Collection des études régionales

Publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Guide méthodologique

Analyse locale des activités économiques

Numéro 3

Septembre 2012

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Guide méthodologique

Analyse locale des activités économiques

Numéro 3

Septembre 2012

Ce guide est le résultat du travail d'un groupe constitué dans le cadre de la commission des études régionales (CER) de la Dares.

Lors de la réalisation de ce guide, la CER était présidée par Philippe Dingeon. Elle est aujourd'hui présidée par Serge Leroy, Directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de Haute-Normandie. Elle comprend des représentants des services « Études, Statistiques Évaluation » des Direccte, des sous-directions et unités de la Dares et de la DGEFP, DGCIS, DG Trésor, DGT et DGCCRF.

La CER vise notamment à produire des outils méthodologiques en appui aux services des Direccte.

Ont contribué à la conception et la rédaction du guide :

Direccte : Bernard Fath (Alsace), Monique Le Cam (Bretagne), Saïd Adjerad (Haute-Normandie), Patrick Crosnier (Languedoc-Roussillon), Bruno Ferry (Lorraine), Didier Danger (Midi-Pyrénées), Jean-Luc Durand (Pays de la Loire), Christian Penneret (Poitou-Charentes), Rémi Belle et Françoise Rouquette (PACA), Marie-Claude Quiles (Aquitaine).

DGT : Robert Salomon (Département animation territoriale de la politique du travail et du contrôle).

DGEFP : Janick Hellequin.

DARES : Olivier Mazel, Laurence Saint-Michel (Mission action régionale).

Coordination : Saïd Adjerad (Direccte Haute-Normandie), Patrick Crosnier (Direccte Languedoc-Roussillon), Olivier Mazel et Laurence Saint-Michel (Mission action régionale, Dares).

Edito

Mieux connaître pour mieux agir, la formule est ancienne mais elle reste d'actualité, particulièrement avec la création des Direccte et des Dieccte qui, dans les régions, sont au cœur de la mise en œuvre des politiques publiques de l'économie, de l'emploi et du travail.

Ces nouvelles directions, aujourd'hui dans une phase de consolidation et de déploiement de leurs activités, doivent répondre aux mêmes priorités qu'au niveau national en adaptant leur action aux contextes locaux.

Qu'il s'agisse de favoriser l'accès et le retour à l'emploi, d'anticiper et accompagner les mutations économiques, de soutenir les secteurs stratégiques, de favoriser la dynamique des territoires, de développer les relations sociales, de veiller au bon fonctionnement des marchés, la connaissance – qu'elle soit statistique, d'étude ou de terrain – joue un rôle capital. Ce rôle est précisément d'ajuster ces politiques aux besoins et aux attentes des publics, des entreprises, des territoires et plus largement de tous les acteurs qui, ensemble, caractérisent les territoires locaux.

Pour mobiliser et exploiter cette connaissance, la mise en synergie des compétences existantes dans les Direccte, au sein des services d'études, statistiques et évaluations, des unités territoriales, des services des trois grands pôles qui structurent les Direccte, est une obligation. Mais ce doit être aussi et surtout un atout qu'il convient de conforter en l'outillant sur un plan méthodologique.

C'est dans cette perspective que s'est inscrite l'élaboration de ce guide « Analyse locale des activités économiques » à l'initiative de la commission des études régionales de la Dares.

Son objectif : contribuer à la qualité de la production et de la diffusion d'une information ordonnée et pertinente sur les tissus économiques locaux en appui à la décision pour les politiques mises en œuvre par les Direccte et leurs partenaires.

Philippe Scherrer

Sous directeur Emploi
et Marché du Travail

Direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

Pierre Ramain

Sous directeur Mutations de l'emploi
et Développement de l'activité

Délégation générale à l'emploi
et à la formation professionnelle

François Magnien

Sous directeur Prospective,
Études économiques et Évaluation

Direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services

Un guide pour qui, un guide pour quoi

Un guide pour qui ?

Placée sous la triple tutelle du Ministère de l'économie, des finances et du commerce extérieur, du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social et du Ministère du redressement productif, la Direccte pilote au niveau régional les politiques de l'État conduites par ses deux ministères de tutelle.

Ce guide « Analyse locale des activités économiques » s'adresse à l'ensemble des agents ayant à réaliser ou à commanditer une analyse sectorielle au service de la Direccte et plus particulièrement :

- les chefs de pôles,
- les services ayant en charge l'anticipation et le suivi des mutations économiques, le suivi de la politique contractuelle,
- les responsables, statisticiens et chargés d'études des services ESE,
- les responsables d'Unités Territoriales,
- la mission internationale,
- l'intelligence économique,
- et plus largement, tous ceux qui ont besoin de disposer de diagnostics socio-économiques pour éclairer leurs actions.

Un guide pour quoi ?

La mise en place des Direccte traduit la volonté d'adopter une vision globale des problématiques propres à une entreprise, problématiques qui sont indissociables les unes des autres, l'examen de la situation d'une entreprise concernant aussi bien ses performances économiques que ses conditions de travail ou la qualité de son organisation. Cet examen nécessite de disposer de connaissances dans divers domaines. À cette fin, ce guide propose des outils permettant pour une activité donnée de :

- réaliser des analyses « express » ou plus approfondies,
- répondre aux questions des décideurs régionaux (préfets, directeurs…) ou locaux,
- être en capacité de veille,
- assurer une « maintenance » des capacités de réponse.

Plus globalement, ce guide vise à créer une culture partagée en matière d'analyse socio-économique des secteurs et filières au sein des Direccte, notamment entre le pôle 3E et le service ESE de la Direccte.

Un guide qui offre un cadre d'analyse

Le guide offre un cadre-type d'analyse des secteurs et filières. En outre, il propose également :

- un plan type pour une étude sectorielle,
- des exemples d'études réalisées,
- un référentiel des instituts réalisant des études régionales,
- un support à la rédaction de cahiers des charges,
- une aide à l'élaboration d'une grille de sélection de réponses aux appels,
- les sources d'informations mobilisables,
- un support de formation.

Comme tout guide, ce document n'a pas vocation à remplacer une expertise, une formation, des pratiques professionnelles. Il n'est pas un travail de recherche mais privilégie une approche plus pragmatique.

Sommaire

Édito 3

Un guide pour qui, un guide pour quoi 5

Introduction 9

Chapitre 1 Les grands types de réponses et les exemples d'analyse 11
1.1 • La commande « express » : système de réponse sur un secteur d'activité 11
1.2 • Réponse rapide à partir des informations disponibles dans les Direccte 13
1.3 • Analyse approfondie 16

Chapitre 2 Sept étapes pour l'analyse locale des activités économiques 21
1ère étape : la commande 22
1.1 • Qui effectue la commande ? 22
1.2 • Quel est le besoin exprimé à travers la commande ? 22
1.3 • Dans quel cadre la commande est-elle faite ? 23
2e étape : le périmètre 23
2.1 • De quoi parle-t-on ? 24
2.2 • Les avantages d'une analyse filière 26
2.3 • Les difficultés de l'analyse filière au niveau régional 26
2.4 • Quelques exemples de filières dans les études régionales existantes 26
3e étape : les paramètres d'influence des processus de production 32
3.1 • L'analyse des produits et des processus de production 33
3.2 • L'analyse de la demande 38
4e étape : les structures du tissu économique 42
4.1 • Les entreprises 43
4.2 • La concentration 49
4.3 • Les ressources humaines 50
4.4 • La démographie des entreprises 54
5e étape : les pratiques et stratégies d'entreprises 58
5.1 • La notion de « groupes stratégiques » 58
5.2 • Les régimes de concurrence 59
5.3 • Les facteurs clés de succès 60
5.4 • Les stratégies productives 62
5.5 • Les stratégies commerciales 65
6e étape : la mesure des résultats et de la performance socio-économique 68
6.1 • L'activité 69
6.2 • La productivité 70
6.3 • La compétitivité internationale 71
6.4 • La rentabilité 73
6.5 • Les défaillances d'entreprise 74

7e étape : synthèse : l'analyse des « Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces » et les stratégies d'adaptation 76
7.1 • Présentation de l'outil 76
7.2 • Les stratégies d'adaptation des entreprises d'un secteur 77
7.3 • Les stratégies d'adaptation élaborées à partir des ressources et des capacités existantes 78
7.4 • Les stratégies d'acquisition de nouvelles ressources 80
7.5 • Les limites de la capacité d'adaptation de l'entreprise 83
7.6 • Approche territoriale et mutations 85

Bibliographie 89

Liste des schémas 90

Liste des tableaux 90

Liste des notes 90

Liste des sigles 91

Annexe 1
Guide de chargement des données du fichier de réponse à une demande « express » sur un secteur d'activité 93

Annexe 2
Données complémentaires à mobiliser pour la demande « express » 103

Annexe 3
Sources et acteurs mobilisables 107

Annexe 4
La notion de secteur pour la Comptabilité nationale 109

Annexe 5
Exemple par agrégation de code NAF : la filière bois - Pages de profils. Insee NPDC N°84. Déc. 2010 .. 111

Annexe 6
Questionnaires Enquête Filière Automobile dans le Nord-Pas-de-Calais 113

Annexe 7
Exemple d'une analyse de la concentration sur le secteur de la pharmacie (Document de travail de l'Insee, exploitation de l'Enquête annuelle d'entreprise (EAE), 1996) 121

Introduction

La création de la Direccte a fait émerger une capacité nouvelle d'études de l'économie régionale. La diversité des approches des entreprises, de leurs salariés et de leur environnement ainsi rassemblées confère à la nouvelle direction régionale une chance indéniable de toujours mieux accompagner les entreprises et les actifs, si l'information est bien gérée.

Comme le souligne ce guide, pour bien utiliser l'information, il faut avant tout identifier et hiérarchiser les besoins. Dans un environnement où le temps et les ressources humaines et financières sont limités, nous ne pouvons pas étudier pour la beauté seule de l'étude. La décision de mener une étude est présidée par le besoin de connaître pour agir ou décider, émanant de la Direccte ou plus largement de l'Administration, voire de leurs bénéficiaires ou partenaires.

Préciser les enjeux d'une étude et en déduire le dimensionnement approprié est une phase critique de l'étude. Ce guide, en posant de manière méthodique les questions qui peuvent être abordées et en rappelant la richesse des moyens à disposition au sein d'une Direccte, est un support particulièrement intéressant pour aider à choisir le périmètre d'une étude qui ne pourra être exhaustive.

Au-delà de méthodes qui permettent de préciser les objectifs et le périmètre de l'étude, ce guide propose une démarche graduée en vue de réaliser une analyse locale des activités économiques.

Il présente l'ensemble des éléments qui caractérisent le secteur : données sur les entreprises, créations et défaillances, gestion des ressources humaines, concentration des activités. Il propose des approches pour analyser les types de produits et les processus de productions, pour repérer les spécificités du marché du secteur, pour déceler les conséquences des différents types de réglementation ou pour pénétrer les pratiques des entreprises en matière de concurrence, de recherche et développement…

La prise en compte des résultats et performances se mesure à partir de données portant sur l'activité, la productivité, la compétitivité internationale, la rentabilité et les défaillances d'entreprises.

L'ambition de ce guide n'est pas d'imposer une démarche systématique mais de proposer une méthode pour l'analyse des activités économiques. Les réponses à des demandes urgentes ne peuvent être exhaustives, et selon les questions posées, le recours aux différents éléments disponibles se cantonne à un nombre limité de sources proposées dans la démarche.

Cet ouvrage souligne la valeur de la diversité des informations disponibles au sein des Direccte.

À ceux qui seraient tentés de sous-traiter la réalisation de la majeure partie des études à des cabinets ou des partenaires, ce guide, en posant les bases d'une méthode, donnera l'envie et facilitera la forte implication des services de la Direccte dans la réalisation de l'étude. Cette mobilisation facilite à la fois l'appropriation partagée entre des agents, nouvellement rassemblés, des enjeux du secteur, de la branche ou de la filière étudiés et la préparation d'actions ou de décisions permettant de répondre aux enjeux dans une approche globale que permet la Direccte.

Aurélie Picard
Chef du Pôle 3E
Direccte Midi-Pyrénées

Chapitre 1 - Les grands types de réponses et les exemples d'analyse

Les demandes faites par les services de la Direccte pour (mieux) connaître une activité sont plus ou moins complexes, plus ou moins lourdes et sont à réaliser dans un délai plus ou moins important. Le guide propose 3 types de réponses de la plus rapide (commande « express ») à la plus longue (étude approfondie). Ces 3 types de réponses sont brièvement présentés dans ce chapitre 1. Dans le chapitre 2, le guide propose de revenir étape par étape sur les différents concepts utilisés dans l'analyse d'une activité.

1.1 • La commande « express » : système de réponse sur un secteur d'activité.

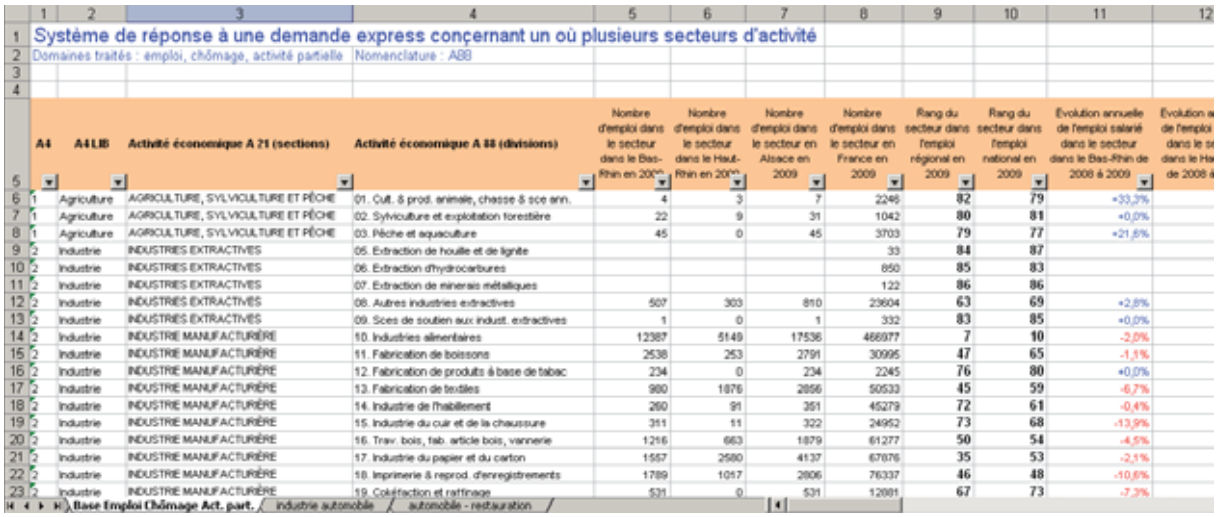
La problématique

Être en mesure de répondre à une demande sur un secteur d'activité dans un temps limité à une, voire deux heures.

Pouvoir répondre à la demande quels que soient le secteur d'activité, la région et le département.

Les préalables

Le socle de la réponse consiste à interroger un fichier Excel complété au préalable avec les données par secteur d'activité.



Système de réponse à une demande express conçernant un où plusieurs secteurs d'activité

Domaines traités : emploi, chômage, activité partielle — Nomenclature : A88

A4	A4LIB	Activité économique A 21 (sections)	Activité économique A 88 (divisions)	Nombre d'emploi dans le secteur dans le Bas-Rhin en 2009	Nombre d'emploi dans le secteur dans le Haut-Rhin en 2009	Nombre d'emploi dans le secteur en Alsace en 2009	Nombre d'emploi dans le secteur en France en 2009	Rang du secteur dans l'emploi régional en 2009	Rang du secteur dans l'emploi national en 2009	Évolution annuelle de l'emploi salarié dans le secteur dans le Bas-Rhin de 2008 à 2009	Évolution a de l'emploi dans le s dans le Ha de 2008 à
1	Agriculture	AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE	01. Cult. & prod. animale, chasse & sce ann.	4	3	7	2246	82	79	+33,3%	
1	Agriculture	AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE	02. Sylviculture et exploitation forestière	22	9	31	1042	80	81	+0,0%	
1	Agriculture	AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE	03. Pêche et aquaculture	45	0	45	3703	79	77	+21,6%	
2	Industrie	INDUSTRIES EXTRACTIVES	05. Extraction de houille et de lignite				33	84	87		
2	Industrie	INDUSTRIES EXTRACTIVES	06. Extraction d'hydrocarbures				850	85	83		
2	Industrie	INDUSTRIES EXTRACTIVES	07. Extraction de minerais métalliques				122	86	86		
2	Industrie	INDUSTRIES EXTRACTIVES	08. Autres industries extractives	507	303	810	23604	63	69	+2,8%	
2	Industrie	INDUSTRIES EXTRACTIVES	09. Sces de soutien aux indust. extractives	1	0	1	332	83	85	+0,0%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	10. Industries alimentaires	12387	5149	17536	466977	7	10	-2,0%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	11. Fabrication de boissons	2538	253	2791	30995	47	65	-1,1%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	12. Fabrication de produits à base de tabac	234	0	234	2245	76	80	+0,0%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	13. Fabrication de textiles	980	1876	2856	50533	45	59	-6,7%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	14. Industrie de l'habillement	260	91	351	45279	72	61	-0,4%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	15. Industrie du cuir et de la chaussure	311	11	322	24952	73	68	-13,9%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	16. Trav. bois, fab. article bois, vannerie	1216	663	1879	61277	50	54	-4,5%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	17. Industrie du papier et du carton	1557	2580	4137	67876	35	53	-2,1%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	18. Imprimerie & reprod. d'enregistrements	1789	1017	2806	76337	46	48	-10,6%	
2	Industrie	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	19. Cokéfaction et raffinage	531	0	531	12881	67	73	-7,3%	

Base Emploi Chômage Act. part. / industrie automobile / automobile - restauration

Pour charger ce fichier, il faut se référer au « Guide de chargement des données du fichier de réponse à une demande express », voir annexe 1.

Les avantages et les limites du système de fichier préchargé :

La nomenclature « Activité économique A88 (NAF rév2 2008) » compte 88 postes qui recouvrent pratiquement tous les secteurs d'activité.

Fin 2011, seuls trois types d'information sont disponibles dans la nomenclature « Activité économique A88 (NAF rév2 2008) ». Il s'agit de l'emploi, de la demande d'emploi et de l'activité partielle.

Les trois types d'informations disponibles ont des périodicités de mise à jour différentes (l'emploi a une périodicité annuelle, la demande d'emploi est trimestrielle et l'activité partielle dépend de la date d'extraction, mensuelle ou trimestrielle).

Le système de fichier préchargé permet de réaliser des fiches cohérentes entre elles pour chaque secteur d'activité. Il permet également la comparaison des différents secteurs entre eux sur les critères (emploi, demande d'emploi, activité partielle).

A4	2	4
A4 LIB	Industrie	Tertiaire
Activité économique A 21 (sections)	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	HÉBERGEMENT ET RESTAURATION
Activité économique A 88 (divisions)	29. Industrie automobile	56. Restauration
Nombre d'emploi dans le secteur dans le Bas-Rhin en 2009	4420	12619
Nombre d'emploi dans le secteur dans le Haut-Rhin en 2009	10172	7630
Nombre d'emploi dans le secteur en Alsace en 2009	14592	20249
Nombre d'emploi dans le secteur en France en 2009	236013	669328
Rang du secteur dans l'emploi régional en 2009	**10**	**4**
Rang du secteur dans l'emploi national en 2009	**21**	**4**
Evolution annuelle de l'emploi salarié dans le secteur dans le Bas-Rhin de 2008 à 2009	-9,8%	+1,0%
Evolution annuelle de l'emploi salarié dans le secteur dans le Haut-Rhin de 2008 à 2009	-2,5%	-2,3%
Evolution annuelle de l'emploi salarié dans le secteur en Alsace de 2008 à 2009	-4,8%	-0,3%
Evolution annuelle de l'emploi salarié dans le secteur en France de 2008 à 2009	-7,6%	+1,8%
Part de l'emploi salarié de ce secteur dans le Bas-Rhin en 2009	30,3%	62,3%
Part de l'emploi salarié de ce secteur dans le Haut-Rhin en 2009	69,7%	37,7%
Part du secteur dans l'emploi salarié dans le Bas-Rhin en 2009	1,4%	4,0%
Part du secteur dans l'emploi salarié dans le Haut-Rhin en 2009	5,2%	3,9%
Part du secteur dans l'emploi salarié en Alsace en 2009	2,8%	4,0%
Part de l'emploi salarié dans le secteur en France en 2009	1,4%	4,1%
Part des hommes dans l'emploi salarié du secteur en Alsace en 2009	83,1%	46,4%
Part des femmes dans l'emploi salarié du secteur en Alsace en 2009	16,9%	53,6%
Nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A,B,C en juin 2010 en Alsace	3096	6709
Part du secteur dans la demande d'emploi de catégorie A,B,C en Alsace en juin 2009	2,8%	6,5%
Part du secteur dans la demande d'emploi de catégorie A,B,C en Alsace en juin 2010	3,0%	6,6%
Evolution annuelle de la demande d'emploi de juin 2009 à juin 2010 dans le Bas-Rhin	+24,9%	+7,3%
Evolution annuelle de la demande d'emploi de juin 2009 à juin 2010 dans le Haut-Rhin	+11,9%	+11,4%
Evolution annuelle de la demande d'emploi de juin 2009 à juin 2010 en Alsace	+16,6%	+8,9%
Nombre de jeunes de moins de 25 ans demandeurs d'emploi de catégorie A,B,C en juin 2010	474	1109
Evolution annuelle de la demande d'emploi des moins de 25 ans de juin 2009 à juin 2010	-3,7%	+2,3%
Evolution annuelle du nombre de CLD de juin 2009 à juin 2010 dans le Bas-Rhin	+118,4%	+44,4%
Evolution annuelle du nombre de CLD de juin 2009 à juin 2010 dans le Haut-Rhin	+83,2%	+48,4%
Evolution annuelle du nombre de CLD de juin 2009 à juin 2010 en Alsace	+94,9%	+46,0%
Part du chômage de longue durée dans le Bas-Rhin en juin 2010	32%	31%
Part du chômage de longue durée dans le Haut-Rhin en juin 2010	34%	31%
Part du chômage de longue durée en Alsace en juin 2010	33%	31%
Part de la demande d'emploi masculine dans le secteur en juin 2010	77%	43%
Part de la demande d'emploi féminine dans le secteur en juin 2010	23%	57%
Activités partielles - Total des heures prévisionnelles de l'année 2010	1565926	23580
Activités partielles - Total des HEURES chômées de l'année 2010	220102,00	8788,00
Activités partielles - Total des dépenses prévisionnelles de l'année 2010	5316274,82	90659,61
Activités partielles - Par du secteur dans les dépenses prévisionnelles de l'année 2010	23,7%	0,4%
Rang du secteur dans les dépenses prévisionnelles d'activités partielles de l'année 2010	**1**	**23**

Ainsi, la fiche entre l'industrie automobile et la restauration (Onglet : Automobile-Restauration) a été constituée en sélectionnant, dans la liste « Activité économique A88 », le secteur 29, Industrie automobile, et le secteur 56, Restauration.

Les compléments à apporter si nécessaire

Les fiches peuvent être agrémentées par des commentaires si nécessaire et si le temps le permet.

Selon la nature de la commande (qui et pourquoi) et du temps dont on dispose, on peut ensuite compléter cette fiche socle par d'autres informations (par exemple, liste nominative des principaux établissements) ou d'autres données qui ne sont pas forcément mobilisables avec la même finesse de nomenclature (intérim, commerce extérieur…). Pour cela, il existe un onglet complémentaire appelé « Autres données à mobiliser ». Les adresses Internet disponibles pour chaque « type de données » permettent d'accéder directement au site de téléchargement. Liste en annexes 2 et 3.

1.2 • Réponse rapide à partir des informations disponibles dans les Direccte

Les informations disponibles en Direccte peuvent permettre aux SESE de produire **une description économique d'un secteur d'activité** en région qui nécessite plus de temps que la réponse « express » mais moins de temps qu'une étude plus lourde, nécessitant de réaliser une enquête dédiée avec le recours à un consultant.

Quelles sont les informations disponibles en interne ?

Après avoir mobilisé les informations selon les modalités de la réponse express déclinées dans le guide, il est possible de rechercher en interne des informations complémentaires autour de quatre grands thèmes :

- l'analyse des indicateurs financiers des entreprises régionales représentatives du secteur ;
- l'analyse des informations collectées par les agents du pôle 3E au cours des visites d'entreprises ;
- l'analyse des difficultés ou innovations des entreprises du secteur connues dans le cadre des remontées d'information des UT : notes d'ambiance et de conjoncture des Direccte ;
- l'analyse plus détaillée de l'emploi et du marché du travail à l'aide des statistiques disponibles.

L'analyse des indicateurs financiers des entreprises régionales représentatives du secteur

Un premier objectif est de connaître la situation financière et l'évolution des principaux indicateurs financiers des entreprises représentatives du secteur pour caractériser le secteur sur les thèmes suivants :

- s'agit-il d'un secteur à forte intensité capitalistique ou plutôt d'un secteur de main d'œuvre ?
- s'agit-il d'un secteur qui produit structurellement une valeur ajoutée forte, moyenne ou faible, quelle est l'évolution du taux de valeur ajoutée ?
- s'agit-il d'un secteur qui tend à se développer ou qui est plutôt sur une tendance de repli ? Quelle est l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises représentatives du secteur ?

- s'agit-il d'un secteur qui est en capacité de faire des bénéfices et de se développer ? Le taux de marge industrielle ou commerciale est-il important ?
- s'agit-il d'un secteur qui est organisé avec une forte sous-traitance ou non ? Quelle est la part du chiffre d'affaires liée à la sous-traitance ?

Les ressources à mobiliser : abonnements aux bases DIANE (entreprises) et ASTREE (établissements) pris en charge directement par la DGCIS, accès pour le pôle 3E, possible pour le SESE.

Un second objectif est de rechercher les résultats des enquêtes de l'Insee auprès des entreprises sur ces indicateurs financiers. Les indicateurs financiers disponibles sont généralement nationaux, il est utile de les connaître pour mesurer les données structurelles dudit secteur. À défaut, le rédacteur saisira la direction régionale concernée de l'Insee.

L'analyse des informations collectées par les agents du pôle 3E au cours des visites d'entreprise

L'objectif est de repérer les informations utiles à la connaissance du secteur contenues dans les fiches de visite.

Si des visites d'entreprises sont réalisées dans tous les pôles 3E, les modalités de recueil et de consignation de ces informations peuvent être différentes selon les régions. Les trames des fiches de visite peuvent différer, le support de saisie peut être différent (SIME, ISIS…). Dans tous les cas, les grands thèmes évoqués sont les mêmes mais les modalités de recueil ne sont pas standardisées à ce jour et ne permettent pas de faire des tris automatiques.

La méthode préconisée reste donc encore de travailler sur un échantillon d'entreprises représentatif permettant d'analyser les informations recueillies notamment sur les thèmes suivants :

- marchés, clients, donneurs d'ordre ;
- secteur dépendant ou non ;
- marchés régionaux, nationaux ou internationaux, etc. ;
- concurrence : régionale, nationale ou mondiale ;
- fournisseurs, sous-traitants.

La pratique montre que, s'il peut être facile de repérer les sous-traitants de rang 1 (établissement en relation directe avec le donneur d'ordre) la sous-traitance en cascade est impossible à analyser au niveau d'un secteur. La préconisation serait de se limiter au taux d'intégration des entreprises (part de la sous-traitance dans le chiffre d'affaires).

Secteur et export

Informations régionales par secteur sur le site des douanes, sachant que les données régionales sont difficiles à interpréter.

Recherche et développement

Bien définir la notion avant de l'utiliser : les activités informatiques sont-elles de la R et D, notamment dans le tertiaire ?

Si la fiche de visite indique le poids des effectifs R et D, il faudrait suivre la piste du crédit impôt recherche géré par la DRRT. Ce crédit concerne la R et D interne et externalisée.

Prévisions

Les informations collectées au cours des visites sont particulièrement intéressantes pour alimenter : le chiffre d'affaires (k€), le chiffre d'affaires export, le résultat net, les emplois, les investissements prévus (Immobiliers – Matériels – Immatériels).

Ce type de questionnement est largement utilisé dans les enquêtes réalisées par les branches auprès de leurs adhérents (Fédération française des Banques, Union des Industries des Métiers de la Métallurgie par exemple)

Les ressources à mobiliser : s'appuyer sur les modalités de collecte et de saisie des informations utilisées dans la région

L'analyse des remontées d'information des unités territoriales sur les difficultés ou le développement des entreprises ainsi que leur climat social

Dans le cadre de la veille économique et sociale, les échelons territoriaux transmettent en région (généralement au Pôle T) des informations sur les entreprises, voire les secteurs d'activité. Le suivi de ces informations confidentielles favorise la vision qualitative des entreprises selon les secteurs et l'appréhension de la situation globale de certains secteurs d'activité.

Les ressources à mobiliser

- Actuellement et depuis 2009, la Direction générale du travail (DGT) demande aux régions de lui adresser chaque quinzaine les éléments marquants en termes d'activité des entreprises, de climat social et conditions de travail (partie 4-3 du chapitre 2).
- Les branches professionnelles font régulièrement des enquêtes de conjoncture auprès des chefs d'entreprise. Ces enquêtes réalisées par secteur d'activité indiquent les anticipations des chefs d'entreprise et ce qui s'est réalisé la période précédente.
- La Banque de France réalise des enquêtes régionales mensuelles, qui traitent surtout du secteur industriel.
- La lecture de la presse contribue à ce suivi : les abonnements à des sites qui recueillent l'information économique facilitent cette connaissance.

L'analyse de l'emploi et du marché du travail

En complément des informations contenues dans la note « express » décrite dans le guide, les Direccte disposent d'informations susceptibles de décrire la situation de l'emploi dans les secteurs d'activité.

- Emploi salarié (trimestriel et annuel, par région et départements) – Pôle emploi (jusqu'en 2010)
- Emploi salarié (trimestriel, par région, départements, zones d'emploi) – Acoss-Urssaf
- Déclarations Uniques d'Embauche - DUE (mensuel, par commune, département, région selon la thématique) - Acoss-Urssaf
- Masse salariale (trimestre, par région, départements, zones d'emploi), Acoss-Urssaf
- Effectifs salariés annualisés (annuel, par commune) – Insee-Connaissance Localisée de l'Appareil Productif (CLAP)
- Activité partielle : effectifs, établissements, heures autorisées, indemnisées (mensuel, par région, département, zones d'emploi) – DGEFP-SILEX

- Intérim (mensuel, par département, région) - Dares, Pôle emploi
- Licenciements et Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) dans le secteur (mensuel) – DGEFP-SI-PSE
- Mouvements de Main-d'œuvre (exploitable au trimestre si taux de réponse suffisants) – Dares-DMMO

Les ressources à mobiliser : collecter les informations utilisées dans les systèmes d'information internes (ex. Sinapse) et à l'extérieur, via messagerie ou accès direct au serveur (ex. Dares, ASP…)

Concernant le marché du travail, l'analyse de l'adéquation entre demandeurs d'emploi et secteur d'activité doit privilégier l'entrée « métier ». Cependant, les métiers ne sont pas dédiés à un seul secteur d'activité. L'offre d'emploi est recensée par secteur d'activité de l'entreprise mais ne peut être qu'un indicateur partiel sachant que Pôle emploi ne collecte pas toutes les offres d'emploi offertes.

1.3 • Analyse approfondie

L'analyse approfondie peut consister en une étude réalisée en interne ou confiée à un prestataire privé ou un partenaire (Insee ou Oref par exemple).

On peut donner quelques éléments de méthode pour une analyse approfondie d'une filière (ou d'un secteur)

La commande et le périmètre sont intimement liés…

Le périmètre du champ d'investigation est bien évidemment subordonné aux problématiques, enjeux et objectifs poursuivis par l'analyse. Deux cas de figure peuvent se dessiner à la lumière des travaux régionaux existants :

- Une approche usuelle d'analyse à partir de secteurs dont le caractère de proximité est fixé a priori, généralement à dire d'expert, en regroupant des codes NAF. Cela suppose une bonne connaissance des process de production et donc de travailler avec les chargés de mission du développement économique du Pôle 3E et/ou tout autre acteur expert du domaine. L'approximation de la filière sera de meilleure qualité.

  Exemple type : Vers une filière forêt-bois en Nord-Pas-de-Calais et Picardie. Insee. Profils N°84. Cf. les codes d'activité pour la filière, en annexe 5.

- Une approche spécifique qui permet d'étudier un système économique constitué des différents maillons intervenant dans la production jusqu'à la distribution au consommateur final, en passant par les étapes de transformation. Dans ce cas, seule une enquête *ad hoc* permet de circonscrire les échanges entre acteurs et leur degré d'appartenance à la filière.

  Exemple type : la filière automobile en NPDC, les relations entre les acteurs régionaux.
  Cf. les questionnaires en annexe 6.

Ces deux types d'approche présentent avantages et inconvénients :

Tableau 1 • **Approches usuelle et spécifique, avantages et inconvénients**

Méthode	Avantages	Inconvénients
Périmètre par codes NAF	• Traitement rapide • Comparaison possible avec d'autres niveau géographiques (France, région) • Mesure de la dynamique • Information riche mais tributaire de sources • Coût peu élevé	• Pas de mesure réelle d'appartenance à une filière en région • Approche classique en secteurs, donc à partir de l'activité principale des établissements sans prendre en compte les échanges entre établissements
Enquête spécifique	• Véritable mesure d'appartenance d'une entreprise régionale à une filière • Analyse des relations clients-fournisseurs, de la sous-traitance • Possibilité de traiter un enjeu particulier non disponible dans les sources classiques (qualité, innovation, perspectives de développement…) • Mesure de l'impact sur l'économie territoriale de la filière	• Délai long • Coût élevé • Pas de comparaison possible dans l'espace • Nécessité de réitérer l'enquête pour avoir des évolutions

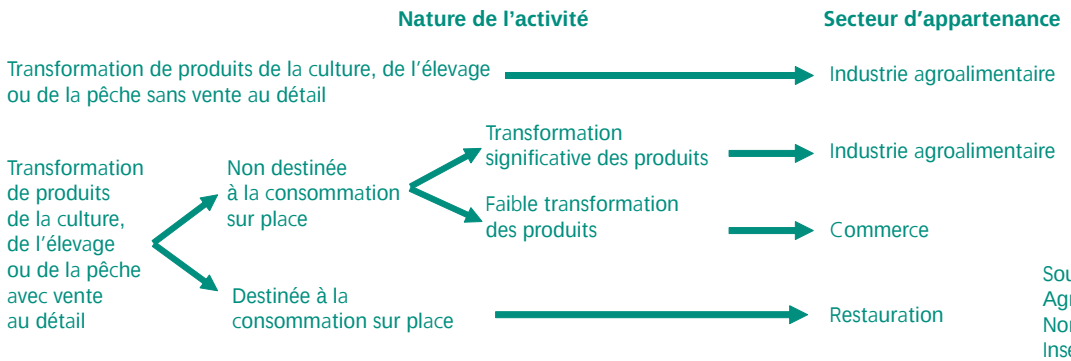
Dans les deux cas, l'examen de la filière passe par la sélection d'activités considérées comme « cœur » de filière : la construction automobile pour la filière automobile selon une approche produit ; la sylviculture/ exploitation forestière pour la filière bois selon une approche « matière première ».

L'agrégation des autres activités sur l'ensemble de la chaîne de la filière peut être partielle (travaux de menuiserie bois et PVC pour la filière bois ; fabrication de moteurs et turbines pour la filière automobile) ou potentielle comme la construction de maisons individuelles pour la filière bois ; ou des activités de service comme la recherche-développement pour beaucoup de filières.

Seule l'approche par enquête permet de mesurer précisément le degré réel d'appartenance à la filière des établissements relevant des activités partielles et potentielles (rang de sous-traitance, fournisseurs, prestataires) exprimé par exemple selon la part de chiffre d'affaires réalisée avec les établissements « cœur ». (Voir questionnaire 2 de la filière automobile en annexe 6).

Dans tous les cas, y compris pour une analyse plus classique en secteurs, l'examen des différentes activités est incontournable : le contour de l'objet étudié traduit la commande. Dans l'exemple qui suit, l'approche industrielle basée sur la transformation écarte la mise sur le marché de produits du secteur car ils relèvent d'une logique commerciale.

