

Pourquoi certaines PME et ETI réussissent-elles alors qu'on parle de déclin de l'industrie en France ? Pour éclairer cette énigme, l'École de Paris du management a créé en 2013, avec l'appui de La Fabrique de l'industrie et de l'UIMM, le séminaire Aventures industrielles, qui invite des PME et ETI industrielles à débattre de leur démarche. Elle a ainsi recueilli une centaine de cas d'aventures étonnantes, voire extraordinaires, souvent insuffisamment connues. Cette série vise à les faire connaître.



ETI CONQUÉRANTES

Comprendre les stratégies
des PME et ETI industrielles
qui réussissent

Épisode 2

Offrir aux clients ce qu'ils ne trouvent pas ailleurs

par Michel Berry

Il existe deux grands types de stratégies : la stratégie par les coûts en produisant de grands volumes et la stratégie par la différenciation. Dans l'industrie, les produits circulent facilement et les PME et ETI françaises sont face à des entreprises qui peuvent produire beaucoup moins cher dans des pays à bas salaires ou à la législation plus souple, ou disposant de marchés unifiés beaucoup plus vastes. La différenciation est alors la clé de leur développement. Dans le premier épisode d'*ETI conquérantes*, « [Se distinguer par l'offre](#) », nous avons étudié plusieurs voies de différenciation : miser sur des innovations techniques, affirmer une compétence critique, inventer des usages inattendus. Dans ce deuxième épisode, nous examinerons des démarches qui partent de besoins, conscients ou mal formulés, de clients potentiels. Cela suppose une grande proximité avec les clients, de l'écoute, de l'agilité technique et organisationnelle, ainsi que, de la part du personnel, une motivation et un savoir-faire affirmés. Leur dimension humaine est un atout dont les PME et ETI peuvent tirer avantage. Elles peuvent aussi, bien sûr, innover et mobiliser de la R&D, mais généralement d'une façon plus ciblée sur des besoins des clients que les entreprises centrées sur des innovations de rupture.

La bonne manière de faire ne saute cependant pas aux yeux, sinon beaucoup d'entreprises la trouveraient. Cela passe donc, comme dans l'épisode précédent, par l'élaboration patiente, parsemée de doutes et d'erreurs, d'une stratégie singulière.

Aller au devant des préoccupations des clients

Une première catégorie concerne des entreprises qui acquièrent une place de choix en proposant à des organisations des réponses adaptées aux problèmes qu'elles rencontrent, voire à des problèmes qu'elles n'avaient pas encore clairement formulés.

Ragni : aider les communes à répondre aux préoccupations de leurs administrés

C'est le cas de l'entreprise Ragni, qui a acquis une position de leader de l'éclairage public en France face à de très grandes entreprises en trouvant un créneau original : aider les communes à répondre aux préoccupations de leurs administrés. C'est un exemple de démarche dans laquelle une entreprise pense aux besoins des clients de ses clients (*B to B to C*). Mais cela n'a pas été sans mal.

L'entreprise Ragni a été créée en 1927 par un réfugié politique italien, ferronnier d'art vendant des lanternes aux villages alentour. Les générations successives l'ont développée pour produire de beaux articles de cheminée (lanternes, barbecues, luminaires, etc.). Après une aventure compliquée, relatée dans l'article cité plus loin, elle est devenue l'"entreprise familiale à tout faire" de l'éclairage public. Son président, Marcel Ragni, le résume ainsi : « *Une mairie lance un marché d'installation d'éclairage et traite avec une grande entreprise qui lui fait de bons prix, mais des bouts de rue pas très d'aplomb demandent des lampadaires spéciaux, ce qui n'intéresse pas la grande entreprise. Je me présente en disant que nous pouvons répondre à son besoin. Une fois que vous avez aidé un client dans un moment délicat, il revient vers vous et en parle à d'autres.* »

Quand la concurrence chinoise s'est mise à offrir des prix bas et les grands du secteur à sous-traiter en Chine, Marcel Ragni a choisi de tirer parti de la grande proximité qu'il avait acquise avec ses clients pour s'engager dans une autre voie.

