# La diversification et l'intégration conglomérée dans l'industrie

Autor(en): **Borschberg, Edwin**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **22 (1964)**

Heft 1

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-135789

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

# La diversification et l'intégration conglomérée dans l'industrie

Edwin Borschberg
Pully

Une *théorie générale de la croissance de l'entreprise* fait encore défaut, bien que ses caractéristiques fondamentales aient trouvé récemment, en E. T. Penrose[1], un interprète conscient des difficultés inhérentes au problème posé et de l'insuffisance des méthodes d'analyse dont nous disposons aujourd'hui. Certains aspects, il est vrai, ont été étudiés dans le cadre plus vaste du développement économique dont l'Europe, au cours des siècles derniers, a été le propulseur principal. Une vue d'ensemble cependant se heurtait tout d'abord non pas à la complexité théorique des phénomènes, mais simplement à l'absence d'informations précises, de notions claires et bien définies.

C'est ainsi que deux formes de croissance — mais pas la croissance elle-même — ont été étudiées de près et à maintes reprises: le *développement horizontal* et l'*intégration verticale,* et cela grâce à l'évolution dynamique d'un nombre restreint d'entreprises à tendances monopolisatrices, qui a suscité des réactions aussi bien sur le plan économique que sur le plan politique dans bon nombre de pays. Ce n'est que récemment toutefois qu'un autre phénomène de croissance a trouvé des analystes qualifiés: *la diversification du programme de production ou de l'activité de l'entreprise en général.* Cette forme particulière de développement n'est pas une invention de nos jours, ainsi qu'une certaine littérature américaine pourrait nous le faire croire; rappelons seulement, à titre d'exemples, l'activité si variée des Fugger au XVIe siècle et de la British East India Company au XVIIIe siècle; mais cette politique de l'entreprise n'a été que rarement l'objet d'analyses scientifiques et les derniers travaux parus méritent par conséquent une attention particulière.

## A la recherche d'une définition

Willard Thorp, un des premiers à avoir étudié, à l'aide des statistiques, la structure des entreprises industrielles, distingue les rapports suivants entre les usines d'une seule et même entreprise:

1. Fonctions uniformes — toutes les usines fabriquent le même produit.
2. Fonctions divergentes — produits secondaires, produits ayant le même processus de production.
3. Fonctions convergentes — produits complémentaires et auxiliaires, même marché.
4. Fonctions continues — intégration verticale.
5. Fonctions sans rapport entre elles[2].

---

[1] EDITH T. PENROSE: *The Theory of the Growth of the Firm,* Oxford, 1963 (1959).

[2] WILLARD L. THORP: *The Integration of Industrial Operations,* US Bureau of the Census, Washington D. C., 1924, p. 161.

*La croissance dans le cadre de l'activité traditionnelle* (points 1-3 de Thorp) est la forme de croissance la plus usuelle [1]. Tradition et hasard, telles sont les principales forces qui décident de la structure et de l'expansion de la production. Rien d'étonnant donc qu'une certaine théorie envisage la vie d'une entreprise comme un processus organique, dont les stades de développement sont ceux d'une plante: la naissance, l'expansion, la stagnation et finalement le déclin inévitable [2]. Planifier systématiquement l'expansion de l'entreprise au-delà des frontières « naturelles » reste, même de nos jours, l'exception. Il est encore, à l'heure actuelle, de nombreuses maisons qui sont restées fidèles pendant plus d'un siècle à leur secteur d'activité originel sans en franchir les limites ou très peu, et qui n'en ont pas moins suivi une évolution satisfaisante.

D'autre part, la croissance de l'entreprise est un concept essentiellement relatif, qui ne se manifeste pas dans un espace vide, mais bien dans le cadre d'une économie nationale en premier lieu, d'un secteur industriel ensuite. Dans le cas où l'expansion de l'entreprise correspond à celle de sa branche ou, le cas échéant, à celle de l'économie nationale, les uns parlent de stagnation, les autres de croissance. Si cette croissance est plus rapide que celle de l'industrie en question, il y a concentration. Dans le cas contraire, il y a déclin ou déconcentration. Cette terminologie fait preuve d'un souci d'objectivité très apparent; elle est cependant d'une utilité pratique restreinte et cela pour différentes raisons. Tout d'abord, le terme « entreprise » est assez vague et désigne, selon le cas, tantôt une unité industrielle, tantôt un groupe d'usines travaillant sous la même dénomination ou même un groupe d'entreprises plus ou moins intégrées. La notion de branche ou de secteur industriel ne résiste pas non plus à un examen minutieux. On s'en est rendu compte lors de maints projets de recherche, dont le résultat dépend non seulement de l'exactitude des observations, mais en premier lieu de la possibilité de comparer et de classer certains phénomènes afin d'en dégager les traits généraux aussi bien que les particularités [3].

*L'intégration horizontale* ne se distingue pas facilement de la croissance « naturelle » mentionnée ci-dessus. Son but principal est de consolider la position de l'entreprise dans un marché délimité, soit en produisant en marge de son activité traditionnelle de nouveaux articles, soit en acquérant d'autres entreprises dont la production est similaire à la sienne. Il est évident aussi que l'intégration horizontale comprend souvent un certain élément de diversification difficile à définir.

*L'intégration verticale* a pour objectif le contrôle des matières premières ou des stades de production (« backward integration »: une chocolaterie s'associe à une entreprise fabriquant de la poudre de lait, une de ses matières premières; « forward integration »: une filature acquiert une tisseranderie pour s'assurer un acheteur pour ses produits mi-finis). Dans

---

[1] En 1954, parmi les 263.100 entreprises industrielles des Etats-Unis, 259.700 travaillaient uniquement dans les limites d'une seule industrie. 3400 entreprises seulement avaient une activité plus ou moins diversifiée; mais ces dernières comptaient pour un tiers des salariés. Voir MICHAEL GORT: *Diversification and Integration in American Industry. A Study by the National Bureau of Economic Research*, Princeton, 1962, p. XX.

[2] Alfred Marshall comparait la vie d'une entreprise à celle d'un arbre, dont la hauteur et le développement sont fixés par les lois de la nature et les circonstances plus ou moins favorables. De nos jours encore, cette comparaison d'organisations sociales avec des phénomènes biologiques est assez fréquente. Citons entre autres Kenneth E. Boulding qui dit: « It is evident from the study of organizations of all kinds that they exhibit periods of growth, of relative stability and of decay... » (« Implications for General Economics of more Realistic Theories of the Firm », *American Economic Review*, 42 (1952), p. 39).

[3] Mentionnons à titre d'exemple: *L'organisation de la direction des entreprises et son évolution depuis la dernière guerre*, Paris, Agence européenne de productivité, 1961, n° 347, édit. sous la direction de T. E. Chester.

l'industrie des textiles, et surtout dans l'industrie sidérurgique, l'intégration verticale a toujours joué un rôle considérable.

L'intégration horizontale et l'intégration verticale sont à l'origine de la *concentration dans l'industrie,* qui a suscité dès le début du XIXe siècle les plus vives controverses et qui continue de nos jours à diviser les esprits. Certains considèrent la concentration économique comme « la maladie sociale par excellence de notre temps » (Wilhelm Röpke). D'autres — comme Joseph Schumpeter et J. K. Galbraith — y voient le moteur le plus puissant du progrès technique et du développement en général[1]. Ajoutons qu'il n'est pas facile de constater cette concentration et plus difficile encore d'en juger l'importance.