Schéma 1 • **Mode d'affectation des activités au secteur des industries agroalimentaires**

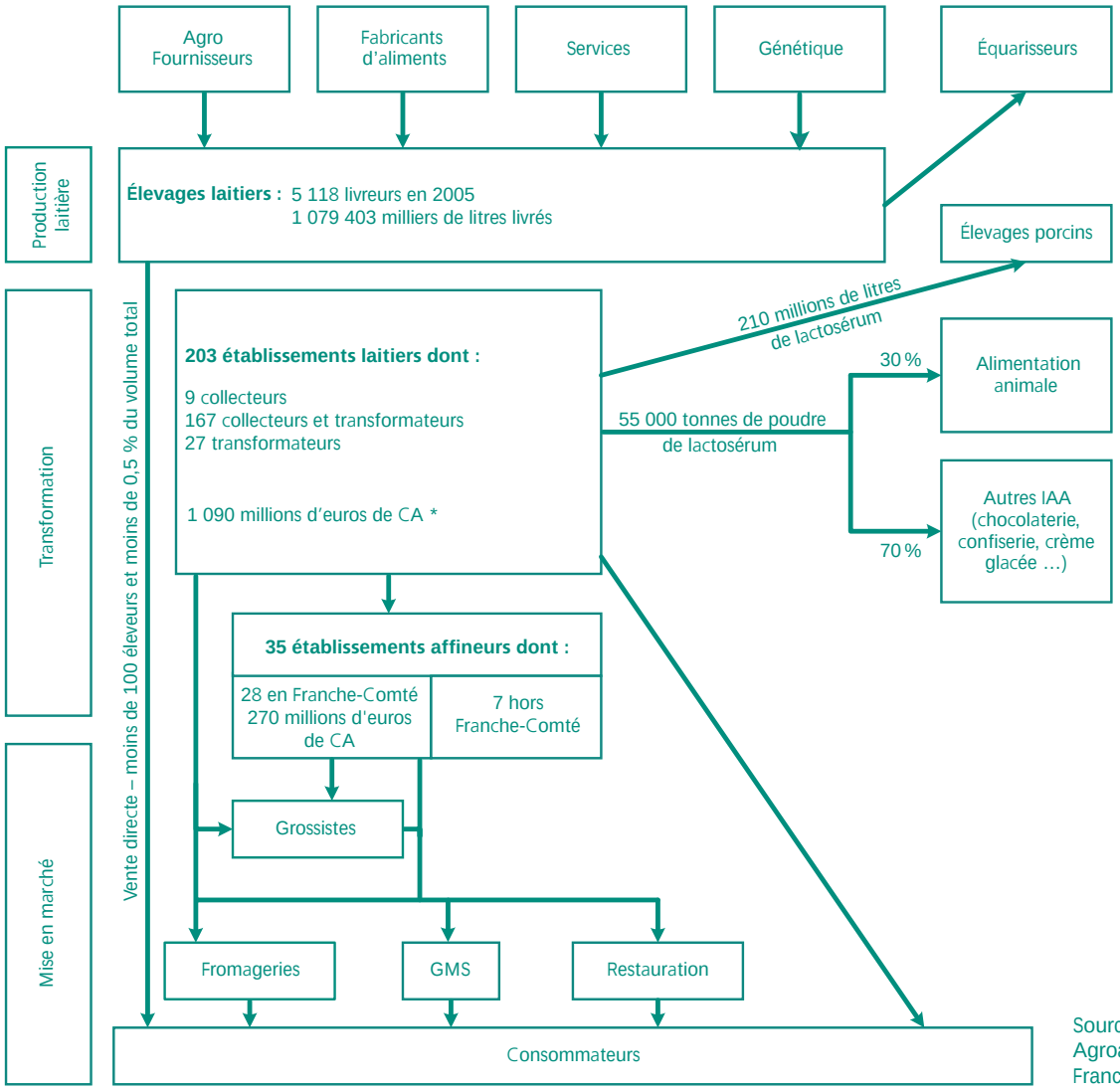


Source : l'industrie Agroalimentaire en Nord-Pas-de-Calais, Insee Profils n°96, janvier 2000.

Représentation de la filière

L'étude doit pouvoir *in fine* présenter l'ensemble des acteurs et structures retenus au regard du périmètre considéré. Un schéma de ce type doit pouvoir être réalisé.

Schéma 2 • **La filière lait en Franche-Comté**



* 49 établissements sont à la fois fabricants et affineurs. Pour le calcul du chiffre d'affaire, chaque établissement a été classé soit en laiterie, soit en affineur en fonction de l'activité principale.

Source : l'industrie Agroalimentaire en Franche-Comté et ses filières, Insee, déc. 2009.

Filière régionale ou segment régional d'une filière nationale, transnationale *(1)*

C'est peut-être une évidence mais il semble important de le rappeler : il n'existe pas (ou très peu) de filière régionale à proprement parler (de l'amont à l'aval) mais des entreprises et établissements régionaux qui peuvent faire partie d'une filière dont la localisation spatiale est bien plus vaste (nationale, internationale…)

Il faut donc faire attention à une construction intellectuelle qui présuppose des relations clients-fournisseurs entre établissements localisés dans un espace proche sur des activités complémentaires, mais qui dans la réalité peuvent être déconnectés. Exemple théorique : la forte présence dans une région de producteurs agricoles [A] (tomates) et d'industries de transformation conserveries [B] (concentré de tomates) peut induire un segment de filière agroalimentaire. Il est aussi possible que [A] et [B] ne soient pas en relation si les établissements [A] exportent leurs tomates à l'étranger et que [B] les importent… On pourrait multiplier les exemples.

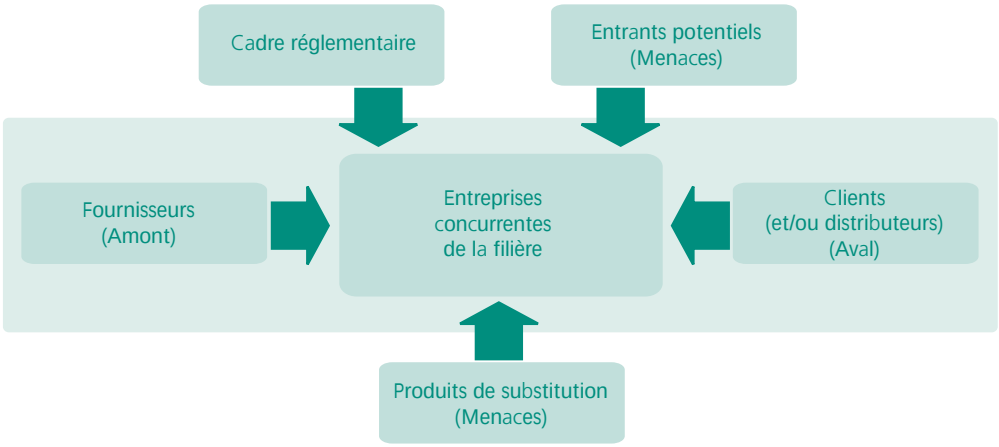
Ce qui semble donc primordial, c'est que l'étude permette de caractériser les relations, ou l'absence de relation entre établissements régionaux potentiellement acteurs de la filière : en cas de choc exogène cela permettrait à la Direccte d'avoir une première mesure d'impact sur le système productif régional. (Dans le cas précédent, de mauvaises conditions climatiques peuvent impacter [A] sans avoir des effets sur [B])

Forces – Faiblesses – Menaces – Opportunités

Afin de mettre en lumière l'éco-système de la filière, il sera utile de pouvoir « cartographier » le fonctionnement et la position des acteurs.

À cet égard, la grille de Michael Porter élaborée dans les années 80 reste encore opérationnelle, en particulier sur les aspects relatifs aux menaces.

Schéma 3 • **Grille de Michael Porter**



Pratiques d'entreprises et stratégies d'adaptation

M. Porter a distingué trois types de stratégies pour les firmes (industrielles) :

- une stratégie axée sur la recherche des coûts inférieurs, à partir d'économies d'échelle, de variétés, d'adaptation ;
- une stratégie axée sur la recherche d'une différenciation des produits afin de les rendre plus attrayants et de rendre le consommateur moins sensible à la variable prix ;
- une stratégie de focalisation sur un type d'activité (niche).

(1) cf investissements de l'Insee sur l'analyse de filières (E28 - Filières économiques régionales : approche par nomenclature et investissement à venir sur la méthodologie d'enquête)

Dans la réalité, les entreprises mixent ces 3 schémas types (une même entreprise vendra une partie de ses produits en grandes surfaces, l'autre partie en magasins spécialisés…).

Exemple pour une filière donnée :

Au niveau d'une filière, l'étude s'attachera, dans la mesure du possible, à éclairer les stratégies d'intégration des entreprises « cour » de filière. Cela passe par la maîtrise des activités en amont de leurs fournisseurs ou en aval de leurs distributeurs.

En analysant l'ensemble des pressions identifiées par les « rectangles » du schéma et plus particulièrement ceux inclus dans l'« ovoïde » on peut déceler une vision prospective de la filière. Une des difficultés est de pouvoir mobiliser des experts nationaux/internationaux sur certains points. Par exemple, pour la partie en amont (fournisseurs), la connaissance des tensions géopolitiques dans l'approvisionnement de matières premières peut être indispensable pour certaines filières. La saisine des chargés de mission en charge du commerce extérieur et de l'intelligence économique de la Direccte (généralement au sein des pôles 3E) peut s'avérer nécessaire. De même, pour la partie en aval (clients), la sensibilité au prix, la qualité et les impacts environnementaux et sociaux du produit auprès des consommateurs finaux nécessitent des informations qui dépassent le cadre de la filière.

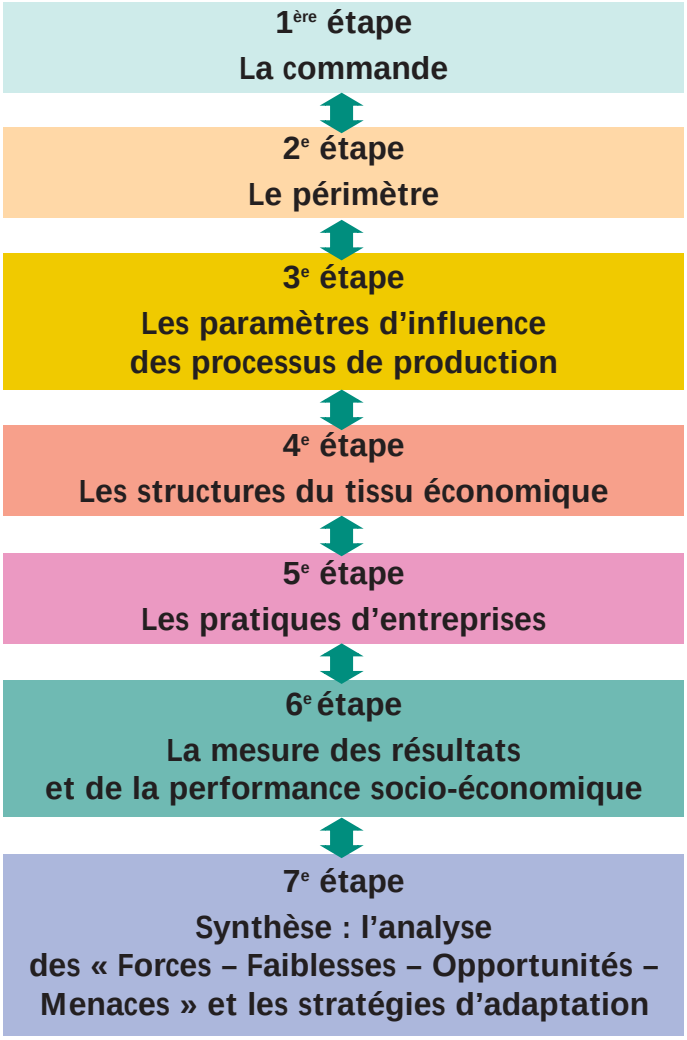
Cette approche « Forces – Faiblesses – Menaces – Opportunités » est également développée par la DATAR pour caractériser les territoires.

Chapitre 2 - Sept étapes pour l'analyse locale des activités économiques

Si le cadre de raisonnement proposé peut s'appliquer aux réponses « express » et rapides, il est plus adapté aux analyses approfondies. Pour les études plus « légères », on se focalisera sur telle ou telle partie du cadre de raisonnement.

Ce cadre est une adaptation des approches proposées en économie industrielle. Sa vocation première est de structurer l'analyse sectorielle qui peut servir à la rédaction du plan de l'étude.

Schéma d'un cadre de raisonnement pour une analyse sectorielle



L'analyse sectorielle : ce terme, utilisé ici et dans la suite du guide, recouvre l'ensemble des analyses locales des activités économiques (*cf.* la 2e étape, analyse du périmètre).

1ère étape : la commande

On ne peut s'abstraire d'une analyse même rapide de la commande pour aider à la préciser, voire à la reformuler.

La première étape du cadre de raisonnement consiste à définir précisément la commande, autour de trois points principaux :

- Qui effectue la commande ?
- Quel est le besoin exprimé à travers la commande ?
- Dans quel cadre la commande est-elle faite ?

1.1 • Qui effectue la commande ?

La commande peut notamment émaner :

- du Préfet,
- du Directeur régional (le Direccte),
- des chefs de pôle,
- des responsables de service,
- des responsables des Unités territoriales,
- des directions d'Administration centrale…

1.2 • Quel est le besoin exprimé à travers la commande ?

La formulation du besoin exprimé à travers la commande vise à expliciter l'objectif de l'étude, sa finalité et in fine les suites qui pourront y être apportées.

Les questions posées peuvent être liées :

- aux évolutions technologiques,
- à la dynamique des entreprises,
- à l'emploi,
- aux mobilités,
- aux formations à mettre en place,
- à l'innovation,
- aux mutations économiques,
- aux liens de dépendance entre donneurs d'ordre et sous-traitants,
- à l'inscription du secteur sur le territoire,
- aux conditions de travail,
- etc.

Elles concernent toutes les problématiques propres à la Direccte. Il est très souvent nécessaire de retravailler les besoins et de comprendre les finalités du commanditaire afin de déterminer le format de l'étude, légère ou approfondie. Ce travail peut être réalisé au moment de la préparation des programmes de travail annuels. La réussite de l'étude est liée à la compréhension des besoins entre les services opérationnels et d'études.

1.3 • Dans quel cadre la commande est-elle faite ?

Le travail de définition de la commande nécessite enfin de prendre en compte le cadre plus général dans lequel cette commande est effectuée, et en particulier :

- la perception des acteurs,
- le délai attendu pour la réponse,
- le lien avec l'action,
- l'organisation du travail à mettre en place,
- le pilotage,
- les partenariats à tisser,
- éventuellement le budget nécessaire,
- etc.

2e étape : le périmètre

Les objectifs de l'étude ayant été bien identifiés, se posent les questions du périmètre de l'expertise socio-économique, qui se construit avec le commanditaire :

Il peut s'agir :

- d'une approche territoriale, infra régionale ;
- d'une expertise portant sur un ensemble d'établissements correspondant à un critère spécifique (entreprises innovantes, PME, ETI, pépites…), ou encore sur un secteur ou une filière donnée ;
- d'une expertise limitée dans le temps ou pouvant donner lieu à un suivi, à la rédaction de rapports réguliers (annuels) ;
- d'étude incluant des comparaisons nationales voire internationales.

Autant de questions auxquelles une réponse est nécessaire avant de commencer l'expertise économique.

La définition de la filière est une notion protéiforme et fait l'objet d'attentions particulières selon les régions. En fonction du tissu économique, certaines régions auront comme priorité l'étude de la filière aéronautique, ou encore de la filière agroalimentaire… Par exemple, dans le cadre de la SRDE (Stratégie Régionale de Développement Économique), une filière économique peut se définir comme le regroupement de plusieurs acteurs économiques et sociaux qui concourent au développement d'un même marché, partagent des objectifs communs, recherchent des synergies et des complémentarités et mutualisent leurs ressources.

La création des pôles de compétitivité constitue une autre approche du domaine d'expertise économique. Il s'agit, dans ce cas, de rassembler sur un ou plusieurs territoires donnés, un ensemble d'entreprises, de laboratoires de recherche et d'établissements de formation afin de développer des synergies et des coopérations. L'enjeu est de s'appuyer sur les synergies et des projets collaboratifs et innovants pour permettre aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan dans leurs domaines en France et à l'international.

Ainsi, le terme filière *(2)* est souvent utilisé pour présenter des situations diverses. Il est d'autant plus important de le définir pour bien aborder la problématique.

2.1 • De quoi parle-t-on ?

On parle souvent de façon indifférenciée de secteurs, branches, filières. Il est nécessaire de préciser les différentes notions. La définition du périmètre de l'étude est, en effet, un enjeu crucial.

Approche territoriale

L'expertise économique peut, dans ce cas, revêtir plusieurs aspects :

- réaliser une étude d'impact d'un territoire défini sur le plan régional : zone d'emploi, pays, parc naturel, pôle d'activité… ;
- comprendre et définir les enjeux d'un territoire (territoire agricole, industriel) ;
- répondre à une problématique précise : impact de la construction d'une voie nationale sur le développement… ;
- projet d'aménagement d'un territoire.

Dans tous ces exemples, la dimension spatiale, qu'elle soit de nature administrative ou non doit être définie avec précision et nécessite de connaître les principales sources de données à caractère territorial disponibles. L'objectif étant que les décideurs locaux puissent ensuite, soit engager des réflexions à partir d'éléments statistiques, soit impulser leurs choix d'aménagement spatial.

Approche par critères (la taille de l'établissement par exemple)

L'expertise économique peut porter sur des critères bien particuliers, par exemple vouloir étudier le tissu industriel via la taille des établissements. Toutes les unités prises en compte devront alors répondre à une définition commune :

- À quelle date retient-on la taille de l'établissement, à partir de quelle source ?
- Retient-on les effectifs saisonniers ou non ?
- Compte-t-on les intérimaires, les temps partiels ?

Autant de questions qu'il est nécessaire de se poser pour réaliser une étude pertinente et de qualité.

Approche par secteurs, branches ou filières

Reste à déterminer le champ de l'analyse : s'intéresse-t-on à des secteurs d'activité, des filières ou des branches ?

<u>Secteur et branche</u>

Le secteur se définit comme un regroupement d'entreprises (fabrication, commerce ou service) ayant la même activité principale au regard de la nomenclature d'activité économique considérée. Techniquement, il s'agit de repérer tous les établissements appartenant à un (ou plusieurs) codes d'activités de la nomenclature donnée.

(2) Un guide méthodologique complémentaire à ce guide sur la constitution de filières est en préparation par l'Insee.

La branche se définit par un produit. Les unités de production homogènes sont regroupées en une branche. Le critère de regroupement des unités homogènes est donc la nature du produit. Les unités de production regroupées dans une branche fabriquent toutes la même catégorie de produits, mais peuvent utiliser des techniques de production différentes. Si une entreprise a plusieurs activités, sa production est répartie en plusieurs branches.

Pour analyser la production, la branche est mieux adaptée que le secteur qui, indistinctement, regroupera diverses productions. La branche permet une approche technique de la production alors que le secteur éclaire les différents comportements économiques (financement, investissement, politique salariale…). Pour la statistique, une branche (ou branche d'activité) regroupe des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou rendent des services) qui appartiennent au même item de la nomenclature d'activité économique considérée. Au contraire, un secteur regroupe des entreprises classées selon leur activité principale.

Filière

La filière désigne, pour l'Insee, « l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini » comme par exemple la filière électronique (du silicium à l'ordinateur en passant par les composants) ou la filière automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements). Économiquement, cela se conçoit comme des chaînes d'activités qui se complètent, liées entre elles par des opérations d'achat et de vente.

La filière recoupe en général plusieurs branches. Le périmètre de la filière ne se définit plus en fonction de la nomenclature administrative (code NAF), mais parce que l'établissement ou l'entreprise concourt à la production de biens ou de services relevant de cette filière.

La notion de filière de production permet d'aborder à la fois les relations entre les dimensions techniques et économiques de l'activité productive.

Exemple de 3 segments de la filière automobile :

- Le segment amont est l'ensemble des branches qui fournissent aux autres branches de la filière.

  Ex : matières premières (mine, sidérurgie…)
- Le segment central est l'ensemble des branches de la transformation (biens d'équipements inclus).

  Ex : transformation (constructeur automobile)
- Le segment aval est l'ensemble des activités qui achètent (distributeurs) aux autres membres de la filière.

  Ex : distribution (concessionnaire automobile)

Il existe deux types de filière :

- La filière produit (approche technique) : au départ d'une matière première (bois, acier, énergie…) suivre toutes les étapes de la production à la consommation.

  Ex : filière bois, filière énergie…
- La filière demande (approche marché) : elle vise la satisfaction d'un même besoin final pour le consommateur final. On remonte donc la chaîne vers l'amont, à partir de l'utilisateur final. La filière demande englobe la filière produit (car elle reprend aussi dans sa définition les phases de production, de transformation et de distribution) et est plus performante en termes de stratégie industrielle. Elle est plus indiquée pour des stratégies industrielles performantes.

  Ex : filière des produits de santé…

2.2 • Les avantages d'une analyse filière

L'analyse de l'interdépendance au sein de la filière productive met en évidence la vulnérabilité ou la position stratégique d'une entreprise, d'un secteur, voire même d'un pays par rapport à son environnement. Elle facilite l'accès aux marchés étrangers.

Elle tient compte de tous les types de concurrence : dans le secteur automobile, l'acier est de plus en plus remplacé par les matériaux composites. On sait facilement le situer.

Elle permet de repérer les goulets d'étranglement : le « verrou stratégique » est la zone de pouvoir (ex : le processeur Pentium dans le PC). Le verrou évolue au cours des cycles. Dans l'alimentaire, le verrou se situe souvent au niveau du distributeur.

2.3 • Les difficultés de l'analyse filière au niveau régional

Elles sont de deux ordres :

La notion de filière s'accommode mal de la dimension régionale, plus encore dans les économies ouvertes. En région, il sera impératif de resituer l'analyse dans un cadre plus large, *a minima* national, voire européen.

Techniquement, la filière qui est un regroupement d'entreprises ou de segments d'entreprises s'accommode mal des données statistiques plus facilement disponibles pour les secteurs ou les branches. Une étude de filière exige une approche approfondie reposant sur des éléments statistiques et d'enquêtes. Elle demande du temps et des moyens financiers.

L'approche régionale de la filière, même si elle est partielle, reste néanmoins pertinente pour comprendre la dynamique économique du territoire.

Même s'il est rare que la filière soit entièrement dans une région, l'intérêt d'une approche par filières est de permettre d'identifier les segments présents dans la région et leur articulation avec les autres, en amont et en aval, dans les autres régions ou pays. Par exemple, connaître le positionnement du segment en matière d'emploi nous amène à mieux le caractériser (qualifications, évolutions, impact de changements technologiques et organisationnels…).

2.4 • Quelques exemples de filières dans les études régionales existantes

Filière avicole en Bretagne - extrait d'un dossier de la Direccte Bretagne

Contexte : *une cellule de crise a été mise en place en 2003 à la Préfecture de Région Bretagne pour suivre la filière avicole. Un projet de travaux communs Bretagne/Pays de la Loire a été évoqué, mais il n'y a pas eu de suite en Pays de la Loire. Depuis 2006 (grippe aviaire), un suivi régulier de la filière a été mis en place avec des notes régulières.*

Périmètre : codes NAF 2003 retenus 15.1C (production de viande de volaille) et 15.1E (préparation industrielle de produits à base de viande en repérant l'activité volaille et éliminant les établissements ne traitant que des viandes de boucherie ou de charcuterie).

Territoire d'étude : régions Bretagne et Pays de la Loire.

Enseignements :

Le Bretagne est la première région avicole de France, tant au niveau de l'élevage que des industries de transformation. Les activités y sont fortement intégrées de l'amont vers l'aval. La production primaire est volumineuse et variée avec deux dominantes : le poulet (42 % du tonnage national) et la dinde (46 %). Le volume de ces deux productions a enregistré une diminution globale, après plusieurs dizaines d'années de croissance soutenue. Un état des lieux de la filière a été dressé.

- La situation actuelle (activité économique de la zone définie, repérage des possibilités de reclassement dans un rayon de 30 km au maximum, situation du marché du travail, et offre de formation).
- La concentration sectorielle des groupes (sur 7 groupes repérés, 4 ont leur siège et la majorité de leur activité en Bretagne. Les autres ont au moins un établissement dans la région).
- Les marchés des entreprises bretonnes (marché intérieur 33 % en volume et 53 % du CA), Export Union Européenne (27 % en volume et 30 % du CA) et Export Pays Tiers (40 % en volume et 17 % du CA).
- Les facteurs de la crise (internes ou liés aux pratiques du commerce international).
- Les conséquences en région.

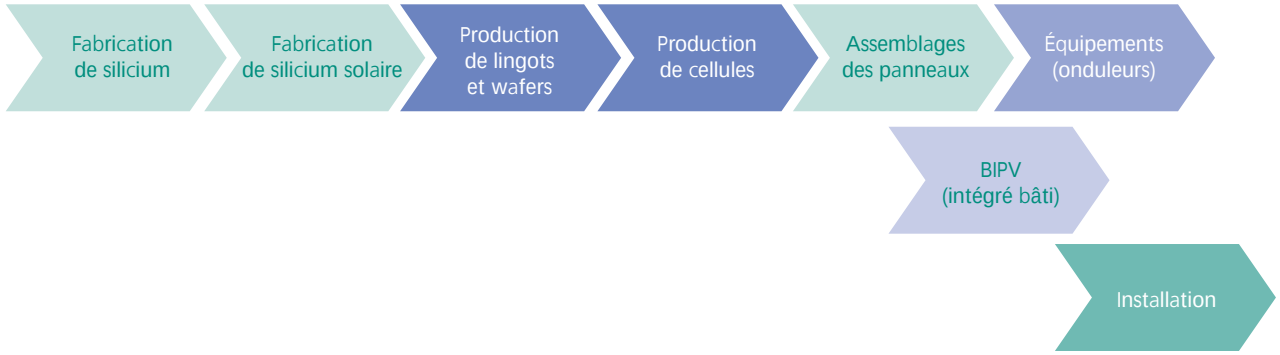
Filière photovoltaïque en Languedoc-Roussillon - extrait d'une étude pour le compte de la DRIRE Languedoc-Roussillon – 2008 *(3)*

Enseignements généraux :

Décomposition de la chaîne de valeur

- Une industrie relativement intégrée, dégageant peu de besoins de sous-traitance.
- Aujourd'hui, les investissements (stratégie d'intégration) se font en amont (silicium, panneaux) ; demain, ils se feront en aval vers le client.

Schéma 4 • **La filière photovoltaïque**



(3) http://www.languedoc-roussillon-developpement-durable.gouv.fr

Production de silicium

- Le marché est actuellement marqué par un manque de capacité de silicium, ce qui freine la croissance de la production mondiale de panneaux solaires.
- Une centaine de projets de création d'unités de silicium annoncés dans le monde, dont moins de 50 % sont considérés comme réalistes.
- Enjeu stratégique, nombreux effets d'annonce.
- Projets très capitalistiques.
- La pénurie de silicium est prévue au moins jusqu'en fin 2009 : les usines non opérationnelles à cette date pourraient être abandonnées.

Production de cellules

- Un marché dominé par l'Asie.
- Plus de 56 % de la production de cellules est assurée par le Japon, la Chine et Taïwan.
- Le Japon reste n° 1 mais la production a stagné en 2007.
- Elle a connu en revanche de fortes progressions en Chine.
- L'Europe est le deuxième acteur (environ 25 % des capacités de production).
- Selon les experts des différents pays, le chiffre d'affaires de la filière photovoltaïque européenne a été de 9,2 milliards d'euros en 2007.
- Nouveau décollage attendu aux États-Unis.

Composants

- Les équipements autres que les modules PV représentent entre 20 % (raccordement au réseau) et 70 % (non raccordement) du coût global de l'installation.
- C'est devenu un secteur important avec de fortes perspectives de développement qui devraient générer des créations d'emplois, mais qui est également marqué par le dynamisme de nouveaux entrants, notamment chinois.
- En Europe, les principaux fabricants sont allemands, autrichiens, suisses, danois ou hollandais. En France, les savoir-faire sont notamment concentrés autour de Grenoble.
- Principaux acteurs français : Batteries de stockage (SAFT) - Onduleurs (Schneider Electric).
- Les producteurs d'énergie/exploitants.
- Très attirés par les tarifs d'achat, les producteurs d'électricité (EDF, Suez, Séchilienne Sidec, Voltalia, Aérowatt) s'intéressent de plus en plus au PV.
- Ils investissent dans des parcs de panneaux photovoltaïques qui permettent de produire massivement de l'électricité.
- Ces acteurs investissent aujourd'hui dans l'amont de la filière.
- la société belge Photovoltech, co-entreprise des groupes d'énergie français Total et GDF Suez, va lancer une unité de production de cellules PV pour répondre à la demande européenne.

La filière bois en Languedoc-Roussillon - Une importante ressource forestière en amont et une valeur ajoutée à développer - INSEE - 2009 - extraits.

Périmètre :

Les contours de la filière bois : un contour sectoriel normalisé de la filière bois. Pour étudier la filière bois, il est d'abord nécessaire de définir un contour se référant à la nomenclature économique de synthèse (NES) et à la nomenclature d'activités française (NAF 2003). Il s'agit d'une approche sectorielle de la filière et le découpage adopté constitue la trame de l'analyse elle-même.

Un découpage fréquemment utilisé par les professionnels consiste à distinguer :

- l'amont, du travail en forêt jusqu'à la première transformation de la matière première (sciage, panneaux et pâtes), d'une part ;
- l'aval, comprenant les étapes de deuxième transformation (papier et carton, emballage, meubles, industries du bois construction), les secteurs bois du bâtiment et le commerce, d'autre part.

Dans cette étude, la filière bois s'articule autour d'activités regroupées dans six grandes « familles » suivantes :

- le travail en forêt ;
- le travail mécanique du bois ;
- la fabrication de pâte à papier et d'articles en papier ou carton ;
- la fabrication de meubles ;
- la construction ;
- le commerce de gros et le négoce du bois.

La filière bois recouvre un ensemble d'activités économiques liées à la production, la transformation et la commercialisation du matériau « bois » et de ses produits dérivés. D'amont en aval, cette filière s'étend de la sylviculture au négoce de bois en passant par l'activité de sciage, la fabrication d'articles de papeterie ou de produits d'ameublement. Elle intègre également les activités du secteur de la construction qui utilisent le bois comme matériau d'ouvrage.

C'est une filière très hétérogène, que ce soit du point de vue des métiers qu'elle recouvre que du point de vue de la taille des entreprises qui y participent depuis de petites unités relevant de l'artisanat jusqu'à de grands groupes industriels. Dans un premier temps, en amont de la filière, les exploitants forestiers récoltent les grumes qui deviendront bois d'œuvre, bois d'industrie ou bois énergie selon leurs qualités et les entreprises qui les acquièrent. Les scieries et les industries de panneaux transforment ensuite ces grumes dans des étapes de débitage, sciage, tranchage et déroulage. Puis, en aval de ces activités, ont lieu les étapes dites de deuxième transformation. Des entreprises spécialisées dans la fabrication d'éléments de menuiserie, de charpente ou d'autres éléments relevant du secteur de la construction, acquièrent les matériaux issus de la 1ère transformation pour leurs propres productions. Tout au long de ces différents échanges, interviennent les activités de négoce et de commerce en gros.

Enseignements :

- La filière bois languedocienne : une part relativement modeste dans l'ensemble de la filière nationale.

- Le travail en forêt : présence simultanée de l'ONF et de nombreux petits établissements.
- Le travail mécanique du bois : de fortes disparités selon les activités.
- Près de 1 500 salariés dans la fabrication industrielle de pâte, papier et carton.
- La fabrication de meubles : une activité très artisanale.
- Le bois-construction : près de 40 % des emplois salariés de la filière, comme au niveau national.
- Le commerce du bois : une place importante dans la filière régionale.
- Des résultats économiques proches de ceux de la filière nationale.
- Plus d'ouvriers, et des ouvriers plus souvent qualifiés.
- Des emplois plus stables que dans l'ensemble des secteurs économiques.
- Des salaires plus élevés dans les industries du papier carton.
- Évolution de l'emploi salarié dans les différents secteurs de la filière bois en Languedoc-Roussillon et en France.

Une approche de la filière automobile dans le Nord-Pas-de-Calais (questionnaire en annexe 6) – DIRECCTE Nord-Pas-de-Calais

Périmètre :

De nombreux acteurs constituent la filière automobile :

En premier lieu, les constructeurs, dont l'activité est centrée sur l'assemblage de véhicules et la fabrication de moteurs et de boîtes de vitesse. En lien avec ces constructeurs, se trouvent des équipementiers, des carrossiers puis d'autres types d'établissements travaillant pour l'un de ces trois acteurs. Leurs activités recouvrent des champs très variés comme la fabrication d'équipements constitutifs de véhicules pour les fonctions de suspension, freinage, climatisation, confort ou sécurité, en passant par la fourniture d'équipements électriques et électroniques ou encore la fabrication d'éléments en plastique ou en tissu, comme les sièges ou les tableaux de bord. L'ensemble de tous ces acteurs, ayant une contribution plus ou moins importante avec la construction automobile, forment la filière.

Les établissements qui ont un lien avec la construction automobile se distinguent par la fonction et le rang qu'ils occupent au sein de la filière ainsi que par le volume d'effectifs dédiés spécifiquement à l'automobile :

- Plusieurs statuts se retrouvent dans la filière automobile : les constructeurs d'une part, les sous-traitants, les fournisseurs et les prestataires de services de rang 1, d'autre part.

Remarque : on parlera d'un établissement de rang 1 lorsque ce dernier livre directement les constructeurs, il sera de rang 2 lorsqu'il livre les rangs 1 et de rang 3 lorsqu'il livre les rangs 2.

- L'implication des établissements au sein de la filière automobile est variable. Certains établissements emploieront la totalité de leurs effectifs dans la construction automobile, d'autres en consacreront seulement une partie : c'est le cas, par exemple, des établissements qui fabriquent du verre, du tissu ou des ressorts.

Entre octobre et décembre 2008, tous les établissements régionaux de plus de 20 salariés qui pouvaient potentiellement travailler pour l'industrie automobile, ont été interrogés afin de

repérer l'ensemble des unités concourant à la production automobile et d'identifier ainsi un contour probable de la filière automobile régionale. La notion de filière retenue dans l'étude est définie comme l'ensemble des établissements participant aux phases du processus de production de véhicules automobiles avant leur mise sur le marché. Les acteurs sont donc nombreux et recouvrent plusieurs types d'établissements.

Deux types de questionnaires ont été prévus :

- Un pour les établissements identifiés comme constructeurs dans le répertoire SIRENE,
- Un pour les établissements appartenant à des secteurs d'activité a priori concernés par l'automobile : équipementiers et carrossiers, équipements intérieurs des véhicules, pneumatiques, verre, produits et accessoires divers nécessaires à la construction de véhicules, travail des métaux, métallurgie, transformation des métaux, composants électriques et électroniques, ingénierie, services divers, commerce, transports.

Pour réduire la charge de collecte s'exerçant auprès des chefs d'entreprise, les établissements de moins de 20 salariés ont été écartés du champ d'investigation. Par ailleurs, les experts de la DRIRE ont tiré partie de travaux réalisés récemment auprès de fournisseurs, prestataires et sous traitants de l'automobile pour limiter le champ d'interrogation aux secteurs d'activité les plus concernés et cités ci-dessus.

À cette même fin, des sources externes ont été utilisées en plus des données de l'enquête sur la filière automobile dans le Nord-Pas-de-Calais : le répertoire Sirene, Système Informatisé du Répertoire National des Entreprises et des Établissements, a permis de caractériser l'activité des répondants et les DADS, Déclaration Annuelle de Données Sociales, ont permis de dénombrer le nombre de salariés.

Cette enquête a reçu un avis favorable du Conseil national de l'information statistique. Elle est donc reconnue d'intérêt général et de qualité statistique. Elle sera reconduite chaque année durant 5 ans auprès des établissements régionaux de 20 salariés et plus.

L'enquête apporte de nombreuses autres indications sur les liens entre les établissements de la région et la construction automobile mais aussi sur les évolutions à court terme. Y sont également abordées les relations à l'innovation et aux démarches qualité. La gestion de la ressource humaine présente dans le questionnaire sera approchée ultérieurement.

Compte tenu des précisions apportées ci-dessus, 319 établissements ont déclaré appartenir à la filière en 2007. Parmi eux, se retrouvent les sept établissements des constructeurs nationaux : Renault Douai, la Française de Mécanique, la Société Européenne des Véhicules Légers du Nord (SEVELNORD), Toyota, Maubeuge Construction Automobile (MCA), PSA Peugeot Citroën et la Société de Transmission Automatique (STA). À ces sept établissements, s'ajoute la Société d'Étude de Construction Mécanique Automobile (SECMA) située à Aniche. Ces huit établissements sont désignés comme « constructeurs » ou « sites de production » dans l'étude.

Pôle de compétitivité mondial aéronautique, espace, systèmes embarqués en Aquitaine et Midi-Pyrénées

Périmètre :

Les régions Aquitaine et Midi-Pyrénées ont uni leurs forces et compétences en vue de constituer un pôle de compétitivité mondial aéronautique, spatial et systèmes embarqués. Ce pôle, labellisé en juillet 2005, associe, sur le territoire des deux régions, des entreprises, des centres

de formation et des unités de recherche publiques ou privées, rassemblés dans Aerospace Valley, qui s'engagent sur des projets innovants à vocation internationale.

