

---

## LA PME DANS TOUS SES ETATS

Ouverture

« Les PME, le Tiers-état permanent »

**Olivier TORRES, Université de Montpellier 3**

99,8% des entreprises sont des PME en France => 55% PIB

2 emplois sur 3 se trouvent dans les PME.

60% des ETI ont moins de 1000 salariés, ce sont des entreprises familiales.

Les PME ne sont pas dans la théorisation, ce phénomène est grave car les élites ont besoin de théories pour 3 raisons :

- Elles produisent des effets de généralisation ;
- Effet de « prédictivité » = mieux prévenir l'avenir ;
- Les théories produisent des modèles.

Pour la prise de décision, les politiques se basent sur des théories qui sont inexistantes pour les PME.

Question :

*Les seuils ont-ils une réelle importance pour les PME ?*

- \* Le débat des seuils est un vrai débat, le choix des dirigeants de rester à 49 salariés pour ne pas avoir de représentants est réel. Si on augmente les seuils, il peut y avoir une possibilité de croissance.
- \* Les économies d'échelle, d'apprentissage et de champ peuvent expliquer le fait que les PME sont destinés à rester des PME.

---

## **UNE PME FACE A LA MONDIALISATION**

**Grégoire GUYON, Directeur de la communication et du développement de l'entreprise Armor Lux**

Armor Lux = 600 salariés, CA = 100 Mo €

Armor Lux a un outil de production textile intégré verticalement (du tricotage à la fabrication). Elle a développé son réseau de distribution en circuit court, plus simple à gérer que le circuit long car une collection se vend l'année suivante. 3 entreprises maîtrisent un réseau intégré aujourd'hui en France.

Armor Lux fabrique également des vêtements professionnels, ce sont des contrats pluri-annuels (de 3 à 7 ans), ils permettent d'avoir une vision sur du LT, une visibilité sur un environnement qui en permet très peu.

Les importations françaises d'habillement proviennent pour 55% de l'Asie, d'autres pays en développement comme le Bangladesh avec les conséquences sociales que l'on connaît (Rq : effondrement du Rana Plaza en 2013 qui a fait 1100 morts).

L'activité d'Armor Lux est de fabriquer et de vendre des produits de qualité. La stratégie est définie à partir de l'analyse de l'environnement (pays de MO à bas coûts notamment avec lesquels il est impossible de lutter) donc la question est : comment faire avec cette concurrence ?

Une des préoccupations d'Armor Lux est de protéger l'emploi => cela passe par le développement des collections, le développement à l'export (10% CA), la gamme de vêtements professionnels.

Le développement à l'export se fait vers des pays qui ont une culture celte et /ou qui sont bordés par des mers.

Pour anticiper les départs à la retraite, Armor Lux a mis en place une formation pour préserver le savoir-faire à Quimper.

La distribution des produits Armor Lux se fait dans des boutiques de centre-ville ou dans les grands magasins avec la présentation de tous les vêtements + 20% de produits régionaux.

Les caractéristiques des décisions prises par les dirigeants de PME :

- Le dirigeant est seul à prendre les décisions et il prend une décision importante / jour
- Il est impossible de « louvoyer » autour de la décision, elle doit être appliquée.

**QUESTIONS :**

*Vous parlez de finalité sociale, mais qu'en est-il de la finalité économique d'Armor Lux ?*

La finalité sociale, sociétale fait partie de l'ADN de l'entreprise. La volonté de protéger l'emploi est une priorité. Evidemment, il y a aussi une finalité économique (aujourd'hui, résultat = 3% CA), les dirigeants doivent satisfaire les actionnaires.

*La pyramide des âges est-elle un problème ?*

L'entreprise a mis en place une formation car il n'en existe plus => partenariat avec Pôle Emploi.

Difficulté à recruter des cadres car la PME fait peu rêver le jeune diplômé et l'industrie textile n'est pas un secteur attractif.

