau I :
DIAGNOSTIC : recherche d'un accord stratégique

ÉVALUATION : fixation de priorités

DÉCISION : équilibrage du portefeuille, répartition du risque

Cette approche est applicable tant pour porter un diagnostic sur une situation présente que pour rechercher un nouvel équilibre par une modification de la composition du portefeuille d'activités. Dans le premier cas, il s'agira essentiellement de faire le point sur l'accord qui doit exister entre les activités présentes, la capacité de l'entreprise, la volonté des dirigeants, et l'ampleur du risque acceptable. Dans le second cas, il s'agira, en plus, de prendre en compte les synergies potentielles résultant de l'adjonction d'activités nouvelles à un portefeuille existant.

Tableau II.
Capacités internes de financement d'une PMI et capacités externes requises
par des diversifications éventuelles



Pour chacune de ces étapes, nous proposons une méthodologie appropriée. Ainsi, le modèle de recherche de l'accord stratégique proposé dans la phase 1 permettra de porter un premier diagnostic sur les voies de résolution du problème de diversification rencontré. Une procédure de hiérarchisation (phase 2) permettra ensuite de classer les activités en fonction de leur contribution potentielle à la réalisation de la mission stratégique de l'entreprise. Enfin, un modèle de décomposition du risque (phase 3) fournira un éclairage précis sur les compromis possibles dans la composition du portefeuille d'activités, à partir d'une analyse des fluctuations de rentabilité générée par ces dernières.

□ **DIAGNOSTIC** : recherche d'un accord stratégique. La recherche de l'accord stratégique a déjà fait l'objet de nombreuses descriptions dans la littérature (8). Nous ne nous étendons donc pas sur cette phase, sauf pour en rappeler quelques-unes des principales étapes.

La première a trait à l'analyse de l'environ-

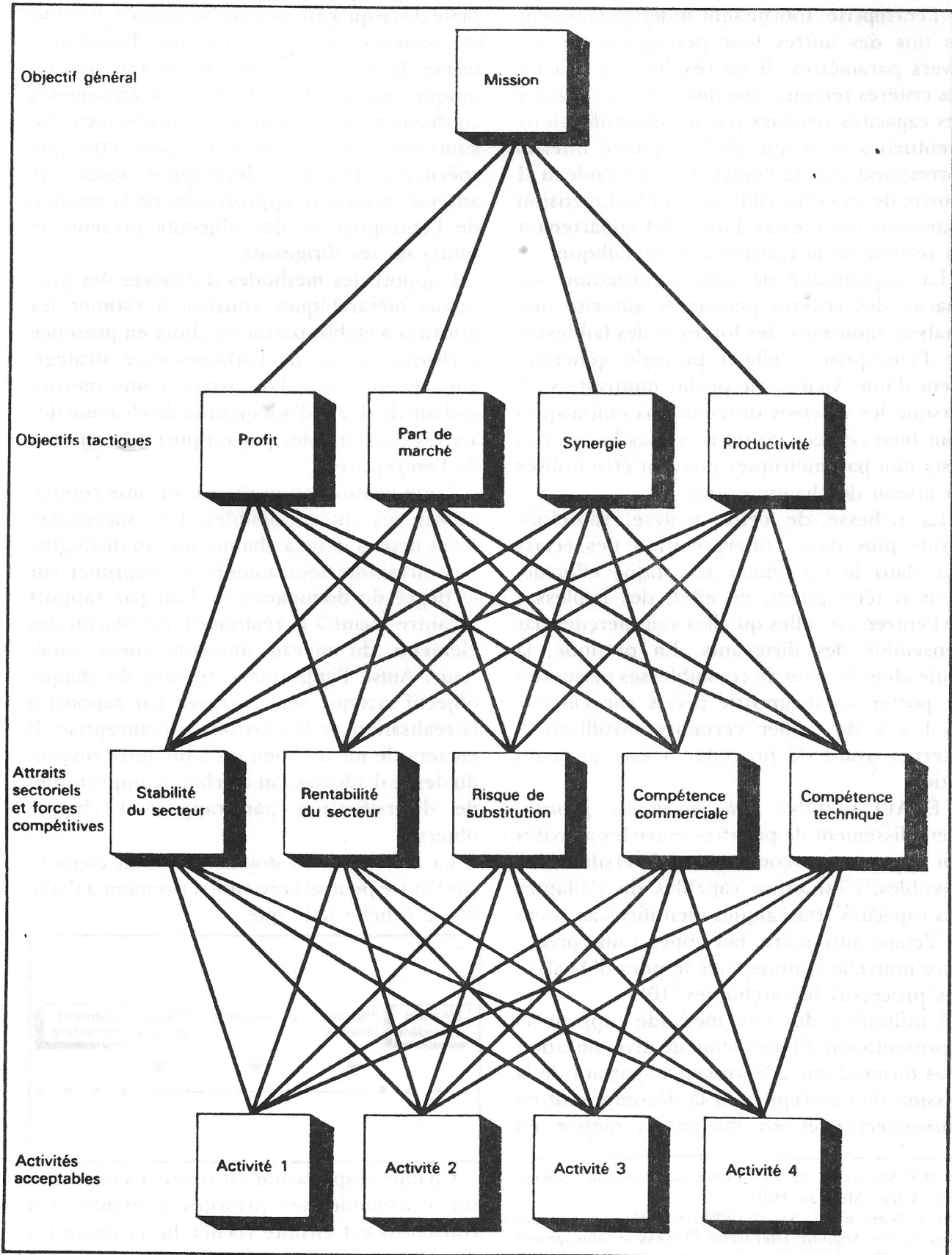
(8) R.A. Thiétart (1980), le *Management*, Paris, Presses universitaires de France.

