

PME pour l'éternité, un maléfice très français

DÉCRYPTAGE // La France donne naissance à de nombreuses entreprises chaque année. Mais elles peinent à devenir grandes. Le Trophée de la décennie, créé par le cabinet Bain avec CroissancePlus, « Les Echos » et Radio Classique, offre une belle occasion de célébrer l'esprit entrepreneurial hexagonal... et d'en pointer les freins.

Henri Gibier
hgibier@lesechos.fr

Chaque année, le Trophée de la décennie, créé par le cabinet Bain avec l'association patronale CroissancePlus, « Les Echos » et Radio Classique, offre une belle occasion de célébrer l'esprit entrepreneurial français, tant malmené ces derniers temps. Car ce prix récompense l'entreprise créée il y a dix ans ayant réalisé le plus beau parcours et qui semble encore aujourd'hui la plus prometteuse. La semaine dernière, ce sont les fondateurs de Leosphere, deux sympathiques frères qui ont su développer avec succès une technologie permettant de mesurer les variations de vitesse du vent, qui furent récompensés. Alexandre et Laurent Sauvage, les lauréats, sont deux purs produits de l'université française. Alexandre, le gestionnaire, est issu de Dauphine ; Laurent, le scientifique, est un polytechnicien. Ce sont les travaux conduits par ce dernier au sein du Laboratoire des sciences, du climat et de l'environnement, à Paris-Saclay, qui leur ont permis de créer leur société. Une décennie plus tard, grâce à la technologie Lidar qu'ils exploitent également au Japon, en Chine et aux Etats-Unis, ils profitent à plein de l'expansion des marchés de l'éolien et de la sécurité aérienne. Une success-story remarquable qui leur a valu de coiffer sur le poteau les deux autres brillants finalistes : Adneom, une SSII très bien implantée dans la banque d'investissement, et Corial, fournisseur d'équipements sophistiqués en gravure pour les semi-conducteurs.

Une belle cérémonie donc, mais les sourires des vainqueurs ne peuvent pas faire oublier le cimetière des ambitions déçues qui gît à côté d'eux. Qu'on en juge : sur les 320.000 nouvelles sociétés inscrites au registre du commerce en 2004, sur la ligne de départ pour la grande aventure du marché, seulement 60.956 sont encore en activité aujourd'hui. Une sur cinq a survécu aux multiples obstacles qui se dressent sur la route du créateur d'entreprise, aggravés pour la génération 2004 par le choc de la plus terrible crise économique de l'après-guerre, en 2008. Un peu moins de six ans après, l'économie française arrive tout juste à produire et à vendre ce qu'elle produisait et vendait avant la déflagration venue de Wall Street. Sur ces 61.000 rescapés, un sur cent (soit 628 entreprises) a réussi à dépasser les 10 millions de chiffre d'affaires à partir de 2011 ou de 2012. C'est là certainement le chiffre qui met le mieux l'accent sur le problème lancinant du système productif français, assez largement indépendant des coups de tabac de la conjoncture. Nos petites entreprises souffrent d'une incapacité chronique à devenir moyennes ou grandes. En nombre de créations, notre pays se situe à la hauteur des grandes nations développées : un taux voisin de 9 % par rapport au stock existant chaque année, pour une moyenne en Europe et aux Etats-Unis de 9,4 %. Mais, selon l'OCDE, il y a 2,32 entreprises de plus

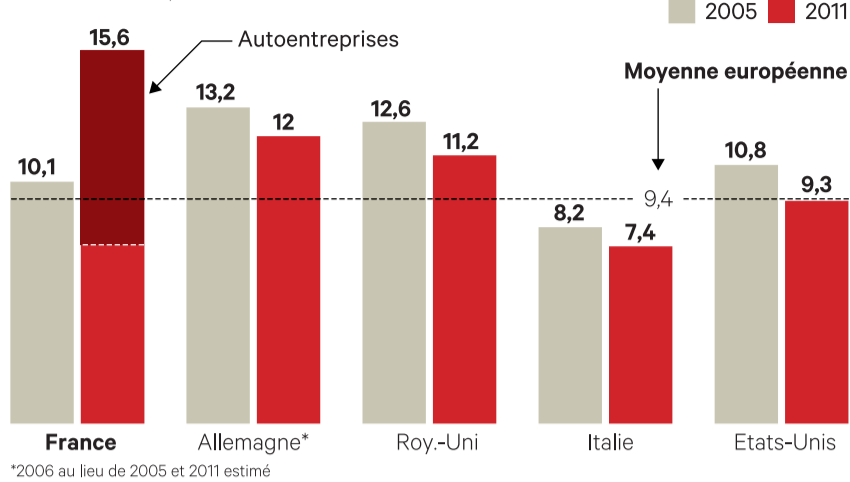
de 10 salariés pour 1.000 Français, moitié moins qu'en Allemagne ou qu'aux Etats-Unis et quatre fois moins qu'au Japon. Le taux de déperdition est considérable, ce qui se traduit notamment par un déficit au niveau des entreprises de taille intermédiaire, les « plus de 250 salariés ». Elles représentent l'épaisseur du trait dans les statistiques de l'Insee, à peine 1 %, trois fois moins qu'en Allemagne ou au Japon et quatre fois moins qu'aux Etats-Unis.