Les mairies ayant de plus en plus de comptes à rendre à leurs administrés sur la pollution lumineuse des éclairages, leurs effets sur la faune, la consommation énergétique, la sécurité, etc., Marcel Ragni cherche avec ses équipes ce qui peut répondre à ces problématiques. C'est ainsi que l'entreprise conforte son expertise dans le sur-mesure en élargissant son offre. Elle propose des "éclairages intelligents" limitant les dépenses d'énergie et la pollution lumineuse, pouvant être équipés de prises pour recharger les voitures ou les téléphones, ou encore de boutons d'urgence pour signaler un accident par GPS ou appeler les secours. Elle propose également de la surveillance vidéo, de la reconnaissance faciale, des détecteurs de pollution ou de fumée pour les incendies... En proposant des solutions sur mesure aux villes pour répondre aux attentes de leurs administrés et s'adapter aux réglementations, elle est devenue un leader de l'éclairage public en France.

Cette démarche, qui suppose une grande proximité avec les clients, s'appuie sur un centre de R&D qui comprend aujourd'hui 45 personnes sur les 400 que compte l'entreprise, proportion considérable pour la profession. Le personnel y est considéré, ses initiatives valorisées, il est bien payé et motivé : la moyenne d'âge est de 34 ans alors que l'ancienneté moyenne est de 14 ans. La fidélité et la compétence du personnel sont des clés du succès de cette offre proche des attentes singulières des clients.

En savoir plus

Michel Berry, « [Obstination, écoute et clairvoyance, ou la revanche d'un "cancer"](#) »

Alphi : améliorer la productivité des clients grâce à la sécurité

Alphi est une entreprise relativement petite (80 personnes) qui a acquis une place de leader de son domaine, dans le milieu très concurrentiel du BTP, en affirmant une idée forte : on peut, dans un secteur où les risques et la pénibilité sont élevés, concilier productivité, sécurité et bonnes conditions de travail.

L'entreprise, fondée en 1995 par un père et ses deux fils, est spécialisée dans la réalisation de coffrages et d'étais intervenant dans la construction de grands édifices. Elle en assure la conception, la fabrication (en sous-traitance) ainsi que la vente ou la location. Elle a pour clients des géants du BTP. Dans ce domaine, les entreprises cherchent à afficher de bons scores en matière de sécurité (rapports RSE).

Elle a créé TopDalle, système permettant de faire passer de 45 cm à 13 cm les espaces dans les structures métalliques de coffrages, ce qui évite les chutes de personnes. Cela permet aussi d'avancer plus vite, les compagnons ayant moins de précautions à prendre. L'argumentaire de vente de l'entreprise a alors été : « *Nous ne fabriquons pas le coffrage le moins cher du monde, mais offrons un surcroît de productivité par le biais de la sécurité et de la lutte contre la pénibilité.* » Le produit TopDalle est rapidement devenu le leader du marché.

Alphi a ensuite inventé de nouveaux dispositifs et manières de faire en se tenant au plus près des compagnons des chantiers. Cette proximité avec la pratique a été une source d'idées parfois originales. L'entreprise améliorant la sécurité, les conditions de travail et, ainsi, la productivité des compagnons, ceux-ci sont bien sûr demandeurs de ses solutions, et leurs employeurs sont naturellement portés à s'adresser à l'entreprise. C'est ainsi qu'Alphi a acquis une solide position de leader en France

En savoir plus

Alexandre Souvignet, « [Alphi : le leadership n'attend pas la taille](#) »

avant d'engager son internationalisation.

CLUFIX : l'art de faire progresser ses clients

CLUFIX a de même acquis une belle position en partant d'un problème pratique que l'organisation traditionnelle de l'industrie ne permet pas de bien traiter.

Conceptrice et fabricante de boulons, inserts à sertir et autres rivets, CLUFIX est installée dans la Vallée de l'Arve, haut lieu du décolletage. Bien que la main-d'œuvre y soit d'un coût élevé et que le marché du boulon soit dominé de manière écrasante par la Chine, l'entreprise a acquis une position internationale solide à partir d'une idée simple : le coût d'un assemblage tient pour 20 % aux composants et pour 80 % à la mise en œuvre des éléments de fixation. Se battre sur le prix des boulons ne traite que 20 % du coût total, alors que faciliter la mise en œuvre des fixations peut faire gagner beaucoup plus.