*La diversification (ou l'extension latérale) de l'entreprise* pose finalement des problèmes de terminologie particulièrement intéressants. C'est en vain qu'on cherche à trouver une définition généralement admise et universellement adoptée de ce phénomène très commun. Ainsi certains auteurs parlent de diversification horizontale, verticale et latérale, groupant par conséquent sous ce concept trois possibilités de croissance à la fois[2]. D'autres entendent par là une politique de l'entreprise visant à tirer son profit commercial de sources multiples et variées, autrement dit de produits qui se distinguent autant du point de vue technique qu'en ce qui concerne leurs canaux de distribution et leur marché[3]. Nous n'entendons pas ranimer ici la querelle des définitions provenant du fait qu'il est relativement aisé de citer des exemples — une horlogerie qui commence à fabriquer des instruments de précision, une brasserie qui acquiert une minoterie — mais difficile d'en délimiter le sens. D'autre part, tant que les concepts ne sont pas clairs, il reste toujours un élément d'incertitude qui rend arbitraire, sinon impossible, l'interprétation des résultats[4]. C'est donc *cum grano salis* qu'il faudra considérer certaines tendances et interdépendances citées par la suite en les prenant comme des approximations et des compromis et moins comme des vérités absolues.

La même prudence est indiquée en ce qui concerne le mesurage. Un des derniers travaux dans ce domaine fait entrevoir les difficultés qui s'opposent à toute tentative de vouloir mesurer exactement le degré de diversification d'une entreprise ou d'un secteur industriel[5]. Ces mêmes problèmes, du reste, se rencontrent partout où il s'agit de mesurer la

---

[1] Voir WALTER ADOLF JÖHR: «Die Konzentration als Problem der Theorie der Wirtschaftspolitik», dans *Die Konzentration in der Wirtschaft,* Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF 20/II, édit. par H. Arndt, Berlin, 1960, p. 1289.

[2] Citons comme exemple: H. IGOR ANSOFF: « Strategies for Diversification », *Harvard Business Review (HBR)*, 35 (1957) 5, p. 118.

[3] Voir LEO C. BAILEY: « Advantages of Diversification », *Battelle Technical Review,* septembre 1956, ainsi que SAMUEL C. JOHNSON et CONRAD JONES: « How to Organize for New Products », *HBR* 35 (1957) 3, p. 52: « A « product » is conceived by the matching of a technology and a market and therefore has two principal « dimensions ». A product can be « new » in either one or both of these two dimensions.» Une des dernières définitions se trouve chez GORT: *loc. cit.*, p. 8: « Diversification may be defined as an increase in the heterogeneity of markets served by an individual firm. Heterogeneity of production is distinct from diversification if it involves minor differences of essentially the same product, or if it takes the form of vertical integration. In economic theory, it is usual to propose cross-elasticity of demand as a basis for identifying separate markets, and hence separate products for the purpose of measuring diversification. If cross-elasticity is high, the products are close substitutes and, hence, belong to the same market; if it is low, the products belong to separate markets. Unfortunately, there is little information on cross-elasticities of demand and, even were it available, one would still need to define the value of elasticity below which products may be considered as being separate—a definition that of necessity would be largely arbitrary. »

[4] C'est pour cette raison que certains travaux, (par exemple, Temporary National Economic Committee: *The Structure of Industry*, Monograph nº 27, Washington 1941; Part. VI, The Product Structures of Large Corporations), n'ont qu'une valeur relative, tant que la définition de ce que c'est qu'un produit reste arbitraire et ne se prête pas à des comparaisons.

[5] Voir GORT: *loc. cit.*, p. 8-26.

croissance de l'entreprise, indépendamment de sa forme [1]. Mesurer la diversification d'une entreprise, c'est mesurer le degré d'homogénéité de son activité; cette dernière d'autre part ne peut pas être mesurée directement. L'abord du problème est donc toujours et forcément indirect; il utilise des données telles que le nombre de salariés (dans l'activité principale ou de base d'une entreprise et en dehors de celle-ci), les investissements respectifs, la capacité de l'appareil productif, la production effective, etc. La difficulté cependant ne réside pas seulement dans le fait que la plupart de ces valeurs sont discutables, encore faut-il les trouver et les vérifier. La statistique économique des gouvernements ne se prête qu'exceptionnellement à cette analyse qui doit se fonder soit sur les résultats du recensement, soit sur des échantillons statistiques plus ou moins représentatifs. Il est évident que l'intensité du travail, les investissements et la productivité (pour ne mentionner que ces facteurs) varient considérablement d'un secteur industriel à l'autre et que les conclusions qui en résultent ne sont par conséquent que des approximations.

## Tendances et motifs

Nombreux sont les motifs qui déterminent certaines entreprises à s'introduire sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits ou à s'associer à des entreprises étrangères à leur propre secteur industriel. Ces motifs peuvent être classés et analysés suivant les critères les plus divers [2]. Trois besoins fondamentaux cependant reviennent sans cesse:

1. le besoin d'adaptation ou de compensation,
2. le besoin de croissance,
3. le besoin de répartition des risques et de recherche de la stabilité.

1. *Le besoin d'adaptation* résulte du fait que les marchés sont en évolution continuelle et qu'une entreprise n'a sa raison d'être que tant qu'elle arrive à produire ce que le marché demande. Il s'agit par conséquent de se retirer à temps d'un marché en déclin et d'anticiper suffisamment tôt les marchés de demain. Les études du marché et la notion du « marketing », si difficile à traduire, sont deux expressions différentes d'une même attitude, c'est-à-dire d'une nouvelle conception de l'entrepreneur et de sa tâche [3]. Selon cette conception, « un programme de développement bien conçu ne s'oriente pas en premier lieu vers des solutions constructives du point de vue technique, mais au contraire vers des solutions d'ensemble, pratiquement donc vers la solution des problèmes de la clientèle, vers le « marketing » au sens propre du terme » [4].

---

[1] Wittmann commente comme suit le côté problématique de ces mesures: « Will man daran nicht die ganze Untersuchung scheitern lassen, so wird man einen Kompromiss schliessen und sich für die am wenigsten problematischen Grössen entscheiden müssen. Diese scheinen mir hier die Kapazität des produktiven Apparates oder das betriebsnotwendige Anlagevermögen, erweitert um das anlageähnliche Vorratsvermögen, bewertet zu Tagespreisen, zu sein, während andere Grössen, wie z. B. die Zahl der Beschäftigten, der Arbeitsplätze, der Maschinen, technische Leistungsziffern usw. ausscheiden müssen. » (WALDEMAR WITTMANN: « Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums », *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, NF 13 (1961), p. 498.)

[2] THOMAS A. STAUDT en énumère quarante-trois sous six catégories différentes: Survivance, stabilité, utilisation productive des ressources, adaptation aux besoins changeants du marché, croissance, divers (« Program for Product Diversification », *HBR*, 32 (1954), p. 122-123). ERNEST C. ARBUCKLE retient trois motivations principales: la croissance; la compensation des fluctuations saisonnières et conjoncturelles; la compensation de marchés en déclin ou en stagnation (dans Gayton E. Germane (édit.): *Management for Growth*, Stanford University, 1957, p. 70).

