

Grandes et petites entreprises : plus de complémentarité pour plus de compétitivité

Juillet 2025



Auteurs

Clarisse Magnin

Matteo Pacca

Cassandre Danoux

Hugues Lavandier

Nicolas Maechler

Alexandre Ménard

Pierre de la Boulaye

Olivia White

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier Anu Madgavkar, Matthieu Dussud, Kenza Haddioui, Joëlle Grünberg, Xavier Veillard, Arnaud Tournesac, Kanmani Chockalingam, Martin Bohmert, Amaury Saint Olive, Guillaume Dagorret, Maxandre Hirt, Léo Isaac-Dognin, Xavier Lamblin, Manon Le Roy-Oclin, Céline Joly, Yousra Thadi, Gauthier Bouxin, Lucie Bertholon, Quentin He, Augustin Hochet et Yushi Tournier-Chen.

Table des matières

Synthèse	4
Introduction	10
<hr/>	
1. Les TPE-PME sont vitales pour les économies... et les grandes entreprises	12
Un socle économique en France comme dans le monde	13
Des partenaires incontournables pour les grandes entreprises	17
Des vulnérabilités spécifiques, affectant surtout les PME françaises	18
<hr/>	
2. Les TPE-PME françaises recèlent encore un potentiel de développement de leur productivité au profit de la performance des filières	20
Les TPE-PME françaises parmi les plus productives du monde, mais en retrait par rapport aux grandes entreprises	21
Augmenter la productivité des TPE-PME pour renforcer la compétitivité de la France	26
Les dynamiques collaboratives entre TPE-PME et grandes entreprises, levier majeur d'un développement conjoint de la performance	29
1. Bâtir des stratégies de compétences conjointes	32
2. Renforcer les approches de co-investissement ou d'appui au financement	35
3. Exploiter toute la valeur des architectures ouvertes en matière de R&D et d'accès aux technologies	35
4. Garantir la résilience à l'échelle de la chaîne de valeur, notamment en favorisant l'accès des TPE-PME à de nouveaux marchés	36
<hr/>	
3. Quatre secteurs mettent en lumière les potentiels d'une coopération renforcée au sein des filières françaises	40
CleanTech – Comblent le chaînon manquant des ETI	41
Logiciel – Renforcer l'ancrage local	46
Défense – Fortifier la base industrielle et technologique face aux enjeux du réarmement européen	51
Luxe – Les TPE et PME au cœur de la nécessaire transformation du Luxe français	59
<hr/>	
4. Points de vue d'acteurs	64
<hr/>	
Conclusion	68

Synthèse

Grandes et petites entreprises : plus de complémentarité pour plus de compétitivité

Alors que les tensions commerciales déstabilisent des échanges mondiaux déjà en voie de reconfiguration depuis la crise du COVID-19, le niveau de volatilité dans le commerce et les chaînes de valeur mondiales continue de s'amplifier. Avant même les dernières initiatives protectionnistes américaines, les barrières tarifaires entre États-Unis et Chine avaient déjà été multipliées par 6 entre 2017 et 2024, tandis que le nombre d'interventions gouvernementales sectorielles dans le monde avait crû de 390 %, en conjuguant leurs effets perturbateurs sur les flux transfrontaliers.

Au-delà des risques liés à l'incertitude, aux vulnérabilités opérationnelles, à l'insécurité juridique que génèrent ces chocs en série, ils créent aussi des opportunités de renforcement des filières françaises et européennes. Dans ce mouvement de recomposition des flux économiques, l'impératif de résilience incite bon nombre d'acteurs à rapprocher, dupliquer ou multi-localiser leurs sources d'approvisionnement.

Face à ces mutations accélérées, les TPE-PME nationales et européennes représentent un vivier de fournisseurs alternatifs ou complémentaires pour les grandes entreprises de notre continent, mais aussi celles des autres zones géographiques pour lesquelles l'UE est un marché. Il peut donc y avoir là une occasion de renforcer les écosystèmes productifs de notre économie.

Dans cette optique, le niveau de productivité du tissu de TPE-PME est capital, à la fois pour les fortifier face aux bouleversements mondiaux, et pour en faire les composantes de chaînes de valeur plus solides et compétitives avec les grandes entreprises européennes et françaises.

En effet, s'il est évident que la performance de chacun des maillons – grandes comme petites entreprises – est essentielle pour assurer la compétitivité de leurs productions communes, ce qui est moins intuitif, c'est l'interdépendance très forte entre leurs niveaux de productivité, qui conditionne la réussite et la résilience des filières.

Souvent moins visibles que les grands groupes, les TPE-PME représentent la vaste majorité du tissu économique, mondial et français¹. En dépit de leur rôle crucial, leur productivité peine partout à atteindre celle des grands groupes. Notre rapport explore le potentiel qu'offre une augmentation de cette productivité et propose des pistes de réflexion pour que toutes les entreprises, petites, moyennes ou grandes, puissent en tirer pleinement profit.

¹ Le présent rapport s'appuie, en y ajoutant le cas de la France, sur une étude menée par le McKinsey Global Institute, "[A microscope on Small Businesses, Spotting Opportunities to Boost Productivity](#)", mai 2024. L'étude analyse le paysage des TPE-PME dans 16 économies : 10 économies avancées (à savoir les États-Unis, l'Allemagne, l'Australie, le Royaume-Uni, l'Italie, le Japon, l'Espagne, la Pologne, le Portugal et Israël) et 6 économies émergentes (l'Inde, le Brésil, le Mexique, l'Indonésie, le Nigéria et le Kenya).

Les TPE et PME jouent un rôle économique majeur dans les économies avancées. Dans les 17 pays examinés totalisant plus de 50 % du PIB mondial, elles représentent plus de 90 % des entreprises, génèrent deux tiers de l'emploi et plus de la moitié de la valeur ajoutée dans les secteurs marchands. En France, les TPE-PME représentent l'écrasante majorité des entreprises (99,9 %), pèsent 55 % des emplois et produisent 44 % de la valeur ajoutée.

Les TPE-PME soutiennent la compétitivité des grands groupes. Elles sont déterminantes pour la solidité et la performance des chaînes de valeur qui conditionnent la réussite des grands fleurons nationaux. Elles leur apportent :

- **Un moyen de sécuriser leurs approvisionnements critiques**, susceptible de renforcer leur résilience face aux perturbations, de plus en plus fréquentes, des supply chains mondiales.
- **Des gains d'agilité** leur permettant de répondre avec une réactivité accrue aux mutations brusques de leurs marchés, la proximité géographique réduisant notamment les délais.
- **Une réponse aux évolutions réglementaires**, en particulier concernant les enjeux croissants de souveraineté et d'environnement. Elles disposent d'une capacité à opérer en conformité avec toutes les réglementations en vigueur et avec les normes RSE ou de traçabilité.
- **Des solutions innovantes**, en développant à moindres coûts des innovations de pointe dans des secteurs comme la pharmacie, la technologie et l'énergie. Par leur proximité, elles offrent par ailleurs des garanties solides en matière de connaissance des consommateurs finaux et de protection des données ainsi que de la propriété intellectuelle.

- **Des opportunités de croissance externe** pour les grands groupes qui peuvent les intégrer dans des stratégies d'expansion très ciblées : de fait, dans l'économie française, 60 % des opérations d'acquisition concernent des TPE-PME.

Si les TPE-PME s'imposent comme des acteurs économiques incontournables, elles restent sensiblement moins productives que les grandes entreprises. La France se distingue par un niveau de productivité élevé de ses TPE-PME dans l'échantillon des pays étudiés, devant les États-Unis et le Japon. Cependant, les TPE-PME françaises restent 35 % moins productives que les grandes entreprises du pays, alors que le différentiel n'excède pas 16 % au Royaume-Uni. Comparativement aux autres pays, ce sont les moyennes entreprises (50 à 249 salariés) – plus que les petites entreprises (10 à 49 salariés) – qui, en France, peinent à gagner en productivité. Elles se trouvent exposées à quatre principaux freins : la capacité à attirer et développer les talents, l'accès au capital, les ressources en R&D et technologie ainsi que l'accès aux marchés.

Ceci explique sans doute que la difficulté pour les TPE-PME de passer à l'échelle s'avère plus forte en France que dans d'autres économies avancées : notre pays ne compte que 5 800 ETI, soit 27 % de moins que l'Italie (qui en compte 8 000), 42 % de moins que le Royaume-Uni (10 000) et 2 fois moins que l'Allemagne (12 500). Surtout, aucune des PME françaises n'est parvenue à se hisser parmi les très grandes entreprises cotées au cours des 25 dernières années². Par comparaison, 18 % des plus grandes entreprises du Royaume-Uni, 10 % de celles de l'Allemagne et 5 % de celles de l'Italie ont été des PME entre 2000 et 2025.

² Cette analyse est fondée sur les entreprises représentant les plus grandes capitalisations de chacun des pays (c'est-à-dire les entreprises pesant 87 % de leur place boursière nationale). Pour la France, cette catégorie correspond aux 45 plus grandes entreprises du SBF120 et, pour l'Allemagne, aux 36 premières entreprises du DAX. S'agissant de la France, aucune des 45 entreprises considérées n'a compté moins de 250 salariés au cours des 25 dernières années.

Face à ces défis, une collaboration renforcée entre grandes et petites entreprises apparaît comme un vecteur essentiel d'amélioration de l'écosystème économique dans son ensemble.

D'une part, c'est un moyen particulièrement efficace de renforcer la productivité, certes globalement élevée mais très hétérogène, des TPE-PME. Surtout, c'est l'opportunité pour ces dernières de gagner en échelle pour combler le déficit d'ETI qui fragilise le tissu français. Augmenter le niveau de productivité des TPE-PME en France pour atteindre celui du quartile supérieur des économies avancées équivaldrait à une hausse de 2 % du PIB français, soit un gain de 58 Mds€ chaque année. Les réalités diffèrent nettement d'un secteur à l'autre, et ceux où les marges d'amélioration s'avèrent les plus élevées pour la France sont avant tout les services aux particuliers, le commerce, les services professionnels et l'industrie manufacturière (qui totalisent à eux quatre plus de 80 % des gains potentiels), ainsi que la construction et les secteurs de l'information et de la communication.

Les grandes entreprises ont un rôle significatif à jouer pour stimuler la productivité collective.

Notre analyse démontre statistiquement que les gains de productivité des TPE-PME et des grandes entreprises vont de pair. Comme dans la plupart des pays, on observe en France une forte productivité relative des TPE-PME opérant dans les secteurs B2B, qui n'ont que 29 % d'écart de productivité avec les grandes entreprises, contre 37 % pour celles qui ont des activités B2C, soit un différentiel de 8 points de pourcentage. Développer les dynamiques collaboratives avec les grandes entreprises permettrait donc aux TPE-PME françaises, dans une logique gagnant-gagnant, d'améliorer leur productivité tout en renforçant la performance des grands groupes.

Quatre axes majeurs peuvent être envisagés pour établir entre elles de véritables "partenariats de compétitivité" :

- **Bâtir des stratégies de compétences conjointes**, alors que seules 30 % des TPE-PME disposent de programmes de formation de leurs collaborateurs contre 70 % des grandes entreprises et que leurs difficultés à embaucher sont élevées : les très petites entreprises françaises comptent 3 fois plus d'emplois vacants que celles de plus de 10 salariés.

- **Renforcer les approches de co-investissement ou d'appui au financement.** À l'échelle globale, les TPE-PME ont 1,5 fois moins accès aux prêts bancaires, et sont 2 fois plus nombreuses à considérer l'accès aux financements comme leur principal obstacle.

- **Exploiter toute la valeur des architectures ouvertes en matière de R&D et d'accès aux technologies.** Les TPE-PME ne sont que 17 % à avoir pu investir en R&D sur les douze derniers mois contre 31 % pour les grandes entreprises, et elles sont 2 fois moins équipées en technologies, aussi bien génériques qu'avancées.

- **Garantir la résilience à l'échelle de la chaîne de valeur, notamment en favorisant l'accès des TPE-PME à l'export.** Les PME françaises servent 2 fois moins les marchés étrangers que leurs homologues britanniques ou italiennes.

Nous avons approfondi notre analyse pour 4 secteurs sur lesquels la France se différencie, et où le potentiel d'amélioration de productivité pour la filière est important :

1. **CleanTech** : L'écosystème français est riche d'innovations avancées – comment lever les freins à son expansion lors du passage de la phase pilote à l'industrialisation et l'export ?
2. **Logiciel** : 20 000 PME françaises opèrent en cloud computing, IA, cybersécurité et logiciels – comment les rendre attractives face aux solutions digitales internationales établies ?
3. **Défense** : L'augmentation des capacités et de la cadence de production est cruciale pour atteindre les objectifs nationaux et européens. Les 4 500 TPE-PME qui fournissent des composants et systèmes aux grands maîtres d'œuvre tels qu'Airbus, Dassault Aviation, Thales et Safran sont en première ligne.
4. **Luxe** : Avec 615 000 emplois et 150 Mds€ de chiffre d'affaires, le secteur du Luxe français est un pilier économique avec de grandes valeurs du CAC40, comme LVMH et Hermès, soutenues par un réseau dense de PME qui va devoir évoluer face à une concurrence internationale accrue et une évolution des attentes clients – vers la digitalisation, la réation d'expériences, et la transition écologique.

Miser sur l'écosystème fertile des TPE-PME en amplifiant leurs gains de productivité s'avère une voie prometteuse pour renforcer simultanément la résilience, la souveraineté et la compétitivité des acteurs économiques français. Face aux grandes entreprises internationales concurrentes, les logiques de coopération (co-investissements, formations conjointes des collaborateurs, partage de bonnes pratiques, appui à l'exportation...), plutôt qu'un pur rapport de force auquel se réduit parfois le lien client-fournisseur, amélioreraient la performance des filières françaises. Elles exploiteraient au mieux la complémentarité des atouts que leur taille confère à chacune des catégories d'entreprises : l'agilité, la vitesse d'exécution, la spécialisation de pointe, l'ancrage local pour les plus petites, combinés à la solidité, la capacité de projection sur le long terme, l'aptitude à mobiliser des ressources et l'accès aux marchés mondiaux pour les plus grandes.

La France est reconnue pour ses grandes entreprises

5^{ème} nation
dans le classement
Fortune Global 500
des plus grandes
entreprises

*Derrière la Chine,
les États-Unis, le Japon
et l'Allemagne*

Elles représentent :

» **56 %**
de la valeur ajoutée

» **45 %**
de l'emploi dans les secteurs
marchands

Pourtant, ses plus petites entreprises ont également un poids majeur et sont essentielles pour les grandes entreprises

99 %
des entreprises
en France sont
des TPE-PME

vs.

90 %
dans les
économies
avancées

Les TPE-PME représentent :

55 %
des emplois
marchands

vs.

70 %
dans les
économies
avancées

Elles sont déterminantes dans la compétitivité des grandes entreprises, à travers 5 types d'apports :



Un moyen de sécuriser leurs approvisionnements critiques



Une garantie de conformité réglementaire



Des gains d'agilité



Des solutions innovantes

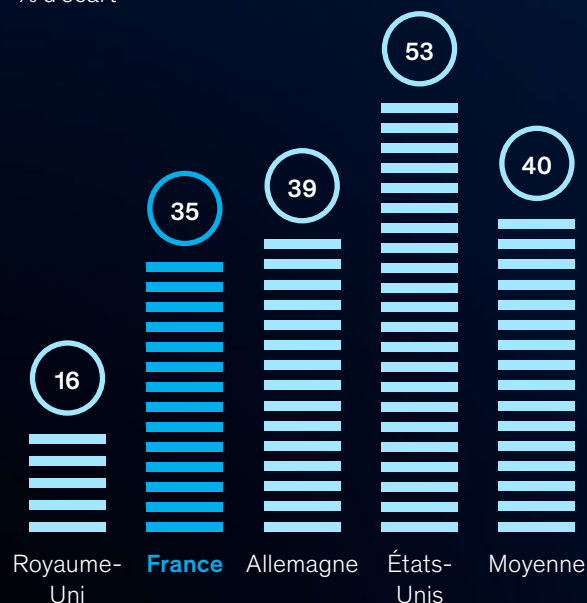


Des opportunités de croissance externe

Les TPE-PME françaises sont également parmi les plus productives au monde, mais peinent à croître

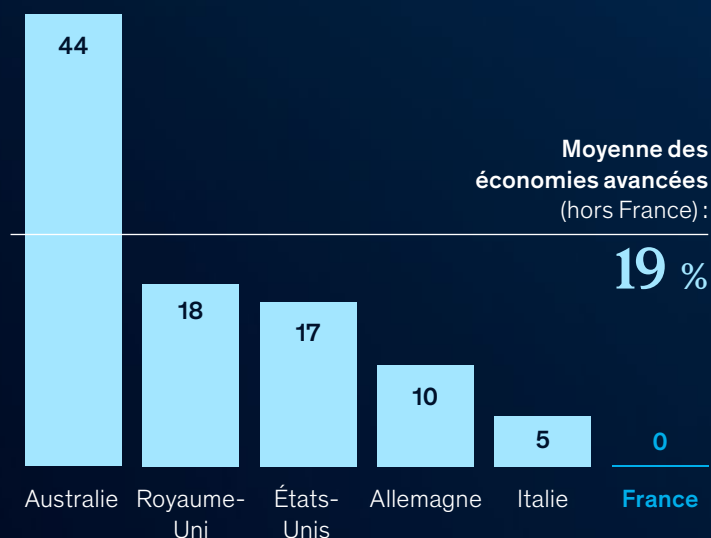
Leur écart de productivité avec les grandes entreprises est moindre...

% d'écart



... mais elles peinent à passer à l'échelle

Part des entreprises "passées à l'échelle" par pays, part des très grandes entreprises cotées en 2022 qui ont été des TPE-PME depuis 2000, %



4 axes

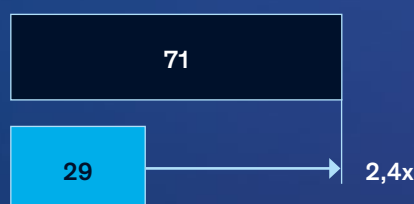
de coopération entre
petites et grandes entreprises
pour booster leur croissance
et leur compétitivité communes



■ Grandes entreprises
■ TPE-PME

Capital humain

Formation de la main-d'œuvre :
part des entreprises proposant
des programmes de formation (%)

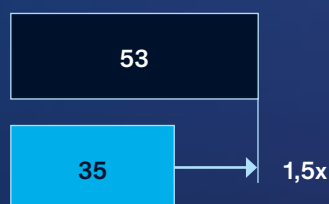


Bâtir des
stratégies de
compétences
conjointes

1

Capital financier

Accès au financement :
part des entreprises recourant
aux prêts bancaires pour
financer leur trésorerie (%)

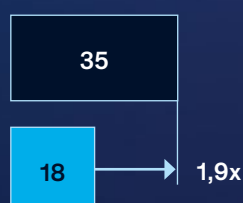


Renforcer
les approches de
co-investissement
ou d'appui au
financement

2

Innovation et technologies

**Adoption des technologies
avancées :** part des
entreprises utilisant l'IA (%)

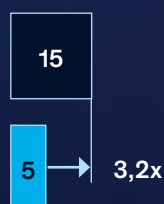


Exploiter toute la valeur
des architectures ouvertes
en matière de R&D et
d'accès aux technologies

3

Connexion au commerce international

Accès aux marchés mondiaux :
part des exportations directes
dans le total des ventes (%)



Garantir la résilience à
l'échelle de la chaîne de valeur,
notamment en favorisant
l'accès des TPE-PME à de
nouveaux marchés

4



Introduction

A l'échelle mondiale, les TPE-PME constituent l'épine dorsale des économies, aussi bien avancées qu'émergentes. Dans les 17 pays totalisant plus de 50 % du PIB mondial que nos travaux de recherche³ ont examinés, elles représentent la moitié de la valeur ajoutée totale et surtout une très large majorité de l'emploi dans les secteurs marchands : les deux tiers dans les économies matures, et même les quatre cinquièmes dans les pays émergents. Elles soutiennent également l'avantage concurrentiel des grands groupes : les TPE-PME sont en effet déterminantes pour la solidité et la performance des filières ou chaînes de valeur qui conditionnent la réussite des grands fleurons nationaux. À ce titre, les TPE-PME sont une composante essentielle de la compétitivité à l'échelle d'un pays.

Le constat est le même en France, où plusieurs secteurs essentiels sont portés par le dynamisme des TPE-PME, qui contribuent ainsi aux succès du pays sur les marchés internationaux.

C'est particulièrement le cas du Luxe. Dans ce secteur, qui génère 59 Mds€ d'exportations, soit près de 12 % des exportations de biens de la France, les PME sont surreprésentées : 92 % de la branche textile et 90 % de la maroquinerie de luxe⁴. Le réseau qu'elles tissent supporte la performance de groupes majeurs comme LVMH, Kering, Hermès et L'Oréal. Pour eux, elles sont garantes de savoir-faire d'excellence, cultivés souvent au sein d'entreprises familiales perpétuant des métiers d'art, et elles sont aussi gages d'un niveau exceptionnel d'exigences en matière de qualité. Au-delà, elles participent aux approches innovantes des acteurs du Luxe en matière de personnalisation de l'expérience, notamment par le recours aux technologies les plus avancées.

³ Le présent rapport s'appuie, en y ajoutant le cas de la France, sur une étude menée par le McKinsey Global Institute, "[A microscope on Small Businesses. Spotting Opportunities to Boost Productivity](#)", mai 2024. L'étude analyse le paysage des TPE-PME dans 16 économies : 10 économies avancées (à savoir les États-Unis, l'Allemagne, l'Australie, le Royaume-Uni, l'Italie, le Japon, l'Espagne, la Pologne, le Portugal et Israël) et 6 économies émergentes (l'Inde, le Brésil, le Mexique, l'Indonésie, le Nigéria et le Kenya).

⁴ Conseil National de l'Industrie, "[Contrat stratégique de filière Mode et Luxe 2023-2027](#)", mars 2023.

La contribution décisive des TPE et PME se retrouve également dans le secteur de la Défense. La base industrielle et technologique de défense française se compose de plusieurs grandes têtes de filières (notamment Airbus, Thales, Safran, Dassault Aviation, KNDS France, MBDA, Arquus, Naval Group), appuyées par un large bataillon de 4 500 PME⁵. Le profil type de l'entreprise de défense en France est une PME d'environ 50 salariés, réalisant 6 à 8 M€ de chiffre d'affaires dont moins de 20 % pour l'industrie de la défense⁶. Dans ce secteur qui compte aujourd'hui 220 000 emplois, soit autant que l'automobile, la France s'est hissée au deuxième rang mondial des exportateurs et totalise plus de 10 % des exportations globales⁷. La réussite des entreprises françaises de la défense repose fortement sur les capacités d'innovation et l'agilité des petites structures, capables de répondre aux besoins spécifiques de production en petites séries de matériels de pointe, ou encore de savoir-faire rares en matière de forge et usinage de très haute précision.

Si ces exemples démontrent que les TPE-PME peuvent s'imposer comme des acteurs majeurs de leur secteur et gagner des parts de marché à l'international, elles restent dans l'ensemble sensiblement moins productives que les grandes entreprises – et ce, dans tous les pays étudiés. Réduire cet écart de productivité représente un potentiel considérable, à la fois pour les TPE-PME elles-mêmes, mais aussi pour les grandes entreprises et l'ensemble de l'économie. À l'échelle internationale, permettre à l'ensemble des TPE-PME de réduire leur écart de productivité avec les grandes entreprises au niveau des meilleures pratiques équivaldrait, en moyenne, à 5 % du PIB au sein des économies avancées. À l'échelle française, le potentiel s'établirait à 2 % du PIB, soit l'équivalent de 58 Mds€ chaque année.

Au regard de leurs homologues internationales, comment se situent la contribution à l'emploi et la valeur ajoutée des TPE-PME françaises et leur niveau de productivité, absolu et rapporté à celui des grandes entreprises ? Comment peuvent-elles renforcer leur dynamisme, en particulier à travers leur coopération avec les grands donneurs d'ordres des chaînes de valeur ? C'est à ces interrogations que s'attache à répondre ce rapport qui entend ainsi mettre en lumière les contours de ce que pourrait être un "partenariat de compétitivité" renforcé entre acteurs économiques. À travers des logiques de filières plus développées, les entreprises peuvent accélérer une dynamique gagnant-gagnant : elles alimenteraient les gains de productivité pour les TPE-PME, tout en renforçant la compétitivité des grands groupes.

⁵ Gouvernement français, "[Financement de la Base Industrielle et Technologique de Défense](#)", mars 2025.

⁶ *Ibid.*

⁷ Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), "[Trends in international arms transfers, 2023](#)", mars 2024.



1 Les TPE-PME sont vitales pour les économies et les grandes entreprises

Un socle économique en France comme dans le monde

Les TPE-PME jouent un rôle économique majeur dans l'ensemble des économies avancées étudiées : celles-ci représentent plus de 90 %

des entreprises, génèrent deux tiers de l'emploi dans les secteurs marchands et 54 % de la valeur ajoutée (voir Encadré 1).

Encadré 1

Périmètre de l'étude menée par le McKinsey Global Institute

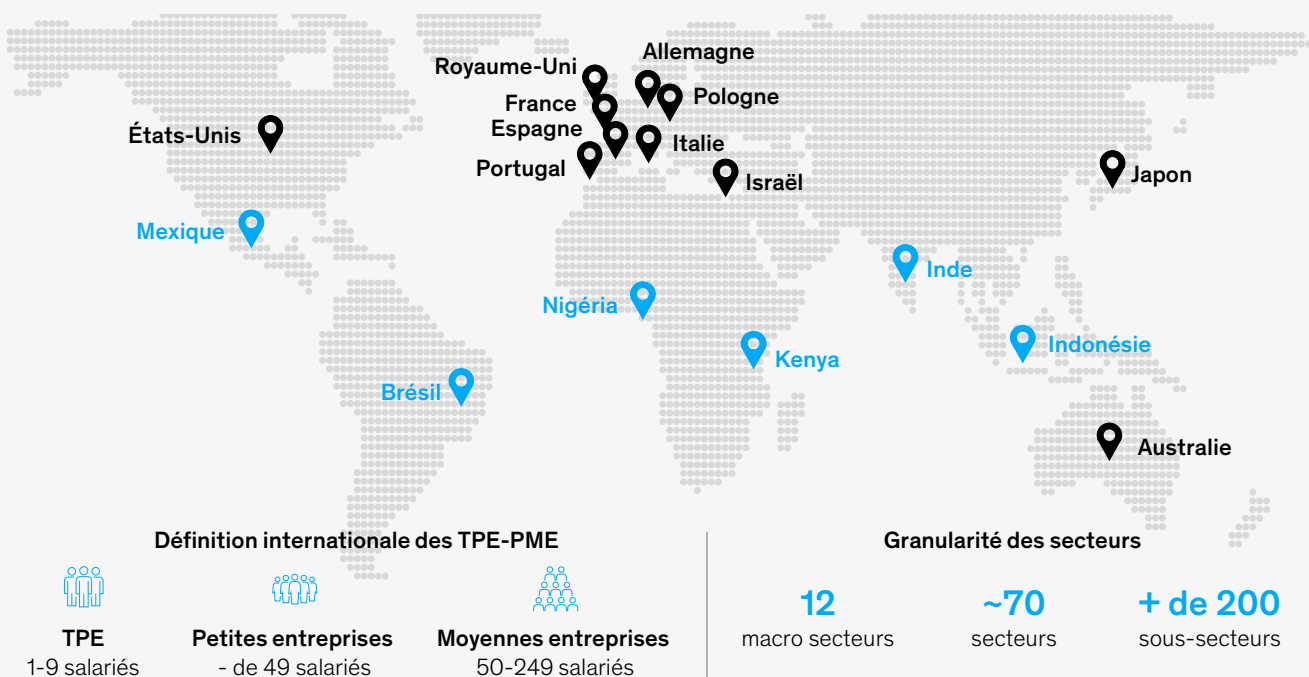
Le McKinsey Global Institute a agrégé un ensemble de données détaillées sur les micro, petites et moyennes entreprises (TPE-PME) ainsi que sur les grandes entreprises, couvrant 12 grands secteurs, 68 sous-secteurs de niveau 2 et plus de 200 sous-secteurs de niveau 3 dans 17 pays aux niveaux de revenus variés, représentant plus de 50 % du PIB mondial.

Ce groupe de pays, classé par PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat en dollar constant de 2021, comprend six économies émergentes et onze économies avancées, ces dernières formant la base de référence de ce rapport : la France, les États-Unis, l'Allemagne, l'Australie, le Royaume-Uni, l'Italie, Israël, le Japon, l'Espagne, la Pologne et le Portugal⁸.

La définition des TPE-PME variant parfois entre les pays, notre étude a adopté un critère commun d'effectifs salariés pour les définir et pouvoir ainsi procéder à des comparaisons internationales.

⁸ Pour plus de détails sur l'approche méthodologique et les enseignements à l'échelle de l'ensemble des économies analysées, voir McKinsey Global Institute, "[A microscope on Small Businesses, Spotting Opportunities to Boost Productivity](#)", mai 2024.

Nous avons analysé les TPE-PME dans 17 économies différentes



Note : l'année de disponibilité des données varie selon les pays, allant de 2016 à 2019. L'analyse exclut certains secteurs majeurs : Agriculture, Services financiers, Immobilier, entre autres.

McKinsey & Company

En France, elles représentent 99,9 % de l'ensemble des entreprises du pays. Elles emploient 55 % des salariés des secteurs marchands et génèrent 44 % de la valeur ajoutée nationale (Figure 1).

