

Enquête terrain auprès des entreprises de Fabrication d'Objets en Bois sur le territoire de Rhône-Alpes

1

PHASE 2
RESTITUTION 14 MARS 2012

Rhône-Alpes Région



FIBRA
Fédération forêt-bois
Rhône-Alpes

fib 01
fibois 07-26
créabois 38
inter forêt-bois 42
fibois 69
inter forêt-bois 73
fib 74

FIB 01
Fédération Interprofessionnelle du Bois de l'Ain

UFAB
UNION DES FABRICANTS
D'ARTICLES EN BOIS

LES SENS DU BOIS
Creativewood
UNION FRANCAISE DES PROFESSIONNELS
DE L'OBJET BOIS & MATIÈRES

Sommaire

2

- I/ Contexte de l'étude
- II/ Principes et objectifs
- III/ Méthode : enquête régionale
 1. Collecte des fichiers d'entreprises relatifs à notre étude
 2. Réalisation des enquêtes
- IV/ Synthèse des résultats
 - Qualification du fichier
 - Interviews sur échantillon d'entreprises
- V/ Bilan : enjeux et actions

I/ Contexte de l'étude (1/2)

3

- En 2009, Creativewood (Union professionnelle de tourneurs tabletiers) a piloté l'étude de la filière Tournerie-Tabletterie en Franche-Comté. Les résultats de cette étude ont démontré un fort besoin d'accompagnement en matière de conformité des produits et d'innovation. Pour répondre à ces besoins, Creativewood a créé, en novembre 2009, son laboratoire d'Innovation.
- En parallèle, de 2008 à 2010, l'UFAB (Union des Fabricants d'Articles en Bois basée dans l'Ain) et FIB 01 (Fédération interprofessionnelle du bois de l'Ain) se rapprochent de Creativewood.

L'objectif de cette collaboration est double :

1. Apporter aux entreprises de la région Rhône-Alpes les services de Creativewood et de son laboratoire d'Innovation,
 2. Etendre ces deux structures à un rayonnement national.
- Les établissements employeurs de la filière forêt bois de Rhône-Alpes (4 800 entreprises, soit 40% du total des entreprises du secteur) comptent, selon l'UNEDIC, **36 500 salariés** au 1er janvier 2011, auxquels il faut rajouter les effectifs des entreprises de l'amont non comptabilisés par l'UNEDIC : environ 3000 emplois soit 40 000 emplois environ au total. Le secteur des objets en bois représente 635 emplois (l'ameublement compte 6727 emplois soit 18,4%).

I/ Contexte de l'étude (2/2)

4

- Les organisations professionnelles Creativewood, UFAB et FIB 01 proposent de mener une enquête terrain afin de :
 1. Connaître plus précisément le tissu des entreprises de la filière sur le territoire régional Rhône-Alpes,
 2. Identifier leurs spécificités, points forts et besoins,
 3. Cibler les actions de soutien qui pourraient être apportées aux entreprises.

- Par ailleurs cette enquête contribue à la réalisation de certaines actions identifiées dans le Livre blanc de FIB 01 et inscrites au programme d'actions de la filière pour 2010 – 2013. Ce sont plus précisément les mesures :
 - Mesure 13 : accompagner les petites structures de la seconde transformation.
 - innovation, certification, regroupement, commercialisation, performance
 - maintien d'un tissu industriel en milieu rural - pérennisation de l'activité économique en milieu rural
 - Mesure 20 : Favoriser le renouvellement de la ressource humaine dans la filière forêt-bois.
 - rapprochement écoles-entreprises-étudiants/élèves
 - Mesure 12 : Maîtriser les problèmes environnementaux.
 - études et réalisations d'équipements pour réduire l'impact environnemental des industries du bois

II/ Principes et objectifs

5

- L'étude se déroule en 2 phases :
 1. **Phase 1** réalisée par OPTRED en 2010 : Pré-étude sur un échantillon représentatif d'entreprises, servant à valider la démarche. 28 entreprises représentatives (activité, taille, secteur géographique) ont été interviewées en face à face ou par téléphone. Les résultats sont intégrés à la phase 2.
 2. **Phase 2** : Enquête réalisée sur l'ensemble du territoire de Rhône-Alpes.

- Les objectifs de la deuxième phase sont :
 1. d'identifier clairement les entreprises,
 2. d'identifier leurs forces et besoins et de prendre en compte l'évolution des attentes des marchés,
 3. d'identifier leurs attentes en matière d'actions collectives et individuelles.

Ces besoins permettront d'établir une base de réflexions et de recommandations en vue d'un plan d'actions 2013-2015.

III/ Méthode : enquête régionale (1/3)

6

1. Collecte des fichiers d'entreprises relatifs à l'étude phase 2

Les entreprises concernées sont celles référencées sous les codes NAF suivants :

- 1629Z « Fabrication d'objets divers en bois ; fabrication d'objets en liège, vannerie et sparterie » : 372 entreprises enregistrées en région Rhône-Alpes
- 3240Z « Fabrication de jeux et jouets » : 96 entreprises enregistrées en région Rhône-Alpes
- 3291Z « Fabrication d'articles de broserie » : 9 entreprises enregistrées en région Rhône-Alpes
- 2652Z « Horlogerie » : 21 entreprises enregistrées en région Rhône-Alpes
- Une sélection parmi les ébénistes fabricants de meubles 3109B (10%/département) « Fabrication d'autres meubles et industries connexes de l'ameublement » : 86 entreprises sélectionnées parmi les ébénistes

Cet échantillon représente 584 entreprises. Les données proviennent de la base de données [verif.com](http://www.verif.com)* et ont été complétées par les CMA de Rhône-Alpes.

* : Les informations publiées sur le site www.verif.com sont collectées par la société ALTARES, fournisseur de données, sur les sources officielles (INSEE, BODACC, Greffe du tribunal de commerce, INPI, RNCS...).

III/ Méthode : enquête régionale (2/3)

7

2. Réalisation des interviews

Nous avons décidé de réaliser les interviews par téléphone. Les interviews sont menées en 2 temps:

a. Qualification du fichier des entreprises de fabrications d'objets en bois sur Rhône-Alpes.

Ce travail est réalisé suivant un questionnaire adapté sur les 584 entreprises.

- Objectifs : Contacter en direct les entreprises de fabrications d'objets en bois afin d'actualiser et valider le fichier de données.
- Réalisé par FIB 01 pour l'Ain et IRS (entreprise spécialisée dans la réalisation d'enquêtes téléphoniques) pour les autres départements.
- Il s'agit de vérifier, à l'aide d'un questionnaire adapté, que ces entreprises fabriquent effectivement des objets en bois et donc qu'elles font parti du périmètre de notre étude .