[3] *Cf.* A. BALADI: « Pourquoi et comment procède-t-on à des études de marché ? », *Revue économique et sociale*, octobre 1962.

[4] CHRISTIAN GASSER: « Probleme der langfristigen Planung », *Industrielle Organisation*, 31 (1962), p. 417.

L'évolution des marchés est difficile à analyser. Contentons-nous par conséquent de quelques chiffres indicateurs. En 1958, Mellerowicz estimait que la moitié environ des produits pharmaceutiques offerts à l'époque avaient été créés depuis 1948 [1]. D'après des enquêtes de la Federal Trade Commission des USA, les augmentations de chiffre d'affaires réalisés de 1959 à 1963 dans les industries-clefs des Etats-Unis se rapportent, dans les proportions suivantes, à des produits nouveaux qui ont été fabriqués pour la première fois au cours de cette période [2]:

| Industrie | Part des nouveaux produits dans l'augmentation du chiffre d'affaires 1959-1963 |
|---|---|
| Produits alimentaires | env. 45 % |
| Machines électriques | » 70 % |
| Produits chimiques | » 57 % |
| Machines | » 70 % |
| Sidérurgie | » 37 % |
| Transports (automobile exclue) | » 100 % |

La preuve que l'évolution rapide, exprimée par ces chiffres, est imputable en partie au moins à la forte pression de la concurrence ressort d'enquêtes périodiques, en particulier dans l'industrie américaine [3].

2. *Le besoin de croissance* ou plutôt *la nécessité absolue d'expansion* constitue le deuxième motif fondamental de la politique de la diversification. Notre système économique demande des transformations et des innovations continuelles. Louis Armand parle d'une « société en équilibre dynamique » et la compare à « un avion qui ne fonctionne que si les moteurs sont en action, c'est-à-dire qui tient sa stabilité de sa vitesse, de son mouvement » [4]. L'entreprise elle-même ressemble à un mécanisme qui automatiquement cherche des investissements plus profitables, une sécurité accrue, des marchés plus vastes. Le choix ne se fait pas en toute liberté. Le « manager » a ses propres raisons de s'identifier à ce développement et le team de la direction représente l'élément actif mais limité de la croissance de l'entreprise.

3. *Le besoin de sécurité et de stabilité* est le motif cité le plus souvent dans les rapports annuels pour justifier ou pour annoncer un programme d'action fondé sur la diversification. Une entreprise qui ne se base que sur un seul secteur industriel dépend entièrement de celui-ci. Elle court inévitablement le risque d'un déclin inattendu. Que l'exemple des chemins

---

[1] KONRAD MELLEROWICZ: *Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem*, Freiburg/Br. 1958, p. 37.

[2] D'après BOOZ, ALLEN et HAMILTON: *Management of New Products*, 1963, p. 7.

[3] National Science Foundation: *Science and Engineering in American Industry; Final Report on a 1953-1954 Survey*, Washington 1956, p. 43/44.

[4] LOUIS ARMAND et MICHEL DRANCOURT: *Plaidoyer pour l'avenir*, Paris, 1961, p. 49. Le taux d'accroissement et le dynamisme du développement ressort de nombreuses statistiques. Parmi les cas particuliers, citons Unilever et un cas récent de l'industrie américaine: Litton Industries:

*Unilever*, 1949-1961: le capital est passé de 281 à 642 millions de livres; le chiffre d'affaires de 801 à 1890 millions de livres; les dividendes distribués de 2 à 52 millions de livres; les effectifs employés de 221.000 à 300.000 personnes. (*Hommes et techniques*, 19 (1963), p. 279).

*Litton Industries :* Le développement fulgurant de cette entreprise débute en 1953, quand elle fut vendue pour 1,5 million de dollars. En mai 1963, elle comptait 36 divisions, 71 usines aux USA et dans 9 autres pays. Chiffre d'affaires en 1962: environ 540 millions de dollars. Valeur en 1963 de 1000 dollars d'investissements faits en 1953: 85.000 dollars (*Fortune*, 67 (1963) 5, p. 115).

Unilever aussi bien que Litton Industries sont des entreprises fortement diversifiées.

de fer, dont les entreprises il y a un demi siècle représentaient un des investissements les plus recherchés, suffise à illustrer ce point ! Dans d'autres cas, les fluctuations saisonnières de la vente ou de la production exigent une stabilisation, et les fluctuations conjoncturelles une adaptation aux circonstances changeantes. Par ces mesures, l'élément d'incertitude n'est pas éliminé; les méthodes les plus récentes et les plus raffinées ne réussissent qu'à diminuer le risque du cas unique qui sort du cadre de la probabilité mathématique. Cependant, une politique de diversification appropriée ne s'impose que davantage; le besoin de stabilité et de sécurité y trouve son expression la plus parfaite.

Un autre classement des motifs se fonde sur les fonctions essentielles de l'entreprise: les achats, la production, la distribution, le financement. Une partie des profits, qu'on ne veut pas distribuer, s'oriente vers des possibilités d'investissement dans les industries de forte expansion, promettant un profit futur maximum. La capacité de production, par suite d'une contraction du marché, d'une concurrence accrue ou du progrès technique s'avère trop grande et un changement s'impose. Souvent aussi, le coût de production d'installations vétustes est trop élevé; il est douteux cependant que, dans de tels cas, la diversification puisse rétablir l'équilibre rompu. Nous savons par Henri Ford que le propriétaire d'installations dépassées paie d'ores et déjà la capacité de production des machines les plus modernes, mais sans en obtenir la productivité [1].

Dans bon nombre de cas, les motifs de diversification proviennent de la vente et ont pour origine des difficultés de distribution d'un assortiment toujours incomplet. Selon une loi bien connue de l'économie politique, la tendance devrait tout naturellement s'orienter dans le sens d'une production en masse d'un assortiment limité au possible, visant un optimum du point de vue technique. En réalité, « cette notion même reste extrêmement vague. Nul ne sait au juste si la dimension optima doit être déterminée par rapport au profit maximum, ou au prix de revient minimum, ou à la production maximum. En fait, les entreprises se sont créées et développées empiriquement, au gré des circonstances... » [2].

Enfin, dans le secteur du personnel, la diversification est un stimulant puissant. Il ne s'agit pas seulement du dynamisme de l'entrepreneur ou de l'équipe de direction, qui est déterminant; il s'agit du fait que la diversification et l'intégration s'appuient sur la nécessité urgente de disposer de cadres appropriés, qualifiés et expérimentés. Une fusion est souvent, et notamment aux USA, le seul moyen de les trouver. D'autre part, seule l'entreprise ne travaillant pas à pleine capacité, en ce qui concerne son équipe dirigeante, est à même de planifier et de préparer l'avenir.

