

The logo for bpi france, consisting of the text "bpi france" in a lowercase, sans-serif font. The "bpi" is in black and "france" is in a lighter grey color.

bpi france

The logo for LAB, consisting of the text "LAB" in a bold, uppercase, sans-serif font. A small superscripted "e" is positioned above the letter "A".

^eLAB

A large, solid dark grey circle positioned above the main title.

PME ET ETI
MANUFACTURIÈRES
STRATÉGIES
DE REBOND
FACE À LA CRISE

A large, solid white circle positioned below the main title.

En partenariat avec



Etude réalisée en collaboration avec
le cabinet de conseil en étude stratégique



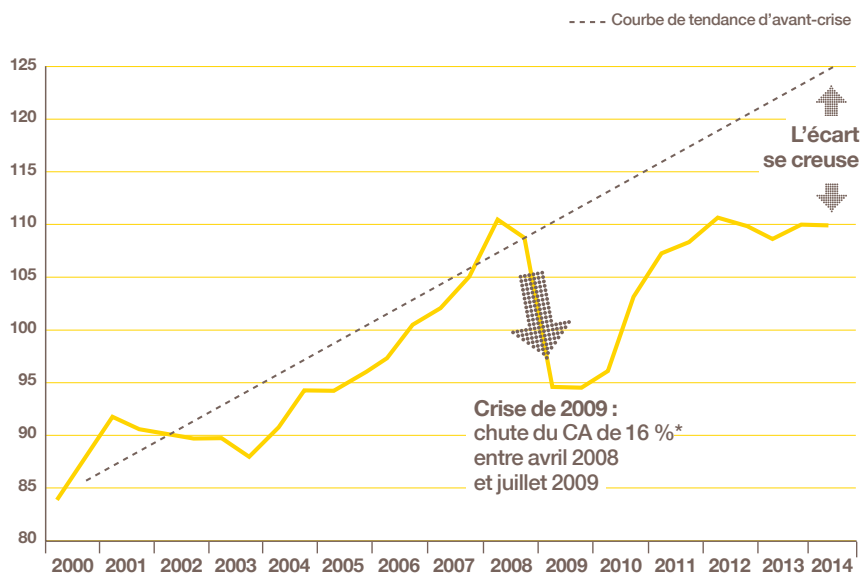
Publiée le 28 octobre 2014

01.

**32 DYNAMIQUES
DE REBOND DANS LA
« FILIÈRE DE L'OMBRE »
CONTEXTE ET CADRE DE L'ÉTUDE**

Une période de rémission courte après la crise de 2008-2009, une croissance en berne depuis mi-2011

• CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE INDICE DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN VALEUR, BASE 100 EN 2010, DONNÉES SEMESTRIELLES

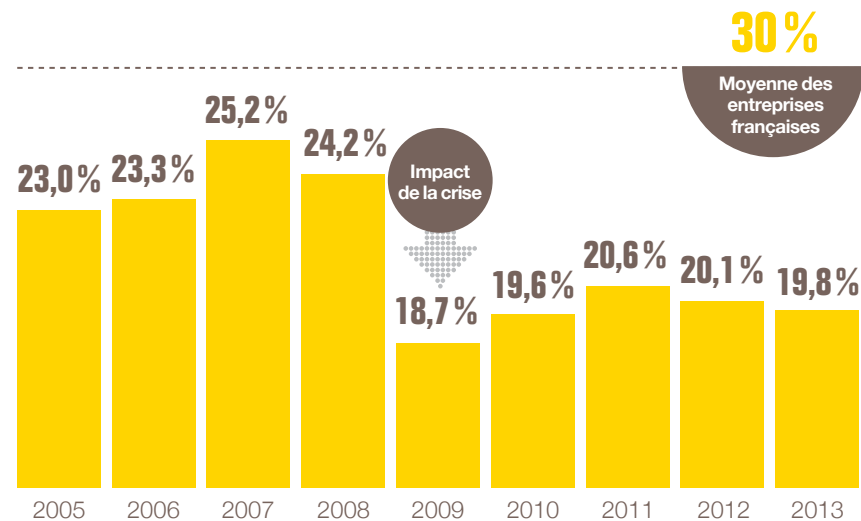


Mise en forme : Bpifrance Le Lab. Source : INSEE.

* 16 % est une moyenne. Certains segments industriels ont connu des dérapages de plus grande ampleur.

Une érosion des marges brutale et persistante

• TAUX DE MARGE BRUTE DES PME MANUFACTURIÈRES EN %, PART DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION DANS LA VALEUR AJOUTÉE



Retraitements : Bpifrance Le Lab. Source primaire : comptes déposés aux greffes des tribunaux de commerce - panel de 4 750 entreprises de tous les secteurs de l'industrie manufacturière hors IAA, entreprises ayant déposé des comptes sur toute la période 2005-2013, avec un chiffre d'affaires compris entre 1 et 50 M€ en 2013.

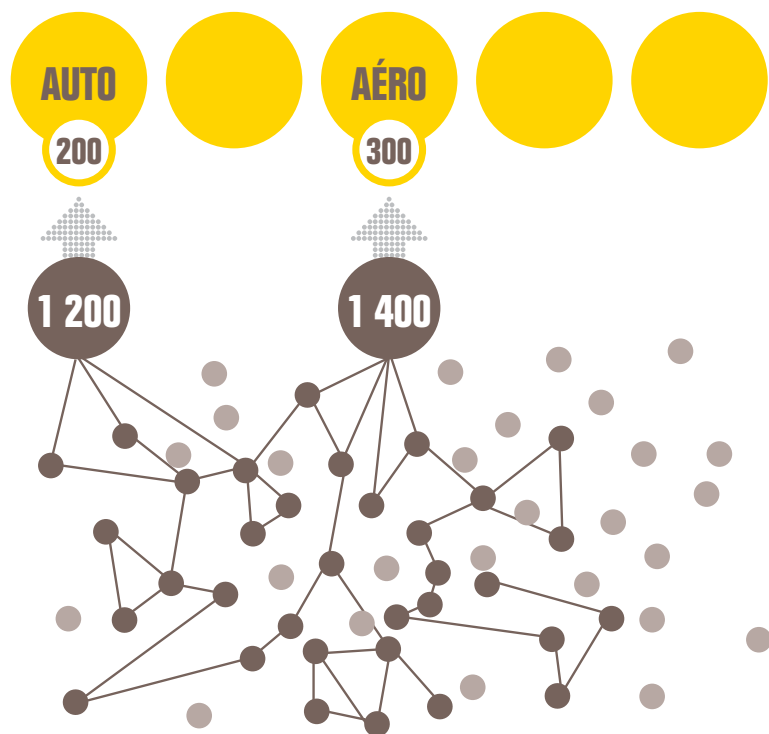
Une crise permanente ?

On est rentré dans une période de crise permanente, il faut être prêt à rebondir... La gestion permanente de la crise doit devenir un élément de gestion des chefs d'entreprise : flexibilité, gestion de trésorerie, il faut être prêt à envisager ce qui n'est pas envisageable... les ruptures font partie de la vie actuelle.

Philippe CHAPE,
Société MECARECTIF (rectification plane)

La structuration de l'industrie manufacturière, une dimension méconnue : chiffres en Île-de-France, pour les filières automobile et aéronautique (en nombre d'établissements)

TÊTES DE FILIÈRES (DÉDIÉES)



« FILIÈRES DE L'OMBRE » SUBSTRAT MANUFACTURIER (NON DÉDIÉ)

Les PME et ETI manufacturières dites « de l'ombre » : un champ d'étude original

L'industrie manufacturière est parfois présentée comme une juxtaposition de filières. La réalité est plus complexe : nous sommes face à un système composé d'un socle commun et d'un substrat de PME et ETI de métiers très divers (mécanique, électronique, plasturgie...), intervenant simultanément pour plusieurs filières.

Ces PME et ETI multi-filières sont bien plus nombreuses que les entreprises mono-filières. Dans l'exemple ci-contre, on dénombre 200 établissements exclusivement dédiés à l'automobile, contre 1 200 PME et ETI manufacturières œuvrant pour la filière à titre non exclusif en région Île-de-France.

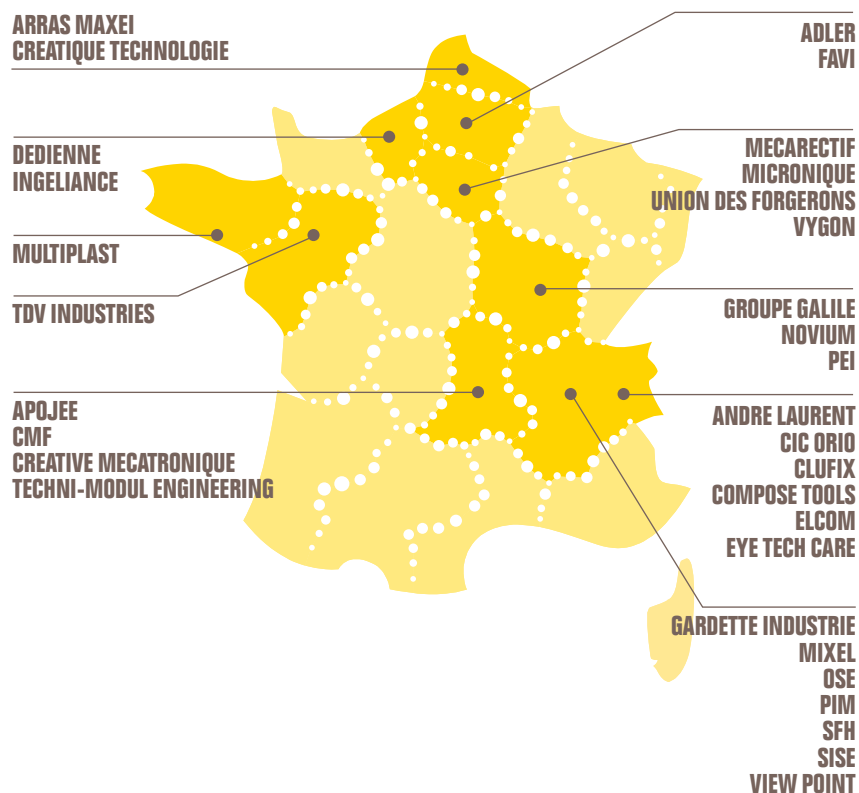
Ces entreprises s'articulent entre elles au sein d'un réseau complexe de chaînes de valeur. Celles-ci renferment des « métiers clés » qui peuvent s'y avérer stratégiques. La disparition de ces compétences, même si elles sont portées par des entreprises de petite taille, contribuerait à affaiblir encore plus l'industrie française.

