

L'USINE NOUVELLE

Demain se fabrique aujourd'hui

L'ENTRETIEN

Anne Solaz Directrice de recherche à l'Ined
« La natalité est une question très symbolique pour l'État »
page 8

INNOVATIONS

Gagner la guerre des ondes
page 12

PALMARÈS

Découvrez les lauréats des Trophées de l'industrie durable
page 73

FERROVIAIRE

Alstom prêt à se remettre sur les rails
page 122

TRANSITION

Empreinte carbone, le diable est dans les détails
page 130

EXCLUSIF

Bilan industriel: plus de fermetures d'usines que d'ouvertures
page 36



REPORTAGE

La Réunion, île aux trésors d'agri-énergie
page 62

PRODUCTION

Le lent réveil de l'automobile britannique
page 126

N° 3732-3733 . JUILLET-AOÛT 2024 . 58 EUROS . ISSN 0042-126 X

www.usinenouvelle.com



OBJECTIF MONDE

Le déficit commercial français n'est pas une fatalité.
Découvrez les recettes de
75 champions cachés de l'export.

LE SOMMAIRE

L'USINE NOUVELLE N° 3732-3733 # JUILLET-AOÛT 2024

Président, directeur de la publication Julien Elmaleh
Directrice générale déléguée Isabelle André
Directeur du pôle Industrie Thibaut De Jaegher



Pour nous adresser un e-mail, tapez l'initiale du prénom, le nom, puis @usinenuvelle.com

Directeur de la rédaction Emmanuel Duteil #
Rédacteur en chef édition Guillaume Dessaix #
Directeur artistique Vincent Boiteux #
Assistante de la rédaction Farah Charfi #

RÉDACTION

Rédacteur en chef web et d'Indices et cotations Sylvain Arnulf #
Chef de service web Gautier Virol Quantique # Malik Habchi # Thibaut Chéreau #
Guilhem Bernes # Matinalière Élise Pontoiseau

Rédactrice en chef print Anne-Sophie Bellaïche

Pauline Bandelier Innovation, cybersécurité, impression 3D, simulation #
Aurélien Barbaux grand reporter Acier et aluminium primaire, énergie, transition énergétique #
Christophe Bys grand reporter Télécoms, Gafam, luxe #
Antoine Vermeersch Automobile, nouvelles mobilités #
Olivier Cognasse grand reporter Environnement, politique climat, recyclage, transport, utilities #
Léna Corat Innovation, IA, robotique, usine 4.0 #
Julien Cottineau grand reporter Chimie, santé, cosmétiques #
Solène Davesne cheffe de service Économie, finance, fiscalité, export, politique industrielle #
Marion Garreau cheffe de service Innovation, techs vertes #
Pierre-Henri Girard Claudon Agroalimentaire, agriculture, agrochimie #
Jonathan Grelier Finance, management, RH #
Catherine Houbart Quotidien des usines #
Olivier James grand reporter Aéronautique, transport aérien, matériaux aéro #
Ridha Loukil grand reporter Électronique, informatique, cloud #
Cécile Maillard rédactrice en chef adjointe Social, compétences, formation, régions #
Nathan Mann Matières premières et minéraux industriels #
Hassan Meddah Cyberdéfense, défense, spatial #
Laurent Rousselle Plasturgie, emballage, achats #
Franck Stassi BTP (matériaux, produits, construction), biens de consommation, indices

ÉDITION

Secrétariat de rédaction Claire Laborde première secrétaire de rédaction
Claire Nicolas, Jean Séguineau de Préal #
Maquette Laurent Pennec, premier rédacteur graphiste, Sylvie Louvet rédactrice graphiste #
Infographie Florent Robert #
Photo Manielle Toupance cheffe de service, Christelle Brière rédactrice photo, Côme Sittler photographe