Tant de fois dénoncées, jamais remises en question pour autant, que les gouvernements soient de droite ou de gauche, les lourdeurs réglementaires jouent un rôle évident dans cette difficulté à croître. Pour beaucoup de petits chefs d'entreprise, elles se résument à un mot : seuil. Celui des 10 salariés déclenche un versement transport, une participation au financement de la formation professionnelle, une taxe forfaitaire pour la prévoyance, l'obligation d'organiser l'élection de délégués du personnel, la fin de l'exonération des charges salariales des apprentis, pour citer l'essentiel. Chacune de ces dispositions a sans doute sa raison d'être, mais, arrivant en cascade, elles poussent l'employeur à appuyer sur le frein quand il a embauché 9 salariés. La preuve ? Entre 9 et 11 salariés, le nombre d'entreprises

descend une énorme marche de 40 %. A 20 salariés, une série de cotisations s'alourdissent de façon significative, comme la contribution à la formation professionnelle ou au Fonds national d'allocation logement. Il faut élaborer un règlement intérieur, le calcul du taux d'accidents du travail devient plus complexe et les mesures spécifiques pour les handicapés entrent en application. Du coup, entre 19 et 21 salariés, le nombre des entreprises baisse encore de 52 %. Vient pour finir le seuil le plus redouté par les entrepreneurs, celui des 50 salariés. Son franchissement impose la mise en place d'un comité d'entreprise et d'un CHSCT, la tenue d'une négociation annuelle obligatoire, un accord de participation, un plan d'action pour les salariés seniors et une déclaration mensuelle de mouvements de main-d'œuvre, précisant les entrées et les sorties au mois le mois, même si rien ne s'est passé au niveau des effectifs. C'est une nou-

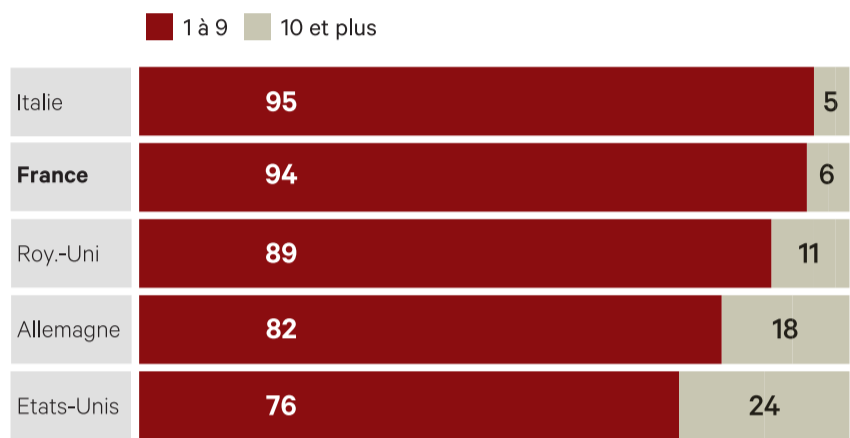
Création d'entreprises : le dopant des autoentrepreneurs