Toutes ces entreprises s'adressent directement ou indirectement à plusieurs filières : elles peuvent tout à la fois y entretenir une position de rang 1 et de rang n, s'y positionner comme sous-traitant ou y développer leurs produits propres.

Ce « multi-positionnement » des PME et ETI dans les chaînes de valeur est l'une des clés de leur flexibilité, de leur réactivité et donc, de leur développement. Il repose sur une logique propre, différenciée de celle majoritairement soutenue par les politiques publiques de filières.



Le terrain d'étude : 32 entreprises manufacturières dans une dynamique de rebond



Des entreprises dotées d'une vision stratégique...

Elles :

- ont été identifiées grâce au concours des fédérations professionnelles, des centres techniques et d'un réseau de consultants en stratégie d'entreprise ;
- ont été repérées pour leur implication au sein des réseaux professionnels et leur participation à certains programmes tels qu'Acamas.

Leur point commun : avoir mis en œuvre de véritables plans stratégiques, là où la plupart des PME n'ont qu'une approche tacticienne de court terme.

...sélectionnées selon des critères de diversité

Elles :

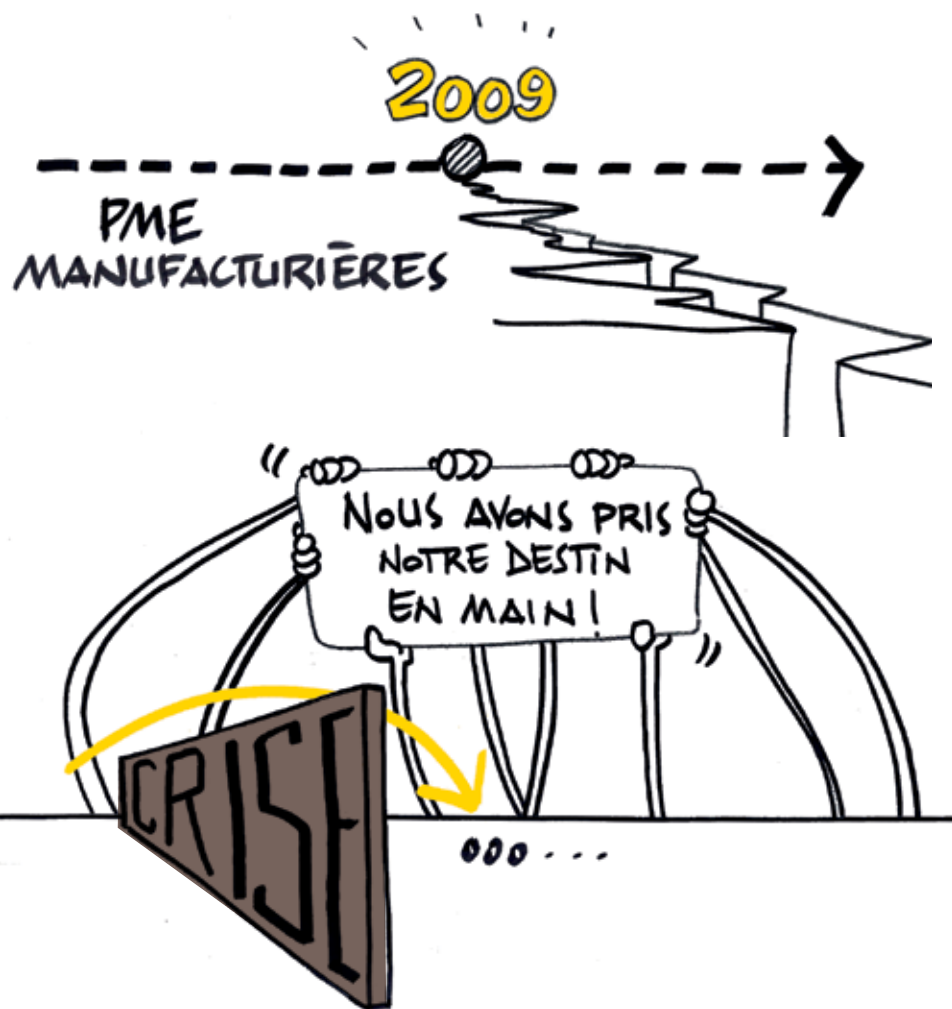
- relèvent de **plusieurs secteurs de l'industrie manufacturière hors industries agroalimentaires** : mécanique, électronique, plasturgie, textile, fabrication de machine... ;
- **sont dispersées** sur le territoire national ;
- sont de **tailles diverses** : chiffre d'affaires allant de 0,5 à 250 M€ ;
- sont confrontées à des **situations économiques et financières différentes** ;
- disposent de **statuts juridiques** et de **modes de gouvernance variés**.

32 entretiens, plus de 65 heures d'interviews

Entretiens qualitatifs menés en face à face par **Bpifrance Le Lab** et le cabinet Autre Vision entre février et juin 2014.

La crise a marqué un point d'inflexion dans la vie des PME et ETI manufacturières

Dos au mur, elles ont pris leur destin en main



Un avant et un après 2009...

La crise de 2008-2009 a été LE choc qui a poussé la plupart des PME et ETI manufacturières à basculer d'une logique « *business as usual* », opportuniste et ancrée dans un éternel présent, vers une démarche stratégique plus structurée et intégrant le moyen terme.

La crise a été un révélateur de la situation d'impasse stratégique

Que ce soit à travers des prestations de conseil externe ou des initiatives telles que le programme ACAMAS (opération conduite par le CETIM et la FIM auprès de plus de 1 100 PME allant du diagnostic stratégique à l'accompagnement du changement), les entreprises que nous avons rencontrées ont toutes fait des choix décisifs pour leur pérennité et leur avenir.

Développer une stratégie pour façonner l'avenir plutôt que de le subir

Telle est en quelque sorte la position des dirigeants consultés, ce qui n'est pas si fréquent de la part de petites entreprises.

|| L'expérience nous montre que la plupart des dirigeants de PME développent des stratégies émergentes, opportunistes, et très peu des stratégies réfléchies au sens de Mintzberg. Par manque de temps pour certains ou de formation pour d'autres, la stratégie est encore un mot vide de sens (...). Un changement culturel au niveau managérial est donc nécessaire pour affronter des bouleversements économiques de l'ampleur d'une mutation industrielle.||

Michel MONTOLIO,
(Consultant en stratégie et professeur associé EM Lyon
et École des Mines de Saint-Etienne)

D'autres facteurs ont cependant pu déclencher la conception et l'exécution d'une stratégie de rebond

**UN CHANGEMENT D'ACTIONNARIAT,
L'ARRIVÉE D'UN NOUVEAU DIRIGEANT**

**DES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES :
PERTE DE CLIENT IMPORTANT,
ACCIDENT DE PARCOURS...**

**LA TRANSMISSION PATRIMONIALE
DE L'ENTREPRISE**

**STRATÉGIE
DE REBOND**





02.



**5 HISTOIRES
POUR ILLUSTRER
LA DIVERSITÉ
DES TRAJECTOIRES**
TRAJECTOIRES D'ENTREPRISES

Il n'y a pas de recette unique miraculeuse mais plusieurs stratégies de rebonds possibles

Répartition des entreprises interrogées selon le grand type de stratégie adoptée



13 stratégies d'expansion

Recherche de croissance, par le lancement de nouveaux produits, la conquête de nouveaux marchés-clients, l'innovation et l'internationalisation de l'entreprise.



9 stratégies de consolidation ou de recentrage

Stratégies de consolidation, dans le sens conservation du périmètre d'activité/croissance maîtrisée, ou stratégies de recentrage sur les segments d'activité rentables.



6 stratégies de redéploiement

Stratégies de diversification des marchés-clients et de développement de produits pour compenser la perte ou le déclin d'un marché important en termes de chiffre d'affaires (ex. l'automobile).



4 stratégies autres

Stratégies de croissance externe pour atteindre une taille critique ou pour intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur, stratégies de diversification métiers, en vue de la dilution du risque.

Une grande diversité de réponses stratégiques

Difficile d'identifier des trajectoires typiques dans des contextes et des environnements très différents. Les 5 exemples anonymes qui suivent illustrent la variété des comportements stratégiques observés au sein du panel.

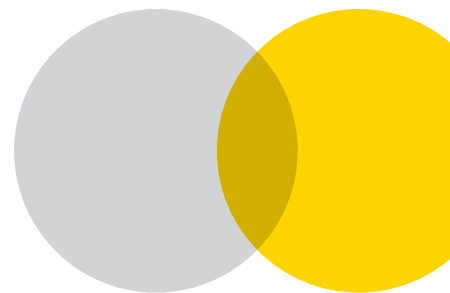
La croissance n'est pas recherchée à tout prix, les stratégies déployées visent la pérennité de l'entreprise à travers :

- la recherche d'un positionnement pertinent (soutenable et rentable) dans les différentes filières dans lesquelles l'entreprise s'inscrit ;
- des démarches volontaires « d'exfiltration » de positions exclusives dans des filières devenues trop contraignantes (ex. l'automobile) ;
- le développement d'activités rentables, à l'abri d'une stricte concurrence par les coûts.

Les entretiens menés ne permettent pas d'établir à l'avance si les orientations stratégiques empruntées porteront leurs fruits. Dans de nombreux cas, l'avenir de ces entreprises se dessine encore en pointillés. **Le propos de l'étude n'est pas de donner des recettes de succès au travers de cas exemplaires, mais simplement de mettre en lumière des trajectoires d'entreprises qui ont décidé de prendre leur destin en main.**

Cas n°1 :

Une ambitieuse qui veut accélérer sa trajectoire de croissance



Contexte

Entreprise qui s'est développée de manière opportuniste
Création en 1957 – Reprise en 2004 par les cadres

2005

Rachat d'une société détenant un savoir-faire complémentaire

2007

Disparition d'un marché-client
Fermeture d'une filiale

Stratégie adoptée

Internationalisation

Excellence industrielle

(ouverture d'un site dans le département d'origine, ayant nécessité plusieurs millions d'euros d'investissements)

Renforcement de la marque de l'entreprise

Création d'alliances stratégiques

pour offrir de meilleures prestations et mieux exporter

Sources : entretien réalisé en face-à-face, presse professionnelle et site institutionnel de l'entreprise.