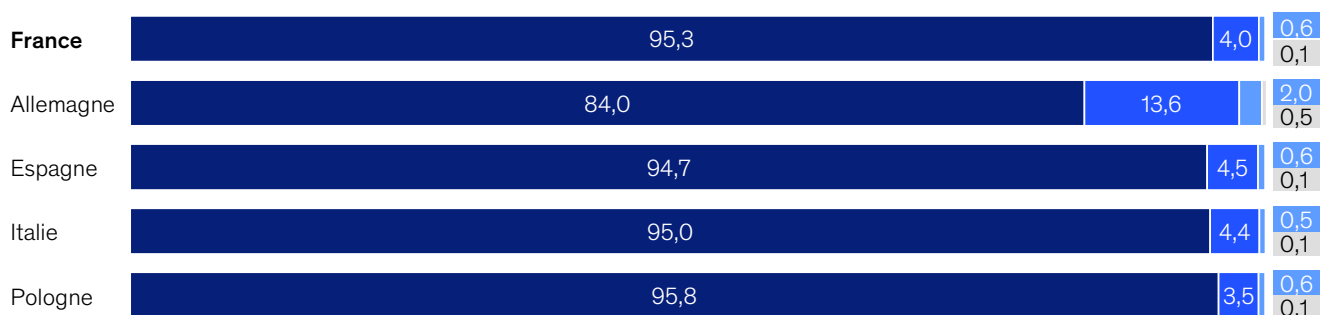
Figure 1

Les TPE-PME au cœur de toutes les grandes économies européennes

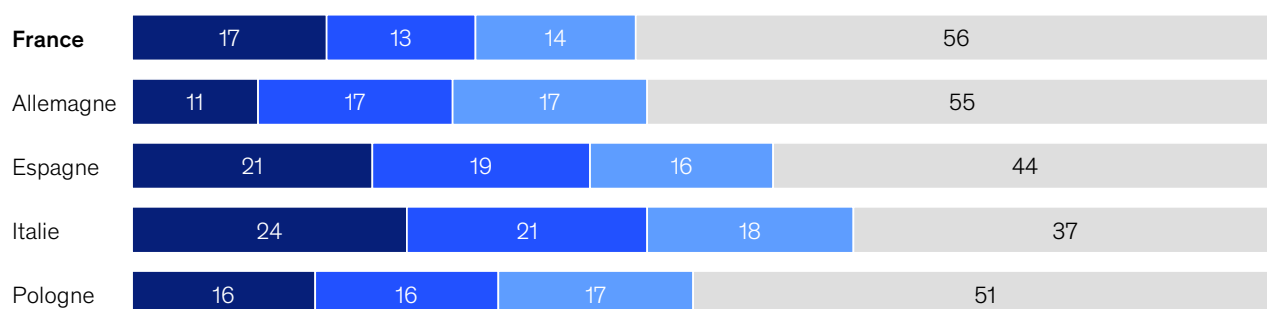
Pourcentage

■ TPE : 1-9 salariés ■ PE : 10-49 salariés ■ ME : 50-249 salariés ■ Grandes entreprises : + de 250 salariés

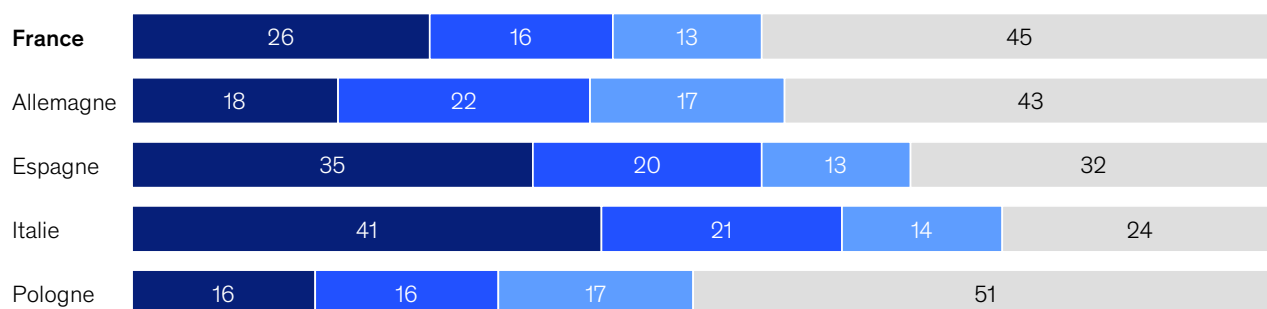
Nombre d'entreprises



Part de la valeur ajoutée



Part de l'emploi



Source : données Eurostat

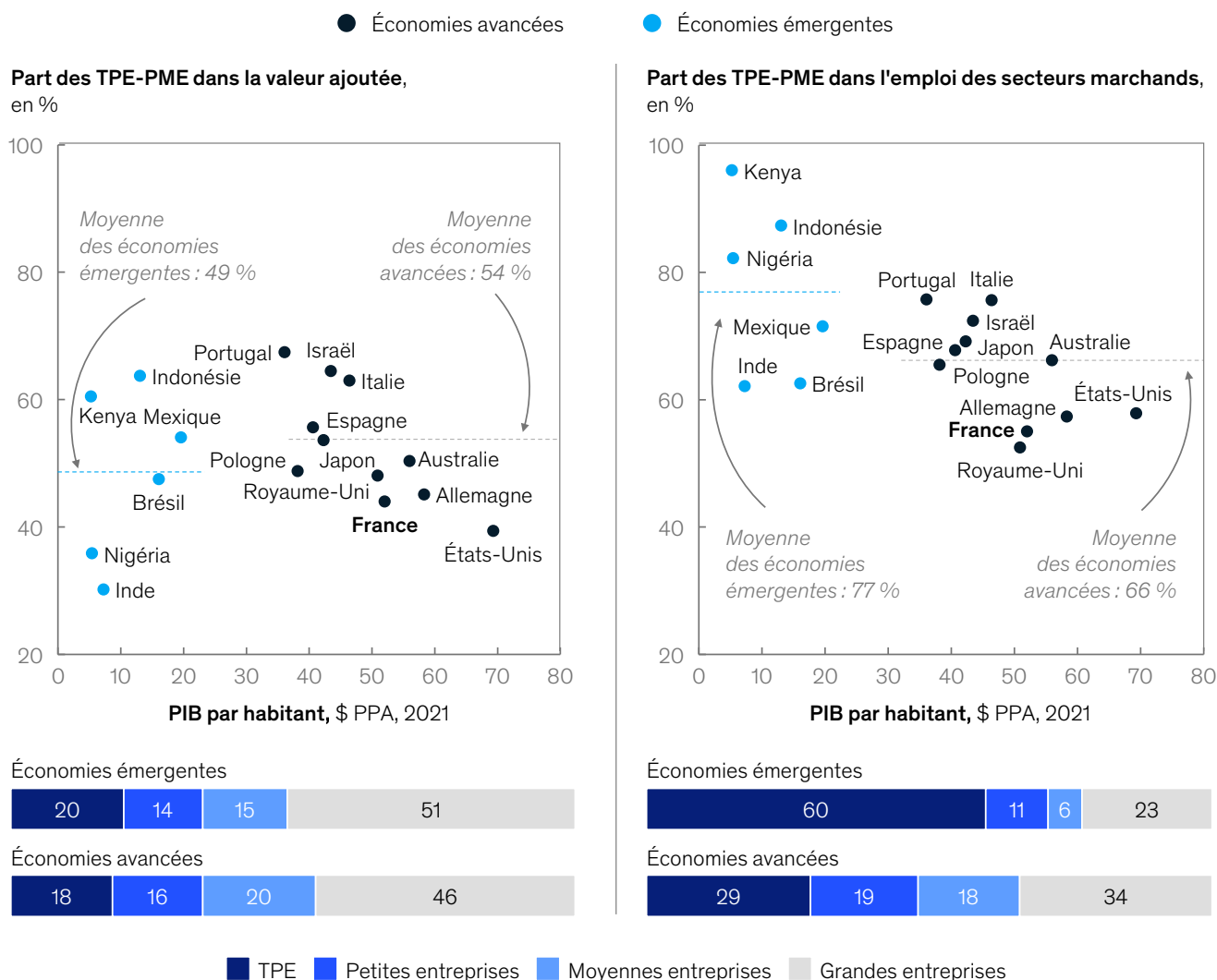
McKinsey & Company

Sur la double dimension de la contribution à la valeur ajoutée et à l'emploi, il existe des disparités entre pays (Figure 2). En Italie, au Portugal ou en Israël, la part des TPE-PME dans la valeur ajoutée dépasse les 60 %, tandis qu'aux États-Unis, elle est inférieure à 40 %. La France (44 %) se situe, comme l'Allemagne (45 %), dans les proportions basses parmi les économies avancées, et bien en-deçà de la moyenne de 54 %. De même, en matière d'emploi, la part des TPE-PME s'échelonne entre 76 % en Italie et 52 % au

Royaume-Uni en passant par 57 % en Allemagne. La France (55 %) se situe là encore dans le bas du peloton, 11 points en-dessous de la moyenne des économies avancées (66 %). On peut également relever que le poids des moyennes entreprises – comptant entre 50 et 249 salariés – est sensiblement plus faible en France que dans la moyenne des économies développées, à 13 % contre 18 % de l'emploi et à 14 % contre 20 % de la valeur ajoutée.

Figure 2

Contribution des TPE-PME à l'emploi et à la valeur ajoutée dans les divers pays



Source : McKinsey Global Institute, "A Microscope on Small Businesses", mai 2024

McKinsey & Company

Le poids des TPE-PME françaises dans le tissu économique varie fortement d'un secteur à l'autre. Elles représentent environ trois quarts des travailleurs et de la valeur ajoutée dans l'hôtellerie-restauration et les services professionnels, par exemple. Elles comptent pour plus de la moitié des travailleurs et de la valeur ajoutée dans les secteurs de la construction ainsi que du commerce de détail et de gros. Mais, dans l'industrie manufacturière, elles ne pèsent que 40 % de l'emploi et 27 % de la valeur ajoutée et, dans le secteur des transports, ces taux chutent à 34 % et 20 % respectivement (Figure 3).

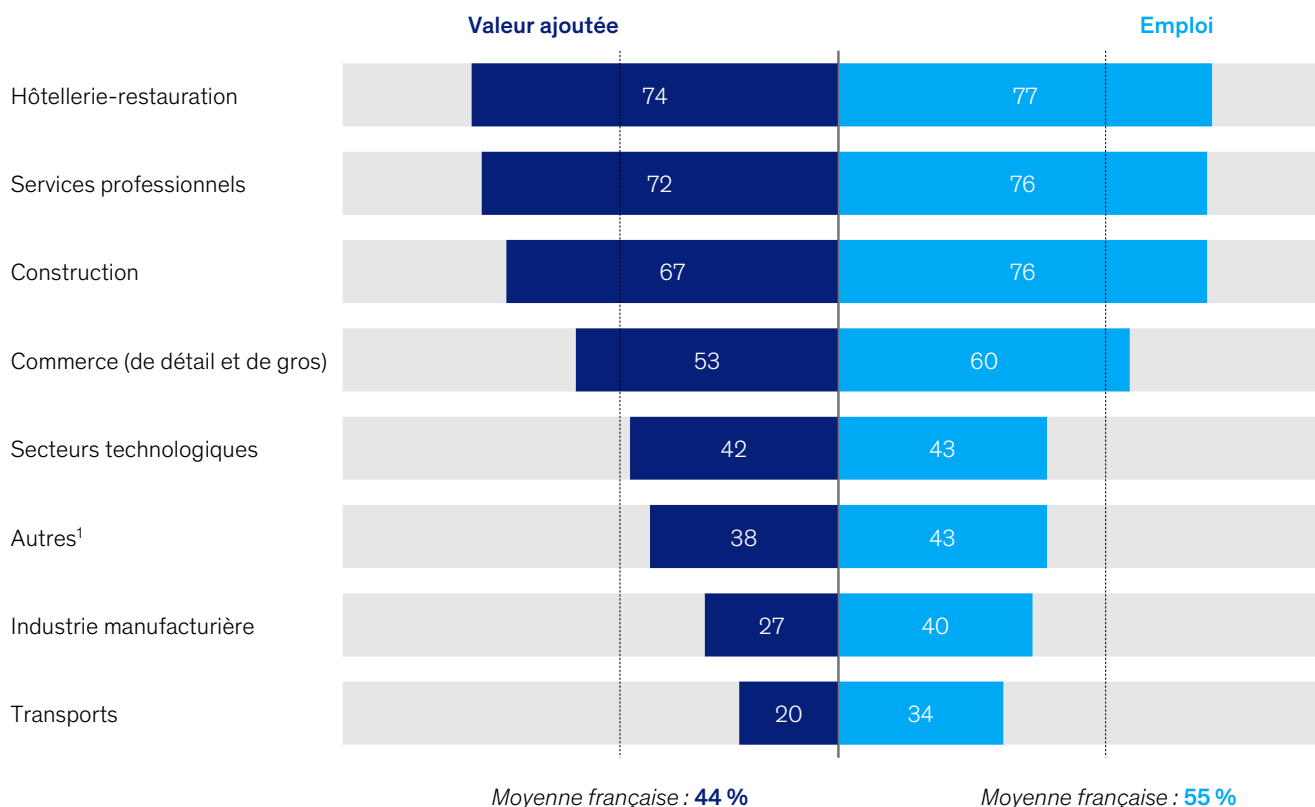
Au-delà des disparités dans les contributions à l'emploi et à la valeur ajoutée, ce sont les différentiels entre ces deux proportions qui varient fortement entre les grands secteurs. Ainsi les TPE-PME des secteurs technologiques représentent une part quasi équivalente de l'emploi et de la valeur ajoutée (avec un différentiel inférieur à 2 p.p), tandis que l'écart entre ces deux valeurs atteint 13 p.p dans l'industrie et même 14 p.p dans les transports. Or ces phénomènes ne s'observent pas dans tous les pays. En Allemagne, les contributions des TPE-PME sont comparables à celles de la France pour ce qui concerne l'industrie manufacturière, mais elles sont supérieures pour les TPE-PME du transport, qui représentent 47 % de l'emploi et 46 % de la valeur ajoutée du secteur⁹ (contre, respectivement 34 % et 20 % en France).

⁹ Voir McKinsey Global Institute, "[A microscope on small businesses: The productivity opportunity by country](#)", mai 2024.

Figure 3

Le poids des TPE-PME varie sensiblement entre les grands secteurs de l'économie française

Part des TPE-PME sur le périmètre étudié, %



¹ La catégorie "Autres" comprend les activités extractives, les services aux collectivités et les services administratifs.

Des partenaires incontournables pour les grandes entreprises

Au-delà de leur importance pour l'ensemble de l'économie, les TPE-PME représentent également un actif essentiel au succès des grandes entreprises. Celles-ci s'appuient très largement sur le vivier des entreprises de plus petite taille qui constituent des maillons cruciaux de leur chaîne de valeur.auprès des TPE-PME, les grandes entreprises peuvent trouver :

Un moyen de sécuriser leurs approvisionnements critiques.

Un approvisionnement diversifié et local de produits, services et données, réduisant ainsi la dépendance à des fournisseurs uniques ou étrangers, renforce la résilience des grandes entreprises face aux perturbations de plus en plus fréquentes des chaînes d'approvisionnement mondiales¹⁰. L'opportunité est particulièrement forte dans l'industrie, où les 25 000 PME françaises composent un vivier particulièrement riche. Ces entreprises délocalisent peu et représentent une part majeure des forces vives industrielles du pays : 85 % d'entre elles ont la totalité de leurs sites de production en France, et seules 1,5 % produisent totalement hors de nos frontières¹¹. À ce titre, à la suite du choc de la crise du COVID-19 ayant mis en lumière les difficultés d'approvisionnement pour plusieurs principes actifs pharmaceutiques, ce sont des PME qui ont été mises à contribution pour recréer sur le sol français et de façon pérenne des capacités de production. Plusieurs d'entre elles (Isophene, Benta Lyon, Zach System, Adhex Pharma...) portent les 300 M€ d'investissements et les 14 projets de relocalisation en France de la fabrication de médicaments essentiels (paracétamol et médicaments oncologiques notamment) en sous-traitance des laboratoires pharmaceutiques¹².

Une réponse aux évolutions réglementaires.

Un recours accru des grandes entreprises au tissu national de TPE-PME pourrait être la conséquence des modifications récentes de la régulation, aussi bien au niveau français qu'europpéen. Ainsi, la notion de souveraineté économique s'est largement étendue au cours des dernières années en France au-delà du seul secteur de la sécurité nationale et de la défense. Au cours des 10 dernières années, les activités soumises à un contrôle préalable des investissements étrangers sont passées de 1 à 12¹³, en s'étendant à des secteurs tels que la sécurité alimentaire, le stockage d'énergie, l'intelligence artificielle et les technologies quantiques, les biotechnologies, les technologies de décarbonation. De même, la mise en place de la taxation carbone aux frontières de l'UE ou encore l'obligation de déclarer les émissions de scope 3, tendent à inciter les grandes entreprises à faire appel à des sous-traitants géographiquement proches.

Des gains d'agilité. La rapidité et la flexibilité opérationnelle qu'offre leur taille restreinte fait des TPE-PME des partenaires privilégiées pour permettre aux grands groupes de réaliser des adaptations rapides face aux marchés ou aux attentes de leurs clients. Certaines grandes banques françaises ont ainsi eu recours à des TPE-PME pour développer leurs activités en ligne. De façon générale, le secteur financier tend à privilégier les partenariats avec des startups pour répondre à des demandes de niche ou des services pointus à fort contenu technologique (finance ou assurance embarquée, blockchain, services en crypto-monnaie...) avec des modes d'interaction différents : acquisitions, alliances stratégiques, incubations, architectures ouvertes...

¹⁰ Voir McKinsey, "[Quels nouveaux visages pour la mondialisation ? S'adapter à la reconfiguration des flux mondiaux](#)", juillet 2024.

¹¹ Bpifrance, "[La réalité des PME et ETI industrielles face aux mouvements de délocalisation et de relocalisation](#)", janvier 2022.

¹² Direction Générale des Entreprises, "[France 2030 : accélérer la relocalisation des médicaments essentiels](#)".

¹³ Direction générale du Trésor, "[Les secteurs d'activités dans lesquels les investissements sont soumis à autorisation préalable](#)".

Des solutions innovantes. Dans des secteurs comme l'industrie pharmaceutique, la technologie ou l'énergie, bon nombre des solutions de pointe sont développées par des entreprises de moins de 250 salariés. Ainsi, 44 % des demandes de brevets en technologie médicale en France¹⁴ proviennent des PME. Le phénomène est encore plus marqué dans le secteur informatique, dans lequel 58 % des demandes de brevets sont déposées par des PME.

Des opportunités de croissance externe.

La relation entre grandes entreprises et TPE-PME ne se limite pas à la sous-traitance. Les TPE-PME sont aussi un vivier de cibles d'acquisition pour alimenter la croissance inorganique des grandes

entreprises, tandis qu'elles-mêmes y trouvent l'opportunité de changer de dimension. Ainsi, plus de 60 % des opérations d'acquisitions en France ayant fait l'objet d'une information publique sont inférieures à 100 M€¹⁵ et concernent donc des rachats de petites entités. Parmi les acteurs du CAC 40, on peut ici citer le cas de Legrand, qui a fait de sa stratégie d'acquisition ciblée de petits acteurs l'un des moteurs historiques de son développement : le groupe a acquis 31 entreprises depuis 2020, dont 9 pour la seule année 2024¹⁶.

Des vulnérabilités spécifiques, affectant surtout les PME françaises

Même si elles font figure de maillon fort de l'emploi et de la valeur ajoutée, les TPE-PME affichent des fragilités particulières au regard des grandes entreprises. Certaines de ces difficultés sont communes à tous les pays étudiés. Elles tiennent aux limites auxquelles sont confrontées les TPE-PME sur quatre axes déterminants : la capacité à attirer et développer les talents, l'accès au capital, les ressources en R&D et technologie et enfin l'accès aux marchés¹⁷. Toutefois, des vulnérabilités supplémentaires sont particulièrement observables en France.

L'une d'entre elles touche les TPE comme les PME :

Une exposition plus forte aux chocs conjoncturels.

Les TPE-PME sont particulièrement touchées par les défaillances d'entreprises en France. Sur les 66 000 entreprises ayant déposé le bilan sur l'ensemble de l'année 2024, elles étaient 92 % à compter moins de 250 salariés¹⁸.

Quatre vulnérabilités propres aux PME françaises :

1. Une moindre faculté à investir. Alors qu'elles totalisent 21 % du chiffre d'affaires total des secteurs marchands, les PME ne représentent que 17 % des investissements corporels bruts en France, contre 62 % pour les grandes entreprises¹⁹. Les TPE, quant à elles, ne rencontrent pas les mêmes obstacles, puisqu'en réalisant 13 % du CA de l'ensemble des entreprises, elles parviennent à atteindre une part de 21 % des investissements.

2. Un niveau de rentabilité limité par rapport à toutes les autres catégories d'entreprises.

Le taux de marge médian des PME françaises s'établit à 18,6 %, soit un excédent brut d'exploitation inférieur à celui des grandes entreprises (20,8 %) et nettement en-deçà de celui des ETI (25 %). Plus surprenant, la rentabilité des PME est largement plus basse de celle des TPE, qui s'élève pour sa part à

¹³ Institut National de la Propriété Intellectuelle, "[Dynamique des ETI et des PME françaises déposantes de brevets 2019 – 2023](#)", novembre 2024.

¹⁴ Capital IQ, mars 2025.

¹⁵ Publications annuelles depuis 2020, site institutionnel du [groupe Legrand](#).

¹⁷ Voir *infra* p.33.

¹⁸ Banque de France, "[Défaillances d'entreprises - 2025-01](#)", février 2025.

¹⁹ Insee, "[Caractéristique des entreprises](#)", données pour l'année 2022.

25,5 %²⁰. Ces chiffres suggèrent que les PME se trouvent dans une situation particulièrement défavorable, ne bénéficiant pas des avantages de leurs homologues de taille plus importante (qui tirent parti des gains d'échelle), et plus petites (avantages liés à une plus grande agilité).

3. Des difficultés à exporter. Les PME ne réalisent que 23 % des exportations de la France en valeur, contre 40 % dans la moyenne des pays de l'OCDE. Leurs exportations hors Union européenne sont plus faibles encore, autour de 15 %. Ces chiffres sont très inférieurs à ceux du Royaume-Uni, où les exportations sont réalisées à 42 % par les PME, et à ceux de l'Italie (55 %)²¹. Or cet aspect apparaît déterminant, puisque selon l'OCDE, il existe une corrélation entre la participation des PME aux échanges internationaux et leur niveau de productivité, de création d'emplois et d'innovation²².

4. Une capacité plus faible à grandir.

Les PME françaises peinent à franchir le cap des 250 salariés si on les compare à leurs homologues des pays voisins. La France ne compte ainsi que 5 800 ETI, contre 8 000 en Italie, 10 000 au Royaume-Uni et 12 500 en Allemagne²³. Cette difficulté à passer à l'échelle semble donc concerner plus spécifiquement la France. De manière frappante, aucune PME française n'est parvenue à devenir une très grande entreprise au cours des 25 dernières années, contrairement à l'ensemble des autres pays étudiés pour lesquels, en moyenne, 19 % des actuelles grandes entreprises cotées ont été des jeunes pousses à un moment depuis 2000 (Figure 4).

²⁰ Insee Références, "[Taux de marge](#)", décembre 2023.

²¹ OCDE, "[SME and Entrepreneurship Outlook 2023](#)", 2023.

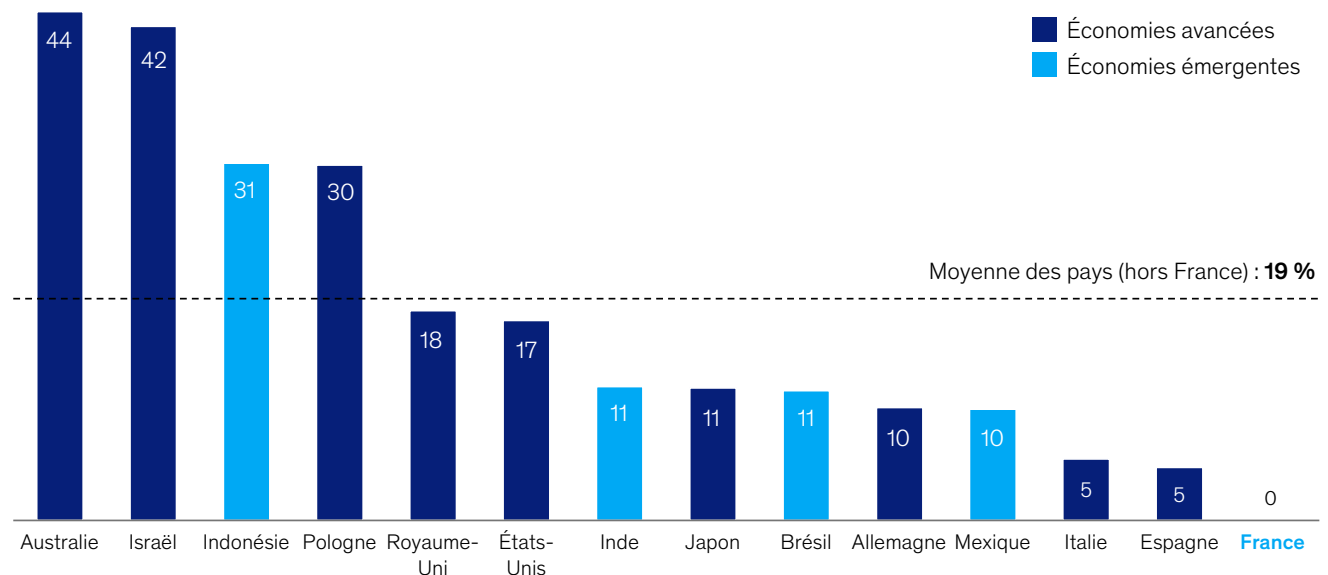
²² OCDE, "[Policy Toolkit for Strengthening FDI and SME Linkages](#)", mars 2023.

²³ Institut Montaigne, "[ETI : taille intermédiaire, gros potentiel](#)", 2018.

Figure 4

À la différence de tous les autres pays, la France n'a vu aucune de ses PME devenir une très grande entreprise au cours des 25 dernières années

Part des entreprises "passées à l'échelle" par pays, part des très grandes entreprises cotées en 2022 qui ont été des TPE-PME depuis 2000, %¹



¹ Les très grandes entreprises sont définies comme les entreprises cotées en bourse dépassant des seuils spécifiques de capitalisation boursière définis par pays (en décembre 2022). Pour déterminer le seuil de capitalisation boursière par pays afin de sélectionner les "large cap", nous avons pris comme référence les États-Unis, où ce seuil est fixé à 10 Mds\$. En 2022, les entreprises dépassant cette capitalisation représentaient 87 % de la capitalisation boursière totale aux États-Unis (n=307). Pour les autres pays, nous avons appliqué le même principe en sélectionnant les entreprises dont la somme des capitalisations boursières représente 87 % de la capitalisation totale de ces pays. Par exemple, en Allemagne, le groupe correspondant à cette définition comprend 36 entreprises, en France 45, en Australie 256 et en Inde 188.



2 Les TPE-PME françaises parmi les plus productives du monde, mais en retrait par rapport aux grandes entreprises

Les TPE-PME françaises parmi les plus productives du monde

Cette singularité de la France est, en grande partie, la résultante de l'ensemble des fragilités ici mentionnées, qui affectent plus particulièrement les entreprises de 50 à 249 salariés. Sur la scène économique internationale, la France se distingue notamment par la puissance de ses grands groupes. Elle abrite 24 des plus grandes entreprises mondiales selon le classement Fortune Global 500 de 2023, ce qui en fait la 5^e nation au monde derrière la Chine, les États-Unis, le Japon et l'Allemagne. En matière de productivité du travail, les grandes entreprises françaises sont parmi les plus performantes de notre échantillon de pays : avec 119 000 \$ par travailleur et par an, elles se situent au troisième rang derrière les États-Unis (142 000 \$) et le Japon (125 000 \$), mais devant l'Allemagne (102 000 \$).