nement de l'activité concernée. Cette analyse repose sur une évaluation systématique des différentes composantes de l'environnement technologique, socio-économique, concurrentiel - et sur une recherche des caractéristiques que la firme doit posséder pour s'adapter à ces dernières. Ces caractéristiques prennent la forme de *seuils* minimum ou maximum devant être satisfaits avant qu'une activité nouvelle puisse être considérée comme candidat potentiel dans une diversification éventuelle.

La deuxième étape concerne l'évaluation des potentialités de l'entreprise, ou capacités internes, et leur comparaison aux capacités requises par l'environnement. Cette analyse permet, d'une part, de déceler les écarts *stratégiques* qu'il est souhaitable de réduire et, d'autre part, d'identifier les problèmes empêchant le maintien d'une activité nouvelle ou en freinant l'introduction.

En pratique, une échelle multidimensionnelle couvrant les paramètres clefs, du marketing, de la production, de l'organisation humaine, de la finance, etc., sert de support à l'évaluation des capacités internes à l'entre-

Tableau III
Décomposition hiérarchique d'un problème
de diversification



prise ainsi que des capacités requises par les différentes diversifications envisageables. La mesure précise de ces capacités fait appel à des procédures d'évaluation subjectives. Plusieurs individus, choisis parmi les dirigeants de l'entreprise, fournissent indépendamment les uns des autres leur perception de ces divers paramètres. Il en résulte, sur chacun des critères retenus, une distribution *subjective* des capacités requises par les diversifications éventuelles ainsi que de la capacité interne correspondante de l'entreprise. Le tableau II illustre de telles distributions sur la dimension *financement* dans le cas d'une PMI appartenant au secteur de la construction métallique.

La disponibilité de cette information sur chacun des critères pertinents autorise une analyse rigoureuse des forces et des faiblesses de l'entreprise. Celle-ci procède généralement d'une Analyse de profils multivariés (9) lorsque les diverses distributions empiriques sont bien cernées. Si tel n'est pas le cas, des tests non paramétriques peuvent être utilisés au niveau de chaque critère.