L'entreprise a besoin de compétences. Les atouts de la PME sont un rapport direct des salariés avec la direction.

*Bénéficiez-vous d'aides de l'Etat ?*

Soutien de la région et du département pour la nouvelle construction d'usine il y a 10 ans. Un investissement de 8 millions d'€ pour une entreprise qui réalise 50 millions de CA.

Pôle Emploi réalise des recrutements par simulation pour le compte de l'entreprise. 100 candidatures pour 15 postes => l'entreprise n'a pas les ressources en interne pour gérer le recrutement, il a donc été pris en charge par Pôle Emploi.

*Quels sont vos facteurs de différenciation ?*

Le développement durable est un facteur de différenciation (émission de CO2, gestion de l'eau, des déchets...) => au sens large, il faut prendre l'environnement avec notamment les fournisseurs qui vous donnent un élément de différenciation.

*Pourquoi une partie de la production se fait dans le bassin méditerranéen ?*

Il faut « dérisquer » l'entreprise. La décision a été prise de produire une partie de la production par le biais de sous-traitants (en particulier pour les vêtements professionnels)

La situation est paradoxale, les donneurs d'ordre sont des organisations publiques mais il est nécessaire de faire appel à la production étrangère pour être compétitif sinon Armor Lux ne remporterait pas les marchés. Pour répondre aux appels d'offre, il est possible de mobiliser des salariés (cadres) sur plusieurs semaines pour constituer les dossiers, ce qui est difficile pour des entreprises de plus petites tailles. Les contrats sont pluriannuels, ce qui permet d'investir dans des machines et de recruter jusqu'au nouvel appel d'offre avec le risque de perdre le marché. Perte du marché de la police il y a un an.

*L'accident du Rana Plaza au Bangladesh a-t-il modifié le comportement du consommateur ?*

Prise de conscience du consommateur sur sa responsabilité sociétale mais une prise de conscience moindre en tant qu'acheteur, client. Certains donneurs d'ordre ont quitté le Bangladesh pour le Pakistan qui n'est pas plus responsable que le précédent.

*Existe-t-il un lobbying ?*

L'entreprise est géographiquement enclavée, à 4h de Paris, ce qui pose aussi des problèmes de recrutement.

Manque de mouvement fédérateur entre les entreprises du même secteur pour porter des revendications au plus haut niveau alors que chacun a les mêmes problématiques.

---

## L'INNOVATION DANS LES PME

**Jérémy LEGARDEUR, professeur chercheur à l'ESTIA dans le cadre de la chaire « Innovation et PME 3.0 » & Jérémie FAHAM, doctorant à l'ESTIA**

L'entreprise a besoin de créatifs pour innover et de cartésiens pour que les B&S sortent sur le marché.

Différence entre créativité et innovation ? Créativité = une nouvelle idée, Innovation = atteindre son but avec cette nouvelle idée.

### Exemple de l'histoire du post-it

1968 : mélange chimique plus ou moins raté

1974 : Arthur Fry expérimente lui-même ses papiers collants pour les partitions de chorale

- Le marketing ne croit pas au marché potentiel
- Enrôlement des secrétaires qui utilisent les papiers collants
- Invention de la pénurie d'approvisionnement : les secrétaires doivent appeler le service marketing pour se faire réapprovisionner
- Pré-lancement difficile : 3M alimente les places boursières

1980 : succès commercial

### Exemple Moteur Diesel

Idée de départ : brûler tous les carburants => brevet

Passage du papier au prototype : intérêt réservé des industriels, le moteur n'est pas encore fiable => fiabilisation => complexification, encombrement, poids...

Commercialisation par Diesel lui-même avec l'idée du satisfait ou remboursé

L'entreprise a fait faillite, Diesel est décédé en 1913.

Application à nouveau en 39-45 : potentiel important entre l'idée de départ et le résultat, l'évolution de l'idée ne se fait pas uniquement de manière intrinsèque mais aussi extrinsèque (Diesel n'avait pas prévu la 2<sup>d</sup> guerre mondiale pour voir son idée se développer)

Important : l'innovation n'est pas que technologique. C'est un processus technique, économique et social => des individus qui vont collaborer ensemble pour aboutir au résultat final.