L'entreprise se différencie par l'intégration de savoir-faire complémentaires dans son secteur. **Son ambition est de devenir une ETI internationalisée**, avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€, soit un doublement de taille à l'horizon 2020.

L'entreprise a été créée en 1957. Son fondateur a développé l'entreprise de façon opportuniste. Il l'a cédée en 2004 à un collège de cadres associé à un fonds d'investissement.

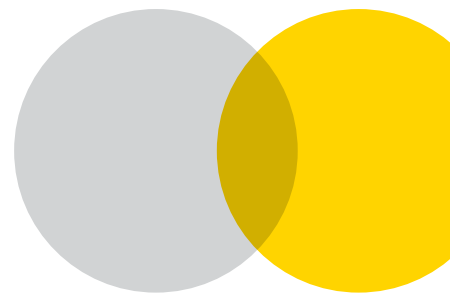
Le principal actionnaire et dirigeant reprenneur a un **double cursus d'ingénieur et de commercial (MBA)**, avec un profil international. C'est un meneur d'hommes, qui voit dans la stratégie une histoire/un projet qui fédère les parties-prenantes de l'entreprise. C'est une personne impliquée dans les différentes communautés d'entrepreneurs à l'échelle locale.

2004 marque un 1^{er} tournant dans la vie de l'entreprise. Les cadres la dotent d'une nouvelle ambition. Celle-ci se traduit par l'acquisition, en 2005, d'une société détenant un savoir-faire complémentaire, par la création de bureaux commerciaux en Europe et par l'ouverture d'une unité de production dans les PECO, dans une optique de compétitivité-coût.

L'année 2007 est une autre date importante : la disparition d'un marché-client oblige l'entreprise à fermer une filiale et à reconsidérer sa stratégie.

Pour financer son expansion, l'entreprise fait appel à 4 fonds d'investissement régionaux en 2012. Les filiales se regroupent au sein d'un site vitrine unique en 2013. L'entreprise adopte une démarche de *lean manufacturing*.

Cas n°2: Une pépète qui veut devenir leader mondial sur sa niche



Contexte

Entreprise familiale positionnée sur une niche rentable
Création en 1930 – Succession en 1986

2009

Baisse brutale du chiffre d'affaires
Double plan de licenciements

Stratégie adoptée

Internationalisation

Ouverture d'une filiale commerciale
en Allemagne (2010), puis en Espagne (2011)
Création d'une joint-venture aux États-Unis (2013)

Consolidation de la niche par croissance externe

Rachat d'entreprises opérant sur le même segment
de marché ou ayant des compétences
et savoir-faire complémentaires

Renforcement des moyens commerciaux

avec une devise forte « valoriser l'industrie par le commercial »

Sources : entretien réalisé en face-à-face, presse professionnelle et site institutionnel de l'entreprise.

L'entreprise familiale est positionnée sur une **niche de marché très rentable**. Son objectif à moyen terme est de **devenir une ETI de spécialisation** « à l'allemande » et d'occuper une position de leader mondial sur son marché.

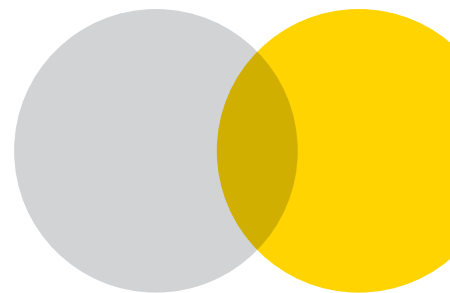
C'est la crise de 2008/2009 qui a été le phénomène déclencheur d'une révolution interne. L'entreprise, surprise par la violence et la soudaineté du retournement de la conjoncture, a été toute proche du dépôt de bilan. La direction comprend alors qu'elle ne peut plus se contenter d'une approche tacticienne et doit se doter d'une vision à moyen terme.

Le président actionnaire de l'entreprise, qui a pris la succession de son père en 1986, ressort ébranlé de cet épisode traumatisant. Il décide de confier les rênes de l'opérationnel à son directeur commercial, qui a une formation d'ingénieur et une longue expérience au sein de l'entreprise. **Celui-ci prône un management participatif et se conçoit en animateur de la stratégie.**

Ensemble, ils définissent les contours d'une stratégie viable. Leur objectif est de faire grandir l'entreprise à l'international afin qu'elle s'impose en leader mondial sur sa niche de marché.

Cas n°3 :

Une audacieuse qui mise sur son excellence opérationnelle



Contexte

Entreprise de sous-traitance multi-clients
Création en 1985 – Direction tricéphale
pour des prises de décisions collégiales

2009

Baisse du chiffre d'affaires de 15 %

Stratégie adoptée

Déploiement d'une stratégie
de *lean management*

Obtention d'un certificat de qualité

En 2013, CA en hausse de 40 %
par rapport à son point le plus bas en 2009

Cette entreprise intervient en **sous-traitance**, mais pour autant n'est pas dans une situation de dépendance économique étroite à l'égard d'un donneur d'ordre ou d'un secteur client. Son portefeuille est étendu, aucun client ne représente plus d'un sixième des revenus. **La diversification de la clientèle a toujours été une priorité pour cette entreprise**, une assurance de solidité qui lui a permis de traverser la crise sans grands dommages.

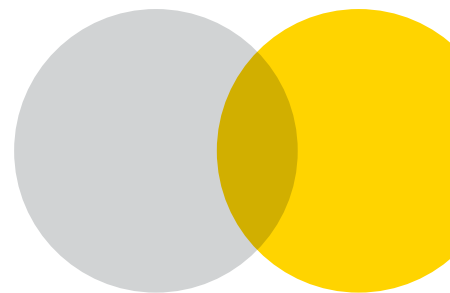
La direction de l'entreprise est tricéphale. La culture de l'entreprise est considérée comme un actif qu'il faut protéger à tout prix et dont les valeurs fondatrices sont le travail en équipe, l'esprit artisanal et la qualité.

L'une des grandes particularités de l'entreprise, contrairement à la majorité de celles qui ont été interrogées, est de **ne pas avoir véritablement infléchi sa stratégie à la suite du choc de 2009**. Au contraire, la crise a convaincu la direction de maintenir ses 2 grands axes stratégiques :

- **conserver le cap de la spécialisation dans la fabrication.** L'entreprise se définit comme « l'unité de production déportée de ses clients ». Cette spécialisation est soutenable dans la mesure où l'activité est à faible intensité de main d'œuvre ;
- **miser sur la proximité clients et l'excellence industrielle**, avec un investissement constant dans le parc de machines, l'obtention de certificats de qualité et l'optimisation de l'organisation grâce au *lean management*.

L'entreprise n'a pas de grands projets de développement. **Elle table plutôt sur une croissance maîtrisée.** Le choix de la spécialisation dans la fabrication en sous-traitance, en France de surcroît, peut paraître audacieux et risqué, mais l'entreprise a indéniablement une opportunité à saisir dans le développement du marché des objets connectés.

Cas n°4: Une belle endormie qui repart à l'offensive



Contexte

Entreprise créée en 1986

2009

Baisse du chiffre d'affaires de 33 %
Rachat de l'entreprise en 2011 par l'actuel dirigeant
qui recherchait une belle opportunité de reprise

Stratégie adoptée

Mise en place d'un plan stratégique sur 3 ans,
remis à jour tous les 6 mois :

Innovation

Internationalisation (acquisition en 2012 d'une société
au positionnement similaire en Allemagne)

Montée en compétence des salariés

Structuration d'une offre commerciale offensive

Sources : entretien réalisé en face-à-face, presse professionnelle et site institutionnel de l'entreprise.

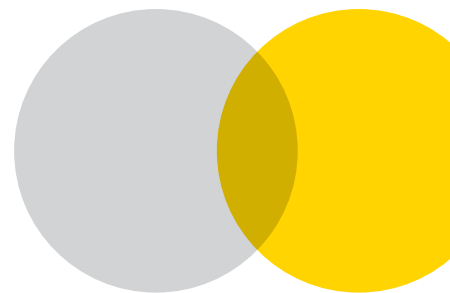
L'entreprise a connu un choc en 2009, en perdant un tiers de son chiffre d'affaires.

Cependant, ce n'est pas cet événement qui a été le moteur de sa transformation, mais **la recomposition de son actionnariat et l'arrivée d'un nouveau dirigeant en 2011**. Ce dernier était à la recherche d'une « belle endormie » de l'industrie, afin de lui donner un nouveau souffle en y injectant des ressources financières et en la dotant d'une vision stratégique.

Doté d'une double formation technique et commerciale, ce dirigeant actionnaire bénéficie également d'une longue expérience professionnelle dans le secteur de l'industrie, ayant occupé des postes de direction, avec une orientation internationale. Il bénéficie d'un réseau de soutiens financiers qui l'ont appuyé lors de l'acquisition de l'entreprise et qu'il peut activer en cas de besoin. **Sa vision du management est aux antipodes de la gouvernance autocratique et patriarcale**. Il croit aux vertus de la délégation et de la responsabilisation des salariés à tous les niveaux de la hiérarchie.

À l'horizon 2015, l'objectif affiché : une croissance vive du chiffre d'affaires et des résultats.

Cas n°5 : Un acteur de niche, qui se diversifie pour survivre



Contexte

Entreprise positionnée sur une niche,
dépendante de quelques clients uniquement
Créée en 1981 – reprise en 1997

2007

Perte d'un gros client
Baisse importante du CA en 2009

Stratégie adoptée

Création d'une nouvelle activité
avec le soutien du CETIM accompagné
d'un plan stratégique axé sur :

L'internationalisation

L'innovation

L'entreprise est ici un **acteur de niche** très dépendant d'une poignée de grands clients. La perte d'un d'entre eux en 2007, puis la baisse des commandes en 2009 en raison de la récession, ont plongé l'entreprise dans une crise de grande ampleur.

C'est dos au mur, dans une logique de redéploiement, qu'elle a conçu et développé, avec le soutien du CETIM, **une nouvelle machine ex-nihilo en 2010**. Ce développement de produit s'est traduit par la création d'un nouveau domaine d'activité.