La richesse de cette analyse, toutefois, réside plus dans l'interprétation des écarts que dans le traitement statistique effectué. Ceux-ci témoignent, en effet, des faiblesses de l'entreprise telles qu'elles sont perçues par l'ensemble des dirigeants. En pratique, la seule identification de ces faiblesses permettra de porter un diagnostic précis sur l'*urgence* qu'il y a de pallier certaines insuffisances internes avant de procéder à une diversification.

□ ÉVALUATION : *établissement des priorités*. L'établissement de priorités entre les activités qui apparaissent comme des diversifications possibles, c'est-à-dire capables de s'adapter aux capacités stratégiques identifiées au cours de l'étape antérieure, fait appel à une procédure nouvelle connue sous le nom d'Analyse des processus hiérarchiques (10).

L'utilisation de cette méthode suppose la représentation du problème de diversification sous forme d'une arborescence, partant de la mission de l'entreprise et la décomposant en sous-objectifs et en moyens à mettre en

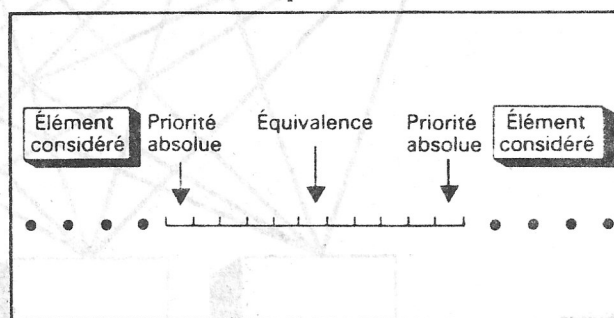
œuvre. Le tableau III illustre une telle hiérarchie.

En pratique, la décomposition d'un problème de diversification s'inspirera de la perception qu'ont les dirigeants de l'entreprise de ce qu'a été sa mission jusqu'à présent, et comment celle-ci est capable d'évoluer à terme. Il n'y a donc pas une hiérarchisation unique, applicable à toutes les entreprises confrontées à de semblables problèmes. Au contraire, l'arborescence ne peut être que spécifique. Elle sera développée après une analyse qualitative approfondie de la mission de l'entreprise et des objectifs présents et futurs de ses dirigeants.

L'apport des méthodes d'Analyse des processus hiérarchiques consiste à estimer les priorités à établir parmi les choix en présence à chaque niveau de l'arborescence stratégique, de sorte que l'on arrive à une mesure globale du degré d'adéquation de chacune des activités acceptables par rapport à la mission de l'entreprise.

Cette quantification repose sur une comparaison des choix possibles, pris successivement deux à deux à chaque niveau distingué. Les dirigeants sont amenés à s'exprimer sur le degré de dominance de l'un par rapport à l'autre quant à la réalisation de chacun des éléments du niveau immédiatement supérieur. Ainsi, l'importance relative de chaque objectif tactique sera mesurée par rapport à la réalisation de la mission de l'entreprise. Il en sera de même, bien qu'à un autre niveau, du degré d'adéquation de chaque opportunité de diversification par rapport à chaque objectif.

La mesure de la dominance d'un élément sur l'autre peut se faire subjectivement à l'aide d'une échelle telle que :



Chaque responsable est invité à s'exprimer sur l'ensemble des priorités à établir. Un consensus est ensuite recherché et aboutit à l'établissement d'un ensemble de priorités, à

(9) D.F. Morrison (1976). *Multivariate Statistical Methods*. (New York : McGraw Hill).

(10) Y. Wind and T. Saaty (1980). « Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process », *Management Science*, juillet.

chaque niveau de l'arborescence stratégique (11).

Sur le plan analytique, l'identification des priorités suppose la décomposition de la matrice de dominance correspondante en sa structure propre. L'utilisation de mesures multiples permet le calcul d'un indice de cohérence des données fournies par chacun des participants à la réflexion stratégique.