Aux motifs que nous venons de mentionner viennent s'en ajouter d'autres, suivant le cas: la politique sociale, les raisons fiscales, la tactique au sein d'un cartel, la recherche, le prestige, le hasard et tant d'autres. Cette liste de motifs, nécessairement incomplète, est en un sens peu satisfaisante. Ce qui, en dernière analyse, détermine la politique de diversification n'est pas toujours apparent. On ne peut s'empêcher non plus d'avoir de temps à autre l'impression que les intéressés eux-mêmes n'ont pas pleine conscience de leur objectif, mais suivent une tendance dont ils ne connaissent ni la raison intrinsèque ni les dangers inhérents.

A propos des fusions intervenues récemment en Grande-Bretagne, J. Houssiaux a déclaré: « ... Les buts du mouvement de fusion britannique ne sont pas encore clairs;

---

[1] ROSS G. WALKER: « Judgment Factor in Investment Decisions », *HBR*, 39 (1961) 2, p. 97.

[2] ROBERT MOSSÉ: « La politique économique française et la concentration » dans *Die Konzentration in der Wirtschaft, loc. cit.*, t. II, p. 1406-1407. Voir aussi WILLIAM J. BAUMOL: *Business Behavior, Value and Growth*, New York, 1959, p. 88.

s'agit-il d'une technique protectionniste de gestion des grandes firmes dans une économie à faible croissance, technique qui revient à garantir la croissance des plus forts par une augmentation continuelle de leur part des marchés, à limiter l'arrivée des nouveaux venus et à veiller au maintien d'un flux d'investissement raisonnable ? S'agit-il d'une tendance qui fait suite à certaines décisions de la Cour des pratiques restrictives concernant les ententes, et par laquelle l'industrie cherche à éviter les conséquences de ces décisions ? S'agit-il enfin réellement d'une préparation des industries britanniques au Marché commun et à la concurrence européenne ? »[1]. Ces mêmes questions et tant d'autres se posent aussi au sujet de la diversification, où la fusion quelquefois n'est qu'un instrument.

Est-il possible qu'une observation minutieuse des faits et des tendances puisse nous procurer quelques éléments plus concrets en ce qui concerne ce phénomène énigmatique qu'est la diversification ? Michael Gort, dans une étude entreprise à la demande du National Bureau of Economic Research (USA), parue en 1962, tâche d'interpréter les données d'un exemple de l'industrie américaine particulièrement intéressant et significatif[2]. Il arrive entre autres à la conclusion que, en dépit de l'actualité du sujet, la politique de la diversification de l'entreprise industrielle n'est pas une invention récente. En effet, l'analyse de cent onze des plus importantes entreprises américaines montre que la diversification a été plus forte pendant la période 1929-1939 que 1939-1950, mais moins marquée que pendant les années 1950-1954. Il semblerait toutefois que la tendance vers une diversification plus grande des programmes de production se serait intensifiée depuis 1950 et que la création de nouveaux produits en marge du secteur industriel des entreprises en question se réaliserait à un rythme de plus en plus accéléré. Les entreprises ayant augmenté le nombre de leurs activités (1947-1954) sont considérablement plus nombreuses que celles qui les ont diminuées.

Il n'est pas étonnant cependant que les activités secondaires d'une entreprise, définies selon des critères statistiques bien établis, soient aussi d'une importance limitée[3]. En effet, il s'agit en général du lancement de nouveaux produits non encore introduits, d'essais de toute sorte, de nouvelles industries en voie de développement, dont le chiffre d'affaires par la force des circonstances ne peut pas se comparer à celui de l'activité principale d'une grande ou très grande entreprise. Dans six des treize secteurs industriels de l'exemple en question, au moins un tiers des activités industrielles ne comptaient chacune que pour 1 % et moins des salariés de l'entreprise. 45,3 % des activités concernant la production n'atteignaient pas le 2 % du nombre total des salariés, et 32,4 % restaient en dessous de la limite de 1 %.

La diversification varie selon le secteur industriel. Le programme de production est plus homogène et plus stable dans les industries du tabac et du pétrole, plus diversifié dans l'industrie des machines électriques, du caoutchouc et des produits chimiques. Cela ne veut pas dire que le mouvement vers une diversification plus grande suive certaines lois rigides et fixes. Trois possibilités se présentent en théorie aussi bien qu'en pratique. Des entreprises du même secteur industriel et de la même importance poursuivent à ce sujet deux politiques tout à fait dissemblables sans qu'il soit possible d'en analyser le pourquoi. D'autre part, des

---

[1] J. HOUSSIAUX : « Les récentes concentrations en Angleterre » dans *Direction*, mars 1963, p. 246. J. M. BLAIR remarque au sujet de cette politique de diversification : « Of all types of merger activity conglomerate acquisitions have the least claim to promoting efficiency in the economic sense. » (« The Conglomerate Merger in Economies and Law », *Georgetown Law Journal*, été 1958, reproduit dans *Cartel*, 13 (1963) 1, p. 35.) La question concernant *the maximization of profits* a provoqué maints commentaires. On en trouvera un aperçu dans WITTMANN : *loc. cit.*, p. 500-504.

[2] GORT : *loc. cit.*, p. 14-23.

[3] Notamment sur la base du « 1945 Standard Industrial Classification Code » des Etats-Unis.

entreprises provenant de secteurs industriels tout à fait différents peuvent diversifier dans la même direction, souvent dans une industrie particulièrement intéressante et d'une expansion rapide. Le cas le plus fréquent cependant est celui d'un comportement similaire d'entreprises similaires, sans que le résultat de cette politique soit toujours le même. Les entreprises des industries de l'alimentation, par exemple, ne sortent guère de ce secteur, mais montrent d'autre part une diversification assez marquée dans ce cadre très vaste de l'alimentation, où certains nouveaux produits (par exemple les aliments surgelés) exigent des adaptations constantes, mais aussi des investissements considérables.

Ce comportement de l'entreprise face à son marché reste pendant de longues périodes le même, indépendamment des fluctuations conjoncturelles et d'autres influences extérieures. Contrairement à ce qu'on pourrait attendre, le nombre de produits abandonnés pendant une certaine période est aujourd'hui environ trois fois plus grand que pendant les années 1930 et suivantes. Si ces abandons étaient influencés par les fluctuations conjoncturelles, on devrait s'attendre à une tendance encore plus accusée pendant les périodes de crise; c'est le contraire cependant qu'on peut constater. Ce sont donc moins la demande restreinte et les marges réduites de ces temps difficiles qui sont à la base de ce phénomène, mais plutôt l'augmentation de l'activité en général et, peut-être, le fait de la diversification elle-même. Celle-ci, de par sa définition, conduit l'entreprise dans des domaines techniques et économiques qu'elle connaît moins bien, qui sont souvent plus concurrencés et où, par conséquent, le risque d'un échec est plus grand.

C'est pour cette raison notamment que l'entreprise diversifie le plus souvent dans des secteurs industriels avoisinant son activité principale. Le lien peut être matériel: utilisation des mêmes matières premières, des mêmes semi-produits, des mêmes procédés de fabrication ou de procédés similaires; ou non-matériel: un personnel de recherche expérimenté, des vendeurs qui connaissent le marché en question, un team de direction qui, pour une raison ou une autre, saurait développer une idée nouvelle. Ayant souvent le choix entre plusieurs possibilités d'expansion et de diversification, l'entreprise, comme règle générale, choisit l'activité qui du point de vue technologique est la plus proche. Même l'entrée dans une industrie en déclin peut présenter des avantages économiques temporaires, si elle permet par exemple l'utilisation d'une capacité de production excédente ou de certaines matières difficiles à utiliser d'une autre manière.