Les informations recueillies lors du phoning sont les suivantes :

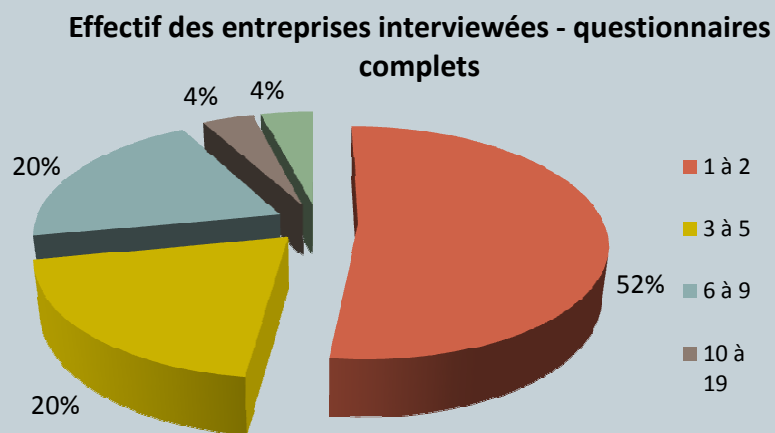
- Les coordonnées de l'entreprise et du gérant,
- L'effectif et le chiffre d'affaire annuel,
- L'activité de l'entreprise (production et/ou distribution),
- Mode de production (séries ou unitaires),
- Sous-traitance,
- Type de matières premières utilisées,
- Projet de transmission de l'entreprise.

III/ Méthode : enquête régionale (3/3)

8

b. Interviews d'entreprises sélectionnées dans ce fichier qualifié et avec un questionnaire complet.
Objectif de 40 entreprises.

Pour obtenir un éventail plus large de réponse, nous avons choisi les entreprises selon 3 critères : effectif, activité et localisation. Toutes celles ayant un effectif supérieur ou égal à 5 (soit 36) et 5 entreprises par département ayant un effectif inférieur à 5 (soit 40).



IV/Résultats et synthèses (1/17)

Qualification du fichier

9

3. Bilan des interviews

a. Données économiques issues de la phase de qualification du fichier

- **Présentation des entreprises interrogées**

584 entreprises ciblées, dont 314 ont répondu au questionnaire (taux de réponse de 54%).

297 entreprises ont une activité de fabrication d'objets bois, l'analyse suivante porte sur ces entreprises.

Parmi les 287 entreprises restantes (584-297), 6 % sont en cessation d'activité, 46% sont injoignables (10 appels à des dates et horaires différents), 27% ont une activité ne correspondant pas à notre étude et 20% ont refusé de répondre à l'enquête.

- **Une répartition géographique hétérogène**

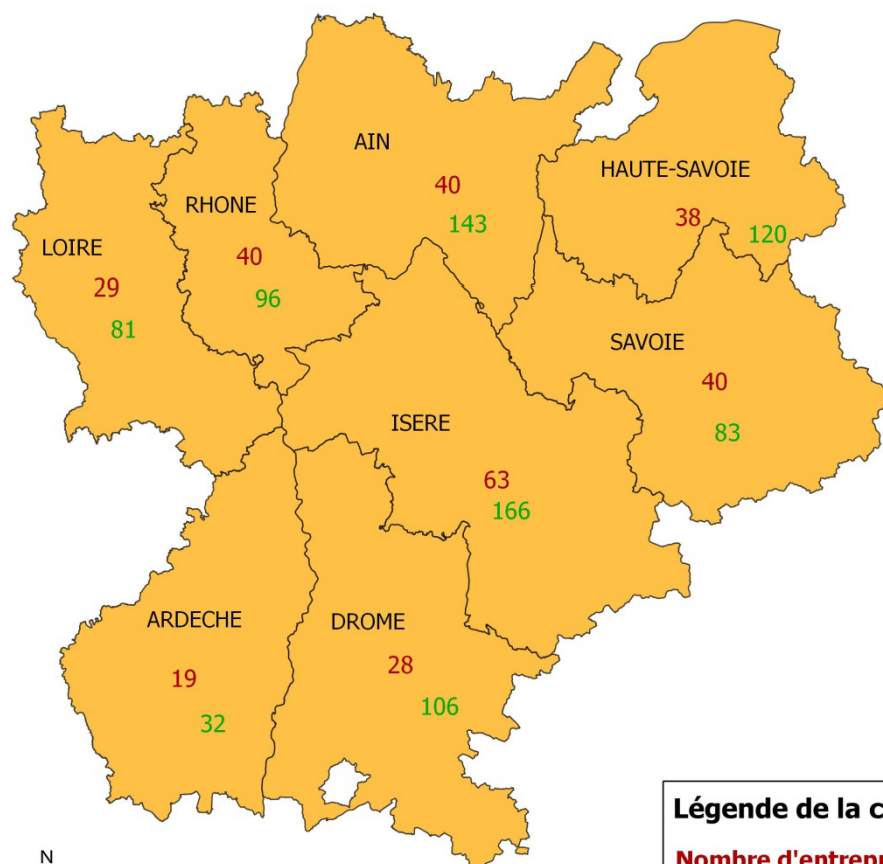
L'Isère, l'Ain et la Haute-Savoie sont des départements moteurs en terme d'entreprises et d'emplois. Les entreprises de l'Isère et de la Haute Savoie sont essentiellement de petites entreprises (CA < 100 k€). Pour l'Ain, 25% des entreprises ont un chiffre d'affaires proche de 200k€. L'Ain bénéficie du dynamisme économique du Jura.

IV/Résultats et synthèses (2/17)

Qualification du fichier

10

Entreprises et effectif en Rhône-Alpes



Légende de la carte:

Nombre d'entreprises

Effectif total



30 0 30 60 km

- Carte des entreprises et effectifs sur la région Rhône-Alpes

Répartition des entreprises par département

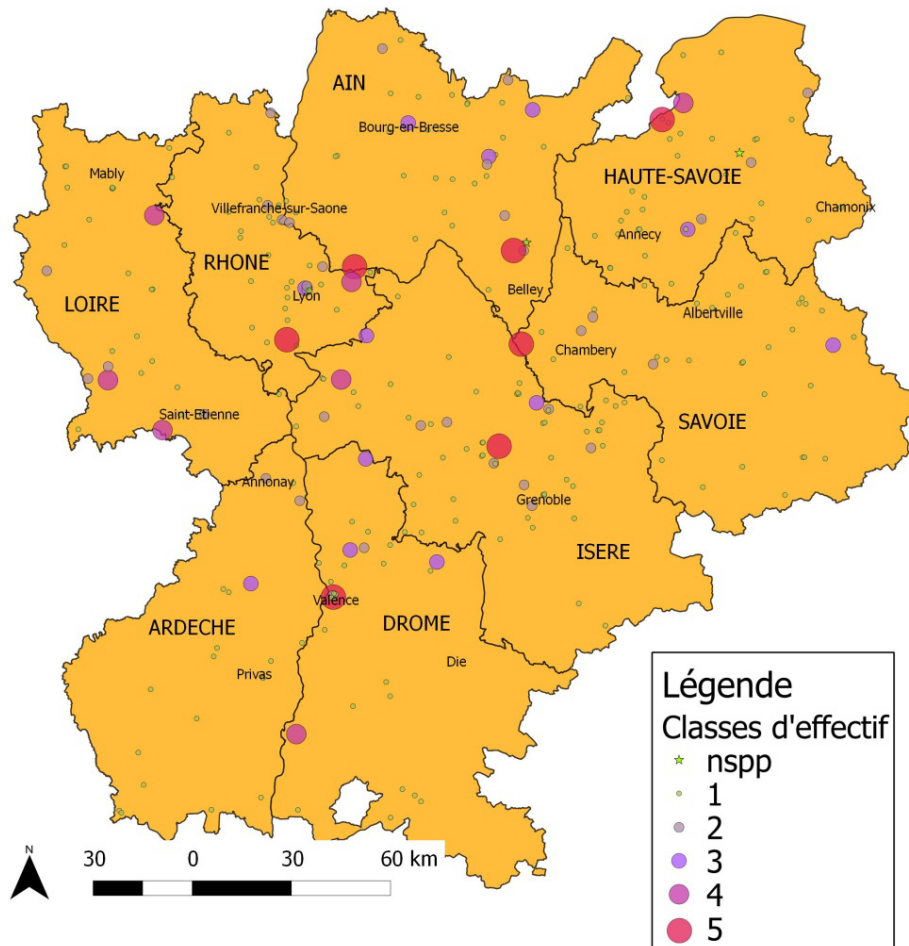
département	Nombre d'entreprises	effectif total par département
Ain	40	143
Ardèche	19	32
Drome	28	106
Isère	63	166
Loire	29	81
Rhône	40	96
Savoie	40	83
Haute Savoie	38	120
total	297	827