L'entreprise a alors développé une méthode appelée *Leank Engineering* (combinaison de *link* et *lean*) avec des systèmes de fixation certes plus onéreux que les systèmes standards, mais qui facilitent le montage. Si l'idée de départ est simple, sa mise en œuvre ne va pas toujours de soi, sinon elle ne se distinguerait pas des autres solutions sur le marché. Par ailleurs, les acheteurs, focalisés sur le coût d'achat des fournitures, ne se laissent pas forcément convaincre. CLUFIX cherche donc à rentrer en contact avec les départements R&D ou les bureaux d'études, et à développer une collaboration suffisamment intime avec eux pour élaborer des solutions sur mesure offrant des gains de productivité. Ce type de relation se démarquant de la relation de sous-traitance au cœur de l'organisation classique de l'industrie, pour l'instaurer, il a fallu du temps et la création d'un réseau d'ingénieurs commerciaux capables de repérer les aspects sur lesquels il est possible de dégager des gains de productivité pour leurs clients potentiels.

CLUFIX a aujourd'hui acquis une réputation solide et exporte 75 % de sa production jusqu'en Chine, la patrie du boulon...

En savoir plus

Éric Massebeuf, « [CLUFIX ou la révolution du boulon](#) »

PiLeJe : élargir le potentiel d'action du monde médical

La stratégie de PiLeJe ne découle pas, comme dans les cas précédents, de besoins d'une collectivité ou d'une entreprise, mais de l'insatisfaction professionnelle (la notion de *pain point*, chère aux start-up) d'un médecin, progressivement amené à créer une entreprise pour développer les solutions thérapeutiques qu'il découvrait.

Débutant comme médecin de campagne, Christian Leclerc constate que près de la moitié de ses patients souffrent de troubles fonctionnels (fatigue, troubles du sommeil ou du transit, etc.) auxquels la médecine académique n'apporte pas de vraies solutions. Il expérimente alors des médecines complémentaires avec un collectif de médecins et obtient des résultats étonnants. Puis il découvre le microbiote, ces milliers de milliards de bactéries qui régulent le fonctionnement de notre corps. Avec des compléments alimentaires adaptés, on peut traiter nombre de maladies fonctionnelles.

Enthousiasmé par cette découverte, il crée l'entreprise PiLeJe pour produire et diffuser de nouveaux compléments alimentaires. Il ne s'agit pas de les mettre en vente libre, mais de faire en sorte que les patients prennent le complément approprié, à la bonne dose. Pour cela, PiLeJe diffuse d'abord ses produits par l'intermédiaire de médecins partenaires, puis de pharmaciens qu'elle forme. Elle se développe alors avec trois préoccupations indissociables : produire les nutriments adaptés, former les médecins et pharmaciens aux bons diagnostics et aux recommandations ajustées, collaborer avec des chercheurs pour valider ses produits et leurs usages. Avec un chiffre d'affaires de 180 millions d'euros et 700 collaborateurs, elle a pour partenaires la moitié des pharmacies françaises, délivre une formation chaque année à leur personnel, et poursuit l'objectif de faire évoluer la pratique médicale.

En savoir plus

Christian Leclerc, « [Créer une entreprise pour réinventer la médecine](#) »

Développer son agilité pour répondre aux urgences des clients

La recherche d'effets d'échelle passe par une standardisation des produits et des processus de production, ainsi que par la robotisation. C'est cependant cher et lourd à mettre en place, ce qui ouvre des créneaux pour les PME et ETI qui peuvent développer des processus plus agiles et plus manuels pour répondre à des besoins qui échappent aux produits ou aux procédures standards. C'est ce qu'illustrent les deux exemples suivants.

SMPF : l'agilité au cœur de son organisation

SMPF est spécialisée dans la tôlerie de précision et produit souvent dans des délais courts des pièces techniques de petite taille, en petites séries. Elle fournit par exemple l'aéronautique, le spatial, la défense, avec de grands clients comme Thales, Safran ou Leach International, auprès desquels elle a acquis une position solide de fournisseur.