Le champ d'intervention du pôle est vaste. Il couvre l'ensemble des étapes de la création et de la construction d'avions, de lanceurs et de satellites qui assurent la veille, la surveillance et la défense du territoire. Parmi les domaines d'application, tous les types d'aviation (civile, d'affaires et militaire) ainsi que les essais, les simulations et la maintenance, le système de contrôle de vols d'avions et de satellites sont notamment concernés. La construction et le lancement de satellites, la télémaintenance, la télédétection, l'observation de la terre, les systèmes embarqués appartiennent à la sphère d'intervention du pôle de compétitivité. S'y ajoutent les matériaux composites de haute performance.

Les objectifs du pôle de compétitivité sont multiples : conforter la première place mondiale en aéronautique civile et dans le domaine de l'espace, renforcer la position d'excellence dans les systèmes embarqués et la place du pôle en tant que référence mondiale en formation et recherche. Parmi les chantiers prioritaires figurent la valorisation du potentiel d'innovation des petites et moyennes entreprises de moins de 250 salariés (PME) et des start-up en aéronautique, espace et systèmes embarqués et la mise en ouvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences en vue de préparer les formations et savoir-faire de demain.

Enseignements :

L'influence du pôle aéronautique, spatial et systèmes embarqués dans les deux économies régionales est substantielle. 1 600 établissements et 120 000 emplois sont potentiellement concernés. En 2009, l'Insee recensait 270 projets de coopération en recherche et développement labellisés dont 170 avec financements communs publics et privés auxquels 1 222 partenaires participaient. Les porteurs de projets se répartissaient entre 42 % pour les grands groupes, 28 % pour les PME et 38 % pour les laboratoires. Le coût des projets financés s'élevait à 520 millions € dont 44 % de financement publics.

3e étape : les paramètres d'influence des processus de production

Les paramètres d'influence

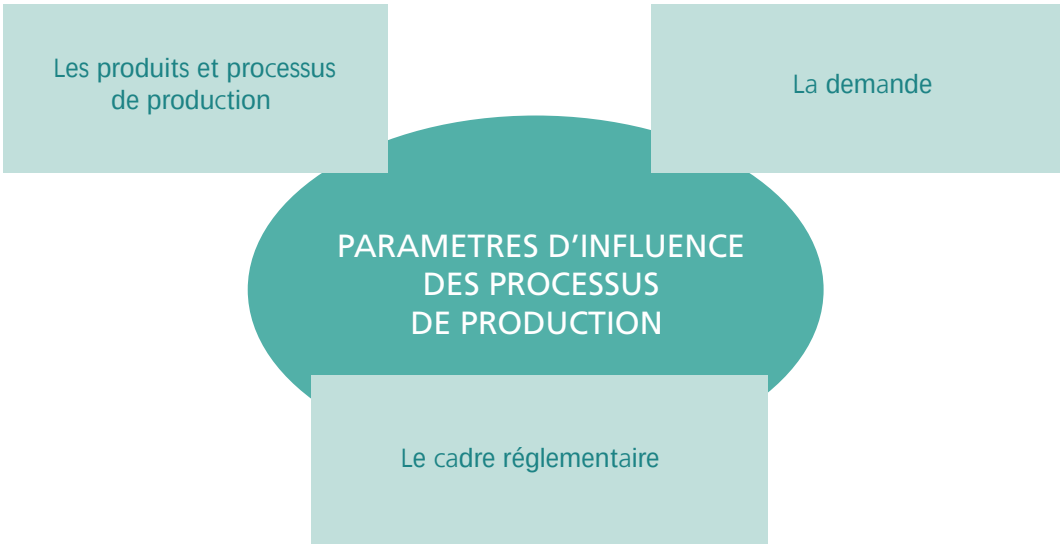
Les paramètres d'influence des processus de production renvoient aux conditions de base constituant l'ensemble des caractéristiques qui s'imposent à court et moyen terme aux entreprises d'un secteur :

- l'environnement sectoriel des entreprises,
- l'ensemble de contraintes et d'opportunités,
- les données exogènes de court terme.

Trois dimensions pour analyser les paramètres d'influence des processus de production :

- l'analyse des produits et des processus de production,
- l'analyse de la demande,
- l'analyse du cadre réglementaire.

Schéma 5 • **Les paramètres d'influence des processus de production**



3.1 • L'analyse des produits et des processus de production

L'analyse des produits et des processus renvoie à l'analyse des contraintes techniques spécifiques au secteur.

Les caractéristiques des produits fabriqués par le secteur ont de nombreuses répercussions sur divers aspects de l'organisation du secteur : processus de production, concentration, localisation, modalités de la concurrence.

L'analyse consiste tout d'abord dans l'observation des caractéristiques pertinentes des produits afin d'en déduire un certain nombre d'attentes concernant les différents aspects de l'organisation du secteur.

Les principales questions

- Le produit du secteur est-il un bien ou un service ?
- Le produit est-il un bien de consommation ou un bien de production ?
- Le produit est-il un bien durable ou non durable ?
- Le produit est-il un « bien d'expérience » ou un « bien de recherche » ?
- Le produit est-il « générique » ou « dédié » ?
- Les produits du secteur sont-ils hétérogènes ou homogènes ?
- Quelles sont les caractéristiques physiques du produit ?
- Quelle est la complexité du produit ?
- Quelle est l'intensité technologique des produits ?
- Quelle est la nature de la technologie incorporée ?
- Quel est le contenu en facteurs de production de l'activité du secteur ?
- Quelle est l'intensité capitalistique du secteur ?
- Quel est le besoin de fond de roulement ?
- Quelle est la nature des investissements ?

- Quel est l'âge du capital ?
- Quelle est la spécificité du capital ?
- Quelles sont les caractéristiques des technologies de production ?
- Quelle est la structure des coûts de production ?
- Quelle est la dynamique des coûts ?

Les personnes ressources à mobiliser

- Les chargés de mission du pôle 3E et du pôle T de la Direccte (connaissance des conditions techniques de production via les conditions de travail)
- Entretiens d'experts
- Les représentants d'organisations professionnelles
- La presse professionnelle

La réponse à ces questions est essentielle à la bonne compréhension du secteur. Cela nécessite de mobiliser différentes approches présentées brièvement ici. Selon la problématique, on utilisera telle ou telle approche :

- l'approche par les classifications usuelles,
- l'approche par nomenclature statistique,
- l'approche par les caractéristiques physiques des produits,
- l'approche par le contenu en technologie,
- l'approche par les facteurs de production.

L'approche par les classifications usuelles

Tableau 2 • **Approche par classification usuelle**

Quelle est la nature du produit ?		Apports et limites
Bien	*Service*	Distinction pas toujours facile à établir de façon claire car les biens intègrent des services et réciproquement Importance de la relation de service pour certains biens
Bien de consommation	*Bien de production*	Nature de la demande : finale ou induite
Bien durable ou fongible	*Bien non durable*	Parfois délicat à établir pour les biens semi-durables Forte valeur unitaire et engage l'avenir pour les bien durables
Bien d'expérience (experience good) : Le consommateur acquiert de l'information par la consommation : achat répétitif et connaissance s'améliorent avec le temps	*Bien de recherche (search good) :* L'acquisition d'information par l'acheteur est préalable à l'achat	Détermination des comportements d'achat différents
Produit générique : Défini a priori par le producteur sans considération des individus singuliers auxquels il pourrait s'adresser. Clientèle vue comme un ensemble homogène et constituant une cible commerciale	*Produit dédié :* Toute demande est, pour le producteur, unique et comparable à aucune autre : à chaque demande correspond un produit	Consommation de masse *versus* consommation sur mesure Importance des économies d'échelle, modalités de la concurrence, degré de versatilité du marché, relation entre les producteurs et les acheteurs

L'approche par nomenclature statistique

Les produits d'un secteur sont rattachés à la nomenclature du secteur auxquels ils appartiennent. L'étude se doit donc de démarrer par l'analyse précise des produits qui définissent son champ.

Les secteurs sont plus ou moins homogènes selon la nature des produits regroupés. Il faut donc prendre en compte cette potentielle diversité des produits du secteur.

La mesure de la diversité offre une approximation raisonnable du degré d'homogénéité, par matière, par propriétés physiques, par technologies incorporées, des produits issus du secteur.

- *Exemple de secteur homogène : l'aéronautique*
- *Exemple de secteur hétérogène : les industries agroalimentaires*

L'approche par les caractéristiques physiques des produits

Les contraintes logistiques dues, par exemple, au **caractère pondéreux du produit** (conséquences sur les coûts de transport et de stockage) et/ou au caractère périssable des produits (coûts supplémentaires, contraintes organisationnelles).

Dans les secteurs soumis à des coûts logistiques importants, on se doit de surveiller très attentivement toutes les évolutions en matière de transport ou les modifications dans la nature des produits susceptibles d'induire une variation brutale de ces coûts, ce qui s'accompagnerait d'une restructuration du secteur.

Nature des produits

- Produits simples : composé d'un nombre réduit de composants élémentaires.
- Produits systèmes : grand nombre d'éléments pouvant être assemblés en segments ou « sous-systèmes ».

L'approche par le contenu en technologie

Le contenu en technologie d'un produit désigne à la fois la quantité de recherches et de connaissances incorporées dans le produit (intensité technologique), et le type de ces recherches et connaissances (nature de la technologie incorporée).

L'intensité technologique peut être approchée par l'importance de l'effort de recherche et le développement des entreprises, mesuré par le ratio dépenses de R&D/chiffre d'affaires. On distingue les secteurs de haute technologie, de moyenne – haute technologie, de moyenne – basse technologie et de basse technologie (classification OCDE).

La nature de la technologie incorporée est déterminée en fonction de la technologie générique (chimie organique, biotechnologies, électronique) dans laquelle puisent les produits du secteur. La technologie incorporée dans les biens peut être produite dans le secteur lui-même ou provenir de l'extérieur.

Tableau 3 • **Approche par le contenu en technologie**

Secteurs qui produisent par eux-mêmes	Technologie incorporée dans les biens
Secteurs « offreurs spécialisés »	Secteur composé de PME, activité de recherche orientée vers la satisfaction des besoins en inputs spécialisés pour les entreprises clientes Innovation, essentiellement incrémentale, portant pour l'essentiel sur les produits. Processus relativement informel, place importante aux interactions avec les clients. *Exemples : machines-outils, instruments de mesure, équipements spéciaux*
Secteurs « production de masse »	Secteurs concentrés et composés de grandes entreprises. Activité de recherche autant sur le produit que sur les processus de production. Activité de recherche organisée de manière formelle en interne. *Exemples : biens intermédiaires, moyens de transport, métallurgie*
Secteurs basés sur la science	Secteur surtout composé de grandes entreprises. Les innovations sont basées sur l'apparition de nouvelles connaissances scientifiques. Paradigmes technologiques souvent jeunes. La technologie de ces secteurs pour partie d'origine externe *Exemples : pharmacie, chimie*

L'approche par les facteurs de production

L'analyse par les facteurs de production peut s'appréhender par :

- le type de secteur : capitalistique ou de main-d'œuvre,
- les technologies de production,
- l'analyse économique des coûts de production.

<u>Analyse du capital par différents ratios</u>

- Intensité capitalistique : rapport capital/travail

  Si on dispose de données de bilan : équipement productif/effectif (Source Banque de France).

  Si non, investissements/effectifs (lissage sur 3 ou 4 ans pour éviter les biais).
- Coefficient de capital : mesure le contenu en capital de l'activité qui peut se calculer *via* un rapport entre un indicateur de capital et un indicateur d'activité.

  Exemple : immobilisations corporelles brutes/valeur ajoutée.
- Intensité de capital : mesure le rapport entre frais de personnel et valeur ajoutée
- Contenu de capital : mesure le rapport entre le capital fixe et le capital circulant. Le capital fixe (c'est-à-dire les immobilisations) et le capital circulant (c'est-à-dire les actifs consommés pendant moins d'un cycle d'activité et correspondant aux matières premières, à l'énergie, aux fournitures consommées…) permettent de financer le cycle de production. Le capital circulant est d'autant plus important que le crédit clients est long et le crédit fournisseurs court, que le cycle d'exploitation est long (importance des encours) et exige des stocks lourds de matières et de produits finis. Il peut être appréhendé à partir de la notion comptable de besoin en fonds de roulement (BFR).

  Ratio : BFR/CA

- Composition des immobilisations : elle permet de distinguer les immobilisations corporelles, incorporelles et financières.
- Âge du capital : il renseigne sur la modernité ou bien l'obsolescence de l'outil de production. Il indique également le dynamisme des entreprises en matière de modernisation et/ou sur la vitesse du progrès technique incorporé aux biens capitaux dont bénéficie le secteur.

  Estimation : Immobilisations nettes/immobilisations brutes
- Spécificité du capital : la spécificité du capital indique que celui-ci est dédié au secteur et qu'il est difficilement redéployable vers d'autres usages dans d'autres secteurs d'activité.

  Conséquence : existence de barrières à l'entrée ou de barrières à la mobilité. Problème de financement d'actifs spécifiques (recours aux fonds propres). Atténuation : marché d'occasion.

Les technologies de production

Les processus de production sont décomposables par :

- segments (processus synchronique) ;
- phases ou stades successifs (la découpe, la couture…) (processus diachronique) ;
- nature des technologies.

Le potentiel d'automatisation renvoie à la substitution capital/travail. Le degré d'automatisation d'un processus représente la mesure dans laquelle les interventions humaines ont été remplacées par l'utilisation de machines. Le degré d'automatisation est généralement fortement corrélé avec l'intensité capitalistique de l'activité. Il est un déterminant important de la dynamique de la productivité dans le secteur. Il renvoie à la nature des produits, à l'état de la technologie, à la taille du marché et au comportement des entreprises.

L'analyse économique des coûts de production

L'analyse de la structure et des dynamiques des coûts permet :

- d'analyser le degré de vulnérabilité des entreprises du secteur aux différents types de chocs extérieurs ;
- d'identifier les pistes de réduction des coûts totaux des entreprises.

Le coût de main-d'œuvre permet de déterminer l'intensité en main-d'œuvre d'un secteur.

Ratios : frais de personnel/total des charges d'exploitation ; frais de personnel/CA

Le coût des matières premières. La connaissance du poids des matières premières dans les coûts ne peut provenir que de sources professionnelles. Il s'agit d'estimer le degré de vulnérabilité des coûts aux variations des prix des matières premières et de repérer les évolutions récentes des cours des matières premières.

L'approche fonctionnelle des coûts. Les coûts de production représentent une part de plus en plus faible des coûts globaux au profit des fonctions de recherche-développement, de marketing, ainsi que commerciales.

La notion de coûts fixes et de coûts variables. La détermination des coûts fixes va permettre de déterminer le seuil de rentabilité (point mort) c'est-à-dire le niveau de production à partir duquel l'entreprise commence à réaliser des profits.

Note 1 : Calcul du point mort
Ce niveau correspond au point où la marge sur coûts variables (marge brute) est égale au montant des coûts fixes :
P.Qpm-V.Qpm= CF

P : prix unitaire
V = coût variable par unité produite
Qpm : niveau de production au point mort
CF : Coûts fixes
Qpm= CF / (P-V)

La notion de coûts irrécupérables renvoie aux actifs spécifiques. Elle est difficilement quantifiable et ne peut être estimée qu'à dire d'expert. Elle est importante pour déterminer le degré d'ouverture des champs stratégiques des entreprises.

La dynamique des coûts renvoie selon les secteurs à des contraintes économiques différentes :

- Les secteurs à économies d'échelle : les rendements sont croissants jusqu'à une taille optimale. Son estimation repose sur des avis d'experts ou sur des modèles économiques.
- Les secteurs à économie de champ : la production simultanée d'une quantité donnée de n produits différents est moins coûteuse que leur production séparée. Économies de variété (production de biens différents mais partageant des inputs communs), économies de gamme (production de plusieurs variétés d'un même produit générique différencié).
- Les secteurs à économies d'adaptation : la baisse des coûts unitaires accompagne la croissance de la production cumulée.

3.2 • L'analyse de la demande

L'étude de la demande doit permettre de repérer un certain nombre de caractéristiques du marché du secteur. Dans les économies ouvertes, l'analyse de la demande ne peut se réduire à la dimension régionale.

Les principales questions relatives à la demande

- Quelle est la taille du marché ? Quelle est l'étendue géographique du marché ?
- Quelles sont les caractéristiques des acheteurs ? Quelles sont leurs attentes ?
- Quelles sont les évolutions du marché ? Quels en sont les déterminants ?

Les personnes et ressources à mobiliser

- les chargés de mission du pôle 3E, du Pôle C ;
- des entretiens auprès d'experts ;
- les organisations professionnelles ;
- la presse professionnelle.

La dimension du marché

En présence d'économies d'échelle, un grand marché peut inciter les entreprises à se spécialiser sur une partie du processus de production, favorisant ainsi une division du travail parmi les entreprises du secteur, voire avec les firmes en amont ou en aval.

La taille du marché peut influencer l'étendue des gammes offertes par les entreprises.

La taille du marché peut également influencer la nature des variétés produites par les entreprises du secteur. Ainsi, dans un contexte de marché multi-domestique, les entreprises s'adressant à un large marché pourront se positionner sur les productions caractérisées par des coûts fixes importants, alors que celles servant un marché étroit tendront à privilégier un positionnement sur des produits à faibles économies d'échelle. Par exemple, dans le domaine des spectacles, le cinéma américain est tourné vers une production de films à plus grand spectacle que le cinéma européen.

La dimension du marché est aussi un déterminant de l'activité innovatrice des entreprises. Un grand marché permet d'exploiter les innovations sur une grande échelle, et donc d'amortir plus facilement les coûts de R&D. La taille du marché est une variable d'incitation à l'innovation en intervenant sur le niveau de rentabilité attendu.

L'étendue géographique du marché renvoie à deux facteurs :

- le degré d'homogénéité de la demande ;
- l'importance des coûts de transport.

Comment mesurer la taille du marché ?

Sources directes :

Au niveau national, l'enquête de consommation des ménages de l'Insee.

Les données de panel de professionnels : très riches mais coûteuses (parfois reprises dans la presse spécialisée).

Sources indirectes :

La notion de marché apparent = production nationale du secteur – exportations + importations.

Cette approche comptable est mentionnée pour mémoire et difficilement utilisable au niveau régional.

Les acheteurs et leurs attentes

Les acheteurs

Quelles sont les parts du marché qui correspondent à de la consommation finale, à de la consommation intermédiaire ? Quels sont les principaux secteurs clients ?

Les sources professionnelles ont une connaissance fine de l'identité des acheteurs et de leurs attentes.

Les attentes des acheteurs

L'identification des pratiques de consommation facilite le repérage de substitution et de complémentarité des produits. Ainsi, les différents produits répondant à un même type de consommation peuvent présenter un certain degré de substitution, les faisant entrer en concurrence plus ou moins directe avec les produits du secteur. L'intensité des effets peut être estimée par le calcul de l'élasticité croisée. L'élasticité croisée mesure la variation de la demande d'un bien par rapport à la variation au prix d'un autre bien (exemple pour l'agroalimentaire, choix d'un contenant substituable : plastique, carton, verre).

L'analyse approfondie des attentes des acheteurs amène souvent au constat d'une certaine hétérogénéité parmi les acheteurs. Cette hétérogénéité peut fournir le support d'une typologie des acheteurs en fonction de la nature de leurs attentes et de la hiérarchie de leurs critères de choix.

L'évolution du marché

Croissance du marché

Dans l'idéal, on cherchera à retracer l'évolution du marché au cours des dix dernières années afin de pouvoir distinguer les fluctuations conjoncturelles de la tendance structurelle. À défaut de statistiques fiables, on pourra utiliser les indications qualitatives fournies par les experts du secteur.

Ce que l'on recherche c'est une estimation :

- du taux de croissance annuel moyen
- du ratio effets prix/effets volumes

Variabilité du marché

Trois analyses :

- La cyclicité : un marché est dit cyclique lorsque les ventes présentent des fluctuations pluriannuelles récurrentes et régulières. Le marché de l'automobile est typique de ce type de marché bien que le cycle de vie des produits soit de plus en plus court.
- La saisonnalité : il s'agit d'un cycle particulier, l'activité est irrégulière au cours de l'année, et les creux et pics se reproduisent d'une année sur l'autre. L'exemple type est l'activité touristique.
- La versatilité : un marché versatile est soumis à de fortes variations et ceci de façon erratique. Ces variations portent, à la fois, sur les quantités mais aussi sur la nature des variétés demandées. Le marché de la mode vestimentaire ou celui de certaines matières premières sont de bons exemples.

Les déterminants de l'évolution du marché

Comment la demande varie selon les prix (élasticité-prix de la demande) ?

L'élasticité-prix mesure la sensibilité de la demande à la variation de prix. Elle dépend de la proximité de produits de substitution, de la part que représente le produit dans les coûts ou le budget des clients, du caractère plus ou moins prioritaire de la pratique de consommation ou du besoin satisfait par le produit.

Les implications sur plusieurs aspects du fonctionnement du secteur : à court terme, l'élasticité indique dans quelle mesure la demande risque de réagir à une augmentation des coûts de production, à long terme, elle permet d'anticiper comment le marché réagira à la dynamique des prix à long terme, et contribue également à définir la place du prix dans la concurrence.

Comment la demande varie quand le revenu varie (élasticité-revenu) ?

L'élasticité-revenu mesure la sensibilité de la demande aux variations du revenu. Elle exprime la variation de la demande qui accompagne une augmentation de 1 % du revenu. On peut exa-

miner la variation au cours du temps du coefficient budgétaire d'un bien. Une élasticité revenu inférieure à 1 s'accompagne d'une tendance à la diminution de la part du budget que les ménages consacrent aux achats de ce bien.

À court terme, l'élasticité-revenu mesure la sensibilité de la demande à la conjoncture. De façon plus structurelle, elle mesure l'évolution de la demande qui accompagne un changement structurel du niveau de revenu (revenu permanent).

Comment la demande varie selon le cycle de vie du produit ?

Les cinq phases du cycle de vie du produit :

- demande faible à l'introduction du produit ;
- croissance rapide avec la généralisation du produit ;
- demande maximale à la maturité du produit ;
- saturation avec demande qui stagne ;
- déclin.

3.3 • Le cadre réglementaire

Les principales questions relatives au cadre réglementaire

- Quelle est la réglementation sur les produits ?
- Quelle est la réglementation sur le processus de production ?
- Quelle est la réglementation du marché, notamment la fiscalité ?
- Quelle est la réglementation concernant les structures et la concurrence ?
- Quelle est la réglementation concernant les stratégies ?

Les personnes et ressources à mobiliser

- Les chargés de mission du pôle 3E, du pôle C et du pôle T
- Des entretiens auprès d'experts
- Les organisations professionnelles
- La presse professionnelle

Dans chaque secteur, l'activité des entreprises est encadrée par un ensemble très dense de mesures réglementaires générales ou spécifiques. Il s'agit de retenir uniquement celles exerçant un effet structurant sur l'organisation du secteur en créant un ensemble de contraintes ou d'opportunités pour les entreprises.

La réglementation sur les produits fixe des critères de qualité, afin principalement d'assurer la sécurité des utilisateurs et les propriétés de reproductibilité, d'équivalence et de stabilité adéquates aux conditions de production et d'échange d'un système industriel.

La réglementation sur les processus de production impacte la manière dont les entreprises fabriquent les produits : règle d'hygiène et de sécurité, antipollution… Ces réglementations peuvent être à l'origine de surcoûts pour les entreprises.

La fiscalité influence la taille du marché potentiel (par des mesures d'incitation/de taxation).

La réglementation concernant les structures et la concurrence renvoie notamment à l'ensemble des dispositions réglementaires édictant des conditions d'accès à une activité : numerus clausus, qualification obligatoire, dépôt de garantie… Le droit de la concurrence constitue un aspect important de la réglementation affectant les structures par le contrôle qu'il exerce sur les opérations de concentration.

La réglementation concernant les stratégies renvoie au droit de la concurrence qui définit un cadre dans lequel doivent évoluer les entreprises. Le droit de la concurrence fixe également un certain nombre de règles s'appliquant aux relations verticales afin, notamment, de sanctionner les abus de dépendance économique.

4e étape : les structures du tissu économique

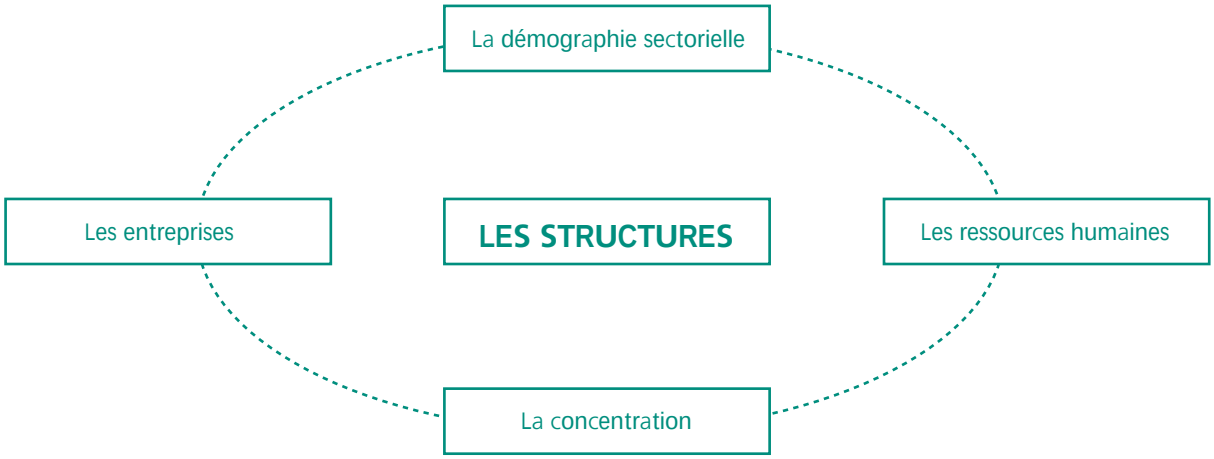
Il s'agit de connaître l'ensemble des caractéristiques individuelles ou agrégées, des entreprises susceptibles d'influencer le périmètre défini lors de la deuxième étape : secteur, branche, filière…

Selon le périmètre, il est plus ou moins aisé de repérer les éléments de structure.

Quatre principales dimensions sont à prendre en compte pour analyser la/les structure(s) d'un secteur :

- Les entreprises
- La concentration
- Les ressources humaines
- La démographie sectorielle

Schéma 6 • **Les dimensions des structures**



Les principales questions sur la structuration d'un secteur dans un territoire ?

- Combien d'entreprises sur le territoire ?
- Quelle est leur dimension ?
- Quelle est la localisation des entreprises ?
- Quels sont les statuts juridiques des entreprises et comment caractériser la propriété de leur capital ?
- Quels sont les objectifs que privilégient les entreprises ?
- Existe-t-il une culture partagée par les entreprises du secteur ?
- Quel est le degré de concentration du secteur ?
- Quelle est la structure de l'emploi (qualifications, genre, formation…) du secteur ?
- Quelles sont les conditions de travail du secteur ?
- Quelle est la nature du dialogue social du secteur ?

Les personnes ressources à mobiliser

- Le service ESE
- Les chargés de mission du pôle 3E
- Les pôles T et C
- Des entretiens auprès d'experts : Insee, observatoires…
- Des responsables d'organisations professionnelles de branches

4.1 • Les entreprises

L'analyse de la structure du secteur doit débuter par le dénombrement des entreprises du secteur.

L'établissement est une « unité productrice sise en un lieu topographiquement distinct, et dans laquelle une ou plusieurs personnes travaillent pour le compte d'une même entreprise ». L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Un établissement produit des biens ou des services : ce peut être une usine, une boulangerie, un magasin de vêtements, un des hôtels d'une chaîne hôtelière, la boutique d'un réparateur de matériel informatique. L'établissement, unité de production, constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie.

L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales de droit français qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes : une entreprise est constituée d'un ou plusieurs établissements.

L'entreprise peut être :

- une unité légale « indépendante », i.e. non rattachée à un groupe. On distingue : l'entreprise individuelle qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de son exploitant ;
- une personne morale, le plus souvent sous forme d'entreprise sociétaire, par exemple société anonyme (SA) ou société à responsabilité limitée (SARL), ou encore plus récemment société à actions simplifiées (SAS) ;

- une entreprise issue du profilage d'un groupe, ou « entreprise profilée » en abrégé et par abus de langage. Il s'agit d'une nouvelle notion en cours de construction sur le plan européen et définie ci-après.

Note 2 : Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 définit l'entreprise comme « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes ».

Cette définition permet de mieux appréhender l'organisation des groupes. Un groupe est un ensemble de sociétés liées entre elles par des participations au capital. Bien souvent, l'unité légale dépendant d'un groupe est constituée pour des besoins exclusivement internes et des objectifs de pure gestion. Elle peut n'avoir de sens qu'en complémentarité des autres sociétés du groupe, sans avoir de pertinence en elle-même.

Un groupe de sociétés peut aussi être considéré comme une seule « entreprise » quelle que soit sa taille. Il s'agit, en l'état actuel, d'une **approximation.** En effet, certains conglomérats diversifiés sont constitués de plusieurs branches quasi autonomes, exerçant des métiers différents, et qui devraient, en toute rigueur, être considérés comme autant d'entreprises. Toutefois, identifier au sein des groupes de telles entités autonomes ou quasi autonomes formant des entreprises au sens du décret ci-dessus, est un travail de grande ampleur qui pourrait être mis en œuvre dans les prochaines années. Cette opération, dite de « **profilage** », est également menée dans les autres pays européens.

À chaque groupe, est attribué une activité principale : l'activité occupant la plus forte part des effectifs des filiales, fonctions supports exclues (algorithme analogue dans son principe à celui utilisé pour le classement des unités légales).

Un groupe de sociétés est une entité économique formée par un ensemble d'entreprises contrôlées par une même société. Contrôler une société, c'est avoir le pouvoir de nommer la majorité des dirigeants. Le contrôle d'une société A par une société B peut être direct (la société B est directement détentrice de la majorité des droits de vote au conseil d'administration de A) ou indirect (B a le contrôle de sociétés intermédiaires C, voire D, E, etc. à qui elle peut demander de voter d'une même façon au conseil d'administration de A, obtenant ainsi la majorité des droits).

La définition statistique française actuellement en vigueur retient comme critère de contrôle pour définir les contours des groupes, la majorité absolue des droits de vote.

Pour définir les contours des groupes, on définit :

- le contour restreint ou « noyau dur » du groupe comme l'ensemble des sociétés détenues directement ou indirectement à plus de 50 % par une société mère, tête de groupe ; la société mère n'est détenue majoritairement, ni directement ni indirectement, par aucune autre société.

Dans cette définition, les groupes forment des ensembles disjoints deux à deux.

- le contour élargi d'un groupe comme l'ensemble des sociétés dont le groupe détient des participations, quel que soit le taux de détention ; de ce fait les contours élargis des différents groupes ne forment pas une partition et une société peut appartenir au contour élargi de plusieurs groupes.

Le dénombrement

Le nombre des établissements du secteur peut être obtenu par l'exploitation du répertoire Sirene de l'Insee ou par consultation des résultats publiés de l'Enquête sectorielle annuelle (ESA) ou l'Enquête annuelle de production (EAP) *(4)*. Il s'agit des établissements exerçant la même activité principale. Ce dénombrement intègre donc des établissements spécialisés dans l'activité étudiée mais appartenant à des entreprises potentiellement extérieures au secteur, alors que les établissements appartenant à des entreprises du secteur mais exerçant à titre principal une autre activité ne sont pas pris en compte.

La taille

Deux critères peuvent permettre d'estimer la taille des entreprises :

- la quantité de facteurs de production mobilisée par les entreprises : effectifs employés, capital immobilisé ;
- le volume d'activité réalisé : chiffre d'affaires, valeur ajoutée.

Il n'existe donc pas de mesure idéale en toutes circonstances de la taille des entreprises. L'entreprise était jusqu'à présent définie sur un plan purement juridique. Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 la définit désormais à partir de critères économiques. Cette nouvelle définition permet de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique. Quatre catégories sont distinguées, qui dessinent un partage relativement équilibré de l'emploi et de la valeur ajoutée : les micro-entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises.

Cette définition nécessite de connaître les valeurs de trois variables (effectif, chiffre d'affaires, total de bilan) pour les entreprises (définies par l'article 1er du décret qui inclut les « entreprises profilées »), et sera appliquée progressivement dans les statistiques d'entreprises. Comme indiqué dans l'article 4 du décret, une définition permettant une bonne approximation de la catégorie peut être retenue, et doit être alors jointe aux données publiées.

La micro-entreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

La petite et moyenne entreprise (PME) est une entreprise qui occupe moins de 250 personnes, et qui a un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

L'entreprise de taille intermédiaire (ETI) est une entreprise qui a entre 250 et 4 999 salariés, et un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considé-

---

(4) Ces enquêtes sont réalisées chaque année auprès d'un échantillon d'entreprises par différents services des Ministères :

- pour l'industrie manufacturière ,l'enquête annuelle de production (EAP) s'est substituée à l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) et est gérée par le pôle statistiques industrielles de l'Insee depuis 2008 et la reprise des missions du SESSI par l'Insee;

- l'enquête sectorielle annuelle (ESA) est gérée pour les industries agroalimentaires par le service de la Statistique et de la Prospective (SSP), pour les transports et la construction par le service Économique, statistique et prospective (SESP), pour le commerce et les autres services non financiers par l'Insee.

Le pôle statistiques industrielles de l'Insee et le SSP limitent le champ de leur enquête aux entreprises de 20 salariés ou plus ou de plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires.

http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/donnees-detaillees/eap_2008/methodologie_eap2008.pdf

rée comme une ETI. D'après la DGCIS, on peut considérer comme une seule entreprise de taille intermédiaire, les entreprises liées entre elles par un même actionnariat (mais cette définition doit être mentionnée).

La grande entreprise est une entreprise qui a au moins 5 000 salariés. Une entreprise qui a moins de 5 000 salariés mais plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une grande entreprise.

Tableau 4 • **Typologie des entreprises par taille en Europe**

Chiffres d'affaires (millions d'euros)	Total de bilan (millions d'euros)	Effectif salarié de l'entreprise				
		0 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 4 999 salariés	5 000 salariés et plus
Moins de 2	quelconque	micro	petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
2 à moins de 10	moins de 2	micro	petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	plus de 2		petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
10 à moins de 50	moins de 2	micro	petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	2 à 10		petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	plus de 10			moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
50 à moins de 1 500	moins de 2	micro	petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	2 à 10		petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	de 10 à 43			moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	plus de 43				entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
1 500 et plus	moins de 2	micro	petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	2 à 10		petites	moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	de 10 à 43			moyennes	entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	de 43 à 2 000				entreprises de taille intermédiaire	grandes entreprises
	plus de 2 000					grandes entreprises

Les ETI, et les entreprises à fort potentiel de croissance dites aussi « pépite », ont fait l'objet d'une circulaire du ministère chargé de l'économie, des finances et de l'industrie reprenant la définition initiale stricte *(5).*

(5) Référence : note MEFI 2011/3426/TR-FI 145 du 28 janvier 2011 aux Préfets de région, objet : mise en place de référents régionaux pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les PME à fort potentiel de croissance.

Note 3 : Note MEFI 2011/3426/TR-FI 145 du 28 janvier 2011 et annexes (extraits)

(..)

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) est constituée des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des PME, et qui d'une part occupent moins de 5 000 personnes, et d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros.

(..)

Contexte et enjeux

Le développement des ETI, qui représentent notamment 21% de l'emploi salarié total et 25% des investissements des entreprises françaises est un enjeu de la compétitivité de l'économie nationale dans la compétition mondiale

(..)

Nous avons décider d'étendre à tout le territoire la désignation d'un référent afin que 1 000 ETI et 1 000 PME de croissance puissent bénéficier. Ces référents seront désignés au sein de Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte).