IV/Résultats et synthèses (3/17)

Qualification du fichier

11

Classes d'effectif par entreprise en Rhône-Alpes



- Carte de la répartition des effectifs par département

Répartition des effectifs									
	Ain	Ardèche	Drome	Isère	Loire	Rhône	Savoie	Haute Savoie	total
1 à 2	27	16	21	51	22	32	35	31	235
3 à 5	7	2	2	8	4	5	3	3	34
6 à 9	3	1	3	2	0	1	1	1	12
10 à 19	0	0	1	1	3	1	0	1	7
supérieur à 20	2	0	1	1	0	1	1	1	7
nspp	1	0	0	0	0	0	0	1	2
	40	19	28	63	29	40	40	38	297

Classe d'effectif

- 1 : 1 à 2
- 2 : 3 à 5
- 3 : 6 à 9
- 4 : 10 à 19
- 5 : > 20

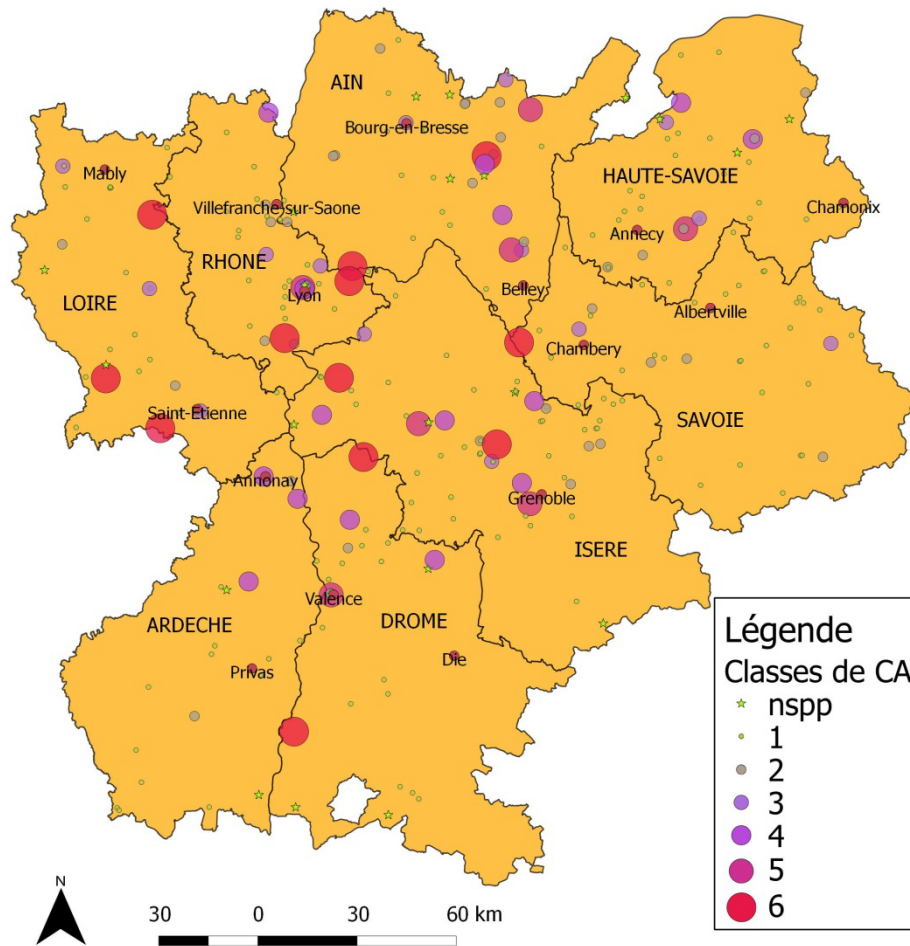
nspp: ne se prononce pas

IV/Résultats et synthèses (4/17)

Qualification du fichier

12

Classes de chiffre d'affaires par entreprise en Rhône-Alpes



Carte du chiffre d'affaires par département

Répartition du chiffre d'affaires									
	Ain	Ardèche	Drome	Isère	Loire	Rhône	Savoie	Haute Savoie	total
< 100 k€	14	12	18	44	19	25	33	25	190
100 < < 200 k€	11	2	2	5	2	6	4	5	37
200 < < 300 k€	3	0	0	2	3	3	2	2	15
300 < < 500 k€	2	3	2	4	0	2	0	2	15
500 < < 1 000 k€	2	0	1	2	0	1	0	1	7
1 000 k€ <	2	0	2	2	3	2	1	0	12
nspp	6	2	3	4	2	1	0	3	21
	40	19	28	63	29	40	40	38	297

Classe de CA

- 1 : < 100 k€
- 2 : 100 < < 200 k€
- 3 : 200 < < 300k€
- 4 : 300 < < 500k€
- 5 : 500 < < 1000 k€
- 6 : 1000k€

nspp: ne se prononce pas

IV/Résultats et synthèses (5/17)