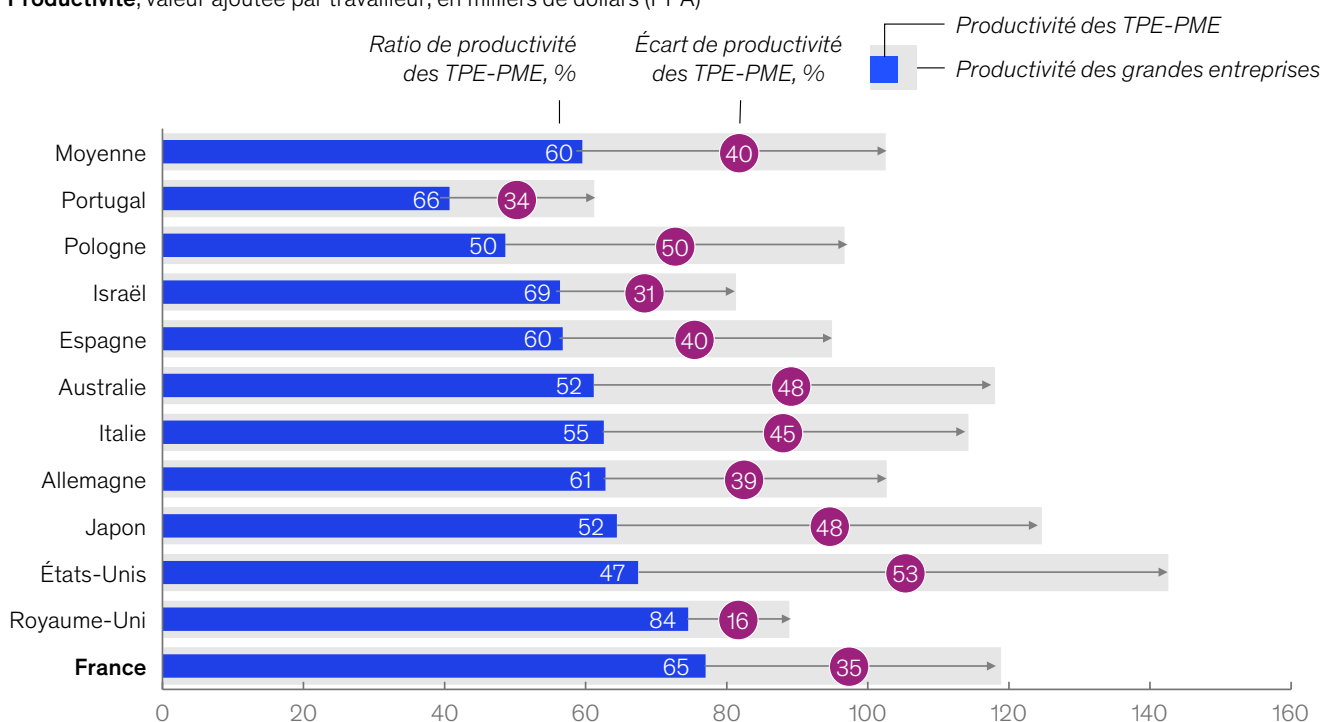
De même, la France se démarque par un fort niveau de productivité²⁴ de ses TPE-PME. Dans l'absolu d'abord, celui-ci s'élève à 77 000 \$ par travailleur et par an en 2022, plaçant notre pays au 1^{er} rang parmi les économies avancées étudiées dans ce rapport, devant le Royaume-Uni, les États-Unis et le Japon. En relatif ensuite, par rapport au niveau de productivité des grandes entreprises : il se situe 35 % en deçà de celui des entreprises de plus de 250 salariés du pays. Cet écart de productivité reste sensiblement supérieur à celui du Royaume-Uni (16 % seulement), indiquant qu'il existe encore une marge de progression dans notre pays (Figure 5). Surtout, ce chiffre global masque deux réalités : d'une part, des différences majeures entre sous-secteurs, et, d'autre part, des "performances" très inégales entre catégories d'entreprises.

²⁴ Pour garantir une comparabilité entre les économies analysées, notre étude a retenu comme indicateur de productivité la "productivité apparente du travail par tête", mesurée en valeur ajoutée par travailleur et par an (en dollars américains à parité de pouvoir d'achat). Cette mesure est en effet la plus largement disponible pour les différentes tailles d'entreprises et secteurs dans les divers pays de notre échantillon.

Figure 5

La productivité du travail des TPE-PME est partout inférieure à celle des grandes entreprises

Productivité, valeur ajoutée par travailleur, en milliers de dollars (PPA)



McKinsey & Company

En effet, si les petites entreprises (de moins de 49 salariés) françaises sont comparativement très productives, les entreprises moyennes (50-249 salariés) le sont sensiblement moins que leurs homologues de plusieurs économies avancées. L'enjeu est déterminant pour la France, seule grande puissance économique à avoir vu sa productivité du travail reculer de 4 % entre 2019 et 2023. Certes, les gains de productivité y sont repartis à la hausse depuis 2023, au rythme annuel de 1,3 %²⁵. Mais le pays n'a pas encore

retrouvé son niveau de productivité d'avant COVID-19, alors que les autres grandes économies y étaient parvenues dès 2021. Au-delà de cet effet de rebond et face aux évolutions démographiques à horizon 2050, la France sera contrainte de maintenir dans la durée des gains de productivité de 1 % en moyenne par an pour pouvoir financer l'équilibre de son modèle social²⁶. Le gisement de productivité que représentent les TPE-PME apparaît dès lors comme un potentiel majeur (voir Encadré 2).

Encadré 2

L'enjeu crucial de la croissance de la productivité

Pour l'ensemble des économies, préserver ou relancer le moteur des gains de productivité du travail (mesurée par la richesse créée annuellement par un équivalent temps plein) relève d'un enjeu crucial²⁷ :

1. La croissance de la productivité s'inscrit dans **une logique plus vaste de recherche d'efficacité et donc de frugalité dans la production**. Pour les entreprises, l'impératif est de maximiser l'usage de toutes les ressources : humaines, matérielles, énergétiques et de capital financier. Il s'agit à la fois de réduire l'empreinte environnementale, mais aussi de faire face à l'effet de rareté qui affecte en même temps les matières et l'énergie, mais aussi le capital humain. En Europe, les pénuries de main-d'œuvre pèsent déjà fortement sur l'activité des acteurs économiques²⁸.

2. Elle est l'**un des principaux moteurs de la croissance, agissant à la fois sur la demande et sur l'offre**. C'est elle qui enclenche le cercle vertueux suivant : gains de productivité – augmentation des salaires – dynamisation de la consommation – croissance de la production et de la valeur ajoutée. En parallèle, elle libère pour l'entreprise des marges d'investissement.

3. Elle est **le plus puissant facteur de sortie massive de la pauvreté pour les populations à l'échelle mondiale**.

La Chine et l'Inde, à travers leurs gains de productivité sur les 25 dernières années, ont ainsi vu pas moins d'1 Md de leurs habitants sortir de la pauvreté.

4. Pour les économies matures, **elle est en quelque sorte l'assurance-vie de l'emploi**. Les gains de productivité sont un facteur "protecteur" contre les délocalisations. Gardons à l'esprit qu'à l'heure actuelle, compte tenu des différentiels de productivité, il est nécessaire d'embaucher 3 personnes en Chine et 5 au Vietnam pour réaliser le travail d'1 seule personne en France. Et encore faut-il ajouter à cela, pour comparer la compétitivité de la main-d'œuvre, le coût de la distance, les délais, la qualité, les risques, etc.

5. Elle **représente un facteur d'attractivité déterminant pour les implantations d'activités économiques nouvelles**. Pour localiser leurs investissements, les entreprises effectuent une bonne part de leurs arbitrages entre pays sur la compétitivité-coût du travail (en prenant pour point de comparaison le coût complet du travail rapporté à la productivité). Il s'agit donc là d'une dimension majeure pour remporter les

choix d'implantations futures d'unités de production ou de R&D.

Or, depuis 25 ans, les gains de productivité s'essoufflent dans toutes les économies avancées. Surtout, entre 2019 et 2023, la productivité du travail a stagné dans les cinq plus grandes économies européennes, tandis qu'elle a continué à augmenter au rythme de 1,4 % par an aux États-Unis.

En France, elle a même reculé de 4 % sur la même période. Certes, ce décrochage productif pouvait s'expliquer par des facteurs transitoires (les Prêts Garantis par l'État ayant maintenu "artificiellement en vie" certaines entreprises qui n'étaient plus viables, mais aussi l'amélioration du taux d'emploi de deux catégories comparativement moins productives de la population : les jeunes et les seniors). Les statistiques les plus récentes montrent que la productivité a repris sa croissance dans le pays depuis 2023.

Toutefois, d'ici 2050, pour assurer sa dynamique économique et faire face au vieillissement de sa population, la France devra, selon nos modélisations²⁹, tripler la croissance moyenne de la productivité enregistrée entre 2012 et 2023. Par comparaison, l'Espagne devra la quadrupler, tandis

²⁴ OFCE, "[La productivité retrouve des couleurs](#)", Policy Brief, avril 2025.

²⁵ McKinsey Global Institute, "[Dependency and depopulation? Confronting the consequences of a new demographic reality](#)", janvier 2025.

²⁷ McKinsey Global Institute, "[Investing in productivity growth](#)", mars 2024.

²⁸ McKinsey Global Institute, "[Help wanted: Charting the challenge of tight labor markets in advanced economies](#)", juillet 2024.

²⁹ McKinsey Global Institute, "[Dependency and depopulation? Confronting the consequences of a new demographic reality](#)", janvier 2025.

que les États-Unis et le Royaume-Uni n'auront qu'à la doubler.

Notons toutefois que le taux de croissance de la productivité

nécessaire à la France pour préserver ses équilibres socio-économiques (c'est-à-dire 1 % par an de croissance en moyenne d'ici 2050, contre 0,3 % en moyenne sur la dernière décennie)

est équivalent à celui qu'a connu notre pays entre 1997 et 2012. Autrement dit, le pays doit retrouver la dynamique productive qu'il a su atteindre dans un passé récent.

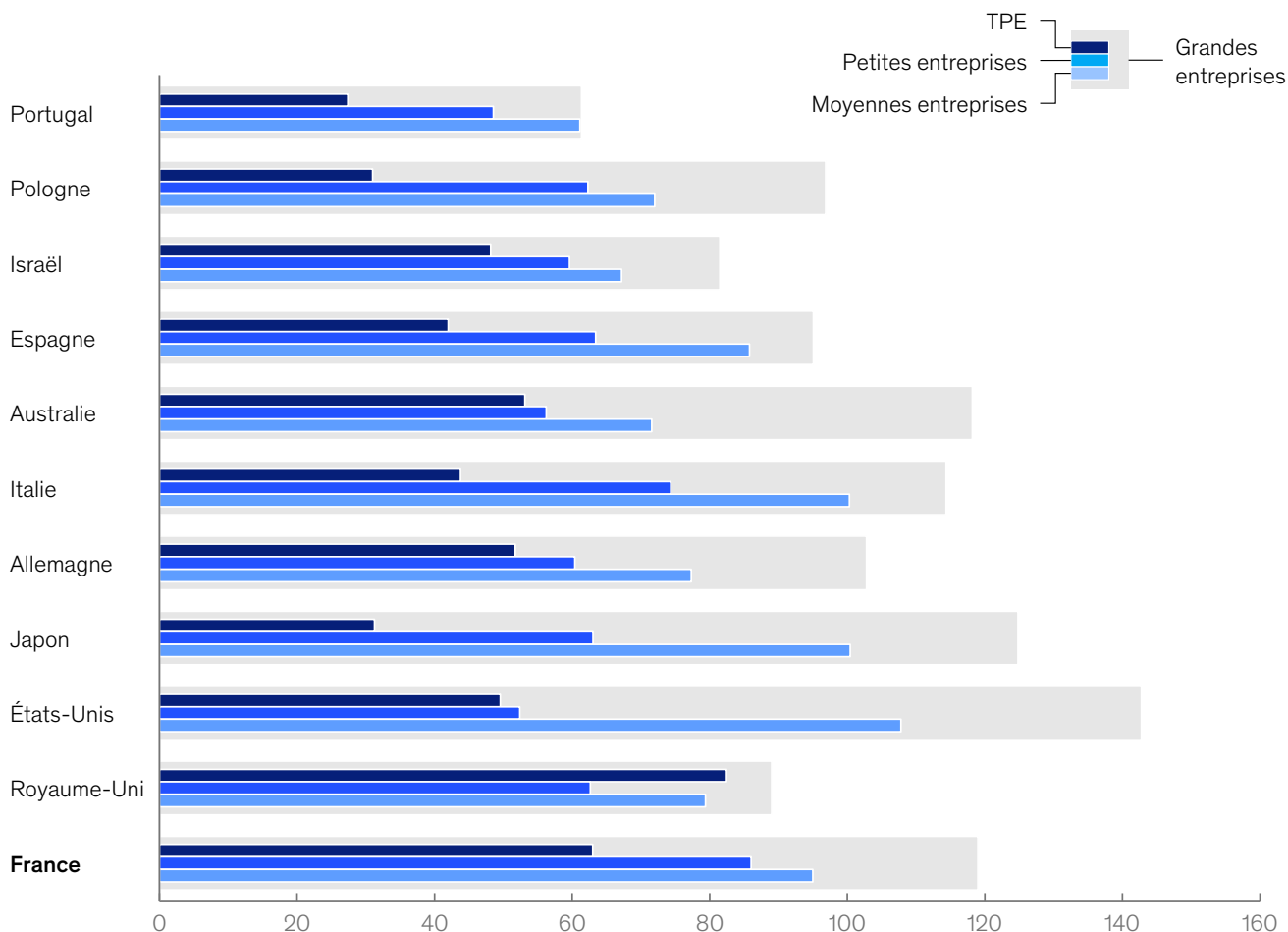
A travers le monde, le niveau de productivité des grandes entreprises est naturellement supérieur à celui des TPE-PME, notamment en raison de l'effet d'échelle. En moyenne, dans les économies avancées, la productivité des TPE-PME n'atteint que 60 % de celle des grandes entreprises et la productivité est corrélée à la taille des entreprises. (Figure 6). On peut noter que ce n'est pas le cas pour la France, où le ratio de productivité relativement élevé (de 65 %) s'explique par la

performance comparativement meilleure de ses plus petites entreprises (celles de moins de 50 salariés), tandis que ses moyennes entreprises (comptant entre 50 et 249 salariés) affichent un différentiel de productivité avec les grands groupes plus élevé que dans plusieurs autres pays (-20 % en France, contre -12 % seulement en Italie, -11 % au Royaume-Uni et -9,5 % en Espagne).

Figure 6

Dans tous les pays, la productivité tend à s'accroître avec la taille des entreprises

Productivité : valeur ajoutée par travailleur et par an, en milliers de dollars (PPA)



McKinsey & Company

Cet écart de productivité s'explique aussi en partie par les différences de nature du travail effectué par les petites et grandes entreprises. Les petites entreprises jouent un rôle essentiel en soutenant la productivité des grandes entreprises, qui tendent à se concentrer sur leur cœur de compétences et à externaliser vers de petites structures les activités moins stratégiques, un phénomène qualifié de "fissuration du travail" ("*work fissuring*"³⁰). Celui-ci entraîne une concentration accrue des activités à forte valeur ajoutée dans les grandes entreprises, tandis que les plus petites prennent en charge des tâches à moindre valeur ajoutée³¹.

Toutefois, la taille de l'entreprise ne saurait être considérée comme un déterminant absolu de son niveau de productivité. D'une part, parce qu'il existe une très forte variabilité parmi les économies avancées en matière de ratio de productivité moyen entre petites et grandes entreprises, comme nous l'avons vu. D'autre part, parce que ces ratios diffèrent fortement d'un secteur à l'autre, à la fois au sein d'un même pays et entre États. Pour n'en donner qu'un exemple, dans le secteur des technologies, les TPE-PME des États-Unis n'atteignent que 37 % du niveau de productivité des grandes entreprises, alors qu'en Israël elles sont proches des performances des grands groupes (avec un ratio de 78 %). Enfin, des disparités marquées existent entre secteurs dans les économies avancées : en moyenne, le ratio équivaut à 49 % dans le secteur des technologies et 53 % dans l'industrie manufacturière, alors que ce taux atteint 78 % dans l'hôtellerie-restauration et même 104 % dans les services administratifs, où le taux de productivité du travail des TPE-PME excède celui des grandes entreprises (Figure 7).

Nos analyses démontrent qu'une forte corrélation existe entre le niveau de productivité des TPE-PME rapporté à celui des grandes entreprises, et trois facteurs : **l'intensité du secteur en matière de capital intangible, la dépendance aux marchés extérieurs, ainsi que les besoins d'accès aux financements**. Ainsi, parmi les secteurs affichant les ratios de productivité des TPE-PME les plus bas, on retrouve les quatre où la part d'actifs immatériels dans la valeur ajoutée est la plus élevée (supérieure à 15 %), à savoir les technologies, les activités minières et extractives, les services professionnels et les industries manufacturières. De même, on retrouve parmi les ratios les plus bas les deux secteurs où la part des exportations dans la valeur ajoutée est la plus élevée (les industries minières et manufacturières). Troisième facteur déterminant, le besoin d'accès aux financements. Parmi les secteurs affichant les ratios les plus faibles, on retrouve ceux où le pourcentage d'entreprises ayant recours aux prêts bancaires pour financer leurs besoins en fonds de roulement est le plus élevé : le commerce (37 % de recours aux banques), la construction (39 %), l'industrie manufacturière (42 %), les transports (44 %) et les services aux collectivités et distribution d'énergie (54 %)³².

³⁰ RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences, David Weil, "[Understanding the present and future of work in the fissured workplace context](#)", décembre 20219.

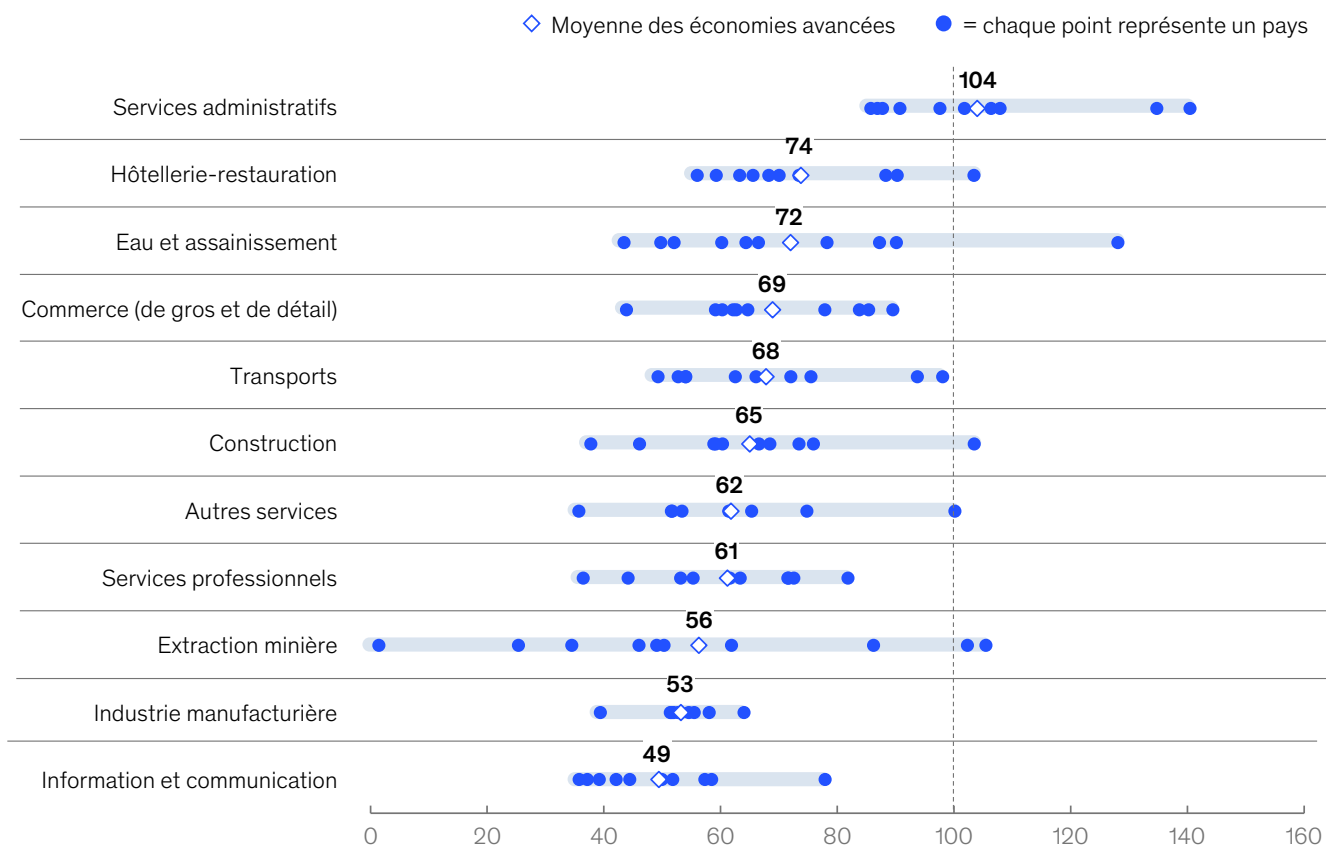
³¹ Le poids de ce phénomène est toutefois à relativiser s'agissant de la France, d'une part parce qu'un certain nombre de grandes entreprises assument la sous-traitance de services à moindre valeur ajoutée (maintenance, propreté), et d'autre part parce que, comme évoqué plus haut, les grandes entreprises françaises confient largement à des TPE-PME des activités à très forte valeur ajoutée (en matière de R&D, de design, de conseil, d'ingénierie, de marketing...).

³² Voir, pour plus de détails sur ces analyses statistiques à l'échelle de 10 économies avancées, McKinsey Global Institute, "[A microscope on Small Businesses. Spotting Opportunities to Boost Productivity](#)", mai 2024.

Figure 7

Les ratios de productivité des TPE-PME varient sensiblement entre secteurs et entre pays

Niveau de productivité du travail des TPE-PME rapporté à celui des grandes entreprises dans les divers secteurs des économies avancées, %



McKinsey & Company

Augmenter la productivité des TPE-PME pour renforcer la compétitivité de la France

Exploiter le potentiel de productivité des TPE-PME est essentiel pour renforcer la compétitivité de l'ensemble des activités économiques de la France dans un monde en mutation : chocs géopolitiques, transition vers la neutralité carbone et essor de l'économie verte, besoins croissants de soins et de services pour une population vieillissante, ou encore exploitation des opportunités et accompagnement des avancées de l'intelligence artificielle générative et de leurs effets sur le travail. Ces bouleversements sont de nature à la fois à peser sur les activités de l'ensemble des acteurs économiques, à renforcer l'intensité concurrentielle entre nations et à rendre plus décisive encore la contribution des TPE-PME au dynamisme économique. En effet, leur flexibilité et leurs performances constitueront

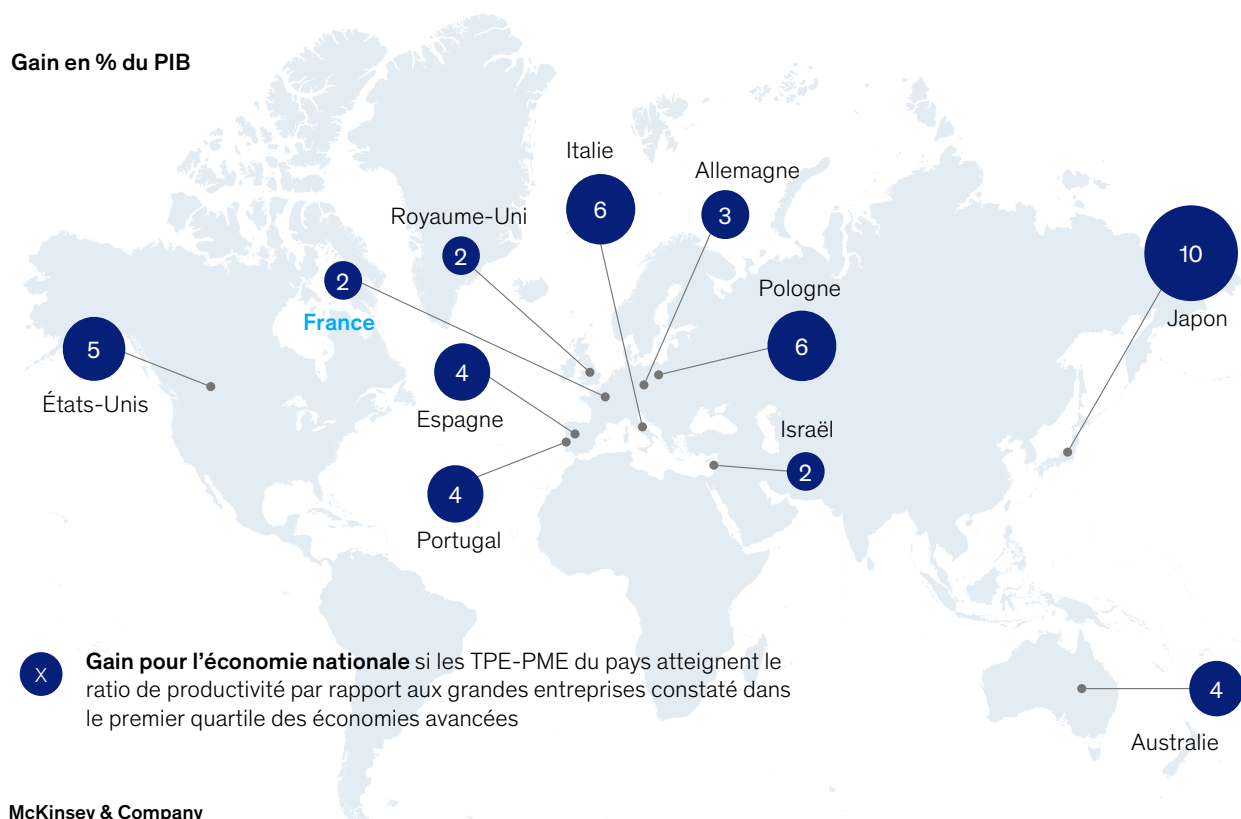
des atouts majeurs pour garantir l'adaptabilité des grandes filières au enjeux mondiaux.

Bien que l'écart de productivité soit moins marqué en France que dans d'autres pays, le potentiel lié à un effet de "rattrapage" y est indéniable (Figure 8). L'opportunité économique pour la France représente ainsi un gain annuel équivalent à 2 % du PIB. En effet, si les TPE-PME françaises atteignaient, dans chacun des sous-secteurs, le ratio de productivité par rapport aux grandes entreprises du premier quartile de l'échantillon des économies avancées étudiées, cela équivaldrait à un montant annuel de 58 Mds€ de valeur économique supplémentaire à l'échelle du pays³³ (voir Encadré 3).

³³ Pour une valeur du PIB de la France en 2024 de 2 920 Mds€ (source : données [Eurostat](#)).

Figure 8

Réduire l'écart de productivité entre les TPE-PME et les grandes entreprises : un potentiel réel d'amélioration du PIB dans toutes les économies avancées



Estimation de la valeur économique à l'échelle nationale issue d'une réduction de l'écart de productivité

Afin d'évaluer la valeur théorique que chaque pays pourrait tirer d'une réduction de l'écart de productivité entre ses TPE-PME et ses grandes entreprises, nous comparons le différentiel observé au sein de chaque sous-secteur dans ce pays au niveau où se situe le seuil du premier quartile dans ce même sous-secteur parmi les économies avancées.

À titre d'illustration, le ratio de productivité des TPE-PME dans le sous-secteur de l'industrie agro-alimentaire s'échelonne entre 46 % aux États-Unis et 88 % au Royaume-Uni. Outre le Royaume-Uni, Israël et l'Espagne se situent également dans le quartile supérieur des économies avancées dans ce sous-secteur. La valeur de la réduction de l'écart de productivité dans ce cas est la différence entre le ratio de productivité du pays considéré avec le seuil du quartile supérieur représenté par ces

trois pays, soit 61 %. Cette différence est alors rapportée à la part du PIB que représente le sous-secteur dans l'économie nationale considérée.

Cette approche par sous-secteur explique que tous les pays, y compris ceux qui affichent les plus faibles écarts moyens entre productivité des TPE-PME et des grandes entreprises (comme la France ou le Royaume-Uni), disposent d'une opportunité réelle de rattrapage, dès lors que certains de leurs sous-secteurs se situent en deçà du niveau du premier quartile. En France, c'est en particulier le cas pour la construction ou le commerce.

Lorsque la productivité des TPE-PME s'améliore, l'économie interdépendante des entreprises de toutes tailles tend à créer des cercles vertueux de gains de productivité, amplifiant les gains économiques. Toutefois, n'ayant pu mesurer ces effets multiplicateurs,

nos modélisations n'en tiennent pas compte. Par conséquent, nous nous concentrons uniquement sur l'estimation des effets de premier ordre.

Pour établir nos estimations à l'échelle des économies avancées, nous avons estimé la valeur uniquement dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, des services administratifs, de la construction, des TIC, de l'industrie manufacturière, de l'exploitation minière, des autres services personnels, des services professionnels, du commerce, du transport et de l'entreposage, et des services aux collectivités (eau, assainissement). Nous avons exclu d'autres secteurs, notamment l'agriculture, les services financiers et l'immobilier, faute de disposer de données homogènes dans tous les pays que nous comparons. Nous avons également exclu de nos analyses les travailleurs indépendants.

La France figure dans le peloton de tête des économies avancées en matière de ratio moyen de productivité de ses TPE-PME, ce qui explique que le potentiel de "rattrapage"³⁴ ne représente que 2 % de son PIB (comme pour le Royaume-Uni ou l'Israël) et soit inférieur à ceux des États-Unis, de l'Italie et du Japon (qui s'échelonnent entre 5 et 10 % du PIB). Toutefois, il existe dans notre pays plusieurs secteurs où le ratio de productivité se situe en-dessous du premier quartile des autres grandes économies mondiales et où un potentiel d'amélioration demeure.