Cette méthode conduit à une représentation hiérarchique d'un problème de diversification, et permet d'identifier la séquence des choix, perçus comme étant les plus judicieux, par les dirigeants de l'entreprise. L'introduction de la dimension *temps* dans la séquence des choix à effectuer permet à l'entreprise de définir de véritables stratégies *dynamiques* (12). Il en résultera un ensemble – généralement deux ou trois secteurs d'activités – capable de contribuer significativement à la réalisation de la mission future de l'entreprise.

□ **DÉCISION** : *équilibrage du portefeuille et répartition du risque*. La dernière étape, dans l'approche que nous proposons, consiste à choisir parmi les opportunités de diversification identifiées dans la phase 1 et filtrées dans la phase 2 celle qui permettra à l'entreprise d'équilibrer au mieux son portefeuille d'activités. La méthode que nous proposons s'inspire d'un modèle récent de mesure et de décomposition du risque de diversification (13).

L'équilibrage d'un portefeuille d'activités suppose une analyse systématique des fluctuations de rentabilité (MBA, par exemple) enregistrées par l'entreprise considérée dans ses diverses activités ainsi que dans celles qu'elle est susceptible d'avoir à terme. L'objet de cette analyse est d'identifier, à partir d'une telle étude, les relations – complémentarité et/ou substituabilité – entre les activités en portefeuille sur le plan de la rentabilité.

La mise en œuvre de cette approche comprend deux phases :

□ **LA DÉCOMPOSITION DU RISQUE**. Cette première phase consiste à décomposer par

des méthodes d'analyse factorielle la matrice d'intercorrélation observée entre la rentabilité des activités en portefeuille. Cette décomposition permet une mesure précise du :

risque systématique, c'est-à-dire la partie des fluctuations de rentabilité observées qui est causée par un ensemble de facteurs composites – évolution de l'environnement social, économique, politique, technologique – influençant de manière persistante, bien qu'avec une intensité variable, chacune des activités industrielles de l'entreprise ;

risque spécifique, c'est-à-dire la partie des fluctuations de rentabilité propre à chaque activité par sa nature même.

□ **LA MESURE DE RENTABILITÉ MINIMALE ESCOMPTÉE**. Dans cette seconde phase, le modèle permet une mesure précise du niveau de rentabilité minimale d'un portefeuille d'activités ; niveau résultant des compensations intervenant entre les fluctuations individuelles. Il fournit également une mesure indirecte de l'accroissement de la rentabilité d'un portefeuille, suite à une opération de diversification. Cet accroissement est essentiellement fonction de l'incidence qu'ont les facteurs communs identifiés au cours de la phase antérieure sur la rentabilité de l'activité nouvelle envisagée.

Cette analyse permet l'élaboration d'une *carte de diversification* qui fournit aux dirigeants de l'entreprise une information précieuse quant aux risques engendrés par chacune des opportunités de diversification retenues au cours de la phase d'évaluation hiérarchique.

Le tableau IV présente une telle carte de diversification. Il s'agit, au départ, d'une entreprise dont le portefeuille industriel comprend actuellement quatre activités (14) : injection de plastique (SBU 1), extrusion de fils et câbles (SBU 2), distribution (SBU 3), et ingénierie (SBU 4). L'analyse menée au cours des deux premières phases de la méthodologie conduit à retenir prioritairement trois secteurs de diversification, auxquels nous nous référerons comme étant le secteur A, le secteur B et le secteur C.