Le dirigeant de l'entreprise est un **ingénieur de formation** qui a connu une expérience de direction avant le rachat. Il se démarque des autres dirigeants interrogés par une forte implication dans l'opérationnel, notamment au niveau commercial, et de façon probablement liée, par une faible présence dans les réseaux professionnels sectoriels et territoriaux.

Son ambition est de continuer de développer ses 2 activités – avec l'objectif qu'elles représentent une part égale du chiffre d'affaires – afin de **valoriser au mieux l'entreprise lors de sa transmission**.

3 grands enseignements peuvent être tirés des cas étudiés

Le renouvellement des dirigeants à la tête des PME et ETI manufacturières

Une nouvelle génération de dirigeants arrive aujourd'hui aux commandes dans l'industrie, avec des référentiels managériaux, une culture de l'international et du business différents de ceux de leurs aînés.

La variété des trajectoires stratégiques des entreprises

Elles dépendent fondamentalement de **3 grands facteurs** :

- de la **structure** et de la **dynamique du marché** ;
- du **contexte de décision au sein de l'entreprise** (santé économique et financière de celle-ci, degré d'adhésion des salariés aux projets de la direction, facilité à accepter le changement, nature de la relation entre les différents organes de décision, etc.) ;
- du **profil du dirigeant**. L'analyse des stratégies des PME et des ETI manufacturières ne peut être dissociée d'un examen du profil du dirigeant, qui porte la vision et donne l'impulsion stratégique à l'entreprise.

Une forte aspiration à un changement de modèle managérial

Une distance est prise vis-à-vis du modèle patriarcal traditionnel : management participatif, délégation du pouvoir, responsabilisation des salariés...

■ ■ ■ Aujourd'hui, on est sorti du système du patron patriarcal, les nouvelles générations ont besoin de formaliser l'intérêt qu'ils ont à travailler ; il faut réussir à recréer la notion d'intérêt du travail, peut-être grâce à un système de partage et de valorisation de notre savoir-faire. ■ ■

Pascal VIEL,

Société SISE (conception, fabrication et distribution de matériels périphériques pour l'industrie de transformation des matières plastiques par injection)

■ ■ ■ On essaye d'instaurer un management collaboratif - coopératif grâce à la mise en place des bonnes pratiques maison . Ces bonnes pratiques, on les a formalisées (...). Il faut être ouvert pour évoluer, et l'ouverture est autant tournée vers l'interne et les collaborateurs, que vers l'externe. ■ ■

Jean-Denys CANAL,

Société APOJEE (bureau d'étude mécanique et technologies)



03.

**3 AXES DE RECONQUÊTE :
L'INTERNATIONALISATION,
L'INNOVATION
ET LES ALLIANCES**
LEVIERS STRATÉGIQUES DU REBOND

Si les réponses stratégiques sont diverses, les PME et ETI se retrouvent sur les objectifs fondamentaux à poursuivre :



3 objectifs communs :

- 1** La **diversification des marchés clients** et, plus globalement, du portefeuille clients est un enjeu de première importance. Beaucoup d'entreprises parmi celles que nous avons interrogées restent dans une situation de **forte exposition au risque client ou risque sectoriel**. Les entreprises qui interviennent principalement en sous-traitance cherchent à **sortir de cette logique, en développant des « produits propres » et des offres multi-clients**.
- 2** La **différenciation ou compétitivité hors coût** est naturellement un très gros enjeu pour les PME et ETI manufacturières qui ne peuvent rivaliser sur le seul critère des prix. Mais la différenciation n'exonère pas les entreprises du devoir d'être compétitives en termes de coûts. La compétitivité-coût est un prérequis dans l'industrie manufacturière.
- 3** Le **repositionnement dans les chaînes de valeur est un autre objectif fondamental**. Celui-ci passe tantôt par le recentrage sur les maillons rentables de la chaîne de valeur, tantôt par l'intégration de ces maillons, dans une logique d'absorption des marges et de recherche d'une taille critique (devenir fournisseur de rang 1). En effet, plus les industriels s'éloignent du rang 1 et plus leurs marges sont formatées par l'amont et l'aval de la filière.

Au-delà de ces objectifs immédiats, c'est le **redressement des résultats** et le développement des marges d'autofinancement qui est visé. Il s'agit d'un impératif pour ne pas glisser dans une spirale négative :



L'internationalisation, l'innovation et les alliances stratégiques : 3 grands leviers stratégiques activés par les PME et ETI manufacturières pour rebondir



La taille des flèches est proportionnelle à la récurrence des différents leviers stratégiques considérés dans les stratégies déployées par les PME et ETI manufacturières interrogées. Ces axes stratégiques ne sont pas exclusifs les uns des autres.

Source : Bpifrance Le Lab / Autre Vision.

Les PME et ETI manufacturières interrogées ont mis en place des stratégies multidimensionnelles, en activant plusieurs leviers stratégiques simultanément qui sont, par ordre d'importance, les suivants :

- l'internationalisation ;
- l'innovation ;
- les alliances stratégiques ;
- l'optimisation opérationnelle (mise en place de démarches de *lean manufacturing*, de certification qualité...);
- le renforcement des moyens commerciaux et de communication ;
- plus marginalement, l'abandon d'activités déficitaires ou la diversification.

L'abandon d'activités a pu s'avérer dans certains cas un mal nécessaire :

« Nous étions fortement impactés par la crise de 2008. Nous avons mis en place 2 mesures importantes : nous avons arrêté notre activité dans le domaine automobile ainsi que la production en France et nous nous sommes focalisés sur le marché aéronautique en mettant en place une stratégie d'hyperspécialisation dans le domaine de l'ingénierie, tout en renforçant notre démarche de développement à l'international (rachat d'une usine en Roumanie, création d'une usine en Chine, implantation de 8 agents commerciaux sur 3 continents). »

Serge Luquain
Techni-Modul Engineering
(fabrication d'outillages et de machines pour la production de pièces composites)

Le développement à l'international une évidence pour les PME et ETI manufacturières, face au rétrécissement du marché intérieur

ANNÉES 90

Attitude défensive :

suivre les donneurs d'ordre à l'international

Faits marquants :

chute du mur de Berlin, signature des accords de l'OMC.

Les grandes étapes de l'internationalisation des PME manufacturières : d'une démarche un peu forcée à une approche plus structurée et volontariste.

ANNÉES 2000

Attitude opportuniste :

développer le CA export via les clients français, rechercher des solutions best-cos

Faits marquants :

élargissement de l'UE, adhésion de la Chine et du Vietnam à l'OMC, ouverture des frontières.

DEPUIS 2010

Attitude offensive :

prendre des marchés en dehors des clients traditionnels

Faits marquants :

crise mondiale, baisse des volumes et des parts de marché de l'industrie française, émergence de nouveaux marchés porteurs, les BRIC.

« Prendre des marchés, prendre des idées »

L'internationalisation arrive en tête des leviers actionnés par les PME et ETI manufacturières pour pérenniser leur activité et retrouver le chemin d'une croissance rentable. Le développement à l'international a été, pour certaines, un passage obligé pour compenser le déclin, voire la disparition, d'un marché intérieur. Pour d'autres, c'est un axe de croissance prometteur, qui permet de « prendre des marchés et des idées ».

Il y a un aspect vertueux à l'internationalisation : l'ouverture sur les marchés extérieurs stimule la créativité et l'innovation, en même temps qu'elle fortifie l'entreprise, en la rendant moins dépendante de son marché domestique. **Les entreprises internationalisées ont du reste mieux résisté au choc de 2009.**

Accélération de l'internationalisation depuis la crise

Parmi les entreprises consultées, le chiffre d'affaires réalisé hors de France oscille entre 5 % et 85 %. **Au-delà de cette forte dispersion, la tendance est à l'accélération des stratégies d'internationalisation, notamment depuis la crise de 2009.** L'internationalisation recouvre des modalités de développement très différentes : développement de l'export, création ou rachat d'unités de fabrication, constitution d'un réseau de distributeurs ou ouverture d'agences commerciales, etc.



5 grandes motivations poussent les entreprises à se développer à l'international :

1 ACCOMPAGNER À L'INTERNATIONAL DES CLIENTS FRANÇAIS STRATÉGIQUES

2 RECHERCHER DE NOUVEAUX LEVIERS DE CROISSANCE ET RÉCUPÉRER DES VOLUMES DE PRODUCTION PERDUS

3 RÉPARTIR GÉOGRAPHIQUEMENT LES RISQUES ET SORTIR DE LA DÉPENDANCE CLIENT

4 MAINTENIR L'ACTIVITÉ ET LES EMPLOIS EN FRANCE

5 RECHERCHER DES SOLUTIONS DE BAISSÉ DE COÛTS



Source : Bpifrance Le Lab / Autre Vision.

Verbatims

« Dans les années 1990, c'est la première vague de désindustrialisation de la France dans le domaine de la chimie. MIXEL décide de se développer à l'international (...). Grâce à notre développement à l'international, nous avons augmenté les effectifs du groupe de 32 personnes en 2005 à 75 personnes en 2014, dont 50 personnes au siège en France. Le développement de l'activité à l'international permet le développement de l'activité en France. Plus la Chine vend, plus j'embauche ici pour répondre aux besoins. L'entreprise possède une véritable culture internationale et la mondialisation n'est plus un risque, mais elle est perçue globalement comme une opportunité. »

Philippe EYRAUD,
Société MIXEL (Étude et réalisation d'appareils de mélange-agitateurs industriels)