C'est le cas notamment de quatre grands secteurs, qui à eux seuls totalisent plus de 80 % du potentiel de gain de PIB théorique pour la France : **les services aux particuliers, le commerce (de gros et de détail), les services professionnels et l'industrie manufacturière (notamment l'agroalimentaire et la chimie).**

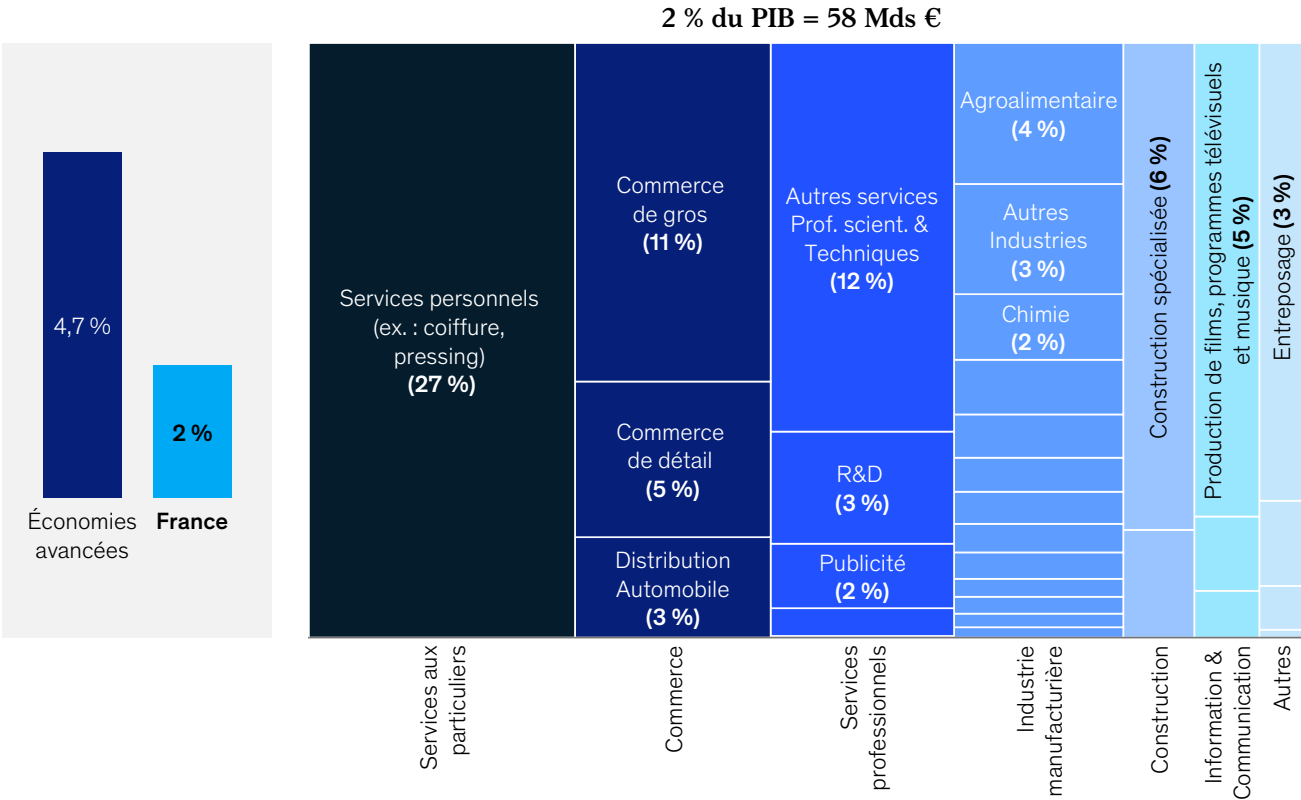
Les autres secteurs dans lesquels le pays dispose de marges d'amélioration en matière de productivité relative de ses TPE-PME sont **la construction et les secteurs de l'information et de la communication** (Figure 9).

³⁴ Ce potentiel de "rattrapage" correspond à l'hypothèse dans laquelle les TPE-PME françaises atteignent en moyenne, dans chacun des secteurs, le niveau de productivité du premier quartile de l'échantillon des économies avancées étudiées.

Figure 9
En France, le potentiel de “rattrapage” de la productivité des TPE-PME se concentre dans 4 grands secteurs

Enjeu économique (% du PIB) et contribution relative par sous-secteur (% de la valeur totale en jeu) correspondant à une augmentation du ratio de productivité des TPE-PME au niveau du quartile supérieur de notre échantillon de pays (par sous-secteurs)

Tous les secteurs représentant au moins 2 % de la valeur totale en jeu sont spécifiés



McKinsey & Company

Les dynamiques collaboratives entre TPE-PME et grandes entreprises, levier majeur d'un développement conjoint de la performance

Il existe bien entendu des facteurs liés à l'environnement réglementaire expliquant, dans toutes les grandes économies, une partie du différentiel de productivité entre TPE-PME et grandes entreprises. En France, ces aspects (en particulier les effets de seuil, les accès aux marchés nationaux comme communautaires, la complexité des procédures administratives, la fragmentation du paysage des normes à l'échelle européenne...) ont été abondamment analysés à travers plusieurs rapports publics³⁵. Par ailleurs, créé en 2012, Bpifrance – qui a développé des dispositifs ciblés à destination des startups, scale-ups et PME –, s'est imposé comme un acteur central pour accompagner les entreprises petites, moyennes et naissantes à répondre aux défis spécifiques auxquels elles sont confrontées.

Sans ignorer ces aspects, nous avons délibérément choisi de mettre en lumière une dimension complémentaire, à la fois fondamentale et moins étudiée : le gisement de productivité que représente une collaboration plus approfondie entre grands groupes et entreprises de taille inférieure. Dans l'enrichissement de ces liens subsiste à nos yeux une opportunité : celle de concrétiser, à grande échelle, d'authentiques partenariats de productivité et de compétitivité entre acteurs.

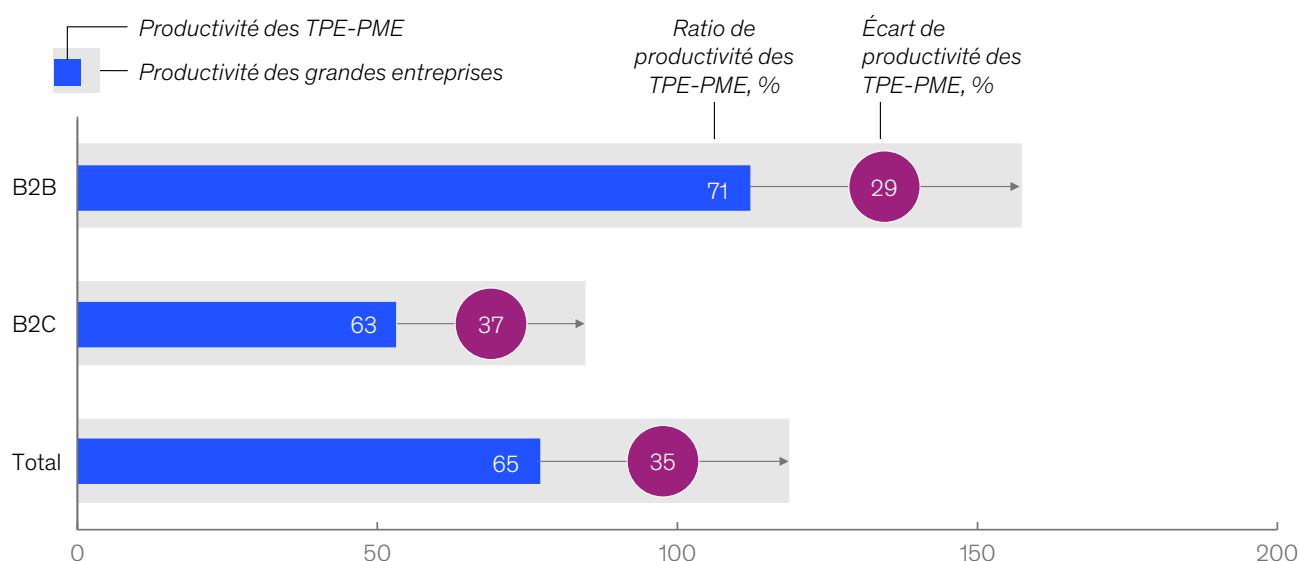
En premier lieu, nos analyses démontrent que les liens interentreprises – à commencer par les liens commerciaux – sont un facteur de progression de la productivité pour toutes les catégories d'acteurs, quelle que soit leur taille (Figure 10).

³⁵ Notamment les travaux de l'Institut Montaigne, "[Cinq ans pour faire progresser la France des ETI](#)", janvier 2022, "[De la naissance à la croissance : comment développer nos PME](#)", 2011, ou encore les publications régulières de Bpifrance en collaboration avec Le Lab, analysant les dynamiques des PME françaises et l'évolution de leurs enjeux spécifiques (Enquêtes semestrielles de conjoncture auprès des TPE-PME).

Figure 10

Le ratio de productivité des TPE-PME dans le domaine B2B est plus élevé que dans le B2C

Productivité des TPE-PME et grandes entreprises par catégorie (B2B, B2C), France, milliers de \$ (PPA)



McKinsey & Company

En second lieu, nos travaux, portant sur un large éventail de sous-secteurs dans les économies avancées, montrent que la productivité des TPE-PME et des grandes entreprises progresse en moyenne de manière concomitante.

Intensifier les interactions et les approches collaboratives entre elles serait donc de nature à améliorer réciproquement la productivité de chacune des catégories d'entreprises (voir Encadré 4).

Encadré 4

Renforcer la solidité du tissu économique entre entreprises favorise les gains mutuels de productivité

Dans 66 % des sous-secteurs étudiés à l'échelle de 17 pays, la productivité des TPE-PME et des grandes entreprises évolue de concert, laissant entrevoir des effets positifs si les liens de coopération entre elles sont favorisés.

Cette interdépendance dans la productivité entre les entreprises de toutes tailles se vérifie en particulier dans les secteurs de l'hôtellerie, de la construction et de l'édition. Elle est encore plus prononcée dans l'industrie manufacturière, dans laquelle les niveaux de productivité des TPE-PME et des grandes entreprises sont fortement corrélés au sein de chaque pays dans environ 80 % des 24 sous-secteurs analysés.

Dans 45 sous-secteurs sur les 68 analysés, une dynamique "gagnant-gagnant" apparaît : les grandes entreprises comme les TPE-PME connaissent une productivité moyenne bien supérieure à la moyenne. Et leur niveau de productivité est 1,5 fois supérieur à celui des autres sous-secteurs.

D'autres études corroborent nos conclusions sur l'interconnexion entre la productivité des TPE-PME et celle des grandes entreprises. Une analyse portant sur 26 pays européens a révélé qu'une augmentation de 1 % de la productivité des TPE-PME était statistiquement associée à une augmentation de 0,12 % de la productivité des grandes entreprises.

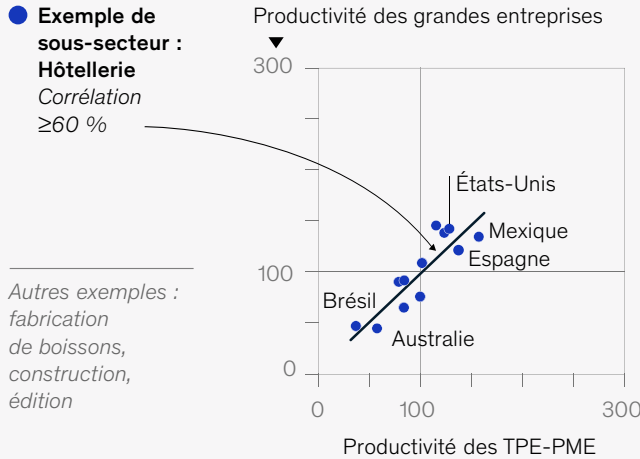
Bien que l'analyse n'établisse formellement de relation de cause à effet entre ces résultats, la corrélation suggère que des logiques de fertilisation croisées sont à l'œuvre, à travers des partages d'innovations et d'idées, de bonnes pratiques ou de talents³⁶.

³⁶ Andre van Stel, Boris Lokshin et Nardo de Vries, "The effect of SME productivity increases on large firm productivity in the EU", KYKLOS, volume 72, N° 2, mai 2019.

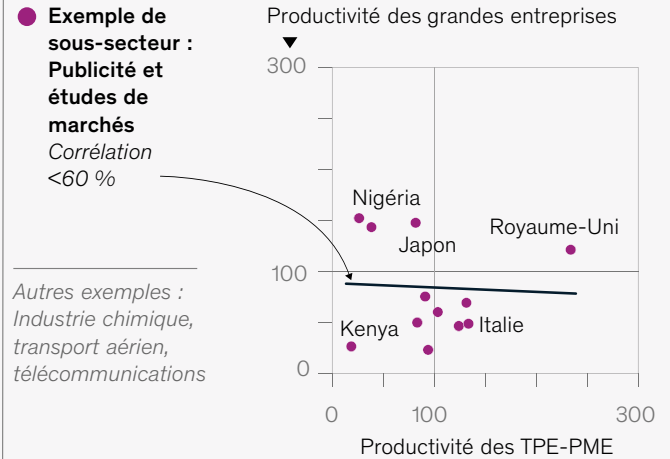
Dans deux tiers des sous-secteurs, les gains de productivité des TPE-PME vont de pair avec ceux des grandes entreprises

Niveau de productivité des grandes entreprises et des TPE-PME¹,
indice (100 = productivité moyenne du sous-secteur par pays)

66% des sous-secteurs démontrent une **forte corrélation**, dans tous les pays, entre la productivité des TPE-PME et celle des grandes entreprises

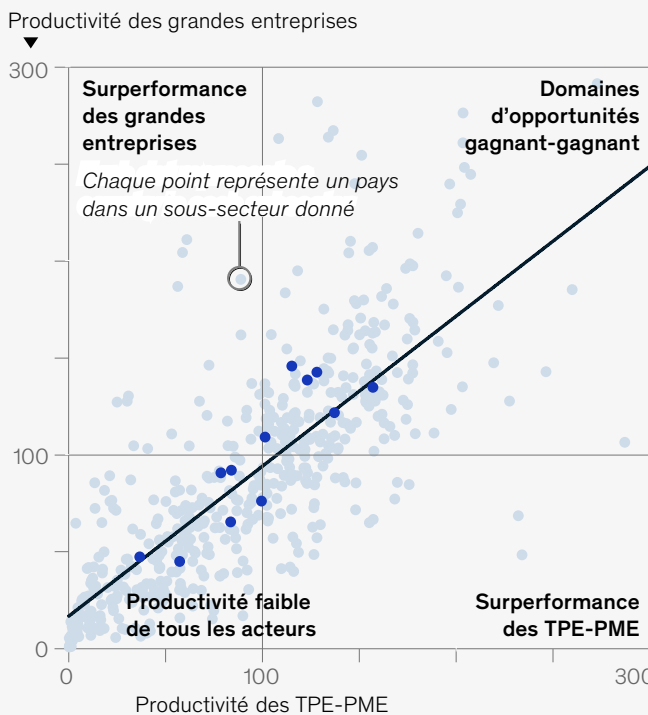


34% des sous-secteurs affichent une **corrélation faible** entre la productivité des TPE-PME et celle des grandes entreprises



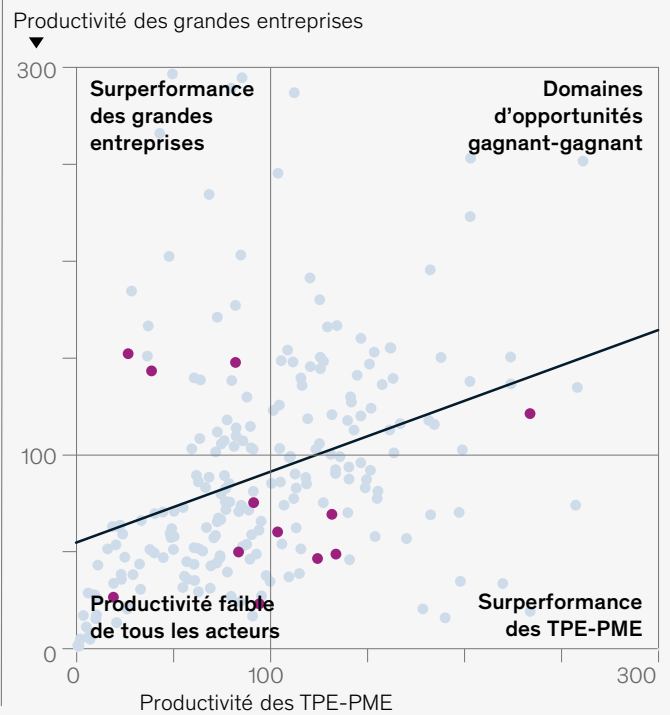
À l'échelle des 45 sous-secteurs où la corrélation est forte²

● Hôtellerie (ex. ci-dessus) ● Autres



À l'échelle des 23 sous-secteurs où la corrélation est faible³

● Publicité et études de marchés (ex. ci-dessus) ● Autres



¹ Les années pour lesquelles les données sont disponibles varient selon les pays entre 2016 et 2019 ; la définition des TPE-PME et des grandes entreprises correspond à celles retenues par les différents organismes de statistique nationaux.

² Coefficient de corrélation = 77 % pour 524 combinaisons (sous-secteurs par pays) étudiées.

³ Coefficient de corrélation = 35 % pour 227 combinaisons (sous-secteurs par pays) étudiées.

Note : en raison d'un déficit de données fiables ou comparables pour certains pays, nos analyses n'intègrent pas l'intégralité des sous-secteurs dans l'ensemble des pays.
Sources : données statistiques nationales ou sectorielles ; études internationales portant sur les TPE-PME et sur les statistiques du travail ; bases de données agrégées parmi lesquelles Eurostat, OCDE, ILOSTAT et S&P Global Market Intelligence ; analyses du McKinsey Global Institute

McKinsey & Company

Or, il apparaît qu'en France, des marges de progression subsistent en matière de coopérations entre entreprises. Ainsi, dans le domaine fondamental de leurs approches d'innovation, les TPE-PME françaises se situent juste à la moyenne des pays de l'OCDE en matière de coopération avec d'autres entreprises, et même en-dessous de cette moyenne s'agissant des coopérations interentreprises à l'international. Par contraste, sur ces deux dimensions, leurs homologues du Royaume-Uni se situent très au-dessus de cette moyenne, au niveau du premier quintile de l'OCDE³⁷. De manière plus frappante encore, une enquête réalisée auprès de PME industrielles françaises révélait que, quand bien même elles s'inscrivaient très majoritairement dans un lien de sous-traitance avec de grandes entreprises, seules 30 % d'entre elles faisaient état de rapports de collaborations réguliers avec leurs grands donneurs d'ordres³⁸. Parmi elles, 34 % seulement jugeaient que les liens commerciaux entre acteurs étaient équilibrés, et 29 % déclaraient mener des projets stratégiques en commun. Pourtant 56 % des PME estimaient que les grandes entreprises les avaient aidées à progresser dans leurs performances – preuve d'une reconnaissance de l'existence d'un effet d'entraînement vertueux.

Des logiques de filières renforcées pourraient donc se généraliser au sein du tissu d'entreprises français, en vue d'accroître la performance de bout en bout des chaînes de valeur et l'avantage compétitif de chacune d'elles. Les grandes entreprises, dans leur rôle de donneurs d'ordres, trouveraient ainsi un intérêt majeur à miser sur ce réseau interentreprise favorisant la productivité collective. Dans cette perspective, elles pourraient aider leurs sous-traitants ou co-traitants TPE-PME à surmonter leurs difficultés d'accès à quatre ressources qui conditionnent leurs gains de productivité : la technologie et la R&D, le capital humain, l'accès aux marchés et le financement. Sur chacune de ces composantes, en effet, les TPE-PME sont à l'échelle mondiale nettement moins armées que les grandes entreprises (Figure 11).

Sur chacune de ces dimensions, des logiques collaboratives pourraient se développer davantage en France, à l'initiative des grands groupes. Si nombre de bonnes pratiques existent déjà dans certains secteurs (notamment dans les industries aéronautique et défense, l'industrie pharmaceutique, la banque et l'assurance, certains segments des transports et de la logistique ou des travaux publics), notre pays gagnerait à voir de tels dispositifs se généraliser. Il s'agit alors de passer d'une logique de simple sous-traitance marquée par un strict lien client-fournisseur, à une véritable démarche de coopération. Quatre approches paraissent alors particulièrement prometteuses pour étendre le champ de tels partenariats :

1. Bâtir des stratégies de compétences conjointes

En termes de capital humain, les entreprises françaises, quelle que soit leur taille, sont comparativement en retrait par rapport à leurs homologues des autres grandes économies. Parmi les 100 premières entreprises du pays, celles qui placent l'humain au centre de leur modèle organisationnel sont 2 fois moins nombreuses que la moyenne mondiale³⁹. Les grandes entreprises françaises accusent un retard en particulier sur deux dimensions : les formations accordées à leurs salariés (les organisations les plus en pointe en France offrent, en moyenne, près de 3 fois moins d'heures de formation annuelles par salarié que leurs homologues mondiales) et un moindre recours à la mobilité interne (pour la catégorie des cadres, le taux de changement de poste dans les grandes entreprises françaises, qui n'était que de 12 % en 2018, avait chuté à 7 % en 2020. Ce taux ne dépasse pas 4 % dans les TPE-PME⁴⁰).

³⁷ OCDE, "[SME and Entrepreneurship Outlook 2023](#)", 2023.

³⁸ McKinsey, "[Industrie 2.0 – 5 pistes pour permettre aux industriels français de tirer parti de la mondialisation](#)", 2012.

³⁹ McKinsey, "[L'humain, capital au cœur de la performance durable de l'entreprise](#)", juillet 2023.

⁴⁰ APEC, "[Panorama 2021 des mobilités des cadres](#)", 2021.

Figure 11

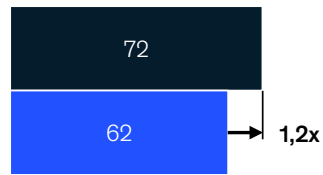
Quatre types de facteurs à l'origine de l'écart de productivité

■ Grandes entreprises ■ TPE-PME

Innovation et technologies

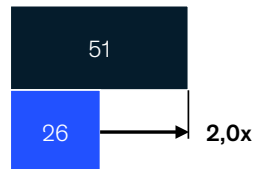
Digitalisation de base :

par exemple, part des entreprises disposant d'un site internet, (%)



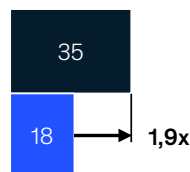
Adoption des technologies génériques :

par exemple, part des entreprises disposant d'un CRM (%)



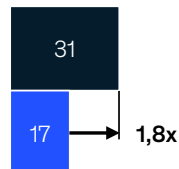
Adoption des technologies avancées :

par exemple, part des entreprises utilisant l'IA (%)



Focus sur l'innovation :

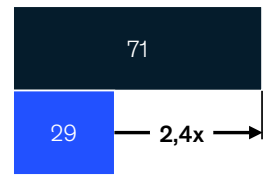
part des entreprises ayant investi en R&D l'année précédente (%)



Capital humain

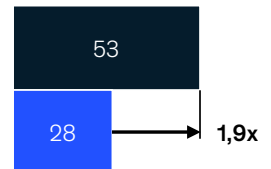
Formation de la main-d'œuvre :

part des entreprises proposant des programmes de formation (%)



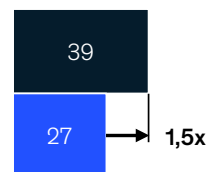
Gestion de la performance :

mise en place de mécanismes de suivi d'indicateurs de performance (score 0-100)



Incitations à la performance :

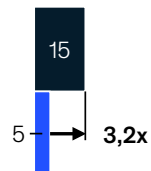
intégration de cette dimension dans les bonus des managers (score de 0-100)



Connexion au commerce international

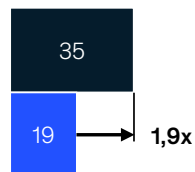
Accès aux marchés mondiaux :

part des exportations directes dans le total des ventes (%)



Approvisionnements mondiaux :

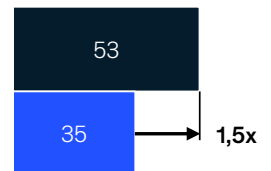
part des approvisionnements d'origine étrangère (%)



Capital financier

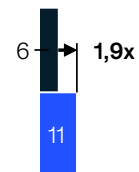
Accès au financement :

part des entreprises recourant aux prêts bancaires pour financer leur trésorerie (%)



Barrières au financement :

part des entreprises considérant l'accès aux financements comme leur plus grand obstacle (%)



Sources : Banque Mondiale, OCDE, Organisation Mondiale du Commerce

McKinsey & Company

Si les grandes entreprises peinent à mettre en place les meilleures pratiques en matière de développement du capital humain, les difficultés sont plus grandes encore pour les TPE-PME. Celles-ci s'observent d'ailleurs à l'échelle mondiale. Selon l'OCDE, les TPE-PME sont désavantagées par rapport aux grandes entreprises dans leurs efforts pour attirer et retenir les talents : les rémunérations qu'elles offrent sont en moyenne 20 % inférieures, elles disposent de moins de ressources internes et de flexibilité dans l'organisation de périodes de formation, et surtout elles enregistrent des taux de turnover de leurs collaborateurs plus élevés, ce qui limite à la fois leurs capacités et leurs incitations à investir dans le développement de leurs ressources humaines⁴¹.

Les TPE-PME françaises illustrent ces écueils. Par exemple, si l'on s'en tient à la seule dimension du recrutement, elles sont 74 % à rencontrer des difficultés à embaucher à la fin 2024, alors même que les tensions sur le marché de l'emploi se sont réduites en raison de la conjoncture⁴². Les très petites entreprises sont, quant à elles confrontées à des taux d'emplois vacants (faute de trouver les candidats adéquats) 3 fois supérieurs à la moyenne des entreprises de plus de 10 salariés⁴³.

En matière de capital humain, le champ des coopérations entre grandes entreprises et TPE-PME est large : il peut aller du partage du vivier de candidatures avec certains fournisseurs clés, à une mutualisation des programmes de formation et de perfectionnement, en passant par des détachements temporaires de talents auprès des sous-traitants, ou encore du mécénat de compétences interentreprises. De tels mécanismes permettent de favoriser une montée en compétences collective, à l'échelle de la chaîne de valeur ou de la filière, des effets de fertilisation croisés et une adoption des meilleures pratiques sur l'ensemble des maillons qui contribuent à renforcer la compétitivité coût et hors-coût du produit fini.

Ces partenariats peuvent également prendre la forme d'approches plus ambitieuses et formalisées engagées par les grands donneurs

d'ordres ou intégrateurs, notamment lorsque leur supply chain est très étendue. Apple, par exemple, qui au-delà de ses 150 000 salariés s'appuie sur les contributions de plusieurs millions de travailleurs à travers le monde, a mis en place en 2022 son *Supplier Employee Development Fund*. Doté de 50 M\$ et conçu en collaboration avec l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), ce programme vise à proposer aux salariés de ses sous-traitants des formations au leadership, des certifications techniques, des ateliers de codage, des transferts de compétences en matière de robotique et d'approches industrielles avancées (notamment en "industrie verte"). En deux ans, ce programme a permis de proposer aux PME sous-traitantes 4,5 millions de sessions de formations dont ont bénéficié 100 000 de leurs collaborateurs. 45 000 d'entre eux ont plus précisément pris part à des formations au codage ayant permis la création de 5 nouvelles applications proposées sur l'Apple Store, développées par des collaborateurs des sous-traitants du groupe⁴⁴.

L'amplification d'initiatives de ce type permettrait aux TPE-PME de tirer parti d'une évolution des aspirations de la génération Z face à l'emploi. De plus en plus de jeunes talents en France se montrent séduits par l'aventure entrepreneuriale, l'univers des startups, ou l'environnement de travail de structures à taille humaine, au sein desquelles l'impact individuel est plus visible. Ainsi, une étude récente menée auprès de diplômés d'universités et de grandes écoles de management et d'ingénieurs⁴⁵ montre que si les grandes entreprises restent à leurs yeux les plus attractives (à hauteur de 54 % pour les élèves des écoles de management et de 44 % pour les ingénieurs), le choix d'une petite structure comme premier employeur progresse (les profils universitaires sont même 34 % à privilégier les PME, contre 21 % et 24 % respectivement pour les diplômés d'écoles de management et d'ingénieurs). Il reste toutefois que, pour toutes les catégories de diplômés, les perspectives d'évolutions rapides dans leur parcours sont un critère de choix déterminant. Pour les TPE-PME, développer les opportunités de mobilité professionnelle constitue donc un impératif.

⁴¹ OCDE, "[Policy Toolkit for Strengthening FDI and SME linkages](#)", 2023.

⁴² Bpifrance, "[Enquête de conjoncture du second semestre 2024 auprès des TPE-PME – L'Attentisme pèse sur la conjoncture](#)", janvier 2025.

⁴³ DARES, "[Des taux d'emplois vacants plus élevés dans les très petites entreprises](#)", DARES Focus n°33, mai 2024.

⁴⁴ Apple, "[People and Environment in Our Supply Chain - 2024 Annual Progress Report](#)", 2024.

⁴⁵ Étude "[Début de carrière – Ce que veulent les futurs diplômés en 2025](#)", février 2025. Enquête réalisée par l'Edhec Business School (NewGen Talent Centre), Jobteaser et The GenZ Lab auprès d'environ 6 000 étudiants en dernière année de grandes écoles de management et d'ingénieurs, et d'universités.

Par ailleurs, pour attirer et retenir ces profils hautement qualifiés, il est essentiel de leur offrir un accès au capital, permettant ainsi une véritable implication dans la croissance et la réussite de l'entreprise. D'autant que les dispositifs en faveur d'une telle démarche sont nombreux en France.

2. Renforcer les approches de co-investissement ou d'appui au financement

A l'échelle mondiale, l'accès au capital constitue un obstacle majeur pour les petites et moyennes entreprises. Les PME sont ainsi confrontées à des barrières à l'accès aux financements, en raison tout d'abord d'un manque de collatéral faisant office de garantie auprès des organismes de crédit. Pour les startups et les entreprises innovantes à fort potentiel de croissance, les défis sont plus prononcés encore (incertitude plus élevée, actifs plus intangibles et difficiles à convertir en garanties). Le coût du risque que doivent supporter les institutions financières pour leur accorder des prêts s'en trouve sensiblement alourdi⁴⁶.

En France, l'écart de taux d'intérêt entre les prêts aux PME et ceux accordés aux grandes entreprises est passé de 0,2 pt à 0,7 pt entre 2021 et 2024 (avec un pic à 1,5 pt en 2023)⁴⁷. Si bien que 45 % des dirigeants de TPE-PME considèrent aujourd'hui le coût du crédit comme un frein à l'investissement (contre 9 % seulement en 2019), tandis que 41 % d'entre eux estiment que leur niveau de rentabilité est un obstacle, et 30 % que leurs fonds propres sont insuffisants pour investir⁴⁸.