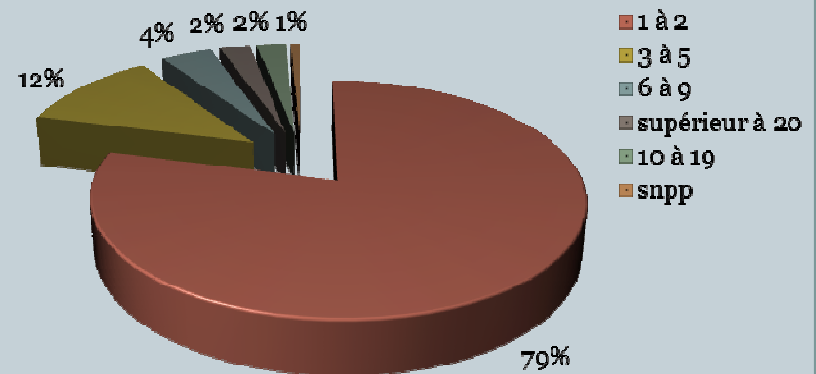
Qualification du fichier

13

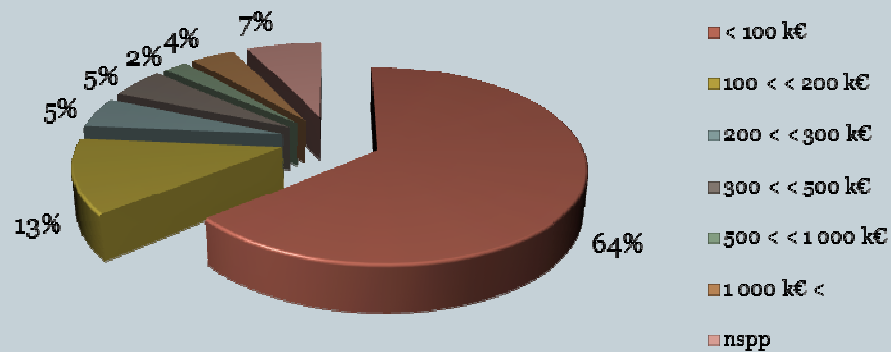
• Effectifs et chiffre d'affaires

- les 297 entreprises représentent 827 emplois. L'effectif moyen par entreprise est de 2.9 et de 3.1 pour la tournerie tableterie uniquement (hors ameublement et horlogerie)
- Données 2007 en Franche comté : effectif moyen des entreprises de la tournerie tableterie (hors ameublement et horlogerie) : 6.3
- Presque 2/3 des entreprises ont un chiffre d'affaires < 100 k€ et 7% d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires >1000 k€.

Répartition des effectifs des entreprises (min : 1 / max : 56)



Répartition du chiffre d'affaires des entreprises



nspp: ne se prononce pas

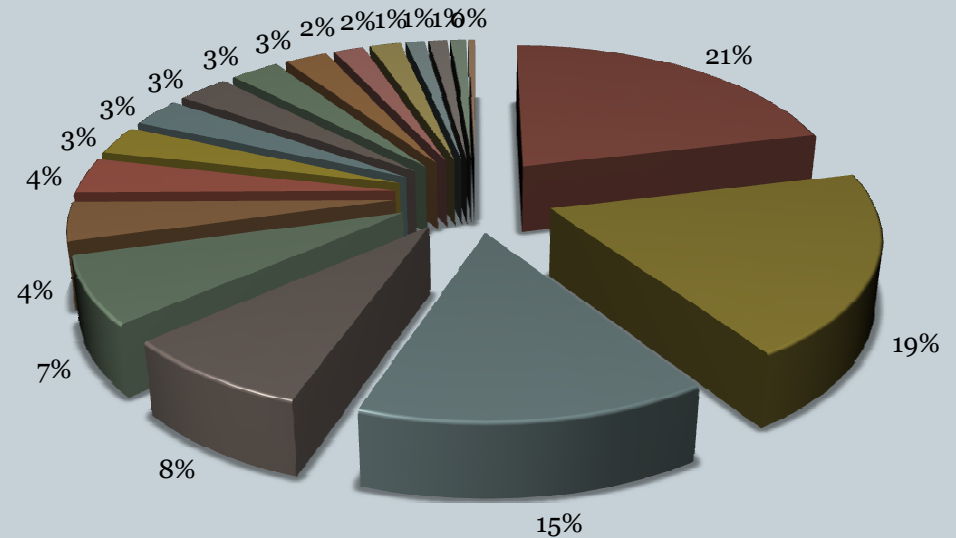
IV/Résultats et synthèses (6/17)

Qualification du fichier

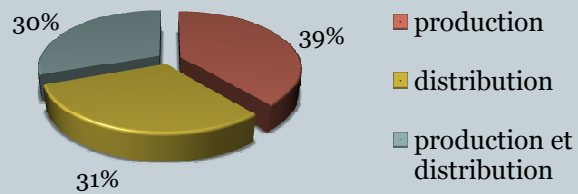
14

- Principaux segments de marché : vers une diversification des activités et de nouveaux marchés pour l'ameublement.
 - 30% des entreprises maîtrisent la distribution de leurs produits et restent donc en prise avec le client final.
 - Les activités de distribution se répartissent de la même façon.

Répartition des activités de production des entreprises



Répartition producteurs/distributeurs



- | | | |
|-------------------|-------------------------|----------------------|
| ameublement | décoration de la maison | autres |
| jeux et jouets | arts de la table | luminaires |
| encadrement | souvenirs | pièces industrielles |
| sports et loisirs | bricolage/jardinage | PLV |
| emballage/boitage | vannerie | articles funéraires |
| sculpture | horlogerie | bijouterie |

Exemple d'activités citées dans la catégorie « autres » : fabrication de bibelots, armes, instruments de musique, bois de chauffage, ...

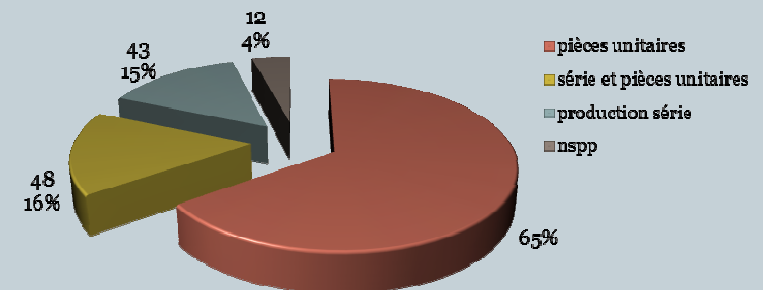
IV/Résultats et synthèses (7/17)

Qualification du fichier

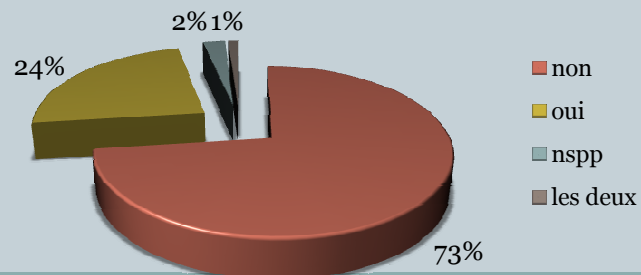
15

- Une production « sur demande » vendue directement aux particuliers
 - 65% des entreprises produisent à l'unité
 - 80% vendent directement aux particuliers
 - 24% sont sous-traitants (schéma inversé en Franche-Comté). Le secteur tournerie-tabletterie en Franche-Comté est plus industrialisé et compte par conséquent plus de sous-traitants que la région Rhône-Alpes qui est plus artisanale. Pour exemple, l'Ain qui bénéficie des deux influences a une répartition sous-traitants/non sous-traitants de 50/50%.
 - D'autre part, il s'avère que les entreprises travaillant en sous-traitance ont au maximum 4 donneurs d'ordre et plus de 50% travaillent exclusivement pour un seul client (données issues de l'analyse des questionnaires complets)

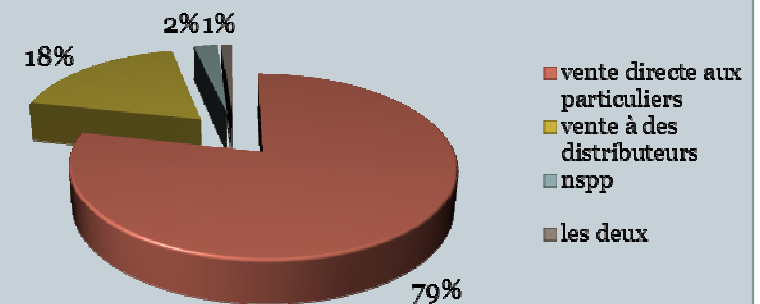
Type de production



Sous-traitance



vente directe aux particuliers



nspp: ne se prononce pas

IV/Résultats et synthèses (8/17)

Qualification du fichier

16

- **Matières premières**

- Si le bois ou ses dérivés est la matière utilisée par les trois quarts des entreprises, la diversité des matériaux (plastique, cuir, métal, verre...) a profondément modifié la structure du secteur.
- 57% des entreprises utilisent du sciage de bois sec, 44% d'autres matériaux que le bois, 40% des panneaux et dérivés, 24% des grumes et 7% du sciage de bois vert (ne pas rapporter ces chiffres au volume de bois).