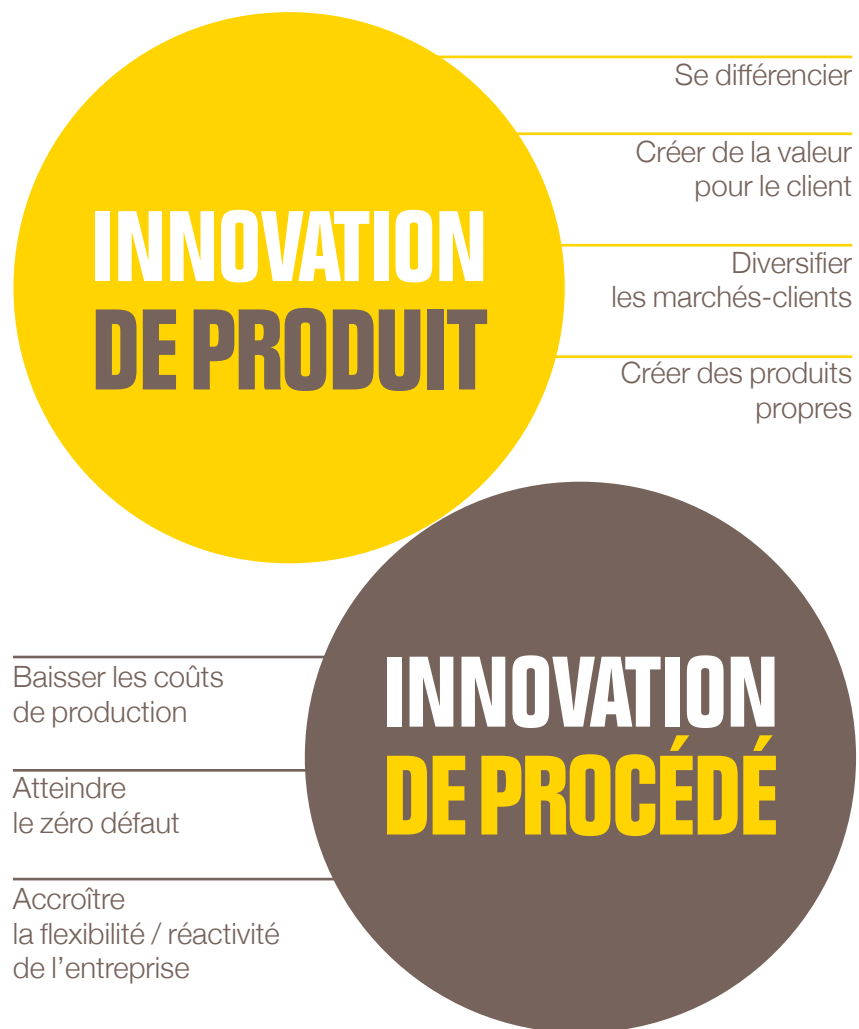
« Notre stratégie à l'international est en forte inflexion depuis 3 ans avec l'arrivée du dirigeant actuel et incitée par le développement des groupes internationaux. Nous avons une forte présence en Amérique du Nord, Europe, Brésil et Japon. Nous essayons de développer actuellement la Russie et la Chine (réflexion stratégique) et nous faisons de la veille en Inde et aux Emirats Arabes. »

Jérôme HUBERT,
Société PEI (Pinette Emidecau Industries : fabrication de machines et systèmes hydrauliques de grande dimension)

« À partir d'une stratégie partagée avec mes actionnaires et mon premier cercle (formalisée et actualisée dans l'entreprise, et en veille permanente), l'une des stratégies de croissance retenue a été le développement à l'international via la création de bureaux commerciaux en Allemagne et en Angleterre et la création *ex-nihilo* il y a 10 ans d'une filiale de production en Roumanie pour une notion de crédibilité par rapport aux « donneurs d'ordres », pour la réduction des coûts, pour garder des marchés et en conquérir de nouveaux, pour des opportunités géographiques et via une démarche d'exportation directe pour prendre des marchés en Europe et plus... Nous sommes maintenant un acteur européen et la prochaine étape est de passer à une dimension globale. »

Pierre-Jean LEDUC,
Société DEDIENNE (Plasturgie)

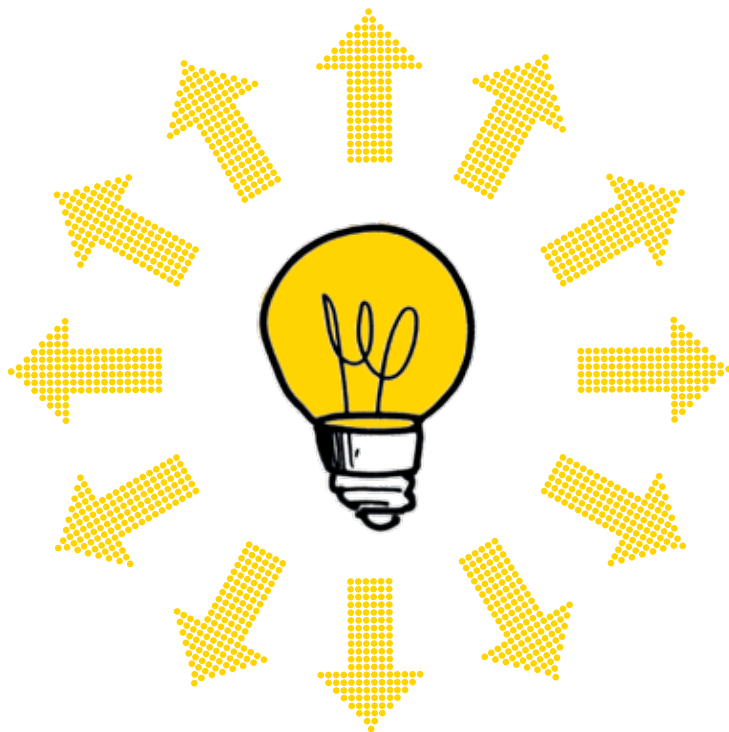
L'innovation, l'autre grand levier de reconquête



Des innovations de produit et de procédé

Les innovations portées par les PME et ETI manufacturières sont principalement des innovations de produit ou de procédé. Les secteurs manufacturiers restent en effet imprégnés d'une culture technicienne. L'innovation marketing n'y est pas spontanée.

Toutefois, plusieurs entreprises interrogées ont indiqué mener de vrais efforts dans le domaine du marketing, de la communication et du commercial. Certaines adoptent une approche servicielle (produit + service d'accompagnement). C'est le cas, par exemple, de CREATIQUE TECHNOLOGIE, qui a intégré l'ensemble de la chaîne de valeur, allant de la conception de biens d'équipement centrée sur les besoins des clients à leur installation et leur maintenance sur site, en passant par la formation des utilisateurs.



Les objectifs de l'innovation sont multiples

Les innovations de procédé visent surtout à rendre les entreprises plus compétitives en termes de coûts, de réactivité et de flexibilité. Il ne faut pas sous-estimer l'importance des 2 derniers termes – réactivité et flexibilité – qui constituent d'indéniables sources d'avantage concurrentiel face à des donneurs d'ordre en manque de visibilité sur leur activité. L'agilité des entreprises, leur capacité à répondre rapidement quel que soit le volume commandé, est dans ce contexte un atout considérable.

Les innovations de produits sont destinées à :

- **nourrir la différenciation par le haut** (création de valeur), et à échapper ainsi à une concurrence stricte par les coûts.

La société CLUFIX est une bonne illustration de l'innovation créatrice de valeur. Spécialisée dans la conception et la fabrication de composants de fixation innovants, l'entreprise savoyarde pense l'innovation (6% de son chiffre d'affaires sont consacrés chaque année à la R&D) sous l'angle des économies de coûts dans les process d'assemblage pour ses clients (création de valeur économique).

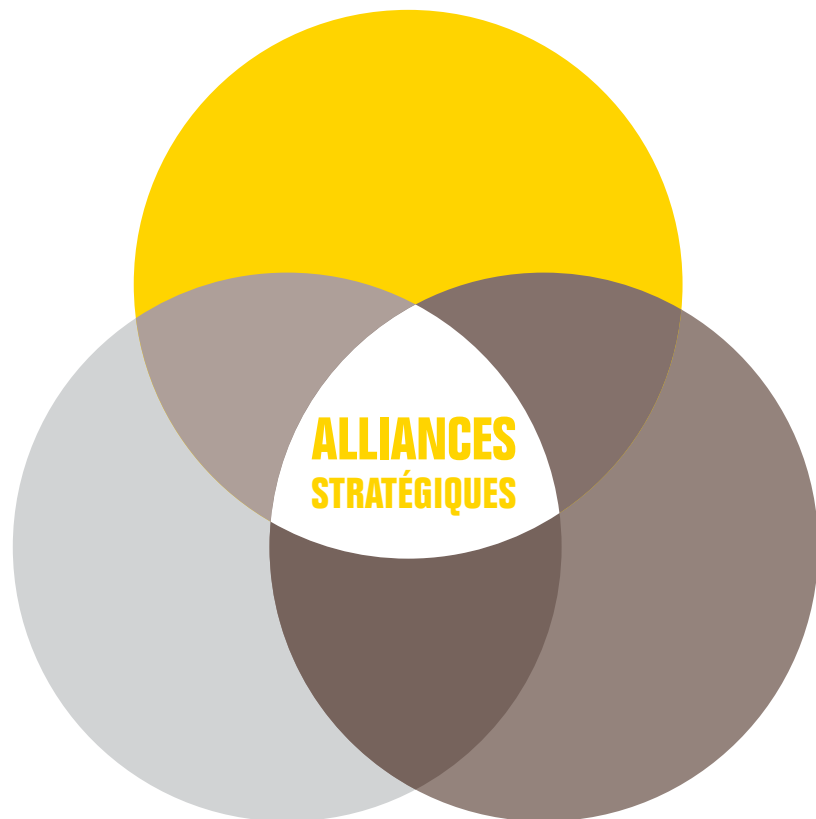
- **atteindre de nouveaux débouchés clients.**

MULTIPLAST illustre le deuxième cas de figure, celui de l'innovation au service de la diversification des débouchés clients. L'entreprise vannetaise, connue pour la fabrication de coques de bateaux en carbone, a orienté son innovation vers la recherche d'applications pour d'autres marchés que la construction navale. Avec succès puisque l'entreprise s'est développée dans le secteur de l'aéronautique dès 2007, en décrochant un marché auprès de Thalès. L'entreprise fabrique aujourd'hui des radiotélescopes, des couvertures de piscine en carbone, des lustres et appliques pour l'industrie du luxe...

- pour certaines entreprises qui ont voulu sortir de la relation sous-traitant/donneur d'ordre, **créer des produits propres.**

PIM, société lyonnaise de transformation et de fabrication de pièces finies ou semi-finies en polyuréthane, a axé ses efforts d'innovation-produits sur le développement de produits propres, afin de sortir de la configuration de sous-traitant à 100 %. Aujourd'hui, l'activité de produits propres représente 20 % de son chiffre d'affaires.

Les alliances stratégiques pour sortir de l'isolement



Les alliances stratégiques sont particulièrement présentes dans le secteur industriel. Elles sont souvent impulsées, encouragées par les syndicats professionnels et les collectivités territoriales, dans le cadre notamment des pôles de compétitivité. Ces regroupements temporaires permettent de :

- répondre aux grands appels d'offres, en proposant une offre globale ;
- créer des pools d'innovation, partager les savoirs ;
- mutualiser les achats ;
- gagner des marchés à l'export, etc.