D'autre part, la technologie est loin d'être la seule ou même la plus importante des déterminantes d'une politique de diversification. Il est intéressant de comparer à ce sujet la croissance de certaines grandes « corporations » depuis le XIXe siècle jusqu'à aujourd'hui avec le développement d'organisations telles que Litton Industries, dont l'activité principale était dès le départ fondée sur une industrie de croissance par excellence [1]. Une entreprise décide de sortir de son activité traditionnelle pour entrer dans un nouveau secteur industriel, parce qu'elle espère y trouver à long terme un profit plus élevé. Elle se sent attirée par les secteurs en expansion rapide ou cherche une plus grande stabilité économique. La logique de cette politique est démontrée par les analyses statistiques, en ce qui concerne les grandes entreprises des Etats-Unis, malgré les difficultés presque insurmontables de mesurer les deux phénomènes en question: la croissance d'une industrie et la stabilité conjoncturelle d'un secteur donné [2].

---

[1] Voir *Time*, 82 (1963), 4 octobre, p. 50; CHARLES WILSON: *The History of Unilever. A Study in Economic Growth and Social Change*, 2 vol., Londres, 1954; ERNEST DALE: *The Great Organizers*, New York-Toronto-Londres, 1960.

[2] Voir GORT: *loc. cit.*, p. 109

Cette convergence des entreprises les plus actives vers les secteurs industriels les plus attrayants influence sans doute ces derniers. Les répercussions immédiates sont probablement une croissance redoublée, des investissements en excès, une pression concurrentielle de plus en plus forte et par conséquent des bénéfices en diminution. Néanmoins, l'attrait de ces secteurs pris dans leur totalité ne diminue pas. Parmi les actions de diversification analysées par Gort, 602 se rapportaient aux secteurs dont la croissance était la plus rapide (30% du total des industries), et 433 cas concernaient les secteurs d'une expansion moins marquée (70 % des industries) [1].

## Les instruments de la diversification

Pour parvenir à son but, une politique de diversification expansive peut avoir recours aux principales possibilités suivantes:

*I. Elargissement du programme de production existant*

*a)* par la recherche et le développement au sein même de l'entreprise;
*b)* en confiant la recherche à des instituts spécialisés;
*c)* en se rendant propriétaire de brevets et de licences.

*II. Fusion avec d'autres entreprises*

*a)* par la fusion proprement dite de deux entreprises de dimensions comparables;
*b)* en absorbant une entreprise qui vient s'intégrer totalement à l'entreprise acquérante;
*c)* en absorbant une filiale avec laquelle existent déjà des liens financiers plus ou moins étroits;
*d)* par des prises de participation, la fusion-scission, les apports partiels d'actifs, etc.

La recherche et le développement, en tant que conditions préalables de la diversification du programme de production, constituent des projets à long terme qui, si on les réalise sérieusement, ne sont possibles qu'exceptionnellement dans les entreprises moyennes et petites [2]. Les coûts et les risques sont trop lourds à supporter et, qui plus est, les obstacles internes d'ordre financier, technique et humain sont, par rapport à d'autres solutions, trop importants pour que cette méthode puisse se traduire par des résultats économiques correspondants. Quoi qu'il en soit, il reste toujours à ces entreprises la possibilité de confier leurs travaux de recherche à des instituts spécialisés dans le cadre de contrats de travail ou de faire l'aquisition de brevets et de licences. Nous n'entrerons pas dans le détail des problèmes que posent ces deux solutions [3].

Un fait notamment caractérise non seulement la politique de la diversification en général — sans qu'on puisse le mesurer exactement — mais la recherche et le développement en particulier: cet instrument d'expansion est le propre d'un nombre relativement restreint d'entreprises, ainsi que cela ressort d'enquêtes américaines effectuées récemment et d'autres études similaires en Europe. Il apparaît en effet que, sur la totalité des entreprises pratiquant la recherche et le développement aux USA (11.800), 3 % (406 entreprises) représentent à elles seules 86 % de l'ensemble de frais engagés pour la recherche [4]:

---

[1] GORT: *loc. cit.*, p. 112.

[2] Cela est valable aussi bien pour les sociétés anonymes au capital dispersé que pour les entreprises familiales. Voir GERLAND: « Les lois de l'expansion des affaires familiales » dans *Entreprise*, n° 405 du 15 juin 1963, p. 19-25.

[3] Voir les articles de MM. Penard et Nicole sur les « Contrats de licence » *Revue économique et sociale*, n° 1, 1964.

[4] Voir le numéro spécial de décembre 1963 de la *Revue économique et sociale :* « Aspects scientifiques et économiques de la recherche ».

*Répartition de l'emploi et des frais de recherche et de développement entre les entreprises suivant leur importance*[1] :

(USA 1959)

| Entreprises classées selon le nombre de salariés | Pourcentage des entreprises | Pourcentage des frais de recherche |
|---|---|---|
| Moins de 1000 | 90 | 6 |
| 1000-4999 | 7 | 8 |
| Plus de 5000 | 3 | 86 |

En analysant ces chiffres, il faut tenir compte du fait qu'il est difficile d'évaluer les frais de recherche dans la petite entreprise et même dans l'entreprise moyenne et que ce tableau fausse par conséquent la situation effective en faveur des grandes entreprises, et cela dans une proportion impossible à déterminer. Il en ressort néanmoins que la recherche industrielle, dont le but principal est d'améliorer les produits existants ou de créer de nouveaux produits, n'a jamais été organisée et coordonnée d'une manière aussi systématique qu'aujourd'hui. Un pourcentage important mais difficile à estimer sert à fortifier la position vulnérable de l'entreprise travaillant pour un marché seulement en cherchant des possibilités de diversification. Que ce même effort implique ce que Schumpeter appelait « le processus de la destruction créatrice » est un fait trop connu pour qu'on y insiste ici. Le laps de temps qui est nécessaire pour développer un nouveau produit se raccourcit de plus en plus. Il a fallu 112 années pour faire de l'invention de la photographie un produit commercial; 56 ans pour le téléphone, 35 ans pour la radio, 15 ans pour le radar, 12 ans pour la télévision. Mais il a fallu seulement 6 ans pour faire de la bombe atomique une réalité militaire et 5 ans pour que le transistor quitte le laboratoire et entre sur le marché[2]. C'est pour cette raison que cette méthode organique, mais relativement lente qu'est la recherche, court toujours le risque d'être rattrapée et dépassée par l'évolution dynamique du marché. La protection des brevets se fait chaque jour plus problématique et le profit de monopole, qui en découle pendant une certaine période d'introduction du nouveau produit, se voit menacé de plusieurs côtés: par la concurrence directe de plus en plus forte, par la concurrence indirecte, par les innovations des autres et par sa propre recherche[3].

