



Les facteurs clés de succès des PME industrielles françaises

Les entreprises françaises disposent de plusieurs stratégies pour développer leur production manufacturière en France, notamment afin de servir les marchés étrangers. Tour d'horizon en 12 points, proposé par Anaïs Voy-Gillis, docteure en géographie de l'Institut Français de Géopolitique et consultante industrie chez June Partners.

I. Stratégies industrielles

1. Se différencier par l'offre

Pour sortir du modèle de la différenciation par les coûts, qui représente une impasse en France, l'entreprise a tout intérêt à se différencier par l'offre, sur des éléments de compétitivité hors coûts. Une option qui implique une parfaite connaissance de ses clients.

2. Miser sur l'innovation

L'innovation peut changer l'équation économique de l'entreprise. Elle ne porte pas nécessairement sur le produit ou la technologie car elle peut aussi concerner les process ou les canaux de distribution.

3. Utiliser les technologies de l'industrie du futur

Avec les usines 4.0, l'objectif est de moderniser les sites de production afin de répondre aux nouvelles attentes des clients en étant plus flexibles, plus réactifs et davantage connectés avec eux. L'industrie 4.0 sous-entend souvent des usines totalement automatisées, mais il existe de nombreuses briques technologiques que l'Alliance pour l'Industrie du Futur (AIF) a référencé afin d'aider les industrielles dans leur transformation.

4. Former les salariés aux métiers de demain

Les industriels peinent souvent à recruter, à la fois sur les métiers classiques et nouveaux. Ils sont parfois victimes d'un déficit d'attractivité de leur secteur et du territoire où ils sont implantés. La nécessaire modernisation des sites pour être plus productif et répondre à de

nouveaux enjeux s'accompagne souvent d'une automatisation assez forte et donc d'un développement de nouveaux métiers auxquels les salariés n'ont pas été formés. Il faut trouver des solutions pour accompagner ces personnes dans leur évolution vers d'autres postes.

5. Construire de nouveaux modèles d'affaires autour de la donnée

L'exploitation du Big Data permet de mieux connaître ses clients et éventuellement de créer de nouveaux modèles économiques autour de la donnée.

6. Penser de nouveaux partenariats pour innover, mais aussi pour produire

Au-delà des partenariats classiques avec les universités pour l'innovation, on peut s'attendre à l'émergence de nouveaux partenariats entre des entreprises qui veulent sécuriser leurs approvisionnements ou se remettre à produire. Il s'agira de se rapprocher de ses concurrents ou d'entreprises situées en amont ou en aval de la chaîne de valeur, pour co-construire ensemble des usines, en vue de répondre à ses clients. Possible également s'allier aux start-up pour trouver de nouveaux leviers de croissance. Il faut toutefois faire attention car les start-up fonctionnent de manières assez différentes des autres entreprises. Il faut donc accepter de travailler avec des acteurs qui ont une culture radicalement différente.

II. Stratégies export

1. Connaître ses clients

Beaucoup de PME industrielles, à un moment de leur développement, ont vu dans l'exportation un nouveau levier de croissance. Beaucoup en sont revenues en raison d'un échec, le plus souvent par manque d'orientation client. Trop d'industriels sont encore dans une logique selon laquelle le client achètera ce qu'on a envie de lui vendre ; or c'est un modèle qui marche de moins en moins. Exporter n'est pas si facile : sur 125 000 entreprises exportatrices en France, seules 30 000 exportent régulièrement. Pour exporter, il faut une véritable culture client. Quelles sont les attentes des consommateurs ? Quelle offre propose-t-on ? Comment doit-on adapter le produit pour qu'il se vende sur un nouveau marché visé, avec ses spécificités culturelles ? Telles sont les premières questions à se poser lorsqu'on veut s'internationaliser.

2. Se connaître

Le deuxième préalable important est de bien se connaître. Beaucoup d'entreprises ne connaissent pas assez leurs forces et leurs faiblesses, ce qui peut être une source de désillusions à l'export.

3. Choisir sa manière d'exporter

Il est également essentiel de bien choisir son mode d'entrée sur un nouveau marché et la manière dont on exporte : avec des intermédiaires, des agents, par licence ? Est-ce qu'on réalise des investissements directs en créant une filiale ?

4. Être capable de gérer une stratégie internationale

La capacité des équipes à gérer une stratégie internationale est aussi un sujet important. Toutes les entreprises n'ont pas les compétences en interne pour s'internationaliser. Elles ne doivent pas hésiter à s'appuyer sur des structures spécialisées ou à discuter avec leurs pairs pour améliorer leurs connaissances. Point positif, les compétences dans les PME et notamment le profil des dirigeants (formation, expérience internationale, etc.) ont beaucoup évolué ces

dernières années, ce qui constitue un atout pour la renaissance industrielle et exportatrice.

5. Travailler avec d'autres entreprises

Travailler en commun avec d'autres entreprises peut être une solution intéressante pour mutualiser des ressources ou des offres. Mais jusqu'ici, il existe peu d'initiatives dans ce domaine en France, les entreprises restant trop frileuses. L'Italie, par contre, a mis en place en un cadre juridique simple visant à faciliter le fonctionnement en réseau et le partage de ressources humaines, d'investissements, de démarches commerciales, etc. Aujourd'hui, 5 000 contrats relient ainsi 30 000 entreprises ayant souscrit à ce programme.

6. Intégrer les enjeux géopolitiques

Enfin, la connaissance des enjeux géopolitiques est un sujet plus que jamais d'actualité et pourtant bien souvent minoré. Il faut être capable d'anticiper le risque géopolitique. Par exemple, les barrières douanières érigées par les États-Unis sur de nombreux produits peuvent remettre en question certaines stratégies d'internationalisation. Il s'agit là aussi de bien s'entourer car ce type de compétences fait souvent défaut dans les entreprises.