IV/Résultats et synthèses (9/17)

Qualification du fichier

17

- **Transmission / pérennité de l'entreprise/impacts en terme d'emploi**
 - Une grande majorité des entreprises interrogées n'a pas de projet de transmission d'entreprise immédiat (moyenne d'âge des chefs d'entreprises :52 ans).
 - 22 entreprises sur les 297 entreprises (7%) ont un projet de transmission.
 - En 2011, 22 entreprises ont un projet de transmission de leur entreprise , dont 13 d'ici 5 ans, cela représente 9% des emplois en Rhône-Alpes.

Répartition des projets de transmission									
	département	nb d'entreprises concernées	%	effectif total concerné	%	Échéance de 1 à 5 ans	De 6 à 10 ans	de 11 à 20 ans	nspp
01	Ain	9	23%	36	25%	3	3	0	3
07	Ardèche	0	0%	0	0%	0	0	0	0
26	Drome	1	4%	1	1%	0	0	1	0
38	Isère	3	5%	10	6%	3	0	0	0
42	Loire	3	10%	17	21%	2	0	1	0
69	Rhône	1	3%	4	4%	1	0	0	0
73	Savoie	1	3%	1	1%	1	0	0	0
74	Haute Savoie	4	11%	5	4%	3	1	0	0
	total	22	7%	74	9%	13	4	2	3

IV/Résultats et synthèses (10/17)

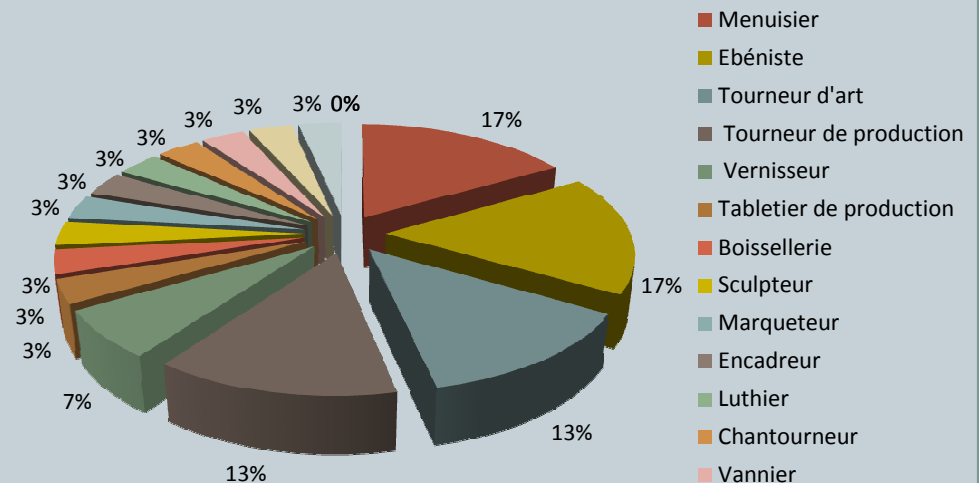
Interviews sur échantillon d'entreprises

18

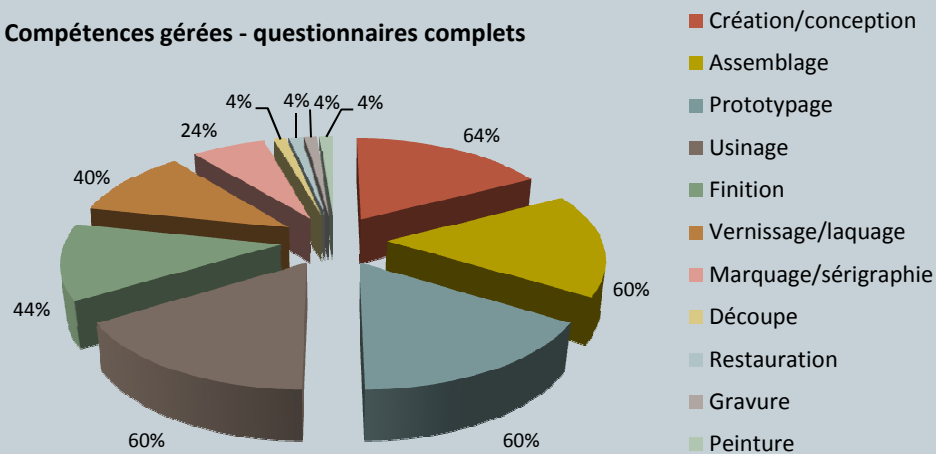
b. Données économiques issues de la phase d'interviews des 40 entreprises

- 76 entreprises hiérarchisées (selon l'effectif et l'activité), 25 entreprises ont répondu au questionnaire complet.
- L'échantillonnage permet d'interroger un panel diversifié de métiers (34% menuisier/ébéniste, 26% tourneurs).
- Chaque entreprise gère ces différentes compétences en fonction du métier, seulement 18% font de la conception/création de produits.

Activités des entreprises interviewées - questionnaires complets



Compétences gérées - questionnaires complets



IV/Résultats et synthèses (11/17)

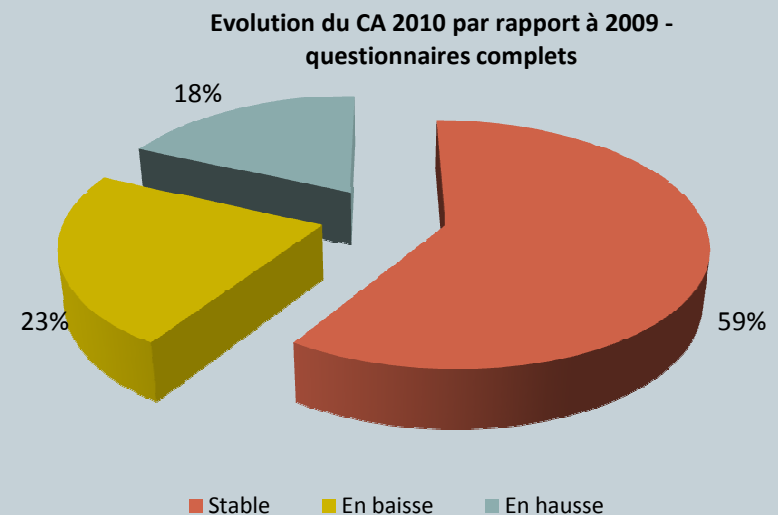
Interviews sur échantillon d'entreprises

19

- **Evolution du chiffre d'affaires**

- Environ 60% des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires stable.
- Léger déséquilibre entre croissance et baisse du chiffre d'affaires sur 2 ans. Une grande majorité des entreprises interviewées nous confie un chiffre d'affaires en baisse pour 2011.