Tout le monde peut être créatif mais seulement quelques entreprises peuvent être innovantes.

Certaines entreprises vont innover sur l'usage avec la création de nouveaux usages (compotes à boire, facebook), sur une nouvelle organisation du travail, processus, conception (Ikéa).

23% des entreprises réalisent des innovations non technologiques en 2009 malgré de bonnes dotations en France (5 Mo d'€). Le manque d'innovations ne s'explique pas par le manque de moyens.

Méthodes de travail sur l'innovation :

- \* Aller creuser dans le passé pour identifier des créations qui n'ont pas fonctionné et voir s'il est possible de les remettre au goût du jour.  
L'organisation doit réfléchir à quel horizon elle souhaite travailler : 2015 ? 2020 ? 2030 ? Et se mettre d'accord sur l'éco-système avant d'inventer les solutions.  
Exemple de Renault : réflexion sur la diminution du poids des véhicules = inutile puisqu'en 2030, on vendra de la mobilité qui ne passera peut-être plus par des véhicules => inutile de réfléchir sur les solutions avant d'envisager l'éco-système.  
Listez toutes les idées passées de l'entreprise  
A quel horizon ? quels sont les tendances ? nouveaux entrants potentiels ? nouvelles menaces et opportunités ?
- \* 5W1H => What ? Who ? When ? Why ? Where ? How ?
- \* La "défectuologie" : on critique tout (produit, forme, poids, conditionnement...) et on essaie de trouver des solutions.
- \* Antagonisme : Exemple de Renault => 1 groupe cherche des solutions pour alléger le véhicule et 1 autre pour l'alourdir => on retravaille les solutions pour trouver une nouvelle idée.

- \* Worl Café : faire tourner et discuter les résultats entre les différents groupes.
- \* SCAMMPERR : synthèse des idées sous forme de verbes à appliquer à une problématique
- \* Matrices des découvertes : croiser 2 dimensions pour proposer 2 angles d'attaque aux participants. A créer à chaque situation d'entreprise.
- \* SWOT
- \* Stratégie des océans bleus : comment créer des océans bleus (là où l'entreprise va être seule un moment) au lieu d'être dans l'océan rouge (concurrents)
- \* Concept des non-clients : Exemple de la Wii => on ne se bat pas contre Playstation et Sony mais on s'attaque aux Non Consommateurs Relatifs

---

## L'INTERNATIONALISATION DES PME

**Joseph PUZO, PDG de la société AXON & Stephan GUINCHARD, associé fondateur d'Héraxis, conseil en développement d'entreprise**

### Intervention de S. Guinchard

Identification des « champions cachés » (CC) => un CC est parmi les 3 premiers de son secteur au niveau mondial et réalise un CA < 3 Mds €.

Portrait du CC moyen : 336 Mo € de CA, 2037 salariés, secteur secondaire, 2/3 du CA à l'export.

Exemples : Rossignol Technology (50% du marché mondial de la tige de freins – fabrication en Savoie), Radiall, Somfy...

### *Quelles opportunités pour les PME ?*

Avoir une vision très ambitieuse.

Stratégie de « focalisation » : se positionner sur un marché de niche, important de se spécialiser et de mettre tt ses efforts sur ce marché. Il est donc ensuite vital pour une entreprise spécialisée sur un marché de niche de partir à l'international pour se développer.

### *Le marché de niche n'est-il pas risqué ?*

Il vaut mieux faire la course en tête sur un marché que se diversifier sans être dans les champions cachés. Chercher la croissance au niveau géographique permet de mitiger le risque de niche puisque la conjoncture est différente selon les régions du monde. Pour la PME, « notre marché c'est le monde entier ».

La diversité des marchés et des clients doit permettre de stimuler l'innovation.