FABRICATION Nathalie Deschamps 7997 # Librairie 9775

COMMERCIAL

Directrice commerciale du pôle Industrie et suivi des secteurs Énergie, environnement et transports Béatrice Allègre 9362 #
Directrice adjointe de la publicité et suivi des secteurs Mécanique, métallurgie, production, emballage, manutention, collectivités et formation-écoles Sefia Bourha 9364 #
Hygiène, sécurité, chimie, bâtiment, services, banques-assurances Corinne Biche 9368 #
Informatique, informatique industrielle, télécoms, électricité, électronique, mesure, salons Bertrand Doste 9366 #
Annonces étrangers print & web Andrea Roig 9646, director of international sales salesipd@infopro-digital.com #
Responsable exécution Laëtitia Vantillard #
Régions Directeur Thierry Borde 01 79 06 79 55 #
Est Clarisse Michel 03 88 84 36 06 #
Publicisopies Les cahiers publicisopies Katy Boucher 9371 #
Publicité de recrutement Directrice commerciale Emploi Pro privé et événementiel Marie Caland 01 79 06 73 87 #
Annonces classées La Bourse de l'équipement industriel Katy Boucher 9371 #
Marchés publics, appels d'offres 01 79 06 71 71 cm@groupeinstituteur.fr

CONFÉRENCES-ÉVÉNEMENTS

Directrice Manon Rossetti 9229 #

MARKETING, DIFFUSION - ABBONNEMENTS

Directeur du service marketing abonnements Yannick Védrines #
Directrice gestion des abonnements Nadia Clément #
Service clients 01 77 92 99 14 et abo@infopro-digital.com #

ADMINISTRATION-GESTION

Directeur administratif et financier Séverine Bersauer 9402 #

POUR S'ABONNER

Vous pouvez le faire soit directement sur usinenuvelle.com/abonnement, soit par téléphone au 01 77 92 99 14, du lundi au jeudi (9h-12h - 14h-17h) et vendredi (9h-12h - 14h-16h), soit par courrier à Infopro Digital - Service abonnements 20, rue des Aqueducs - CS 30568 - 94250 Gentilly Cedex #

TARIFS ABBONNEMENTS (TVA 2,1% incluse) 1 an, France: 619 euros TTC; Étudiant, étranger, multi-accès: nous consulter. Règlement à l'ordre de L'Usine Nouvelle (pour l'UE, préciser le numéro de TVA intercommunautaire) #

20, rue des Aqueducs
CS 30568
94250 Gentilly Cedex
usinenuvelle.com

L'USINE NOUVELLE

Dépot légal 3^e trimestre 2024 - Autor. minist. 29-95729382. Imprimé par Roto France Impression 77185 Lognes, C.O. 310.205-4977 - Numéro d'enregistrement à la Commission paritaire pour les publications non quotidiennes 0727181903, N°PSSN: 0342-126-X. Éditeur: Groupe Industrie Services Info, Société par actions simplifiée au capital de 381628352 euros. Siège social: 20, rue des Aqueducs - CS 30568 - 94250 Gentilly Cedex. RCS Nanterre 442 233 417 - Siret: 442 233 417 00041 - TVA: FR29442233417 Principal actionnaire: ETI - Directeur de la publication: Julien Elmaleh



Papier 100% recyclé
Provient d'Allemagne - Certification PEFC
Impact sur l'eau (Ptot) 0,003kg/T



Pellenc exporte son matériel pour l'oléiculture et l'arboriculture fruitière dans 55 pays.

LA UNE

FRANCE DE L'INDUSTRIE

À LA RECHERCHE DES CHAMPIONS DE L'EXPORT

La France compte moins d'exportateurs que ses voisins depuis des décennies. Nous avons déniché 75 ETI et PME qui ont trouvé la recette pour réussir à l'international. **P. 82**

L'ÉDITORIAL

Réindustrialisons pour retrouver l'espoir! **P. 3**

L'ENTRETIEN

ANNE SOLAZ

Directrice de recherche à l'Ined
« La natalité est une question très symbolique pour l'État » **P. 8**

INNOVATIONS

Gagner la guerre des ondes **P. 12**

ENTREPRISES

Les sucriers voient la vie en rose **P. 22**

LE QUOTIDIEN DES USINES **P. 36**

TRANSITION VERTE

L'attente sans fin de la filière biogaz **P. 40**

ÉCONOMIE

L'Europe se protège des véhicules chinois **P. 44**

Indicateurs **P. 48**

TERRITOIRES&INDUSTRIE

Grand-Figeac
Les champions cachés d'un territoire **P. 50**

TALENTS

Contre le chômage, essayez les Geiq **P. 52**

ELLES ET ILS FONT L'INDUSTRIE **P. 56**

NOS ANALYSES **P. 58**

LES BLOGS **P. 60**

MANAGEMENT

Comment remobiliser un salarié qui ne donne pas satisfaction **P. 70**

REPORTAGE

LA RÉUNION

Île aux trésors d'agri-énergie **P. 62**

Les serres

solaires anticycloniques se multiplient sur l'île, ouvrant la voie à de nouvelles productions.



