

CROISSANCE

changer d'échelle,
changer d'ambitions



Les ETI sont régulièrement présentées comme une des clés de la croissance et de la création d'emplois. Mais leur nombre reste encore trop réduit pour de multiples raisons. Pourtant, notre tissu de PME regorge de pépites qui pourraient devenir les moteurs de l'économie française de demain.

5 800

le nombre d'ETI
en France vs
12 500 en
Allemagne

En 2014, le patron de BPI France dévoilait le plan ETI 2020 qui mettait un fonds de 3 milliards d'euros à disposition des entreprises de tailles intermédiaires afin de leur permettre de renforcer leur haut de bilan. Nicolas Dufourcq annonçait également le doublement des crédits annuels d'ici à 2020, passant de 2,5 à 5 milliards d'euros. Une énième preuve de l'intérêt porté à ces entreprises de 250 à 4 999 salariés réalisant un chiffre d'affaires de moins de 1,5 milliard d'euros* et qui sont souvent des championnes à l'export. La France en compterait environ 5 800, bien loin des chiffres

allemands, britanniques ou même Italiens. Régulièrement, les économistes rappellent ainsi que notre pays souffre du nombre trop faible d'ETI. Le Mittelstand et ses 12 500 ETI sont cités comme un des facteurs de la réussite économique allemande et leur développement permettrait, selon certains, de faire baisser le chômage et de rééquilibrer les comptes sociaux. Ainsi, comme l'explique Fanny Letier, auteur du *Comment doubler la taille de votre entreprise*, « remettre nos PME dans une ambition de croissance est un enjeu majeur pour l'économie française et pour l'emploi des géné-

rations futures ». Elle rappelle que, selon les données de l'Insee, les grands groupes ont détruit 80 000 emplois sur notre territoire entre 2009 et 2015. Dans le même temps, les ETI, qu'elle qualifie de « trésor caché », ont créé 337 500 emplois. « À côté d'elles, la France est également riche de ses PME, qui représentent 50 % des emplois », poursuit la cofondatrice de Geneo Capital Partner. Un point de vue partagé par Pascal Lorot, président de l'Institut Choleseul, qui ajoute « Dans une étude récente réalisée par

sont mises en avant par 56 % des dirigeants de PME comme la principale entrave à leur croissance, selon le baromètre trimestriel BPI France le Lab / Coe-Rexecode (septembre 2018). Les charges fiscales, la concurrence, l'accès au financement, le manque de fonds propres ou les contraintes administratives sont aussi régulièrement avancés par les chefs d'entreprise comme des points susceptibles de brider le développement de leur société. Avec des obligations proches de celles des grands groupes mais des moyens plus

Afficher un projet de croissance ambitieux et atteindre une taille critique engage l'entreprise dans une dynamique motivante pour les équipes et aide à attirer les talents : il existe un cercle vertueux de la croissance.

Fanny Letier
Cofondatrice de Geneo Capital Partner



Fanny Letier

cinq banques publiques européennes, il est apparu que les PME représentent plus de 50 % de la valeur ajoutée et les deux tiers des emplois au niveau national ». C'est dire l'enjeu que représente leur développement.

Pourquoi croître ?

Cependant, pour les chefs d'entreprise, il n'est pas toujours évident de se projeter dans un processus de croissance, d'autant, comme le souligne Pascal Lorot « qu'il y a de nombreux freins au développement de nos entreprises, notamment de nos PME ». Aujourd'hui, les difficultés de recrutement

limités, les ETI sont parfois prises à la gorge et ne se sentent ainsi pas aidées dans leur développement. La transmission des ETI, du fait de droits de succession très élevés, a longtemps été rendue difficile, ce qui a limité certains chefs d'entreprise dans leur volonté de croissance, préférant jouer la sécurité. La croissance de l'entreprise offre malgré tout de multiples avantages, depuis les économies d'échelle à l'« effet réseau » avancé par Fanny Letier, qui insiste : « Afficher un projet de croissance ambitieux et atteindre une taille critique engage l'entreprise dans une dynamique motivante pour les équipes