Tableau de répartition du nombre d'entreprises à accompagner par région

Régions	Nombre d'ETI et de PME (à part égales)
Alsace	72
Aquitaine	102
Auvergne	40
Basse-Normandie	64
Bourgogne	58
Bretagne	88
Centre	94
Champagne-Ardenne	82
Corse	2
Franche-Comté	58
Haute-Normandie	66
Île-de-France	290
Languedoc-Roussillon	70
Limousin	42
Lorraine	90
Midi-Pyrénées	102
Nord - Pas-de-Calais	134
Pays de la Loire	108
Picardie	80
Poitou-Charentes	40
Provence-Alpes-Côte d'Azur	112
Rhône-Alpes	212
Total	**2 006**

Tableau 5 • **Répartition des ETI en France**

Sur un total de l'ordre de 4 700 ETI :

- ~500 entreprises sont uni-sociétales
- ~1 900 sont des groupes français nationaux
- ~900 sont des groupes français internationaux
- ~1 400 sont des groupes étrangers

Taille mesurée en nombres de salariés en France

		Ensemble des ETI	Moins de 250 salariés	De 250 à 499 salariés	De 500 à 999 salariés	De 1 000 à 1 999 salariés	De 2 000 à 4 999 salariés
Entreprises	Nombre	4 703	943	2 022	998	477	263
	%	*100*	*20*	*43*	*21*	*10*	*6*
Salariés	Nombre	2 947	132	697	686	667	764
	%	*100*	*4*	*24*	*23*	*23*	*26*
	Moyenne par entreprise	627	139	345	688	1 398	2 906
Valeur ajoutée en millirads d'euros	Nombre	184	16	40	42	40	47
	%	*100*	*8*	*22*	*23*	*22*	*25*
Exportations en millirads d'euros	Nombre	174	28	29	40	37	39
	%	*100*	*16*	*17*	*23*	*21*	*23*
Sociétés composant les entreprises	**Nombre**	**35 756**	**4 617**	**11 469**	**8 506**	**6 121**	**5 043**
	Moyenne par entreprise	**8**	**5**	**6**	**9**	**13**	**19**

Identification des principales entreprises du secteur

Sans traiter individuellement chaque entreprise du secteur, il convient au minimum d'identifier et de présenter succinctement les entreprises leaders :

- L'identification des premières entreprises du secteur peut être effectuée à partir d'un classement des entreprises du secteur à partir de la base de données DIANE *(6)* ;
- au minimum (pour une étude légère), on précisera la taille, l'activité principale, la spécialisation au sein des produits de la branche ;
- au mieux (pour une étude approfondie), on pourra mobiliser les rapports d'activité de ces entreprises pour compléter les informations sur les activités et les produits.

Les objectifs et les représentations des responsables d'entreprises

On peut repérer différents types de contrôle de l'entreprise pouvant induire des objectifs et des visions du monde différentes :

- entreprises publiques ;
- PME familiales ;
- grandes entreprises contrôlées, et souvent plus ou moins directement gérées, par les familles fondatrices ;

(6) **DIANE** *est un service reprenant des informations issues de la base de données financières de COFACE-SCRL. La base contient des informations économiques, comme les comptes et les bilans ainsi que des informations annexes comme l'accès à l'actionnariat/participation des sociétés ainsi qu'a la signalétique complète de celles-ci (coordonnées, dirigeants, commissaires aux comptes, banques…). L'accès à DIANE est disponible auprès du Pôle 3E des Direccte.*

- entreprises cotées en bourse ;
- entreprises à statut juridique spécifique telles que les coopératives, les sociétés en commandite… ;
- entreprises contrôlées par une autre (et donc filiale d'un groupe).

Ces catégories d'entreprises peuvent adopter des critères de rationalité multiples. Il peut en découler des stratégies d'adaptation différentes.

La structure du capital de l'entreprise n'est pas le seul élément pouvant influencer les objectifs des entreprises. Le contenu des objectifs et les motivations personnelles des dirigeants, la conception qu'ils ont de la manière dont ils doivent exercer leur activité peuvent intervenir dans leurs décisions. Ces facteurs reposent sur des considérations individuelles relatives aux dirigeants des entreprises mais aussi à une culture sectorielle imprégnant peu ou prou l'ensemble des dirigeants d'entreprises du secteur. Cette dimension subjective des objectifs, des perceptions et des représentations peut ainsi constituer une étape fondamentale de la compréhension du fonctionnement et de la dynamique du secteur étudié. Difficile à appréhender, cette dimension peut être approchée par des entretiens semi-directifs permettant de sonder les motivations personnelles des dirigeants et la façon dont ces motivations s'expriment à travers les choix stratégiques et les comportements routiniers de l'entreprise.

Les personnes ressources à mobiliser

- Les chargés de mission des pôles 3E, C et T
- La presse professionnelle

4.2 • La concentration

Le niveau de concentration d'un marché fait référence au nombre des différents offreurs. Le degré de concentration permet de se situer dans l'intervalle qui va de la situation de concurrence pure et parfaite à celle de monopole.

L'étude de la concentration a donc pour objet :

- de compléter la description des structures sectorielles,
- d'évaluer l'intensité de la concurrence,
- de porter un jugement sur le pouvoir excessif dont peuvent bénéficier certaines firmes sur un marché.

Mesure de la concentration

Les indicateurs de concentration résument la distribution des unités de production d'un secteur donné, classé selon leur chiffre d'affaires. Les deux mesures les plus usuelles sont la part de marché des n premières firmes et l'indice d'Herfindhal.

La part de marché des n premières firmes (Cn), communément appelée, C4, C10…, est un indicateur qui mesure le poids économique des 4, 10… firmes leaders du marché. Le C4 et le C10 mesurent, pour une grandeur économique donnée, la part des quatre (respectivement dix) premières entités d'un secteur. Ils ne retracent que la concentration des principales unités.

Intérêt : intuitif, simple à calculer, données facilement mobilisables.

Limites : on ne connaît pas la distribution des parts de marché des entreprises leaders et on ne sait rien sur le reste du secteur.

L'indice d'Herfindahl est la somme du carré des parts de marché des entreprises de la branche. Il se calcule de la façon suivante :

$$H = \sum_{i=1}^{n} s_i^2$$

où s_i est la part de marché de l'entreprise i et n est le nombre d'entreprises. Par conséquent, sur un marché à deux entreprises dont chacune détient 50 % des parts de marché, le IHH vaut $0{,}50^2 + 0{,}50^2 = (1 / 2)^2 + (1 / 2)^2 = (1 / 4) + (1 / 4) = 0{,}50$.

Selon la formule définie ci-dessus, le IHH (H) varie entre $1/n$ et 1 avec n le nombre d'entreprises sur le marché. De manière équivalente, cet index peut valoir jusqu'à 10 000, si les pourcentages sont utilisés comme des entiers naturels, tel 50 à la place de 0,50. La valeur maximale est alors $100^2 = 10\ 000$.

Par rapport à la part de marché des n premières firmes (Cn), l'indice d'Herfindhal prend en compte l'ensemble des entreprises de la branche. Cet indice diminue avec le nombre de firmes et lorsqu'il est élevé, il traduit l'asymétrie de marché.

Il est par contre plus difficile à calculer car il exige la connaissance des données pertinentes pour chaque entreprise de la branche étudiée.

Voir exemple de la pharmacie, annexe 7.

4.3 • Les ressources humaines

Les ressources humaines comprennent un volet emploi (qualifications, difficultés de recrutement…), un volet travail (conditions de travail, dialogue social), et un volet formation. Ce sont des données en provenance des établissements, donc sans caractère complexe d'information. Les sources sont disparates (Insee – CLAP – DADS ; Direccte ; Pôle emploi ;…). Une comparaison à la moyenne nationale, voire avec une autre région proche ou France hors Île-de-France peut s'avérer utile.

Volet emploi

Les principales questions sur le volet emploi :

- Quel est le nombre d'emploi au niveau régional ?
- Quelle est la part des femmes dans le secteur ? Est-elle proche de la moyenne régionale ?
- Quelle est la pyramide des âges du secteur : plus ou moins jeune (effectif des moins de 35 ans, 40 ans par exemple) ?
- Y a t-il des difficultés de recrutement sur un territoire donné, sur certaines familles professionnelles ou activités ? Existe-t-il des difficultés de recrutement persistantes, pouvant s'expliquer par les formes d'emploi particulières (travail saisonnier, intérim, CDD, turn over important) ou des conditions de travail pénibles (environnement de travail, risques sanitaires, cadences de production, conditions salariales…) ?
- Quel est le niveau de qualification de la main-d'œuvre avec notamment la part des cadres ?

Conçu pour fournir des statistiques sur le tissu économique local, le dispositif Connaissance locale de l'appareil productif (Clap) apporte des éléments de réponse. Il produit des statistiques

localisées au lieu de travail jusqu'au niveau communal (voir infra-communal), sur l'emploi salarié et les rémunérations pour les différentes activités des secteurs marchand et non marchand.

D'un accès plus facile que les DADS (données annuelles de déclaration sociale), le dispositif CLAP permet ainsi d'obtenir des informations concernant l'appareil productif local pour tous les secteurs :

- les caractéristiques des entreprises et des établissements (nombre, taille, secteur d'activité) ;
- les rémunérations versées ;
- les postes de travail offerts par les entreprises et les établissements : nombre de postes, catégorie socioprofessionnelle, sexe, type d'emploi (y compris : apprentis, contrats aidés, stagiaires) ;
- l'emploi salarié mesuré en termes de « postes de travail » au 31 décembre de l'année précédente. L'emploi salarié est aussi évalué en équivalent temps plein sur l'année.

Les non-salariés (artisans, professions libérales…) ne sont pas comptabilisés dans les DADS, ni dans CLAP.

Ces données vont permettre de qualifier le secteur. Ces informations peuvent être complétées par d'autres sources :

- les mouvements de main-d'œuvre sont issus d'une déclaration administrative mensuelle des établissements d'au moins cinquante salariés des secteurs privé et public. Cette déclaration porte sur le nombre de personnes salariées en début et fin de mois. Pour chaque mouvement d'entrée ou de sortie au cours du mois, sont demandées des informations sur les personnes (sexe, âge, etc.), les caractéristiques professionnelles et celles liées au mouvement (nature de l'entrée, motif de sortie du salarié…). Ces déclarations permettent de suivre, à des rythmes mensuel, trimestriel et annuel, les mouvements de main-d'œuvre générés par les recrutements et les départs de ces établissements en France métropolitaine. En outre, des analyses annuelles spécifiques permettent de mieux appréhender ces phénomènes de mobilité de la main-d'œuvre ;
- l'enquête BMO (besoins en main-d'œuvre) de Pôle emploi, n'est pas sectorielle, mais apporte un éclairage sur les métiers.

Volet travail

La principale question sur le volet travail, dans sa dimension dialogue social :

- Quel impact du management sur la performance du secteur ?

Dimension dialogue social : accords d'entreprises, conflits

Les sources sont qualitatives. À cet égard, les notes d'ambiance confidentielles adressées tous les quinze jours à la Direction générale du travail sont riches d'enseignements. Pour l'approche statistique, on peut mobiliser les données issues de la base « dépôt des accords ». Celle-ci permet notamment une approche par secteur, taille d'entreprise, motif des accords, signataires,...

Les principales questions sur le volet travail, dans sa dimension santé au travail :

- Quels sont les types de maladies professionnelles liées au secteur (par exemple, les troubles musculo-squelettiques (TMS)) ?
- Quels sont les principaux accidents du travail (fréquence et gravité) ?

Les sources disponibles proviennent d'études spécifiques Direccte, de la Sécurité sociale, de l'ARACT, de l'INRS, de la CARSAT, du PRST, etc. On pourra s'appuyer sur le guide méthodologique pour les études locales en santé et conditions de travail (Collection des Études régionales de la Dares).

Les personnes ressources à mobiliser

- Les chargés de mission du pôle T et des Unités Territoriales

Note 4 : Exemple anonymisé de « note d'ambiance » (2011)

Certaines notes, comme celles envoyés tous les 15 jours à la DGT, comportent des éléments confidentiels et sont destinées à un usage interne. L'exemple reproduit ici a donc été anonymisé.

Exemple de sujets traités dans une note du chef du Pôle T au Ministre sur la conjoncture économique, le climat social, les relations et les conditions de travail

• Conjoncture économique

D'après l'étude de l'INSEE sur la géographie du chômage, la région connaît des bassins d'emploi pénalisés par de profondes difficultés <citation avec des taux de chômage et comparaison avec d'autres régions>. Ils partagent en effet une problématique de reconversion difficile d'une mono-industrie <à préciser>. Liste des autres bassins touchés.

Les syndicats de l'entreprise X craignent le démantèlement du site <localisation> : 300 à 400 salariés sont concernés (un millier pour les sous-traitants).

L'entreprise X <activité> vise 150 M€ de CA en 2015 soit presque 2 fois plus qu'en 2010. Avec un CA d'environ 83 M€ l'an dernier pour une rentabilité de 3 %, les effectifs viennent de franchir la barre des 500 salariés et devraient atteindre 750 dans cinq ans.

La banque Y prévoit 100 à 150 embauches en 2011 dont des conseillers commerciaux, des chargés de clientèle ou encore des conseillés privés.

• Accidents du travail

Deux accidents du travail graves sont signalés cette quinzaine provoqués par des chutes de hauteur dans le département lors de la pose de panneaux photovoltaïques sur une toiture <date>. La victime a glissé et fait une chute de plus de 8 mètres et lors d'un démontage de toit d'un atelier d'une entreprise <date>, la victime a fait une chute de 6 mètres à travers une plaque d'amiante ciment.

• Conflits

Comme dans d'autres établissements français, les salariés de X <activité et localisation>, étaient en grève <date> pour la revalorisation des salaires.

À l'appel des syndicats <A, B, C>, des salariés en grève se sont rassemblé devant les nouveaux locaux de X <date> pour protester contre un déménagement et des conditions de travail détériorées.

Près d'une vingtaine d'agents d'entretien <nombre de salariés total> de l'entreprise X, filiale du groupe Y qui a remporté <date> un marché de nettoyage, ont reconduit <date> leur mouvement de grève débuté la veille pour protester contre les conditions de travail et d'intégration d'anciens salariés du prestataire précédent.

Toujours dans le département, les salariés de l'entreprise X (100 salariés) sont en grève depuis trois jours. Ils réclament une augmentation de salaires (150 € par personne) mais les négociations sont bloquées à ce jour.

• **Action de l'inspection du travail**

L'entreprise X <activité, localisation>, vient d'être condamnée par le tribunal de grande instance. Elle doit équiper ses salariés utilisant des engins de levage de chaussures de sécurité, assurer le chauffage des locaux et installer des postes de travail ergonomiques avec des chaises dans un délai de 8 jours. Une astreinte <montant par jour> a été prononcée en cas d'infraction. L'ordonnance de référé, <date>, fait en effet état de « manquements graves et répétés aux dispositions du code du travail ». La procédure de référé avait été engagée par l'inspection du travail suite à plusieurs rapports jugés accablants par le tribunal.

• **Contentieux**

Les conseils des prud'hommes <localisation> viennent de condamner l'entreprise X pour discrimination syndicale à l'encontre de délégués <nom du syndicat>. Les conseils ordonnent à l'entreprise le rattrapage des carrières et salaires des délégués concernés aux niveaux de leurs collègues de travail et fixent la réparation des situations de chacun d'eux à des dommages et intérêts à hauteur du préjudice subi.

Le conseil des prud'hommes <localisation> a condamné la société X, filiale du groupe Y, numéro un mondial <activité>, à verser <montant par jour> à une ancienne collaboratrice, licenciée pour <raison>. L'entreprise <activité précise, localisation> a fait appel du jugement. Selon l'avocat de la salariée, c'est un signe fort, vis-à-vis de la discrimination, pour les femmes.

Volet formation et compétences

En lien avec la qualification des salariés du secteur (proportion des catégories socioprofessionnelles), les innovations technologiques et organisationnelles des entreprises, l'analyse des besoins du secteur en termes de formation est essentielle à la pérennité du secteur en région.

- Quels sont les besoins de formation eu égard aux mutations économiques ?
- Quelles représentations des besoins les directions d'entreprises ont-elles, quelle mise en place d'une politique de Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences (GPEC) ?
- Quelle est l'offre de formation régionale ?
- Comment évolue-t-elle face aux mutations technologiques et organisationnelles ?
- Quel est le niveau de formation de la main-d'œuvre actuelle et future (formation initiale et la formation continue) ?

Les personnes ressources à mobiliser

- CARIF-OREF, Conseils régionaux, Rectorats
- Service Régional de Contrôle (SRC) des Direccte qui enregistre et contrôle les organismes de formation professionnelle et s'assure du respect des obligations des entreprises en matière de formation professionnelle continue : deux fichiers sont alimentés, l'un concerne les organismes de formation et l'autre les employeurs ayant 10 salariés et plus soumis à l'obligation de participation financière à la formation

Note 5 : Détail des fichiers disponibles auprès du SRC

Le premier fichier est issu de la saisie en Direccte des éléments contenus dans le formulaire « **bilan pédagogique et financier** » envoyé chaque début d'année à la Direccte par les organismes de formation et retraçant leur activité lors du dernier exercice comptable. La partie pédagogique renseigne sur les spécialités de formation dispensées au cours de l'année passée. La nomenclature utilisée regroupe 92 postes détaillés ou regroupés. Les prestations sont distinguées en différents types : celles visant une certification au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles), les initiations ou perfectionnements dans le cadre de formations continues ne débouchant pas sur une reconnaissance de diplôme officiel et les prestations d'orientation et d'accompagnement (dont les bilans de compétence). Les formations certifiées sont déclinées par niveaux de formation (du niveau V qui équivaut au BEP/CAP jusqu'aux niveaux I et II équivalents ou supérieurs à la licence). Ces éléments esquissent l'offre régionale de formation mais ne permettent pas de connaître les activités économiques des clients des organismes de formation. Il est possible de distinguer le statut du stagiaire entre salariés et demandeurs d'emploi. De plus, seul le code postal de l'adresse de l'organisme est mentionné, le code commune Insee ne figure plus dans le fichier.

La partie financière de ces bilans est utilisable en cas d'analyse du secteur d'activité « formation professionnelle ».

Le second fichier, construit à partir des données du formulaire sur **l'obligation légale de financement de la formation professionnelle** saisi en sous-traitance par un organisme extérieur (SAFIG), mesure la participation et l'effort financier des entreprises à la formation professionnelle de leurs salariés. La déclaration est faite au lieu du siège social de l'entreprise (pas de données par établissement). Le code NAF permet une entrée par activité économique, par contre comme pour les organismes de formation, le code commune Insee de l'entreprise n'est pas saisi, seul figure le code postal. Par activité économique, il est possible de connaître les bénéficiaires de formation par grandes catégories socioprofessionnelles (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et cadres) ainsi que par sexe en terme d'effectifs comme en terme de durée (nombre d'heures de formation). Les dépenses de formation rapprochées du total des rémunérations éclairent sur la distribution de l'effort de formation. D'autres données permettent de différencier l'utilisation du financement entre formation en interne, externe ou en versement à un organisme collecteur, etc. Il est possible d'isoler les formations au titre du congé individuel de formation (CIF) ou du droit individuel à la formation (DIF). Ces données peuvent être rapprochées des effectifs ou de la taille de l'entreprise.

La base de données (PACTOLE) gérée par la société GFI est accessible avec nom utilisateur et mot de passe dans les SRC. Des requêtes permettent d'obtenir des listes d'organismes ou d'entreprises ainsi que des tableaux statistiques. Les fichiers peuvent être obtenus sous format EXCEL auprès de GFI.

4.4 • La démographie des entreprises

La démographie rend la démarche dynamique car elle concerne l'étude des mouvements des entreprises du secteur.

Elle renvoie à trois principaux thèmes :

- les entrées et sorties du secteur ;
- les restructurations ;
- la localisation des entreprises.

Les mouvements d'entrées et de sorties

Un premier élément de diagnostic renvoie à l'analyse de l'évolution du nombre d'entreprises. L'évolution nette du nombre d'entreprises peut dissimuler des flux bruts d'entrées et de sorties plus ou moins importants, c'est-à-dire les créations et les défaillances d'entreprises.

L'Insee propose la série de données relative aux créations d'entreprises établie à partir des informations du répertoire Sirene.

Note 6 : Extrait des informations de Sirene

Toute entreprise, personne physique ou personne morale, est inscrite au répertoire lors de sa première déclaration de démarrage d'activité non salariée et reçoit un numéro d'identification unique. Depuis le 1er janvier 2007, la notion de création d'entreprise retenue par l'Insee s'appuie sur le concept défini par Eurostat afin d'harmoniser et de comparer les données européennes. Une création d'entreprise correspond à l'apparition d'une unité légale exploitante n'ayant pas de prédécesseur.

Ce concept de création se base sur la mise en ouvre de nouveaux moyens de production. Par rapport aux immatriculations dans Sirene, on distingue :

- les cas où l'entrepreneur (il s'agit en général d'un entrepreneur individuel) reprend une activité après une interruption de plus d'un an : dans ce cas, il n'y a pas de nouvelle immatriculation dans Sirene mais reprise de l'ancien numéro Siren ;
- les reprises par une nouvelle entreprise de tout ou partie des activités et moyens de production d'une autre entreprise : dans ce cas, il y a nouvelle immatriculation dans Sirene s'il n'y a pas continuité de l'entreprise reprise.

Il n'y a pas continuité de l'entreprise si, parmi les trois éléments suivants concernant le siège de l'entreprise, deux sont modifiés lors de la reprise : l'unité légale contrôlant l'entreprise, l'activité économique ou la localisation.

Depuis les données relatives à janvier 2009, les statistiques de créations d'entreprises incluent les demandes de créations en auto-entrepreneur enregistrées dans Sirene. Ce dénombrement n'inclut pas les entrepreneurs déjà en activité avant le 1er janvier 2009 qui ont demandé, à titre dérogatoire au plus tard le 31 mars 2009, à bénéficier du régime micro-social et du versement fiscal libératoire en 2009.

Nomenclature de diffusion

À partir de février 2009, les créations d'entreprises sont diffusées dans la nomenclature agrégée (NA) fondée sur la NAF rév.2, entrée en vigueur le 1er janvier 2008. La NAF rév. 2 permet de mieux suivre les « Services » et favorise les comparaisons internationales (voir site insee.fr rubrique « Définitions et méthodes »).

Pour permettre des analyses sur longue période, la série des créations d'entreprises a été recalculée en NA depuis l'année 2000. Les séries complètes sont disponibles sur le site insee.fr rubrique « Bases de données - Indices et séries statistiques ».

La défaillance d'entreprise correspond à « l'ouverture d'une procédure de jugement de redressement judiciaire à l'encontre d'une entreprise, dans un tribunal de commerce ou de grande instance ». Cette procédure intervient lorsque l'entreprise est en situation de cessation de paiements, c'est-à-dire lorsqu'elle ne peut plus faire face à ses dettes. Elle ne se traduit pas toujours par une liquidation.

Les statistiques de défaillances d'entreprises de l'Insee couvrent l'ensemble des jugements prononçant, soit l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire, soit directement la liquidation judiciaire. Elles ne tiennent pas compte de l'issue des procédures : redressement par continuation ou reprise, ou liquidation.

La cessation d'activité d'une entreprise correspond à l'arrêt total de son activité. Les liquidations qui font suite à une défaillance d'entreprise ne représentent qu'une petite partie des cessations d'entreprises.

Note 7 : Inscription au BODACC

L'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire fait toujours l'objet d'une inscription au Bulletin des annonces civiles et commerciales (BODACC). Pour un même événement, on enregistre donc deux dates :

- la date de jugement, date à laquelle la procédure de redressement judiciaire a été effectivement ouverte dans le tribunal de commerce ou le tribunal de grande instance ;
- la date de publication, date à laquelle l'information légale a été publiée dans le BODACC.

Le système d'information sur les nouvelles entreprises (SINE) de l'Insee permet, en complément, d'analyser les conditions de création et de développement des entreprises et les problèmes qu'elles rencontrent au cours des cinq premières années de leur existence (difficultés financières, mécanismes conduisant à l'embauche de salariés, ouverture des marchés…). Initialisé en 1994, le dispositif d'enquête de SINE consiste à sélectionner, tous les quatre ans, une nouvelle cohorte d'entreprises récemment créées. Chaque cohorte sélectionnée est interrogée trois fois. La première interrogation, quelques mois après la création, permet de recueillir des informations sur le profil du créateur, les conditions de la création et les caractéristiques de l'entreprise nouvellement créée. Les deux autres interrogations à 3 ans, puis 5 ans après la création, permettent de suivre le devenir de l'entreprise et de cerner les conditions de sa survie/réussite au bout de 3 ans (puis 5 ans), les difficultés rencontrées, l'évolution de l'activité, de l'emploi, etc.

Restructurations

Les entrées et sorties ne constituent pas le seul mécanisme de transformation de la structure du secteur. Les opérations de fusion/acquisition peuvent provoquer des modifications brutales de cette structure. La base de données Diane indique les opérations de restructuration.

Localisation

L'étude de la localisation des entreprises indique quelle est l'implantation du secteur sur le territoire national. Cette question peut, bien sûr, être d'une importance capitale dans le cadre d'une étude sectorielle régionalisée permettant d'apprécier la spécialisation d'un territoire. Elle peut également venir éclairer certains aspects des comportements et performances du secteur. Le territoire d'implantation d'une entreprise peut constituer une composante non-négligeable de sa compétitivité et contribuer à la porter vers certains types de stratégies d'organisation de la production (sous-traitance, intégration à un réseau technologique…).

On peut aborder également la concentration géographique du secteur d'activité en localisant les établissements à l'intérieur de la région. Cet aspect peut être utile pour analyser les pôles, clusters même si la proximité géographique des entreprises/établissements d'un même secteur ou d'une même filière n'est pas le seul critère de création de regroupements d'entreprises.

Tableaux 6 • Exemple d'indicateurs utilisés sur une étude « Services aux entreprises », correspondant aux étapes 3 et 4.

Exemple de l'activité « Architecture Ingénierie Contrôles » en Languedoc-Roussillon (Na71)

Tableau 1	Languedoc-Roussillon	France
Nombre d'entreprises	3 605	
Part des entreprises individuelles en %	46,5	39,3
Part des entreprises de plus de 3 ans d'ancienneté en %	66,6	68,0
Taux de création d'entreprises en %	15,4	14,7

Tableau 2	Languedoc-Roussillon	France
Nombre d'établissements	4 064	
dont : sièges sociaux	*87,5 %*	
Nombre de salariés (au 31 décembre)	9 226	
Nombre de salariés en équivalent temps plein	8,066	
Part des établissements de moins de 20 salariés	98,5 %	97,0 %
Part des salariés des établissements de moins de 20 salariés	64,3 %	42,1 %
Part des établissements sans salarié	62,3 %	60,4 %
Part du LR dans les salariés du secteur en France	2,7 %	
Masse salariale brute totale 1 000 euros	281 094	
dont : dans les établissements de 100 salariés et plus	*14,0 %*	
Part des salariés dépendant d'un siège social hors LR	27,9 %	
Part des salariés dépendant d'un siège social situé en Ile de France	18,3 %	
Nombre de salariés travaillant dans un établissement hors LR dont le siège est en LR	600	

Tableau 3	Languedoc-Roussillon	France
Part du secteur dans l'emploi salarié total	1,2 %	1,5 %
Part dans les emplois (etp) :		
- des contrats à durée indéterminée	93,0 %	93,6 %
- des temps partiels	9,6 %	7,7 %
- des femmes	33,2 %	29,6 %
- des cadres	32,7 %	41,6 %
- des professions intermédiaires	42 %	39,8 %
- des employés	19,1 %	12,5 %
- des ouvriers	6,9 %	6,2 %

Tableau 4	Nombre d'emplois salariés	Part du secteur marchand dans l'ensemble des emplois du département	Nombre de salariés pour 100 habitants	Évolution de l'emploi 2008/2010
Aude	754	0,8 %	2,1	144
Gard	3 053	1,6 %	4,3	155
Hérault	4 193	1,3 %	4,1	146
Lozère	152	0,6 %	1,9	111
Pyrénées-Orientales	1 074	0,9 %	2,4	148

Tableau 5 Salaire brut annuel médian des postes à temps complet	Languedoc-Roussillon	Écart Languedoc-Roussillon/Province	Écart Languedoc-Roussillon/France
Ensemble	**29 002 €**	**-3,0**	**-11,8**
Cadres	43 084 €	2,6	-3,3
Professions intermédiaires	26 962 €	-1,5	-5,5
Employés	21 611 €	-3,2	-6,3
Ouvriers	21 947 €	-2,5	-4,3
29 ans et moins	24 598 €	-1,6	-9,2
30 à 49 ans	30 765 €	-3,7	-12,7
50 ans et plus	38 004 €	2,8	-10,4
Hommes	31 374 €	-1,0	-9,2
Femmes	24 844 €	-3,6	-12,6

Source : Insee-DADS.

5e étape : les pratiques et stratégies d'entreprises

Au-delà de l'analyse sectorielle ou de filière, le positionnement et la stratégie des entreprises nécessitent d'être analysés individuellement et collectivement afin de comprendre les choix qui les engagent à long terme.

5.1 • La notion de « groupes stratégiques »

À partir d'un faisceau d'informations sur le comportement des entreprises, il est possible de représenter un secteur ou une activité donnée en *groupes stratégiques d'entreprises.* Les groupes stratégiques se définissent à partir d'entreprises ayant des comportements similaires sur les principaux éléments de leur stratégie (degré de spécialisation, image de marque, politique de prix, modes de distribution, degré d'intégration verticale, maîtrise technologique).

Les choix stratégiques dans une activité s'expliquent par plusieurs dimensions telles que les cibles ou segments stratégiques visés dans l'activité, le type d'avantage recherché dans chacun des segments, la configuration internationale des activités entrant dans la production des produits.

L'école « Porter » : les trois stratégies génériques de « Porter »

La domination par les coûts propose une offre identique à celle des concurrents mais à un prix inférieur. Elle repose sur « l'effet d'expérience » qui permet de réduire le coût marginal grâce à une augmentation du volume. Une stratégie de prix qui repose sur ce principe est aussi appelée *stratégie de volume*.

La différenciation : cette stratégie est tournée soit vers le haut (sophistication) en proposant une offre plus élaborée et plus coûteuse que celle des concurrents, mais plus chère (automobile : BMW, informatique-média : Apple, alimentation : Häagen-Dazs, Bonne Maman, etc.) soit vers le bas (épuration) avec une offre moins élaborée et moins coûteuse que celle des concurrents, mais moins chère (Bic, Ikea, Hôtels Formule 1 ou Ryanair par exemple). La différenciation vers le bas ne doit pas être confondue avec la stratégie de coût. La première se traduit par une diminution de la valeur de l'offre et de son prix, alors que la seconde maintient la valeur de l'offre en réduisant son prix.

La focalisation ou concentration sur une niche de marché implique que le marché soit relativement étroit, avec des investissements spécifiques pour ne pas attirer d'autres concurrents. Le risque est que la niche en prospérant grossisse et attire des concurrents.

Tableau 7 • **Les stratégies génériques de Porter : Cible/Avantage stratégique**

		Avantage stratégique	
		Lié au coût	Lié à la différenciation
Cible	Front large (marché dans sa globalité)	Domination par les coûts	Différenciation
	Front étroit (niche)	Concentration	

Exemple de construction de « groupes stratégiques »

Le concept de « groupes stratégiques » permet une représentation des différents acteurs de la concurrence. il s'agit de classer des entreprises suivant les dimensions les plus discriminantes de leurs choix stratégiques :

- les variables commerciales (segment de marché visé, largeur et profondeur de la ligne de produit, type de circuit de distribution, zones géographiques d'intervention, média de communication…)
- les variables d'exploitation (formes de processus de production, niveau de dépenses et recherche-développement…)

On construit une matrice à deux dimensions avec positionnement des entreprises selon les variables retenues.

On crée ensuite les groupes stratégiques par typologie en regroupant les entreprises les plus proches. Pour mesurer la taille des différents groupes, on trace un cercle de diamètre relatif aux chiffres d'affaires des groupes stratégiques.

5.2 • Les régimes de concurrence

Il n'y a pas de déterminant unique de la concurrence. Même si le prix reste un déterminant principal du choix des acheteurs, d'autres facteurs jouent un rôle important au sein d'un secteur économique. Les différentes modalités de la concurrence peuvent être le reflet de **l'intensité** de la concurrence au sein d'un même marché.

Les entreprises ayant développé des avantages compétitifs adaptés aux modalités de la concurrence tendent dès lors à accroître leur marché. L'inventaire et le classement des modalités par ordre de prépondérance dans le jeu des acteurs indiquent dans quelle direction les entreprises doivent orienter leur recherche de compétitivité.

Communément, on distingue quatre orientations majeures :

- la concurrence par **le prix** souvent prioritaire,
- la **différenciation horizontale** consistant en une segmentation des produits en gamme, permettant de singulariser un bien ou une variété de produits pourtant proches quant à leur finalité,
- la **différenciation verticale** qui établit une hiérarchie des biens en fonction de leur qualité de confort présumée supérieure à des biens tout aussi utiles mais jugés plus fonctionnels ou moins performants
- la **différenciation de service** qui ajoute au bien des prestations périphériques ou constitutif d'une tribu de consommateurs que l'on cherche à valoriser.

Ces quatre modes, souvent combinés, permettent d'apprécier le mode de concurrence dominant de secteurs, ou les champs dominants en fonction des groupes stratégiques d'entreprises représentatifs du secteur.

Les déterminants de la concurrence

Le positionnement et l'évolution stratégique de toute entreprise au sein de son secteur d'activité dépendent grossièrement de quatre facteurs :

- des **conditions de base** préexistantes : capacités innovatrices, technologiques, productives, commerciales, d'une entreprise du secteur à satisfaire les préférences de la clientèle,
- la **nature du bien** qu'offre l'entreprise sur le marché ou le segment de marché,
- les **caractéristiques de la demande**, soit l'importance des propriétés que confèrent les clients au bien convoité
- **des structures du secteur** : avec une caractérisation de la concentration liée à une orientation sur une modalité de concurrence autre que le prix telles que :
    - la concentration, la lisibilité ou la personnification des points de vente,
    - les perspectives d'appropriation mercantile de l'effort porté sur l'innovation.

On pourra évoquer également des paramètres endogènes au secteur considéré et repérer les déterminants perturbant les déterminants génériques qui rythment traditionnellement la concurrence du secteur : les économistes industriels se sont intéressés par exemple aux conséquences pour le secteur du textile français de la fin des quotas textile et à l'impact sur les conditions productives dans les divers secteurs de la chimie de la mise œuvre de la directive REACH.

5.3 • Les facteurs clés de succès

Au-delà de son positionnement dans le secteur, une entreprise donnée devra exploiter ses facteurs clés de succès pour évoluer sur le marché ; elle engagera, en fonction des ressources internes dont elle dispose ou des ressources externes auxquelles elle pourra recourir, une stratégie dite d'adaptation ou de contrôle.

La stratégie d'adaptation

À cette fin, l'entreprise doit rassembler des moyens pour se métamorphoser qui dépendent :

- du **positionnement stratégique** qu'elle pense incarner,
- des **compétences propres** de l'entreprise,
- de **sa perception** des opportunités, voire des menaces, de l'environnement concurrentiel.

La stratégie de contrôle

L'entreprise doit viser à mieux s'identifier sur son secteur d'activité par des transformations significatives susceptibles d'impacter les conditions de base du secteur ou les structures établies.

Dans les deux cas, avant d'engager une nouvelle stratégie, l'entreprise doit préalablement s'assurer d'être encore au cœur du métier, vérifier les savoir-faire propres aux entreprises du secteur, gages de débouchés, de vente et donc de ressources financières.

À partir de cette tentative de mesurer son positionnement, l'entreprise devra apprécier ce qui lui revient en propre de ce qu'elle a délégué à la sous-traitance, aux fournisseurs : l'entreprise mesurera le **degré d'intégration verticale** auquel elle est parvenue et le **degré de diversification** (quels autres produits ou services procurent-ils des ressources financières ?)

L'intégration verticale

De nombreux apports théoriques, experts, universitaires débattent sur la méthodologie de mesure de **l'intégration verticale**. En fait, elles ne se font pas concurrence : trois approches se distinguent et apparaissent complémentaires.

L'approche par économies d'échelle énonce que l'entreprise ne prend en charge directement que les opérations pour lesquelles sa dimension lui permet d'optimiser l'exploitation des économies d'échelle (notion de segmentation de la production et, si toute production est externalisée, d'usine d'assemblage). L'idée majeure soutenue est que le degré d'intégration verticale est lié à la taille du marché.

L'approche transactionnelle provient d'une logique d'arbitrage de l'entreprise qui choisit entre deux coûts : le **coût d'organisation** supporté par l'entreprise si la production reste de son ressort, le **coût de transaction** facturé si cette production est externalisée. Attention : ce coût de transaction est très difficilement mesurable, notamment en raison de coûts induits (recherche d'information, coûts indirects de la négociation, coûts liés au contrôle du respect du contrat…).

Enfin, l'approche cognitive ignore les coûts en stipulant que l'entreprise concentre son activité sur les opérations du processus de production pour lesquelles elle dispose des savoir-faire nécessaires : autrement dit, si une entreprise fait faire, c'est qu'elle ne sait pas faire.

Quelle que soit son approche ou la combinaison d'approches il s'agit d'aboutir à une **mesure du degré d'intégration**. Compte tenu de la difficulté de la mesure, il convient de s'approprier plusieurs outils pour donner un sens d'interprétation aux résultats de cette mesure :

- Le ratio taux de valeur ajoutée : valeur ajoutée/chiffre d'affaires

  La valeur ajoutée permet de mesurer la création de richesse réalisée par une entreprise.