TERRITOIRES & Industrie

Un évènement organisé par
L'USINENOUVELLE
la Gazette
des communes des départements des régions

26 SEPTEMBRE 2024 • CHERBOURG-EN-COTENTIN

Publi-interview

► **CLEACH AVOCATS**, partenaire de l'évènement, s'exprime sur son engagement

Notre expérience des facteurs clés du succès d'une saga familiale

CLEACH Avocats : d'un cabinet familial à un cabinet d'affaires de taille intermédiaire

CLEACH Avocats a été fondé dans les années 60 par un conseil juridique, le père de Jean-Christophe Cleach, l'un des associés du Cabinet sous sa forme actuel, lorsqu'il est arrivé de Bretagne.

C'est donc un cabinet aux origines familiales qui s'est transformé progressivement en un cabinet pluridisciplinaire de droit des affaires.

Sa particularité repose également sur le fait que l'ADN des fondateurs est celui d'entrepreneurs. La famille de Jean-Christophe Cleach est une famille d'entrepreneurs familiaux, et cela se retrouve dans le fait que CLEACH Avocats ne travaille quasi exclusivement que pour des entrepreneurs, des entreprises ou des groupes d'entreprises (PME, PMI, ETI).

Et très tôt, CLEACH Avocats s'est structuré comme une entreprise, les associés travaillant en commun sur les dossiers, autour d'un projet commun, sans rétrocession d'aucune sorte, au service du client.

Quels ont les freins au développement des entreprises selon vous ?

Dans le cadre de notre accompagnement des entreprises, familiales ou non, quelle que soit leur taille, nous avons pu isoler quelques similitudes entre les sociétés qui se développent et a contrario entre celles qui peinent à se développer. Si l'on devait résumer, nous pourrions citer :

- Le défaut de management, c'est-à-dire l'absence de capacité à fixer un objectif, ou à constituer une équipe soudée et pertinente pour y parvenir ou encore le défaut d'entraînement de ses troupes autour de cet objectif ;
- L'absence d'un volet financier maîtrisé dans le cadre de son plan de développement, qui finit toujours par devenir l'un des freins majeurs au développement. Cela nécessite de disposer en interne ou en externe de compétences financières au service du projet, anticipant les risques, rassurant les partenaires et le management ;

- Et sans doute également l'absence de capacité à trancher rapidement un nœud gordien, s'attarder trop sur une difficulté, la laisser consommer trop d'énergie au détriment d'objectifs plus rentables ou plus enthousiasmants pour l'entreprise.



Jean-Christophe CLEACH
Avocat associé, fondateur du cabinet
CLEACH AVOCATS
et auteur de l'ouvrage
« *Entrepreneurs et fonds
d'investissement : Mode d'emploi
pour un rapprochement réussi* »
(VA Éditions)

Selon vous, qu'est ce qui caractérise la réussite d'une saga familiale ?

Au sein du cabinet CLEACH Avocats, nous pensons notamment que trois éléments combinés peuvent être la clé d'une réussite :

- Avoir intégré les freins au développement, évoqués ci-dessus ;
- Maintenir malgré le développement parfois rapide l'ADN et les valeurs de l'entreprise à l'origine de son développement. Chaque entreprise est singulière car elle s'est construite d'une certaine manière, dans certaines circonstances, autour d'un fondateur ayant induit une certaine forme de management, de délégation, etc. ;
- Savoir anticiper la transmission. Si l'on parle de saga, c'est que l'on se projette dans le temps long, avec au moins deux générations d'une famille. Comment réussir une telle prouesse sans anticiper la transmission comme un projet, avec ses étapes et ses contraintes ? La transmission est protéiforme : elle est d'abord liée à la performance

dans l'entreprise ou le groupe et la reconnaissance du successeur en interne, mais elle est aussi juridique et fiscale et nécessite beaucoup de réflexion et de recul.

CLEACH
AVOCATS