Du point de vue tactique, on parle quelquefois de *diversification offensive* et de *diversification défensive* — étant entendu qu'il est difficile de tirer une ligne de démarcation entre ces deux variantes. On entend par « défensive » une diversification visant principalement à satisfaire les besoins toujours renouvelés du marché ou dictée par l'activité de la

---

[1] National Science Foundation: *Funds for Research and Development in Industry 1959*, interprété par GERHARD SCHÄTZLE: « Forschung und Entwicklung in der amerikanischen Industrie », *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, NF 15 (1963) 3, p. 105.

[2] TEX THORNTON (Litton Industries), cité dans *Time*, 82 (1963) du 4 octobre, p. 51.

[3] Voir *Time*, 82 (1963), du 29 mars: « Research — The Short Happy Life ». Cet article contient de nombreux exemples à ce sujet, tirés d'un passé très récent.

concurrence. Cette politique est en revanche offensive lorsque, non contente de suivre le besoin, elle crée en quelque sorte ce besoin. La diversification défensive est imposée à l'entreprise de l'extérieur; elle peut être coûteuse. La méthode offensive ne se justifie du point de vue économique que si elle aboutit par la suite à un rendement plus important. Pour survivre cependant, l'entreprise n'a au fond qu'une seule défense à sa disposition: anticiper l'avenir aussi exactement que possible. Les preuves de cet effort sont, entre autres, les dépenses pour la recherche. Elles ont enregistré dans leur ensemble un accroissement insoupçonnable depuis la guerre:

*Capitaux engagés dans l'industrie des USA pour la recherche et le développement* [1]

| Année | Capitaux en millions de dollars | Frais de recherche en pour-cent du produit national brut |
|---|---|---|
| 1920 | 48 | 0,05 |
| 1927 | 120 | 0,13 |
| 1933 | 170 | 0,30 |
| 1940 | 336 | 0,33 |
| 1945 | 990 | 0,46 |
| 1953 | 3.630 | 1,0 |
| 1956 | 6.588 | 1,5 |
| 1959 | 9.610 | 2,0 |
| 1961 | 10.891 | 2,1 |

Pour la dernière année mentionnée (1961), l'Etat et les industries ont contribué respectivement pour 59 % et 41 % au financement.

## L'intégration conglomérée

Le terme d'intégration prête à confusion. Selon une terminologie assez courante, surtout aux Etats-Unis, l'intégration tout court vise le phénomène appelé aussi intégration verticale, dont le but est de contrôler plusieurs ou tous les stades de production d'un secteur industriel. Comprise de cette façon, l'intégration (verticale) est pour ainsi dire l'opposé de la diversification. En d'autre mots: l'intégration horizontale, l'intégration verticale et la diversification sous la forme de l'intégration conglomérée présentent trois cas, trois possibilités de croissance et trois possibilités d'employer au mieux les ressources toujours limitées de l'entreprise sur le plan financier, mais aussi en ce qui concerne la réserve de capacité. L'une des possibilités n'exclut pas nécessairement les deux autres, mais rares sont les cas où l'une des alternatives ne prédomine pas fortement.

---

[1] SCHÄTZLE; *loc. cit.*, p. 100; rappelons aussi MAX BRUGGMANN: *Betriebswirtschaftliche Probleme der industriellen Forschung*: Winterthour, 1957, en ce qui concerne la situation en Suisse. Voir aussi le numéro d'octobre 1963 de la *Revue franco-suisse* et celui de décembre 1963 de la *Revue économique et sociale.*

Depuis les temps assez lointains où l'industriel allemand Hugo Stinnes réussit à rassembler un conglomérat d'environ 2000 entreprises, l'intégration conglomérée a été considérée longtemps comme l'expression la plus typique d'une volonté de puissance à la fois illogique et illégale[1]. Illogique dans le sens que cette forme de concentration industrielle ne semblait pas viser le monopole d'un marché comme d'autres formes de concentration, ni la domination d'un secteur industriel depuis les matières premières jusqu'au dernier produit fini. Illégale en ce qu'elle représentait dans les cas les plus en vue une puissance économique trop considérable pour être tolérée sans autre. La législation restrictive cependant, en premier lieu celle des Etats-Unis, n'adopte pas une attitude claire quant à l'intégration conglomérée, pour la simple raison que l'effet de ces organisations sur le marché n'est pas encore bien connu[2].

La modalité principale de l'intégration conglomérée est la fusion de deux entreprises, procédé qui ne se distingue pas toujours clairement de l'acquisition d'une société d'importance secondaire par une entité plus puissante. On distingue d'habitude aux Etats-Unis trois vagues de fusions: la première remonte aux années 1880, la deuxième est intervenue en 1920 et la dernière après la guerre de 1939-1945. Cette phase ne semble pas encore toucher à sa fin. Au cours de la décennie 1951-1961, l'industrie alimentaire et notamment celle des produits laitiers occupait le devant de la scène. L'importance de cette concentration ressort du fait que, pendant cette période, sept des sociétés les plus importantes de ce secteur industriel ont acquis 462 entreprises, la première place revenant à deux sociétés avec plus de 100 reprises chacune.

Dans le cadre plus vaste de ce développement, l'intégration conglomérée semble gagner de l'importance par rapport aux intégrations horizontales et verticales. Pour la période allant de 1940 à 1947, la Federal Trade Commission a calculé les pourcentages suivants:

| | |
|---|---|
| Intégration horizontale . . . . . | 60 % |
| Intégration verticale . . . . . | moins de 20 % |
| Intégration conglomérée . . . . . | plus de 20 % |

Pour la période 1951-1954, on peut admettre que la moitié environ de toutes les fusions se rattache à la diversification. Dans certains cas extrêmes, il arrive qu'une entreprise change totalement de caractère, déplaçant son centre de gravité vers des industries entièrement indépendantes de son propre secteur industriel. Citons comme exemple parmi tant d'autres la Textron Incorporated, qui, à la suite d'un certain nombre de fusions, se classait parmi les entreprises les plus importantes de l'industrie américaine des textiles. En 1951, Textron n'avait pas d'autre activité en dehors des textiles. En 1961, le 15 % seulement de son chiffre d'affaires se rapportait aux textiles[3].

---

[1] Marbach écrit à ce sujet: « Nun hat man es aber erlebt, dass Konzerne ganz planlos zusammengestoppelt wurden; einmal aus Machtgier; einmal, um mit direkt nicht verwendbaren flüssigen Mitteln « etwas anfangen zu können »; einmal aus einer Art Sammelmanie heraus. » (FRITZ MARBACH: *Monopolistiche Organisationsformen,* Berne, 1950, p. 31.)

[2] Voir le commentaire de Mestmäcker à ce sujet: « Ob Zusammenfassungen solcher Unternehmen, die weder horizontal noch vertikal miteinander verbunden sind (conglomerate merger), unter Section 7 Clayton Act fallen, ist zweifelhaft; denn die Wirkungen des Zusammenschlusses auf den Markt sind nicht mit Sicherheit bestimmbar. » (ERNST-JOACHIM MESTMÄCKER: « Die Unternehmenskonzentration im ausländischen Recht » dans *Die Konzentration in der Wirtschaft,* t. II, p. 1030.) Le rapport concernant le Celler-Kefauver-Amendment de la section 7 du *Clayton Act* souligne toutefois que la loi, dans sa nouvelle forme, doit comprendre toutes les formes d'intégration, y inclus l'intégration conglomérée.