- La moyenne d'âge du chef d'entreprise est de 52 ans et celle des salariés de 47 ans ce qui montre un vieillissement de la profession.



IV/Résultats et synthèses (12/17)

Interviews sur échantillon d'entreprises

20

- **Produits propres /sous-traitance**

- 84% des entreprises possèdent leurs produits propres.
- 74% des entreprises de Rhône-Alpes réalisent de la vente directe.

- 28% des entreprises sous traitent une partie de leur production.
- Pour 57% de ces entreprises, elles sous-traitent car la charge de travail est trop importante.
- Pour les 43% restant, les entreprises vont chercher dans d'autres structures une compétence non gérée en interne

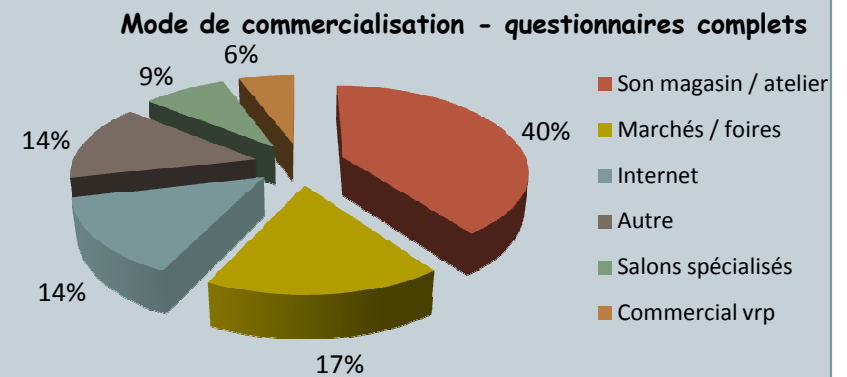
IV/Résultats et synthèses (13/17)

Interviews sur échantillon d'entreprises

21

- **Des stratégies de commercialisation encore peu développées**

- 40% des entreprises ont un catalogue de produits et seulement 12% ont un catalogue de savoir-faire.
- 28% des entreprises pensent qu'un label de terroir améliorerait leur action commerciale.
- 40% vendent en magasin ou à l'atelier, 17% sur les marchés, seulement 6% ont un commercial dédié.



IV/Résultats et synthèses (14/17)

Interviews sur échantillon d'entreprises

22

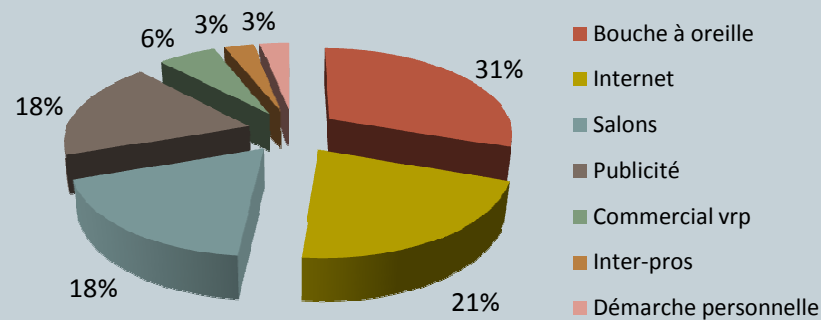
- **Marché et positionnement**

- 76% des entreprises ont une clientèle régionale, 56% ont une clientèle nationale et 28% à l'international.
- 42% des entreprises interrogées ont entre 10 et 50 clients, 33% ont plus de 100 clients, 13% ont moins de 10 clients.

- **Approche pour de nouveaux clients?**

- 31% se reposent sur le « bouche à oreille », n'ont donc pas de démarche active de prospection,
- 21% se servent d'internet comme outil de prospection.
- La rencontre avec les clients se fait aussi sur les salons (6%).
- Pour 48% d'entre eux, le tourisme est un facteur de vente.

Mode de recherche de nouveaux clients - questionnaires complets

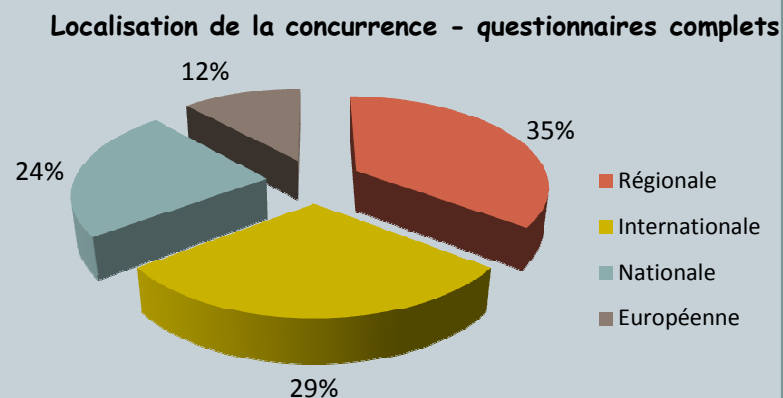


IV/Résultats et synthèses (15/17)

Interviews sur échantillon d'entreprises

23

- « Ce ne sont pas des concurrents mais des collègues »
 - 35% des entreprises ressentent une concurrence régionale
 - 29% ont une concurrence internationale (Asie, Suisse)
 - Montée en puissance récente des Pays de l'Est
- Jouer la carte de la proximité et des savoir-faire
 - Pour 54% des entreprises, c'est la qualité de leurs produits qui fait leur force face aux concurrents.
 - Le prix est vu pour 25% d'entre elles comme une force et pour 35% d'entre elles comme une faiblesse.
 - 40% pensent que leur capacité de production est leur 1^{ère} faiblesse.



IV/Résultats et synthèses (16/17)

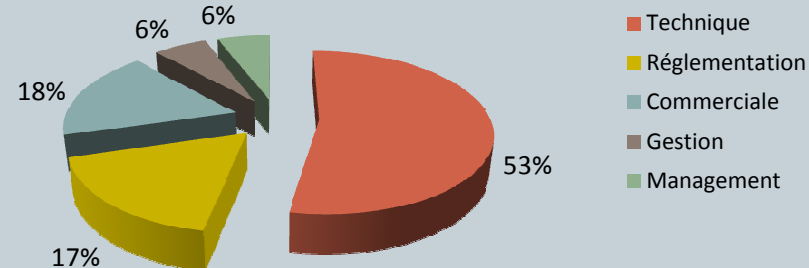
Interviews sur échantillon d'entreprises