Les alliances peuvent par ailleurs être une étape de préparation aux opérations de fusions-acquisitions. Une étape durant laquelle les entreprises peuvent tester leurs complémentarités et leurs synergies dans la réalité.

Un exemple de partenariat stratégique : COMPOSE TOOLS et SISE

COMPOSE TOOLS est un mouliste (conception et fabrication de moules/outillages) basé à Bellignat (près d'Oyonnax), dans l'Ain. SISE est un fabricant de matériels périphériques pour l'industrie de transformation des matières plastiques par injection, également installé à Oyonnax. Grâce à l'aide du CETIM, ces 2 sociétés, en partenariat avec 2 autres entreprises, ont créé un groupement. Dans ce cadre, une offre globale a été développée pour la réalisation d'une ligne complète RTM destinée à la fabrication de pièces en composites. Afin de définir le projet d'alliance d'un point de vue « gouvernance » et « stratégie », ce groupe de 4 entreprises a été suivi pendant plus de 6 mois par un consultant. Le groupement a réussi à consolider une offre commerciale et à mobiliser les ressources nécessaires (humaines et financières) pour décrocher les premières affaires et valider la fiabilité de l'offre et du groupement.

04.

**6 ENJEUX
POUR L'AVENIR
ET MAINTENANT ?**

2 grands enjeux collectifs...



**FAIRE ÉVOLUER
LE MODÈLE FRANÇAIS DE
LA RELATION
CLIENT-FOURNISSEUR**

**RÉSOLURE LE PROBLÈME
STRUCTUREL DU
DÉFICIT DE FORMATIONS
ET DE PERSONNELS
QUALIFIÉS
POUR L'INDUSTRIE**



Lors de leurs témoignages, les chefs d'entreprises des PME et ETI manufacturières ont spontanément évoqué 2 points de difficulté dans leur développement :

- la pénurie de compétences et les difficultés de recrutement ;
- la détérioration de la relation donneur d'ordre / sous-traitant.

Agir collectivement pour remédier à la pénurie des compétences et accroître l'attractivité des carrières dans l'industrie

La pénurie de compétences et de personnels formés constitue un réel frein au développement des PME et ETI manufacturières. Le problème est structurel : il procède de l'inadéquation de l'offre de formation initiale et continue au regard des besoins des entreprises industrielles. Il résulte aussi d'un déficit d'image et d'attractivité des carrières et des entreprises dans l'industrie. Face à ces difficultés, quelques entreprises ont décidé de créer leurs propres centres de formation internes.

Les PME et ETI industrielles témoignent périodiquement de grandes difficultés à couvrir tous leurs besoins en main d'œuvre, notamment qualifiée. Selon la Banque de France, c'est même le premier frein au développement pour 64 % d'entre elles. À trop entendre que l'industrie perd des emplois, on finirait par en oublier qu'elle recrute tous les jours et qu'elle peine à trouver les candidats motivés dont elle a besoin ! Là encore, il s'agit d'un mal endémique dont la solution demandera un engagement concerté et persévérant (...). Le désamour des jeunes pour les métiers industriels repose en partie sur des images stéréotypées et réductrices, qu'il devrait être relativement aisé de corriger en ouvrant plus grand les portes de nos usines aux élèves et à leurs enseignants.

Thierry WEIL,
Tribune de la Fabrique de l'Industrie

Il faut absolument revaloriser les métiers de l'industrie car les compétences en termes de formations professionnelles industrielles manquent cruellement. Il faut revoir le mode de communication et de valorisation de ces métiers ; il y a une réelle pénurie de compétences.

Jean-Sébastien WELDE,
Société GARDETTE INDUSTRIE
(Usinage et fabrication d'éléments de transmission, fixation et assemblage)

L'industrie a sa place en France. Pour exister, une PME a besoin d'innover, mais pour innover elle a besoin de fonds et de jeunes talents. Il faut la confiance des banques, donc avoir les hommes qui donnent confiance, alors qu'aujourd'hui pour une PME, il est difficile de capter les ingénieurs. L'Éducation nationale doit faire venir les talents dans l'industrie pour assurer la croissance et valoriser l'image des PME.

Yann JAUBERT,
Société ADLER TECHNOLOGIE
(ingénierie et équipements pour l'industrie du béton)

Faire évoluer le modèle de relation entre donneur d'ordre et fournisseur en France

Ecrasées par les pressions de leurs clients, les PME manufacturières prônent **un changement de modèle relationnel donneurs d'ordre / sous-traitants**. Le rapport du dominant au dominé, qui est très ancré dans la culture française, est à leurs yeux un jeu perdant – perdant. Les clients perdent en qualité, présente et future, ce qu'ils gagnent immédiatement en baisse de coûts. Les sous-traitants, eux, perdent des points de marge et compromettent leur survie, même s'ils parviennent à accéder aux exigences de prix et de délais de paiement de leurs clients.

Le modèle allemand est perçu comme l'exemple à suivre. Il est fondé sur une plus grande proximité relationnelle et un plus grand respect des donneurs d'ordre envers leurs sous-traitants. Cela dit, la comparaison avec l'Allemagne comporte certaines limites : le positionnement de gamme des industries allemandes constitue certainement un facteur d'atténuation des tensions entre clients et fournisseurs.

Les mutations industrielles en France s'accompagnent d'un impact négatif en ce qui concerne la stratégie d'achat des grands groupes qui se tournent vers le *cost killing*. Les acheteurs de grands groupes sont devenus des tueurs. La stratégie d'achat est désormais basée sur le prix sans regarder la qualité. Les conséquences sont les suivantes :

- les relations entre les fournisseurs et les clients se tendent : il n'y a plus de fidélité, juste un mépris des acheteurs pour les fournisseurs ;
- les marges dans le secteur industriel sont de plus en plus faibles, ce qui empêche les entreprises d'investir ;
- les grands groupes français dans la chimie perdent de la compétitivité car ils achètent mal. La performance est contagieuse, la médiocrité l'est aussi.

Philippe EYRAUD,
Société MIXEL
(fabrication d'agitateurs industriels standards et sur-mesure)

Quand un grand groupe allemand s'installe à l'international, il amène avec lui ses sous-traitants habituels, leur installe des locaux avec les équipements qui leur permettent de commencer rapidement leur production avec efficacité. En France, les grands groupes délocalisent ou recherchent des fournisseurs à l'international sans même consulter le tissu industriel manufacturier français. Il est nécessaire que les politiques intègrent cette notion et fassent en sorte que ces comportements évoluent.

François SALAMONE,
Société CREATIQUE TECHNOLOGIE
(conception, fabrication et installation chez le client des équipements de tests pour validation et contrôle des fonctions électriques des véhicules lors de l'assemblage)

...et 4 enjeux à l'échelle de l'entreprise



Apprendre à naviguer dans un contexte de perturbations* permanentes

* Imprévisibilité des marchés, survenance de crises inattendues, perte de visibilité sur l'activité, etc.

- Refonte des systèmes managériaux en interne pour faciliter et encourager la prise d'initiative, pour responsabiliser les collaborateurs.
- Développement d'une écoute active des clients.
- Organisations agiles, capacité à s'adapter rapidement.

Innover en continu dans un contexte d'hyper concurrence et de raccourcissement du cycle de vie des produits

- Investissements continus en R&D.
- Implémentation d'une culture de l'innovation, ouverture à l'intelligence collective, multiplication des partenariats, création de plateformes collaboratives avec les clients...
- Veille concurrentielle active, sensible aux signaux faibles et aux innovations de rupture.



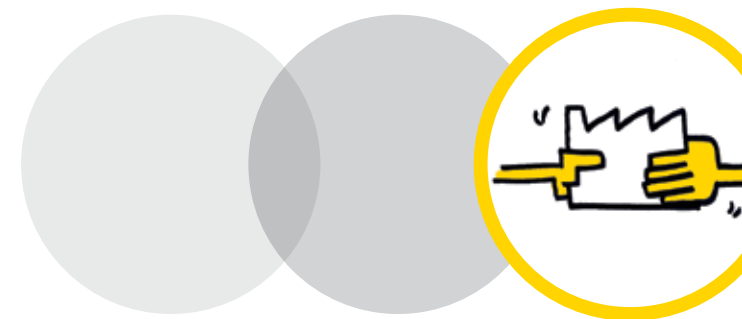
Saisir les opportunités liées à l'informatisation et au numérique*

* Objets connectés, big data, internet, impression 3D, automatisation, etc.

- Productivité et de baisse des coûts.
- Amélioration des process et de la qualité.
- Création de valeur pour le client : réactivité, flexibilité, sur-mesure, etc.
- Diversification et redéploiement du portefeuille d'activités.

Anticiper la transmission de l'entreprise

De nombreuses PME et ETI manufacturières vont être dans les 10 prochaines années confrontées à la problématique de la transmission, et à son cortège de difficultés : valorisation de l'entreprise, succession aux commandes de l'entreprise, etc.





05.



ANNEXES

Postface

Le pourquoi de l'étude

L'étude sur les PME et ETI manufacturières est une initiative conjointe de **Bpifrance Le Lab** et du CETIM (Centre Technique des Industries Mécaniques), réalisée avec l'appui du cabinet Autre Vision. Son ambition est de rendre compte d'une réalité méconnue, celle des PME et ETI qui composent le cœur du dispositif manufacturier français.

L'industrie française est souvent décrite sous le seul prisme de ses grands groupes et de ses filières stratégiques. Pourtant, la notion de « filière » se limite souvent à la prise en compte des 2 premiers rangs de sous-traitance et, en définitive, à un nombre restreint d'entreprises et de donneurs d'ordre. C'est au-delà qu'il faut porter le regard pour découvrir un substrat industriel manufacturier beaucoup plus dense, implanté dans les territoires et d'un poids économique considérable. Il est composé d'acteurs opérant dans une logique transversale, inter-filière, et qui ont parfois le sentiment d'être un peu oubliés, voire d'appartenir à une « filière de l'ombre ».

