



DIVERSIFIER *ses activités*

La diversification consiste à ajouter de nouvelles activités à une entreprise. Elle permet de limiter les risques et d'en améliorer la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés. Quatre cas d'école.

I

nnovation produits, stratégie export, ouverture de points de vente, offre complémentaire... Selon le vieil adage « *il ne faut pas mettre tous les œufs dans le même panier* », une entreprise a tout intérêt à se diversifier pour limiter les risques. Le lancement d'une nouvelle offre peut en effet permettre de gonfler le chiffre d'affaires et d'élargir la cible de clientèle.

Cela peut également, en cas de coups durs, sauver un pan de l'activité. Le constructeur de bateaux Beneteau, fortement impacté par la crise et l'arrêt de ses commandes, s'est ainsi recentré sur son activité d'habitat de loisirs en développant une offre de maisons modulaires en bois. Il maintient aujourd'hui le

cap grâce à cette diversification salutaire. Une bonne politique de diversification ne peut cependant s'opérer que si l'entreprise est solide et bien implantée sur son marché. « *J'ai attendu trois ans avant de lancer ma nouvelle offre. Je voulais d'abord consolider ma première activité* », témoigne Cécile Viano, créatrice des crèches Ursule et Zoé et de l'Espace à jouer.

En effet, qu'il s'agisse d'un lancement de produit ou d'export, retenez qu'une stratégie de diversification est gourmande en temps et en investissements. Il est donc primordial de bien peser le pour et le contre avant de se lancer dans cette nouvelle aventure entrepreneuriale. ■

1

CAS D'ÉCOLE

Diversifier les moyens de communication pour gagner en visibilité

**FRANÇOIS ET NICOLAS BERGERAULT,
FONDATEURS DE L'ATELIER DES CHEF**



© DR

L'Atelier des chefs, c'est l'histoire, ou plutôt le conte de fées, de deux frères réunis en 2003 par leur passion commune de la cuisine.

« Un jour, mon frère m'a appelé de Toronto. Il venait de découvrir une boutique de

cuisine dans laquelle il était possible de tout essayer avant d'acheter. Il m'a proposé de lancer le business en France », raconte François Bergerault. Un an après, les deux frères ouvrent un atelier de cuisine de 275 m² en plein cœur de Paris, agrémenté d'une petite boutique de vente d'ustensiles et de livres.

« Rapidement, nous avons compris que pour assooir notre marque sur un marché naissant à l'époque il faudrait nous diversifier. Nous avons décidé de lancer des kits à cuisiner comprenant une recette et tous ses ingrédients prédosés. » Mais le projet tombe à l'eau, faute de moyens financiers et de communication.

« L'idée était bonne, mais nous étions mal préparés. » D'autres modèles de distribution sont alors testés pour faire connaître la marque. En 2005, l'Atelier des chefs ouvre ainsi des corners aux Galeries Lafayette Maison, puis au Printemps et au BHV. En 2008, la petite entreprise en croissance, désireuse d'accélérer son développement, s'ouvre à la franchise et, un an plus tard, des produits de marque Atelier des chefs (épices, couteaux, mélanges aromatiques) sont créés en partenariat avec plusieurs fournisseurs. La création d'un site Internet va donner une impulsion supplémentaire à l'entreprise. « Nous avons mis en ligne des vidéos de recettes et des conseils pour bien cuisiner. En un an, nous sommes passés de 100 000 visiteurs par mois à un million », se félicite François Bergerault. Mais surtout, le site va servir de relais de croissance. « En mai 2010, nous avons sorti un livre de cuisine. À chaque page, grâce à la présence d'un flash tag, les lecteurs équipés d'un smartphone peuvent se connecter sur le site et voir la vidéo de la recette qu'ils ont choisie. » Du jamais vu dans le monde de l'édition et des livres de cuisine. Plus de 10 000 exemplaires ont été vendus.

2

CAS D'ÉCOLE

Diversifier les activités pour répondre à un nouveau besoin

**CÉCILE VIANO, CRÉATRICE D'URSULE ET ZOÉ
ET DE L'ESPACE À JOUER**



© DR

Les enfants, c'est son dada ! bercée par une mère puéricultrice et des années de baby-sitting, Cécile Viano a pourtant bifurqué vers la finance. Mais ses vieux démons sont revenus

à la charge. « Enceinte, j'ai été,

comme beaucoup de parents, confrontée à des problèmes de garde. L'idée m'est alors venue de créer une crèche privée. » La jeune femme négocie alors son départ et se lance dans ce projet faramineux.

« On ne crée pas une crèche en six mois. Il faut respecter des normes, obtenir des agréments, trouver des locaux, obtenir des financements conséquents. »

Elle intègre l'incubateur Paris Pionnière, obtient un prêt d'honneur de Paris Entreprendre et une banque finit par la suivre. « J'ai convaincu une poignée d'amis de se porter caution pour mon projet. C'était le seul moyen de satisfaire la demande de la banque. » Finalement, un an et demi après le lancement du projet, la crèche ouvre ses portes en 2007 dans les locaux d'une ancienne imprimerie totalement rénovée. Rapidement, l'établissement trouve sa vitesse de croisière et affiche complet à la fin de la première année d'activité. « Étant très à l'écoute des parents, j'ai découvert un nouveau besoin. Beaucoup se plaignaient de ne pas trouver à Paris d'espace de jeux pour les enfants. Cela m'a donné une autre idée. » En janvier 2010, elle lance ainsi L'Espace à Jouer. Le principe : 300 m² couverts avec des jeux et des ateliers multiples (éveil musical, baby karaté, danse...). « J'ai construit ce projet en me servant de mes erreurs passées. J'ai cherché un local dans le neuf pour éviter des travaux trop coûteux et trop longs. J'ai fait entrer un business angel dans le capital qui m'a apporté deux tiers des financements. Cela a facilité mes négociations avec la banque.