  Le chiffre d'affaires est composé des ventes de marchandises et de la production vendue.

  Le taux de valeur ajoutée (valeur ajoutée/chiffre d'affaires) compare la valeur ajoutée à la valeur de la production et donne une tendance globale.

  Des réserves peuvent néanmoins être formulées car le taux de valeur ajoutée d'une entreprise peut dépendre de la fluctuation de sa valorisation dans le temps de la variation de pratique au regard des marges…, raison pour laquelle cette mesure doit être complétée par deux séries d'indicateurs :

- Les ratios issus des rapports de négoce achat pour revente sans transformation dans l'entreprise :
  - ventes de marchandise/chiffre d'affaires
  - achats de marchandise/chiffre d'affaires
- Le ratio : sous-traitance/production, mesure l'intensité de recours à la sous-traitance

Ces divers ratios émanant de l'enquête annuelle d'entreprises sont disponibles auprès de l'Insee et sont calculés à partir de la « liasse fiscale » :

- valeur ajoutée : document 2059E, ligne D2
- vente de marchandises : document 2052, ligne FC
- chiffre d'affaires : document 2052, ligne FL
- achat de marchandises : document 2050, ligne FS
- sous-traitance, document 2052, ligne FW

La diversification

À l'origine de la diversification, on note trois motivations principales :

- exploiter une opportunité de profit,
- trouver un relais de croissance alors que l'entreprise bute sur les limites de son marché principal,
- permettre une meilleure gestion du risque en ouvrant l'éventail des investissements

Les mêmes voies d'analyse que pour l'intégration verticale s'appliquent, avec parfois quelques nuances.

L'approche par économies d'échelle et économie de champ apporte des éléments complémentaires sur les opportunités de rendement. L'entreprise arbitrera :

- d'une part, entre l'exploitation de rendements croissants dans la production (plus je produis d'articles, plus j'obtiens un gain en économies d'échelle) et le caractère décroissant du revenu marginal avec le volume (plus je produis, moins chaque article supplémentaire rapporte par rapport au capital investi),
- d'autre part, pour couvrir l'ensemble du champ d'activité afin d'en espérer des économies de champ, l'entrepreneur sera intéressé à rechercher des synergies entre les produits du portefeuille d'activités pour accroître son rendement.

L'approche transactionnelle vise à mesurer le degré de facilité de transfert par le marché d'input à partager entre le produit premier et les produits dérivés de la diversification ; la fabrication de ces produits pouvant être éventuellement externalisée et avoir un coût de transaction facturé sur le marché.

L'approche cognitive met en avant la palette de compétences de toute entreprise comme source de diversification. Son « bloc de savoir » peut se disséminer dans de multiples activités. Ces entreprises-là se retrouvent, notamment, au sein des « grappes technologiques » qui regroupent des entreprises qui se définissent non pas par rapport à des produits ou des marchés, mais par rapport à leurs compétences et savoir-faire.

Pour mieux appréhender la diversification, deux **outils de mesure** au niveau du secteur d'activité sont utiles :

- part des activités secondaires/chiffre d'affaires du secteur
- recours à l'indice de diversification « d'Herfindhal » (cf. paragraphe 4.2)

5.4 • Les stratégies productives

L'étude des stratégies productives a plusieurs visées :

- comment les entreprises tentent de construire leur compétitivité-prix,
- comment les entreprises s'organisent pour garantir leur flexibilité, développer leur réactivité, leur capacité d'adaptation.

La compétitivité-prix est égale au prix des produits manufacturés dans le pays rapporté au prix français à l'exportation, pondéré par le poids des exportations françaises dans chaque pays.

L'organisation de la production est un facteur-clé de la compétitivité de l'entreprise : une organisation efficace restitue de la productivité qui permet à l'entreprise de s'imposer sur son marché avec une compétitivité-prix remarquable.

Trois composantes majeures structurent l'organisation de l'entreprise :

- les **modalités de la division du travail**, dans ses aspects verticaux (niveaux hiérarchiques) et horizontaux (fragmentation du processus de production),
- les **mécanismes de coordination** contribuant à ordonner l'ensemble des cellules provenant de la division du travail,
- les **systèmes d'incitation,** qui sont des mécanismes mis en œuvre pour faire converger les comportements de chacun vers des objectifs communs.

Ces trois logiques sont à l'œuvre sur **quatre terrains d'adaptation.**

Tableau 8 • **Les stratégies productives**

1 - Coûts salariaux	2 - Investissement
Contrainte compétitivité-prix • contrainte sur le coût du travail • moindre coût de la ressource managériale	Investissements matériels • diffusion des innovations contenues dans les biens capitaux • courbe logistique « Mansfield »* • mesure de l'effort d'investissement taux d'investissement = investissement corporel / VA • actifs immatériels : image de marque, réputation, compétences réputées,.. • actifs incorporels*
3 - Productivité et flexibilité	**4 - Organisation de la production**
• diffusion d'équipements flexibles* • différenciation retardée • modularité des produits • simplification des produits	• modalités de division du travail • mécanismes de coordination • systèmes d'incitation • comparaison avec modes dominants • logique taylorienne • accélération des flux • décentralisation partielle des décisions • développement de la polyvalence • développement des réseaux de communication et coordination horizontale • changement organisationnel

* Notes :

Les équipements flexibles sont des ateliers rapidement reconfigurables en fonction des contraintes de production.

La courbe de Mansfield présente le processus du changement technologique et son impact sur l'ensemble de l'activité économique. Il observe que les effets économiques d'une innovation ne seront pas totalement réalisés avant que le processus d'imitation soit largement engagé, il montre que généralement le nombre d'utilisateurs d'une innovation suit approximativement une courbe logistique.

Les actifs incorporels sont des actifs immatériels qu'on ne peut pas toucher (brevet, marque…). Les actifs immatériels ne sont pas forcément des actifs incorporels. Ils peuvent comprendre les disponibilités qui sont destinées à disparaître durant le cycle d'exploitation ou encore le capital intellectuel. (document 2050 de la liasse fiscale.)

La mesure de l'effort d'investissement doit être éventuellement corrigée des **achats en crédit-bail** non considérés comme un investissement du point de vue comptable.

Le taux d'investissement corrigé est alors : (investissements corporels + montant des contrats de crédit–bail)/valeur ajoutée.

Les coopérations inter-entreprises

L'économie contemporaine voit émerger des formes variées de c**oopération inter-entreprises :** sous-traitance, accords de coopération, grappes d'entreprises, systèmes productifs locaux, projet commun porté par un tiers, groupements d'employeurs, etc.

Quelle que soit la forme, leur essence commune est de **faciliter la création de valeur** et de **minimiser les coûts de coordination et de contrôle**.

On pourra recourir aux approches transactionnelle et cognitive pour apprécier le degré d'adhésion à une organisation collaborative.

On qualifiera aussi la nature de cette relation collaborative par le type d'organisation inter-entreprises :

Présence de sous-traitance

Distinguer **sous-traitance et fourniture** : s'il s'agit de la sous-traitance, elle peut être de **spécialité ou de capacité**. En complément de la distinction « sous-traitants/fournisseurs », on complétera par une **stratification des entreprises partenaires** : on distinguera les **partenaires de premier rang** des **partenaires de second rang**.

Est-on en présence d'une **firme pivot** dans un système de coopération où une entreprise est idéalement positionnée pour animer un réseau de partenaires. La **firme pivot** doit-elle son rôle à sa taille, ou à ses compétences techniques ?

Quelle est la stratégie employée par la **firme pivot** ? : encourager l'innovation, monter en qualité des produits, réduire les comportements à risque, etc.

Présence d'un district industriel *(6)*

Comment s'effectuent les échanges d'informations techniques entre entreprises, l'organisation de la division du travail, les économies externes que permet de réaliser ce district, le fonctionnement du marché du travail et la flexibilité qu'engendrent les valeurs ou culture communes que partagent ces entreprises assemblées en district ?

Présence d'un district technologique *(7)*

S'agissant d'une interaction inter-entreprises de secteurs différents, on détectera les entreprises motrices, de service, les infrastructures voire les institutions qu'instaure ce district technologique pour consolider la coopération inter-entreprises.

---

(6) District industriel : configuration productive composée d'un ensemble de petites unités de production indépendantes les unes des autres qui sont spécialisées dans la même production et qui, de façon combinée, permettent une production à grande échelle.

(7) District technologique : proche de la notion de district industriel, il se distingue par :
- une création portée par les pouvoirs locaux
- des réseaux de relations d'acteurs de nature professionnelle (et non familiaux)
- une localisation urbaine ou péri-urbaine.

Présence d'alliance stratégique

Le partage des coûts de développement ou la mise en commun de compétences complémentaires motivent la conclusion de tels accords.

Notes :

- Le sous-traitant se substitue totalement ou partiellement au producteur principal dans ses activités et responsabilités. Il respecte les directives techniques du donneur d'ordre. La sous-traitance peut être de spécialité : une entreprise ne disposant pas du savoir-faire nécessaire pour fabriquer un produit ou le réaliser, en passe commande à une autre entreprise. La sous-traitance peut être de capacité : une entreprise est dans l'incapacité de répondre, à un moment donné, à des commandes supplémentaires.
- Le fournisseur n'est pas aussi contraint : il offre des produits standards, disponibles en stock.
- Les partenaires de premier rang sont des entreprises à forte implication organisationnelle avec la firme pivot. Les partenaires de second rang ne sont impliqués qu'avec les partenaires de premier rang.
- Le district industriel est une concentration spatiale d'entreprises d'un même secteur d'activité.
- Le district technologique repose sur une association d'activités appartenant à des secteurs différents, en interaction technologique.
- L'alliance d'entreprises est un accord de coopération inter-entreprises indépendantes et de taille similaire.

5.5 • Les stratégies commerciales

Elles constituent un autre levier stratégique important, et se segmentent en cinq principales politiques à conduire : produit, marque, gamme, positionnement de prix, distribution.

La politique du produit

Elle consiste à définir les termes du couple « valeur-prix » de l'offre de l'entreprise.

Sur un marché étendu, il existe une offre de référence définie comme une spécification particulière du produit. Concomitamment, il existe souvent une polarisation des préférences des consommateurs sur cette offre de référence.

Une politique de différenciation peut consister à modifier les termes du rapport valeur/prix pour se démarquer de l'offre de référence. Cela implique un ciblage de clientèle, et simultanément de réduire la substituabilité des produits vendus par rapport aux produits concurrents.

La politique de marque

Elle est issue d'une démarche marketing réfléchie et savamment orchestrée. C'est, en effet, une politique qui vise à une identification rapide des besoins du marché, voire même à anticiper. Pour la grande majorité des consommateurs, la marque apporte une garantie de qualité.

La promotion de la marque implique un effort soutenu en dépenses de publicité.

La politique de gamme

Étendre sa gamme sur un large spectre de caractéristiques permet à l'entreprise :

- de répondre à une large palette de besoins,
- d'assurer une meilleure compatibilité entre produits,
- d'obtenir ainsi des coûts de maintenance réduits pour l'acheteur
- de simplifier la démarche d'achat pour l'acheteur.

L'entreprise a toute latitude pour mixer ces deux approches : émergence de sous-marques, de marques-gamme ou de marque caution.

La politique tarifaire

Sur tout marché, les entreprises se positionnent par apport à des prix de référence qui reflètent grossièrement les prix de production standard, des seuils psychologiques chez les consommateurs, ou des barèmes fournisseurs recommandés.

Le prix de référence est généralement fixé par l'entreprise dominante, les prix variant autour de cette référence étant déterminés par les autres entreprises, dans une logique de rapport valeur/prix et pas uniquement en raison du seul prix.

À partir de ce socle, des entreprises chercheront à développer :

- soit une politique tarifaire agressive par réduction volontaire des marges, anticipation des économies d'échelle ou d'apprentissage, ou d'objectifs de rotation du capital,
- soit une politique de prix élevé par rapport à la valeur, le prix appliqué au produit sélectionné pouvant être interprété comme un signe d'indéniable qualité.

La politique de distribution

Elle se résume à deux questions :

- faut-il distribuer soi-même ou confier cette tâche à un distributeur indépendant ?
- faut-il distribuer largement ou de manière sélective ?

Derrière, peuvent se cacher plusieurs stratégies de distribution :

- l'idée de maîtriser complètement la chaîne logistique,
- l'idée de disposer directement de l'accès au marché,
- l'idée de maîtriser de bout en bout la démarche marketing et la relation clientèle.

La réponse réside dans le pouvoir de négociation dont dispose l'entreprise. Si l'argent manque, elle pourra, par exemple, rechercher une intégration économique de la distribution mais sans intégration financière : la réponse à ce jour est la franchise, qui mobilise un capital moindre et permet de s'afficher sur le terrain.

5.6 • Les stratégies à l'international

Dernier secteur d'animation des stratégies d'entreprises, l'internationalisation des marchés engendre des stratégies d'extension qui empruntent trois modes : **l'export, l'investissement direct à l'étranger, les accords internationaux.**

Les déterminants qui influent sur la volonté d'apparaître sur le marché mondial sont au nombre de quatre :

- **entretenir la croissance** qui peut être compromise sur le marché intérieur (exemple : TOTAL qui implante des raffineries hors de France),
- **diversifier les risques** (exemple : les effets de saisonnalité sur des produits d'été ou d'hiver permettent à l'entreprise de jouer la carte mondiale en deux hémisphères),
- **acquérir une taille critique** (exemple : la quête de financement sur le marché américain dans les années 90 de l'entreprise française de logiciels d'entreprises innovants Business Objects, avant son rachat par SAP),
- **acquérir de l'expérience** par captage, sur les marchés étrangers, de nouvelles tendances des marchés, d'externalités technologiques (exemple : clauses de transfert de technologie).

Par exemple, chaque année, le magazine Forbes présente son **Global 2000**, la liste des 2 000 plus grandes entreprises mondiales cotées en Bourse.

Le classement se fonde sur quatre critères : le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, l'actif comptable et la valeur boursière. Même si les changements d'une année à l'autre sont pour ainsi dire insignifiants, le classement fait apparaître les grandes tendances à long terme.

Par exemple, deux entreprises chinoises et une brésilienne figurent aujourd'hui dans le Top 10 des principales sociétés mondiales cotées en bourse.

Tableau 9 • **Top 10 des principales sociétés mondiales cotées en bourse**

Classement	Classement
1	JPMorgan Chase
2	HSBC Holdings
3	General Electric
4	ExxonMobil
5	Royal Dutch Shell
6	PetroChina
7	ICBC
8	Berkshire Hathaway
9	Petrobras
10	Citigroup

Source : www.forbes.com 18/05/2011

Il n'y aura pas de présence à l'international sans une compétitivité à l'exportation. Pour pouvoir exporter, l'entreprise doit être en mesure de présenter sur les marchés étrangers des avantages compétitifs forts, nets, identifiables par la clientèle visée par rapport au régime de concurrence local.

On s'attachera à apprécier la **transférabilité physique des avantages compétitifs et les effets de franchissements de frontière.**

La transférabilité physique des avantages compétitifs autorise un produit à être reconnu comme compétitif à l'étranger. Or, beaucoup de produits présentent des caractères « hexago-

naux » qui ne sont pas transférables, en l'état, à l'étranger. Par exemple : échec de l'intégration sur le marché américain de la petite Renault 5 « Le Car » au début des années 80 malgré de colossaux investissements en promotion et marketing pendant plusieurs années.

À supposer que cette première étape de transférabilité ait été opérée avec succès, l'entreprise peut être en difficulté pour retrouver des avantages compétitifs adaptés aux spécificités du marché local. Car la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché étranger est altérée par la présence de concurrents locaux à répertorier.

Enfin, à défaut d'une compétitivité reconnue, ou d'adaptation suffisante, l'entreprise peut se retrouver en situation **d'exportation occasionnelle**, ne l'engageant pas pour l'avenir.

Les éventuels effets-ciseaux susceptibles d'atténuer les marges à l'export peuvent être détectés par le **taux de change** du jour et sur une période passée moyennement longue (« syndrome » d'AIRBUS avec des coûts de production en euros et un prix de vente des aéronefs en dollars, même si les grandes entreprises peuvent utiliser, plus fréquemment, des assurances couvrant les variations de taux de change).

La mesure du poids à l'international de l'entreprise, et au-delà, des entreprises dominantes du secteur contribuant à la reconnaissance internationale du secteur, repose sur deux ratios :

- le taux d'exportation : exportations directes/chiffre d'affaires (source Insee)
- investissements directs à l'étranger nets/valeur ajoutée du secteur (source Banque de France)

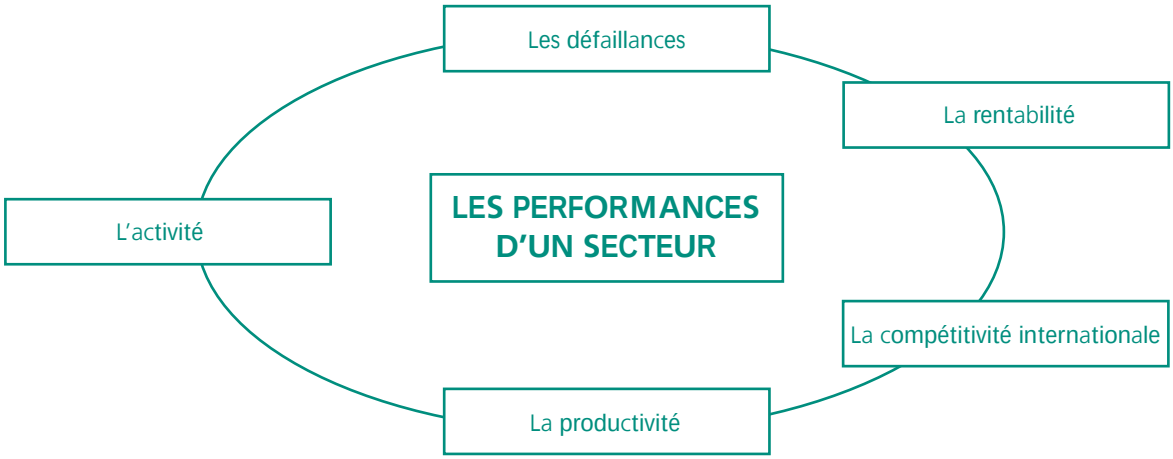
6e étape : la mesure des résultats et de la performance socio-économique

Cette question de performance est difficile à traiter tant d'un point de vue théorique que d'accès aux informations. Les informations sont des données « entreprises » et les agrégations peuvent être fortement biaisées dès lors qu'on travaille sur des regroupements d'entreprises hors « secteurs » d'activité. En complément des données chiffrées, ou à défaut de celles-ci, on devra recourir aux appréciations qualitatives des professionnels.

Les performances : une notion protéiforme et multidimensionnelle

Il n'y a pas une notion unique de performance. L'analyse des performances est par essence normative. Elle implique donc de définir des critères d'évaluation des performances. Devant la diversité des évaluations qui résulte de la diversité de performances possibles, il est recommandé, lors de l'analyse des performances, de multiplier les points de vue.

Schéma 7 • **Cinq dimensions de la performance sectorielle**



Les principales questions

- Quelle est l'évolution de l'activité (chiffre d'affaires, valeur ajoutée) ?
- Quelle est l'évolution des effectifs ?
- Quels sont les déterminants de la croissance ?
- Quelle est l'évolution de la productivité ?
- Quel est le degré d'ouverture du secteur à la concurrence internationale ?
- Y a-t-il une spécificité régionale ?
- Quelle est la rentabilité commerciale et financière du secteur ?
- Quelle est la dynamique de création/destruction d'entreprises dans le secteur ?

Les personnes ressources à mobiliser

- les chargés de mission du pôle 3E ;
- les pôles C et T ;
- les entretiens d'experts (les responsables d'organisations professionnelles, le service ESE…)

6.1 • L'activité

La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité, développement qui peut se mesurer de manière quantitative (augmentation du chiffre d'affaires, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources) et s'apprécier de manière qualitative (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement de son image, etc.). La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile.

L'activité d'un secteur est le plus souvent mesurée au travers de l'évolution de son chiffre d'affaires. Deux limites :

- le chiffre d'affaires étant une grandeur exprimée en unités monétaires, il convient (en particulier, en période d'inflation) d'apprécier sa croissance par un indice de prix (le taux d'inflation ou, mieux, l'indice des prix du secteur).

- pour les établissements qui ne disposent pas de comptabilité analytique, il faut estimer, par d'autres moyens, leur contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise. Soit l'établissement dispose de l'information, soit il faut recourir à une enquête ad hoc.

L'évolution des effectifs employés, indicateur facilement disponible, peut servir de mesure de la croissance de l'activité. Il n'est pas soumis à l'érosion monétaire et met en avant un critère de performance particulièrement important en période de chômage de masse. Cependant, l'évolution des effectifs est un indice d'autant plus imparfait de la croissance de l'activité que les processus de production du secteur sont intensifs en capital et que les gains de productivité ont été importants au cours de la période étudiée.

Les principaux déterminants de la croissance de l'activité du secteur :

La croissance de l'activité d'un secteur est d'abord tirée par celle des débouchés sur le marché associé à l'activité principale du secteur (première composante de la croissance). Toutes choses égales par ailleurs, plus un secteur est adossé à un marché en croissance rapide, plus sa croissance est forte.

La croissance de l'activité d'un secteur est également déterminée par l'évolution de sa compétitivité internationale. En premier lieu, la sur ou sous-exploitation du potentiel de croissance du marché domestique dépend de la compétitivité des entreprises du secteur face à la concurrence des importations (deuxième composante de la croissance). La croissance de l'activité du secteur est influencée, en second lieu, par l'évolution des ventes des entreprises sur les marchés étrangers *via* l'exportation (troisième composante de la croissance). La croissance des exportations repose sur l'évolution de la compétitivité internationale des entreprises du secteur, mais elle dépend aussi de l'état de la conjoncture sur les marchés étrangers.

6.2 • La productivité

Cette dimension de la performance a essentiellement une visée nationale et ne peut être facilement déclinée au niveau régional dans toutes ses dimensions. Au niveau régional, on cherchera avant tout à situer de façon qualitative les entreprises régionales avec les indicateurs nationaux.

De façon générale, la productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle constitue, en fait, une mesure de l'efficacité avec laquelle une économie met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services.

L'indicateur de productivité le plus usité est incontestablement la « productivité apparente du travail » qui consiste dans la simple mise en relation de la production de richesse (par l'entreprise, le secteur…) et de la quantité de travail qu'elle a nécessité. L'activité peut être mesurée par la valeur ajoutée. Idéalement, la quantité de travail doit résulter du calcul du produit des effectifs employés par la durée effective du travail et l'intensité du travail. Il est illusoire, dans le cas général, d'espérer disposer de données sur l'intensité du travail. On en est donc le plus souvent réduit à l'application de la formule suivante :

Productivité apparente du travail = valeur ajoutée/effectif employé

De façon symétrique à la productivité apparente du travail, il est possible de calculer la productivité apparente du capital. La principale difficulté réside ici dans la mesure du capital destinée

à former le dénominateur du ratio. On peut obtenir une approximation par le calcul des ratios suivants :

Productivité apparente du capital = valeur ajoutée/immobilisations corporelles et incorporelles brutes

Productivité apparente du capital = valeur ajoutée/dotations aux amortissements

Tableau 10 • **Productivité horaire du travail par branche**

	Évolution par rapport à l'année précédente en % (valeur ajoutée/volume d'heures travaillées)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
DA Agriculture, sylviculture, pêche	11,8	-13,3	21,2	-4,05	3,4	1,9	8,3
DB Industrie (= EB à EG)	4,7	4,3	2,8	3,8	2,7	1,2	-1,0
EB Industries agricoles et alimentaires	2,3	6,1	2,5	2,9	0,0	0,0	-3,1
EC Industrie des biens de consommation	6,8	1,7	2,4	7,1	9,0	1,8	2,2
ED Industrie automobile	2,3	6,9	5,2	-4,6	-3,3	0,1	-1,2
EE Industries des biens d'équipement	3,6	3,6	6,6	9,7	1,7	1,0	0,3
EF Industrie des biens intermédiaires	4,4	5,3	0,3	3,3	1,8	1,4	-2,5
EG Énergie	8,4	2,3	1,2	-2,1	-9,0	2,0	-1,8
DH Construction	-1,1	-0,6	-2,5	-0,2	-1,5	-1,2	-3,3
DJ Service principalement marchand (EJ à EP)	0,0	-0,6	-1,1	1,0	4,1	1,2	-0,2
EJ Commerce	0,0	-0,6	-1,1	1,0	4,1	1,2	-0,2
EK Transports	2,3	2,6	2,7	5,8	3,3	1,1	-1,7
EL Activités financières	2,5	5,2	-0,2	2,3	6,3	0,9	-1,0
EM Activités immobilières	1,0	2,8	0,2	-3,3	2,3	-4,1	-0,3
EN Services aux entreprises	4,6	3,5	0,0	0,6	4,2	-1,0	0,6
EP Services aux particuliers	1,9	0,4	-1,3	0,9	0,0	-2,6	-3,0
DQ Services administrés	2,9	-0,8	-1,2	0,1	1,5	-1,0	0,4
EQ Éducation, santé, action sociale	3,1	-1,8	-1,9	-0,6	0,0	-2,0	-0,3
ER Administration	2,7	0,9	0,0	1,4	4,3	0,9	1,7
Ensemble	**3,1**	**1,2**	**0,6**	**1,4**	**2,7**	**-0,3**	**-0,4**

Source : Comptes nationaux – Base 2000, Insee.

6.3 • La compétitivité internationale

Cette dimension de la performance a essentiellement une visée nationale et ne peut être facilement déclinée au niveau régional dans toutes ses dimensions. Au niveau régional, on cherchera avant tout à mesurer l'ouverture des entreprises à l'international.

Dans le contexte de la mondialisation, l'étude des performances internationales du secteur constitue une étape importante du diagnostic de sa compétitivité, de la capacité de ses entreprises à faire face à la concurrence d'entreprises s'appuyant sur d'autres cadres nationaux.

L'internationalisation d'un secteur peut s'opérer selon deux modalités principales : le commerce extérieur et les investissements internationaux. Les performances d'un secteur pouvant être très inégales selon ces deux modalités, il convient de procéder à l'analyse de chacune d'entre elles.

Principaux agrégats du commerce extérieur

La balance commerciale est le compte qui retrace la valeur des biens exportés et la valeur des biens importés. Pour calculer la balance commerciale, la comptabilité nationale procède à l'évaluation des importations et des exportations de biens à partir des statistiques douanières de marchandises. Des correctifs sont apportés à celles-ci : d'une part, les échanges se rapportant à la récupération sont déduits des flux douaniers, d'autre part, on y ajoute ceux de matériel militaire ainsi que l'avitaillement des navires et des avions. Si la valeur des exportations dépasse celle des importations, on dit qu'il y a excédent commercial ou que la balance commerciale est excédentaire ; si les importations sont supérieures aux exportations, le pays a un déficit commercial ou sa balance commerciale est déficitaire.

En France, la balance commerciale au sens de la comptabilité nationale ne couvre que les biens. Les services sont pris en compte dans la balance des biens et des services, contrairement à d'autres pays où la notion de balance commerciale recouvre les biens et les services.

Tableau 11 • **Balance commerciale par groupe de biens**

en milliards d'euros courants CAF-FAB (*) (données révisées)

NES16	2006	2007 (r)	2008 (r)	2009
Agriculture, sylviculture, pêche				
Exportations	10,8	11,9	13,8	11,5
Importations	9,1	9,8	10,4	9,9
Solde	1,7	2	3,4	1,6
Industries agricoles et alimentaires				
Exportations	32,9	35,3	37	34
Importations	25,8	28,1	31,1	29,8
Solde	7,1	7,3	6	4,2
Industries des biens de consommation				
Exportations	59	60,9	62,9	61,3
Importations	67,7	71,7	73,9	72,5
Solde	-8,7	-10,8	-11	-11,2
Industrie automobile				
Exportations	51,1	51,3	46	33,9
Importations	45,5	50,5	49,5	39,2
Solde	5,6	0,8	-3,5	-5,3
Industries des biens d'équipement				
Exportations	94,4	98,2	102,1	88,7
Importations	86,9	92,5	93,6	82,3
Solde	7,5	5,7	8,5	6,4
Industries des biens intermédiaires				
Exportations	120,2	126,2	124,8	97,6
Importations	127,8	139	138,2	107,4
Solde	-7,6	-12,8	-13,4	-9,8
Énergie				
Exportations	19,4	18,7	25,8	16,1
Importations	65	63,8	84	56,7
Solde	-45,7	-45,1	-58,2	-40,6
Total				
Exportations de biens FAB	**387,8**	**402,5**	**412,4**	**343,1**
Importations de biens CAF	**427,9**	**455,5**	**480,7**	**397,7**
Importations de biens FAB	**414,9**	**442**	**466,2**	**385,1**
Solde CAF-FAB	**-40**	**-53**	**-68,3**	**-54,6**
Solde FAB-FAB	**-27,1**	**-39,5**	**-53,7**	**-42**
Taux de couverture CAF-FAB	**93,5**	**91,1**	**88,5**	**89,1**

(*) CAF-FAB = pour les importations, Coût Assurance Frêt inclus – pour les exportations, Franco A Bord (prix de la marchandise hors assurance et coût de transport).
Source : Insee, comptes nationaux - base 2 000. - Champ France - NES 16.

Le taux de couverture du commerce extérieur est le rapport entre la valeur des **exportations** et celle des **importations** entre deux pays (ou deux zones). Il peut être relatif à un produit ou à l'ensemble des échanges. La différence entre ces deux valeurs est appelée solde du commerce extérieur.

Au-delà des classiques soldes et taux de couverture, on peut tenter de mesurer plus directement l'avantage comparatif (ou le désavantage comparatif) dont la France témoigne à l'égard du secteur étudié à l'aide d'indicateurs de spécialisation. Il existe une multitude d'indicateurs de spécialisation, chacun comportant son lot d'avantages et d'inconvénients. Nous nous contenterons de présenter le « degré d'engagement » qui rend compte de l'intensité de l'engagement du système productif national dans le secteur. Un pays est dit engagé dans une activité dès lors que sa production excède le montant de sa consommation (ce qui n'exclut pas l'existence de flux – potentiellement importants – d'importation) ; son système productif est donc spécialisé dans cette activité et son commerce extérieur est excédentaire.

Le degré d'engagement se mesure donc simplement par le rapport de la production de la branche sur la consommation intérieure des produits de la branche :

Degré d'engagement = production/production – exportations + importations

Un degré d'engagement significativement supérieur à 1 est considéré comme exprimant la spécialisation du pays dans l'activité étudiée, comme la manifestation de l'existence d'un avantage comparatif pour cette activité. Inversement, un degré d'engagement significativement inférieur à 1 s'interprète comme la manifestation d'une contre-spécialisation, d'un désavantage comparatif. Le calcul du degré d'engagement nécessitant la connaissance des chiffres de production ne peut généralement pas être calculé au niveau le plus fin de la nomenclature douanière.

Les implantations des entreprises françaises à l'étranger (et, réciproquement, les implantations des entreprises étrangères en France) sont mesurables au moyen des statistiques d'investissement direct élaborées par la Banque de France pour la construction de la balance des paiements.

Source de données sur commerce extérieur :
http://lekiosque.finances.gouv.fr/Appchiffre/Portail_default.asp

6.4 • La rentabilité

Il existe une grande diversité d'indicateurs de rentabilité. Ils peuvent être regroupés en deux grandes familles qui cernent chacune la rentabilité d'un point de vue spécifique.

La rentabilité commerciale

Elle correspond au point de vue marchand. Les indicateurs de rentabilité commerciale sont des taux de marge, c'est-à-dire qu'ils mettent en relation un volume d'activité ou de transaction et le profit qu'il a généré.

Deux indicateurs sont particulièrement utilisés.

- Taux de marge industrielle = excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée
- Taux de marge nette = marge nette/chiffre d'affaires

La rentabilité financière

Le point de vue privilégié ici est celui des apporteurs de capitaux. Les principaux ratios de rentabilité sont composés au numérateur par un indicateur de profit et au dénominateur d'un indicateur de fonds mobilisés.

Les principaux ratios :

- Résultat net/fonds propres
- Résultat courant/fonds propres+dettes financières à moyen et long termes
- Q de Tobin : valeur boursière de l'entreprise/valeur de remplacement des actifs

6.5 • Les défaillances d'entreprise

Selon l'Insee, une entreprise est en situation de défaillance ou de dépôt de bilan à partir du moment où une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre. Cette procédure intervient lorsqu'une entreprise est en état de cessation de paiement, c'est-à-dire qu'elle n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible

Il ne faut pas confondre la notion de jugement d'ouverture de procédure de défaillance (dépôt de bilan d'une entreprise inscrite dans le cadre d'une procédure judiciaire qui ne se résout pas forcément par une liquidation) et la notion plus large de cessation (arrêt total de l'activité économique d'une entreprise). Les liquidations suite à une défaillance ne représentent qu'une partie de l'ensemble des cessations d'entreprises, de l'ordre de 20 % mais variable avec le temps et les secteurs d'activité.

Tableau 12 • **Défaillances d'entreprise par Nomenclature d'Activité (NA) en NAF rev.2**

Depuis le 1er janvier 2009 (date de jugement), les défaillances d'entreprises sont diffusées dans la nomenclature agrégée NA fondée sur la NAF rév. 2, entrée en vigueur le 1er janvier 2008. La NAF rév. 2 permet de mieux suivre les « Services » et favorise les comparaisons internationales (voir le site www.insee.fr rubrique « Définitions et méthodes »).

Activité	code A10	2006	2007	2008	2009
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	**BE**	3 939	3 620	3 949	4 441
dont : industrie manufacturière	*dont C*	*3 841*	*3 539*	*3 841*	*4 302*
Construction	**FZ**	9 579	11 353	13 284	14 944
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	**GI**	16 093	16 872	19 160	19 870
Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles	G	10 179	10 673	11 861	12 101
Transports et entreposage	H	1 394	1 263	1 523	1 776
Hébergement et restauration	I	4 520	4 936	5 776	5 993
Information et communication	**JZ**	1 309	1 304	1 417	1 415
Activités financières et d'assurance	**KZ**	260	308	344	837
Activités immobilières	**LZ**	1 059	1 216	1 758	2 094
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	**MN**	5 085	5 437	5 948	5 909
Enseignement, santé humaine et action sociale	**OQ**	1 113	1 350	1 211	1 114
Autres activités de services	**RS**	2 188	2 244	2 677	2 759
Total		**40 625**	**43 704**	**49 748**	**53 383**

Champ : défaillances en date de jugement ; NAF rev. 2, activités hors agriculture en France.
Sources : Insee ; Bodac.

Secteurs d'activité agrégés : Intitulé court	Secteurs d'activité agrégés : Intitulé complet	Niveau d'agrégation de la NA		Codes divisions NAF rév. 2 correspondants
		A10	A21	
Industrie	Industrie manufacturière, industries extractives et autres	BE		05 à 39
dont : industrie manufacturière	dont : industrie manufacturière		C	10 à 33
Construction	Construction	FZ		41 à 43
Commerce, transports, hébergement et restauration	Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	GI		45 à 56
Commerce	Commerce ; réparation d'automobile et de motocycles		G	45 à 47
Transports	Transports et entreposage		H	49 à 53
Hébergement et restauration	Hébergement et restauration	I		55, 56
Information et télécommunication	Information et télécommunication	JZ		58 à 63
Activités financières	Activités financières et d'assurance	KZ		64 à 66
Activités immobilières	Activités immobilières	LZ		68
Activités de services	Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	MN		69 à 82
Enseignement, santé, action sociale	Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	OQ		84 à 88
Autres activités de services	Autres activités de services	RU		90 à 99

Les statistiques sur les défaillances d'entreprises sont disponibles au niveau le plus fin de la nomenclature sectorielle. Elles permettent de calculer un taux de défaillance : rapport entre le nombre de défaillances d'entreprises observées d'un secteur l'année n et le stock d'entreprises du secteur au premier janvier de cette même année n.

7e étape : synthèse : l'analyse des « Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces » et les stratégies d'adaptation

La septième et dernière étape du cadre de raisonnement consiste tout d'abord à synthétiser les principales conclusions effectuées tout au long de la démarche d'analyse, avec l'outil « Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces » (FFOM, ou encore SWOT, pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

7.1 • Présentation de l'outil

L'outil FFOM se présente comme une grille réalisant à la fois :

- un diagnostic interne des forces et faiblesses d'un secteur (organisation, facteurs humains, image de marque, machines, force de vente, chiffre d'affaires),
- ainsi qu'un diagnostic externe (opportunités, menaces) de l'environnement de ce secteur (le marché, les concurrents, les segments…).