L'analyse de la carte de diversification illustre que les trois secteurs envisagés

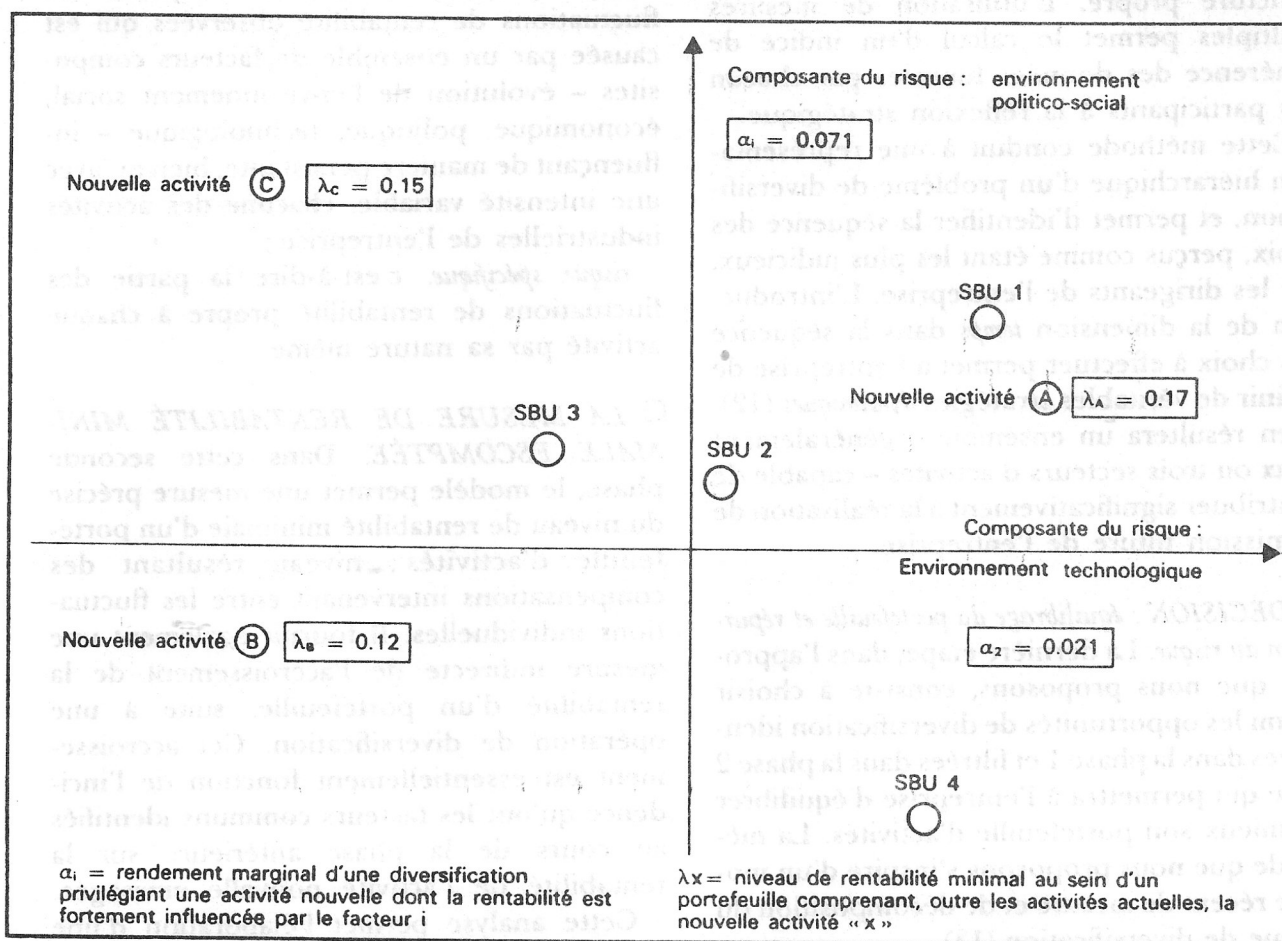
(11) J.M. Choffray et P. Wagner (1982), « Définition et révision d'une stratégie de développement industriel », *CERESSEC Working Paper*, mars.

(12) J.M. Choffray et P. Wagner, *op. cit.*

(13) J.M. Choffray (1981), *A Model For Corporate Diversification Decision*, TIMS Congress, Toronto.

