

# BPCE L'Observatoire

ÉTUDES DES COMPORTEMENTS FINANCIERS



## PME & ETI, REPENSER LA CROISSANCE

MAI 2016



**GROUPE BPCE**

Coopératifs, banquiers et assureurs autrement.



#### CHAPITRE I

### Les logiques démographiques des PME et ETI .....04

Cette première partie dresse le panorama du tissu d'entreprises français et de la place qu'y occupent les PME et ETI. Elle dénombre les mouvements d'entrées et de sorties du parc de PME et ETI, permet d'explicitier son renouvellement. Elle identifie dans quelle mesure s'opèrent les changements de taille et éclaire sur la dynamique de croissance en taille des PME et ETI.



#### CHAPITRE II

### Les nouvelles représentations de la croissance ..... 18

Résolument comportementale, cette partie souligne qu'aux yeux des dirigeants de PME et ETI, la notion de croissance fait l'objet d'une redéfinition intégrant des dimensions plus qualitatives. Si la volonté de restaurer la compétitivité et les marges de manœuvre de l'entreprise est générale, la phase actuelle d'ajustement compétitif n'est pas une fin en soi. Malgré de fortes contraintes, les dirigeants de PME et ETI font preuve de résilience et considèrent, en outre, leur implantation en France comme un véritable atout.



#### CHAPITRE III

### Croissance, taille et cycle de vie des entreprises ....36

La troisième partie se penche sur les rationalités de la croissance et de la non-croissance dans un univers conjoncturel où le risque vital est exacerbé. À l'aide d'une approche économétrique inédite du cycle de vie de l'entreprise, cette étude tente d'expliquer comment les PME et ETI peuvent passer d'un cycle de croissance naturel à une croissance stratégique et elle fait émerger des solutions pour que les PME et ETI puissent renouer avec leurs ambitions de développement.

### Conclusion .....58



#### NOUVEAU !

#### Avec l'application PubliPlus, enrichissez votre lecture !

Comment procéder ?

1. Téléchargez l'application PubliPlus sur l'Apple Store ou Google Play.
2. Flashez les pages interactives marquées du logo ci-contre.
3. Continuez l'expérience sur votre smartphone ou votre tablette.



**D**ans un contexte inédit de quasi-stagnation économique depuis sept années consécutives en France, la croissance des PME et ETI constitue un enjeu majeur. Avec 35 % de l'emploi salarié, celles-ci occupent une place centrale dans le tissu productif. Moins sujettes que les grandes entreprises à des arbitrages internationaux, elles jouent un rôle déterminant dans le développement d'un potentiel de croissance autonome pour le pays et ses territoires.

Les banques du Groupe BPCE, par leur activité même ainsi que par leur implication dans la vie des territoires, sont en lien direct avec les PME et ETI et leurs problématiques de croissance. Ce thème correspond également à la philosophie pluridisciplinaire de *BPCE L'Observatoire*, dont ce sera la 4<sup>e</sup> édition. Pour tenter de comprendre les mécanismes de croissance ou de non-croissance des PME et ETI sous leurs multiples facettes, les analyses démographiques, macro-et micro-économiques y sont croisées avec une approche comportementale. Ce « terrain » auprès des dirigeants d'entreprise en France permet de mieux saisir la diversité et les convergences de leurs parcours, de leurs attitudes et de leurs représentations de la croissance. La croissance est-elle toujours désirable, la « non-croissance » n'est-elle pas devenue une option rationnelle à leurs yeux ?

S'appuyant sur un recul de plus de dix années d'observations statistiques, *BPCE L'Observatoire* propose un regard original sur la question de la croissance des PME et ETI en France, englobant l'ensemble du cycle avant, pendant et après la crise de 2008-2009. Les trajectoires individuelles des PME et ETI sont-elles réductibles à de grandes tendances ? Celles-ci sont-elles liées à la crise,

et donc en partie conjoncturelles, ou s'inscrivent-elles dans un mouvement plus structurel ? Comment ces trajectoires se sont-elles déformées au cours de ces diverses périodes au plan macro-économique et au niveau individuel ?

Le mouvement de montée en taille des entreprises est souvent évoqué comme nécessaire. Dans quelle mesure s'opère-t-il ? À quels obstacles se heurte-t-il, notamment parmi les entreprises moyennes, compte tenu du cycle de croissance et des modalités de développement des PME et ETI ? Quels sont ou seraient leurs nouveaux horizons de croissance ?