Il permet d'offrir une synthèse des principales caractéristiques du secteur, résumant les éléments à prendre en compte afin de fournir une aide à la décision et à la mise en œuvre d'actions spécifiques.

Application pratique : les industries agricoles et alimentaires en Pays de la Loire

Un exemple de synthèse « Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces » a été établi à partir de l'application du cadre de raisonnement au cas pratique des industries agricoles et alimentaires dans la région Pays de la Loire. Pour plus de clarté, chaque étape du raisonnement est mentionnée dans la grille.

Tableau 13 • **« Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces »**

	Positif	*Négatif*
Origine interne (organisation)	**Forces**	**Faiblesses**
	Premier secteur industriel de la région Pays de la Loire *(étape 4).*	Difficulté à dégager de la valeur ajoutée *(étape 6).*
	Matières premières abondantes, variées et de qualité *(étape 3).*	Déficit d'image du secteur des IAA, notamment celui de la viande *(étape 5).*
	Marques d'entreprises fortes *(étape 5).*	Difficultés de recrutement persistantes *(étape 4).*
	Capacités d'adaptation du secteur par rapport à son environnement *(étape 5).*	Conditions de travail difficiles *(étape 4).*
		Manque de structuration du secteur *(étape 4).*
Origine externe (environnement)	**Opportunités**	**Menaces**
	Environnement scientifique et technique (École nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et alimentaires) *(étape 3).*	Faiblesse à l'export *(étape 6).* Concurrence internationale toujours plus vive *(étape 6).* Développement du hard discount *(étape 5).*

7.2 • Les stratégies d'adaptation des entreprises d'un secteur

Éléments de définition

Il s'agit d'identifier les changements de comportement engagés par les entreprises du secteur ou une partie d'entre elles pour améliorer ou stabiliser leurs résultats. Cela renvoie à la problématique du changement stratégique des entreprises.

Les stratégies d'adaptation peuvent être :

- « défensives » : les entreprises sont en difficulté face à leur environnement concurrentiel, avec des résultats inférieurs aux objectifs.
- « offensives » : les entreprises ne sont pas en difficulté mais l'effort d'adaptation est motivé en vue de :
  - pérenniser de bons résultats,
  - stabiliser son environnement concurrentiel (contrôle de l'évolution de la technologie, améliorer l'accès aux ressources…),
  - saisir de nouvelles opportunités : nouvelle niche de marché, nouvelle application technologique…
  - gérer la croissance de l'entreprise : développement des capacités de production, d'exportation, etc.

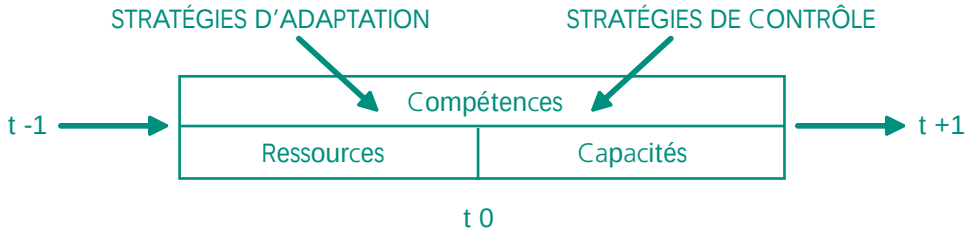
La démographie d'entreprises dans un secteur découle de la plus ou moins grande facilité avec laquelle ces entreprises sont capables de s'adapter aux modifications de natures fort variées de leur environnement concurrentiel. Au regard des performances obtenues, les stratégies d'adaptation des entreprises à la concurrence et au marché visent une amélioration significative de leur positionnement stratégique (cf. étape 5 supra).

Si les prix sont un facteur primordial de régulation du marché, les rapports de force et la volonté de dominance sont des facteurs aussi cruciaux pour toute entreprise ambitieuse. Le prix n'est pas l'unique régulateur, même s'il reste important. Aussi, toute entreprise ambitieuse adoptera un comportement lui créant durablement ou même temporairement des avantages, créant les conditions d'une nouvelle régulation du marché en fonction des réactions de la concurrence.

Si l'entreprise :

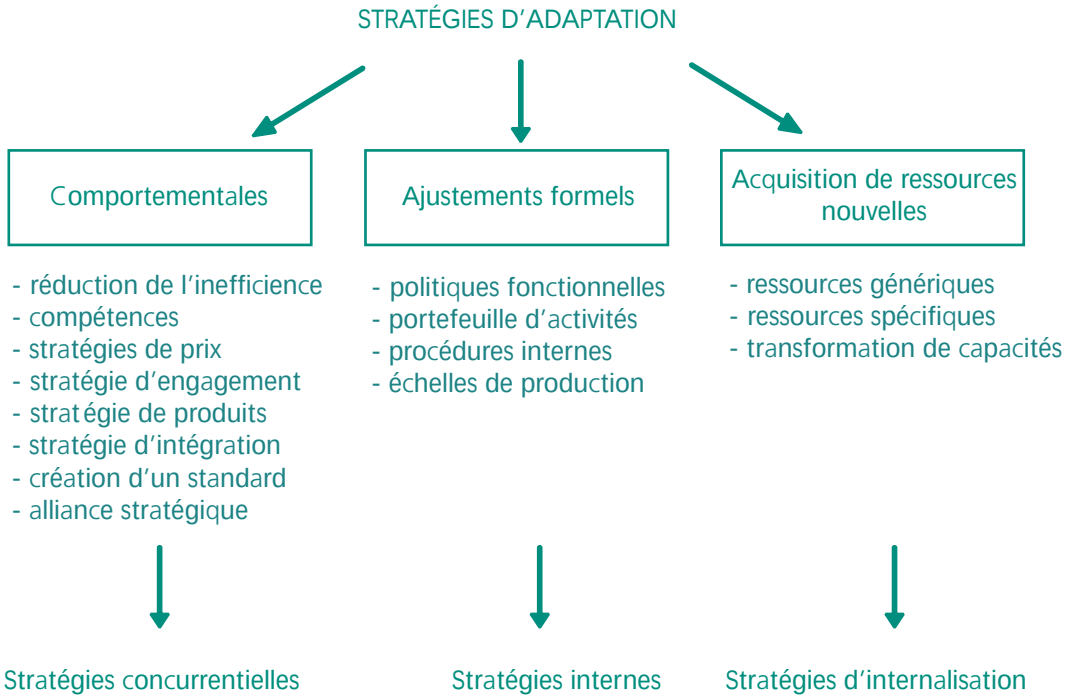
- est insatisfaite de ses positions acquises, elle cherchera à engager des actions correctives ou **d'adaptation**, soit par rupture d'une inertie en voulant dépasser une stagnation ou une régression de position, soit par décision de retrait d'une position irrémédiablement compromise ;
- est satisfaite, elle développera une stratégie de **contrôle** plus étroit de son marché pour consolider et pérenniser sa position acquise. Pour ce faire, elle tâchera par diverses voies d'améliorer son rapport de force au sein de son secteur économique.

Schéma 8 • **Stratégies d'adaptation et de contrôle**



Quel que soit le type d'adaptation emprunté, les comportements d'une entreprise dépendent de ses compétences (savoir-faire), de ses ressources et de ses capacités. C'est en articulant les unes et les autres que l'entreprise, qui perçoit la direction du changement qu'il faut suivre, mobilisera en conséquence ses compétences existantes pour les flexibiliser et les enrichir en leur désignant de nouveaux défis.

Schéma 9 • **Stratégies d'adaptation**



La finalité des stratégies d'adaptation réside dans le souci d'améliorer le degré de congruence entre les comportements de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement concurrentiel. La volonté de procéder à des adaptations peut aussi provenir de la découverte d'opportunités, issues notamment de la R&D, ou de la détection de nouveaux segments de marchés.

7.3 • Les stratégies d'adaptation élaborées à partir des ressources et des capacités existantes

Les entreprises disposent d'une certaine latitude pour modifier leurs comportements effectifs dans le cadre de leurs ressources et capacités existantes. Selon les ressources managériales disponibles dans l'entreprise, deux voies sont possibles :

- l'amélioration des comportements existants, par recherche de gains d'efficience,
- l'aspiration à des changements comportementaux en valorisant des potentialités inexploitées ou subsidiaires jusqu'alors, dans la limite des capacités et ressources de l'entreprise.

La réduction de l' « inefficience disséminée » (source : The Oxford Dictionary of Economics)

L'inefficience caractérise toute organisation qui, soit n'obtient pas le maximum de produits de la mobilisation de ses ressources et capacités, soit ne parvient pas à produire en ne mobilisant que le minimum indispensable pour cela.

Ces deux cas sont révélateurs de relâchement dans l'organisation systémique de la production. Son rendement n'est donc pas optimisé. Pour résorber ces dysfonctionnements, on pourra élaborer un plan ou recourir à une comparaison statistique par rapport à des référentiels reconnus dans le secteur concerné.

Les deux remèdes les plus usités sont connus : on procédera simultanément à une réduction des frais généraux et à une intensification du travail des salariés.

Le redéploiement des compétences (ou redéploiement des ressources et capacités)

Il existe un ensemble de stratégies que les firmes peuvent tenter de mettre en œuvre : peser sur le jeu concurrentiel, aménager de façon ciblée, redéfinir le portefeuille d'activités, réaliser un déplacement stratégique ou même engager un changement d'échelle de production notamment, certaines de ces voies pouvant comporter des variantes.

Au choix, deux objectifs peuvent être poursuivis :

- chercher à **protéger sa position sur le marché**, qui renvoie à des stratégies internes,
- tâcher d'**impacter la structure du secteur** en se protégeant de la concurrence de nouveaux entrants ou en tentant d'évincer des concurrents installés.

Les stratégies de stabilisation du jeu concurrentiel disposent de l'éventail le plus étendu de variantes.

L'entreprise peut développer une stratégie de « prix-limite » : l'entreprise fixe le prix de ses biens produits à un niveau tel qu'elle ne laisse qu'une demande résiduelle, insuffisante pour constituer un marché lucratif pour toute autre entreprise entrante sur le marché.

Elle peut aussi procéder en développant une stratégie d'engagement : l'entreprise réalise alors une dépense dite « irrécupérable » qui impacte tant le marché que cette dépense nouvelle devient incontournable pour tout concurrent. Ce peut être une vaste campagne publicitaire, une vague de dépenses conséquentes en recherche et développement, un mécénat médiatique, etc.

La stratégie de prix prédateurs : il s'agit de vendre en dessous du coût de production pour chasser un nouvel entrant, pour ensuite, le marché « assaini », remonter les prix. Stratégie délicate à manier, souvent contraire au code de la concurrence (dumping) et supposant de disposer préalablement d'une surface financière conséquente pour tenir le temps de la campagne de dumping. Stratégie risquée, tout prix devant a minima couvrir les coûts variables de la production.

La stratégie de la prolifération des produits vise à occuper autant que faire se peut le maximum de segments d'un marché, que ce soit dans les gammes de produits ou géographiquement. Les coûts fixes étant alors élevés, mais l'espace bien occupé, tout entrant potentiel ne pourra se satisfaire des quelques marchés de niche restants.

L'intégration vers l'aval vise à gêner l'accès au marché des concurrents. Cette stratégie vise à prendre en charge certaines dépenses du réseau de distribution en échange d'une exclusivité durable, voire temporaire, de vente de certains produits.

La tentative de création d'un standard est une stratégie de dissémination de sa technologie sur le marché en cédant ce savoir-faire par licences.

Enfin, l'entreprise pourra mener une stratégie coordonnée si elle procède à une alliance stratégique s'apparentant à une démarche de projet. Si celui-ci est consistant, la dynamique impulsée est alors très proche d'une création d'entreprise, mobilisant les entreprises candidates, les autres acteurs mobilisables, un dessein stratégique commun, une gouvernance engageant chaque membre, un développement et une gouvernance du projet partagés. Il s'agit, en fait, de « voir ensemble, autrement, en développant des outils adaptés à une rigueur collective que le jeu concurrentiel dans le secteur mettra à l'épreuve. ».

Outre la stratégie du jeu concurrentiel, d'autres stratégies sans variante peuvent être initiées.

L'entreprise pourra décider d'un **aménagement mineur de politiques fonctionnelles**, consistant par exemple en un élargissement ou à un resserrement de la gamme de produits, à la modification de la politique des prix, à un changement superficiel de l'organisation du travail. Cette initiative est donc intrinsèque à l'entreprise, avec des conséquences externalisées.

La redécomposition du portefeuille d'activités est une stratégie de recentrage ou de diversification usant des ressources et capacités disponibles.

Un ajustement stratégique consiste à modifier les procédures de décision internes et réallouer les ressources disponibles en vue d'une meilleure réponse à l'environnement.

Enfin, le **changement d'échelle de production** engendre une variation homothétique des stocks de ressources de l'entreprise. Il suppose l'adaptation préalable des capacités de l'entreprise à l'état projeté de l'activité.

7.4 • Les stratégies d'acquisition de nouvelles ressources

Cette typologie de stratégies nécessite de recourir à des ressources nouvelles, qu'elles soient génériques ou spécifiques. Les acquisitions génériques incluent toutes informations immédiatement disponibles et échangeables sur les marchés des biens, du travail ou des capitaux. Les acquisitions spécifiques sont absentes des marchés : par l'innovation, la formation ou l'exploitation de droits, elles émergent par la volonté de l'entreprise qui s'en empare.

L'acquisition de ressources génériques

Cette acquisition de ressources « génériques » peut comprendre les investissements réalisés par l'accès à des études de marché, le recrutement de personnels « généralistes », l'acquisition d'équipements productifs ou d'actifs supplémentaires.

L'acquisition de ces ressources échangeables sur les marchés est généralement révélatrice d'une stratégie réactive, visant à rattraper un retard pris sur la concurrence.

Parfois cependant, la vivacité de la réaction peut suggérer qu'au-delà d'une adaptation, il y a recherche d'une nouvelle préemption sur le marché dévolu au secteur.

L'acquisition de ressources spécifiques

Ce type d'acquisition vise à favoriser l'innovation, qu'elle soit :

- matérielle : technologique avec recours à des dépenses en recherche et développement et leurs conséquences variées, ou…
- immatérielle : innovation dans les processus commerciaux, formation initiale ou continue, anticipation dans les comportements de la clientèle potentielle, acquisition d'une compétence absente de l'entreprise mais existante ailleurs, l'ensemble supposant que l'entreprise dispose de leviers internes pour arriver à ses fins. Si l'entreprise n'en a pas les moyens, des stratégies à leviers externes peuvent être déclinées.

Les **leviers internes** essentiels sont l'appétence à l'innovation, associée aux moyens consacrés aux divers types de formation des personnels pour une adaptation systématique à l'évolution de leur environnement sectoriel.

L'innovation constitue le levier interne principal de toute entreprise, mais toutes n'ont pas la capacité d'innover et il existe plusieurs concepts de l'innovation qui recouvrent des avancées très diversifiées (cf. OCDE : « La mesure des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, page 36 et suivantes - http://www.oecd.org/dataoecd/35/58/2367554.pdf).

Les innovations technologiques de produit et de procédé (TPP) couvrent les produits et procédés technologiquement nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits et de procédés qui ont été accomplis. **Une innovation TPP** a été **accomplie** dès lors qu'elle a été introduite sur le marché (innovation de produit) ou utilisée dans un procédé de production (innovation de procédé).

Les innovations TPP font intervenir toutes sortes d'activités scientifiques ou technologiques.

L'innovation accorde divers avantages comparatifs indéniables sur la concurrence et génère des stratégies de l'innovation, mais les entreprises peinent de plus en plus à les assumer seules.

Note 8 : Avantage comparatif

Dans un contexte de libre-échange, une entreprise qui se spécialise dans la production pour laquelle elle dispose de la productivité la plus forte ou la moins faible, comparativement à ses partenaires, accroîtra sa richesse. Cette production est celle pour laquelle elle détient un « avantage comparatif ».

Les stratégies d'innovation désignent l'innovation comme la transformation d'une invention en produit vendable : c'est, en fait, sa commercialisation. Dans un premier temps, il faut observer, comprendre le marché, et diagnostiquer. Ensuite il faut définir les objectifs puis les choix stratégiques.

De **la formation** se définit la compétence des entreprises, de chacun de ses membres et de la manière dont l'entreprise articule au mieux les compétences acquises de chacun.

Aussi, la formation initiale, l'apprentissage sur le lieu de travail et la formation continue ou « tout au long de la vie » ainsi que la VAE (validation des acquis de l'expérience), qui participent toutes au capital humain de l'entreprise, est un aspect majeur que l'expert ne doit pas omettre de son analyse. Ceci d'autant que les obligations légales n'ont pas cessé de se renforcer depuis les années 70, simultanément à la prise de conscience, dans les grandes entreprises, que la gestion des compétences des salariés est une condition indispensable pour continuer à évo-

luer dans un monde d'innovations matérielles et immatérielles permanentes. Les techniciens formés à l'informatique ont pris le pas sur les pupitreurs qui actionnaient des tableaux de commande, qui eux-mêmes avaient succédé aux opérateurs qui intervenaient directement sur les machines.

Le taux de participation financière des entreprises significatives du secteur, ainsi que le taux moyen du secteur, permettent de mesurer l'appétence des acteurs concernés pour la quête d'innovation(s).

Les **leviers externes** sont, soit l'imitation de ce qui se fait par ailleurs, soit l'acquisition de compétences externes.

L'imitation n'est pas seulement technologique (contrefaçon, technologie dérivée, etc.) : elle peut être comportementale (benchmarking), immatérielle (positionnement stratégique, anticipations…)

Note 9 : Le *benchmark sectoriel* est le résultat d'une démarche d'observation et d'analyse des pratiques managériales, commerciales et marketing utilisées par les différents acteurs du secteur d'activité de l'entreprise commanditaire.

Le benchmark est, dans un contexte marketing, une démarche d'observation et d'analyse des performances atteintes et des pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise commanditaire du benchmark.

Le benchmark peut avoir trait à l'observation des pratiques managériales, mais il peut également se faire dans le domaine des pratiques marketing.

Dans un contexte technique, le benchmark est surtout orienté vers la comparaison de performances, comme par exemple dans l'informatique.

Le benchmark peut être considéré de manière simpliste comme « une pêche aux bonnes idées ». Le benchmark est plus large qu'une pratique de veille concurrentielle dans la mesure où il ne s'intéresse pas forcément qu'aux concurrents.

http://www.definitions-marketing.com/

Note 10 : Le *positionnement stratégique* également appelé « position définie », désigne la manière dont l'entreprise est perçue par ses clients potentiels.

La définition de positionnement fait, quant à elle, référence à la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par ses clients potentiels.

On emploie souvent les termes de positionnement perçu et de positionnement voulu.

Les entreprises ne sont pas en mesure de se positionner directement : elles ne peuvent qu'influencer le positionnement, c'est-à-dire l'image que les clients potentiels se font de l'entreprise.

http://www.atoutwebmarketing.com

L'achat de compétences peut s'opérer de plusieurs façons :

- l'achat de technologie procède de l'acquisition de licences, de recours à un consultant, mais il faut disposer de compétences spécifiques internes capables de comprendre l'innovation de l'acquisition, d'exploiter, d'instiller et de véhiculer dans les processus de production de l'entreprise les nouveaux comportements, protocoles, procédés à emprunter pour une exploitation optimale.

- la fusion-acquisition consacre le fait qu'une entreprise n'est pas en mesure d'être efficace et efficiente de façon pérenne en restant isolée de son contexte économique. Elle permet l'acquisition d'une compétence déjà constituée que la fusion permet d'absorber.
- La coopération inter-entreprises évite la fusion–acquisition, donc écarte la perspective d'un échec d'une fusion dû généralement à des cultures ou pratiques trop différenciées ou incompatibles. Elle ouvre la voie à des transferts de technologie ciblés. L'engagement est donc contenu et maîtrisé car réversible à tout instant.

• Les alliances stratégiques deviennent incontournables pour les entreprises si elles souhaitent atteindre des objectifs de compétitivité tels que la maîtrise des coûts de production, l'allocation optimale des ressources et le renforcement de l'innovation. Cette stratégie de coopération peut être déclinée pour faire face à des charges de plus en plus lourdes afin de conserver ses marchés face à une concurrence accrue.

L'adaptation par la transformation des capacités

La transformation des capacités internes peut intervenir insidieusement par une évolution plus ou moins lente des pratiques productives en tant qu'adaptation par l'usage, plutôt que par des agencements organisationnels internes.

L'amélioration « spontanée » des capacités d'adaptation

La reproduction d'une production récurrente génère des pratiques s'adaptant à la routine. Ces pratiques constituent une accumulation empirique d'expériences non recherchées ni attendues à l'origine du lancement de la production. Cette expérience « sur le tas » tend à perfectionner inconsciemment dans le temps les routines en usage, sans en modifier cependant la nature. La vitesse et la profondeur du processus dépendent d'un certain nombre de caractéristiques organisationnelles, en particulier celles qui déterminent la manière dont s'opère la collectivisation des adaptations individuelles.

La transformation des capacités par le changement organisationnel

Elle intervient quand il y a modification d'une à plusieurs des quatre caractéristiques essentielles d'une organisation, en vue de l'émergence de nouvelles capacités : modalités de l'organisation du travail, processus de coordination, dispositifs d'incitation, interfaces avec l'environnement.

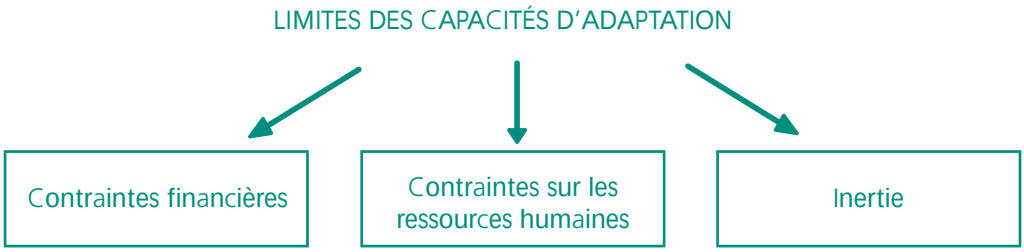
7.5 • Les limites de la capacité d'adaptation de l'entreprise

Toute volonté d'adaptation comporte des coûts, qu'ils soient financiers ou humains. On distinguera les contraintes financières qui érigent une barrière physique, des contraintes qui pèsent sur les personnels ou l'organisation.

La contrainte financière

L'autofinancement, puis l'endettement, puis l'augmentation en capital sont les trois instruments financiers auxquels l'entreprise recourt progressivement, proportionnellement à l'effort

Schéma 10 • **Limites des capacités d'adaptation**



d'adaptation recherché. Ces recours se justifient respectivement par la quête d'un appel a minima aux financements externes, par la liberté des propriétaires de l'entreprise par rapport à l'emprise du marché financier, par le traitement fiscal.

On devra disposer de ratios financiers mesurant la pertinence et l'ajustement des ressources mobilisées pour l'adaptation (source : Banque de France, enquête annuelle de branches, enquêtes des organisations professionnelles du secteur économique analysé…)

L'adaptation

On devra disposer de ratios financiers mesurant la pertinence et l'ajustement des ressources mobilisées pour l'adaptation, ajustement initial, continu et d'adaptation (source : Banque de France, enquête annuelle de branches, enquêtes des organisations professionnelles du secteur économique analysé…).

L'inertie

Les entreprises souffrent de multiples facteurs d'inertie entravant leur mobilité stratégique. Toute volonté de « bouger les lignes » rencontre des zones de frictions dans le corps des personnels affectés. Toute adaptation peut échouer du fait d'inertie des représentations de l'environnement véhiculées dans l'entreprise, c'est-à-dire d'une représentation erronée par rapport à un environnement bien plus dynamique que sa représentation en cours.

- L'inertie peut être organisationnelle, si l'adaptation opérée résulte d'un « gentlemen agreement » interne entre autorités ou entités représentatives, en dissonance par rapport aux aspirations de l'environnement.
- L'inertie technologique dépend du degré de spécificité des équipements et des qualifications, de la lourdeur des coûts de transfert.
- L'image commerciale peut rendre difficile la redéfinition du portefeuille d'activité, de la diversification ou du recentrage opéré. Elle peut donc se retourner contre la notoriété de l'entreprise et constituer un frein considérable.
- L'inertie des compétences provient de la réduction des opportunités d'adaptation si l'adaptation se fait à marche forcée : on engendrera un conflit entre une logique d'adaptation de l'exploitation telle que souhaitée à une logique d'exploration des nouveaux champs du possible de l'exploitation.

7.6 • Approche territoriale et mutations

En conclusion de cette approche des stratégies d'entreprise, on conclura par un regard porté sur le territoire d'étude. Fort de cette première approche sectorielle centrée sur les entreprises significatives du secteur économique observé, on appliquera une lecture du territoire sur lequel l'activité de ce secteur est majoritairement observée. Si la globalisation impose un regard porté sur le marché mondial, on cherchera les opérateurs majeurs avec leurs principales données (source : DGCIS). Le regard peut ensuite se restreindre au marché européen/national selon sa nature, avant de s'intéresser au territoire souhaité.

Sur ce territoire, qui peut être reconnu (zone géographique, géoéconomique, zone d'emploi) ou non (entreprises présentes mais éparpillées sur un territoire dès lors disséminé, notion de « pays » ou autres zonages), on repérera et traitera des éléments suivants :

- présence de projets collaboratifs, SPL, « grappes » ou « clusters », pôle d'excellence ou de compétitivité, projets labellisés,
- en cas de sinistres : engagement réalisé/potentiel d'une revitalisation actions complémentaires au Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) : reclassement, requalification, actions immatérielles d'accompagnement tel un contrat d'ancrage territorial, un financement annualisé de R&D ou d'innovation, un engagement pluriannuel vis-à-vis de structures/ressources universitaires ou cellules de valorisation, etc.,
- en cas d'enjeu de développement significatif, quelles sont les entreprises/acteurs pilotes, voire les individualités (industriels, chercheurs, intégrateurs, etc.) qui portent la démarche et structurent le projet,
- les acteurs parties prenantes de tout projet de revitalisation ou de développement : sont-ils partenaires, ou travaillent-ils individuellement, voire en réseau mais avec des partenaires situés hors du territoire en question ? La relation est–elle de proximité et dans ce cas qu'en retire le territoire (*le dynamisme d'entreprises ou de métropoles n'entraîne pas toujours celui du territoire connexe*), ou bien la relation est-elle horizontale entre acteurs du même secteur, mais disséminés sur le territoire national/européen/mondial ?

Pour approfondir ces réflexions, l'analyse pourra s'appuyer sur des éventuels contrats d'études prospectives portant sur les secteurs et/ou territoires analysés.

Les contrats d'étude prospective (CEP) : une source d'information sur les mutations territoriales et sectorielles

L'objectif des CEP est d'éclairer les stratégies des partenaires sociaux et des pouvoirs publics, en matière de politique de ressources humaines au service du développement de l'emploi et des compétences. Ils permettent d'identifier les enjeux propres à un secteur d'activité et/ou un territoire, et d'anticiper leurs futurs besoins.

Généralement, ces contrats proposent un état des lieux (définition du secteur, nombre d'entreprises, effectif, formation…). Ils mettent en évidence un certain nombre de facteurs d'évolution et dressent un panorama des mutations économiques, technologiques, organisationnelles, sociales et démographiques auxquelles sont soumis la branche professionnelle, le secteur d'activité ou le territoire. Ils s'intéressent également aux questions liées à l'attractivité des métiers, à la structuration des politiques de branches… et leurs conséquences sur l'emploi.

Ces documents sont une source d'informations qui peuvent être utiles dans l'analyse des activités économiques, notamment lorsqu'il s'agit d'identifier les menaces et les opportunités.

Ces réflexions amènent à développer ensuite une analyse territoriale, distincte de l'objectif du présent guide méthodologique.

Cette analyse de la situation d'un territoire, de ses caractéristiques, de ses difficultés, des évolutions qu'il connaît ou est susceptible de connaître, et des risques économiques auxquels il est confronté, pourra aussi utilement explorer les axes de développement futur du territoire.

Intégrer à l'analyse l'impact des dynamiques à l'œuvre sera de nature à faciliter, chez les acteurs locaux, l'anticipation des changements, des pratiques et besoins nouveaux.

Identifier, enfin, d'une part ses potentialités, l'impact de son environnement, les éléments de son attractivité, les projets et acteurs innovants, tout comme d'autre part ses faiblesses (composition, forces et faiblesses du tissu économique local, caractéristiques des ressources humaines et évolutions démographiques quantitatives et qualitatives de la population active, acteurs-partenaires et projets structurants du territoire, géographie-infrastructures-accessibilité), mettra à disposition des acteurs du développement économique des informations leur permettant d'intervenir afin de promouvoir les premières, de remédier aux secondes, et de préparer l'émergence des écosystèmes, des activités, des métiers et emplois et des modes de gestion qui assureront, demain, la relève des activités stagnantes ou déclinantes.

Ce regard sera complété par une étude portant sur la mobilisation des outils et acteurs à disposition et leur degré d'implication, certaines procédures étant susceptibles d'affecter sensiblement l'orientation stratégique du secteur :

- conduite du changement dans les RH : nature, portée, durée des EDEC, GPEC, GPEC territoriales ou territorialisées conclus,
- degré d'implication des ressources de formation de proximité, ou projets éventuels,
- démarche éventuelle de « grappe », de groupement d'employeurs,
- mobilisation d'intervenants économiques de proximité compétents :
  - Région : aide au conseil, appui à la création/reprise/transmission d'activité, aides physiques au développement (matériel) ou aides en capital humain (immatériel), aides à l'environnement de l'entreprise, pour l'innovation,
  - Administrations de l'État : recours éventuel au dispositif AME, actions collectives engagées dans le secteur (objet, fréquence, retombées), conventions de revitalisation (réactif), d'ancrage (proactif, voire prospectif),
  - Positionnement du secteur d'activité au regard de la réglementation environnementale (ICPE) : le secteur devra-t-il consentir à court/moyen terme à des investissements structurels d'adaptation de son appareil de production, nature des mises en demeure libellées,...
  - Ressources d'organismes professionnels : OPCA, organisations patronales, conventions de natures diverses…
  - Éléments de fiscalité : quel usage du Crédit Impôt Recherche ? quelles autres dérogations fiscales en vigueur ?
  - Éléments de financement : notoriété d'OSEO, des mesures de soutien du Trésor public (CCSF, CODEFI), de la Médiation du Crédit, des fonds publics ou privés locaux (Fonds de consolidation, Fonds spécifiques/secteurs), réseaux de financement (PFIL, Business Angels,..), aides spécifiques au secteur (voir notamment http://www.aides-entreprises.fr/repertoiredesades/guide.php ou recourir à l'outil SEMAPHORE des CCIR),

- Pour la formation professionnelle, degré d'implication du Carif local, aux instances d'orientation, de détection pour l'adaptation,
- Recours aux dispositifs publics d'État pour les RH : contrats de professionnalisation, recours aux contrats de sécurisation professionnelle, etc.

Pour travailler rapidement, on pourra aussi recourir au tableau suivant, listant les événements par nature de risques et les réponses relatives à ces risques mentionnant les aspects stratégiques à investiguer.

Tableau 14 • **Mutations de l'environnement et conséquences stratégiques**

Environnement	Conséquences stratégiques
1° Incertitude	Réactivité, préactivité, proactivité
2° Interdépendance, complexité	Vision globale, structures simples
3° Déséquilibres internationaux	Régulation par les réseaux
4° Mondialisation	Internationalisation des activités, enracinement local
5° Croissance molle, et fluctuante	Lutte pour les parts de marché Productivité, qualité, différentiation
6° Changements techniques	Innovations de process plus que de produits
7° Déréglementation	Nouveaux compétiteurs
8° Économie de la diversité, production en masse de la variété	« Multi small is profitable » (vers des productions rentables à petite échelle)
9° Autonomie, différenciation	Équipes projets, responsables Entrepreneurs, intrapreneurs

Source : http://www.laprospective.fr/conferences/trames-de-conferences/15-lavenir-en-confiance.html :

Bibliographie

BALASSE A. (2003), *Regard sur trente ans d'économie industrielle*, Reflets et perspectives, XLII.

BERNOUX P. (1990), *La sociologie des organisations*, Paris, Points.

BOYER R. et SAILLARD Y. (1995), *Théorie de la régulation*, Paris, La Découverte.

Brousseau E. (1996), *L'économie des contrats*, Paris, PUF.

CARLTON D. et PERLOFF J. (2004), *Économie industrielle*, Paris, De boeck.

GADREY J. (1992), *L'économie des services,* Paris, La Découverte.

GAFFARD J.-L. (1990), *L'économie industrielle et de l'innovation,* Paris, Dalloz.

GOMEZ P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise,* Paris, InterEditions.

MARCHESNAY M. (2004), *Management stratégique,* Les éditions de l'Adreg, mai.

MOATI Ph. (2001), *Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse*, CREDOC, octobre.

MORVAN Y. (1991), *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Economica.

NIZET J. et PICHAULT F. (1995), *Comprendre les organisations*, Paris, Gaëtan Morin éditeur.

STIGLITZ J. E., WALSH C. E., LAFAY J.-D. (2007), *Principes d'économie moderne*, Collection « ouvertures économiques », De Boeck éditeur, 3e édition.

TIROLE J. (1993), *Théorie de l'organisation industrielle*, 2 Tomes, Paris, Economica.

ZARIFIAN P. (1990), *La nouvelle productivité,* Paris, L'Harmattan.