Il existe deux grands modèles d'ateliers industriels. Le premier est l'usine 4.0 hyper-robotisée. Imbattables quand il s'agit de produire en grand nombre des pièces simples et de changer de produit sur une ligne, les robots réduisent le besoin en personnel : les opérateurs doivent savoir les programmer, mais pas forcément être formés à travailler de leurs mains sur des machines. Mais le coût d'investissement est élevé et le processus d'industrialisation d'un produit nouveau est long, ce qui accroît les délais, diminue la réactivité et réduit la compétitivité sur les petites séries et les prototypes.

Le deuxième modèle, dans lequel s'inscrit SMPF, est centré sur l'humain. Ce n'est pas pour autant une entreprise "à l'ancienne", car, bien que son activité repose sur la compétence du personnel, elle a recours à des machines de plus en plus numérisées. L'industrialisation est allégée, chaque opérateur

étant capable de régler sa machine pour usiner sa partie de la pièce. Dans le métier de SMPF, les plus gros problèmes viennent de la mise en forme et de la soudure, et dès qu'une pièce spécifique est commandée, les plieurs et les soudeurs sont consultés, ce qui permet de chiffrer correctement le devis et de préparer le travail des méthodes. Lorsque les pièces arrivent en production, tout est beaucoup plus facile et certaines sont réalisées en moins d'une heure. Le personnel est d'autant plus impliqué qu'il est partie prenante de la production et de l'industrialisation. Cela rend l'entreprise très agile et compétitive, notamment pour la réalisation de prototypes et de petites séries.

Le modèle de SMPF lui permet de bien vivre malgré les politiques de réduction du nombre de fournisseurs des grands donneurs d'ordres : l'entreprise est gardée en tant que sous-traitant de niche, capable de fabriquer les pièces complexes dont les clients ont souvent besoin. Romain Serra, son dirigeant, est attentif à n'avoir aucun client qui dépasse 25 % de son chiffre d'affaires et à ne jamais prendre un marché dont l'arrêt pourrait mettre en péril l'entreprise. Ce positionnement de niche, centré sur la prise en charge de projets de pièces complexes, a permis une croissance importante ces dernières années, mais toujours focalisée sur l'intérêt technique; il ne recherche pas la croissance à tout prix. Romain Serra vise toutefois à maintenir son entreprise à une taille qui lui permet d'être assuré de l'agilité de son modèle et de la motivation de son personnel.

En savoir plus

Romain Serra, « [SMPF ou l'art d'être agile](#) »

Filt : une organisation qui résiste aux vagues

Loin des parts de marché qu'on s'arrache, certaines entreprises cherchent des débouchés à des savoir-faire spécifiques, ce qui suppose une capacité d'adaptation hors normes : il faut honorer les beaux contrats quand ils arrivent et rebondir quand ils disparaissent.

C'est ce qu'illustre l'exemple de Filt, entreprise centenaire créée pour fabriquer des filets de pêche et des tresses de marine. En 2000, alors que son propriétaire cherche un dirigeant salarié, Jean-Philippe Cousin propose à ce dernier, durant son entretien d'embauche, de racheter l'entreprise... quand il en aura les moyens. Après un long silence, l'idée fait son chemin et Jean-Philippe Cousin prend pied chez Filt avec son épouse Catherine.

Il développe l'export pour conquérir des marchés en s'appuyant sur l'idée suivante : si, en France, l'entreprise est payée à 60 jours, à l'international, elle est payée avant de livrer, ce qui permet de se lancer en préservant sa trésorerie. Il participe à des salons et obtient des centaines de contacts avec des acheteurs et intermédiaires du monde entier. Il noue des relations personnalisées avec ceux qui concluent. Nouer ce type de relations avec les clients, mais également avec le personnel, les fournisseurs et les banquiers est en effet pour lui une clé de la résilience. C'est pourquoi il refuse de vendre à la grande distribution, où les relations sont impersonnelles et les marges très basses. Il crée ainsi un filet porte-bébé qui rencontre le succès au Japon, car il convient à merveille à des mamans plutôt fluettes et des bébés costauds.

Il perfectionne ses machines avec ses opérateurs. Ils dessinent leurs idées sur un carton d'emballage, les apportent à l'usineur, au mécano-soudeur ou à l'électricien, avec lesquels ils ont des relations personnelles. Pour faciliter les reconfigurations de l'atelier, les machines sont mises sur roulettes... En revanche, les fournisseurs sont interdits de séjour pour éviter qu'ils diffusent leurs innovations. Le souci des relations authentiques se retrouve dans la gestion du personnel, jusqu'aux relations avec certaines couturières à domicile, qui peuvent choisir le temps qu'elles consacrent à Filt et à qui l'entreprise confie une machine à coudre ultra-moderne.