24

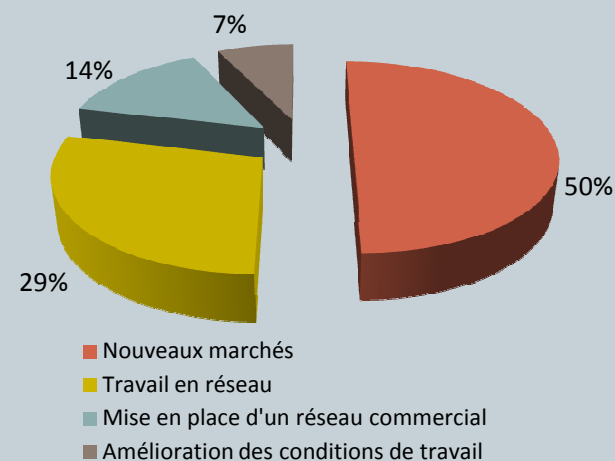
• Identification des attentes et préoccupations

- 40% des entreprises interrogées ont des besoins en formation
- Répartition des besoins identifiés :
 - 53% en formation technique
 - 17% sur la réglementation des produits
 - 18% en conseils commerciaux (mieux vendre, catalogue de produits/savoir-faire)
 - 6% en gestion d'entreprises
 - 6% en management.
- 44% des entreprises ont un projet de développement, majoritairement sur la conquête de nouveaux marchés (export, nouvelles activités), 29% sur le travail en réseau, 14% sur la création d'un réseau commercial et 7% sur l'amélioration des conditions de travail.

Besoins en formation - questionnaires complets



Moyens de développement envisagés - questionnaires complets



IV/Résultats et synthèses (17/17)

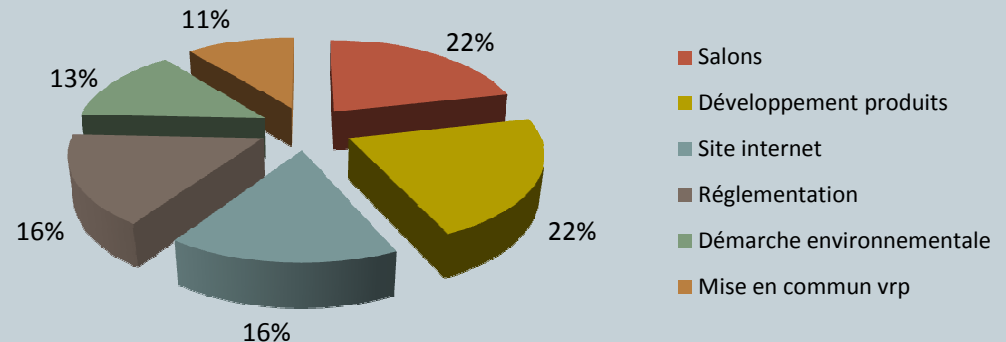
Interviews sur échantillon d'entreprises

25

- **Actions collectives envisagées**

- 17 entreprises /25 interrogées (soit 68%) sont prêtes à faire des actions collectives
- Les types d'actions identifiées sont décrites sur le graphique ci-contre.

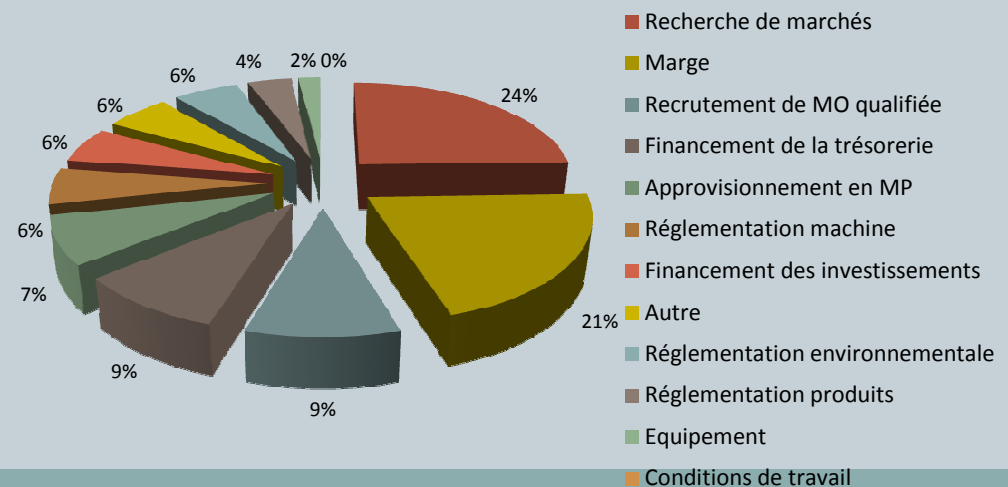
Types d'actions à mettre en œuvre à travers des actions collectives - questionnaires complets



- **Hierarchisation des problèmes**

- 24% ont des difficultés à trouver des marchés,
- 21% : marge trop faible ce qui les empêche notamment d'investir,
- 9% : difficulté à trouver de la main d'œuvre qualifiée,
- 9% : financement de la trésorerie,
- 7% : approvisionnement en matières Premières.

Types de problèmes rencontrés - questionnaires complets



V/ Bilan : quelques verbatim sur les difficultés évoquées (mars 2012)

26

- « Pas de visibilité de l'évolution à très court terme de l'activité (visibilité des commandes à 1 semaine) »
- « Tous les biens du dirigeant sont dans l'entreprise. Pas de protection des biens personnels du dirigeant »
- « Besoin d'un label made in France »
- « Coût de la main d'œuvre trop élevé »
- « Les banques ne suivent plus malgré un carnet de commandes rempli . Plus d'école de formation. Cela n'intéresse plus les jeunes la mise aux norme coûte trop chère »
- « Problématique du maintien de la marge en cas de développement »
- « Besoin d'un allègement de charges pour faciliter le recrutement »
- « Problème de commercialisation par des tiers (la marge n'est pas assez élevée pour se le permettre). Manque point de vente fixe »
- « Besoin de reconnaissance par l'Etat de la main d'œuvre travaillant dans le bois ou ayant des savoir faire très particuliers »
- « Besoins de formations en régions (tout se fait à Paris) »
- « Le poids financier et le temps passé à gérer les normes de fonctionnement (poussières/déchets) deviennent lourds pour nos petites entreprises »
- « Débordé de travail (gestion des tâches administratives de plus en plus lourdes) »
- « Problème pour se développer : pas assez de moyens et marge faible »
- « Problèmes d'isolement (besoin de contacts extérieurs) /normes/salons manifestations »
- « Acteurs locaux (manque de soutien de la mairie), CMA (développement des zones d'activités) »
- « Garde d'enfants partagée, ce qui limite les déplacements mais c'est gérable «