Face à ces difficultés, les investissements conjoints (via le capital-risque, les incubateurs et les *corporate venture funds*) sont un moyen pour les acteurs de la chaîne de valeur de soutenir leur croissance commune et de sécuriser leurs capacités d'innovation. Les grandes entreprises peuvent également contribuer à renforcer le niveau de garanties de leurs sous-traitants (en vue d'accroître la probabilité d'acceptation de leurs demandes de crédit ou d'en réduire le coût), par exemple à travers divers mécanismes : modèles de contractualisation longue, avances sur paiement, crédit interentreprises, *joint ventures* offrant une garantie de société-mère, *special project vehicles*, prises de participations...

Ce type d'initiatives peut également intégrer une troisième catégorie de parties prenantes : les fonds de private equity, qui jouent un rôle croissant dans l'accompagnement de l'essor des PME et ETI en France. Investisseurs de long terme et apporteurs d'expertises auprès de leurs sociétés en portefeuille, ils constituent en effet des partenaires privilégiés pour pérenniser et fortifier startups ou PME, mais aussi pour les accompagner dans leur internationalisation. Les associer au sein d'un projet de venture capital dans une logique de plateforme permet d'ajouter un facteur supplémentaire de compréhension fine des enjeux mondiaux spécifiques à l'entreprise, d'extension des capacités de financement de sa croissance, mais aussi d'accès à un vivier de talents aux profils sectoriels et fonctionnels pointus.

3. Exploiter toute la valeur des architectures ouvertes en matière de R&D et d'accès aux technologies

Les architectures ouvertes (*open innovation*, hubs technologiques, incubateurs et accélérateurs) connectant les grands groupes à de petites structures constitue sans conteste une opportunité majeure d'innovation collective.

L'un des pionniers en la matière est sans doute Procter & Gamble. En 2000, le géant mondial de l'hygiène et des cosmétiques a été confronté à une augmentation de ses coûts de R&D, alors que ses résultats étaient en baisse. Le groupe a alors décidé de lancer un programme d'innovation ouverte baptisé "*Connect + Develop*", en invitant acteurs de pointe et petites entreprises à relever les défis techniques auxquels il se heurtait. Ces partenariats se sont développés de manière accélérée au point que, 5 ans seulement après la création du programme, 35 % des nouveaux produits lancés par Procter & Gamble intégraient des éléments élaborés hors de l'entreprise, contre 15 % en 2000. Dans le même temps, la R&D du groupe a affiché une productivité en hausse de 60 %. Le taux de succès des innovations avait doublé, alors même que leurs coûts avaient diminué. Les investissements en R&D du groupe étaient passés de 4,8 % du chiffre d'affaires en 2000 à 3,4 % en 2005⁴⁹.

⁴⁶ OCDE, "[Le financement des PME et des entrepreneurs 2024 – Tableau de bord](#)", 2024.

⁴⁷ Banque de France, "[Financement des entreprises](#)", Statistiques, mai 2024.

⁴⁸ Bpifrance, "[Enquête de conjoncture du second semestre 2024 auprès des TPE-PME – L'Attentisme pèse sur la conjoncture](#)", janvier 2025.

⁴⁹ Larry Huston and Nabil Y. Sakrab, "[Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation](#)", Harvard Business Review, 2006.

Ce modèle de l'*open innovation* est celui qui préside à des initiatives lancées par de grands groupes français. Ainsi, L'Oréal a engagé une collaboration avec Station F (L'Oréal Beauty Tech Atelier) pour l'accélération des startups spécialisées dans la beauté digitale. Elle permet à L'Oréal d'intégrer des innovations de startups dans ses produits, tout en mettant à leur disposition les ressources et un mentorat pour accélérer le processus d'innovation⁵⁰. En 2023, le groupe a également créé un incubateur "green sciences", co-construit avec le bio-cluster Genopole d'Evry, en vue d'accueillir des startups de haute technologie, porteuses d'une innovation de rupture (biotechnologie, chimie verte, extraction verte) pour une application dans l'industrie cosmétique. Cette initiative vise notamment à aider L'Oréal à atteindre son objectif d'utiliser dans ses formules, d'ici 2030, 95 % d'ingrédients biosourcés, issus de minéraux abondants ou encore de procédés circulaires⁵¹.

La collaboration en architecture ouverte permet d'exploiter la complémentarité entre les modèles d'entreprises : les startups sont souvent très bien positionnées pour assumer les aspects de conception et de design, tandis que les grandes entreprises sont plus à même de prendre en charge la phase de développement produits et surtout celle de la mise sur le marché.

Cette approche de mutualisation de ressources peut également être mise en œuvre en matière de technologies. Dans l'industrie des biens de consommation par exemple, de grandes entreprises ont sensiblement amélioré l'efficacité de leurs fournisseurs TPE-PME en leur mettant à leur disposition des outils numériques d'analyse avancée des données qu'elles ne pouvaient acquérir faute de moyens et de compétences. Le Global Lighthouse Network, une initiative conjointe du World Economic Forum et de McKinsey, a ainsi identifié plusieurs entreprises ayant enregistré des améliorations de productivité allant jusqu'à 250 % dans certaines usines de leurs sous-traitants⁵². Pour les têtes de filière, cet aspect peut revêtir une dimension critique,

notamment s'agissant des technologies de cybersécurité en vue de protéger leurs actifs, ou en matière d'IA au regard des promesses de gains de productivité qu'elle représente (voir Encadré 5).

4. Garantir la résilience à l'échelle de la chaîne de valeur, notamment en favorisant l'accès des TPE-PME à de nouveaux marchés

Depuis la rupture brutale engendrée par la crise du COVID-19 suivie d'une succession de chocs exogènes majeurs au cours des cinq dernières années, la solidité de l'intégralité de la chaîne de valeur est devenue à un enjeu critique pour la quasi-totalité des entreprises. Une enquête menée par notre cabinet auprès de dirigeants mondiaux⁵³ établissait ainsi en 2022 que 92 % d'entre eux jugeaient prioritaire d'améliorer la résilience de leur supply chain, et plus particulièrement de mieux mesurer et réduire l'exposition au risque de leurs fournisseurs. Aujourd'hui, ils sont 84 % à considérer que leur organisation est insuffisamment préparée face aux grands chocs mondiaux, et seuls 13 % d'entre eux considèrent que leurs risques opérationnels sont pris en compte de manière satisfaisante⁵⁴.

Fortifier le tissu des TPE-PME intégrées dans leur chaîne de valeur constitue donc un impératif stratégique pour les grands groupes. Ils peuvent à ce titre jouer un rôle moteur pour favoriser des dynamiques de filières puissantes, à l'image du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS). Celui-ci fait, en France, figure de précurseur et de modèle en matière de coordination sectorielle destinée à améliorer la compétitivité de l'ensemble des acteurs. Il s'est ainsi doté depuis 2010 d'un comité stratégique dont l'objectif est d'œuvrer à la performance collective des entreprises aéronautiques françaises en intégrant à sa réflexion les axes de l'évolution des marchés, des problématiques de financement et de la gestion prévisionnelle des compétences. Les grands donneurs d'ordres peuvent également s'engager dans des initiatives ciblées de consolidation de leur amont industriel. C'est par

⁵⁰ L'Oréal, "[Le partenariat entre L'Oréal et Station F](#)".

⁵¹ Genopole et L'Oréal, "[Genopole inaugure un nouvel incubateur pour accélérer l'innovation biotech en cosmétique](#)", communiqué, avril 2023.

⁵² World Economic Forum et McKinsey, "[Global Lighthouse Network: Adopting AI at speed and scale](#)", décembre 2023.

⁵³ "McKinsey Global Supply Chain Leader Survey", enquête réalisée auprès de plus de 100 dirigeants de la supply chain de grands groupes mondiaux en 2020, 2021 et 2022.

⁵⁴ McKinsey et World Economic Forum, "[Resilience Pulse Check: Harnessing Collaboration to Navigate a Volatile World](#)", janvier 2025. Enquête auprès de 250 dirigeants de multinationales.

exemple ce qu'ont fait en France Renault et Stellantis en s'associant à Bpifrance en 2009 pour lancer le Fonds Avenir Automobile (FAA), alors que la sous-traitance automobile se trouvait fragilisée par la crise financière de 2008. Aujourd'hui doté de 525 M€, ce fonds investit au capital d'équipementiers sous-traitants afin d'accélérer leur croissance, leur capacité d'innovation et leur diversification, gages de leur pérennité. Il répond ainsi aux grands enjeux du secteur : consolidation, modernisation de l'outil industriel, internationalisation et transition écologique. Depuis sa création, il a réalisé une trentaine d'investissements pour accroître la solidité et la compétitivité de la filière automobile française⁵⁵.

Individuellement, les grands constructeurs ou intégrateurs ont également des opportunités d'agir en ce sens. La réduction des délais de paiement aux sous-traitants constitue l'un des leviers déterminants d'amélioration de leur productivité. Or, selon la Banque de France, 50 % des grandes entreprises dépassent les délais légaux de paiement de leurs fournisseurs (contre 30 % des PME et 20 % des TPE). Ces retards pesant à hauteur de 15 Mds€ sur la trésorerie des TPE-PME⁵⁶.

Les grands groupes ont également la possibilité de renforcer la performance des petites structures de leur supply chain en contribuant à sécuriser leur carnet de commandes ou à mieux maîtriser les risques (visibilité plus forte en matière de planification des commandes, allongement de la durée de contractualisation, systèmes de garanties financière et assurancielle, aide à l'anticipation des risques géopolitiques, mais aussi à l'identification et au pilotage de leurs risques de liquidités...). Une autre approche consiste à favoriser l'accès de leurs sous-traitants TPE-PME à de nouveaux marchés, notamment internationaux. Il s'agit-là d'un moyen de conforter leur assise en diversifiant leur portefeuille de clients, mais aussi de les faire gagner en productivité⁵⁷, de leur permettre d'accroître leurs volumes et ainsi d'abaisser les coûts unitaires de leurs productions.

Sans doute Toyota représente-t-il l'un des exemples les plus emblématiques d'un champion mondial ayant fait très tôt le choix de fortifier toutes les composantes de sa chaîne de valeur – amont comme aval – à travers une intégration très élevée avec ses partenaires. Développée initialement pour améliorer la fiabilité des véhicules en réduisant la variabilité dans la qualité de l'ensemble des pièces et processus, cette approche de collaboration étroite a amené le groupe à maintenir certains partenariats contractuels avec ses fournisseurs depuis plus de 30 ans. Toyota s'est directement impliquée dans l'amélioration des standards opérationnels de ses partenaires par le biais de transferts de savoir-faire, allant de la planification de la demande à la réduction des coûts, en passant par l'amélioration des capacités de gestion et de conduite de projets. Dans les années 2000, Toyota a partagé avec ses fournisseurs trois programmes d'optimisation des coûts et d'excellence opérationnelle, avec pour objectif une réduction des coûts de bout en bout de 60 %. Les TPE-PME de la chaîne de valeur du constructeur ont ainsi vu leur productivité progresser nettement et, si beaucoup d'entre elles restent tributaires de Toyota pour plus de 70 % de leurs revenus, certaines se sont développées de manière indépendante, en ayant amélioré leurs capacités managériales et technologiques pour s'engager dans des productions hautement spécialisées à plus forte valeur ajoutée⁵⁸. Imitée par les autres constructeurs japonais, cette approche explique que les TPE-PME du secteur automobile du pays soient en moyenne deux fois plus productives que leurs homologues des autres économies avancées⁵⁹.

⁵⁵ Bpifrance, "Groupe PSA, Groupe Renault et Bpifrance lancent le Fonds Avenir Automobile 2 pour soutenir la croissance et l'innovation des PME et ETI de la filière automobile française", communiqué, novembre 2020.

⁵⁶ Banque de France, "En 2023, la baisse des délais de paiement fournisseurs s'est arrêtée", Bulletin, septembre-octobre 2024.

⁵⁷ Les connexions aux chaînes de valeur mondiale des PME étant fortement corrélées avec leurs gains de productivité (voir *supra* p.19)

⁵⁸ Stéphane Heim, "Capability building and functions of SMEs in business groups: A case study of Toyota's supply chain", International Journal of Automotive Technology and Management, volume 13, N° 4, octobre 2013.

⁵⁹ McKinsey Global Institute, "A microscope on small businesses: The productivity opportunity by country", mai 2024.

Comment l'IA générative peut propulser les TPE-PME

Il existe déjà un fossé en matière d'adoption des technologies entre les grandes entreprises et les plus petites structures. À l'échelle mondiale, la part des TPE-PME adoptant des technologies telles que les systèmes de gestion de la relation client (CRM) et l'intelligence artificielle (IA) est deux fois inférieure à celle des grandes entreprises.

En matière d'IA, le fossé est plus grand encore en France. Alors que près de 80 % des grandes entreprises du pays ont déjà déployé l'IA générative dans au moins une de leurs fonctions (soit un taux supérieur de 8 pts à la moyenne européenne)⁶⁰, les TPE-PME ne sont que 31 %⁶¹ à avoir adopté cette technologie. Même si cette dernière proportion a doublé en un an seulement, elle reste très en retrait par rapport aux grandes entreprises.

Réduire cet écart est capital compte tenu du potentiel que recèle l'IA, et plus particulièrement l'IA générative, en matière de gains de productivité⁶². Toutefois, les avancées récentes en matière d'IA ouvrent la voie à une démocratisation de l'accès aux technologies. Une grande partie des nouveaux logiciels destinés aux petites entreprises peuvent être utilisés via des instructions en langage naturel, sans nécessiter de compétences avancées en informatique.

Cette démocratisation facilite l'accès à l'IA pour les petites entreprises, mais elle augmente aussi le coût de la non-adoption. Un écart pourrait ainsi se creuser entre les entreprises qui s'équipent de ces technologies et les autres. Une TPE-PME qui adopte efficacement l'IA générative pourra, sur une simple instruction, lancer une campagne digitale à grande échelle, analyser ses performances

en temps réel et ajuster sa stratégie marketing. L'impact sur son efficacité opérationnelle peut alors être considérable.

L'exploitation optimale des données deviendra de plus en plus cruciale. Or, les TPE-PME disposent souvent d'une richesse de données sous-exploitées, faute d'équipements et de compétences. L'IA générative peut représenter pour elles un outil décisif en vue d'extraire toute la valeur de ces données au profit du développement de leurs activités.

Comment les TPE-PME peuvent-elles progresser rapidement dans l'adoption de ces technologies ?

Exploiter la puissance des interactions au sein des réseaux d'entreprises

Les partenariats avec d'autres entreprises peuvent aider les petites structures à renforcer leurs compétences numériques. Par exemple aux États-Unis, un grand constructeur automobile propose un programme d'excellence à ses principaux fournisseurs TPE-PME, incluant un volet sur les compétences digitales. Des collaborations innovantes entre TPE-PME sont également possibles. Un promoteur immobilier a développé une plateforme numérique réunissant des microentreprises spécialisées dans la rénovation énergétique, leur permettant d'accéder collectivement à de gros contrats grâce à leur expertise complémentaire.

Certaines TPE-PME ont intégré des fournisseurs de SaaS pour automatiser les opérations de base et renforcer leurs fonctions de conformité, fiscalité et comptabilité. Par exemple, un fournisseur de solutions de ressources

humaines a créé une application "chat bot" spécialement conçue pour les petites entreprises afin de gérer la paie. Un autre fournisseur aide les petites entreprises à recruter en s'appuyant sur l'IA. D'autres collaborations de ce type aident les petites entreprises à externaliser des tâches de management, pour une fraction du coût d'un salarié à temps plein : outils de rédaction de business plans, outils de gestion de projets basés sur le cloud, outils de planification logistique avancée, ou encore assistants virtuels capables de transcrire des conversations et surtout d'en tirer des synthèses structurées.

Par ailleurs, de nombreux acteurs développent des solutions nouvelles pour aider les TPE-PME à exploiter leurs données. De même, dans le secteur financier, un cadre de données ouvertes (*open data*) permet aux institutions bancaires de s'appuyer sur des données non traditionnelles, qui sont susceptibles d'aider certaines TPE-PME peinant à se financer à accéder au crédit. Au Royaume-Uni, le développement de l'*open banking* facilite l'utilisation des données financières par toutes les entreprises du pays et leur permet d'innover dans leurs services.

Renforcer les compétences techniques en interne

Le recrutement de talents technologiques est un défi pour les entreprises, car l'offre de compétences numériques est inférieure à la demande. Les déséquilibres sont d'ailleurs particulièrement sensibles en France : d'ores et déjà, 34 % des dirigeants d'entreprises français se disent confrontés à une pénurie de talents technologiques au sein de leur organisation, contre 20 % en Europe et

⁶⁰ Enquête de McKinsey auprès de dirigeants d'entreprises européennes (dont 300 en France), citée dans le rapport réalisé par McKinsey en collaboration avec l'Institut de l'Entreprise, "[L'IA et l'évolution des compétences en France](#)", décembre 2024.

⁶¹ Bpifrance, "[Enquête de conjoncture du second semestre 2024 auprès des TPE-PME – L'Attentisme pèse sur la conjoncture](#)", janvier 2025.

⁶² McKinsey, "[The economic potential of generative AI – The next productivity frontier](#)", juin 2023.

aux États-Unis⁶³. Avec l'accentuation du phénomène de pénurie de compétences, la concurrence pour attirer ces talents va s'intensifier. Déjà pénalisées face aux grands groupes et aux startups en matière d'attractivité auprès de ces profils, les TPE-PME se heurteront à des difficultés croissantes pour parvenir à les recruter.

Cependant, il existe pour elles des voies d'accès alternatives en vue de pourvoir à leurs besoins en profils technologiques. Une analyse de 250 000 CV accessibles en ligne révèle que plus de 40 % des professionnels de la tech n'ont pas débuté leur carrière dans ce domaine. Beaucoup ont réalisé une transition professionnelle pour y parvenir, acquérant progressivement des compétences en design web, administration de bases de données, ou cybersécurité, entre autres spécialités.

Les petites entreprises peuvent ainsi cibler dans leur recrutement des candidats disposant de compétences "adjacentes" à celles de la technologie et dotés d'une capacité d'apprentissage rapide, en vue de les former à ces métiers en tension. Parmi les profils potentiels, on trouve par exemple des managers en opérations et marketing, des analystes, des designers graphiques, voire des professionnels du service client. En investissant dans ces talents et en leur offrant des opportunités de formation et de requalification, les TPE-PME peuvent développer leurs capacités technologiques sans dépendre entièrement de recrutements externes aussi coûteux que complexes pour elles.

⁶³ McKinsey en collaboration avec l'Institut de l'Entreprise, "[L'IA et l'évolution des compétences en France](#)", décembre 2024.



3 Quatre secteurs mettent en lumière les potentiels d'une coopération renforcée au sein des filières françaises

CLEANTECH

Comblers le chaînon manquant des ETI

La France s'est imposée comme un pôle majeur d'innovation en CleanTech, où les startups jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre de la transition énergétique. À la fin de l'année 2023, plus de 2 750 TPE-PME⁶⁴ opéraient dans divers sous-segments, notamment les énergies renouvelables, la mobilité durable, l'économie circulaire, l'efficacité énergétique et l'agriculture verte.

En 2024, les entreprises du secteur de la CleanTech en France ont sécurisé environ 7,8 Mds€ de financement⁶⁵ (Figure 12).

Sur la période 2017-2024, en moyenne, 30 % de l'investissement en CleanTech provenaient du capital-risque, 20 % étaient des investissements en phase de croissance ("*growth*") et 50 % correspondaient à des rachats d'entreprises ("*buy-out*") (Figure 13).

Le capital de croissance et de rachat est principalement dirigé vers les secteurs du bâtiment, de l'eau, de l'énergie et de la gestion des déchets. En revanche, les TPE-PME CleanTech dans des secteurs à fort potentiel comme les transports, l'hydrogène vert et l'agriculture font face à davantage de défis de financement. Ces difficultés sont souvent liées à leur positionnement sur des marchés immatures dont le modèle économique n'est pas encore bien défini, ainsi qu'à des précédents visibles de redressement judiciaire ou liquidation, comme c'est le cas pour McPhy Energy (équipements de production et distribution d'hydrogène) ou Ynsect (production de protéines à base d'insectes).

Les défis du passage à l'échelle des TPE-PME CleanTech en France

Malgré une forte dynamique en matière d'innovation lors des phases de démarrage, un défi critique persiste : la transition des TPE-PME

vers des entreprises de taille intermédiaire (ETI), capables de croître et de rivaliser à l'échelle mondiale. Bien que la France dispose d'une forte densité de TPE-PME CleanTech, l'écosystème fait face à plusieurs obstacles spécifiques et structurels :

— **Un fléchissement dans la disponibilité du capital nécessaire aux passages lab-pilote et pilote-commercial.** Un creux de financement s'observe entre la phase de pilote et celle de commercialisation, qualifié de "vallée de la mort" par les entreprises. Le risque technologique est élevé et un investissement important est nécessaire pour tester des projets pilotes à petite échelle et développer les plus prometteurs. Après les séries B et C, la plupart des technologies propres nécessitent un montant de capital significatif, mais manquent d'engagements commerciaux suffisants de la part des premiers clients pour garantir le financement de nouvelles installations. Cette situation est illustrée par les données du premier trimestre 2025 de Cleantech for France⁶⁶, qui montrent que les investissements en equity dans les CleanTech françaises ont poursuivi leur déclin : seuls 200 M€ ont été investis en France dans les CleanTech au premier trimestre 2025, un chiffre au plus bas depuis 2 ans. Fait marquant : aucune opération *late-stage* n'a été enregistrée en France au cours de cette période, soit une première depuis 2020.

— **Une complexité réglementaire et une lenteur dans les attributions de permis.** Malgré les incitations gouvernementales, comme le plan France 2030, l'obtention des permis nécessaires pour les projets énergétiques, les initiatives de recyclage ou les infrastructures hydrogène peut prendre de 3 à 8 ans, ce qui retarde considérablement la commercialisation par rapport à d'autres pays capables de valider ces permis plus












⁶⁴ Bpifrance, "[Les Greentech françaises – 3ème édition de l'étude annuelle de Bpifrance](#)", avril 2024.

⁶⁵ Analyses réalisées par McKinsey.

⁶⁶ Cleantech for France, "[Briefing 1er trimestre 2025](#)", mai 2025.

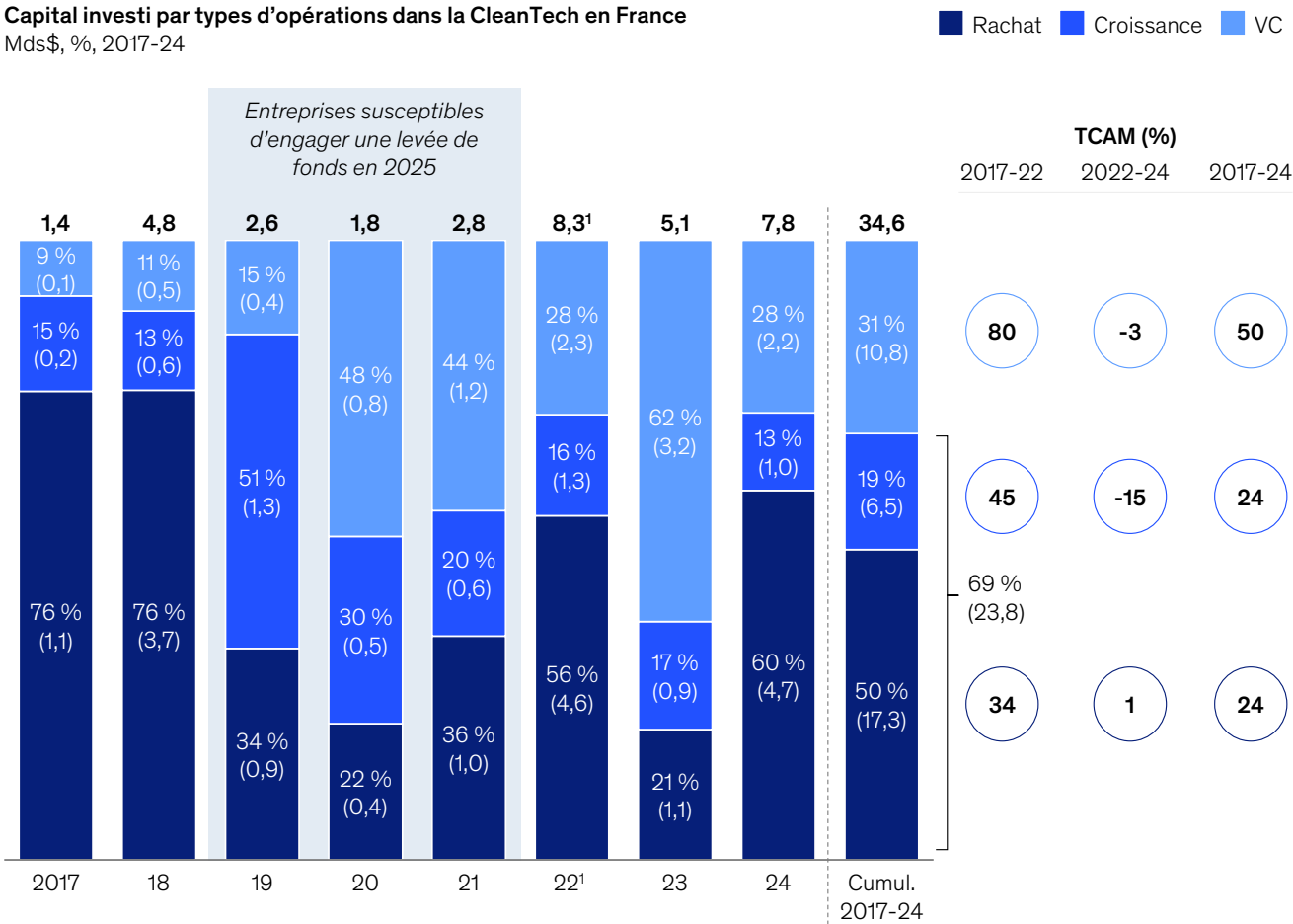
Figure 12

La CleanTech se répartit entre environ 40 thèmes d'investissements couvrant 11 secteurs

Thèmes d'investissements durables	Taille du marché mondial en 2030, intégrant venture capital, private equity et capital en infrastructures, Mds\$	Exemples d'entreprises françaises sur chaque segment
Transports et logistique 1. Electrification des transports 2. Décarbonation de la logistique 3. Infrastructures de transports durables 4. Services de transports	 2 300 - 2 800	Electra Exotec Verkor ...
Bâtiment 5. Matériaux et équipements de bâtiment "vert" 6. Design, ingénierie, construction et maintenance durables 7. Technologies de <i>Smart building</i>	 1 300 - 1 800	Consolis Touax Accenta ...
Énergie 8. Génération d'énergies renouvelables 9. Modernisation et résilience des réseaux de transport 10. Solutions de stockage et de flexibilité de l'énergie 11. Démantèlement et conversion thermique	 1 100 - 1 300	Neoen MasterGrid GreenYellow ...
Eau 12. Infrastructures d'approvisionnement en eau 13. Sources alternatives 14. Infrastructures digitales 15. Qualité de l'eau et gestion des boues d'épuration 16. Besoins en eau liés à la transition énergétique 17. Solutions "nature-based"	 1 100 - 1 200	Suez Environnement Saur Eranove ...
Agriculture & exploitation forestière 18. Protéines alternatives et réduction du gaspillage alimentaire 19. Production agricole 20. Gestion des terres et forêts 21. Intrants durables 22. Appui à l'agriculture régénérative 23. Équipements en agriculture durable	 800 - 1 400	Ecotone Innovafeed Calyxia ...
Consommation 24. Packaging durable 25. Mode et design durables 26. Électronique grand public 27. Hygiène et entretien de la maison durables	 850 - 1 100	Back Market Omni-pac Group Le Parfait ...
Décarbonation des hydrocarbures & carburants durables 28. Electrification des équipements et amélioration de l'efficacité énergétique 29. Production de carburants durables 30. Distribution 31. Biomasse pour carburants durables	 550 - 1 000	Elyse Energy Evergaz Clesse Industries ...
Industrie 32. Process de production "verte" 33. Décarbonation de l'approvisionnement en matières premières, équipements et composants 34. Logiciels pour la certification et l'optimisation de process industriels	 350 - 450	Adionics Hoffmann Green Cement Genomines ...
Gestion des déchets 35. Solutions favorisant la réutilisation de matériaux 36. Amélioration des process existants 37. Innovation dans les process tout au long du cycle de vie des produits	 300 - 400	GSF Propreté & Services Coved Environnement Néolithe ...
Hydrogène 38. Production et équipement 39. Transport 40. Usages finaux	 200 - 300	Hysetco Lhyfe 45-8 Energy ...
Gestion du carbone 41. CCUS 42. Mesure et suivi des émissions 43. Marchés de compensation carbone	 100 - 150	EcoVadis Descartes Greenly ...

McKinsey & Company

Figure 13
Les opérations de rachat et les investissements de croissance représentent environ 70 % du capital investi dans la CleanTech en France entre 2017 et 2024



¹ À l'exclusion de l'opération de 14 Mds\$ réalisée par Suez Environnement en 2022.
 Sources : Pitchbook, analyse McKinsey

McKinsey & Company

- rapidement. Pour installer une usine en France, il est possible généralement d'obtenir les autorisations en 17 mois environ, alors qu'en Allemagne, le délai est compris entre 4 et 12 mois⁶⁷. La loi Industrie verte de 2024 devrait améliorer cette situation⁶⁸.
- Un accès insuffisant aux chaînes d'approvisionnement industrielles. De nombreuses startups CleanTech peinent à s'intégrer dans les écosystèmes industriels plus vastes. Sans incitation réglementaire, les grands groupes français dans l'énergie, l'automobile et la construction tendent à favoriser les fournisseurs établis plutôt que les nouveaux acteurs CleanTech. Le programme Inflation Reduction Act aux USA a ainsi accéléré et simplifié l'accès au financement pour des projets comme l'hydrogène et les biocarburants. Un programme similaire, européen, intégrant le Buy European Act, pourrait apporter de la visibilité à l'écosystème CleanTech et participer à son passage à l'échelle, avec un processus plus simple que les multiples appels d'offres européens.