Cette richesse des relations a permis à Filt de survivre à un terrible à-coup. En 2011, alors qu'une grosse commande du Japon vient de gonfler le carnet de commande, la radio annonce la catastrophe

de Fukushima. Faut-il lancer la production? Le client va-t-il maintenir sa commande? Bonne surprise, c'est le cas. Mais c'est par souci d'honorer sa parole et, croulant ensuite sous les stocks, il ne commandera plus rien. Cela fait perdre 30% du chiffre d'affaires. Jean-Philippe et Catherine Cousin lancent alors le branle-bas de combat. Ils réussissent à faire face grâce à la mobilisation du personnel et au soutien des banques – à qui ils rendent des comptes chaque mois –, des fournisseurs – qui avaient apprécié leur comportement lorsqu'ils avaient déposé le bilan à l'issue d'une aventure entrepreneuriale précédente – et de clients français qui paient immédiatement au lieu de régler à 60 jours.

Peu après, une cliente de Californie informe que les sacs en plastique viennent d'être interdits, et qu'on voit apparaître des filets à provisions, comme ceux qui avaient fait la prospérité de Filt dans les années 1970. Ils bondissent sur l'opportunité et Catherine conçoit des sacs aux couleurs attractives. Le savoir-faire, assez technique, a disparu de l'usine, mais une retraitée de l'entreprise revient pour le transmettre. Chaque filet est signé par la personne qui le réalise et un QR code permet à l'acheteur de visionner une vidéo de celle qui a fait le sac.

Filt a obtenu le label Entreprise du patrimoine vivant, très prisé à l'étranger, terme ici particulièrement adapté, car l'entreprise vit et rayonne en cultivant une rare agilité technique et organisationnelle.

En savoir plus

Catherine et Jean-Philippe Cousin, « [Filt : tisser les fils de l'exportation](#) »

Privilégier les clients qui ont besoin de vous : l'exemple de Lebronze alloys

Les exemples précédents montrent qu'il vaut mieux, pour un fournisseur, avoir des clients qui ont besoin de lui. Mais comment trier, parmi les produits qu'il peut fabriquer, ceux qui le mettent durablement en position favorable et ceux qui ne lui donnent qu'un avantage précaire? Voici un exemple qui apporte un éclairage intéressant sur ce sujet.

Le Bronze Industriel, créée en 1934 et spécialisée dans les alliages de cuivre et de nickel, a été rachetée en 2006 par Michel Dumont, son épouse et des associés, avec des dettes très importantes et un *EBITDA* (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, équivalent de l'excédent brut d'exploitation) quasi nul. La variété des alliages produits la positionnait sur près de 200 marchés de niche, entre lesquels la nouvelle direction a fait un tri : des produits de commodités ont été arrêtés pour privilégier ceux qui avaient une importance pour le client. La concentration sur l'aéronautique, l'automobile, le pétrole et le gaz ayant montré ses dangers pendant la crise des *subprimes*, sept fonderies ont été acquises pour bénéficier d'économies d'envergure. Ce mode de croissance consistant à élargir la gamme de produits en utilisant les moyens de production existants est moins connu, car il a été éclipsé par l'obsession des économies d'échelle. Avec la crise de la Covid-19, l'entreprise, renommée Lebronze alloys, a été à nouveau réorganisée pour repartir du bon pied. En 2023, son *EBITDA* était de 70 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 240 millions, en gérant 150 marchés de niche avec 750 collaborateurs.

Elle s'est alors attachée à clarifier la valeur de ce qu'elle apporte à ses clients en recourant à la méthode VRIO (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Organisation) pour en déduire la manière de gérer la relation avec eux. Si un produit apporte peu de valeur au client, si les compétences pour le produire ne sont pas rares ou s'il est facile à copier, il vaut mieux éviter de le lui proposer. En revanche, s'il apporte de la plus-value, si les capacités pour le produire sont rares et difficilement imitables, sa fabrication met l'entreprise dans une position favorable. Cette valeur pour le client ne tient pas seulement à la rareté du produit, mais aussi au soin apporté à la qualité, point clé quand on joue un rôle important pour la sécurité de l'offre du client (criticité), ou encore à la rapidité de la réaction en cas de besoin urgent du client.