Les économistes du Groupe BPCE apportent sur tous ces points un éclairage singulier, de nature à nourrir la réflexion de tous les acteurs préoccupés par la vitalité de notre tissu productif.

**Le Groupe BPCE, 2<sup>e</sup> groupe bancaire en France, est profondément ancré dans les territoires.**

**Ses 108 000 collaborateurs sont au service de 35 millions de clients dont 8,9 millions de sociétaires.**

Les entreprises du groupe exercent leur métier de banquier et d'assureur au plus près des besoins de leurs clients. Avec les 18 Banques Populaires, les 17 Caisses d'Épargne, Natixis, le Crédit Foncier, la Banque Palatine..., le Groupe BPCE propose à ses clients une offre complète de produits et de services : solutions d'épargne, de placement, de trésorerie, de financement, d'assurance, d'investissement. Fidèle à son statut coopératif, le groupe les accompagne dans leurs projets et construit avec eux une relation dans la durée, contribuant ainsi à 20 % du financement de l'économie française.



( CHAPITRE 1 )

SELON *BPCE L'OBSERVATOIRE*,  
20 % D'ENTREPRISES  
NOUVELLES ONT INTÉGRÉ  
LE PARC DE PME ET ETI  
(PAR CRÉATION OU MONTÉE  
EN TAILLE DETPE) AU COURS  
DESTROIS DERNIÈRES  
ANNÉES, SOIT **UN TAUX  
DE RENOUVELLEMENT  
D'ENVIRON 7 % PAR AN.**



# LES LOGIQUES DÉMOGRAPHIQUES DES PME ET ETI

## 1. L'ÉVOLUTION DU TISSU D'ENTREPRISES ET LA PLACE DES PME ET ETI

### 1.1 Le dynamisme des entreprises unipersonnelles n'alimente guère les PME

Le nombre d'entreprises françaises a progressé de 54 % au cours de la dernière décennie. Au 1<sup>er</sup> janvier 2014<sup>1</sup>, la base Sirene de l'Insee dénombrait 3,7 millions d'entreprises du secteur privé marchand, hors secteurs agricole et financier, contre 2,4 millions d'entités en 2003. Cette vive dynamique entrepreneuriale recouvre cependant des évolutions contrastées : une croissance forte et ininterrompue des entreprises sans salarié et, pour celles employant au moins un salarié, une baisse entre 2003 et 2006, puis une nette progression jusqu'en 2008 et enfin un léger fléchissement du nombre des entités à partir de 2009.

Depuis 2003, le nombre d'entreprises unipersonnelles a ainsi doublé, passant de 1,3 million à plus de 2,6 millions d'unités en 2014. Cette montée rapide des entreprises sans salarié est antérieure à la création du statut d'autoentrepreneur en 2009, mais ce dernier en a accéléré l'essor. Le fort développement des auto-entrepreneurs s'est en partie substitué à celui des entrepreneurs individuels « classiques », les

entreprises unipersonnelles sous forme de société poursuivant, quant à elles, leur nette progression, même après le tournant des années 2008 et 2009.

L'armature du secteur marchand est donc constituée aujourd'hui à 70 % par des entités n'ayant aucun salarié (contre 56 % en 2003) et à 95 % par des entreprises de moins de 10 salariés<sup>2</sup>. Pour autant, le dynamisme impressionnant des entreprises unipersonnelles au cours des dix dernières années n'a guère alimenté le parc des TPE avec salariés ou celui des PME. En effet, sur la période 2003-2014, le nombre de TPE de 1 à 9 salariés ne s'est accru que de 2 % et celui des PME et ETI de 3,7 %. De plus, ces gains se sont opérés presque exclusivement avant 2009. Depuis, le nombre de TPE de 1 à 9 salariés a reculé (-0,4 %), tout comme celui des PME et ETI (-1,6 %). Ce processus de dispersion au profit des entités les plus petites (notamment unipersonnelles) est encore plus marqué en termes d'emplois qu'en termes de nombre d'entreprises. Entre 2003 et 2014, le quasi-doublement des effectifs correspondant aux entreprises sans salarié a eu pour corollaire la stagnation des emplois dans les TPE ayant au moins un salarié (+0,5 % sur la période) et dans l'ensemble des PME et ETI (+1,1 %).

<sup>1</sup> L'identification des entreprises est établie à partir des numéros Siren, identifiants uniques attribués à chaque unité légale. Le périmètre retenu s'inscrit dans la lignée des précédents travaux de *BPCE L'Observatoire* « Quand les PME changent de mains », décembre 2011, ainsi que des *Carnets de BPCE L'Observatoire* « La cession-transmission des PME » décembre 2012, mars 2014 et juin 2015.