Séminaire DRIRE Lorraine des 29 et 30 mars 2006 :

- « Les sources macro-économiques et micro-économiques pour l'analyse sectorielle », Philippe MOATI, CREDOC - Université Paris VII
- « Pratique des études économiques sectorielles : comment analyser les secteurs de l'économie », Philippe MOATI, CREDOC - Université Paris VII

Listes des schémas

Schéma 1 : Mode d'affectation des activités au secteur des industries agroalimentaires
Schéma 2 : La filière lait en Franche-Comté
Schéma 3 : Grille de Michael Porter
Schéma 4 : La filière photovoltaïque
Schéma 5 : Les paramètres d'influence des processus de production
Schéma 6 : Les dimensions des structures
Schéma 7 : Cinq dimensions de la performance sectorielle
Schéma 8 : Stratégies d'adaptation et de contrôle
Schéma 9 : Stratégies d'adaptation
Schéma 10 : Limites des capacités d'adaptation

Liste des tableaux

Tableau 1 : Approches usuelle et spécifique, avantages et inconvénients
Tableau 2 : Approche par classification usuelle
Tableau 3 : Approche par le contenu en technologie
Tableau 4 : Typologie des entreprises par taille en Europe
Tableau 5 : Répartition des ETI en France
Tableaux 6 : Exemple d'indicateurs utilisés sur une étude « Services aux entreprises »,
Tableau 7 : Les stratégies génériques de Porter : Cible/Avantage stratégique
Tableau 8 : les stratégies productives
Tableau 9 : Top 10 des principales sociétés mondiales cotées en bourse
Tableau 10 : Productivité horaire du travail par branche
Tableau 11 : Balance commerciale par groupe de biens
Tableau 12 : Défaillances d'entreprise par Nomenclature d'Activité (NA) en NAF rev.2
Tableau 13 : FFOM
Tableau 14 : Mutations de l'environnement et conséquences stratégiques

Liste des notes

Note 1 : Calcul du point mort
Note 2 : Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008
Note 3 : Note MEFI 2011/3426/TR-FI 145 du 28 janvier 2011
Note 4 : Exemple anonymisé de "note d'ambiance" (2011)
Note 5 : Détail des fichiers disponibles auprès du SRC
Note 6 : Extrait des informations de Sirene
Note 7 : Inscription au BODACC
Note 8 : Avantage comparatif
Note 9 : Le benchmark sectoriel
Note 10 : Le positionnement stratégique

Liste des sigles

AME	ANDRH Mobilité Emploi, dispositif de l'Association nationale de Directeurs de ressources humaines (ANDRH)
ARACT	Association régionale de l'amélioration des conditions de travail
ASP	Agence de service de paiement
CARIF	Centre d'animation, de ressources et d'information de la formation
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CCIR	Chambre de commerce et d'industrie de région
CCSF	Commission départementale des Chefs des services financiers
CODEFI	Comité départemental d'examen des difficultés de financement des entreprises
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, du commerce, de la concurrence, du travail et de l'emploi
DMMO	Déclarations de mouvements de main-d'œuvre
DRRT	Délégations régionales à la recherche et à la technologie
DUE	Déclaration unique d'embauche
EDEC	Engagement de développement de l'emploi et des compétences
FNRT	Fonds national de revitalisation des territoires
GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
ICPE	Installations classées pour la protection de l'environnement
INRS	L'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
Pôle 3E	Pôle économie, entreprises, emploi (au sein de la Direccte)
Pôle T	Pôle travail (au sein de la Direccte)
PFIL	Plates-formes d'initiatives locales
PRST	Plan régional de santé au travail
SESE	Service en charge des études, statistiques, évaluation (au sein de la Direccte)
SPL	Système productif local

Annexe 1

Guide de chargement des données du fichier de réponse à une demande « express » sur un secteur d'activité

I • Pour les informations sur l'emploi on utilise les données de Pôle emploi - Unistatis

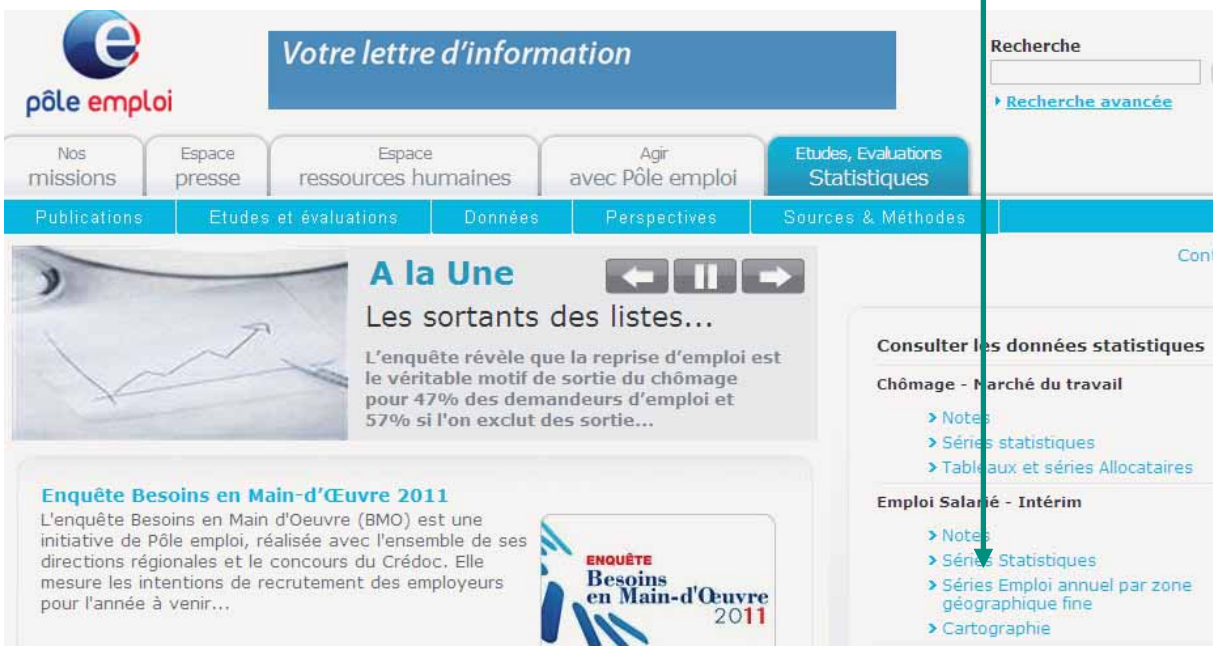
Accédez au site en cliquant sur l'adresse ci-dessous :

http://www.pole-emploi.org/communication/index.jspz?id=40108

Dans la fenêtre qui apparaît ci-dessous, sélectionnez "Études, Évaluations, Statistiques"

La fenêtre ci-dessous apparaît :

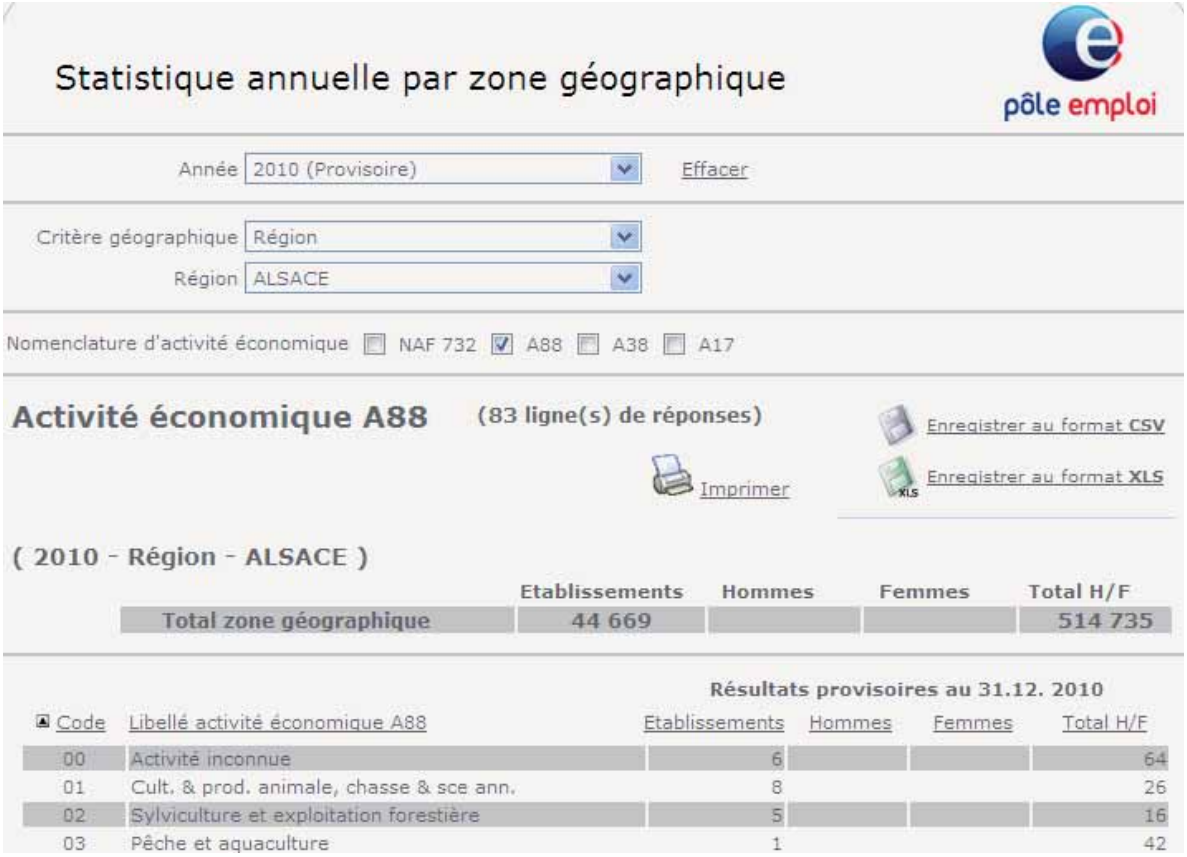
Sélectionnez « Séries Emploi annuel par zone géographique fine »



Sélectionnez l'année

Sélectionnez le critère géographique (dans notre exemple la région) et cochez la nomenclature A88 (le tableau « Activité économique A88 » s'ouvre

Il suffit d'enregistrer le tableau au format XLS (bouton en haut à droite).



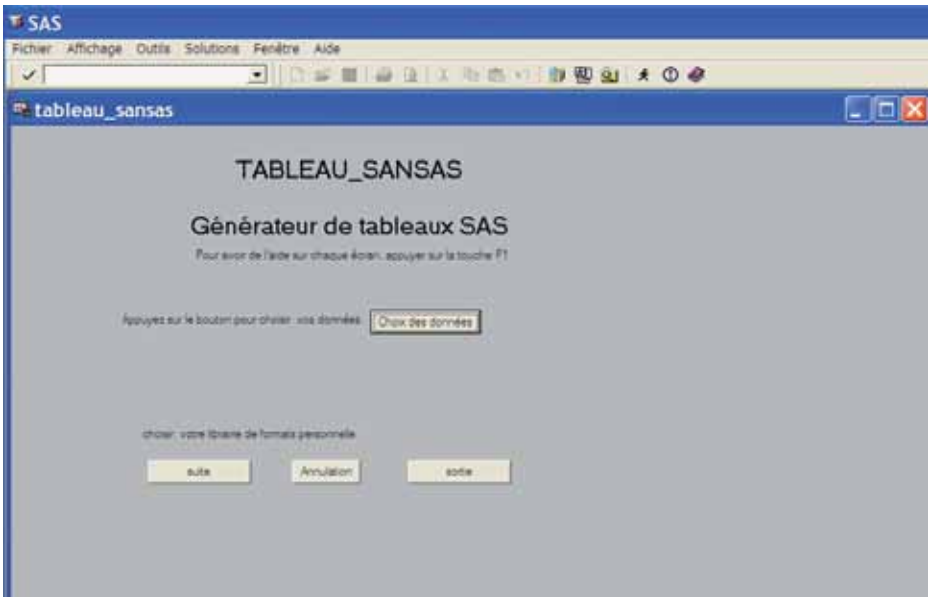
II • Pour les informations sur la demande d'emploi, on utilise les données de Pôle emploi

Il y a deux possibilités pour disposer des données mensuelles sur la demande d'emploi, disponibles auprès des services d'études régionaux de la Direccte :

1) Avec les données agrégées de la chaîne rapide issue de NOSTRA
2) Avec les données individuelles NOSTRA du marché du travail (exploitation via SAS ou SanSAS)

Cliquer sur l'icône « tableau_sansas v03 »

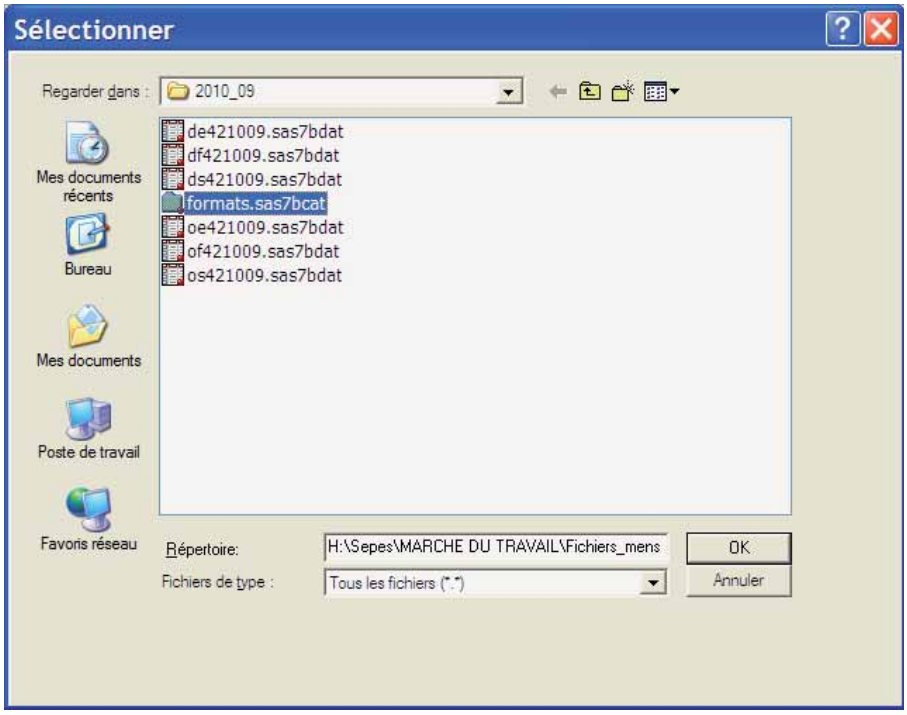
Cliquer sur « Choix des données »



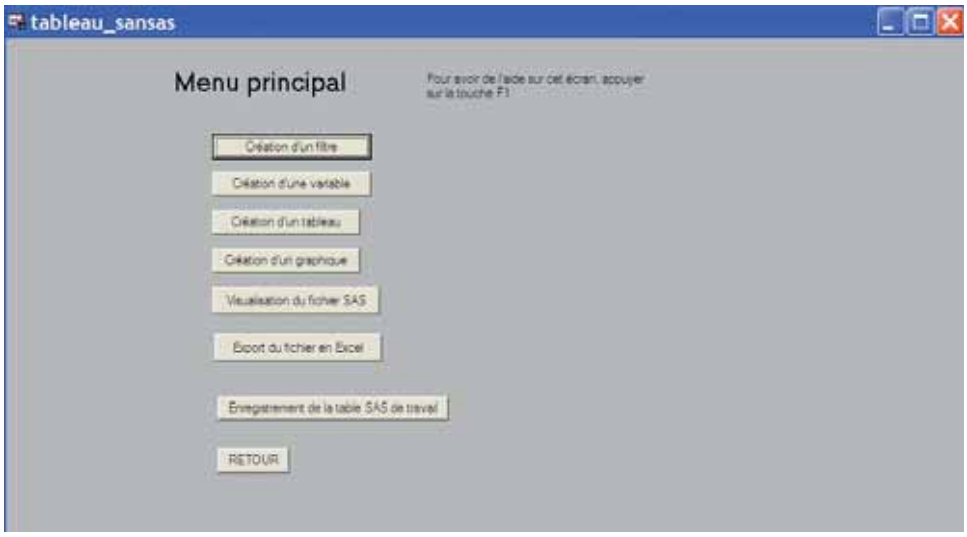
Chercher vos données mensuelles et choisir le fichier des DEFM (df) puis cliquer sur ouvrir

Le nombre d'observations s'affiche

Cliquer sur Librairie personnelle



Sélectionner le format puis OK



Il faut maintenant créer un filtre, pour cela cliquer sur « Création d'un filtre »

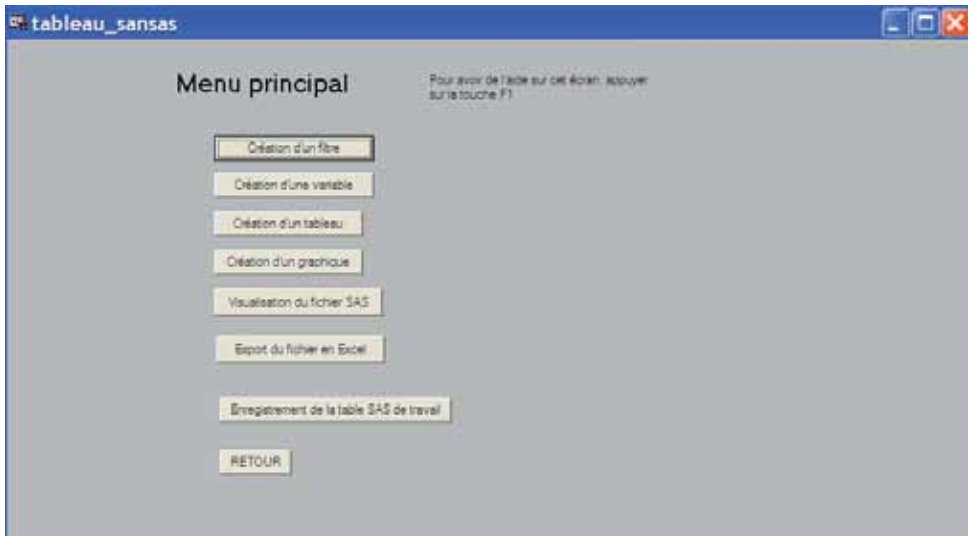
Puis sur « sélection d'observations (lignes) ? »

Sélectionner CATNOUV. Dans la liste des modalités cocher A B et C et « Valider votre choix »

Cocher « Fin de sélection »

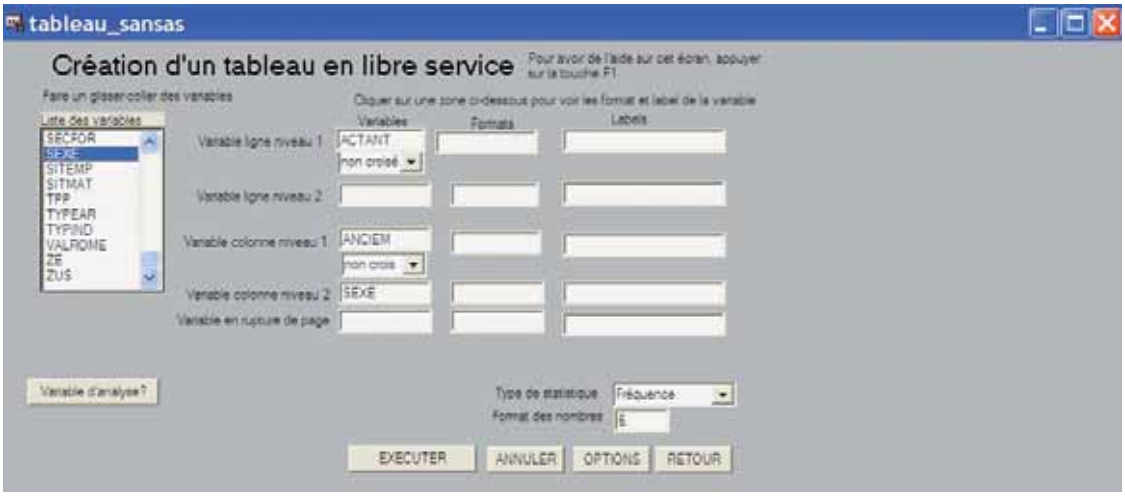
Puis « EXECUTER »

Le nouveau nombre d'observations s'affiche. Cliquer sur RETOUR



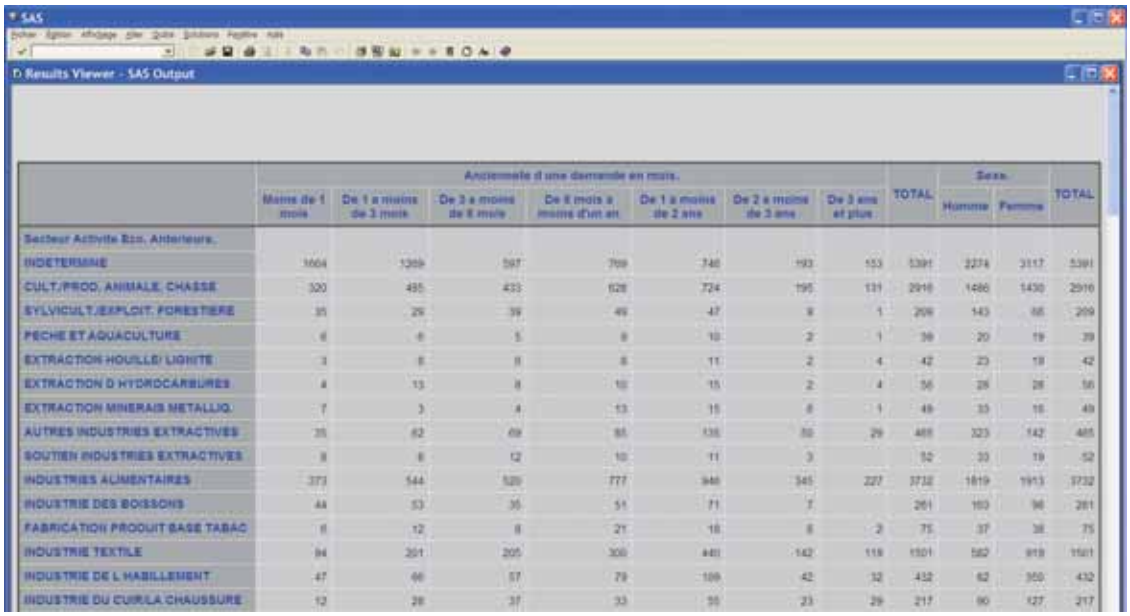
Choisir « Création d'un tableau »

Cocher « fichier SAS de travail »



Glisser les variables de la liste des variables
vers les cases du tableau (ACTANT pour A88) puis EXECUTER.

Pour voir le tableau, cliquer sur Results View .
Il suffit de l'enregistrer sous "Fichier/enregistrer sous" puis ouvrir sous Excel.



III • Pour les informations sur l'activité partielle, on utilise SILEX

Les données auxquelles il est possible d'accéder, au sein de la Direccte (UT, Pôle T, services ESE) à partir d'extractions de SILEX chômage partiel sont en nomenclature A88 :

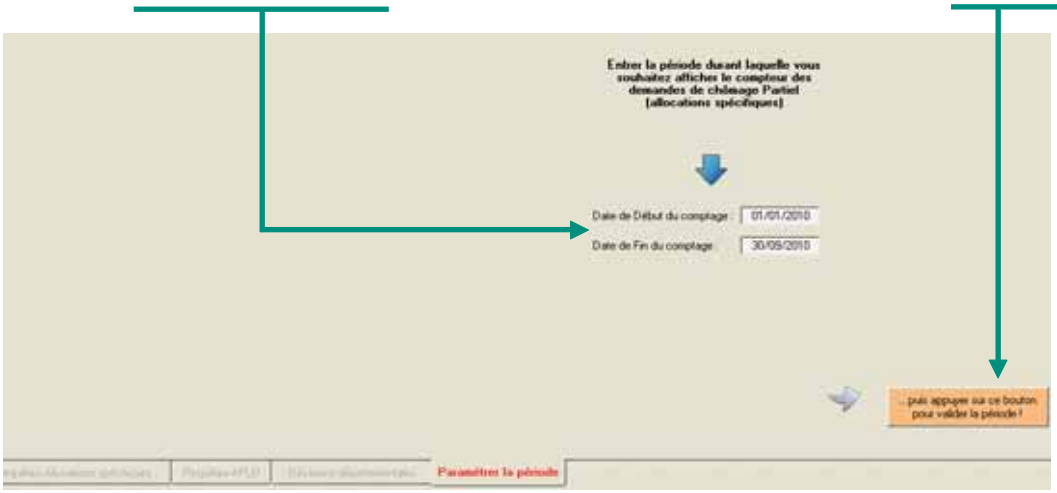
1) Le nombres d'heures effectivement chômées par année (pas de date à date) par département et globales pour la région.

2) Le nombres d'heures autorisées et le montants autorisées par mois (sous forme de calendrier) par département et globales pour la région *(1)*.
Les données sont disponibles jusqu'à début 2012.

Accédez à l'application en cliquant sur le bouton ci-contre :

La fenêtre ci-dessous apparaît :

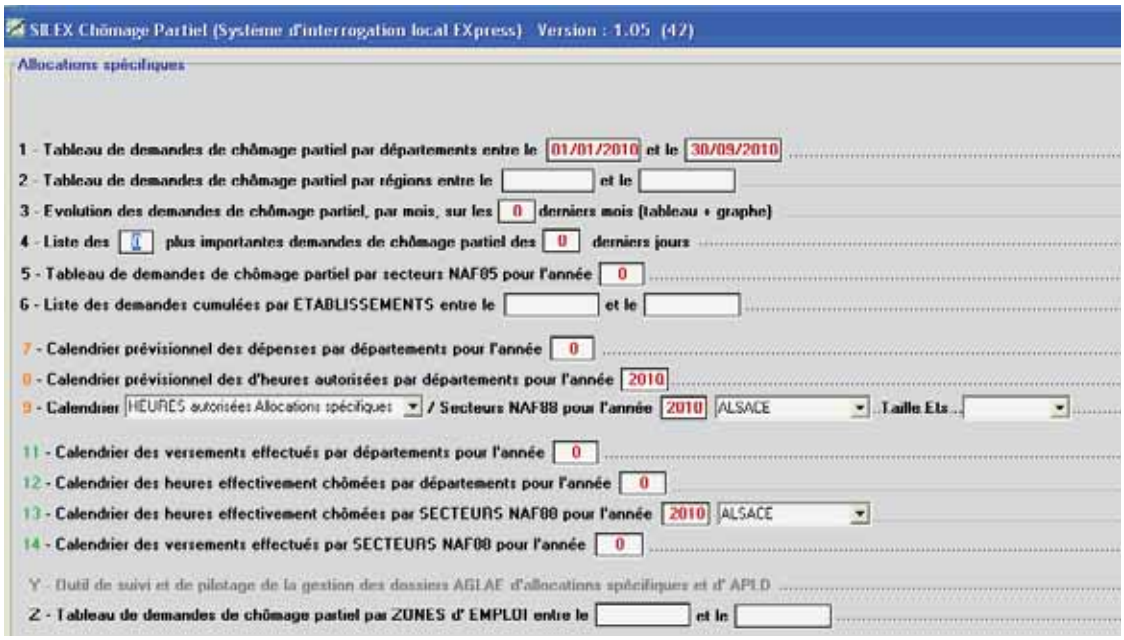
Saisir les dates de comptage et valider la période en appuyant sur le bouton brun



Cocher « Montants autorisés » et cliquez sur le bouton « (Clic) pour activer le calcul automatique » en haut à droite

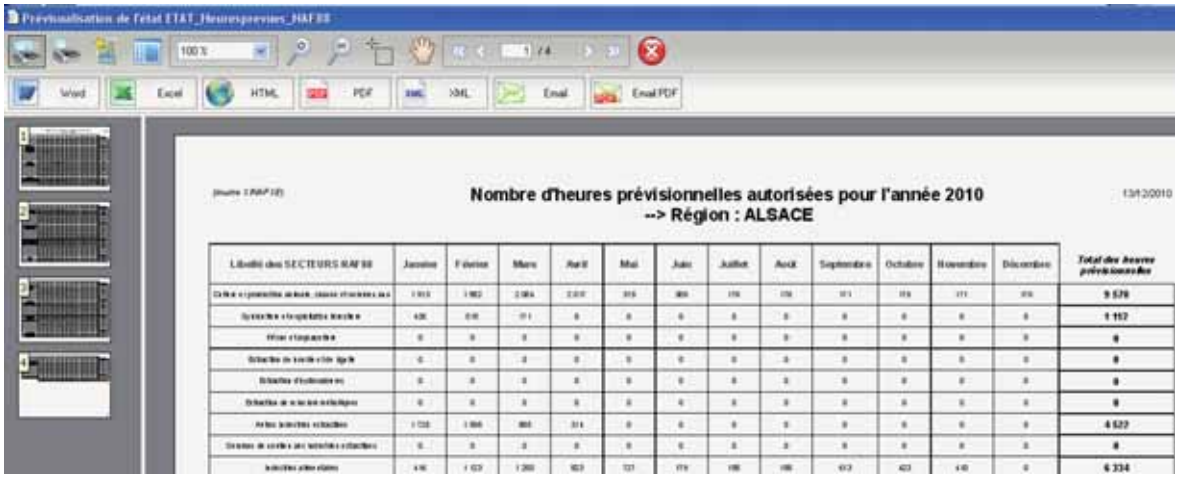
(1) Les données sont disponibles jusqu'à début 2012.

La fenêtre ci-dessous apparaît

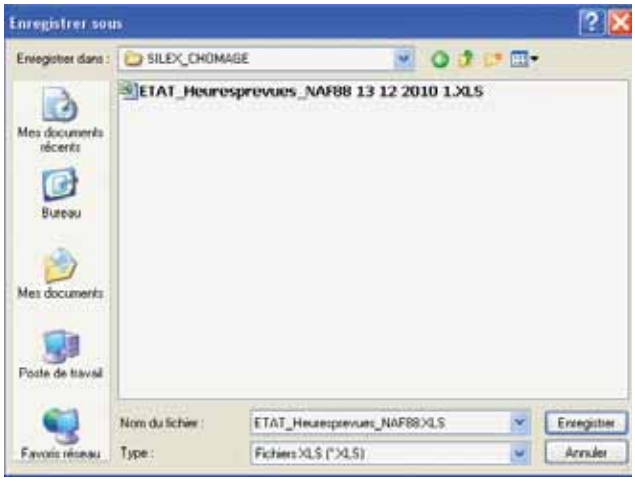


Le choix « 9 » permet d'accéder aux heures prévisionnelles autorisées (saisir l'année et la région ou un département puis cliquer sur le bouton 'imprimante').

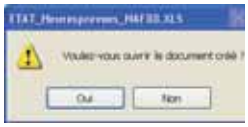
Le tableau ci-dessous apparaît

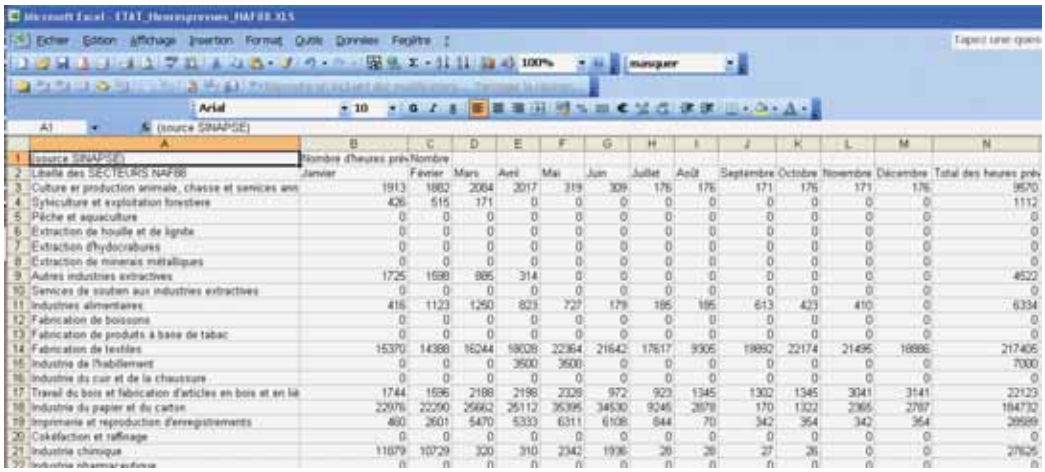


En cliquant sur le bouton Excel en haut de la feuille une fenêtre d'enregistrement apparaît



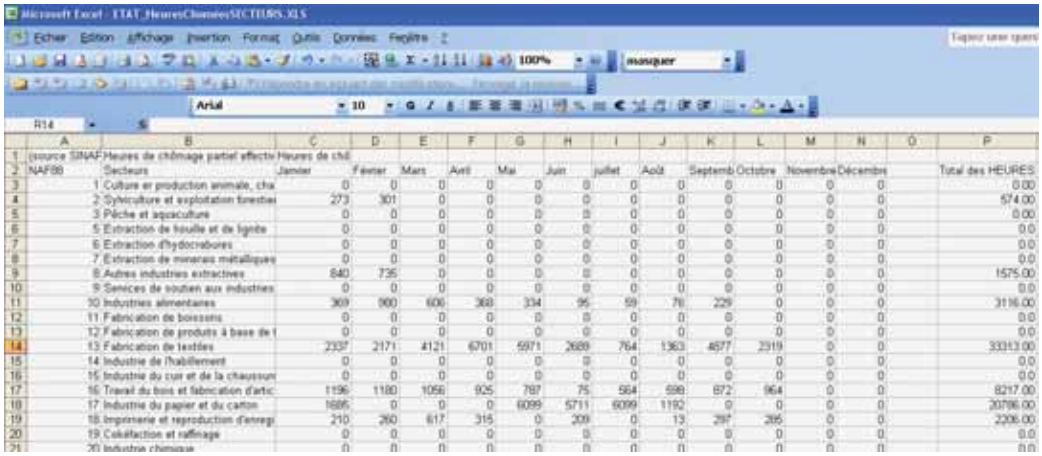
Le choix **OUI** conduit à l'affichage du fichier Excel





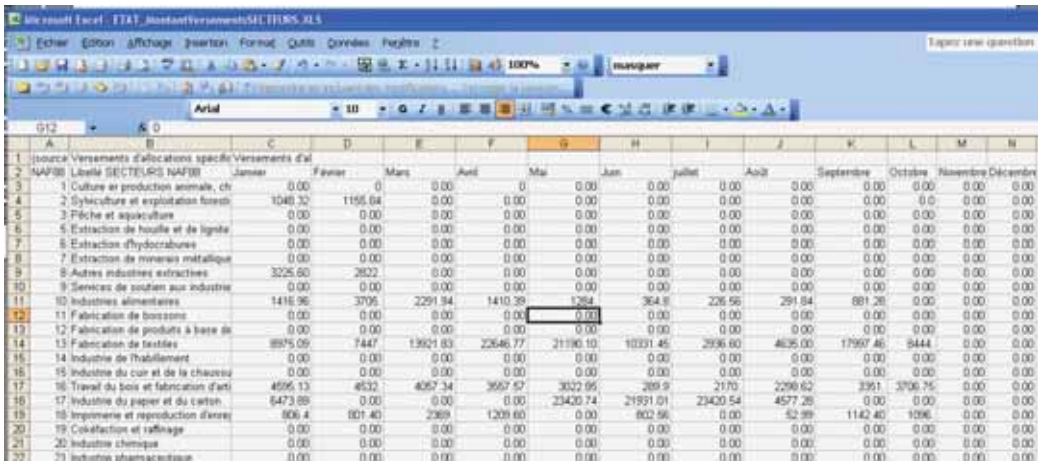
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	(source SINAPSE)	Nombre d'heures prév	Nombre											
2	Libellé des SECTEURS NAF88	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total des heures prév
3	Culture et production animale, chasse et services ann	1913	1882	2064	2017	319	309	176	176	171	176	171	176	9570
4	Sylviculture et exploitation forestière	426	515	171	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1112
5	Pêche et aquaculture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Extraction de houille et de lignite	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Extraction d'hydrocarbures	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Extraction de minerais métalliques	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Autres industries extractives	1725	1598	885	314	0	0	0	0	0	0	0	0	4522
10	Services de soutien aux industries extractives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Industries alimentaires	416	1123	1250	823	727	179	185	185	613	423	410	0	6334
12	Fabrication de boissons	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Fabrication de produits à base de tabac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Fabrication de textiles	15370	14388	16244	18028	22364	21642	17617	9305	19892	22174	21495	18886	217405
15	Industrie de l'habillement	0	0	0	3500	3500	0	0	0	0	0	0	0	7000
16	Industrie du cuir et de la chaussure	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liè	1744	1596	2188	2198	2329	972	923	1345	1302	1345	3041	3141	22123
18	Industrie du papier et du carton	22976	22290	25662	25112	35395	34530	9245	2879	170	1322	2365	2787	184732
19	Imprimerie et reproduction d'enregistrements	460	2601	5470	5333	6311	6108	844	70	342	354	342	354	28589
20	Cokéfaction et raffinage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Industrie chimique	11679	10729	320	310	2342	1936	26	26	27	26	0	0	27626
22	Industrie pharmaceutique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Le même type d'opération permet d'obtenir les « heures chômées »



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	(source SINAF	Heures de chômage partiel effectiv	Heures de chô													
2	NAF88	Secteurs	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	juillet	Août	Septemb	Octobre	Novembre	Décembre		Total des HEURES
3	1	Culture et production animale, cha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00
4	2	Sylviculture et exploitation forestiei	273	301	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		574.00
5	3	Pêche et aquaculture	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00
6	5	Extraction de houille et de lignite	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
7	6	Extraction d'hydrocarbures	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
8	7	Extraction de minerais métalliques	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
9	8	Autres industries extractives	840	735	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1575.00
10	9	Services de soutien aux industries	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
11	10	Industries alimentaires	369	900	606	368	334	95	59	76	229	0	0	0		3116.00
12	11	Fabrication de boissons	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
13	12	Fabrication de produits à base de t	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
14	13	Fabrication de textiles	2337	2171	4121	6701	5971	2689	764	1363	4877	2319	0	0		33313.00
15	14	Industrie de l'habillement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
16	15	Industrie du cuir et de la chaussur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
17	16	Travail du bois et fabrication d'artic	1196	1180	1056	925	787	75	564	598	872	964	0	0		8217.00
18	17	Industrie du papier et du carton	1685	0	0	0	6099	5711	6099	1192	0	0	0	0		20796.00
19	18	Imprimerie et reproduction d'enregi	210	260	617	315	0	209	0	13	297	285	0	0		2206.00
20	19	Cokéfaction et raffinage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0
21	20	Industrie chimique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.0

...et les « montants versés »



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	(source	Versements d'allocations specific	Versements d'al											
2	NAF88	Libellé SECTEURS NAF88	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
3	1	Culture et production animale, ch	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	2	Sylviculture et exploitation forest	1048.32	1155.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0	0.00	0.00
5	3	Pêche et aquaculture	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	5	Extraction de houille et de lignite	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	6	Extraction d'hydrocarbures	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	7	Extraction de minerais métallique	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	8	Autres industries extractives	3225.60	2822	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	9	Services de soutien aux industrie	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	10	Industries alimentaires	1416.96	3706	2291.94	1410.39	1284	364.8	226.56	291.84	881.28	0.00	0.00	0.00
12	11	Fabrication de boissons	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	12	Fabrication de produits à base de	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
14	13	Fabrication de textiles	8975.09	7447	13921.83	22646.77	21190.10	10331.45	2936.60	4635.00	17997.46	8444	0.00	0.00
15	14	Industrie de l'habillement	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
16	15	Industrie du cuir et de la chaussu	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
17	16	Travail du bois et fabrication d'arti	4596.13	4532	4057.34	3557.57	3022.95	289.9	2170	2298.62	3351	3706.75	0.00	0.00
18	17	Industrie du papier et du carton	6473.89	0.00	0.00	0.00	23420.74	21931.01	23420.54	4577.28	0.00	0.00	0.00	0.00
19	18	Imprimerie et reproduction d'enre	806.4	801.40	2369	1209.60	0.00	802.56	0.00	52.89	1142.40	1096	0.00	0.00
20	19	Cokéfaction et raffinage	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
21	20	Industrie chimique	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
22	21	Industrie pharmaceutique	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Annexe 2

Données complémentaires à mobiliser pour la demande « express »

Remarques : les données ci-dessous sont mobilisables en complément du tableau « Base Emploi Chômage Activité partielle ». Elles ne permettent pas l'accès à l'ensemble des secteurs mais offrent parfois une approche différente mais complémentaire (ex : auto-entrepreneurs).