Diplômée de Sciences Po Paris, de l'Ena et de l'Institut français des administrateurs, Fanny Letier vient de cofonder Geneo Capital Partner. Elle est l'auteur du livre *Comment doubler la taille de votre entreprise qui met en avant quatre accélérateurs de croissance et cinq piliers de la croissance durable*. Elle a débuté sa carrière à la direction générale du Trésor puis est devenue conseillère financière à la Représentation permanente de la France auprès de l'UE en 2008. Fanny Letier travaille ensuite pour le Comité interministériel de restructuration et le ministère du Redressement productif, après 5 ans passés chez BPI France où elle s'occupe des programmes Accélérateur PME et ERI.

et aide à attirer les talents : il existe un cercle vertueux de la croissance. » En suivant sa vision d'entrepreneur, il est ainsi possible de relever les nombreux défis qui se présentent. Car la croissance implique de révolutionner de nombreux process, qu'ils soient financier ou managérial. Et les freins peuvent parfois être psychologiques, avec une peur de bouleverser nos habitudes et de modifier un équilibre qui a montré ses vertus. Il ne faut pas avoir peur d'oser, en s'appuyant sur ses valeurs pour donner un nouveau souffle à son entreprise. « On sait que le rapport au risque des Français est culturellement compliqué, indique Fanny Letier. Mais quand on a une vision, c'est presque une "mission" ; et ne pas oser, c'est risquer de regretter toute sa vie de n'être pas passé à l'action. »

Par ailleurs, pour beaucoup d'entreprises, le marché français n'est pas suffisant pour maintenir une croissance forte. L'export est donc indispensable à la constitution d'ETI dans le paysage économique français. Or, « nos pépites régionales ont parfois du mal à se lancer à l'international et l'export reste bien souvent (et malheureusement) l'apanage des grands groupes », regrette Pascal Lorot. En 2017, on comptait ainsi 124 000 entreprises exportatrices, moitié moins qu'en Allemagne. Ces marchés représentent pourtant des opportunités considérables, notamment en dehors de l'Europe, « où nous voyons resurgir les craintes d'un ralentissement de la croissance économique sur le long terme », note le président de l'Institut Choiseul. Selon lui, l'Afrique, « véritable fusée

segments de la chaîne de production à haute valeur ajoutée ». Mais si l'export constitue un levier remarquable de développement pour nos PME, il ne faut pas se lancer à l'export sans filet. « Se projeter à l'international pose plusieurs questions : quelle implantation choisir ? comment s'adapter aux dynamiques locales et aux attentes des consommateurs ? », rappelle Pascal Lorot, soulignant un peu plus l'importance d'un accompagnement. « L'internationalisation est un long chemin qui suppose de dépasser le simple opportunisme : il faut construire sa stratégie d'internationalisation en construisant sur ses forces. Ce qui est formidable, c'est que l'on trouve à l'international de nouveaux marchés mais aussi de nouvelles idées et de l'énergie », s'enthousiasme Fanny Letier. Pour partir à l'export, la mise en réseau et le partage d'expérience ne doivent pas être négligés.

Croissance externe et innovation

Alors que les PME françaises ont souvent des difficultés à croître, le rapprochement de plusieurs entreprises peut se révéler le moyen le plus simple pour atteindre une taille critique. Les dirigeants se montrent parfois réticents à l'idée de vendre leur entreprise ou d'acquiescer une société qui n'a pas forcément la même culture. Là encore, la préparation doit être minutieuse. « C'est un levier de croissance économique de premier plan. Ce type d'opérations est toutefois perçu comme très risqué par les dirigeants de PME. Pour qu'elle soit réussie, elle doit être mûrement réfléchie. La mise en réseau et les conseils extérieurs sont essentiels », assure Pascal Lorot. Fanny Letier parle de son côté du leadership nécessaire à une telle opération, qui peut apporter des réponses à de nombreuses problématiques stratégiques : « diversification, acquisition de clients, économie d'échelle », souligne-t-elle. Enfin, l'innovation apparaît comme un élément incontournable pour une entreprise en quête de croissance et de compétitivité. Et contrairement aux idées reçues, « il n'est pas forcément besoin d'un gros budget pour décoller », insiste la cofondatrice de Geneo Capital Partner, et l'innovation peut prendre de multiples formes : « innovation technologique, de produit ou de service, marketing ou commerciale, de procédé, de business model ou innovation sociale ». En effet, comme le remarque Pascal Lorot, il faut parfois sortir des sentiers battus en matière d'innovation. « Je pense au design thinking, qui permet,

