

## Les grandes ambitions des entreprises moyennes

Le 07 décembre 2009 par GUILLAUME LECOMPTE-BOINET

► Mots clés : **Entreprises**



Grâce à son positionnement mondial, Faiveley, spécialiste du ferroviaire, a vu ses ventes augmenter de 23% en 2009.  
© Hamilton/REA

« L'Usine Nouvelle » lance une série sur les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Ces champions cachés sont au cœur de l'industrie de demain. Le gouvernement attend les conclusions d'un rapport pour arrêter des mesures de soutien.

On claironnait « small is beautiful ». Il va falloir changer de référentiel. Désormais, la catégorie reine, c'est le poids moyen. Ces entreprises qui ne sont ni des géantes ni des lilliputiennes. Leurs caractéristiques : elles pèsent un peu plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, mais moins de 1,5 milliard, sont souvent leaders dans leur

spécialité et, surtout, cumulent beaucoup d'avantages : souplesse, enracinement local, gros employeur, capacité à innover et à exporter.

Pendant longtemps, elles n'ont pas figuré sur l'écran radar des politiques. Ce n'est plus le cas. Depuis un décret du 18 décembre 2008 lié à la Loi de modernisation économique (LME), ces entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont une catégorie reconnue. Au-delà, surtout, elles sont au cœur des états généraux de l'industrie car les ETI sont très présentes dans l'industrie. « Cette création est un énorme progrès, une vraie reconnaissance », s'exclame celui qui se présente comme le « père » des ETI, l'ancien patron du CNPF et de Radiall, Yvon Gattaz, par ailleurs président du syndicat Asmep-ETI et auteur de nombreux livres sur l'entreprise familiale.

Car, à l'image des 10 000 entreprises du Mittelstand allemand qui fait tant rêver les Français, nos ETI ne manquent pas d'atouts. Plus productives et plus exportatrices que les PME, elles investissent presque autant que les grands groupes et pèsent 28 % de l'emploi salarié et 31 % du chiffre d'affaires des entreprises françaises. Difficile de s'en passer. D'autant que bien souvent, certains poids moyens sont leaders dans leur spécialité, à l'image du champion que nous présentons cette semaine, la société Stallergenes. Le lauréat de la semaine prochaine, le fabricant de lingerie Chantelle est, lui aussi, l'un des tout meilleurs de sa catégorie, faisant la nique aux géants américains.

Il n'est pas rare que ces ETI affichent un taux d'export bien supérieur à 50 %, à l'image du spécialiste du ferroviaire Faiveley (80 %). « Notre positionnement mondial a permis une croissance des ventes de 23 % en 2009 », explique fièrement Robert Joyeux, le président du directoire.

Seulement voilà. Les ETI ne sont pas assez nombreuses. « Il y en aurait environ 4 500 mais leur décompte précis est en cours », indique-t-on au cabinet d'Hervé Novelli, le secrétaire d'Etat en charge des PME. Une mission spéciale sur les ETI a été confiée par le Premier ministre au sénateur MPF de Vendée, Bruno Retailleau, qui rendra son rapport au début de 2010. Celui-ci devrait être suivi de mesures de soutien ciblées.

### LE FINANCEMENT EST SOUVENT UN FREIN

Nicolas Sarkozy a lancé un objectif symbolique : faire émerger 2 000 entreprises de plus de 500 salariés d'ici à 2012, même si personne ne le croit atteignable en si peu de temps... Car ces fameuses ETI ne sont pas forcément les mieux loties en matière d'accès aux dispositifs fiscaux. « Elles ont en moyenne un taux d'assujettissement aux cotisations sociales plus élevé que les grands groupes et profitent très peu d'un dispositif comme le crédit d'impôt recherche », regrette Bruno Retailleau. Un comble ! Que le sénateur de Vendée ne manquera pas de souligner dans son rapport final. De même, la transmission familiale de ces entreprises est souvent difficile. Selon une étude du cabinet KPMG datant de 2007, moins de 10 % des entreprises françaises de plus de 10 salariés sont transmises de cette façon. En Allemagne, elles sont 55 %, et en Italie, 72 %. « Cette question de la succession est probablement un frein pour les ETI françaises par rapport à l'Allemagne », confirme Christine Blondel, professeur adjoint au Centre international Wendel pour l'entreprise familiale de l'Insead.

Autre frein, le financement. L'une des forces du Mittelstand allemand est le soutien sans faille des banques régionales - du moins jusqu'à la crise financière. « On n'observe malheureusement pas le même phénomène en France », ajoute Christine Blondel. Enfin, même si c'est difficile à prouver formellement, les ETI souffrent sans doute du snobisme indécrottable des élites françaises, dont les jeunes diplômés des grandes écoles, émerveillés par les lumières et le clinquant des grandes entreprises, sont les premières victimes. « Pourtant, ces "entreprises du milieu" constituent une vraie alternative par rapport aux grands groupes pour les hauts potentiels. Car souvent, ces derniers déchantent après quelque temps passé dans les grosses structures », souligne Bruno Jarrisson, associé du cabinet de recrutement DMJ Consultants, et qui a fait partie de groupes de travail sur les ETI organisés par Hervé Novelli.

