



COMMUNIQUE DE PRESSE

Paris, le 28 octobre 2014

PME et ETI manufacturières : Stratégies de rebond face à la crise

Bpifrance Le Lab s'est fixé pour objectifs d'améliorer la connaissance des PME et ETI françaises, et de stimuler la réflexion stratégique des dirigeants, avec pour finalités une plus forte croissance des entreprises et un regain d'investissements pour anticiper la France de demain. C'est parce que Le Lab veut changer le regard porté sur l'industrie manufacturière qu'il a souhaité, avec le Cetim, étudier et parler de ces PME et ETI dont on ne parle pas, en particulier celles n'entrant pas dans les filières stratégiques de l'Etat.

Bpifrance Le Lab, en partenariat avec le CETIM, et avec l'appui du cabinet de conseil Autre Vision, a réalisé une étude « PME et ETI manufacturières : stratégies de rebond face à la crise ». Cette étude, présentée le 28 octobre, s'appuie sur les témoignages de 32 dirigeants de PME et ETI manufacturières, recueillis à l'occasion d'entretiens menés entre février et septembre 2014. Appartenant à différents secteurs d'activité, de tailles diverses et de statuts variés, ces entreprises ont été identifiées grâce au concours des fédérations professionnelles, des centres techniques et d'un réseau de consultants en stratégie d'entreprise. Elles ont notamment été sélectionnées pour leur implication au sein des réseaux professionnels et leur participation à certains programmes tels qu'Acamas¹.

Le point commun à toutes ces entreprises est d'avoir mis en œuvre de véritables plans stratégiques.

Nicolas Dufourcq, Directeur général de Bpifrance déclare « Cette deuxième étude réalisée sous l'égide de Bpifrance Le Lab en partenariat avec le CETIM met, pour la première fois en lumière, les industries manufacturières dont on ne parle jamais. Ces PME et ETI irriguent l'ensemble des filières industrielles françaises et ont adopté, suite à la crise, une démarche offensive et stratégique en s'ouvrant à l'international, en innovant, en adaptant leurs produits et leurs services aux besoins de leurs clients. »

L'industrie française est souvent considérée au travers du prisme des filières et des grands groupes. Cette approche est cependant restrictive puisqu'elle se limite aux acteurs emblématiques de l'industrie française (porte-drapeaux : Renault, PSA, Thalès, EADS...) et à leurs principaux fournisseurs de rang 1 ou 2. Elle relègue dans l'ombre l'essentiel du tissu industriel français qui est composé d'une multitude de PME et ETI opérant de manière transversale, pour le compte de plusieurs filières. Malgré son importance en termes de nombre d'entreprises et d'emplois, ce substrat industriel reste une *terra incognita* pour le grand public, les médias et le politique, au point qu'on lui donne parfois le nom de « filière de l'ombre ».

C'est à cette « filière de l'ombre » que **Bpifrance Le Lab** et ses partenaires se sont intéressés, et plus particulièrement à trente-deux entreprises qui ont élaboré des stratégies pour rebondir. Le point commun à toutes les entreprises interrogées, est de s'être doté d'une stratégie, autrement dit d'une vision à 3-5 ans, voire au-delà, et d'un plan d'actions structuré autour d'objectifs clairement définis. Le terrain de l'étude est donc doublement original. Son champ est celui d'entreprises manufacturières dont on parle peu ; son objet est de mettre en lumière, parmi elles, des trop rares PME et ETI qui ont une démarche stratégique réfléchie. D'après

¹ Programme Acamas : Mené en coopération par la FIM et le Cetim, le programme constitue un outil de mutation structurelle destiné aux entreprises de moins de 250 personnes. <http://www.operation-acamas.com>



une estimation des professionnels du conseil en France : moins d'une sur dix en France selon les estimations des professionnels du conseil en France.

Le propos de l'étude n'est pas de révéler des stratégies « miraculeuses », ni même de postuler que la stratégie est la panacée contre les maux qui assaillent l'industrie. Il est d'éclairer des trajectoires d'entreprises qui ont pris leur destin en main, et qui, à travers la démarche stratégique, ont souhaité façonner leur avenir plutôt que de le subir.

Au-delà de la diversité des comportements stratégiques et de trajectoires d'entreprises, quatre constats émergent avec force.