Les équipes commerciales ont alors passé au crible 500 couples de produits-marchés avec la méthode VRIO, informations qui ont été entrées dans une base de relations clients. Pour en simplifier l'usage, des notes ont été attribuées à chaque couple de produit-marché. Cette manière de procéder a plusieurs avantages :

- il est difficile de faire comprendre à des banquiers et des investisseurs les vertus d'une stratégie cumulant des marchés de niche. Avec le regroupement de produits en catégories (très forte spécialité, spécialité et commodité), c'est beaucoup plus facile;
- cette approche permet au personnel habitué à mesurer l'activité en volume produit de mieux comprendre les exigences de rigueur, de qualité de service et de fiabilité associées aux produits les mieux classés, et il s'habitue à prendre soin des clients qui ont le plus besoin de l'entreprise.

Enfin, elle permet de fixer les prix autrement qu'en se fondant sur la formule "prix de revient + marge". Pour des petites séries, cette formule n'a pas grand sens : quand le produit est essentiel pour un client tout en ne représentant qu'une faible part de ses dépenses, on peut lui proposer un prix plus rémunérateur. La formule "prix de revient + marge" est logique quand on raisonne en termes d'économies d'échelles, mais ceux qui œuvrent dans les marchés de niche à haute criticité pour leurs clients doivent éviter de se laisser coloniser par ce dogme d'un monde qui est différent du leur.

En savoir plus

Michel Berry, « [Accumuler les marchés de niche : à la recherche de l'alliage parfait](#) »

Conclusion : penser sa différence

La stratégie de développement de l'industrie est souvent résumée comme une bataille sur les coûts, sur lesquels la France est mal placée, et sur les investissements, pour lesquels on multiplie les mesures pour les attirer, ainsi qu'à une course aux effets d'échelle et à l'automatisation. La centaine de cas de PME et d'ETI étudiés depuis douze ans par le séminaire Aventures industrielles montrent que cette bataille laisse des opportunités nombreuses aux entreprises qui savent les saisir. Parce que la standardisation ne répond pas à certains besoins, parce que l'automatisation demande de longs délais pour réaliser des pièces nouvelles, parce que la vie économique et industrielle est faite d'imprévus qui demandent une grande agilité de réaction, et aussi parce que les grandes entreprises ont besoin de plus petits qu'elles pour résoudre des problèmes auxquelles elles sont confrontées. Beaucoup des aventures recueillies par le séminaire relèvent d'ailleurs du *B to B*.

Cela suppose de raisonner avec d'autres notions que celles découlant de l'économie classique et des cours de stratégie illustrés par des cas de grandes entreprises facilement accessibles dans des banques de cas. Penser sa différence, c'est savoir contester les "bons principes" intériorisés par nombre d'acteurs obnubilés par la pensée dominante et avec lesquels les patrons de PME et d'ETI ont à faire. Cela demande de la persévérance, voire du courage, et aussi de l'imagination, car il est rare qu'on puisse s'appuyer sur des règles établies et des exemples identiques à l'aventure dans laquelle on se lance. Le présent épisode ne prétend pas donner des réponses assurées sur ce qu'il faut faire pour réussir dans ces voies insuffisamment balisées, mais il a été écrit dans l'idée que des exemples de réussites dans ces voies de traverse peuvent être inspirants pour qui veut se lancer et qui veut enseigner sur la conduite des PME et des ETI.

Prochain épisode

Être gros par rapport à son marché : l'art de la niche

ETI conquérantes – Comprendre les stratégies des PME et ETI industrielles qui réussissent
est une série éditée par l'École de Paris du management,
avec le concours de La Fabrique de l'industrie et de l'UIMM,
et diffusée sur Cairn.info.

N° ISSN : 3096-2668

Directeur de la publication : Michel Berry
Conception de la maquette et réalisation : Marie Vallée

Pour toute demande de reproduction, totale ou partielle,
contacter l'École de Paris du management
60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 6
Tél. : 01 42 79 40 80 / E-mail : contact@ecole.org
Site : www.ecole.org