Cette fois, j'ai même pu m'offrir le luxe de refuser sa demande de nantissement. » Mais surtout, l'opération a été nettement plus rapide et a généré du chiffre d'affaires quasi immédiatement, dès l'ouverture. « L'expérience a joué en ma faveur. Je n'étais plus une débutante qui débarquait dans l'univers de la petite enfance et de la création d'entreprise. »

3

CAS D'ÉCOLE

Se diversifier pour créer une marque globale

MICHEL DE ROVIRA ET AUGUSTIN PALUEL MARMONT, CRÉATEURS DE MICHEL ET AUGUSTIN



Ils ont commencé avec trois francs six sous en 2005, en confectionnant des petits sablés dans leur cuisine et en vendant dans l'épicerie en bas de chez eux. Six ans plus tard, Augustin Paluel Marmont et Michel de Rovira ont fait

du chemin. Les deux copains dirigent aujourd'hui une PME de 30 personnes dont le chiffre d'affaires frôle les 15 millions d'euros. Leurs produits sont présents dans tous les rayons des supermarchés français mais aussi à l'étranger, notamment au Japon et en Russie, où ils cartonnent. Leur secret :

de l'audace, encore de l'audace, toujours de l'audace. « Nous essayons d'innover sans cesse en renouvelant notre gamme de produits. En 2006, nous avons lancé les yaourts à boire, en 2007 les glaces, en 2008 les fruits mixés et en 2010 les desserts frais », raconte Augustin Paluel Marmont. À ce rythme effréné, les deux entrepreneurs confessent de fausses bonnes idées et quelques flops. « Les glaces au yaourt et les fruits mixés en grand format n'ont pas marché. Pour éviter ces faux pas, nous testons davantage les produits avant de commercialiser. »

Régulièrement, Augustin Paluel Marmont prend son bâton de pèlerin et va sonder les gens dans le métro. Les soirées portes ouvertes du jeudi sont également un bon moyen de recueillir le sentiment des consommateurs. « Ils nous donnent leurs impressions. C'est toujours un très bon point de départ. » Car Michel et Augustin ne manquent pas d'idées. Après l'alimentaire, ils ont décidé de se lancer dans le textile avec des T-shirts et des tabliers. Ils veulent également organiser des ventes flash en ligne pour créer du buzz et accroître leur notoriété. Mais le plus surprenant reste à venir. « En septembre prochain, nous allons ouvrir une boutique dans Paris. On y trouvera tous nos produits, mais également un espace détente, une sorte de coffee lounge. Nous réfléchissons également à la création d'un hôtel, sans chichi, genre pension de famille, respectueux de nos valeurs. » Le projet est encore dans les cartons, mais les deux entrepreneurs se rêvent déjà en trublions de l'hôtellerie.

4

CAS D'ÉCOLE

Un nouveau projet pour expérimenter une nouvelle « façon de vivre »

TRISTAN LECOMTE, FONDATEUR DE PUR PROJET ET D'ALTER ECO



Retour aux sources pour Tristan Lecomte. Cet entrepreneur, diplômé de HEC, a quitté en mars dernier la présidence d'Alter Eco, l'entreprise de commerce équitable qu'il a fondée et dirigée pendant plus de

douze ans. Direction la Thaïlande, où il vit depuis fin 2010, et d'où il dirige Pur Projet, sa nouvelle activité.

« Après toutes ces années, j'ai eu envie de vivre autre chose et d'expérimenter une nouvelle façon de vivre. Alter Eco est aujourd'hui une entreprise reconnue dans son secteur. Elle n'avait plus besoin de moi »,

confie l'entrepreneur. L'entreprise a, il est vrai, connu un succès grandissant au fil des années, multipliant les produits issus du commerce équitable pour arriver à une centaine de références (café, thé, chocolat...) et un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros.

« Lors de mes nombreux voyages, j'ai souvent rencontré des petits producteurs locaux mais je n'ai jamais passé plus de 15 jours avec eux. J'ai eu envie de vivre aussi cette aventure », raconte-t-il. Il est aujourd'hui lui-même producteur de riz bio en Thaïlande.

« Le matin, je plante le riz et, l'après midi, je participe à des confcalls pour développer Pur Projet. Je n'ai pas besoin d'être en France. Les nouvelles technologies me permettent d'être en relation quotidienne avec les clients. » La nouvelle activité de Tristan Lecomte s'inscrit dans le droit chemin de son parcours d'entrepreneur social. « Je propose aux entreprises de faire des bilans carbone et de les accompagner dans leur démarche de réduction de carbone. Je suis en contact avec les plus grandes entreprises mondiales, implantées aux quatre coins du globe. Je me sens utile », confesse la figure de proue de l'entrepreneuriat social en France, désignée par le magazine *Time* comme l'une des 100 personnalités les plus influentes en 2010. L'entreprise a déjà convaincu des sociétés comme Vinci, Vittel, Leclerc ou Picard de participer à des programmes de reforestation pour compenser leurs émissions de carbone. Plus de 2,5 millions d'arbres ont ainsi été plantés à travers le monde depuis le lancement de Pur projet.