(14) Pour des raisons de confidentialité, il ne s'agit pas, ici, des activités réelles de cette entreprise.

Tableau IV
Carte de diversification industrielle



conduisent à un équilibrage des risques au sein du portefeuille nouveau, assez fondamentalement différent. Ainsi, en termes du niveau de rentabilité minimale escompté, une diversification dans le secteur A semble justifiée, puisque l'adjonction de cette activité au portefeuille existant conduirait à un niveau minimal de rentabilité proche de 17 %.

Toutefois, si l'on tient compte du rendement marginal de chacune des diversifications envisagées sur les composantes du risque, il apparaît que l'adjonction de l'activité C conduit au niveau global de rentabilité prévisionnel le plus élevé. En effet, la rentabilité globale de chacun des portefeuilles envisageables est approximativement donnée par :

Diversification envisagée	Niveau de rentabilité minimale	Accroissement marginal de rentabilité prévisible	Rentabilité globale approximative
Secteur A	17 %	3 %	20 %
Secteur B	12 %	-2 %	10 %
Secteur C	15 %	7 %	22 %

Toute entreprise, non soucieuse de réduire le risque global actuellement encouru, choisira donc de se diversifier dans le secteur C qui lui donne l'espérance de rentabilité globale la plus élevée. En revanche, si l'objectif de la diversification est de réduire le risque au maximum, une diversification dans l'activité A paraît souhaitable. La carte de diversification constitue donc un guide précieux dans l'analyse des compromis stratégiques implicites dans les choix de diversification envisageables.

Une des caractéristiques intéressantes de cette approche est qu'elle peut être utilisée pour traiter également les problèmes de désengagement stratégique – ou de désinvestissement – de certaines activités industrielles. L'analyse est alors menée successivement après élimination du portefeuille existant de chacune des activités susceptibles d'un retrait. Similairement, elle permet d'obtenir une carte de repli stratégique reflétant les divers

compromis possibles en termes de rééquilibrage du portefeuille d'activités ainsi réduit.

Discussion et conclusion

La diversification industrielle, loin d'être une mode, devient une nécessité dans l'environnement incertain des années 80. Sur le plan stratégique, seule une saine diversification de l'entreprise est capable de conduire

□ à un développement stable de sa rentabilité ;
□ à la constitution d'un environnement stimulant parce qu'il sera ouvert aux expériences nouvelles.

Les risques encourus sont toutefois importants tant en termes de la probabilité d'échec qu'en termes de l'importance des investissements sur lesquels portent de telles décisions.

L'objet de cet article est de présenter une démarche globale d'analyse des problèmes qu'engendre la diversification industrielle en tant que stratégie de développement des entreprises. Après avoir revu l'apport des méthodes conceptuelles d'analyse de ces problèmes, nous avons proposé une approche nouvelle comprenant trois étapes :

DIAGNOSTIC : recherche d'un accord stratégique,

ÉVALUATION : fixation des priorités de diversification,

DÉCISION : équilibrage du portefeuille et répartition du risque.

Pour chacune de ces étapes, une méthodologie appropriée est proposée. Ces méthodes sont les fruits d'une recherche récente menée dans ce domaine tant au États-Unis qu'en Europe. Les modèles proposés se veulent opérationnels et ont donné satisfaction, à ce jour, dans des situations concrètes.

Utilisée de manière normative, l'approche permet d'analyser et de porter un diagnostic précis sur les opportunités de diversification s'offrant à une entreprise ; ainsi que sur le rééquilibrage d'un portefeuille d'activités dans un souci de réduction du risque.

L'utilisation de telles méthodes devrait, à terme, nous l'espérons, conduire à une diminution significative des risques associés aux décisions de diversification. Si tel est le cas, de *mal nécessaire* la diversification industrielle deviendra un facteur décisif de progrès. □