[3] D'après K. I. ROBERTS: « Conglomerate Mergers », et F. D. BOGGIS: « Merger Movements in Industry: The Diversification Threat » dans *Cartel,* 13 (1963)1, p. 85 et 34. Voir aussi JEAN DENIS: « Douze années de contrôle des fusions aux Etats-Unis » dans *Direction,* février 1963, p. 193-201.

Cet exemple montre, entre autres, que les différents procédés de l'intégration conglomérée permettent à l'entreprise de se développer beaucoup plus rapidement que d'autres qui n'ont recours qu'à la croissance dite organique. Ce procédé cependant demande des ressources considérables. De même que la recherche, l'acquisition d'autres entreprises dans d'autres secteurs industriels caractérise avant tout les grandes « corporations ». Parmi les 1000 sociétés industrielles américaines les plus importantes étudiées par la Federal Trade Commission, les 15 premières étaient très fortement diversifiées, c'est-à-dire que leurs activités se répartissaient pour la plupart entre 16 et 50 industries et davantage; les entreprises d'importance moyenne (100) accusaient une diversification modérée et les plus petites de ces « grandes » présentaient une diversification minime. D'autre part — et ceci souligne l'importance des fusions comme moyen de croissance — les 38 trusts industriels les plus puissants des USA avaient accusé entre 1928 et 1956 un taux de croissance de 9,1 %, alors que la moyenne nationale s'établissait entre 5 et 6%[1]. La relation directe entre la grandeur d'une entreprise et le degré de sa diversification ressort du graphique suivant (p. 134).

Ce graphique se base sur une source digne de foi: la Federal Trade Commission; s'il ne représente pas la réalité, mais une image qui fausse légèrement les proportions à un degré difficile à déterminer, la raison en réside dans des méthodes d'analyse encore par trop rudimentaires[2].

La forme juridique de l'intégration de deux ou plusieurs sociétés est, dans ce contexte, d'une importance secondaire. Une procédure cependant mérite d'être mentionnée: les « take-over bids », qui, en dehors des USA, sont en usage en Grande-Bretagne notamment. Ce sont des offres d'achat pour la totalité ou la presque totalité du capital-actions d'une société, permettant à la société absorbante de prendre le contrôle d'une affaire même sans l'accord préalable des dirigeants de l'entreprise en question. A l'heure actuelle, l'exemple classique reste celui de l'offre Reynolds-Tube Investments aux 14.000 actionnaires de la British Aluminium Company en 1958-59, qui fit passer une entreprise britannique d'une envergure considérable (fin 1957, le capital actions se chiffrait à £ 27.250.000 et l'actif à £ 42.300.000) aux mains d'un groupe américain. Le cas ICI-Courtaulds en 1962 d'autre part a montré que cette procédure agressive n'atteint pas nécessairement le but recherché. Elle est toutefois une des expressions les plus caractéristiques d'une certaine « philosophie de la diversification » qui vise peut-être moins la sécurité, la stabilité et d'autres vertus traditionnelles que la *puissance économique* et la *croissance rapide*.

---

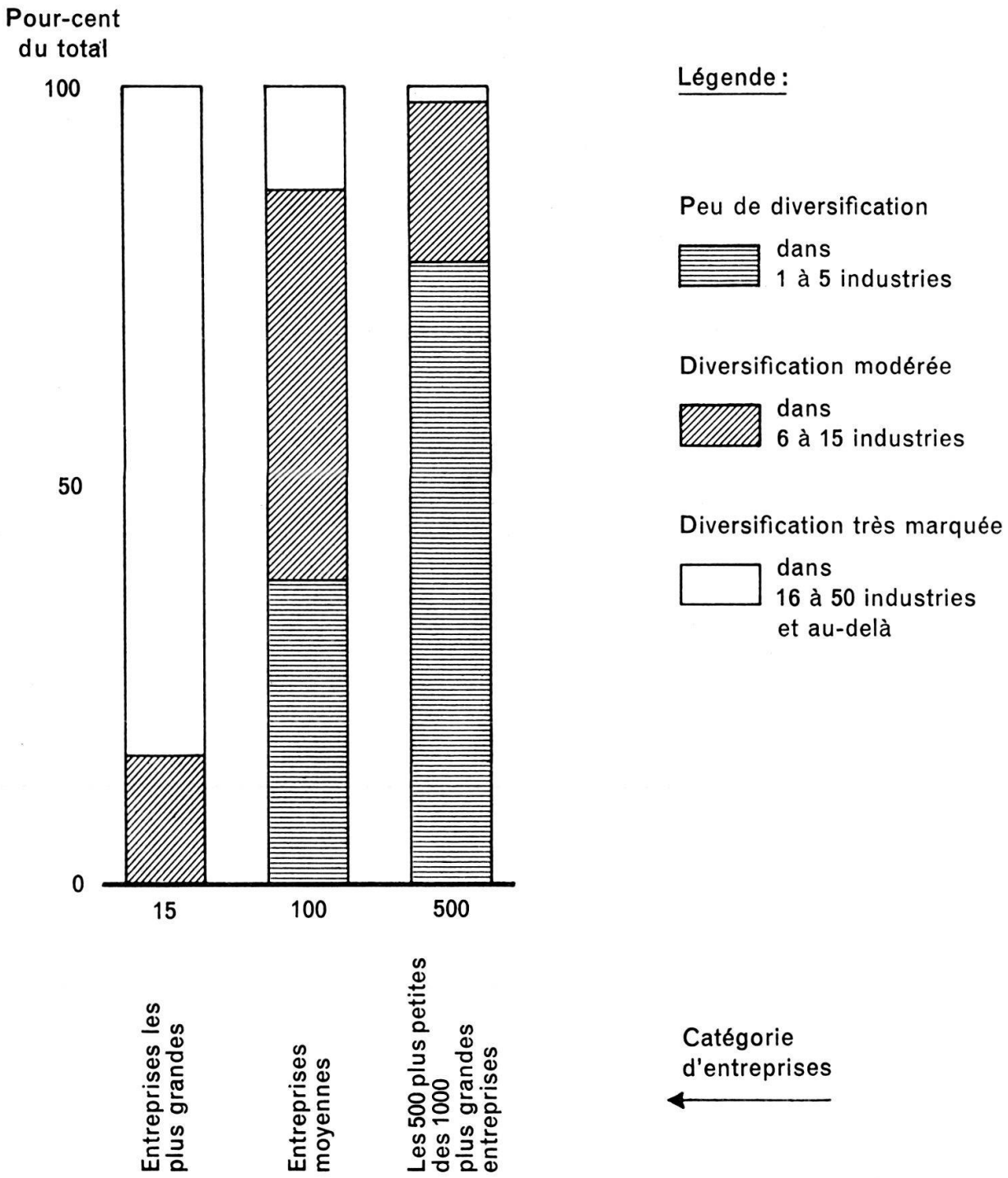
[1] ANDERSON, ANSOFF, NORTON et WESTON: « Planning for Diversification Through Merger » dans *California Management Review*, I (1959) 4, p. 26-27. D'autre part, selon Christian Gasser, le personnel de l'industrie suisse des machines s'est développé de 1937-1938 à 1957-1958 comme suit:

| Entreprises | | Taux d'accroissement annuel du personnel |
|---|---|---|
| Avec plus de 2000 ouvriers | | 2,69 % |
| Avec 1000-2000 ouvriers | | 3,10 % |
| Avec 500-1000 ouvriers | | 5,25 % |
| Avec moins de 500 ouvriers | estimé entre | 6,0 et 6,5 % |

L'interprétation de ces chiffres, d'autre part, demande une connaissance approfondie de l'industrie, des circonstances et de certaines interdépendances dont l'analyse dépasserait le cadre de ce travail. Voir KARL HAX: « Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie » dans *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, 13 (1961) 1, p. 25, note 41; GERHARD FÜRST :« Konzentration der Betriebe und Unternehmen » dans *Die Konzentration in der Wirtschaft, loc. cit.*, t. I, p. 71-177.