L'application qui permet d'accéder aux données est souvent accessible directement en cliquant sur l'adresse figurant dans la colonne « outil ou adresse internet ».

Informations conjoncturelles récentes disponibles par secteurs d'activité pour toutes les régions

Angle d'approche	Données	Nomenclature	Périodicité	Source	Disponibilé	Année disponible	Découpage géogra-phique	Remarques
Marché du travail	Demandes et offres d'emploi	A88	Mensuelle	Pôle emploi	à m+2	2010	Commune, zone d'emploi, département, région	
outil ou adresse Internet		SAS ; NOSTRA						
Emploi salarié	Salariés par sexe ; établissements	Activité économique A 38 (NAF rév. 2, 2008) ; A 88 ; A732	Annuelle	Pôle emploi Unistatis	en août a+1	2009	Département, région	Pour les niveaux A 88 et A 732, faire « Données détaillées » « Données emploi salarié » « Statistique annuelle métropole - Données récentes ». Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet		http://www.pole-emploi.org/communication/etudes-evaluations-@/communication/index.jspz?id=42953						
Intérim	Salariés ; entreprises bruts et en ETP	Nomenclature agrégée - NA 38	Trimestrielle	Pôle emploi	à m + 3	2010	Département, région	Choisir « Intérim séries longues SEPES » puis ouvrir le fichier zippé de votre choix "A AAT(1 à 4).zip" puis choisir le fichier régional « A AAT(1 à 4)_regett3_r (région) » puis créer un tableau croisé dans Excel
outil ou adresse Internet		ftp://e-stat.dares.travail.gouv.fr/DARES_REGIONS/Emploi/						
Vue d'ensemble de l'activité économique	Industrie, secteur marchand	Aspect général, industrie, bâtiment, transport	Mensuelle	Banque de France	Actualisé en permanence	2010	Région	Choisir la région, puis 2 types de documents : vue d'ensemble et bilan et perspectives des entreprises
outil ou adresse Internet		http://www.banque-france.fr/fr/statistiques/economie/economie-conjoncture/tendances_regionales/tendances_regionales.htm						

Angle d'approche	Données	Nomenclature	Périodicité	Source	Disponibilé	Année disponible	Découpage géogra-phique	Remarques
Création d'entreprise	Nombre de créations d'entreprises brut	A21	Trimestrielle	Insee, Régions	à m+4	2010	Département, région	Région puis conjoncture régionale puis créations d'entreprises
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/regions/							
Chômage partiel	Nombre d'heures autorisées, montant autorisé, nb de demandes ; nb d'heures effectivement chômées	NAF 85 et A 88	En continu	DGEFP	Actualisé en permanence	2010		Fiabilité à confirmer
outil ou adresse Internet	SILEX chômage partiel - Pôle 3E - politiques transversales							
Plans sociaux (+10 pers.)	Nombre de suppressions d'emploi ; nb d'établ. concernés	NAF 36	En continu	DGEFP	Actualisé en permanence	2010		Fiabilité à confirmer
outil ou adresse Internet	SILEX PSE - Pôle 3E - politiques transversales							
Commerce extérieur	Données brutes en millions d'euros	A17 et A38	Trimestrielle	Le kiosque finances	à m+4	2010	Département, région	Taper sur le bouton « Retour »
outil ou adresse Internet	http://lekiosque.finances.gouv.fr/AppChiffre/regionales/surcadre_regionales.asp							
Entreprises artisanales	Nombre d'entreprises artisanales créées	A17	Annuelle	Insee	Juin 2010	2009	Département, région, France	Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=9&nivgeo=15							
Auto-entre-preneurs	Nombre de créations d'auto entrepreneurs	A10 où A21	Annuelle	Insee Ree	Avril 2010	2009	Département, région,	Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=auto-entrepreneurs							
Formation en alternance	Nombre de contrats de professionnali-sation	Spécialité de formation	En continu	Extrapro	En continu	2010	Commune, zone d'emploi, département, région	Fichier à télécharger avec un délai de 2 jours - dépend de la saisie
outil ou adresse Internet	https://extrapro.travail.gouv.fr/							
Créations d'établisse-ments	Nombre de créations d'établis-sements	A17	Annuelle au 1er janvier	Insee	à a+1	2009	commune, zone d'emploi, canton, arrondisse-ment, département, région	Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=etab-com							

Angle d'approche	Données	Nomenclature	Périodicité	Source	Disponibilé	Année disponible	Découpage géogra-phique	Remarques
Créations d'entre-prises ; créations d'établisse-ments	Nombre de créations d'entreprises et d'établisse-ments dans l'année	APE, A64, A38, A21, A10	Annuelle	Insee		2009		Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=99&ref_id=fd-sidemo09&page=fichiers_detail/sidemo09/telechargement.htm							
Valeur ajoutée	La valeur ajoutée est la différence entre la valeur des biens ou services produits par une entreprise ou une branche et celle des biens et services utilisés pour la production, dite des « consomma-tions intermé-diaires ».	NES 14	Annuelle	Statistiques locales Insee		1990 à 1998	Région	Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.statistiques-locales.insee.fr/esl/baseTelechProduit.asp?strProd=825&IdSousTheme=26&IdSource=&NomThemeOuSource=%C3%89conomie+g%C3%A9n%C3%A9rale							
Salariés des établisse-ments actifs	Effectifs des salariés des établissements actifs par tranches d'effectifs	NES 36	Annuelle	Insee Clap		2008	Commune, zone d'emploi, canton, arrondisse-ment, département, région	Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.statistiques-locales.insee.fr/esl/baseTelechProduit.asp?strProd=825&IdSousTheme=26&IdSource=&NomThemeOuSource=%C3%89conomie+g%C3%A9n%C3%A9rale							

Tables de passages

Outils	Nomenclature	nomenclature	Source	Disponibilé	Remarques
Table de passage	Table de passage entre niveau détaillé de la NAF rév. 2, niveaux de regroupement de la NAF rév. 2 et niveaux de la NA	A 732 ; A 615 ; A 272 ; A 129 ; A 88 ; A64 ; A 38 ; A 17 ; A 10	Insee	Immédiate	Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/agregatnaf2008/agregatnaf2008.htm				
Nomen-clature	NAF rév. 2, 2008	A 21 ; A 88 ; A 272	Insee	Immédiate	Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2008/naf2008.htm				
Nomen-clature	Nomenclature Économique de Synthèse - NES, 1994-2007	NES 36	Insee	Immédiate	Fichier à télécharger
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/nes2003/liste_n2.htm				
Nomen-clature	Spécialités de formation	NSF	Insee	Immédiate	Il faut copier la nomenclature
outil ou adresse Internet	http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=ir-fqp03&page=irweb/fqp03/dd/doc/nsf.htm				

Annexe 3

Sources et acteurs mobilisables

Information recherchée	Sources	Structures mobilisables
Demandes et offre d'emploi	Pôle Emploi/Dares/Direccte	Direccte/Pôle emploi
Emploi salarié (secteur marchand)	Unédic/Pôle Emploi	Pôle emploi
Estimation d'emplois salariés (public/privé)	Insee	Insee
Intérim	Dares/Pôle emploi/Direccte	Direccte
Mouvements de main-d'œuvre	DMMO/EMMO	Dares/Direccte
Nombre d'établissements d'un secteur/ créations et défaillances d'entreprises	SIRENE	Insee
Chômage partiel	SILEX – Chômage partiel SINAPSE Chômage partiel	DGEFP/Direccte
Suppressions d'emplois	SILEX – PSE SINAPSE PSE	DGEFP/Direccte
Enquête besoins en main-d'œuvre	Enquête BMO	Pôle emploi
Dialogue social	DACCORD	DGT/Direccte
Organismes de formation professionnelle	PACTOLE	Direccte (SRC)
Informations économiques sur les entreprises	DIANE	DGCIS/Direccte
Valeur ajoutée	Statistiques locales Insee	Insee
Statistiques sur le tissu économique local	CLAP	Insee
Déclaration annuelle des données sociales	DADS	Insee
Commerce extérieur	Douanes	DG Trésor/Direccte
Données de bilan des entreprises	Banque de France	Banque de France

Annexe 4

La notion de secteur pour la Comptabilité nationale

Pour mémoire, l'approche Comptabilité nationale est différente de l'approche comptable des entreprises. Une unité est dite institutionnelle si elle dispose d'une comptabilité complète et jouit d'une autonomie de décision dans l'exercice de sa fonction.

Les secteurs institutionnels regroupent les unités institutionnelles ayant des comportements économiques similaires caractérisés par leur fonction principale et la nature de leur activité.

On distingue cinq secteurs institutionnels résidents :

- les sociétés non financières, le SNF - S.11 ;
- les sociétés financières, le SF - S.12 ;
- les administrations publiques, l'APU - S.13 ;
- les ménages, le S.14 ;
- les institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLSM), le ISBLSM - S.15.

L'ensemble des unités non-résidentes, dans la mesure où elles entretiennent des relations économiques avec des unités résidentes, sont regroupées dans le reste du monde, le S.2.

Annexe 5

Exemple par agrégation de code NAF : la filière bois

Pages de profils. Insee NPDC N°84. Déc. 2010

Code	Libellé activité
0210Z	Sylviculture et autres activités forestières
0220Z	Exploitation forestière
0240Z	Services de soutien à l'exploitation forestière
SYLVICULTURE ET RECOLTE FORESTIÈRE	
1610A	Sciage et rabotage du bois, hors imprégnation
1610B	Imprégnation du bois
1621Z	Fabrication de placage et de panneaux de bois
1622Z	Fabrication de parquets assemblés
1623Z	Fabrication de charpentes et d'autres menuiseries
1624Z	Fabrication d'emballages en bois
1629Z	Fabrication d'objets divers en bois ; fabrication d'objets en liège, vannerie et sparterie
SCIAGE ET TRAVAIL DU BOIS	
2752Z	Fabrication d'appareils ménagers non électriques
3101Z	Fabrication de meubles de bureau et de magasin
3102Z	Fabrication de meubles de cuisine
3109A	Fabrication de sièges d'ameublement d'intérieur
3109B	Fabrication d'autres meubles et industries connexes de l'ameublement
4332C	Agencement de lieux de vente
AGENCEMENT ET AMEUBLEMENT	
3220Z	Fabrication d'instruments de musique
4332A	Travaux de menuiserie bois et PVC
4391A	Travaux de charpente
CONSTRUCTION BOIS	
1711Z	Fabrication de pâte à papier
1712Z	Fabrication de papier et de carton
1721A	Fabrication de carton ondulé
1721B	Fabrication de cartonnages
1721C	Fabrication d'emballages en papier
1722Z	Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique
1723Z	Fabrication d'articles de papeterie
1724Z	Fabrication de papiers peints
1729Z	Fabrication d'autres articles en papier ou en carton
INDUSTRIE PAPETIÈRE ET ACTIVITÉS LIÉES	
4613Z	Intermédiaires du commerce en bois et matériaux de construction
4673A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de bois et de matériaux de construction
4759A	Commerce de détail de meubles
NÉGOCE ET COMMERCE DU BOIS	
TOTAL filière bois	

Annexe 6

Questionnaires Enquête Filière Automobile dans le Nord-Pas-de-Calais

1. Questionnaire 2011 aux constructeurs

A- Relations avec les sous-traitants, les fournisseurs, les prestataires

Sous-traitant *: on parle de sous-traitant quand une entreprise fabrique à la demande et selon les instructions d'une autre entreprise (le donneur d'ordres) des pièces ou des produits qui s'intègrent dans le produit fini du donneur d'ordre.*
Fournisseur *: on parle de fournisseur quand une entreprise fournit ou livre des biens au donneur d'ordres sans que ce dernier ait donné de consignes particulières.*
Prestataire de services *: il réalise, sur place ou à distance, des études techniques (conseil, recherche, etc.) ou des services opérationnels (nettoyage, sécurité, mise à disposition de personnel) pour le donneur d'ordres.*

1. En 2010, comment se répartissent approximativement les commandes des biens et services de votre établissement ?

Directement passées par l'établissement	Passées par une centrale d'achat	Autres	Total
--- %	--- %	--- %	100 %

2. En 2010, le choix de vos sous-traitants, fournisseurs et prestataires de service (tous types de commandes confondus) dépend :

Principalement de votre établissement	Principalement d'un autre établissement de votre groupe
☐	☐

3. En 2010, selon le type des commandes, quel est le degré d'autonomie de votre établissement dans le choix du fournisseur :

Degré d'autonomie	Nul [0%]	Très faible [1%,10%]	Faible [11%,40%]	Moyen [41%,60%]	Fort [61%,90%]	Très fort [91%,100%]
Sous-traitance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prestation de services	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fournisseurs	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. En 2010, quelle part de vos commandes avez-vous confiée à des établissements situés en :

	Nord-Pas-de-Calais	Autres régions françaises	Autres pays	Total
Sous-traitance	--- %	--- %	--- %	100 %
Prestation de services	--- %	--- %	--- %	100 %
Fournisseurs	--- %	--- %	--- %	100 %

5. En 2010, la proximité géographique de vos partenaires vous a semblé :

	Très déterminante	Moyennement déterminante	Peu déterminante
Sous-traitance	☐	☐	☐
Prestation de services	☐	☐	☐
Fournisseurs	☐	☐	☐

B- Ressources humaines

6. En 2010, quels ont pu être les freins à l'adaptation de votre établissement :

Un personnel pas assez qualifié ☐
Des outils de travail mal adaptés ☐
Des contraintes fortes des fournisseurs ☐
Une faible lisibilité de l'environnement économique ☐

7. En 2010, quelle part des cadres de votre établissement est affectée aux tâches suivantes :

Production	Achat	Ingénierie	Commercialisation, prospection, export	Recherche, innovation, conception	Administration, RH, finances	Autres	Total
--- %	--- %	--- %	--- %	--- %	--- %	--- %	**100 %**

8. En 2010, combien d'intérimaires avez-vous employés en moyenne par mois ? ---------- intérimaires par mois.

9. En 2011, votre recours au personnel intérimaire a évolué à la : ☐ Hausse ☐ Stabilité ☐ Baisse.

10. En 2011, envisagez-vous de recruter des salariés ? ☐ Oui ☐ Non

➔ Si oui, pour quel(s) motif(s) ?

	Croissance de votre activité	Turn-over des salariés	Départs en retraite
Ouvriers non qualifiés	☐	☐	☐
Ouvriers qualifiés	☐	☐	☐
Agents de maîtrise	☐	☐	☐
Techniciens	☐	☐	☐
Employés	☐	☐	☐
Ingénieurs	☐	☐	☐
Cadres hors ingénieurs	☐	☐	☐

C- Rapport à l'innovation, à la qualité

Rappel : les questions qui suivent concernent uniquement votre établissement.

11. En 2010, quelle part de votre chiffre d'affaires est consacrée à des dépenses de développement de produit ? -- %

12. En 2010, développez-vous vos process (plusieurs réponses possibles) :
☐ Oui en interne ☐ Oui en partenariat ☐ Non

13. En 2010, quels types de travaux votre établissement a-t-il engagés avec les centres ou laboratoires suivants :

	Nouveaux matériaux	Nouveaux procédés	Nouveaux produits	Simulation, calculs	Marketing	Organisation	Sans objet (pas de travaux)
Un centre technique public	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Un centre technique privé	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Un laboratoire universitaire	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Un laboratoire d'une grande école	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Entre 2007 et 2010, votre établissement a-t-il bénéficié d'aides à l'innovation (Oséo, ANR, ministère en charge de l'industrie, etc.) ?

☐ Oui ☐ Non

15. En 2010, votre établissement a-t-il bénéficié d'un diagnostic stratégique ? ☐ Oui ☐ Non

16. En 2010, quelle est la nature des éventuels contacts de votre établissement avec l'un des pôles de compétitivité suivants ? :

	Adhésion	Participation à un projet innovant	Sans objet
Itrans	☐	☐	☐
Maud	☐	☐	☐
Up tex	☐	☐	☐
Autre pôle régional	☐	☐	☐
Véhicule du futur	☐	☐	☐
Moveo	☐	☐	☐
ID4car	☐	☐	☐
Autre pôle hors région	☐	☐	☐

17. En 2010, votre établissement est-il certifié ? ☐ ISO 9001/2 000 ☐ ISO 14001 ☐ Non

18. En 2010, combien aviez-vous de salariés dédiés au suivi de la qualité ? ----- salariés

D- Profil de votre établissement

19. Votre établissement est il siège social ?

☐ Oui ☐ Non

20. Votre établissement appartient-il à un groupe ?

☐ Oui, français ☐ Oui, étranger ☐ Non

21. Valorisation de votre activité au 31.12.2009 :

➔ si votre établissement constitue à lui seul une entreprise, indiquer le montant de son chiffre d'affaires hors taxes en milliers d'euros :

---------- milliers d'euros

➔ si votre établissement ne constitue pas à lui seul une entreprise, préciser le niveau auquel vous valoriseriez votre activité en milliers d'euros :

---------- milliers d'euros

Nom de la personne ayant répondu :_____

Fonction exercée dans l'établissement : _____

Merci de nous préciser votre numéro de téléphone : _____

MERCI pour votre collaboration

2. Questionnaire 2011 aux établissements

A- Relations avec la filière automobile

Filière automobile *: il s'agit à la fois des établissements constructeurs automobile, équipementiers, carrossiers et des établissements travaillant pour l'un de ces trois secteurs.*

1. Cocher la proposition qui correspond le mieux à la fonction de votre établissement dans la filière automobile.

□ Mon établissement *fabrique* des pièces constitutives à la demande et selon les instructions d'un donneur d'ordres (une autre entreprise) des pièces ou des produits qui s'intègrent dans son produit fini. Le donneur d'ordres est capable de réaliser le travail lui-même mais fait appel à moi parce que ses capacités de production sont saturées. Cas des sous-traitants de capacité.
□ Mon établissement *fabrique* à la demande et selon les instructions d'un donneur d'ordres (une autre entreprise) des pièces ou des produits qui s'intègrent dans son produit fini. Le donneur d'ordres n'est pas capable de réaliser lui-même ce travail. Cas des sous-traitants de spécialité.
□ Mon établissement *fabrique, fournit* ou *livre* des pièces ou des biens qui ne s'intègrent pas dans le produit fini (machines, outillage, etc.) à un donneur d'ordres (une autre entreprise) sans que ce dernier soit à l'origine de la création de ce produit. Cas des fournisseurs.
□ Mon établissement *réalise des prestations*, sur place ou à distance, comme des études techniques (conseil, recherche, etc.) ou des services opérationnels (maintenance, nettoyage, sécurité, mise à disposition de personnel, transport, logistique) pour un donneur d'ordres (une autre entreprise). Cas des prestataires de services.

2. Cocher la proposition qui correspond le mieux à la position de votre établissement dans la filière automobile.

□ Le donneur d'ordre de mon établissement est un constructeur automobile, je suis un établissement dit de rang 1.
□ Le donneur d'ordres de mon établissement est un autre établissement (ou une entreprise) qui travaille directement pour un constructeur automobile, je suis un établissement dit de rang 2.
□ Le donneur d'ordres de mon établissement est un autre établissement dont le donneur d'ordres est un établissement de rang 2, je suis un établissement de rang 3 ou plus.

3. Valorisation de votre activité au 31.12.2010 :

➔ si votre établissement constitue à lui seul une entreprise, indiquer le montant de son chiffre d'affaires hors taxes en milliers d'euros : ---------- milliers d'euros

➔ si votre établissement ne constitue pas à lui seul une entreprise, préciser le niveau auquel vous valoriseriez votre activité en milliers d'euros : ---------- milliers d'euros

4. En 2010, où se situe votre plus important client en part de chiffre d'affaires ou d'activité « automobile » :

□ Nord-Pas-de-Calais □ Autres régions françaises □ Europe de l'ouest
□ Pays émergents de l'Europe de l'est □ Autres pays

5. En 2010, où se situent vos sous-traitants, prestataires, fournisseurs les plus importants pour vos activités liées à l'automobile ?

□ Nord-Pas-de-Calais □ Autres régions françaises □ Europe de l'ouest
□ Pays émergents de l'Europe de l'est □ Autres pays

6. En 2010, être situé dans une région « automobile » comme le Nord-Pas-de-Calais vous apparaissait être un avantage :

□ décisif □ relatif □ secondaire □ sans objet

7. En 2010, en plus de votre activité principale, avez-vous facturé à vos clients des prestations complémentaires de :

□ Développement □ Conception - prototypage □ Maintenance - SAV □ Autres

Client *: établissement qui vous passe une commande.*

8. En 2010, combien de clients de la filière automobile votre établissement a-t-il facturé ?
□ 1 à 3 clients □ 4 à 9 clients □ 10 clients et plus □ ne sait pas

9. En 2010, quelle part de son chiffre d'affaires ou d'activité votre établissement a-t-il réalisée avec son premier client de la filière automobile? ---- %.

10. Comment qualifiez-vous vos relations contractuelles avec vos clients par rapport au code des bonnes pratiques ?
☐ Très satisfaisantes ☐ Satisfaisantes ☐ Peu satisfaisantes

➔ comment évoluent-elles ?
☐ En voie d'amélioration ☐ Stables ☐ En voie de détérioration

B- Perspectives : les questions qui suivent concernent uniquement l'activité de votre établissement pour le marché automobile.

11. L'état de votre carnet de commandes pour la filière automobile est :
☐ Bon ☐ Moyen ☐ Insuffisant ☐ ne se prononce pas

12. À combien de mois de travail correspond votre carnet de commandes ? ---- mois.

13. Au cours des 12 mois à venir, quelle évolution de votre chiffre d'affaires prévoyez-vous ?
☐ Baisse ☐ Stabilité ☐ Hausse ☐ ne se prononce pas

14. Envisagez-vous une diversification vers d'autres secteurs d'activité que l'automobile ? ☐ Oui ☐ Non
➔ si oui vers quels secteurs :

Industrie des matériels de transport hors automobile	☐
Biens de consommation-équipement du foyer	☐
Biens d'équipement industriels	☐
Construction BTP	☐
Santé	☐
Agro-alimentaire	☐
Autres secteurs	☐

15. Envisagez-vous des alliances ou regroupements avec d'autres entreprises pour développer votre activité ?
☐ Oui ☐ Non

16. Pour vos activités liées à l'automobile, prévoyez-vous dans les 12 prochains mois de recruter des salariés ?
☐ Oui ☐ Non

➔ Si oui, quelles sont les motivations de ces recrutements ? Pensez-vous alors rencontrer des difficultés de recrutement ?

	Motivation des recrutements			Difficulté des recrutements	
	Croissance de votre activité	Turn-over des salariés	Départs en retraite	oui	non
Ouvriers non qualifiés	☐	☐	☐	☐	☐
Ouvriers qualifiés	☐	☐	☐	☐	☐
Agents de maîtrise	☐	☐	☐	☐	☐
Techniciens	☐	☐	☐	☐	☐
Employés	☐	☐	☐	☐	☐
Ingénieurs	☐	☐	☐	☐	☐
Cadres hors ingénieurs	☐	☐	☐	☐	☐

C- Ressources humaines : les questions qui suivent concernent l'ensemble du personnel de votre établissement.

17. En 2010, quels ont pu être les freins à l'adaptation de votre établissement :

Un personnel pas assez qualifié	☐
Des outils de travail mal adaptés	☐
Des contraintes fortes des fournisseurs	☐
Une faible lisibilité de l'environnement économique	☐

18. En 2010, quelle part des cadres de votre établissement est affectée aux tâches suivantes :

Production	Achat	Ingénierie	Commercialisation, prospection, export	Recherche, innovation, conception	Administration, RH, finances	Autres	Total
--- %	--- %	--- %	--- %	--- %	--- %	--- %	**100 %**

19. En 2010, combien d'intérimaires avez-vous employés en moyenne par mois ? ---------- intérimaires par mois.

20. En 2010, votre recours au personnel intérimaire a évolué à la :
□ Baisse □ Stabilité □ Hausse □ ne se prononce pas

D- Rapport à l'innovation, à la certification, à la qualité

21. En 2010, votre établissement a-t-il une activité de développement :
produits : □ Oui en interne □ Oui en partenariat □ Non
process : □ Oui en interne □ Oui en partenariat □ Non

➔ si oui, quelle part du chiffre d'affaires ou d'activité de votre établissement a-t-elle été consacrée à des dépenses de développement de produits, d'innovation ? ----- %.
22. Au cours des 12 mois à venir, quelle évolution prévoyez-vous pour vos dépenses de recherche et développement :
□ Baisse □ Stabilité □ Hausse □ ne se prononce pas

23. En 2010, vos innovations sont-elles protégées ? □ Oui par secret de fabrication □ Oui par dépôt de brevets □ Non □ Ne sait pas

24. En 2010, quels types de travaux votre établissement a-t-il engagés avec les centres ou laboratoires suivants :

	Nouveaux matériaux	Nouveaux procédés	Nouveaux produits	Simulation, calculs	Marketing	Organisation	Sans objet (pas de travaux)
Un centre technique public	□	□	□	□	□	□	□
Un centre technique privé	□	□	□	□	□	□	□
Un laboratoire universitaire	□	□	□	□	□	□	□
Un laboratoire d'une grande école	□	□	□	□	□	□	□

25. Entre 2007 et 2010, votre établissement a-t-il bénéficié d'aides à l'innovation (Oséo, ANR, ministère en charge de l'industrie, etc.) ? □ Oui □ Non

26. En 2010, votre établissement a-t-il bénéficié d'un diagnostic stratégique ? □ Oui □ Non

27. En 2010, quelle est la nature de vos éventuels contacts avec l'un des pôles de compétitivité suivants ? :

	Adhésion	Participation à un projet innovant	Sans objet
Itrans	□	□	□
Maud	□	□	□
Up tex	□	□	□
Autre pôle régional	□	□	□
Véhicule du futur	□	□	□
Moveo	□	□	□
ID4car	□	□	□
Autre pôle hors région	□	□	□

28. En 2010, votre établissement est-il certifié ? □ ISO 9001/2 000 □ ISO 14001 □ ISO TS 16949 □ Non

29. En 2009, combien avez-vous de salariés dédiés au suivi de la qualité ? ------- salariés

30. Selon vous quels sont les 3 points forts de votre établissement aux yeux de vos clients ?

□ Votre capacité d'innovation □ Votre savoir-faire □ Vos moyens techniques

☐ Vos prix ☐ Votre respect de la qualité ☐ Vos délais
☐ Votre proximité géographique ☐ L'ancienneté de votre relation ☐ Votre capacité à devenir fournisseur international

31. En 2010, avez-vous mis en œuvre une démarche lean management ? ☐ Oui ☐ Non

E- Profil de votre établissement

32. Votre établissement est-il siège social ? ☐ Oui ☐ Non

33. Votre établissement appartient-il à un groupe ? ☐ Oui, français ☐ Oui, étranger ☐ Non

34. Votre entreprise dispose-t-elle d'autres implantations : ☐ Oui ☐ Non

➔ Si oui, où se situent-elles :
☐ en France ☐ en Europe de l'Ouest ☐ dans les pays émergents d'Europe de l'Est ☐ en Amérique latine ☐ en Asie ☐ autres pays

➔ Si oui, votre établissement est-il en concurrence avec d'autres sites du même groupe lors du lancement de nouveaux produits ? ☐ oui, français ☐ oui, étrangers ☐ non

35. Avez-vous des projets d'implantation à l'étranger :
☐ oui en Europe de l'Ouest ☐ oui dans les pays émergents d'Europe de l'Est ☐ oui dans le reste du monde ☐ non

➔ Si oui, c'est pour : ☐ Suivre un donneur d'ordres ☐ Baisser les coûts de production ☐ Accéder à de nouveaux marchés

Nom de la personne ayant répondu :_____

Fonction exercée dans l'établissement : _____

Merci de nous préciser votre numéro de téléphone : _____

Merci pour votre collaboration

Annexe 7

Exemple d'une analyse de la concentration dans le secteur de la pharmacie

(Document de travail de l'Insee, exploitation de l'Enquête annuelle d'entreprise (EAE), 1996) *

Les contraintes de compétitivité du marché des produits pharmaceutiques font de la recherche-développement un élément stratégique. Tout d'abord, la structure du chiffre d'affaires présente une prépondérance de la part des « produits-phare ». Il n'est pas rare pour une firme pharmaceutique de réaliser 60 % de son chiffre d'affaires grâce à trois ou quatre « *blockbusters* », qui ont en moyenne dix ans d'existence et qui ne dépasseront pas les quinze ans compte tenu de la durée de protection des molécules dans ce secteur. Les brevets doivent être déposés au moment où la molécule n'est qu'un « candidat médicament », c'est-à-dire avant même les essais sur les animaux. Il se passe ensuite douze ans, en moyenne, selon le type et les résultats des essais cliniques, avant que ce candidat puisse devenir un médicament doté d'une autorisation de mise sur le marché des produits pharmaceutiques.

Par ailleurs, la dépense de R&D est également devenue un argument essentiel de communication des grands groupes pharmaceutiques destinée aux actuels ou futurs actionnaires. Les rapports d'activité des groupes présentent les dépenses de recherche-développement comme un indicateur de nouveaux produits, et donc de futurs profits.

Enfin, il s'agit de la première branche en termes de dépense intérieure de recherche et développement (DIRD) pour l'année 1997 devant des branches qui étaient traditionnellement aux premiers rangs. Elle se singularise en outre par une structure de financement de la R&D particulière : les entreprises financent 91,4 % des dépenses intérieures de R&D contre 78,5 % pour l'ensemble des autres branches, ou 32 % pour l'aéronautique.

Le secteur de la pharmacie est l'un des secteurs industriels où la concentration du chiffre d'affaires reste parmi les plus faibles, même après les nombreux mouvements de fusion-acquisition de ces dernières années qui ne sont vraisemblablement pas encore finis et ce tant en France que dans le monde.

** Cette étude, bien qu'ancienne, présente, à titre d'illustration, ce qui peut être réalisé en termes d'analyse sur un secteur donné*

En France, de récents rapprochements ont concerné des groupes français : Sanofi (Elf) et Synthélabo (l'Oréal) fin 1998, Rhône-Poulenc Rorer et Hoechst Marion Roussel fin 1999 qui a donné naissance à Aventis. Les quatre premiers groupes réalisent 32 % du chiffre d'affaires de la branche pharmacie, alors que dans l'automobile, par exemple, cette part est de 80 %.

Au niveau mondial, le premier groupe pharmaceutique issu de la fusion annoncée des deux géants anglais, Smithkline et Beecham avec Glaxo-Wellcome, sera un groupe européen et occupera 7,5 % du marché mondial en 1997 avec 18,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires pour cette année-là. Les cinq premiers groupes pharmaceutiques représentent 24,5 % du chiffre d'affaires du secteur dans le monde après ces rapprochements, alors que cette concentration correspond à 40 % dans l'informatique, 50 % dans l'automobile et 80 % dans l'aérospatiale (données 1997).

Lorsqu'on compare les chiffres de la concentration du secteur pharmaceutique à ceux d'autres secteurs industriels, et notamment aux secteurs dont le ratio dépenses de R&D sur chiffre d'affaires est particulièrement élevé et proche de celui de l'industrie du médicament (comme l'aéronautique ou l'automobile), on est assez loin d'atteindre les mêmes niveaux de concentration. En 1997, huit groupes, qui sont devenus cinq en l'an 2000, effectuent 53 % de la dépense intérieure de recherche-développement totale dans cette branche en France.

En termes de produits, la concentration augmente

Pour l'année 1997, les cent premiers produits vendus en officine, et les cent premiers produits vendus à l'hôpital, représentent 5 % environ des spécialités humaines remboursables vendues en officines ainsi qu'à l'hôpital et pèsent près de 60 % en valeur de ce marché.

La concentration en termes de produits est plus importante sur le marché domestique que la concentration du chiffre d'affaires de la branche par entreprise (5 % des firmes ayant le chiffre d'affaires le plus important représentent 47 % du chiffre d'affaires réalisé dans ce secteur d'activité).

Analyse des ressources et des dépenses extérieures de l'industrie pharmaceutique

Entre 1974 et 1997, la dépense extérieure de R&D (DERD) des entreprises a progressé plus vite que la dépense interne en R&D (DIRD). On retrouve cette préférence pour l'externalisation des dépenses de recherche dans les poids respectifs qu'occupent DIRD et DERD dans l'ensemble du budget de R&D. En 1974, les dépenses extérieures représentaient 20 % de cet ensemble, en 1997 cette part atteint 30 %.La DERD englobe les dépenses des entreprises vers les administrations (enseignement supérieur, institutions sans but lucratif (ISBL), organismes publics), vers d'autres entreprises en France, et vers l'étranger. Mais, les dépenses vers d'autres entreprises incluent les flux vers les entreprises du groupe ainsi que vers celles n'appartenant pas au groupe. Cette distinction des flux n'est possible qu'à partir de 1982, pour les dépenses dirigées vers des filiales en France, et seulement depuis 1993 pour celles dirigées vers des entreprises du groupe à l'étranger.

La majeure partie de la sous-traitance de la R&D des entreprises pharmaceutiques s'adresse à d'autres entreprises (70 % de la DERD en 1997). Cependant, on observe sur les vingt dernières années (1977-1997) un déplacement vers l'étranger de la dépense extérieure de R&D. C'est cette dernière catégorie qui a progressé le plus rapidement : 18,7 % de croissance en moyenne par an (hors inflation) entre 1977 et 1997, et sa part dans les dépenses extérieures de recherche de la branche pharmacie est passée de 5,0 % en 1977 à 21,3 % en 1997.

Lorsque l'on parle de sous-traitance, on englobe généralement deux conceptions : soit la sous-traitance vers des entreprises pour lesquelles les premières se comportent comme donneuses d'ordre, soit la stratégie de filialisation de centres spécialisés en haute technologie, qui permet aux firmes de concentrer leur potentiel de recherche afin de bénéficier à la fois d'économies d'échelle et de « retombées » (externalités positives de recherche) positives.

La sous-traitance en France concerne surtout des échanges intra-groupes, bien que cette part soit en constante diminution depuis 1982. Ces flux reflètent plutôt une recherche de flexibilité de l'organisation de la recherche au sein de grands groupes qu'un réel appel à une sous-traitance extérieure. La part de cette dernière a été multipliée par plus de deux depuis 1982, passant de 17,7 % des dépenses extérieures dirigées vers des entreprises en France, à 39,6 % en 1997.

Le guide méthodologique « Analyse locale des activités économiques » s'inscrit dans le contexte de la création des Direccte dont les équipes doivent mobiliser et exploiter des connaissances sur l'ensemble des champs d'activités de ces nouvelles directions.

Qu'il s'agisse de favoriser l'accès et le retour à l'emploi, d'anticiper et accompagner les mutations économiques, de soutenir les secteurs stratégiques, de favoriser la dynamique des territoires, de développer les relations sociales, de veiller au bon fonctionnement des marchés, la connaissance – qu'elle soit statistique, d'étude ou de terrain – joue un rôle capital. Ce rôle est précisément d'ajuster ces politiques aux besoins et aux attentes des publics, des entreprises, des territoires et plus largement de tous les acteurs qui, ensemble, caractérisent les contextes locaux.

La mise en synergie des compétences existantes dans les Direccte, au sein des services Études, statistiques, évaluation, des unités territoriales, des services des trois grands pôles qui structurent les Direccte, est une obligation et un atout qu'il convient de conforter en l'outillant sur un plan méthodologique. Le présent guide est conçu pour être utilisé par l'ensemble des agents ayant à réaliser ou à commanditer une analyse sectorielle ou de filière au service de la Direccte.

Ce guide leur apporte une aide à la production d'une étude à tous les moments de sa réalisation : du point de départ permettant de préciser les enjeux, les objectifs et le périmètre de l'étude, au plan détaillé qui permet de conduire pas à pas la réalisation de l'étude. Il présente l'ensemble des éléments qui caractérisent le secteur : données sur les entreprises, créations et défaillances, gestion des ressources humaines, concentration des activités. Il propose des approches pour analyser les types de produits et les processus de production, pour repérer les spécificités du marché du secteur concerné, pour déceler les conséquences des différents types de réglementation ou pour comprendre les pratiques des entreprises en matière de concurrence, de recherche et développement, etc.

L'ambition de ce guide n'est pas d'imposer une démarche systématique mais de proposer une méthode pour l'analyse des activités économiques. Les réponses à des demandes urgentes ne peuvent être exhaustives et, selon les questions posées, le recours aux différents éléments disponibles se concentre sur un nombre limité de sources proposées dans la démarche.

C'est dans cette perspective que s'est inscrite l'élaboration de ce guide à l'initiative de la Commission des études régionales de la Dares.