<sup>2</sup> Par convention, dans ce document, les entreprises sont classées en TPE, PME et ETI en fonction du seul critère de l'effectif dans la mesure où l'ensemble des critères de la loi de modernisation économique de 2008 n'était pas connu avec suffisamment de précision pour chaque entreprise. Sont donc incluses dans les TPE, toutes les entreprises de moins de 10 salariés, qu'elles aient la forme juridique d'entrepreneur individuel ou celle de personne morale (société). Les PME recouvrent les entreprises de 10 à 249 salariés, les ETI (entreprises de taille intermédiaire) celles de 250 à 4 999 salariés, et les GE (grandes entreprises) les entités de 5 000 salariés et plus.

## Un tissu d'entreprises fragmenté, un développement limité des PME

Évolution du tissu d'entreprises du secteur marchand, non agricole et non financier, entre 2003 et 2014

Taille des PME et ETI	2003				2014				2003-2014	
	Nombre d'entreprises	Structure PME-ETI	Nombre d'emplois	Nombre d'emplois par entreprise	Nombre d'entreprises	Structure PME-ETI	Nombre d'emplois	Nombre d'emplois par entreprise	Variation du nombre d'entreprises	Variation du nombre d'emplois
Entreprises unipersonnelles (0 salarié)	1 339 453		1 339 453	1	2 609 156		2 609 156	1	94,8 %	94,8 %
1 à 5 salariés	749 954		1 534 491	2	772 020		1 580 157	2	2,9 %	3,0 %
6 à 9 salariés	141 961		993 727	7	137 208		960 456	7	-3,3 %	-3,3 %
<b>Sous-total TPE</b>	<b>2 231 368</b>		<b>3 867 671</b>	<b>2</b>	<b>3 518 384</b>		<b>5 149 769</b>	<b>1</b>	<b>57,7 %</b>	<b>33,1 %</b>
10 à 19 salariés	90 144	51,1 %	1 189 673	13	96 504	52,8 %	1 228 518	13	7,1 %	3,3 %
20 à 49 salariés	57 265	32,5 %	1 746 485	30	56 427	30,9 %	1 646 606	29	-1,5 %	-5,7 %
50 à 99 salariés	15 358	8,7 %	1 005 192	65	15 671	8,6 %	996 615	64	2,0 %	-0,9 %
100 à 249 salariés	8 820	5,0 %	1 289 073	146	9 164	5,0 %	1 308 511	143	3,9 %	1,5 %
<b>Sous-total PME</b>	<b>171 587</b>	<b>97,3 %</b>	<b>5 230 423</b>	<b>30</b>	<b>177 766</b>	<b>97,3 %</b>	<b>5 180 250</b>	<b>29</b>	<b>3,6 %</b>	<b>-1,0 %</b>
250 à 499 salariés	2 731	1,6 %	883 892	324	2 944	1,6 %	930 190	316	7,8 %	5,2 %
500 à 4 999 salariés	1 981	1,1 %	2 296 639	1 159	2 038	1,1 %	2 392 476	1 174	2,9 %	4,2 %
<b>Sous-total ETI</b>	<b>4 712</b>	<b>2,7 %</b>	<b>3 180 531</b>	<b>675</b>	<b>4 982</b>	<b>2,7 %</b>	<b>3 322 666</b>	<b>667</b>	<b>5,7 %</b>	<b>4,5 %</b>
<b>Total PME + ETI</b>	<b>176 299</b>	<b>100,0 %</b>	<b>8 410 954</b>	<b>48</b>	<b>182 748</b>	<b>100,0 %</b>	<b>8 502 916</b>	<b>47</b>	<b>3,7 %</b>	<b>1,1 %</b>
<b>Total des entreprises de moins de 5 000 salariés</b>	<b>2 407 667</b>		<b>12 278 625</b>	<b>5,1</b>	<b>3 701 132</b>		<b>13 652 685</b>	<b>3,7</b>	<b>53,7 %</b>	<b>11,2 %</b>

Sources : nombre d'entreprises issu du répertoire Sirene - Insee ; le nombre de salariés provient des bilans comptables des PME et ETI lorsqu'ils sont disponibles ; à défaut, notamment pour les TPE, le nombre de salariés de chaque entreprise est estimé par la médiane de la catégorie de taille en tenant compte du secteur d'activité.