- **C'est un choc, interne ou externe à l'entreprise, qui a été l'initiateur du changement.** Pour la plupart, la crise de 2008-2009 a été LE choc qui a poussé l'entreprise 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. Un autre facteur a été déterminant dans cette évolution : le renouvellement des dirigeants à la tête des PME et ETI manufacturières.
- **Plus que dans toute autre entreprise, ce sont ces dirigeants qui donnent l'impulsion.** Ils ont des référentiels managériaux, une culture de l'international et du business renouvelés par rapport à leurs aînés. La stratégie n'est pas, pour eux, un grand et vain mot, mais un réel instrument de pilotage de l'entreprise. Ils sont très ouverts, appartiennent à des réseaux, et partagent leur vision avec l'ensemble de leurs parties prenantes.
- Il n'existe **pas de recette unique, magique, mais 3 ingrédients indispensables** :
 - L'internationalisation arrive en tête des leviers actionnés par les PME et ETI manufacturières du panel. C'est à la fois une tendance lourde et qui s'accélère depuis la crise de 2008/2009. Derrière ce mouvement de fond, il y a tout un continuum de positions et de motivations. Certaines entreprises cherchent, par ce moyen, à réduire leurs coûts de production, d'autres sont en quête de croissance et aspirent à devenir des leaders mondiaux de niche, d'autres encore, désirent accompagner les déplacements des unités de production de leurs grands clients... ;
 - L'innovation est l'autre grand pilier stratégique des PME et ETI manufacturières consultées. A travers l'innovation de process ou de produits, les entreprises n'ont pas toujours les mêmes objectifs - croissance, différenciation, diversification des débouchés clients, gains de réactivité et de productivité. L'innovation s'impose à toutes comme un levier incontournable d'amélioration de leur compétitivité. Sans innovation, point de salut... ;
 - Les alliances sont très présentes dans les stratégies des PME manufacturières. Prenant au pied de la lettre l'adage selon lequel « l'union fait la force », beaucoup de PME rencontrées ont noué une ou plusieurs alliances en vue de :
 - répondre à des appels d'offres, notamment à l'international ;
 - construire une offre globale clé en main ;
 - mutualiser des programmes de R&D ou des achats...

La multiplication des alliances stratégiques est à la fois dictée par la nécessité et encouragée par les acteurs de l'écosystème industriel, des donneurs d'ordre, aux syndicats professionnels, en passant par les collectivités territoriales. Dans certains cas, ces alliances constituent une étape de préparation à des opérations de fusions-acquisitions ultérieures.

- **Les PME et ETI manufacturières font face à des enjeux multiples.** Les premiers, communs à toutes les industries, sont la **pénurie structurelle de compétences et de personnels formés**, et la **relation aux donneurs d'ordre** qui reste, en France, trop asymétrique et fondée sur la domination.



A l'échelle individuelle, les entreprises sont confrontées à un enjeu de transformation de leur organisation et de leur modèle de management pour faire face au contexte de perturbations permanentes. Elles doivent saisir les opportunités de l'information et du numérique, et pour beaucoup d'entre elles, préparer la transmission.

Il est temps que ces PME et ETI manufacturières, exemplaires dans la démarche de réflexion stratégique qu'elles ont mené et continuent de mener, prennent le pas sur les chiffres macro-économiques et le discours ambiant de déclin de l'industrie française. Qu'elles ouvrent la voie à toutes les PME et ETI manufacturières qui sont encore dans l'attente de signes positifs extérieurs pour repenser leur modèle.

À propos de Bpifrance

Bpifrance, filiale de la Caisse des Dépôts et de l'État, partenaire de confiance des entrepreneurs, accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, en garantie et en fonds propres. **Bpifrance** assure, en outre, des services d'accompagnement et de soutien renforcé à l'innovation, à la croissance externe et à l'export, en partenariat avec UBIFRANCE et Coface.

Bpifrance propose aux entreprises un continuum de financements à chaque étape clé de leur développement et une offre adaptée aux spécificités régionales.

Fort de 42 implantations régionales (90 % des décisions prises en région), **Bpifrance** constitue un outil de compétitivité économique au service des entrepreneurs. **Bpifrance** agit en appui des politiques publiques conduites par l'État et par les Régions pour répondre à trois objectifs :

- accompagner la croissance des PME
- préparer la compétitivité de demain
- contribuer au développement d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat.

Avec **Bpifrance**, les entreprises bénéficient d'un interlocuteur puissant, proche et efficace, pour répondre à l'ensemble de leurs besoins de financement, d'innovation et d'investissement.

Plus d'informations sur : www.bpifrance.fr - bpifrance-lelab.fr – Suivez-nous sur Twitter : @bpifrance

Contacts presse :

Bpifrance

Anne-Sophie de Faucigny

Tél : 01 41 79 99 10

Mail : as.defaucigny@bpifrance.fr

Nathalie Police

Tél : 01 41 79 95 26

Mail : nathalie.police@bpifrance.fr