Taux de création, en %



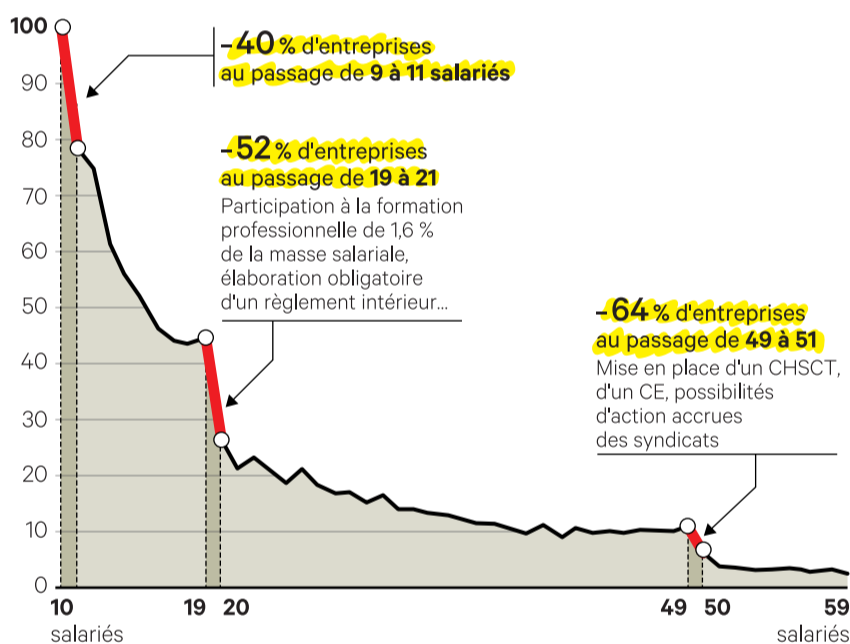
Taille : le plafond des 10 salariés

En 2010, en % du nombre d'entreprises, hors activité de finance et assurance, selon les effectifs



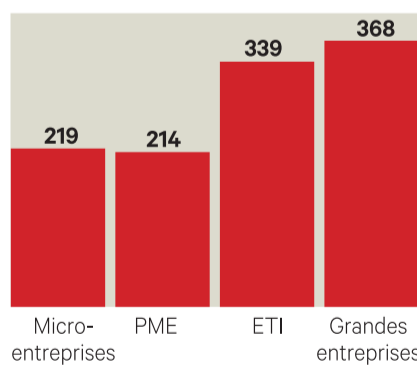
Seuils : la grande déperdition

Répartition des entreprises françaises selon l'effectif. En 2013, base 100 pour les entreprises de 10 salariés



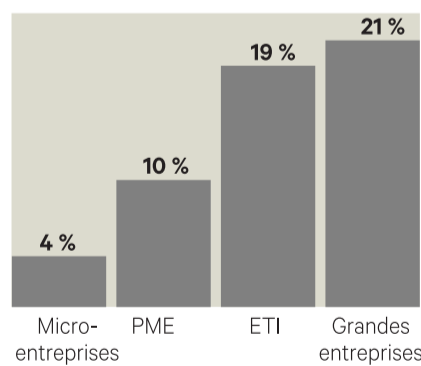
Performances : l'efficacité des entreprises de taille intermédiaires (ETI)

En France en 2010, chiffre d'affaires en milliers d'euros par employé*



*Hors activité financière ou assurance

Chiffre d'affaires à l'export/ au chiffre d'affaires total, en 2010



*LES ECHOS / IDÉ / SOURCES : DESTATIS, ONS, INS, OCDE, BLS, INSEE, EUROSTAT

velle dégringolade de 64 % du nombre d'entreprises qui se produit entre 49 et 51 salariés. Face à ces chiffres, la dernière évaluation faite par l'Insee de l'impact de ces effets de seuil sur nos entreprises laisse sceptique. Quoi qu'il en soit, l'enjeu est crucial pour notre économie. Actuellement, les ETI et les plus grands groupes représentent 1 % des entreprises, mais emploient la moitié des effectifs salariés et font 63 % du chiffre d'affaires total. En moyenne, leur productivité est supérieure de 50 % aux PME ou aux microentreprises. Elles exportent deux fois plus que ces PME et cinq fois plus que les

entreprises unipersonnelles. Or c'est un véritable exploit de pouvoir entrer dans ce club huppé. Comme on l'a vu, le tamis de la sélection effectuée par Bain sur les sociétés créées en 2004 est impitoyable. Pour identifier, dix ans plus tard, ceux que l'on peut qualifier de « réussites », les consultants utilisent plusieurs critères exigeants. Les éligibles doivent avoir dépassé les 15 millions d'euros de chiffre d'affaires. Il est nécessaire qu'ils aient bénéficié d'une croissance annuelle d'au moins 20 % sur la plus longue période possible et qu'ils disposent d'une trésorerie confortable, supérieure à 5 % de leurs revenus. Seules 312 entreprises passent cette barre, 1.000 fois moins par rapport à toutes celles qui avaient vu le jour en 2004. Et, malgré tout, nos trois finalistes, qui constituent la crème de ces jeunes champions, ne se distinguent pas par une puissance de feu impressionnante. Seul Adneom, la SSII, a une taille de véritable ETI, avec près de

500 salariés et un chiffre d'affaires de 55 millions d'euros. Corial, l'équipementier haut de gamme de l'électronique, ne compte que 27 salariés, pour 15 millions de chiffre d'affaires. Celui du vainqueur du trophée 2014 est de 18 millions d'euros, pour un effectif de 110 salariés. Au bout d'une décennie d'impeccable croissance et de bons choix, il n'y a là rien de spectaculaire.