### 1.2 Un déficit récurrent d'entreprises moyennes

Si les PME et ETI représentent moins de 5 % du tissu entrepreneurial en France, elles jouent néanmoins un rôle majeur dans l'économie nationale. Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, on dénombre 177 766 PME et 4 982 ETI qui emploient respectivement 5,2 millions et 3,3 millions de collaborateurs, soit 21,4 % et 13,7 % de l'emploi salarié<sup>3</sup> total en France. De même, en 2013, selon notre évaluation, les PME et les ETI auraient produit respectivement 16 % et 14,7 % de la valeur ajoutée (VA) domestique. Représentant le tiers de l'emploi salarié et plus de 30 %<sup>4</sup> de la valeur ajoutée, les PME et ETI ont donc une contribution essentielle à l'économie du pays, notamment dans l'industrie, où leur part dans la VA est encore majoritaire (58 %), même si elle décline rapidement. À l'échelle territoriale, leur rôle est d'autant plus important que leur stratégie est moins

soumise au double mouvement de métropolisation (concentration des activités autour de quelques grandes métropoles régionales) et de mondialisation qui structure les décisions d'implantation et d'investissement des grandes entreprises. Certes, l'appartenance d'une PME à un groupe est fréquente et devient majoritaire au-delà de 100 salariés. Néanmoins, environ 80 % des PME et ETI concernées appartiennent à des groupes dont l'unité principale est elle-même une PME ou une ETI et dont les choix stratégiques majeurs relèvent davantage de critères régionaux ou nationaux que d'arbitrages globaux.

La démographie et, plus encore, l'emploi des PME et ETI ont cependant connu une progression très limitée durant la dernière décennie, particulièrement en ce qui concerne les entités de taille moyenne. En effet, le développement conjoint des petites entreprises

de 10 à 19 salariés et des ETI, notamment celles de 250 à 499 salariés, s'est accompagné d'un net recul des effectifs salariés dans les unités de 20 à 99 salariés. Celui-ci a été suffisamment marqué pour entraîner à la baisse l'emploi total des PME, en repli de 1 % entre 2003 et 2014. Ce phénomène a conduit à la fois à une dispersion du parc de PME et ETI, via la montée des petites entités,

<sup>3</sup> En 2014, les entreprises du secteur privé appartenant au secteur marchand non agricole et non financier représentent plus de 15,5 millions de salariés, soit 64 % de l'emploi salarié total, et 58 % de l'emploi total en France.

<sup>4</sup> Ce rapport entre la somme des valeurs ajoutées issues des états comptables des PME et ETI disponibles dans nos fichiers, soit 546 milliards d'euros, et la valeur ajoutée totale des branches hors activités financières et agricoles calculée dans les comptes nationaux par l'Insee ne constitue pas une valeur de référence, mais établit néanmoins un ordre de grandeur significatif. Ce rapport atteint 41 % si l'on exclut les branches « principalement non marchandes » (administrations, enseignement et santé).

et à une concentration de l'emploi au sein des ETI. Ces dernières ont certes progressé plus sensiblement que les PME depuis 2003, mais il est difficile d'en déduire que le processus de montée en taille des PME et ETI est en bonne voie. D'une part, les effectifs moyens ont tendance à refluer dans presque toutes les catégories et, d'autre part, le profil du parc est resté relativement stable : la part des entreprises de 10 à 19 salariés s'est accrue de 1,7 point en dix ans, tandis que celle des 20 à 49 salariés a diminué de 1,6 point, celle des entreprises moyennes et des ETI restant au même niveau.

Toutefois, ces tendances de long terme recouvrent deux périodes bien distinctes : avant et après la crise de 2008. Entre 2003 et début 2008, le nombre d'entreprises a progressé dans toutes les tranches de taille, mais plus fortement parmi les plus petites (+ 11,4 % pour les 10 à 19 salariés) et les ETI. En revanche, entre début 2008 et 2014, les entités petites et moyennes (de 10 à 99 salariés), de même que les grandes ETI (de 500 à 4 999 salariés), ont été plus sensibles à la dégradation de la conjoncture, leur nombre accusant une baisse significative (de - 3,1 % à - 4,3 % selon les tranches de taille). Les grandes PME (de 100 à 249 salariés) et les petites ETI (de 250 à 499 salariés) ont, quant à elles, fait preuve d'une meilleure résilience face à la crise, leur nombre continuant même à augmenter légèrement. Plus spécifiquement, les PME de 20 à 49 salariés, dont le nombre et l'emploi total ont le moins progressé dans les années précédant la crise et ont le plus reculé après celle-ci, apparaissent à ce stade comme une zone de fragilité du tissu productif privé.