[2] « Some useful information about the differences between companies of different size is presented; but again, because of the ambiguity and non-comparability of product classes, one cannot appraise the significance of the comparative diversification of different companies. » (PENROSE: *loc. cit.*, p. 108.)

*Diversification et grandeur de l'entreprise aux USA en 1950*[1]




[1] D'après: *Report of the Federal Trade Commission on Industrial Concentration and Product Diversification in the 1000 Largest Manufacturing Companies, 1950,* Washington D.C., 1957.

## Les conséquences de la diversification et de l'intégration conglomérée

Toute croissance crée des problèmes. Plus elle est rapide, plus les tensions sont grandes, et cela aussi bien au sein de l'entreprise elle-même qu'en dehors de celle-ci. Elles mettent à très forte contribution le génie d'organisation des responsables et surtout leur sens des « relations humaines ».

Il n'est guère possible aujourd'hui de mesurer les effets de cette politique par des méthodes exactes et statistiques. La publicité de la société anonyme ne permet pas non plus d'analyser de près les conséquences d'une gestion visant à la diversification, celle-ci étant toujours mêlée à d'autres éléments impossibles à isoler, telles les influences variées des marchés, de la conjoncture, de la concurrence qui « falsifient » le résultat de cette politique, soit dans le sens positif, soit dans le sens négatif [1].

Malgré l'absence de chiffres et de statistiques, l'étude d'un certain nombre de cas isolés permet de tirer quelques conclusions des nombreuses tentatives de diversification. Celle-ci peut être imposée par les mutations scientifico-techniques ou économiques en dehors de l'entreprise, mais elle peut trouver aussi sa raison d'être dans des difficultés purement internes. Dans les deux cas, il s'agit d'une diversification défensive qui risque fort de ne pas aboutir. « La diversification résout quelques problèmes, mais en crée d'autres [2]. » Elle ne constitue pas une formule qui permettrait de contrebalancer les effets souvent désastreux d'une planification superficielle, d'une organisation déficiente, d'un effort de vente mal dirigé. La politique de la diversification est moins une tactique pour la solution des problèmes quotidiens de l'entreprise, qu'une stratégie à long terme qui certes tient compte de l'évolution constante des marchés, mais qui poursuit en même temps une politique offensive de croissance.

Faute d'une définition généralement acceptée du terme « diversification », la part du risque ne peut être qu'estimée. Parmi 922 nouveaux produits lancés sur le marché américain avant 1960 par 65 entreprises de premier plan, 49 % seulement ont été considérés comme ayant eu du succès, malgré toutes les études et recherches entreprises pour le garantir. La grande entreprise d'autre part semble mieux équipée pour acquérir et intégrer d'autres sociétés. Une enquête relativement récente, basée il est vrai sur seulement 128 acquisitions, révèle une corrélation tout à fait positive entre le nombre d'acquisitions par société et la qualité des résultats. Les entreprises ayant fait une ou deux acquisitions seulement n'ont marqué de bons résultats que dans 27 % des cas; les entreprises avec 5 à 10 acquisitions d'autre part ont atteint de bons résultats dans 62 % des cas [3].

---

[1] Voir KARL KÄFER: « Konzentration und Publizität » dans *Die Konzentration in der Wirtschaft, loc. cit.*, t. III, p. 1603-1631.

[2] J. G. SHENNAN de l'Elgin National Watch Company, dans *American Management Association : General Management Series*, n° 177, New York, 1955: *Case Studies in Diversification*, p. 21. Les problèmes d'organisation en relation avec la croissance de l'entreprise sont traités dans H. U. BAUMBERGER: *Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen*, Berne, 1961.

[3] BOOZ, ALLEN et HAMILTON: *Management of New Products*, 1960, p. 15 et 20. En ce qui concerne les deux principales méthodes de croissance (la recherche et les acquisitions et leur influence sur le taux de croissance), voir VALENTIN KENESSEY: « Langfristige Wachstumsfaktoren und das unternehmerische Wachstum » dans *Industrielle Organisation*, 32 (1963) 4, p. 109, ainsi que l'article du même auteur à paraître dans la *Revue économique et sociale*.

## Diversification et concentration industrielle

A première vue, ces deux termes sont nettement contradictoires. Nous avons en effet l'habitude de mesurer la concentration industrielle avant tout dans les deux domaines de l'intégration verticale et horizontale, sans tenir compte de la troisième variante: l'intégration conglomérée. Or, il s'avère que la grande entreprise ne montre pas seulement une croissance plus marquée que l'entreprise moyenne ou petite — phénomène qui résulte inévitablement de la concentration — mais qu'elle se diversifie plus nettement que celle-ci. Un des problèmes qui se posent est donc de savoir s'il y a une relation directe entre la croissance plus rapide de la grande entité et sa diversification relativement plus grande. Il serait prématuré d'y donner une réponse dans un sens ou dans l'autre. La politique de diversification des « corporations » révèle une tendance très nette vers les industries d'expansion rapide et un souci constant d'anticiper l'avenir et ses possibilités de croissance. D'autre part, les statistiques ne permettent pas de séparer clairement la diversification et l'intégration conglomérée d'autres formes de croissance.

Un fait cependant mérite d'être mentionné: la décentralisation souvent très poussée de la grande entreprise, qui neutralise jusqu'à un certain point les effets négatifs de la concentration. De ce fait, les frais administratifs n'augmentent pas en proportion de la grandeur de l'entreprise et cette dernière ne semble pas risquer à un certain point de trouver un obstacle insurmontable à sa croissance dans une sorte d'hypertrophie administrative[1]. En effet, et contrairement aux prophéties, les grandes organisations continuent à se développer, et les effets de la loi de Parkinson ne sont pas visibles ou sont rapidement corrigés.

---

[1] Une autre opinion est émise par EMIL KÜNG: « Die Auseinandersetzung zwischen Gross- und Kleinbetrieb » dans *Wirtschaft und Recht*, 4 (1952) 4, p. 275. Le matériel statistique à notre disposition aujourd'hui nous permet de tirer certaines conclusions des faits. « There is no evidence to support the proposition often advanced that « diseconomies of size » will arise at some point in a firm's growth and that the large firm will eventually become inefficient. » (PENROSE: *loc. cit.*, p. 261.)