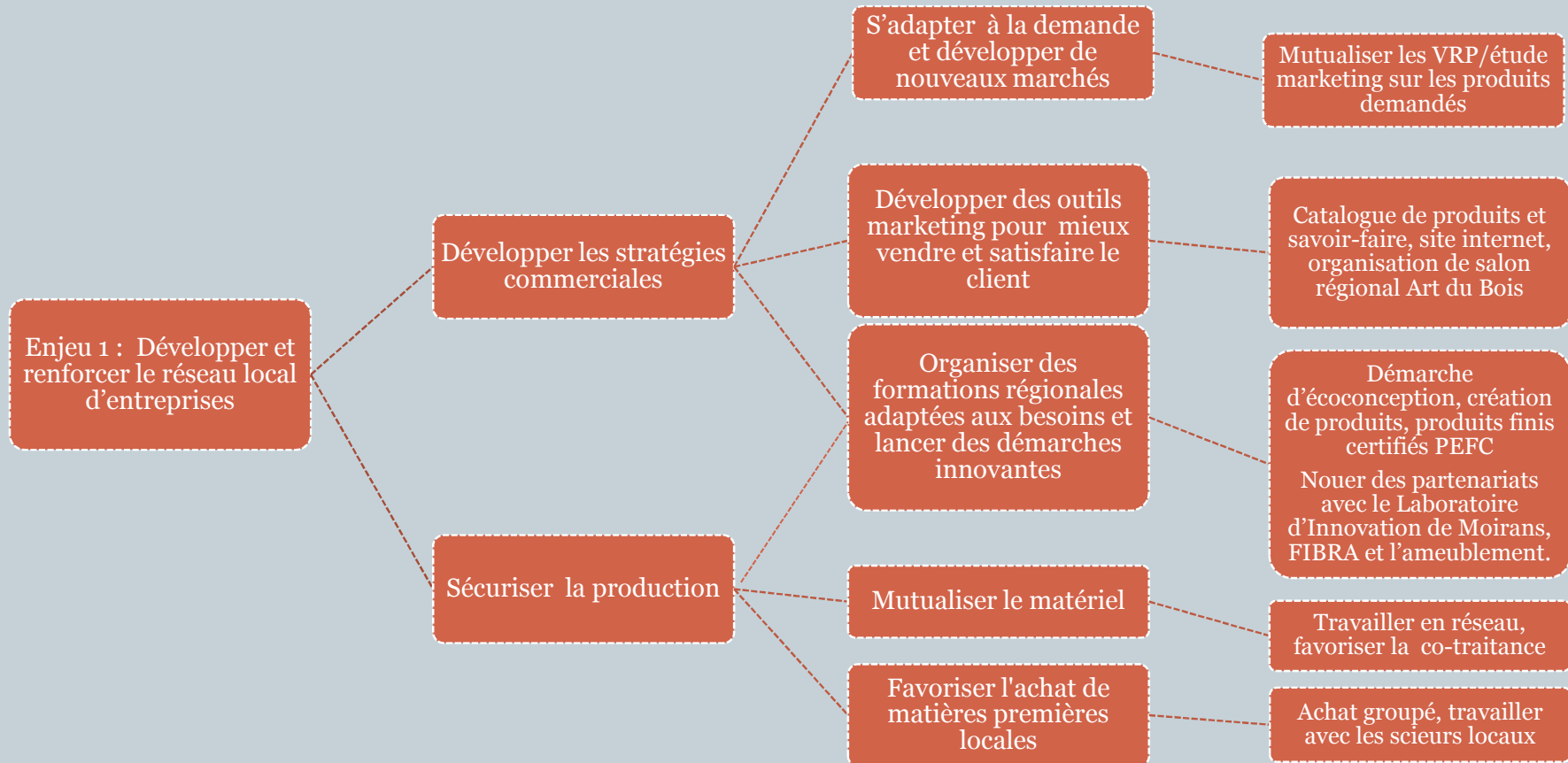
V/ Bilan : quelques verbatim sur les difficultés évoquées (juin 2010 , source OPTRED)

27

- « Je fabrique et vends mes produits ainsi que les produits d'autres artisans comme par exemple B... dans le Jura. Je ne vends qu'à travers des foires régionales. J'ai un gros problème d'accès en tant que petite entreprise car une surface minimum est imposée et je ne peux pas financer »
- « Pouvoir être informé sur les normes et réglementation (alimentaire, escalier (handicap), sur les aides possibles pour investissement et sur la convention collective de la profession »
- « On est devenu des bêtes rares. Petit à petit, j'ai vu arriver des propositions de la Chambre des Métiers pour participer à des animations de métiers d'art. Avant on faisait partie d'une chaîne de valeur pour offrir des services. Aujourd'hui on en est sorti »
- « Je voudrais pouvoir développer ma partie commerciale : comment le gérer pour ne pas être en risque sur l'embauche ? »
- « Développement commercial : je n'ai pas assez de temps et comment est-ce que je peux trouver les bons marchés ? »
- « Pouvoir accéder aux aides de financement ... »
- « Rareté de la main d'oeuvre »
- « Je me pose des questions au niveau technique des vernis (aller vers les vernis aqueux ?) »
- « J'aurais des idées à faire avec des partenaires mais je ne sais pas où m'adresser »
- « Les marges sont tirées vers le bas à cause de l'Asie. Comment trouver des sources de gain de productivité et de marge ? »
- « Comment développer et améliorer le matériel que j'ai construit ? »
- « Comment trouver des nouveaux marchés ? »
- « Baisse des marges et CA du à la concurrence ... »
- « Difficulté d'approvisionnement en bois du Brésil »
- « Communication, se faire connaître, comment monter un catalogue produit ? »
- « J'ai ouvert une boutique sur un bon emplacement. Hausse de l'activité jeux-jouets et petits objets en bois. Je voudrais me faire plus connaître, comment faire ? Je ne sais pas commercialiser mes produits ... »
- « On sait très bien fabriquer mais on ne sait pas vendre ... »
- « Je voudrais pouvoir investir dans un aspirateur pour l'atelier. J'ai déjà investi dans un tour à bois automatique. J'ai pu le faire parce que j'ai une activité annexe à celle de tourneur » « Comment faire pour augmenter mon CA sur mon activité de tournage et industrialiser ma production »
- « Difficulté de référencement sur Internet, manque de visibilité sur Internet, pas aidé, trop petit pour avoir droit aux aides »

V/Bilan: enjeux et actions

28



ENJEUX

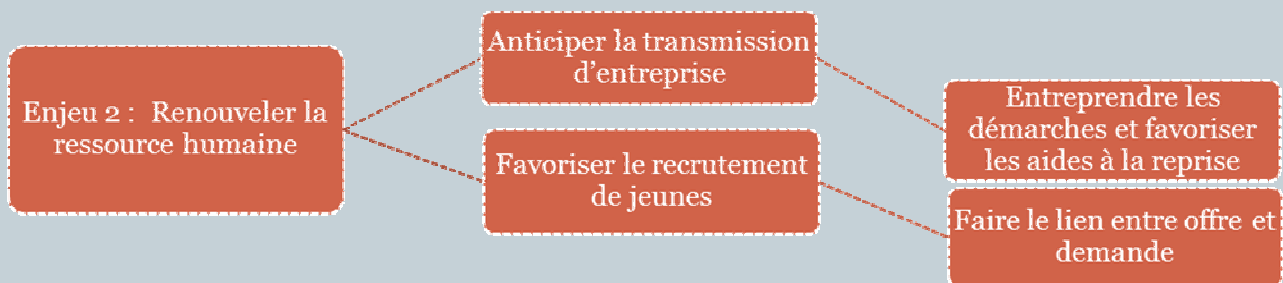
OBJECTIFS

ACTIONS

IDEES

V/Bilan: enjeux et actions

29



ENJEUX

OBJECTIFS

ACTIONS

IDEES