grâce au design, de favoriser l'innovation en prenant en compte les besoins de chacun et les possibilités technologiques. Pour innover, il faut également favoriser la diffusion du numérique dans nos entreprises. » Afin de prendre ce virage et d'accepter ce changement de culture, les PME doivent être accompagnées alors que 80 000 postes seraient à pourvoir dans le secteur du numérique en France. Pascal Lorot préconise par ailleurs l'accès aux données pour les entreprises, et notamment les données de santé, pour permettre aux PME de bénéficier du moteur de croissance que représente l'intelligence artificielle. « Il faut comprendre que les données représentent une mine d'or

lorsqu'elles sont partagées et croisées entre elles », martèle-t-il.

Bâtir une croissance durable

Comme il existe une multitude d'entreprises avec des stratégies différentes, il n'existe pas un mode d'emploi de la croissance. Dans cet ensemble de facteurs, chaque entreprise doit trouver les éléments les plus adaptés à son activité et à son projet. Il faut être à la fois conscient des opportunités offertes par le marché et prendre en compte les contraintes et les risques liés à la croissance de son entreprise. L'accompagnement est indispensable pour éviter les pièges et choisir la bonne voie pour le développement de sa

PME. Car c'est en prenant les bonnes décisions que l'on peut construire une croissance solide et durable. « Notre pays ne manque pas d'audace. Nous pouvons être fiers de nos pépites et de nos talents. Le véritable enjeu, c'est de créer un écosystème toujours plus favorable à leur développement, de les accompagner dans les mutations économiques et technologiques et de leur donner tous les outils pour innover et se projeter vers l'international », demande Pascal Lorot. Il ne faut pas oublier que « la croissance est une transformation », comme le note Fanny Letier. Elle pointe cinq fondamentaux sur lesquels s'appuyer pour une croissance saine : « l'impulsion du dirigeant » qui doit prendre du recul et conserver une bonne hygiène de vie, « le collectif, source de richesse et de créativité », « le capital humain » qu'il faut embarquer dans l'aventure, « la résilience interne » et « le financement », pour se donner les moyens de ses ambitions. « Sur ce chemin, le plus difficile est de garder l'esprit pionnier au fur et à mesure que l'entreprise grandit. (...) Il est utile d'intégrer régulièrement des talents qui auront soif d'entreprendre. Se faire plaisir et donner du plaisir à ses collaborateurs... Le bonheur au travail est encore le meilleur dopant naturel ! », conseille Fanny Letier en guise de conclusion.

*définition Insee

Notre pays ne manque pas d'audace. Nous pouvons être fiers de nos pépites et de nos talents. Le véritable enjeu, c'est de créer un écosystème toujours plus favorable à leur développement, de les accompagner dans les mutations économiques et technologiques et de leur donner tous les outils pour innover et se projeter vers l'international.

Pascal Lorot

Quels leviers activer ?

Malgré les différentes contraintes et les nombreux freins auxquels doivent faire face les dirigeants de PME, il existe plusieurs pistes à explorer pour permettre à son entreprise de franchir un cap. Fanny Letier, cofondatrice de Geneo Capital Partner, place la performance commerciale au premier rang des facteurs positifs sur le développement des PME. « Booster la performance commerciale, dit-elle, c'est repenser la relation client pour en faire un acteur central de votre développement. Passer du client au "consom'acteur". »

économique », est le continent d'avenir pour les entreprises françaises. Les parts de marché de la France à l'international se sont stabilisées autour de 3 % depuis 2012 mais leur évolution n'est pas aussi favorable que dans d'autres pays européens. « Il est intéressant de remarquer que, contrairement à leurs homologues européens, les PME françaises tendent à moins exporter », poursuit-il. La compétitivité-coût reste l'un des facteurs de cette faiblesse. Les entreprises françaises doivent donc miser sur leur savoir-faire reconnu à l'étranger et se positionner « sur des



Pascal Lorot

Président de l'Institut Choiseul, think tank indépendant dédié à l'analyse des enjeux économiques contemporains, Pascal Lorot est titulaire d'un doctorat en économie de Sciences Po Paris et d'un doctorat en Science politique. Il a été pendant 8 ans directeur des études économiques de Total. Avant cela, il avait occupé le poste de conseiller du ministre de l'économie et des finances et de conseiller du président de la Banque européenne de reconstruction et de développement.