Comment vaincre ce maléfice de la petite toise qui pèse sur nos entrepreneurs ? Les consultants de Bain ont choisi de poser la question à ceux qui étaient sans doute les mieux placés pour y répondre : 20 dirigeants qui avaient figuré parmi les 30 finalistes des 10 précédents trophées. Beaucoup de leurs sociétés ont désormais pignon sur rue : Business Objects, Wavecom, Gemplus, refondu dans Gemalto, Ubisoft Entertainment, GrandVision, April, Nature & Découvertes, EuropaCorp. Leurs préconisations font ressortir trois points cruciaux.

Bâtir une équipe. La culture individualiste des Français ne s'y prête guère. C'est pourtant une composante essentielle des aventures entrepreneuriales réussies : elles sont l'œuvre d'une équipe de fondateurs solides qui ont su s'entourer des talents qu'ils n'avaient pas eux-mêmes. « Il faut savoir impliquer ses collaborateurs, en faire des coentrepreneurs, les associer au succès de l'entreprise », recommande Denis Payre, l'homme à l'origine de Business Objects. Son compère de l'époque, Bernard Liautaud, partage le même credo : « Il est difficile de créer un business. A deux, on se soutient. Il faut ensuite s'entourer d'une équipe de management de première classe avec des gens excellents dans leur domaine, ne pas avoir peur de recruter des personnes qui sont meilleures que soi. » L'important ensuite est que tout le monde adhère au projet, ce qui implique de souder et de fidéliser ses collaborateurs. « Chez nous, chaque fois qu'un commercial

Les lourdeurs réglementaires arrivant en cascade, elles poussent l'employeur à freiner quand il a embauché 9 salariés.

signait une grosse affaire, une cloche sonnait dans le couloir, raconte Georges Cohen, le fondateur de Transiciel, SSII désormais dans le giron de Cag Gemini. Il faut savoir marier l'esprit de compétition et celui de solidarité. » Ce qui veut dire aussi, a contrario, comme le souligne un des finalistes de l'an dernier, Gianbeppe Fortis, patron de Solutions 30, « avoir suffisamment de lucidité et de courage pour remplacer un manager dont les capacités ou l'envergure ne correspondent plus à la tâche qui lui est demandée ».

Penser d'emblée international. « Beaucoup de sociétés dans lesquelles la culture internationale n'est pas innée rencontrent des difficultés », avertit Marc Lassus, fondateur de Gemplus devenu Gemalto. Le fait d'avoir eu une première expérience professionnelle chez Motorola en Arizona, puis en Ecosse lui a beaucoup servi quand il s'est lancé dans la production des cartes à puce. Sur un marché relativement étroit comme la France, l'international, c'est le moyen le plus commode de se trouver rapidement des relais de croissance. « Il est plus facile de vendre les mêmes produits ailleurs que de diversifier son portefeuille », souligne Jérôme Van Straaten, qui créa dans l'Eure Automa-Tech, un fournisseur d'équipements pour la fabrication de circuits imprimés, rebaptisé « Alix » aujourd'hui. Il réalise plus de 90 % de son chiffre d'affaires à l'exportation.

Ouvrir son capital. C'est souvent le plus grand frein, inavoué, à la croissance : la peur de perdre le contrôle de son « enfant ». « Toutes les entreprises finissent par mourir de la même mort : elles sont arrivées au bout de leur cash », rappelle Bernard Liautaud. Bien placé pour le savoir, il ajoute : « Il ne faut pas avoir peur de partager l'équité. » Pour innover et pour grandir, parfois, la route d'une acquisition s'impose, qui suppose une introduction en Bourse ou le recours à l'aide d'un fonds partenaire. Lauréat avec son frère Rodolphe du trophée en 2013, Edouard Carle, des crèches d'entreprise Babilou, confirme, à partir de sa propre expérience : « Les banques ont tendance à tirer la sonnette d'alarme lorsque les taux d'endettement grimpent, malgré la solvabilité de la société, dit-il. Nous avons deux options : limiter la croissance et reprendre plus tard, ou continuer à grossir et trouver d'autres sources de financement. Pour ne pas freiner le développement de l'entreprise, nous nous sommes donc tournés vers un fonds. » Soucieux de rester leader dans la course à l'innovation, Alexandre et Laurent Sauvage, les gagnants de 2014 avec Leosphere, lèvent en ce moment 20 millions d'euros auprès du fonds Oraxys, spécialisé en « clean tech ». Ils voient grand, première condition pour ne pas se condamner à rester petit. ■