### Le pacte PME en renfort

L'un des freins à l'émergence d'ETI en France reste les relations dominant-dominé dans le monde des affaires. « Pour favoriser des grosses PME, il

En attendant, chacun réfléchit à la façon de consolider le tissu actuel, tout en favorisant l'éclosion d'autres ETI. L'objectif est d'améliorer l'environnement global dans lequel évoluent les entreprises : au plan social, fiscal, réglementaire, l'accès aux aides et au financement. Des mesures pour faciliter la fiscalité des acquisitions sont envisagées (amortissement du « goodwill ») afin de permettre aux PME de grossir. De même, les pouvoirs publics réfléchissent à la création d'un « small business act » à la française pour améliorer l'accès aux capitaux ou au marché

### Des entreprises superperformantes

► **Une productivité forte** Leur chiffre d'affaires par salarié est 1,7 fois plus élevé que celui des PME.

► **Des investissements élevés** Deux fois plus que les PME et presque autant que les grandes entreprises.

► **Des exportations de pointe** Le chiffre d'affaires export par salarié atteint 57 000 euros, contre 12 000 euros pour les PME et 69 000 euros dans les grands groupes.

SOURCES : CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE ; « L'U. N. »

taut - comme cela se pratique en Allemagne -, casser ce cercle vicieux », analyse Emmanuel Leprince, le délégué général du comité Richelieu. C'est l'un des objectifs du Pacte PME lancé en 2006 avec Oséo pour augmenter la part des PME dans les achats des grandes entreprises ou des administrations. Le premier bilan du Pacte PME, signé par 55 grandes structures (Total, L'Oréal, Danone, le CEA, ville de Paris...) et 3 300 PME, est encourageant avec une part passée de 17,6 % à 19,2 %. Mais cela reste très insuffisant. Un Pacte PME II est sur les rails pour 2010 pour aller plus loin, assorti d'un projet de création d'un poste de médiateur.

boursier. Enfin, « nous allons voir ce qu'il est possible de faire sur la participation et l'intéressement pour attirer des hauts potentiels », explique-t-on dans l'entourage d'Hervé Novelli.

« Nous n'avons pas besoin de grand plan stratégique, mais de mesures ciblées comme la réduction des délais de paiement de la LME ou la suppression de la taxe professionnelle », lance François Calvarin, le patron du fabricant de connecteurs Souriau, une ETI pur jus au chiffre d'affaires de 220 millions d'euros. Pour ce chef d'entreprise, qui a aussi participé aux groupes de travail du secrétaire d'état aux PME, la combinaison LME-taxe professionnelle va représenter une économie de 2 à 2,5 millions d'euros en année pleine chez Souriau.

Plus généralement, tout ce qui favorise l'amélioration des relations entre ETI et grands groupes, notamment en augmentant la part des achats de ces derniers vis-à-vis des poids moyens, est bon à prendre. « Le succès du Mittelstand en Allemagne est notamment dû à la création d'un écosystème intelligent, basé sur le long terme, entre les PME et les grands

comptes », souligne Emmanuel Leprince, le délégué général du comité Richelieu, une association qui fédère des PME innovantes, à l'origine du Pacte PME. L'enjeu est la croissance organique, l'effet taille critique, qui joue un rôle clé dans la performance des entreprises.

#### LE GROUPEMENT DE PME POUR UNE OFFRE GLOBALE

Dans certains secteurs comme l'aéronautique, une stratégie se propage : le groupement de PME. L'union faisant la force, ces entreprises déci-dent de jeter aux orties leurs vieilles habitudes d'indépendance pour peser face aux grands comptes. « En nous rassemblant, nous avons constitué un groupe avec des compétences complémentaires pour proposer une offre globale aux donneurs d'ordres », explique Eric Bonnans, le président d'Induxial, un groupement de six PME de l'aéronautique employant près de 1 000 salariés et totalisant environ 80 millions d'euros de chiffre d'affaires. Pas encore une ETI, mais presque. Et une expérience à méditer.

## Les ETI, qu'est-ce que c'est ?

> **Les entreprises de taille intermédiaire (ETI)** sont une catégorie créée par décret en décembre 2008 qui ont un effectif allant de 250 à 5 000 salariés, un chiffre d'affaires compris entre 100 millions et 1,5 milliard d'euros et un total de bilan inférieur ou égal à 2 milliards d'euros.

> **Elles sont entre 4 000 et 4 500** (de 8 000 à 10 000 en Allemagne). Seules de 1 000 à 2 000 sont vraiment indépendantes des grands groupes.

> **Elles pèsent 28 % de l'emploi salarié en France** (33 % de l'emploi dans l'industrie) et 31 % du chiffre d'affaires des entreprises.