Paradoxalement, ce qui relie ces entreprises, c'est précisément de n'appartenir de manière exclusive à aucune filière. Néanmoins, dans l'ombre, ces entreprises le sont effectivement, notamment dans celle des grandes entreprises et des filières stratégiques qui structurent la réflexion industrielle de l'Etat. Pierre-Yves Gomez appelle cela « l'effet Gulliver »⁽¹⁾.

Ces PME et ETI ont été touchées de plein fouet par la mondialisation, la révolution numérique et les crises économiques à répétition qui ont jalonné les années 2000. Elles ne se sentent pas toujours identifiées comme créatrices de valeur alors qu'elles assument, et souvent seules, des bouleversements de grande ampleur pour notre économie. Nombre d'entre elles sont parvenues à absorber ces chocs. Certaines ressortent même renforcées et grandies de cette période de ruptures.

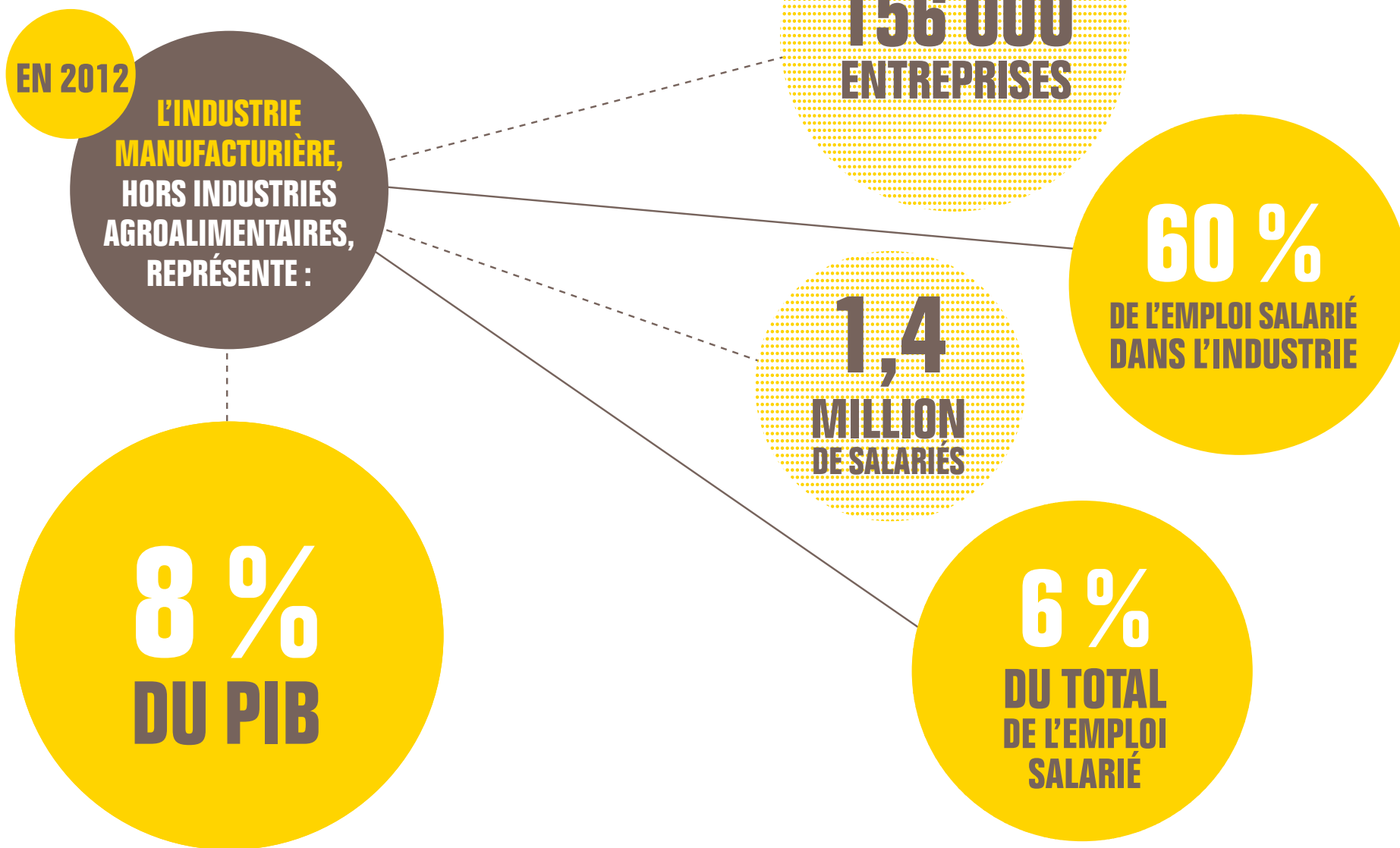
C'est ce constat encourageant qui a incité **Bpifrance Le Lab** et le CETIM à s'intéresser à ces trajectoires d'entreprises, éloignées des grands axes mis en lumière par les priorités des politiques publiques. A travers une trentaine de cas concrets, c'est une forme de reconquête qui est décrite.

Le sentiment dominant parmi les dirigeants de PME et ETI manufacturières, c'est qu'il faut en faire beaucoup plus qu'avant et sur de nombreux tableaux à la fois pour assurer une croissance solide et pérenne : avoir à l'esprit tant la modernisation de l'outil de production que la préservation du capital humain, la compréhension du client comme le rôle sociétal de l'entreprise.

Les efforts consentis sont-ils suffisants ? Les choix opérés sont-ils les bons ? Il est trop tôt pour l'affirmer. Une chose est sûre néanmoins les entreprises que nous avons rencontrées ont, dans la difficulté, parfois dans une situation d'impasse, élaboré des stratégies volontaristes de rebond. En construisant un plan d'actions stratégiques réfléchi, elles ont décidé d'agir sur leur avenir, plutôt que de subir leur environnement, rompant ainsi avec l'image des PME naviguant au gré des opportunités.

(1) Pierre-Yves Gomez & Zied Guedri, « Le grand décrochage : comment les entreprises géantes déforment la Bourse », IFGE, janvier 2012.

Le poids des PME et ETI manufacturières en termes d'emplois et de richesse créée



Traitement / estimations **Bpifrance Le Lab**, d'après source primaire : INSEE, Esane 2012.

Les entreprises consultées

ADLER TECHNOLOGIE

CA 2012 : 9,2 M€ - 81 salariés
Siège : Crèvecœur-le-Grand (60)
Ingénierie et équipements pour l'industrie du béton.

ANDRE LAURENT

CA 2013 : 14,4 M€ - 115 salariés
Siège : La Ricamarie (42)
Fabrication et assemblage de pièces mécaniques

APOJEE

CA 2013 : 3,7 M€ - 37 salariés
Siège : Clermont-Ferrand (63)
Bureau d'étude mécanique et technologies

ARRAS MAXEI

CA 2012 : 10,1 M€ - 74 salariés
Siège : Arras (62)
Équipement de traitement des huiles de refroidissement pour transformateur électrique

CIC ORIO

CA 2013 : 10,7 M€ - 122 salariés
Siège : Champ-sur-Drac (38)
Chaudronnerie, mécano-soudure, métallerie, usinage, intégration électromécanique...

CLUFIX

CA 2013 : +/- 10 M€
Siège : Cluses (74)
Conception et fabrication de composants de fixation innovants

CMF

CA 2013 : 12,6 M€ - 80 salariés
Siège : Cébazat (63)
Fabrication de machines-outils pour le travail des métaux

COMPOSE TOOLS

CA 2013 : 9,8 M€ - 66 salariés
Siège : Bellignat (01)
Conception et fabrication de pièces composites et plastiques

CREATIQUE TECHNOLOGIE

CA 2013 : 4,6 M€ - 48 salariés
Siège : Billy-Berclau (62)
Conception et fabrication d'équipement de tests pour validation et contrôle des fonctions électriques d'un véhicule lors de l'assemblage

CREATIVE MECATRONIQUE

CA 2013 : 0,5 M€ - 3 salariés
Siège : Issoire (63)
Ingénierie et études techniques

DEDIENNE

CA 2013 : 40 M€ - 400 salariés
Siège : Saint-Aubin-sur-Gaillon (63)
Plasturgie

ELCOM

CA 2012 : 17,9 M€ - 71 salariés
Siège : Bourgoin-Jallieu (38)
Fabrication de convoyeurs et systèmes de transferts / distributeur de profilés aluminium

EYE TECH CARE

CA 2013 : nd - 27 salariés
Siège : Rillieux-la-Pape (69)
Conception et fabrication de composants médicaux adaptés à la thérapie du glaucome par ultra-son

FAVI

CA 2012 : 73,6 M€ - 394 salariés
Siège : Hallencourt (80)
Fonderie de cuivreux avec process d'injection du cuivre et autres alliages

GARDETTE

CA 2013 : 14,6 M€ - 111 salariés
Siège : Villefranche-sur-Saône (69)
Usinage et fabrication d'éléments de transmission, fixation et assemblage

GROUPE GALILE

Siège : Alesia (21)
Industries métallurgiques

INGELIANCE TECHNOLOGIES

CA 2013 : 26,5 M€ - 402 salariés
Siège : Le Havre (76)
Ingénierie - bureau d'études industrielles

L'UNION DES FORGERONS

CA 2013 : 23,7 M€ - 83 salariés
Siège : Méréville (91)
Transformation des métaux à chaud

MECARECTIF

CA 2013 : 1,9 M€ - 20 salariés
Siège : Aulnay-sous-Bois (93)
Rectification plane double face

MICRONIQUE

CA 2012 : 4,7 M€ - 40 salariés
Siège : Corbeil-Essonnes (91)
Fabrication de cartes électroniques assemblées

Les entreprises consultées

(suite et fin)

MIXEL

CA 2012 : 7,5 M€ - 47 salariés

Siège : Dardilly (69)

Étude et réalisation d'appareils de mélange (agitateurs industriels)

MULTIPLAST

CA 2012 : 5,1 M€ - 55 salariés

Siège : Vannes (56)

Construction en composites

NOVIUM

CA 2013 : 6,2 M€ - 30 salariés

Siège : Saint-Vallier (71)

Conception et fabrication d'engins et sous-ensembles hydrauliques embarqués

OSE

CA 2013 : 6,1 M€ - 66 salariés

Siège : Corps (38)

Fabrication de produits électroniques

PEI

CA 2013 : 19,0 M€ - 109 salariés

Siège : Chalons-sur-Saône (71)

Conception et fabrication de machines spéciales de grande dimension

PIM

CA 2013 : 4,3 M€ - 35 salariés

Siège : Pusignan (69)

Transformateur et fabricant de pièces finies ou semi-finies en polyuréthane moulé par coulée gravité à chaud

SFH

CA 2013 : 6,3 M€ - 42 salariés

Siège : Saint-Étienne (42)

Fabrication d'équipements hydrauliques et pneumatiques et construction de machines de traitement de copeaux et résidus d'usinage

SISE

CA 2012 : 8,4 M€ - 66 salariés

Siège : Oyonnax (01)

Conception, fabrication et distribution de matériels périphériques pour l'industrie de transformation des matières plastiques par injection

TDV INDUSTRIES

Siège : Laval (53)

Fabrication de tissus

TECHNI-MODUL ENGINEERING

CA 2013 : 4,8 M€ - 34 salariés

Siège : Coudes (63)

Fabrication d'outillages et de machines pour la production de pièces composites

VIEW POINT

Siège : Lissieu (69)

Conception et fabrication de systèmes de mesure du comportement animal

VYGON

CA 2013 : 250 M€ - 1 800 salariés

Siège : Ecoen (95)

Fabrication de matériel médical à usage unique

Traitement et mise en forme : **Bpifrance Le Lab**, d'après les sites institutionnels des entreprises et greffes des tribunaux de commerce.