⁶⁷ Laurent Guillot, "[Simplifier et accélérer les implantations d'activités économiques en France](#)", rapport au Gouvernement français, janvier 2022.
⁶⁸ *Ibid.*

Quelles solutions de collaboration entre grands groupes et startups pour développer le secteur à chaque étape de maturité ?

Seed : Repenser l'intégration de l'innovation entre entrepreneurs et grands groupes

- Par exemple, le programme "**Direction Achats Pour l'Innovation**" de Bpifrance : cette initiative vise à renforcer les collaborations entre grands groupes et startups, en permettant d'intégrer les produits, y compris CleanTech, dans les processus d'achats.
- **Fonds de capital-risque et participation :** de nombreux groupes industriels utilisent leurs investissements en capital-risque pour accélérer la croissance des startups CleanTech (par exemple Air Liquide Venture Capital) mais aussi de manière plus *ad hoc* (par exemple, la participation de TechnipEnergies dans H2Gen).

Amorçage : Partenariats industriels et programmes pilotes

- **EDF Pulse Ventures** collabore avec des startups travaillant sur les réseaux intelligents et l'efficacité énergétique, intégrant leurs technologies dans des projets pilotes avec l'infrastructure existante d'EDF, ce qui les aide à se développer plus rapidement.
- **Engie & Technologies de l'Hydrogène :** Engie a noué des partenariats avec plusieurs startups françaises de l'hydrogène, comme Lhyfe, pour développer des projets d'hydrogène vert à grande échelle, en utilisant son expertise industrielle pour accélérer le déploiement.

Commercialisation : Intégration dans les chaînes d'approvisionnement et les achats

- **Veolia & Innovations en matière de traitement de l'eau :** Veolia collabore avec des startups développant des solutions avancées de purification et de recyclage de l'eau, comme Fermentalg, en les intégrant dans des projets municipaux et industriels pour améliorer la durabilité.
- **Air Liquide avec des startups de capture du carbone :** Air Liquide a établi des partenariats avec des startups spécialisées dans la capture et le stockage du carbone, comme Carbon Clean Solutions et Deepki, les aidant à affiner et commercialiser leurs technologies par le biais d'applications industrielles.

Bien que la France dispose d'un écosystème CleanTech florissant, la transition des startups vers des entreprises de taille intermédiaire (scale-up) reste un défi majeur. Cette évolution est cruciale pour les PME, leur permettant de passer de l'état de projets pilotes à celui de solutions industrielles viables et rentables.

Pour les grands groupes, contribuer au passage à l'échelle des startups CleanTech offre également des opportunités significatives : un tel appui stimule l'innovation en intégrant des technologies de pointe, diversifie leurs portefeuilles de produits, réduit les risques associés au développement de nouvelles solutions et ouvre de nouveaux marchés.

En soutenant activement ces dynamiques de transition vers le passage à l'échelle des jeunes pousses CleanTech, l'Europe pourrait consolider de manière accélérée son leadership dans le secteur des énergies propres, renforçant sa compétitivité globale et sa capacité à répondre aux défis environnementaux mondiaux.

L'exemple d'une réussite dans le paysage français : NEOEN, une startup passée à l'échelle grâce à des partenariats stratégiques et des investissements en capital

Un exemple emblématique de startup CleanTech ayant réussi à se développer à l'échelle mondiale est NEOEN, l'un des plus grands producteurs indépendants d'énergies renouvelables en France. Fondée en 2008, NEOEN a tiré parti de partenariats solides avec des investisseurs institutionnels et des parties prenantes corporatives pour atteindre une croissance rapide.

Levée de fonds pour la croissance :

NEOEN a réussi à obtenir des financements de la part d'investisseurs publics et privés, culminant avec son introduction en bourse sur Euronext Paris en 2018, où elle a levé 628 millions d'euros. Ces fonds ont été utilisés pour développer ses projets solaires, éoliens et de stockage de batteries, notamment pour la mise en place de ses premiers projets majeurs.

Expansion internationale : NEOEN s'est rapidement développée au-delà des frontières françaises, établissant des projets en Australie, au Mexique et en Finlande, pour y exploiter le potentiel en énergies renouvelables.

Percée dans le stockage d'énergie renouvelable :

l'un des projets les plus notables de NEOEN est la réserve d'énergie de Hornsdale en Australie-Méridionale, qui abrite la plus grande batterie lithium-ion du monde à l'époque, développée en partenariat avec Tesla. Ce projet a démontré la viabilité commerciale du stockage d'énergie à grande échelle, positionnant NEOEN comme un leader mondial des solutions d'énergies renouvelables.

Vision de durabilité à long terme :

NEOEN s'est engagée à atteindre 10 GW de capacité d'énergies renouvelables d'ici 2025, renforçant encore son rôle dans la transition énergétique mondiale. Son accent sur les projets renouvelables à grande échelle a contribué à établir des références industrielles pour le déploiement de l'énergie propre.

LOGICIEL

Renforcer l'ancrage local

L'impératif du développement d'une filière européenne, et plus particulièrement française, du Logiciel dépasse désormais les seuls enjeux économiques. Au-delà de l'impact sur l'emploi et la création de valeur, disposer d'une technologie souveraine est également un gage de résilience et d'indépendance stratégique, dans un contexte où tous les secteurs sont tributaires de la technologie.

La France dispose d'un secteur Logiciel dynamique, avec plus de 20 000 PME et startups innovant dans les domaines du *cloud computing*, de l'intelligence artificielle, de la cybersécurité et des logiciels d'entreprise. Malgré une expertise technique reconnue, la mise à l'échelle reste un défi majeur : seules quelques startups / PME françaises parviennent à s'imposer comme des acteurs mondiaux.

Le secteur du Logiciel en France génère plus de 27 Mds€ par an, dont environ 30 % sont attribués aux PME⁶⁹. Cependant, les solutions européennes représentent une part inférieure à 30 % des services cloud achetés par les entreprises françaises⁷⁰.

Le financement en capital-risque pour les startups logicielles françaises a atteint 8 Mds€ en 2023, mais les financements de croissance en phase avancée restent bien en-deçà de ceux des États-Unis et du Royaume-Uni, avec une différence d'environ 50 % par rapport au Royaume-Uni⁷¹. Cette lacune en financement peut expliquer en partie pourquoi il est difficile pour les entreprises françaises de rivaliser sur le marché international.

Pour répondre à ces défis, le gouvernement français a lancé l'initiative "SecnumCloud / Cloud de Confiance" afin de promouvoir des solutions souveraines. Cette initiative bénéficie à des entreprises comme OVHCloud et OutScale, qui jouent un rôle crucial dans la réduction de la dépendance technologique et le renforcement de la souveraineté numérique.

Défis pour les PME logicielles en France

Malgré un fort potentiel en R&D et un écosystème de startups dynamique, les PME du Logiciel en France font face à plusieurs obstacles à la croissance :

- **Fuite des capitaux et financement limité en phase de croissance** : si les fonds d'amorçage sont accessibles, lever des financements en série B+ reste un défi majeur. De nombreuses startups françaises doivent se tourner vers des investisseurs étrangers qui encouragent leur délocalisation.
- **Concurrence directe avec des poids lourds mondiaux** : les solutions compétitives françaises, telles que Elastic pour le search et l'observabilité, Akeneo pour la gestion des produits (PIM), Harfanglab ou Trustbuilder pour la cybersécurité, peinent à se faire une place sur le marché, notamment du fait de l'effet d'écosystème autour des très grandes plateformes mondiales.
- **Pénurie de talents et fuite des cerveaux** : la France forme des talents technologiques de haut niveau, mais beaucoup d'ingénieurs et chercheurs en IA partent aux États-Unis, attirés par des salaires plus élevés et des stock-options attractives. En 2023, l'Europe comptait légèrement plus de professionnels de l'IA que les États-Unis (120 000 contre 112 000). Cependant, bien que 22 % des meilleurs chercheurs en IA du monde aient étudié en Europe, seuls 14 % y travaillent encore⁷². L'écart de rémunération est un facteur clé : en 2023, les salaires des développeurs Logiciels aux États-Unis étaient deux à quatre fois plus élevés que ceux de leurs homologues européens. Cette disparité s'explique en grande partie par les ressources financières plus importantes des entreprises américaines, qui bénéficient d'économies

⁶⁹ Autorité de la concurrence, "AVIS 23-A-08 portant sur le fonctionnement concurrentiel de l'informatique en nuage (cloud)", juin 2023.

⁷⁰ Selon l'Autorité de la concurrence 71 % des dépenses de la France en cloud public sont allées vers les 3 hyperscalers mondiaux. *Ibid.*

⁷¹ Source KPMG: Private Enterprise Venture Pulse ; BGV: The State of Venture Capital in France in 2025.

⁷² McKinsey Global Institute, "Time to place our bets: Europe's AI opportunity", octobre 2024.

d'échelle supérieures et d'un accès plus large au capital-risque et au private equity.

- **Maturité limitée du go-to-market et de l'organisation commerciale** : les logiciels français sont techniquement excellents, mais peinent à se structurer pour une mise sur le marché efficace. De nombreuses startups manquent de compétences en gestion produit et en développement commercial, essentielles pour convertir l'innovation en succès commercial à grande échelle. Un rapport de McKinsey sur l'IA en Europe souligne que, si la France dispose d'un fort vivier d'ingénieurs et de chercheurs, elle souffre d'un déficit en structuration de ses équipes de commercialisation et de gestion produit, ce qui limite leur capacité à croître rapidement.
- **Des budgets tech et IA plus faibles dans les entreprises européennes, avec notamment une adoption lente des technologies d'IA générative** : bien que le développement de l'IA progresse rapidement, son adoption par les entreprises européennes accuse encore un écart par rapport aux États-Unis dans des proportions de 55 à 70 %⁷³ (Figure 14). Cette situation complique le passage à l'échelle des startups IA françaises, qui sont souvent obligées d'envisager une expansion internationale avant même de s'imposer sur leur marché domestique.

Potentiel de partenariats renforcés entre grandes entreprises et PME logicielles

Conscients que le développement du secteur Logiciel français repose sur l'action de multiples acteurs, notamment la création d'un 28^{ème} régime européen favorisant l'accès au marché et l'attractivité⁷⁴, nous nous concentrons ici sur les différents leviers que les grands groupes européens pourraient mettre en œuvre.

Pour renforcer l'écosystème Logiciel français et permettre aux PME locales de surmonter les obstacles à la mise à l'échelle, les grandes entreprises peuvent jouer un rôle clé à travers plusieurs leviers stratégiques :

1. Intégrer davantage de technologies françaises dans leurs achats et infrastructures IT

Lorsque des alternatives locales compétitives existent, les grands groupes peuvent faciliter la mise en relation entre PME et grands comptes et lancer des plateformes de mise en relation entre startups et entreprises pour accélérer le développement commercial des PME.

L'intégration d'un objectif de part de composants européens sur les différentes couches logicielles d'une entreprise pourrait favoriser l'émergence d'acteurs européens sur les couches les plus critiques, comme la cybersécurité.

Une autre piste serait d'intégrer plus systématiquement l'impact économique d'achats non-européens dans les critères de comparaison. Selon une étude du CIGREF, réorienter 5 % des dépenses de logiciels vers des solutions européennes pourrait créer 180 000 emplois sur le continent, ce qui aurait un effet positif sur la performance économique globale de l'Europe⁷⁵.

Exemple : Le programme "Open Innovation" de la SNCF collabore avec des startups françaises pour développer des solutions en cybersécurité et en intelligence artificielle appliquées à la maintenance ferroviaire⁷⁶.

2. Investir dans les PME du Logiciel pour combler le manque de financement en phase de croissance

L'accès aux financements de série B+ et de croissance reste un défi pour les startups françaises. Les grandes entreprises peuvent devenir des investisseurs stratégiques, créer des fonds de corporate venture capital (CVC) dédiés aux startups logicielles françaises et s'engager dans des partenariats de long terme.

Exemple : Orange Ventures investit dans des startups en cybersécurité et en IA pour stimuler l'innovation et développer des synergies avec ses activités télécoms.

⁷³ McKinsey Global Institute, "Time to place our bets: Europe's AI opportunity", octobre 2024.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Rapport CIGREF et Asterès, "La dépendance technologique aux softwares & cloud services américains : une estimation des conséquences économiques en Europe", avril 2025.

⁷⁶ Annonces publiques du Groupe SNCF.

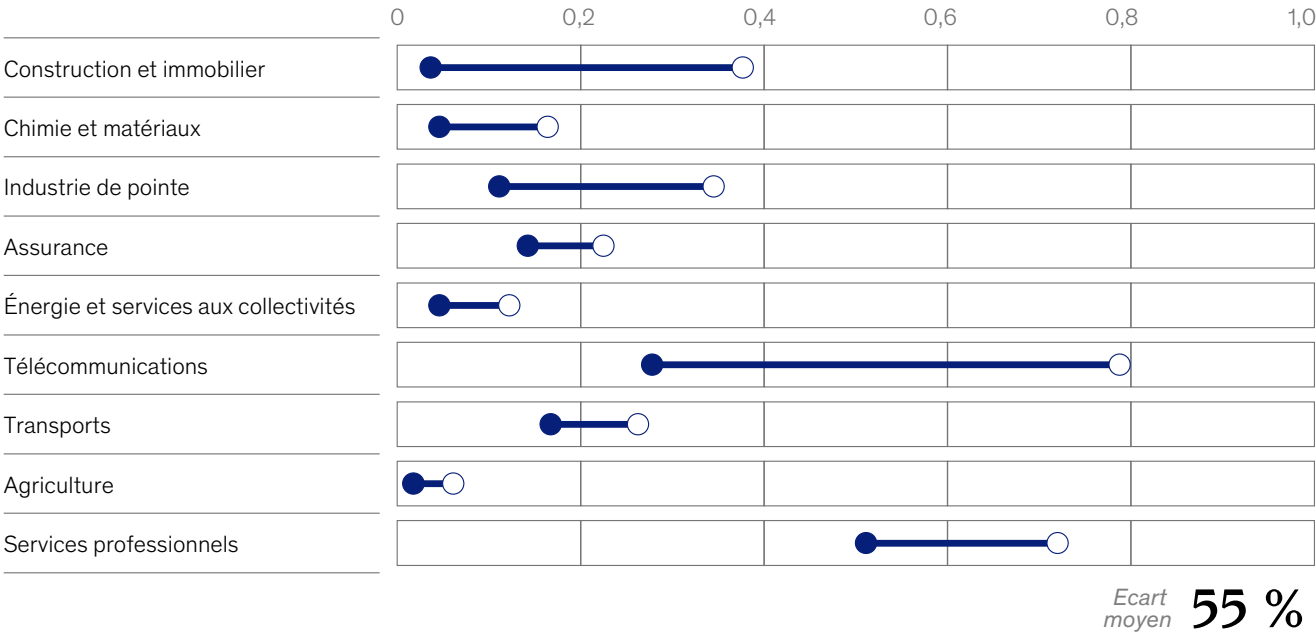
Figure 14

En matière de dépenses en IA des divers secteurs économiques, l'Europe de l'Ouest affiche un retard sur les États-Unis compris entre 55 et 70 %

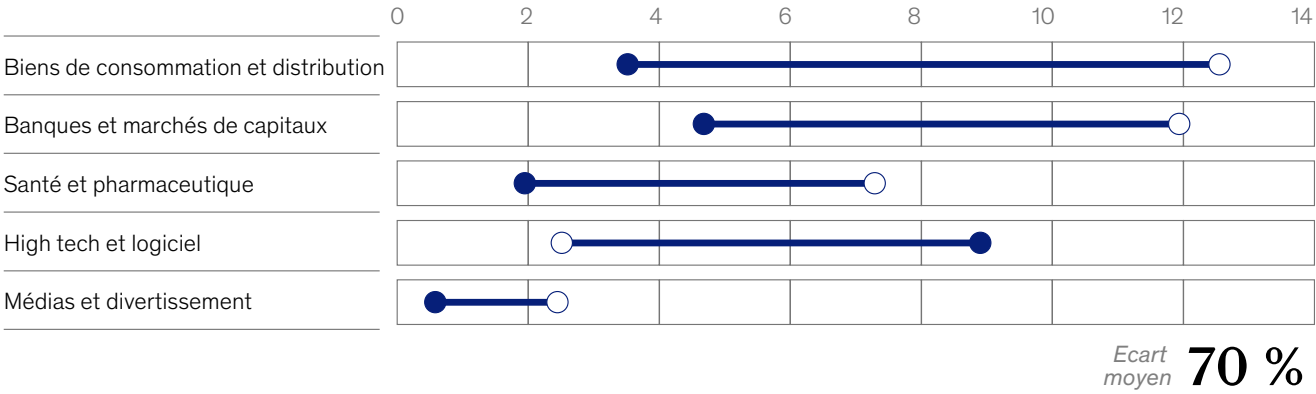
Écart des dépenses en IA entre l'Europe de l'Ouest et les États-Unis par secteur, 2022¹

Europe de l'Ouest ● États-Unis ○

Secteurs de tailles comparables², dépenses en part des ventes, %



Secteurs de tailles différentes³, montant total des dépenses, Mds\$



Note : les dépenses en IA prises en compte correspondent aux achats en infrastructures, logiciels et services.

¹ Pays d'Europe de l'Ouest : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

² Secteurs dont le différentiel de taille est inférieur à un ratio de 2:1 entre les États-Unis et l'Europe de l'Ouest.

³ Secteurs dont le différentiel de taille est supérieur ou égal à un ratio de 2:1 entre les États-Unis et l'Europe de l'Ouest.

Sources : IDC Worldwide AI and Generative AI spending guide, février 2024 ; McKinsey Value Intelligence Platform

L'exemple d'une réussite dans le paysage français : CommerceTools

CommerceTools, fondée en 2006, est une plateforme e-commerce cloud innovante spécialisée dans les microservices et l'API-first. En 2018, REWE Digital, filiale digitale du groupe de distribution alimentaire REWE, a acquis CommerceTools pour

renforcer sa transformation numérique, tout en laissant la société opérer indépendamment. Ce partenariat a permis à REWE de développer une marketplace alimentaire en ligne, intégrant de nombreux partenaires grâce à une technologie flexible.

En 2022, CommerceTools a levé 130 millions d'euros pour accélérer son expansion internationale, REWE Digital demeurant un actionnaire clé. Cette collaboration illustre la synergie entre technologie avancée et distribution alimentaire.

3. Accompagner les PME dans la structuration de leur go-to-market et de leur gestion produit

Un des freins majeurs pour les startups françaises tient à leur manque de maturité en gestion produit et en commercialisation. Pour y remédier, les grandes entreprises peuvent créer des programmes de mentorat et d'accélération, et former les équipes des PME aux meilleures pratiques en gestion produit et vente, par exemple des *bootcamps* et ateliers sur le *product management*, le *pricing* et la stratégie commerciale.

Exemple : SAP a mis en place SAP.iO Foundries, un accélérateur de startups offrant un accompagnement technique, commercial et marketing, et leur accorde l'accès à son vaste réseau mondial de clients et partenaires, pour valider les solutions et générer de la demande.

4. Encourager les pratiques d'achats intégrant les PME

La professionnalisation des achats indirects dans les grands groupes peut exclure les PME du secteur Logiciel sur la base de critères précisément liés à leur taille (par exemple, démontrer des références et déploiements précédents d'ampleur similaire à ceux recherchés). L'intégration d'objectifs et de pratiques favorisant un meilleur accès aux PME permettrait leur développement à l'échelle et ouvrirait également des marchés internationaux grâce à la création de références significatives.

Exemple : Bpifrance a mis en place un programme de coaching des directeurs achats afin qu'ils prennent conscience des critères de sélection implicites et élargissent leur champ de fournisseurs potentiels pour plus facilement intégrer des entreprises de plus faible taille dans les processus de sélection des offres.

5. Créer des mécanismes de cofinancement

Pour compenser le manque de capital-risque, la création de fonds liés aux entreprises s'avère cruciale. Airbus, Safran, Orange, Schneider et LVMH ont déjà créé de tels fonds mais le modèle est encore focalisé sur l'investissement seed.

Au-delà du financement direct, les grandes entreprises peuvent s'inspirer des modèles de cofinancement et de larges programmes dans la défense pour favoriser l'innovation des logiciels. Cela nécessite également une intégration de modèles d'évaluation dans les achats pour compenser les critères habituels.

Exemples : Plutôt que d'investir directement dans les startups, LVMH privilégie la création de partenariats. Ces collaborations permettent d'intégrer des technologies innovantes dans les 70 marques de luxe du groupe. Ainsi, LVMH a décerné un prix de l'innovation à Euritech, une startup spécialisée en intelligence artificielle, pour aider les distributeurs à repérer les tendances émergentes sur les réseaux sociaux.

Autre illustration, le secteur français du Logiciel est marqué par un cas emblématique de coopération fructueuse entre un grand groupe et une jeune pousse : Dassault Systèmes. Cette entreprise, aujourd'hui l'un des leaders du software en France, a débuté comme spin-off de Dassault Aviation au début des années 1980. L'objectif était de transformer un actif développé en interne par les équipes de R&D du groupe, à savoir son logiciel de conception assistée par ordinateur, en une nouvelle activité de services aux entreprises. Incubée et soutenue dans son développement, Dassault Systèmes a aujourd'hui dépassé sa maison mère en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires.

6. Stimuler l'adoption des technologies émergentes comme l'IA générative

Les leviers mentionnés ci-dessus demeureront inefficaces si les grands groupes européens ne comblent pas leur retard par rapport aux États-Unis en matière d'investissement dans le numérique et l'IA.

Pour permettre le développement mutuellement bénéfique des startups spécialisées dans ce domaine, il est crucial que les grands groupes clarifient leurs ambitions et la valeur qu'ils attendent de ces technologies. McKinsey a publié des recommandations détaillées⁷⁷ sur les leviers d'accélération en matière d'IA, qui mettent en particulier en lumière cinq impératifs : élaborer une stratégie claire, chiffrée à la fois côté coûts et bénéfices, et portée par le PDG ; mettre en place un modèle cross-fonctionnel couplant métiers, technologies, data, avec un plan de formations et de recrutement pour développer de nouvelles compétences ; investir dans des fondations architecturales solides (infrastructure, architecture logiciel, données) ; adopter une approche itérative fondée sur des transformations de domaines (et non cas d'usage par cas d'usage) afin de pouvoir profiter d'un effet d'échelle et d'une réutilisation de composants ; et enfin mettre en place un écosystème de partenaires de long terme aux profils divers (universités, startups, fournisseurs historiques ...)

L'accélération des investissements et la mise en place d'écosystèmes (si les règles d'achats sont adaptées) créeront un cercle vertueux de demande pour les PME du Logiciel.

Exemples : La Banque de France a lancé une initiative visant à intégrer des solutions d'IA souveraines dans l'analyse des risques financiers.

Par ailleurs, les annonces de plans d'investissements / partenariats entre Mistral AI et Axa ou la CMA CGM démontrent les liens bénéfiques entre groupes ambitieux et sociétés du Logiciel de plus petite taille.

Le développement du secteur Logiciel en France exige une collaboration étroite entre les grandes entreprises et les PME. En intégrant des technologies locales, en investissant dans les startups, en les accompagnant dans leur structuration commerciale, en encourageant des pratiques d'achats inclusives, en créant des mécanismes de cofinancement et en stimulant l'adoption des technologies émergentes, les grandes entreprises peuvent jouer un rôle crucial dans la croissance et la compétitivité des PME logicielles françaises.

⁷⁷ Voir notamment "[A generative AI reset: Rewiring to turn potential into value in 2024](#)", McKinsey Quarterly, mars 2024, ainsi que le rapport : "[Seizing the agentic AI advantage](#)", juin 2025.

DÉFENSE

Fortifier la base industrielle et technologique face aux enjeux du réarmement européen

L'impératif du réarmement de l'Europe conduit à une augmentation considérable des budgets de Défense. Alors que les dépenses consacrées à la Défense pour les pays européens membres de l'OTAN n'excédait pas 1,6 % du PIB en moyenne depuis 2014, elles ont déjà été portées à 2,2 % en 2024 (passant ainsi de 230 à 435 Mds€) et s'orientent dans la plupart des pays vers les 3 %⁷⁸. Certains États ont d'ailleurs fixé des ambitions plus élevées, tels la Lettonie et l'Estonie qui visent les 5 % tandis que la Pologne devrait attendre les 4,7 % en 2025. Or relever à près de 3 % du PIB d'ici à 2030 les dépenses militaires des pays européens revient à faire croître celles-ci de 10 % par an, et autour de 15 % pour les dépenses d'équipement⁷⁹.

Le mouvement est d'une telle ampleur que 14 États membres de l'UE ont déjà notifié à la Commission européenne leur souhait de faire jouer la clause dérogatoire du pacte de stabilité, comme les y invite le plan *ReArm Europe / Readiness 2030*. La tendance à la hausse était déjà présente en France, où les montants annuels de la commande publique de Défense ont doublé par rapport à 2012-2016 (20 Mds€ en 2023-2024 contre 9,5 Mds précédemment). Par ailleurs, la loi de programmation militaire (LPM) prévoit 268 Mds€ de dépenses pour les équipements de 2024 à 2030, sur un total de 413 Mds€ (+40 %).

Trois objectifs sont poursuivis à travers ce "sursaut" à l'échelle du continent : réabonder et augmenter les stocks de systèmes d'armes et de munitions ; améliorer la disponibilité des systèmes d'armes existants ; développer de nouvelles capacités, à la pointe de la technologie et tirant les

enseignements du terrain⁸⁰. Pour nombre d'États membres, dont la France, ce dernier point va de pair avec un objectif de souveraineté, tant sur les systèmes que sur les composants. Ces tendances imposent aux industriels européens du secteur de nouveaux besoins capacitaires, et les place face au défi d'une montée en cadence dans la production de bon nombre de systèmes.

La Base Industrielle et Technologique de Défense (BITD) française affiche un positionnement solide dans ce contexte. D'ores et déjà, elle couvre un large spectre de productions pour toutes les armées françaises et enregistre des succès croissants à l'export, avec plus de 18 Mds€ de ventes extérieures en 2025. Forte de huit grandes têtes de filière⁸¹, d'un réseau très dense et diversifié de 4 500 TPE-PME et de quelque 220 000 emplois, elle couvre la quasi-totalité de la chaîne de valeur et des compétences⁸².

Une telle structure lui permet de combiner l'agilité des petites entreprises et l'assise des grands acteurs. Toutefois, la capacité de la BITD française à répondre à l'augmentation rapide des commandes, et au besoin de systèmes innovants, dépendra étroitement de la robustesse et de la performance de ses PME qui constituent une part majeure de son tissu. À telle enseigne que l'entreprise-type de la BITD française est une PME, comptant environ 50 employés et réalisant 6 à 8 millions de chiffre d'affaires dont moins 20 % dans le secteur de la défense⁸³.

Les industriels français de la Défense ont déjà accru de 10 % leur production entre 2022 et 2024⁸⁴, mais ils sont aujourd'hui confrontés

⁷⁸ McKinsey, "[A different lens on Europe's defense budgets](#)", février 2025.

⁷⁹ Analyse McKinsey à partir des annonces relatives aux budgets de la Défense des pays considérés.

⁸⁰ McKinsey, "[European defense tech start-ups: In it for the long run?](#)", février 2025.

⁸¹ Airbus Group, Dassault Aviation, MBDA, KNDS France, Safran, Thales, Arqus et Naval Group.

⁸² Gouvernement français, "[Financement de la Base Industrielle et Technologique de Défense](#)", mars 2025.

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ Insee, "[Depuis l'invasion de l'Ukraine, l'industrie de défense française bénéficie d'une hausse des commandes et a augmenté sa production, mais bute sur des contraintes d'offre](#)", Note de Conjoncture, 9 juillet 2024.

à une saturation de leurs capacités dont le taux d'utilisation dépasse les 90 % (soit 10 pts au-dessus de la moyenne de l'industrie française)⁸⁵ et à des interrogations structurantes se posent. Comment combiner accélération et massification de la production industrielle ? Comment faire face aux besoins de financement pour la modernisation et l'amplification du parc ? Comment raccourcir les cycles d'innovation et de développement ? Comment tirer parti des atouts de l'écosystème crucial de startups et de TPE-PME tout en remédiant à leurs fragilités actuelles ?

Les TPE-PME de la Défense connaissent des fragilités spécifiques

Les petites structures industrielles françaises qui s'inscrivent dans les chaînes de valeur de la Défense affichent d'indéniables atouts en matière d'excellence industrielle, aussi bien en termes de qualité que de technicité et de contribution à l'innovation ou encore à la compétitivité à l'export. Elles se trouvent néanmoins confrontées à 6 freins dans leur dynamique de développement.

1. Un déficit de fonds propres, souvent lié à une sous-capitalisation. En comparaison de leurs homologues de l'industrie civile, les PME de la BITD apparaissent moins rentables, plus endettées, et moins capitalisées⁸⁶. C'est le constat qui ressort d'une étude statistique menée par la Direction Générale du Trésor sur plus de 2 000 PME et ETI du secteur. Cette fragilité financière contraint fortement leur faculté d'investir dans l'augmentation de leurs capacités de production, mais aussi d'absorber en trésorerie la constitution de stocks qu'exigent leurs donneurs d'ordre ou leurs clients. Or les marges d'autofinancement de la chaîne de sous-traitance constitueront un paramètre capital face aux besoins de réarmement : pour répondre aux seules commandes de la nouvelle loi de programmation militaire française, les entreprises de la BITD devront chaque année mobiliser entre 1 à 3 Mds€ de fonds propres supplémentaires⁸⁷.

