

Guide de diversification pour les PMI sous-traitantes

Nodal Consultants

Novembre 1997

Ministère de l'Economie,
des Finances et de l'Industrie



**Secrétariat
d'Etat à l'Industrie**

Direction de l'Action Régionale
et de la Petite et Moyenne Industrie

Préface

Dans une économie dominée par la mondialisation de l'offre et par les nouvelles exigences des consommateurs, l'activité d'un secteur industriel peut, dans un pays donné, varier de façon brutale et imprévisible.

Or, les entreprises françaises de sous-traitance réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires avec des clients appartenant à un seul secteur industriel. De plus, les sous-traitants sont liés pour beaucoup à un nombre restreint de clients : près d'un sur deux dépend, pour au moins 50 % de son chiffre d'affaires, de ses trois principaux clients.

La diversification sectorielle des marchés devient un enjeu fort pour la pérennité des entreprises de sous-traitance et le maintien de l'emploi : une étude récente, menée par le secrétariat d'Etat à l'Industrie, a montré que la sous-traitance reçue par les entreprises implantées en France concerne 730 000 emplois, soit 26 % des effectifs employés dans les entreprises de l'industrie manufacturière.

Cette situation place les entreprises de sous-traitance dans une position de risque. Aussi, l'objectif de ce guide est de faire prendre conscience aux chefs d'entreprise de cette situation et de les inciter ainsi à engager une réflexion stratégique en vue d'une diversification de leurs activités.

Ce guide n'a d'autres prétentions que de les aider à conduire cette démarche de diversification par une méthodologie et des conseils qui les guideront dans leur action.

Je forme le vœu que ce document constitue un support utile en faveur de la diversification d'activités. La compétitivité de nos entreprises et, donc, la sauvegarde de notre tissu industriel et de nos emplois en dépendent pour partie.

Christian PIERRET
Secrétaire d'Etat à l'Industrie

Sommaire

1. Pourquoi ce guide ?

2. Quels sont les enjeux et les apports d'une diversification sectorielle ?

3. Votre PMI doit-elle se diversifier ?

4. Votre PMI peut-elle se diversifier ?

5. Dans quels secteurs rechercher ?

6. Quels sont les risques, les coûts et les facteurs de succès ?

7. Comment procéder pour réussir votre diversification ?

8. Annexes

1. Pourquoi ce guide ?

Ce guide s'adresse aux dirigeants de PME-PMI et des très petites entreprises (TPE) de la sous-traitance industrielle. Il est destiné à aider dans leur démarche de diversification dans d'autres secteurs que celui de leur activité actuelle.

Il concerne les principaux métiers de la sous-traitance industrielle française : l'électronique, le travail des métaux, la mécanique générale, la fonderie, la plasturgie... Beaucoup de PME-PMI et de très petites entreprises de ces métiers interviennent dans un nombre limité de secteurs clients et ne travaillent qu'avec quelques donneurs d'ordres. Ils sont alors en situation de forte dépendance et donc de risque. La diversification sectorielle est l'un des moyens de limiter ces risques. Elle peut aussi apporter d'autres avantages : développement et pérennité de l'entreprise, amélioration de la rentabilité, valorisation de l'entreprise.

La diversification doit être préparée et réalisée en respectant certaines règles et en suivant une méthode précise. Elle demande une forte implication et des qualités particulières au dirigeant, à l'encadrement et à l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise (ouverture et adaptabilité, capacité à se reconverter et à saisir des opportunités, ténacité et capacité à gérer dans la durée...).

Ces méthodes, et leur mode d'emploi, sont présentés dans ce guide, avec un souci de mise en œuvre pratique. Compte tenu de la faible disponibilité des dirigeants de PMI, il se limite à l'essentiel.

Contenu du guide

Le guide, réalisé par le cabinet Nodal Consultants, se compose de 6 chapitres.

- L'introduction présente les apports et les enjeux de la diversification sectorielle, son importance en France et en Europe, avec des illustrations d'expériences vécues.
- Deux chapitres doivent ensuite vous aider à décider s'il est opportun pour votre entreprise de se diversifier :
 - Devez-vous diversifier votre entreprise ? Quelles sont les grandes lignes de votre stratégie de développement ? La diversification est-elle compatible avec cette stratégie, et quels pourraient en être les résultats ?
 - Pouvez-vous vous diversifier ? En avez-vous les moyens et quels sont les points forts de votre entreprise sur lesquels s'appuyer pour en assurer le succès ?
- Après cette analyse, si une diversification est opportune, le chapitre suivant permettra d'orienter votre recherche. Compte tenu de votre secteur d'activité et des caractéristiques de votre entreprise (métiers, taille, types de clients...), il vous guide dans le choix de secteurs potentiels de diversification.
- Avant d'aller plus loin dans l'identification de projets de diversification concrets pour votre entreprise, il importe d'évaluer à la fois les risques, les coûts et les conditions de succès d'une telle démarche. En effet, la diversification a toujours une incidence sur l'organisation interne et l'image de la société. Elle nécessite du temps et implique des coûts (investissements humains, techniques et commerciaux, coûts de fonctionnement) qui ne sont pas négligeables.
- Enfin, la démarche à suivre et son mode d'emploi pour identifier le projet spécifique à votre entreprise, et le mettre en œuvre, ainsi que les différents partenaires à solliciter pour vous assister sont présentés dans le dernier chapitre.

Ce guide est votre propriété. En particulier, les questionnaires et grilles d'analyse qu'il contient sont des outils de travail à votre propre usage interne.

Résumé des enseignements du guide

Les cinq principaux enseignements de ce guide sont les suivants :

- la diversification est une démarche stratégique qui engage fortement l'avenir de la société. Elle doit être anticipée et menée dans la durée. Elle nécessite une implication et une ouverture de son dirigeant et de ses équipes. L'application d'une méthode rigoureuse est un gage de la réussite car les "bonnes" opportunités ne se trouvent pas par hasard ;
- les moyens à mettre en œuvre sont parfois importants. Ils ne sont pas seulement financiers et techniques, mais aussi humains. La démarche est consommatrice du temps de l'encadrement et du dirigeant, car elle nécessite souvent une remise en cause profonde de l'organisation et du mode de management ;
- le choix du projet de diversification peut se réaliser en trois phases principales :
 - l'identification globale ou par "touches successives" des marchés de diversification est effectuée en accord avec la stratégie et les moyens de l'entreprise : sélection de quelques domaines, puis analyse plus détaillée pour détecter plusieurs projets potentiels et enfin choix d'un projet et des opportunités de réalisation ;
 - l'analyse détaillée des compétences de l'entreprise qui seule permettra de trouver une adéquation entre les savoir-faire de l'entreprise et les marchés visés. Les domaines de diversification accessibles sont souvent spécifiques à chaque PMI ;
 - l'évaluation technico-économique du projet se concrétise par le chiffrage prévisionnel, sur plusieurs années, du chiffre d'affaires généré et de la rentabilité économique du projet ;
- après avoir identifié un projet durable et rentable, il faut encore des efforts pour le mettre en œuvre de façon opérationnelle : négociations avec de nouveaux partenaires et donneurs d'ordres, mise en place des moyens, puis gestion du développement et suivi des résultats ;
- tous ces efforts, importants, sont parfois la condition de survie de l'entreprise ; mais ils ne devront être engagés que s'ils permettent d'atteindre des objectifs de développement inaccessibles autrement.