La nomenclature d'activité : le périmètre de l'industrie manufacturière

C : INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE

- 10 Industries alimentaires
- 11 Fabrication de boissons
- 12 Fabrication de produits à base de tabac
- 13 Fabrication de textiles**
- 14 Industrie de l'habillement
- 15 Industrie du cuir et de la chaussure
- 16 Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrication d'articles en vannerie et sparterie
- 17 Industrie du papier et du carton
- 18 Imprimerie et reproduction d'enregistrements
- 19 Cokéfaction et raffinage
- 20 Industrie chimique
- 21 Industrie pharmaceutique
- 22 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique**
- 23 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
- 24 Métallurgie**
- 25 Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements**
- 26 Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques**
- 27 Fabrication d'équipements électriques
- 28 Fabrication de machines et équipements n.c.a.**
- 29 Industrie automobile
- 30 Fabrication d'autres matériels de transport**
- 31 Fabrication de meubles
- 32 Autres industries manufacturières**
- 33 Réparation et installation de machines et d'équipements**

En gras, les codes au sein desquels apparaissent les entreprises du panel.

Pour aller plus loin

BIDET-MAYER Thibaut, TOUBAL Louisa (2013)

« À quoi servent les filières ? ». Paris, Presses des MINES, 2013.

CARMEE – Centre d’analyse régional des mutations de l’économie et de l’emploi (2009)

« L’approche filière : un outil d’analyse des dynamiques du système productif ». Mai 2009.

CROZET Matthieu, MILET Emmanuel (2014)

« Vers une industrie moins... industrielle ? ». La lettre du CEPPII (Centre d’études prospectives et d’informations internationales), n°341, février 2014.

EUDELIN Jean-François, SKLENARD Gabriel, ZAKHARTCHOUK Adrien (2012)

« L’industrie manufacturière en France depuis 2008 : quelle rupture ? ». INSEE, Note de conjoncture, décembre 2013.

FSI (Fonds Stratégique d’investissement) (2012)

« Pour la croissance des ETI ». Les Cahiers du FSI, n°4, juillet 2014.

GALLOIS Louis (2012)

« Pacte pour la compétitivité de l’industrie française ». Rapport au Premier ministre du 5 novembre 2012, Commissaire Général à l’Investissement.

GATTAZ Yvon, SIMON Hermann et GUINCHARD Stephan

Les Champions Cachés du XXI^e Siècle : Stratégies à Succès, Economica, 2012.

HECQUET Vincent (2014)

« Les entreprises de taille intermédiaire en France – Très orientées vers l’industrie ». INSEE Focus n°5, avril 2014.

LAURIN Frédéric, St-PIERRE Josée (2011)

« The internationalisation of SMEs and the relationships between imports and exports ». 2nd International iSME Conference, Bangalore, Inde, Institut de recherches sur les PME, 2012.

LEMAIRE Jean-Paul

« Stratégies d’internationalisation. Nouveaux enjeux d’ouverture des organisations, des activités et des territoires ». Dunod 2013, 3^e édition, 523 pages.

MINISTÈRE DE L’ÉCONOMIE (2008)

« Loi de modernisation de l’économie de 2008 ».

MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF (2011)

Les comités stratégiques de filières.

OFCE (2010)

L’industrie manufacturière française. Editions la Découverte, Paris, 2010.

PIPAME (2013)

Relocalisations d’activités industrielles en France – Synthèse, décembre 2013.



REMERCIEMENTS

Thierry BARBOLO

Expert sectoriel crédit
Bpifrance

Isabelle BOISTARD

Chef de service affaires économiques
FIEEC : Fédération des industries électriques, électroniques
et de communication

Philippe CONTET

Directeur technique et innovation
FIM : Fédération des industries mécaniques

Benoît JEANVOINE

Expert sectoriel innovation
Bpifrance

José PEDRAZA

Animateur du programme stratégie PME Région Rhône Alpes
CETIM

Daniel RICHEL

Directeur du développement régional et international
CETIM

Jean-Michel RICHOMME,

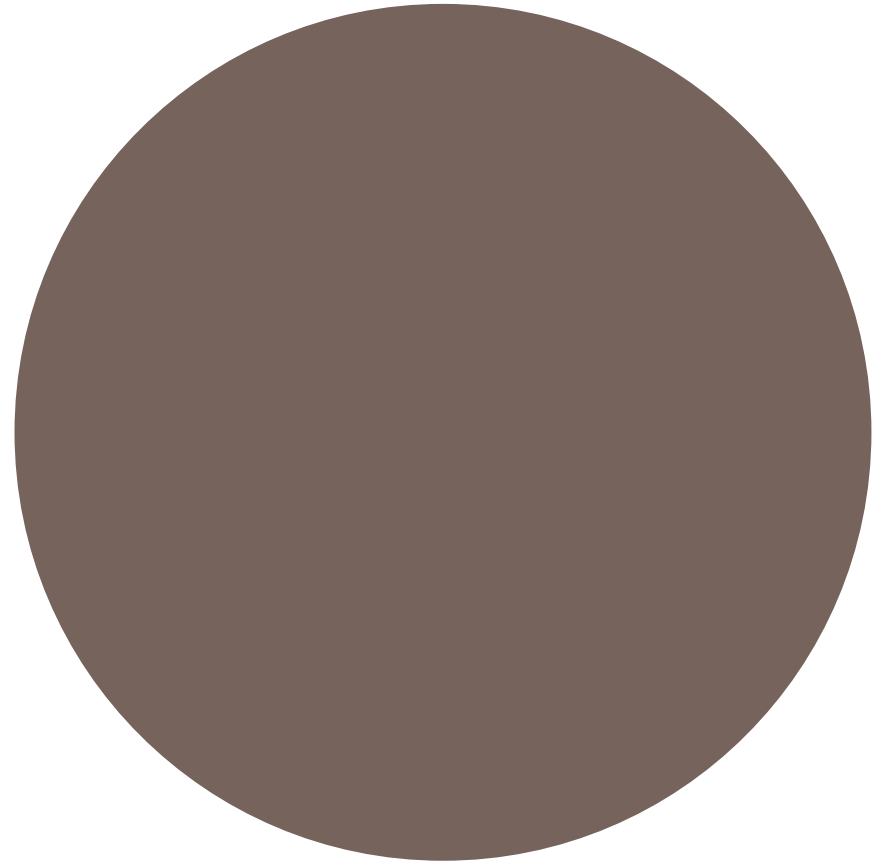
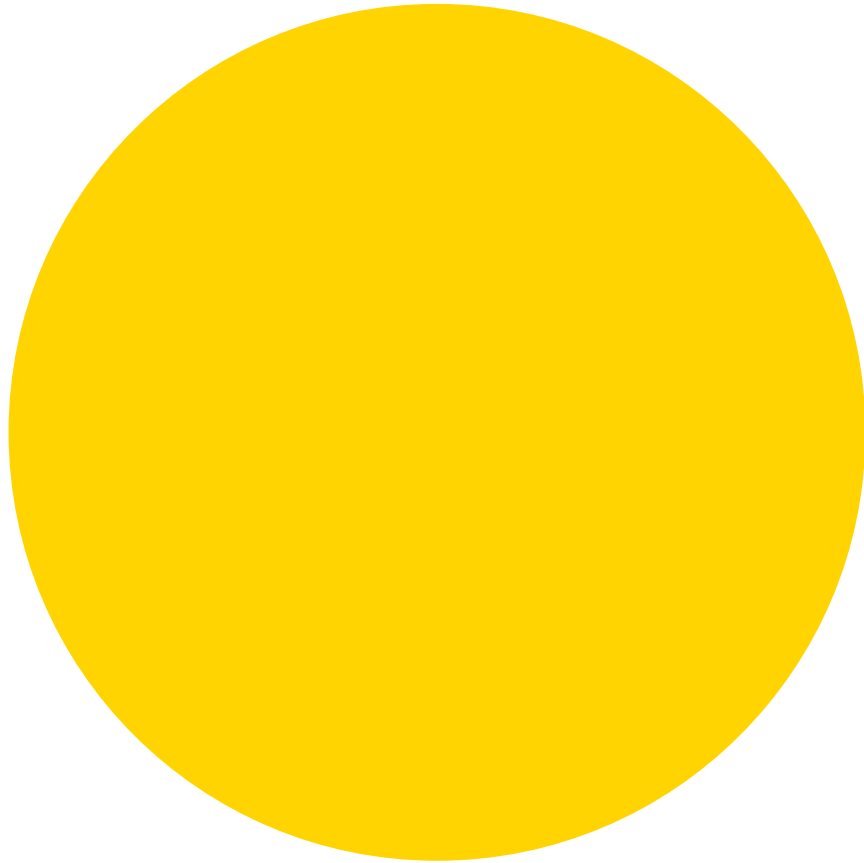
Délégué Général,
Comité mécanique IDF

Jean-Marc ROUQUETTE

Gérant des cabinets de conseil
AUTRE VISION – MULTIVALENTE et NEWENTE

Patrick VUILLERMOZ

Délégué général
PLASTIPOLIS







27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00

bpifrance-lelab.fr