2. Une fragmentation et une difficulté à croître. Les entreprises de la BITD affichent une taille moyenne comparativement faible.

Les 220 000 emplois de la filière en France se répartissent ainsi entre 4 500 entreprises. A titre de comparaison, les 330 000 emplois de la filière automobile se partageaient en 2019 entre 800 entreprises seulement⁸⁸. On peut ainsi considérer schématiquement qu'en France, l'industrie de la Défense est 8 fois plus fragmentée que celle de l'automobile et qu'elle profiterait sans doute d'une dynamique de consolidation afin de générer des économies d'échelle et assurer la montée en puissance technologique nécessaire pour rivaliser à l'échelle globale. Au-delà du contrôle a priori qu'exercent les pouvoirs publics sur les investissements dans ce secteur, le poids du capitalisme familial dans ces TPE-PME peut également être un facteur explicatif de son morcellement⁸⁹. Environ 70 % des PME françaises sont des entreprises familiales, un chiffre qui reste particulièrement élevé dans les secteurs industriels stratégiques comme la Défense, où la transmission intergénérationnelle est courante⁹⁰. Ce modèle, bien qu'apportant une certaine stabilité et une forte expertise sectorielle, peut aussi limiter la capacité de ces PME à se développer rapidement ou à s'internationaliser, en raison d'une gouvernance souvent prudente et d'une moindre appétence pour la prise de risques financiers. Par ailleurs, les PME familiales rencontrent souvent plus de difficultés à lever des capitaux externes.

3. Des limites structurelles face au défi d'un ramp-up industriel rapide. Alors qu'au cours des dernières décennies, le parc industriel de la chaîne de sous-traitance en Europe a été dimensionné pour la production de petites séries d'un très haut niveau de technicité, il convient de faire face au double impératif de massification et de contrôle des coûts. Aujourd'hui, le redémarrage de la production s'avère relativement lent et doit impérativement s'accélérer, alors que les commandes commencent à s'amplifier. En effet, entre 2020 et 2024, les carnets des entreprises européennes de défense cotées ont augmenté de 60 %, pour des ventes en hausse de 40 %.

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ Observatoire économique de la Défense, DG Trésor, "[Quelle était la situation financière des entreprises de la BITD avant la guerre en Ukraine?](#)", ECODEF études n°260, mars 2025. Étude portant sur 2 072 PME de 2016 à 2021.

⁸⁷ Ministères de l'Économie et des Armées, "[Financement de la base industrielle et technologique de défense](#)", mars 2025.

⁸⁸ Direction Générale des Entreprises, "[Portrait de la filière automobile à l'heure de sa transition vers l'électrique](#)", Thématis n°22, octobre 2024.

⁸⁹ Toutefois, il ne constitue pas, en soi, un obstacle absolu au passage à l'échelle : un groupe comme Dassault Aviation atteste qu'un industriel de la Défense peut devenir un acteur majeur à l'échelle internationale tout en conservant son caractère familial, dès lors qu'il adopte une structure capitaliste lui permettant d'étendre le champ de ses actionnaires et même de disposer d'un capital flottant.

⁹⁰ *Le Monde*, "Défense : l'industrie française menacée par de nouveaux concurrents", 7 janvier 2024.

Certains équipements — tels que les missiles — ont par ailleurs des carnets chargés pour une période de l'ordre de 6 à 8 ans. À titre d'exemple, la cadence de production de MBDA doit doubler en 2025 par rapport à 2023. Or le défi s'avère plus élevé pour les petites structures : sur une chaîne de valeur complète, le "taux d'effort" d'une montée en régime est inversement proportionnel à la taille de l'entreprise. En effet, les PME ne disposent pas, contrairement aux grands groupes, de capacités de réallocation de ressources pour les dédiées aux besoins du ramp-up. Elles sont contraintes de passer à un rythme de production en 3x8 (comme beaucoup l'on déjà fait), de construire de nouvelles chaînes, ou bien encore de les moderniser radicalement. En ce cas, il leur faut mobiliser des Capex tout en étoffant et formant leurs personnels, avec une difficulté bien supérieure à celle que rencontrent les grands groupes. Sur la dimension purement industrielle, les obstacles majeurs à l'heure actuelle pour les TPE-PME de la BITD se situent autour de la mécanique. Ils résultent en grande partie de capacités de production souvent limitées, d'équipements vieillissants et d'une main-d'œuvre spécialisée en tension. La production mécanique, qui requiert un savoir-faire pointu et des processus longs de fabrication et de contrôle qualité, est particulièrement sensible à ces contraintes. Par exemple, la complexité des pièces et la nécessité de respecter des normes très strictes ralentissent les gains de productivité. Le Ministère des Armées⁹¹ a souligné que cette situation impose un travail accru sur la modernisation des outils industriels et la montée en compétences, pour répondre aux besoins opérationnels émergents.

4. Un retard d'environ 5 ans à combler dans la maturité du paysage des startups européennes de Défense, au regard de leurs homologues américaines⁹². Certes, les investissements européens dans les startups de Défense ont crû de 500 % dans la période 2021-2024, par rapport aux trois années précédentes, passant de 0,3 à 2,1 Mds\$ (contre 5,4 Mds\$ aux États-Unis). De même, le nombre d'investisseurs en VC a fortement augmenté, témoignant de l'expansion de cet écosystème sur notre continent. Pourtant, le venture capital consacré à la Défense n'y excède pas 1,8 % du financement total en VC. Plus globalement, le paysage européen des startups de Défense accuse un retard d'environ cinq ans

par rapport aux États-Unis en termes de maturité : le volume de capital investi et les cycles de financement sont 2 à 4 fois supérieurs aux États-Unis, soutenus par l'action décisive de la *Défense Innovation Unit*. Les États-Unis bénéficient aussi d'un réseau dense d'entrepreneurs expérimentés issus des grands groupes, qui appuient le lancement et l'accompagnement des startups, aidant à renforcer un cercle vertueux d'innovation et d'expertise.

5. Une exposition élevée aux effets directs et indirects des risques douaniers. Parce qu'elles sont de plus en plus exportatrices, et parce qu'elles sont particulièrement consommatrices de métaux rares et de microprocesseurs de pointe, les entreprises de Défense se trouvent fortement exposées aux risques que font actuellement peser les tensions commerciales engagées par les États-Unis (mais aussi celles qui les ont précédées, notamment entre l'UE et la Chine). Ces entreprises pourraient en premier lieu voir leur compétitivité-coûts s'éroder. 40 % du chiffre d'affaires de la BITD sont issus des exportations, dont 45 % sont à destination des États-Unis, mais seules 600 PME-ETI exportent, et moins de 10 % d'entre elles ont des flux directs vers les USA⁹³. Cependant, de nombreuses PME sont sous-traitantes de têtes de filière qui exportent vers les USA à travers des programmes comme *Foreign Military Sales* (FMS). Sur ce marché, les surcoûts tarifaires ne pourront pas toujours être répercutés en totalité, notamment en raison de contrats pluriannuels à prix fixes. Les sous-traitants français, notamment les PME à faible marge, pourraient alors subir une compression de leurs revenus. Par ailleurs, dans leurs approvisionnements, elles risquent de pâtir du renchérissement de certains composants critiques en provenance d'autres continents. Mais elles pourraient aussi faire face à des effets de second niveau : en particulier des phénomènes de pénuries, qui résulteraient par exemple des menaces de rétorsion que le gouvernement chinois fait planer à l'échelle mondiale concernant ses exportations de terres rares ou de composants électroniques. Là encore, les aptitudes des TPE-PME à absorber ces chocs, à répercuter les surcoûts sur leurs prix, ou à trouver des fournisseurs de substitution sont bien moins développées que celles des grands maîtres-d'œuvre du secteur.

⁹¹ Voir Ministère des Armées, "[Comment l'industrie de défense s'est mise en ordre de marche](#)".

⁹² McKinsey, "[European defense tech start-ups: In it for the long run?](#)", février 2025.

⁹³ Le Monde, "[Défense : l'industrie française menacée par de nouveaux concurrents](#)", 7 janvier 2024.

6. Une "mise à distance" par rapport au client final qui limite les capacités à répondre de manière optimale aux spécifications exigées.

Par rapport aux grands donneurs d'ordres, les PME et startups de la Défense rencontrent davantage de difficultés à entrer dans un dialogue avec leurs commanditaires dans la phase de développement des solutions⁹⁴. Actuellement, ce développement rapide et itératif peut être entravé par les difficultés que rencontrent les jeunes entreprises lorsqu'elles tentent d'accéder au retour d'expérience et aux données des utilisateurs finaux de l'armée. Par exemple en matière de technologies avancées, comme le souligne le président-directeur général de Thales Patrice Caine⁹⁵, concevoir un algorithme d'intelligence artificielle pour faciliter la détection d'un vecteur ne peut se faire sans tenir compte de la physique propre du capteur, de la compréhension fine des besoins opérationnels militaires, de la prise en compte des contraintes d'embarquabilité, ainsi que des garanties solides de cybersécurité : une combinaison de savoir-faire que seules les têtes de filière parviennent à maîtriser pleinement. Par ailleurs, les standards très stricts de la DGA – en qualité, fiabilité et gestion de données classifiées –, peuvent faire obstacle à une contractualisation directe avec de jeunes pousses. Néanmoins, l'approche de la DGA évolue en la matière, et elle a récemment collaboré avec des startups et ETI, comme Exail Technologies pour des drones sous-marins autonomes⁹⁶, ou Delair, sélectionnée en février 2025 pour développer un drone maritime hybride DT46⁹⁷.

Des pistes de partenariat prometteuses entre grands donneurs d'ordres et TPE-PME pour assurer la montée en puissance de la BITD

Bien entendu, la conversion des ambitions de réarmement en commandes fermes constituera le carburant indispensable pour engager la montée en régime de l'industrie de Défense, mais cette dernière dépendra également de la capacité des industriels à mieux coordonner leurs efforts et jouer de leurs forces complémentaires.

Certes, la France bénéficie d'une organisation de filière globalement performante, articulée autour d'une coopération entre grands groupes,

PME-ETI et entités publiques qui a démontré son efficacité face aux défis des dernières décennies. Toutefois, l'accélération des cadences exigée par le contexte stratégique et les besoins de massification de la production mettent en lumière des marges d'amélioration dans les relations entre les différents maillons de la chaîne.

Ainsi, dans le cadre d'une étude récente de notre cabinet à l'échelle européenne auprès de dizaines d'acteurs, les dirigeants d'entreprises de toutes tailles soulignent des freins à une collaboration interentreprises plus intense. Du côté des petites structures, les jeunes entreprises innovantes (startups, deeptech) et certaines PME disent rencontrer des obstacles dans leurs interactions avec les maîtres d'œuvre industriels : retards de paiement, clauses d'exclusivité restrictives, asymétries de pouvoir contractuel ou encore absence de reconnaissance de leur rôle comme partenaires d'innovation, alors qu'elles se trouvent parfois cantonnées à un simple statut de sous-traitant. Du côté des grands donneurs d'ordre, leur double impératif de fiabilité et de souveraineté les conduit parfois, de leur propre aveu, à privilégier des partenaires déjà éprouvés et ayant la confiance des utilisateurs militaires, instaurant de fait des barrières à l'entrée élevées pour les nouveaux entrants. Ces contraintes peuvent ralentir l'intégration rapide de solutions innovantes, pourtant nécessaires à la modernisation des capacités productives.

Dans ce contexte, des leviers permettent de renforcer les synergies industrielles, de fluidifier les collaborations inter-entreprises et de mieux mobiliser l'écosystème existant pour assurer collectivement la montée en puissance de la filière.

1. Développer une prise en compte des risques couvrant l'intégralité de la chaîne de valeur.

Tous secteurs confondus, près de 50 % des responsables de supply chain à l'échelle mondiale déclarent n'avoir aucune visibilité sur l'exposition aux risques opérationnels de leurs fournisseurs au-delà du rang 1, et seuls 2 % estiment en avoir une idée claire pour leurs sous-traitants au-delà du rang 3⁹⁸, laissant des risques potentiellement critiques – dépendances cachées, vulnérabilités sur matières premières ou composants clés – non détectés. Dans le secteur de la Défense,

⁹⁴ McKinsey, "[European defense tech start-ups: In it for the long run?](#)", février 2025.

⁹⁵ McKinsey, "[L'innovation chez Thales : Entretien avec Patrice Caine](#)", février 2025.

⁹⁶ Article du blog opex360.com, "[Delair développe un drone DT46 à propulsion hybride pour DGA Essais de Missiles](#)".

⁹⁷ Article de la DGA, "[Commande de huit drones sous-marins autonomes de nouvelle génération dans le cadre du programme SLAM-F auprès des sociétés THALES et EXAIL](#)", novembre 2024.

⁹⁸ McKinsey, "[Taking the pulse of shifting supply chains](#)", août 2022.

un tel niveau d'incertitude sur des aléas majeurs augmente sensiblement le risque de ruptures pouvant nuire à la disponibilité de matériels stratégiques.

S'agissant des cyber-risques en particulier, il s'avère que la chaîne de sous-traitance de la Défense y est particulièrement exposée en France. Pour la seule année 2024, la Direction du Renseignement et de la Sécurité de la Défense a mesuré une hausse de 60 % des cyberattaques contre les industriels français de la Défense⁹⁹, face auxquelles les dispositifs de protection des TPE-PME sont généralement insuffisants.

Pour remédier à ces vulnérabilités, les grands donneurs d'ordre pourraient jouer un rôle structurant en instaurant des programmes de *risk-scanning* multi-tiers, couvrant leur chaîne de valeur jusqu'aux fournisseurs de rang 3 ou 4. En coordonnant ces initiatives, un grand groupe peut non seulement détecter et prévenir les risques qu'il porte *in fine* – qu'ils soient géopolitiques, d'approvisionnement, industriels ou cyber – mais aussi solidifier son écosystème. Il peut ainsi, auprès de ses fournisseurs les plus fragiles participer aux coûts de mise à niveau, faciliter l'accès à des outils de gestion du risque ou mutualiser des solutions au profit d'une résilience collective renforcée.

2. Innover dans les modèles de financement pour tirer parti d'un "dégel" de l'environnement réglementaire et d'un attrait nouveau de la part des investisseurs. Jusqu'à récemment, l'investissement dans l'industrie de Défense en Europe a été freiné par une interprétation restrictive des critères ESG ou plus largement de la possibilité d'investir dans des activités militaires et mêmes duales – à l'image de la Banque européenne d'investissement (BEI), avant qu'elle élargisse ses critères en mars dernier. Le faible nombre d'options de sortie constituait également un paramètre limitant.

A l'évidence, l'évolution conjointe de la taxonomie européenne et des besoins de la Défense ouvre des perspectives nouvelles pour les investisseurs. En vue d'accroître le gisement

de financement en Capex des TPE-PME de la filière, c'est en premier lieu l'implication des fonds de *private equity* qu'il conviendrait d'amplifier. Ceux-ci mobilisent déjà environ 4 Mds€ auprès des PME et ETI du secteur¹⁰⁰ en France et développer leur participation constituerait assurément un atout pour la filière. La nature cyclique du marché de la Défense exige en effet une stratégie d'investissement à long terme, favorisant la résilience industrielle et la disponibilité opérationnelle plutôt que des retours sur investissement rapides. Pour renforcer l'attractivité financière aux yeux de ces partenaires naturels, le développement de lignes de production duales ou convertibles, capables de basculer entre des fabrications civiles en temps de paix et militaires en périodes de tension, peut constituer une orientation intéressante.

La collaboration d'autres acteurs de grande envergure représente également un catalyseur de la montée en puissance de la base industrielle. Ainsi, les 6 premières banques françaises accompagnent les entreprises de la Défense à hauteur de 37 Mds€, avec une forte augmentation depuis 2021, auxquels s'ajoutent 20 Mds€ en provenance des assureurs et 40 Mds€ de la CDC¹⁰¹. Par ailleurs, d'autres initiatives peuvent être citées en exemple, notamment celles lancées récemment par Euronext en vue de faciliter l'accès des PME de la Défense aux marchés de capitaux et encourager les consolidations transfrontalières, à travers trois nouveaux indices thématiques, destinés à renforcer l'autonomie stratégique européenne¹⁰².

3. Résoudre en commun la problématique de la pénurie de talents qui frappe tous les acteurs de la Défense, mais plus encore les TPE-PME.

Une de nos récentes analyses¹⁰³ révèle qu'en Europe, près d'un cinquième des salariés de l'industrie aéronautique et défense dépasse l'âge de 55 ans. Leur départ en retraite dans les années à venir risque d'entraîner la perte d'un capital vital d'expérience et de savoirs si les industriels ne parviennent pas à assurer la relève. La pénurie touche déjà bon nombre de profils : ingénieurs, techniciens, soudeurs, fraiseurs, ajusteurs en mécanique... au point que les difficultés

⁹⁹ Interview du Général Philippe Susnjara, directeur de la DRSD, "Il y a une hausse des actions de malveillance contre les industriels de la défense", *L'Usine Nouvelle*, 14 avril 2025.

¹⁰⁰ Bpifrance, "BPI renforce son soutien aux entreprises stratégiques françaises du secteur de la défense", 20 mars 2025.

¹⁰¹ Gouvernement français, "Financement de la Base Industrielle et Technologique de Défense", mars 2025.

¹⁰² *Le Figaro*, "L'arsenal d'Euronext pour aider les entreprises européennes de la défense à se financer", 6 mai 2025.

¹⁰³ McKinsey, "Europe's gray-to-green workforce transition in aerospace and defense", octobre 2023.

de recrutement ont touché plus de 65 % des entreprises de la Défense française en 2023¹⁰⁴. Répondre à ces problématiques de ressources humaines exige une stratégie ambitieuse pour attirer, former, et conserver la prochaine génération de talents de la filière.

Les industriels civils comme militaires gagneraient à joindre leurs efforts pour identifier les besoins actuels et futurs s'agissant des rôles et compétences critiques et, éventuellement, les mutualiser pour ceux qui sont en très forte tension. Par ailleurs, au sein de la BITD, des initiatives conjointes peuvent être envisagées, parmi lesquelles mettre en place une *market place* de talents pour l'industrie de Défense, ainsi que des campagnes de valorisation de ses métiers, ou encore envisager des synergies de recrutement et de formation entre industriels, avec l'appui des organismes publics de la Défense, de l'enseignement et de l'emploi.

Les TPE-PME, moins visibles et attractives que les grands maîtres d'œuvre, sont confrontées à des difficultés bien plus aiguës. Les grands groupes de la Défense, dont plusieurs figurent dans le peloton de tête des employeurs préférés des jeunes diplômés, pourraient créer ou renforcer des partenariats avec leurs fournisseurs en vue de mutualiser, au profit de leur compétitivité commune, une part de leurs viviers de candidats ou de talents, et de leurs programmes de formation.

La DGA peut également contribuer à cet effort de renforcement du capital humain de la filière. Par exemple, en juillet 2024, elle a signé une convention avec Verney Carron permettant à l'entreprise de faire appel à des réservistes opérationnels pour combler rapidement ses besoins en main d'œuvre en cas de pic de production¹⁰⁵. Par ailleurs, en novembre 2024, la DGA a conclu un partenariat avec France Travail pour faciliter le recrutement et la formation de profils techniques au sein des PME de la BITD, via des webinaires, immersions et recrutements par simulation¹⁰⁶.

4. Favoriser la diffusion rapide des technologies pour extraire au mieux leur potentiel de compétitivité et de productivité. Les PME de la Défense sont confrontées à des défis technologiques majeurs. La miniaturisation croissante des équipements embarqués (par exemple, radios tactiques, drones, systèmes optroniques) nécessite des composants à haute densité et d'une précision extrême, ce qui implique des investissements lourds dans des outils spécialisés. Parallèlement, l'intégration de fonctions numériques critiques, telles que les capteurs connectés, les logiciels embarqués ou l'intelligence artificielle, impose des exigences renforcées en cybersécurité et certification logicielle¹⁰⁷.

À ces défis s'ajoutent des difficultés spécifiques liées aux circuits imprimés (PCB et PCBA). L'approvisionnement en composants électroniques reste fragile, marqué par une demande mondiale accrue, exacerbée par le conflit en Ukraine, et une volatilité des coûts des matières premières qui pèsent sur les cadences et les coûts de production. De plus, les normes militaires rigoureuses imposent des processus de fabrication et contrôles qualité complexes, difficilement accessibles aux PME¹⁰⁸. Enfin, les exigences accrues en test et intégration, avec des besoins croissants en automatisation, *advanced analytics* et diagnostic prédictif, représentent un défi technique et financier considérable pour ces acteurs.

Sur ces dimensions très spécifiques, les PME gagneraient à pouvoir bénéficier d'un appui technique et financier de la part de leurs donneurs d'ordres pour parer aux risques de créer des goulots d'étranglement dans la chaîne de production. À travers un partenariat solide avec leurs sous-traitants sur cet aspect décisif de l'accès aux technologies, les grands acteurs ont l'opportunité de générer des gains majeurs de délai, de fiabilité et de coûts.

¹⁰⁴ Insee, "Depuis l'invasion de l'Ukraine, l'industrie de défense française bénéficie d'une hausse des commandes et a augmenté sa production, mais bute sur des contraintes d'offre", *Note de Conjoncture*, 9 juillet 2024.

¹⁰⁵ Ministère des Armées, "Signature d'une convention de partenariat entre la DGA et la société Verney-Carron en faveur de la réserve industrielle de défense", août 2024.

¹⁰⁶ DGA, "Partenariat entre la DGA et France Travail pour favoriser le recrutement et le maintien des compétences des entreprises de la BITD", novembre 2024.

¹⁰⁷ Compte rendu n°28 de la commission de la défense nationale et des forces armées, Assemblée nationale, janvier 2025.

¹⁰⁸ Groupe NCAB, "PCB for the defense industry", décembre 2022.

5. Accélérer l'innovation à travers des coopérations plus larges et des modèles ouverts. Face au retour des conflits de haute intensité, aux mutations du champ de bataille (et notamment le rôle croissant des drones), à l'extension de la concurrence mondiale avec la montée en puissance de nouveaux acteurs (sud-coréens, turcs, israéliens) sur les marchés internationaux, l'impératif d'innover plus vite, notamment en gagnant en agilité dans les phases de développement, devient plus pressant pour les industriels. Il apparaît notamment nécessaire, pour nombre d'entre eux, de changer de paradigme en matière de développement produit : en particulier, d'adopter une culture d'innovation plus rapide et davantage axée sur une standardisation des processus R&D, de diminuer les coûts complets de la conception à la mise sur le marché, d'envisager des approches en *joint venture* avec des disrupteurs ou startups technologiques.

En effet, la complémentarité pourrait être davantage exploitée entre l'agilité des startups et la profondeur d'expérience et de savoir-faire des grands acteurs, de même que leur connaissance des besoins de l'utilisateur final sur les divers types de terrain. D'autant que, pour les startups européennes, la proximité géographique avec le conflit en Ukraine a agi comme un accélérateur dans leur développement – de l'idée au déploiement, avec un apprentissage accéléré grâce aux leçons tirées du champ de bataille – ce qui pourrait les aider à combler l'écart avec leurs homologues américaines, voire leur permettre de se positionner en tant que leaders de l'innovation dans certains segments technologiques¹⁰⁹.

Un exemple emblématique de ce rattrapage est Helsing, fondée en 2021. Elle vient de lever 600M€ additionnels, pour atteindre une valorisation de 12 Mds€ qui la place parmi les cinq premières entreprises technologiques européennes¹¹⁰. Helsing développe le drone autonome HX-2, capable d'opérer en essaim dans des environnements brouillés, et a conclu des partenariats stratégiques avec Airbus, Saab et Rheinmetall, qui intègrent son IA embarquée dans leurs systèmes. La construction d'une première usine en Allemagne pour produire

plusieurs milliers de drones d'ici 2025, dont 6 000 pour l'Ukraine, confirme la capacité de certaines startups européennes à changer rapidement d'échelle.

Les acteurs pourraient également recourir à des centres d'innovation de défense conjoints pour permettre le co-développement en temps réel et affiner les solutions avec les utilisateurs finaux – comme le démontre le Cyber Innovation Hub des forces armées allemandes¹¹¹. Ces centres favorisent des connexions plus étroites entre les acteurs de l'industrie, les startups, et les utilisateurs finaux du Ministère de la Défense.

6. Faire tomber les cloisonnements entre industries civile et militaire. Face aux enjeux actuels et futurs de défense, les entreprises du secteur civil ont un rôle déterminant à jouer, par exemple dans la logistique et le transport. Aujourd'hui, tout industriel mais également bon nombre d'entreprises de services, se doivent d'avoir une ambition dans la Défense. Il s'agit également là d'un enjeu crucial pour l'emploi et l'industrialisation, quand certaines branches – comme l'automobile, la métallurgie, la chimie – souffrent en Europe, alors qu'elles disposent de talents, d'actifs et d'outils qui peuvent se convertir et seraient susceptibles de combler les déficits auxquels se heurtent les acteurs de la Défense.

On pourrait ainsi envisager – de manière temporaire ou définitive – le partage, la location ou la cession d'unités de production civiles devenues surcapacitaires au profit d'acteurs de la Défense qui peinent, eux, à aligner leurs cadences de fabrication sur les carnets de commandes. De telles approches seraient par ailleurs un moyen de surmonter le manque de disponibilités foncières qui, en France, constitue un frein majeur au développement des activités industrielles : 41 % des parcs industriels sont déjà saturés et 93 % le seront à horizon 2030. Faute de foncier à leur attribuer, près de deux tiers des territoires refusent ainsi des projets d'implantation ou subissent des déménagements d'entreprises. La pénurie porte en particulier sur les grands sites : seules 27 % des intercommunalités peuvent accueillir une activité nécessitant une surface supérieure à 50 hectares¹¹².

¹⁰⁹ McKinsey, "[European defense tech start-ups: In it for the long run?](#)", février 2025,

¹¹⁰ *Financial Times*, "[Spotify's Daniel Ek leads €600mn investment in German drone maker Helsing](#)", 17 juin 2025.

¹¹¹ Site internet du "[Bundeswehr Cyber Innovation Hub](#)".

¹¹² McKinsey, "[Redéfinir les stratégies industrielles à l'aune des grandes mutations récentes](#)", juin 2023.

Au niveau des États, les services d'acquisition des armées ont commencé à se réformer. Ce mouvement doit se poursuivre avec trois objectifs. D'une part, aligner les règles de certification : malgré les normes OTAN, chaque pays dispose de ses propres exigences. Une même plateforme produite pour le Royaume-Uni, pour l'Allemagne, ou pour l'export, se voit imposer des critères de certification différents, rendant complexe la standardisation et, de fait, l'accélération de la production. D'autre part, il importera de déployer des programmes simples favorisant la collaboration et la défragmentation du matériel entre quelques pays : transports de troupes, blindés légers, avions de reconnaissance, etc. Finalement, ils devront faciliter encore plus vite l'innovation, en créant des mécanismes d'acquisition en 'spirale' associant étroitement les forces armées (et leurs retours des théâtres d'opération) et les entreprises innovantes.

Sur le plan industriel, le défi est de taille : les industriels de la Défense doivent attirer et fidéliser les talents malgré une pyramide des âges vieillissante, accroître la productivité opérationnelle dans les ateliers de production et mieux coordonner les différentes fonctions (fabrication, achats, chaîne d'approvisionnement, planification, etc.) pour accélérer les cadences. La mobilisation de la chaîne de valeur doit être importante et rapide, avec un enjeu majeur d'efficacité et de mise à l'échelle, au risque de voir les coûts unitaires exploser. C'est en particulier crucial pour les PME et ETI, souvent excellentes, mais sous-capitalisées.

LUXE

Les TPE et PME au coeur de la nécessaire transformation du Luxe français

Avec 615 000 emplois directs et indirects¹¹³, plus de 150 Md€¹¹⁴ de chiffre d'affaires et 73 Md€¹¹⁵ d'exportations, l'industrie du Luxe est l'un des piliers de l'économie française. L'expertise de la France dans des domaines aussi variés que le prêt-à-porter, la maroquinerie, la joaillerie, l'horlogerie ou encore les arts de la table¹¹⁶ lui permet de s'imposer comme le 1^{er} acteur mondial du Luxe et contribue fortement au rayonnement international du pays.

Si ce rayonnement s'incarne le plus souvent par l'intermédiaire des grands groupes et marques internationales (130 des 270 marques de Luxe dans le monde et 6 des 10 marques de Luxe les plus valorisées sont françaises¹¹⁷), il repose sur un réseau dense de TPE et PME agricoles, industrielles et de services. Pour l'industrie du cuir par exemple, ce sont plus de 13 000 entreprises (dont 90 % de PME) qui constituent un écosystème unique, garant de savoir-faire d'exception tout au long de la chaîne de valeur¹¹⁸. L'importance des TPE-PME ne se limite pas simplement aux activités en amont comme l'approvisionnement en matières premières ou la production ; les agences d'évènementiel, de communication, les métiers de bouche et les prestataires logistiques, par exemple, sont tout aussi essentiels à la création d'une expérience client exceptionnelle, à la hauteur de la qualité des produits et des marques constituant l'identité du Luxe français. Les TPE-PME constituent également un formidable levier d'innovation pour les grands groupes, que ce soit dans la logistique, la tech, ou en termes de tendances futures, comme le montre le Prix LVMH pour les Jeunes

Créateurs de Mode. La capacité des grands groupes à accélérer et intégrer ces innovations au sein d'un écosystème de startups représente un véritable vecteur de compétitivité.

Les grands groupes du secteur et les organismes publics indépendants historiquement au soutien des PME du Luxe

Les grands groupes du Luxe ont identifié depuis longtemps l'importance de ce tissu d'acteurs complémentaires et ont pris en charge, avec la participation active d'organismes publics indépendants – comme Bpifrance – d'accompagner l'ensemble de l'écosystème du Luxe dans les transformations qui touchent le secteur, notamment en amont de la chaîne de valeur.