Les CC n'hésitent pas à aller à l'international. Cela nécessite l'implication du dirigeant (Rossignol Technology, pour l'ouverture d'un site au Mexique, le dirigeant est parti lui-même avec sa famille pour lancer le site), il n'est pas possible de déléguer en interne ou en externe.

### Les clés de l'internationalisation :

- Ambition forte
- Implication du dirigeant
- Se donner les moyens de réussir

### Les freins à l'internationalisation :

- Langue
- La complexité perçue d'aller à l'étranger
- Le financement
- Le choix des clients à l'étranger

Crise 81 – 84 : choix du Pdg de faire des cables + techniques

85 : rachat de l'entreprise par le PDG – 150 personnes

90 : 200 personnes – PME patrimoniale – marché de niche – Croissance => exporter

2000 : 900 personnes – clients demandent des prix /2 => solution = création d'usines low-cost pour réduire les coûts de MO

2014 : 1700 personnes – ETI patrimoniale

Produits de l'E : cables sur scanners des particuliers, téléviseurs...et cablage pour commandes de vol A350, du robot Curiosity (Mars)...

Un but : être pérenne

- Nécessite d'être correct avec tout le monde (salariés, actionnaires, concurrents, fournisseurs...)
- Avoir un comportement éthique (pas de pots de vin)
- Innover et être plus rapide que les autres pour se développer

1985 : lancement à l'export un peu « brouillon » : portage, VIE, Salons, agents

1990 : structuration de l'export

=> filiales commerciales USA (10), Japon (4), GB (1), France (1), Allemagne (3),

=> agents exclusifs pour Italie, Bénélux et Suède

=> participation aux salons qui permettent de « sentir le marché ».

=> Choix des implantations des usines : Etats-Unis : à côté des gros clients (Chicago) et possibilité de téléphoner depuis la France, Allemagne : choix d'un site à 4h de route de la Marne.

=> choisir des autochtones pour leurs connaissances en langue et culturelles pour la vente, les techniciens peuvent être français.

=> le CA potentiel est proportionnel au PIB industriel des continents (72% CA en Europe, 36% en France)

=> prise en compte de la législation : les ventes au Brésil depuis la France sont taxés à 15/20%, depuis le Mexique 0% donc l'entreprise a fait le choix de produire au Mexique pour exporter au Brésil, quand le CA sera plus important, il est prévu de monter une filiale au Brésil.

Définition d'une stratégie

⇒ Il est facile de faire accepter une stratégie si les individus ont participé à son élaboration => mise en place de séminaires au sein de l'entreprise (R&D). Un séminaire par filiale où les commerciaux exposent leur ressenti.

⇒ Faire des actions en commun (RSE)

2014 : réduction de l'obésité du personnel en 4 mois (faire venir un médecin dans la filiale pour diagnostiquer les problèmes des salariés : pb de surpoids, et établissement d'un programme pour chaque salarié en surpoids). Reconstruction de la victoire de Montmirail (1814) avec 500 bénévoles.

2015 : 50 ans de l'entreprise => portes ouvertes dans toutes les filiales en même temps.

Organiser sa succession dans une PME

J. Puzo organise sa succession depuis 10 ans, une personne est désignée pour lui succéder et une seconde au cas où il arrive quelque chose à la première.

Recrutement : l'entreprise n'a jamais autant embauché en France avec les usines low-costs. Recruter 100 personnes en low-cost permet de recruter 25 personnes en France, toute la R&D reste en France (propriété intellectuelle). Les produits vendus en France sont fabriqués en France. Fabriquer en France permet d'être plus réactif il n'y a pas de fabrication rapatriée. Les clients préfèrent une production locale. La filiale au Mexique vend au Mexique et aux EU, la filiale en Chine vend en Chine.

Intérêt d'un pôle d'attractivité ?

- ⇒ Favorise la montée en gamme,
- ⇒ Liaison entre entreprises, chercheurs et universitaires.