Par exemple, les TPE-PME du Luxe ont bénéficié de prises de participation directes de certains grands groupes du secteur, permettant à ces derniers non seulement de sécuriser leur approvisionnement à long terme, mais aussi de préserver les savoir-faire indispensables à leur réputation. De cette manière, Chanel investit depuis 1985 à travers sa filiale Paraffection dans certains ateliers français de couture, broderie, cordonnerie et fabrication de chapeaux tels que Montex en 2011 ou Lanel en 2013, afin de garantir leur pérennité économique tout en leur laissant une certaine liberté opérationnelle et commerciale. Au total, Chanel aurait ainsi investi dans plus de 30 sites de production couvrant 13 types de métiers différents¹¹⁹.

¹¹³ Conseil National de l'Industrie, "[Contrat stratégique de filière Mode et Luxe 2023-2027](#)", mars 2023.

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ Commerce Extérieur de la France, "[Rapport Annuel 2025](#)".

¹¹⁶ Savoir-faire du Luxe au sein du Comité Colbert : Cristal, Cuir & Maroquinerie, Design & Décoration, Edition, Faïence & Porcelaine, Gastronomie, Haute Couture & Mode, Joaillerie & Horlogerie, Musique, Orfèvrerie, Palaces, Parfums & Cosmétique, Patrimoine & Musées, Vins & Spiritueux.

¹¹⁷ Conseil National de l'Industrie, "[Contrat stratégique de filière Mode et Luxe 2023-2027](#)", mars 2023.

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ Ezreen Benissan, "[Why luxury brands are teaming up to acquire stakes in their suppliers](#)", *Vogue Business*, 12 juin 2023.

Au-delà de ces opérations capitalistiques, les grands groupes et organismes publics indépendants aident avec succès l'écosystème des TPE-PME à faire face à la double problématique d'attractivité des métiers auprès des nouvelles générations, et d'inadéquation des formations existantes avec les besoins en compétences, notamment techniques, de la filière. La création de *l'Institut de la Mode* (2019), une école proposant des formations d'excellence autour de la création, du management et du savoir-faire, le lancement de la campagne "Savoir pour Faire" (2019), une campagne nationale mettant en avant tous les métiers de la filière, ou encore la mise en place par LVMH des *Métiers d'Excellence* (2022), un programme multi-dimensionnel

d'orientation, formation et communication couvrant 280 métiers sur 6 secteurs d'activité du Luxe¹²⁰, ont ainsi contribué à valoriser le secteur et à renouveler le capital humain nécessaire à son succès sur le long terme. Hermès est un autre exemple de groupe du Luxe ayant développé une filière industrielle sur le territoire national¹²¹.

Enfin, les organismes publics indépendants accompagnent la transition du secteur du Luxe vers les nouvelles technologies de production et de vente (par exemple, usine du futur, maîtrise des canaux digitaux), notamment grâce à des programmes d'accélération menés par Bpifrance et des comités professionnels de la filière qui ont accompagné des dizaines de TPE-PME¹²².

¹²⁰ Site institutionnel du Groupe, [Les métiers d'excellence LVMH](#).

¹²¹ Site institutionnel du Groupe, [Hermès, une maison d'artisans aux valeurs humanistes](#).

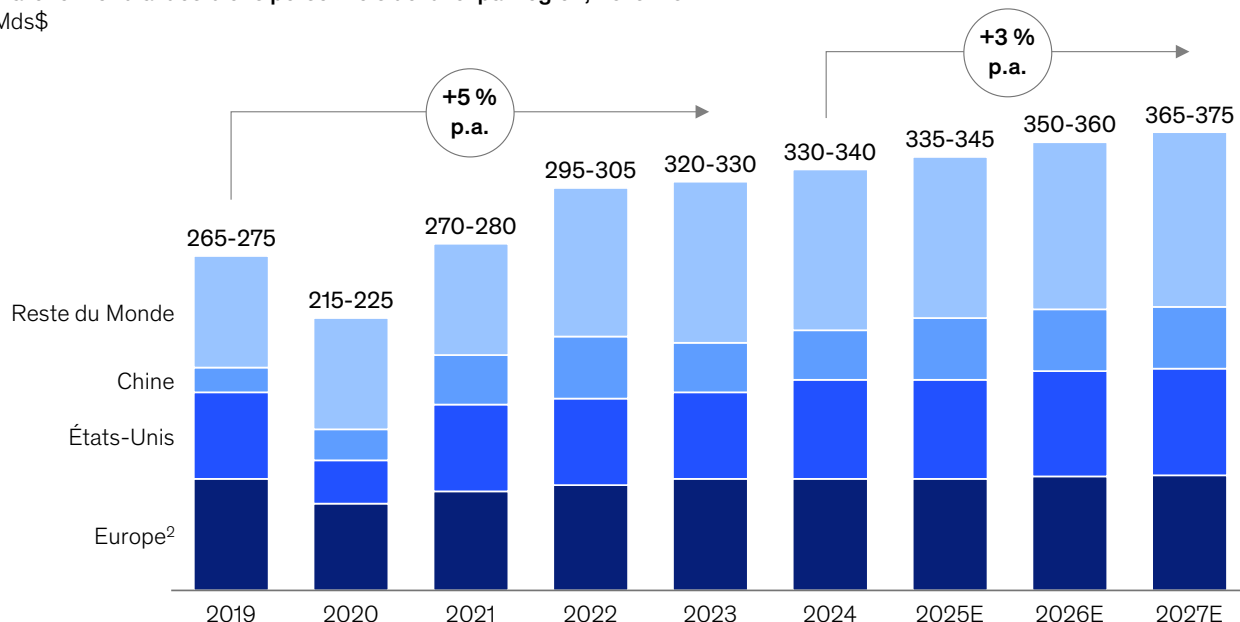
¹²² Conseil National de l'Industrie, "Contrat stratégique de filière Mode et Luxe 2023-2027", mars 2023.

Figure 15

La croissance du secteur mondial du Luxe a sensiblement ralenti en 2024

Marché mondial des biens personnels de luxe¹ par région, 2019-2027E

Mds\$



¹ Inclut prêt à porter, soulier, maroquinerie, montre et joaillerie.

² Inclut la Russie.

Sources : anticipations issues du McKinsey State of Luxury, basées sur le McKinsey Global Fashion Index du rapport "The State of Fashion 2025", McKinsey Global Institute, historiques Euromonitor, BCE, Savills, Trading Economics, rapports d'analystes, résultats d'entreprises, entretiens avec des experts

McKinsey & Company

Hermès ou le renforcement d'une filière industrielle nationale

Hermès a choisi de localiser la majorité de ses activités de production en France, avec 74 % de ses objets fabriqués localement et 60 % de ses collaborateurs employés sur le territoire national. La Maison française a déployé sa fabrication sur 60 sites de production et de formation répartis dans 11 régions, dynamisant ainsi les territoires où elle s'implante. Pour accompagner sa croissance, l'entreprise a ouvert

en 2021 l'École Hermès des Savoir-Faire, qui s'est étendue à 10 écoles de formation en région, délivrant un CAP Maroquinier et un certificat de formation professionnelle. Depuis 2018, Hermès a ouvert 12 nouveaux sites de production et de formation en France et prévoit d'en créer un par an au cours des trois prochaines années. Hermès veille également à la robustesse de son dispositif à travers le déploiement de ses collaborations,

avec 3 340 PME françaises réparties sur le territoire, ainsi que la qualité de ses relations fournisseurs, qui durent en moyenne depuis près de 20 ans pour ses principaux partenaires. Cette stratégie permet de maintenir le savoir-faire artisanal français d'Hermès tout en renforçant les écosystèmes locaux et le développement économique des régions.

Le Luxe de nouveau à un moment charnière, dans lequel l'écosystème de PME a un rôle clé à jouer

Après avoir connu une forte croissance à la sortie de la pandémie de COVID-19, l'industrie du Luxe se trouve aujourd'hui à un tournant décisif et fait face à des problématiques nouvelles (Figure 15). En effet, si le luxe a cru de +5 % par an entre 2019 et 2023¹²³, le secteur fait désormais face à un ralentissement (+0-2 % entre 2023 et 2024) et exige aujourd'hui une collaboration renforcée de tout l'écosystème entre grandes maisons, PME et artisans afin de relever six défis majeurs :

1. Résilience des petites structures aux fluctuations et incertitudes de marché. Le ralentissement du secteur du Luxe et le contexte géopolitique tendu, illustré par la guerre des tarifs, pèsent sur les carnets de commande. Les TPE-PME, en raison de leur taille et de leurs ressources limitées, peuvent se trouver en difficulté face à ces variations de volumes. C'est pourquoi, le mouvement d'intégration verticale et la prise de participation, initié par les acteurs du Luxe il y a quelques années, pourraient s'accélérer et permettre de renforcer la résilience des filières.

2. Maintien d'une qualité et d'une créativité exceptionnelles.

La préservation du savoir-faire artisanal est essentielle pour maintenir l'innovation et la qualité des produits. Dans un contexte d'augmentation des prix, environ 80 % des clients du Luxe à haut patrimoine interviewés à l'été 2024 dans le cadre de la préparation du rapport McKinsey *"The State of Fashion: Luxury"*, publié en collaboration avec le Business of Fashion, exprimaient une insatisfaction et un besoin renouvelé de créativité et d'assurance de qualité des produits¹²⁴. Par ailleurs, avec la montée en puissance des *"dupes"*, ces produits présentés comme des alternatives accessibles à des produits originaux au prix plus élevé, le soutien des artisans en Europe est crucial pour justifier de l'artisanat et du savoir-faire des Maisons de Luxe. Si ces dernières ont en partie ou en totalité internalisé de nombreux processus clefs de fabrication (par exemple, préparation et assemblage de cuir, piqure de la tige des talons, sertissage de pierres précieuses), elles ont aussi un rôle à jouer dans l'accompagnement du développement et du contrôle des savoir-faire chez leurs fournisseurs TPE-PME.

¹¹⁷ Hermès, [Une maison d'artisans aux valeurs humanistes](#).

¹²³ McKinsey et The Business of Fashion, *"The State of Fashion: Luxury"*, janvier 2025.

¹²⁴ *Ibid.*

3. Accélération et complexification des communications.

En 2023, environ 80 % des achats de Luxe ont été influencés par les canaux numériques, et les 10 marques les plus suivies sur Instagram ont gagné 35 % de *followers* par rapport à 2019¹²⁵. Cette digitalisation du parcours d'achat et de l'influence entraîne avec elle une forte complexification des prises de paroles pour les marques qui doivent désormais trouver un relais multicanal via des ambassadeurs / ambassadrices et égéries globales et locales pour parler à leurs communautés de clients potentiels à un rythme au moins quotidien, très différent des campagnes traditionnelles. Ces relais sont le terrain de jeux d'environ 150 000 influenceurs actifs tous secteurs confondus rien qu'en France¹²⁶, avec des niveaux d'audience et des portées variées, qui s'inscrivent dans un écosystème de TPE et de PME, telles que les agences de communication et les agents, sans oublier tous les métiers associés à la création et la production audiovisuelle (par exemple, cadreur, réalisateur, monteur, chargé de production).

4. Demande renforcée de création d'expériences exceptionnelles tout au long du parcours client du Luxe.

Si le Luxe est souvent associé d'abord aux produits d'exception, ce paradigme est aujourd'hui remis en question par une demande renforcée d'expériences, avec environ 80 % des clients du Luxe¹²⁷ s'attendant à réallouer une partie de leurs dépenses de produits de Luxe vers davantage d'expériences (par exemple, voyages, sorties) ou de bien-être. Cette demande crée aussi des attentes plus élevées quant à l'engagement des marques avec leurs clients tout au long du parcours de ces derniers. La recherche de contacts et de moments uniques, mémorables et personnalisés met au défi un ensemble d'agences d'évènementiel et de communication, de métiers de bouche, de fleuristes, et de prestataires logistiques, de son et de lumière afin de sublimer l'expérience du Luxe français. Ce phénomène, appelé à s'accélérer fortement, est donc voué à impacter les TPE-PME qui travaillent avec les grands groupes et à créer de nouveaux besoins dans la restauration, l'hôtellerie et le service de façon générale.

5. Poursuite de la transition écologique.

Les grands groupes du Luxe ont pris des engagements ambitieux en termes de transition environnementale qui exigent une transformation des pratiques tout au long de la chaîne de valeur et une implication de nombreuses TPE-PME. Selon une étude McKinsey¹²⁸, 60 % des grandes marques de mode n'étaient pas fin 2023 sur la trajectoire pour atteindre leurs objectifs et, si aucune mesure supplémentaire n'est prise, les émissions de l'industrie pourraient augmenter de 30 % d'ici 2030¹²⁹. Les filières écoresponsables nécessaires sont encore naissantes : les TPE-PME ont ainsi un rôle critique à jouer dans le respect des bonnes pratiques sociales et environnementales, le développement et la production de matières durables (par exemple, agriculture bio, élevage responsable), ainsi que le passage à l'échelle de circuits alternatifs (par exemple, fin de vie, *upcycling*, seconde main). Le développement de ces filières écologiques ouvrira de nouvelles possibilités pour les grands groupes qui ont à cœur de proposer de nouveaux produits écoconçus pour répondre à leurs engagements.

6. Adaptation face à l'impact de l'Intelligence

Artificielle. Dans le secteur du Luxe, l'IA a le potentiel de révolutionner les méthodes de travail en optimisant la chaîne d'approvisionnement, en personnalisant l'expérience client et en améliorant la gestion des stocks. Pour maximiser sa portée, cette transformation devra embarquer l'ensemble de la chaîne de valeur, nécessitant une adaptation rapide et significative de la part des sous-traitants, qui devront investir dans la formation de leurs équipes et l'infrastructure technologique afin d'intégrer ces nouvelles technologies et rester compétitifs.

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ Vie publique, [Loi du 9 juin 2023](#).

¹²⁷ Clients du Luxe à haut patrimoine interviewés à l'été 2024 dans le cadre du rapport McKinsey "[The State of Fashion: Luxury](#)" publié en collaboration avec le Business of Fashion.

¹²⁸ McKinsey, "[Sustainable style: How fashion can afford and accelerate decarbonization](#)", mars 2024.

¹²⁹ McKinsey et Global Fashion Agenda, "[Fashion on Climate: How the fashion industry can urgently act to reduce its greenhouse gas emissions](#)", août 2020.

La résilience et la compétitivité de l'industrie du Luxe français reposent sur une alchimie entre préservation du savoir-faire artisanal et adoption de solutions innovantes afin d'instaurer un renouveau durable. À un moment où le ralentissement des ventes de certaines des plus grandes marques du secteur peut impacter l'ensemble de l'écosystème, une collaboration fluide et stratégique est nécessaire entre tous les maillons de la chaîne de valeur – des TPE et PME locales, souvent détentrices de savoirs uniques, jusqu'aux grands groupes internationaux qui structurent et projettent l'écosystème à l'échelle nationale et mondiale.



4 Points de vue d'acteurs

Philippe Corrot

Co-fondateur et Co-CEO, Mirakl

Mirakl est leader des solutions logicielles pour le e-commerce.



© William Beaucardet

Quels ont été les défis majeurs que Mirakl a dû surmonter pour passer du statut de TPE à celui de licorne en moins de 10 ans, et quels leviers stratégiques avez-vous utilisés pour y parvenir ?

Aujourd'hui devenue une entreprise de grande taille, Mirakl a réalisé des acquisitions et vous travaillez avec des petites entreprises. Comment exploitez-vous ces complémentarités ?

Dès 2006, Adrien Nussenbaum et moi-même étions convaincus que les marketplaces allaient transformer le e-commerce. En 2012, nous avons lancé Mirakl pour proposer ce modèle à toutes les entreprises. Au-delà de cette vision, notre réussite repose aussi sur la qualité de nos équipes, recrutées avec exigence. La croissance de Mirakl s'appuie sur la confiance de nos clients et sur une communauté active, les "platform pioneers", qui soutient notre proposition de valeur : Technologie, Écosystème et Expertise.

Dans le secteur du logiciel, la rentabilité vient de l'effet d'échelle et donc de l'internationalisation. Dès 2015, nous avons ouvert un bureau à Boston, et Mirakl compte aujourd'hui des clients dans 40 pays, avec 80 % du chiffre d'affaires à l'international. Nous privilégions le recrutement local pour mieux comprendre chaque marché.

Pour attirer les talents, Mirakl mise sur l'excellence technique et l'innovation, avec plus de 300 ingénieurs, dont 50 dédiés à l'IA. Nous avons aussi élargi notre offre avec des solutions pour le B2B et lancé trois nouveaux produits : Mirakl Connect, Mirakl Ads et Mirakl Payout.

La croissance de Mirakl n'a pas été sans obstacles, mais nous avons toujours privilégié une gestion prudente pour éviter les risques de l'hypercroissance.

Mirakl a effectué trois opérations de M&A avec la volonté de compléter sa suite de solutions par des briques technologiques. Chaque acquisition répond à un besoin stratégique précis et vient compléter naturellement l'offre existante :

- **Octobat (2021)** propose des outils d'automatisation de la facturation.
- **Target2Sell (2022)** a permis à Mirakl de développer Mirakl Ads, sa solution de retail média.
- **Adspert (2024)** renforce les capacités de monétisation publicitaire.

Mirakl recherche une complémentarité technologique et un alignement de valeurs dans ses acquisitions. Cette logique d'écosystème permet d'accélérer l'intégration de l'IA dans nos solutions pour offrir plus d'innovation à nos clients.

Ainsi, Mirakl Ads permet aux distributeurs de monétiser leur trafic sur leur site internet en commercialisant des espaces publicitaires, achetés par des marques ou des vendeurs via Mirakl Connect, leur permettant de renforcer leur visibilité et, in fine, leur croissance. C'est toute la logique de l'économie de plateforme : chaque entreprise a un rôle à jouer, qu'elle soit opérateur d'une plateforme, vendeur ou annonceur.

Plutôt que de simplement juxtaposer des solutions, Mirakl crée des synergies entre les différents produits. Cette approche permet aux clients de bénéficier d'une suite cohérente de solutions, tout en préservant l'agilité et l'expertise spécifique des startups acquises.

Otmane Hajji

Président-Fondateur, GreenYellow

GreenYellow est spécialiste de la transition énergétique des entreprises et des collectivités.



Selon votre expérience chez GreenYellow, comment établir des partenariats stratégiques entre grandes et petites entreprises, en dépassant la relation client-fournisseur traditionnelle, et quels sont les leviers clés d'une telle collaboration ?

Au-delà des dynamiques de collaborations avec les grandes entreprises, sur quels leviers internes les TPE-PME doivent-elles s'appuyer pour croître ?

Il est essentiel d'adopter dès le départ une approche mutuellement bénéfique.

Par exemple, nous avons développé avec Schneider Electric un partenariat fondé sur des synergies d'affaires. Schneider Electric fournit des services de conseil ainsi que des équipements destinés à la transition énergétique, tandis que GreenYellow est spécialisée dans la mise en œuvre de feuilles de route énergétiques visant à décarboner la trajectoire de ses clients, en s'appuyant notamment sur les solutions technologiques de Schneider Electric. Ainsi, nos activités sont très complémentaires et nos intérêts pleinement convergents.

Pour mettre en place cette approche gagnant-gagnant, plusieurs éléments clés sont indispensables :

1. **Intégration de partenaires de haut niveau.** Le partenariat doit se construire entre les dirigeants, autour d'une vision commune clairement partagée.
2. **Couverture géographique.** Nous proposons des offres sur mesure, clé en main à l'échelle internationale, ce qui renforce la portée et l'impact de notre collaboration.
3. **Suivi et évaluation.** Il est essentiel de maintenir l'engagement des équipes et de suivre des indicateurs clés de performance (KPIs) pour mesurer les progrès accomplis.

Deux axes sont essentiels pour la croissance des TPE-PME et leur passage à l'échelle :

1. **Culture entrepreneuriale et empowerment des collaborateurs.** Chez GreenYellow, nous cultivons une culture d'entreprise forte, portée par une mission claire et une organisation à taille humaine. Avec 1 000 collaborateurs répartis à travers le monde, nous valorisons le rôle du middle management pour favoriser la responsabilisation à tous les niveaux, y compris dans des régions géographiquement éloignées. Nous avons également mis en place des mécanismes de partage de la valeur, notamment par le biais de co-investissements, afin de permettre un alignement durable des intérêts.
2. **Maturité et rentabilité.** La pérennité de GreenYellow, forte de près de 20 ans d'existence, repose sur notre capacité à adopter une vision à long terme, tout en plaçant la rentabilité au cœur de nos priorités. La transition énergétique s'effectue à des rythmes variables, et l'émergence de nouvelles technologies et sources d'énergie, comme l'hydrogène, demande du temps. Par ailleurs, nous évoluons dans un contexte où les investisseurs accordent désormais davantage de valeur aux réalisations concrètes qu'aux simples intentions. La rentabilité reste un enjeu majeur, et nous devons nous assurer que nos solutions sont non seulement innovantes, mais également économiquement viables.

Cédric Meston

Fondateur du Groupe Revive, CEO de Tupperware France



Groupe Revive est spécialiste de la reprise et de la transformation d'entreprises pour un impact économique et social durable.

Comment les grandes entreprises peuvent-elles renforcer leurs filières d'approvisionnement et étendre leurs propres marchés ?

Le Corporate Venture Capital (CVC) qui consiste, pour les industriels, à investir dans les TPE-PME de leur filière en échange d'une participation dans leur capital, peut jouer un rôle significatif. Cependant, il est important que les conditions de ces investissements soient équitables. Des conditions trop exclusives freinent la croissance des jeunes pousses et limitent le potentiel de création de valeur de l'investissement initial.

Un exemple de renforcement de filière et d'expansion de chiffre d'affaires pour un grand groupe est celui de la "coalition du végétal" porté par Carrefour. Découlant d'une priorité stratégique décidée par le groupe et déclinée opérationnellement (positionnement en rayons, animation d'un écosystème de fournisseurs), l'initiative a créé un marché français des alternatives végétales croissant à 20 % par an (NDLR : le groupe Carrefour est passé quant à lui de 350 M€ de CA sur le végétal fin 2022 à 600 M€ de CA fin 2024).

Quels principaux défis (et solutions) identifiez-vous chez les TPE-PME en France ?

Le principal défi que les TPE-PME en France doivent affronter est leur vulnérabilité économique, qui est souvent exacerbée par leur taille. Plus une entreprise est petite, plus elle est susceptible d'être économiquement dépendante de quelques clients ou fournisseurs clés.

De plus, le passage à l'échelle – typiquement de la centaine de milliers d'euros au million – représente un obstacle majeur pour de nombreuses TPE-PME. L'expansion nécessite premièrement des ressources opérationnelles importantes pour répondre aux contraintes et délais des grands groupes. L'accompagnement en management est un levier crucial d'augmentation de productivité, permettant aux TPE-PME de se structurer et d'adopter une cadence d'exécution accélérée. Les initiatives comme Station F ont démontré leur efficacité et impact dans ce domaine.

Deuxièmement, le financement du besoin en fonds de roulement (BFR) – typiquement de 3-4 mois soit 250 kEUR de trésorerie nécessaire pour un contrat d'1M – peut être difficile à obtenir pour des structures de petite taille. Ces contraintes peuvent freiner leur croissance et leur capacité à se développer sur des marchés plus larges.

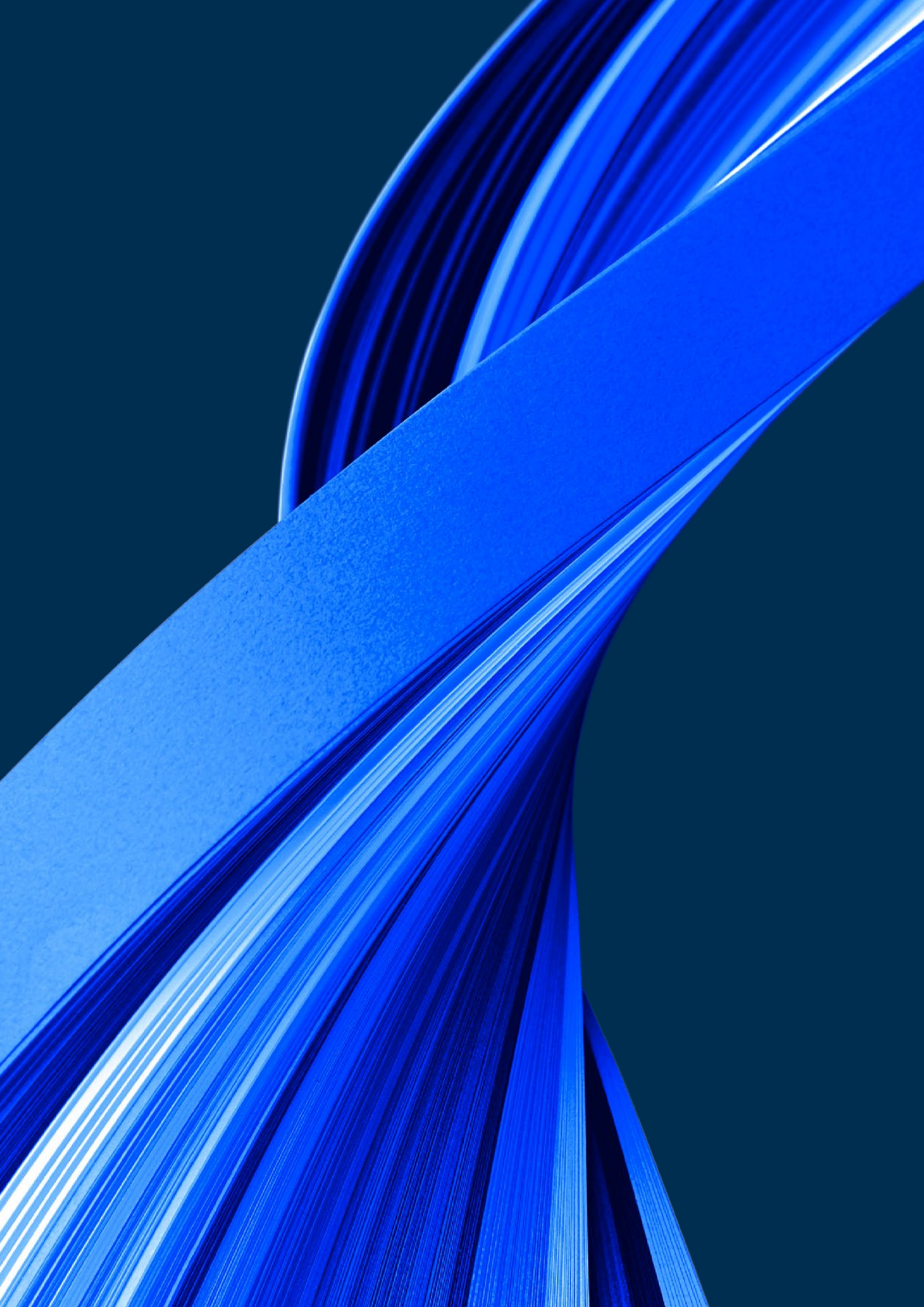
Le financement du BFR est un point essentiel pour la croissance d'une PME. Des institutions comme la Bpifrance pourraient jouer un rôle actif dans le factoring, qui permet aux entreprises de vendre leurs créances clients en échange d'un paiement immédiat, améliorant ainsi leur trésorerie.

Conclusion

Miser sur l'écosystème fertile des TPE-PME en amplifiant leurs gains de productivité s'avère une voie prometteuse pour renforcer simultanément la résilience, la souveraineté et la compétitivité du système économique français. La contribution qu'elles apportent est essentielle pour renforcer l'ensemble du tissu productif face à une compétition mondiale qui s'intensifie dans un environnement où s'accumulent les facteurs de complexité et d'instabilité. Elles représentent ainsi des atouts fondamentaux face aux enjeux de mutation du travail, de réduction des dépendances économiques critiques, de transition environnementale ou d'accélération du rythme de l'innovation.

Pour améliorer leur performance, multiplier d'authentiques "partenariats de compétitivité" entre grands groupes et TPE-PME constitue une piste privilégiée. En développant ces logiques de coopération (mutualisation de moyens, co-investissements, formations conjointes des collaborateurs, partage de bonnes pratiques, appui à l'exportation...) pour aller bien au-delà du lien client-fournisseur, les filières françaises pourraient se renforcer sensiblement. Elles tireraient ainsi profit de la complémentarité des forces que leur taille confère à chacune des catégories d'entreprises : l'agilité, la vitesse d'exécution, la spécialisation de pointe, l'ancrage local pour les plus petites, combinés à la solidité, la capacité de projection sur le long terme, l'aptitude à mobiliser des ressources et l'accès aux marchés mondiaux pour les plus grandes.

Il conviendrait alors d'amplifier, voire de généraliser, ces approches gagnant-gagnant qu'ont su mettre en œuvre avec succès les acteurs français dans les secteurs qui sont aujourd'hui parmi les plus compétitifs sur la scène mondiale (luxe, défense, aéronautique, industrie pharmaceutique notamment). Cela exige pour les acteurs de bâtir conjointement des business cases robustes, maximisant les synergies de compétences et de coûts, et surtout, afin d'extraire toute la valeur de tels partenariats stratégiques, de s'assurer qu'ils soient portés par les dirigeants de chaque entreprise, et pilotés à travers des indicateurs de performance quantifiés et rigoureusement suivis. C'est à ces conditions que les alliances grands groupes-TPE-PME pourront stimuler le dynamisme de notre économie et sa faculté à créer emplois à forte valeur ajoutée et produits ou services innovants en anticipant les enjeux compétitifs de demain.



Juillet 2025
Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.fr

 @McKinseyFrance