En raison de la forte progression des entreprises sans salarié, le tissu d'entreprises s'est densifié en France avec désormais 5,36 entreprises pour 100 habitants, contre 3,88 en 2003<sup>5</sup>. Cependant, si la densité globale du tissu productif français se situe dans la moyenne de l'Union européenne<sup>6</sup>, la densité en PME et ETI lui est non seulement inférieure d'un quart mais figure aussi au 23<sup>e</sup> rang sur 25 pays

renseignés. Certes, la France se rapproche plus d'un modèle « méditerranéen » (à l'instar de l'Espagne, de l'Italie ou de la Grèce) opposant une forte densité globale avec un foisonnement de TPE à une faible représentation d'entités de plus grande taille que d'un modèle « nord-européen » privilégiant au contraire les entreprises moyennes et les ETI au détriment des petites entités (Allemagne, Autriche, Danemark, voire Royaume-Uni). Le décalage entre la France et l'Allemagne est connu : rapporté à la population, le nombre d'ETI était 2,5 fois plus faible en France qu'en Allemagne en 2012, et 2,7 fois plus faible pour les moyennes entreprises de 50 à 249 salariés (ME)<sup>7</sup>. Cependant, cet écart a tendance à occulter un constat plus généralisé : la densité française en entreprises moyennes et en ETI atteint seulement la moitié de celle des pays du modèle nord-européen, mais s'affiche également en net retrait par rapport à celle de nombreux pays ayant pourtant une densité globale d'entreprises supérieure (y compris TPE) comme la Belgique, les Pays-Bas, la Suède ou la plupart des nouveaux entrants dans l'Union européenne. En effet, cette opposition géographique entre deux modèles de dispersion (au sud) ou de concentration (au nord) du tissu productif n'est pas une norme et la plupart des pays européens présentent à la fois une densité globale équivalente ou supérieure à celle de la France et une densité en PME et ETI nettement plus élevée. Même au regard des pays méditerranéens, la performance de la France est discutable : beaucoup moins riche en TPE, elle ne dépasse pourtant l'Espagne en densité qu'à partir du stade d'ETI.

<sup>5</sup> En excluant les entreprises unipersonnelles, pour s'affranchir notamment de l'effet de la création du statut d'autoentrepreneur en 2009, la progression de la densité (de 1,07 à 1,32) est plus modérée mais reste significative.

<sup>6</sup> Source : Eurostat, nombre d'entreprises dans l'économie marchande non-financière rapporté au nombre d'habitants en 2012.

<sup>7</sup> Source : Eurostat, nombre d'entreprises dans l'économie marchande non financière par classe de taille d'entreprise.



LES LOGIQUES DÉMOGRAPHIQUES DES PME ET ETI



PORTRAIT

## « Il faut réduire la voilure, ça n'a jamais été aussi bas »

**L., 65 ans, gérant d'une entreprise de BTP, Île-de-France**

L. souhaite à présent « *faire plus petit* ». Il y a quelques années, L. s'est associé avec trois salariés pour créer l'entreprise, « *[sa] vie, [son] bébé* », dont il est aujourd'hui le gérant. Devenir dirigeant était le rêve de sa vie. Son « *vrai savoir-faire* » lui assure une « *bonne réputation* » auprès de ses clients donneurs d'ordre et des collectivités publiques. L. est « *passé par tous les stades avec l'entreprise* ». Il y a cinq ans, « *s'il n'y avait pas eu [son] fils dans l'entreprise, [il l'aurait] probablement cédée* ». Actuellement, il gère une procédure de redressement judiciaire. Avec « *la chute du travail et la concurrence par les travailleurs détachés* », son chiffre d'affaires a été divisé par deux entre 2011 et 2014 et il a « *perdu de l'argent* ». Pour « *essayer de rebondir* », il va réduire l'effectif, travailler avec des sous-traitants et « *activer encore plus les commerciaux* », L. a « *investi peut-être trop* ».

Ces disparités ne tiennent pas seulement à des facteurs institutionnels ou réglementaires, elles relèvent aussi de critères historiques ou culturels. En effet, elles apparaissent aussi sur le territoire français : le parc d'entreprises est plus dense et plus fragmenté en petites unités dans le sud-est et le sud-ouest de la France. En revanche, il est plus concentré au nord et à l'est du pays, notamment *via* la présence de grandes entreprises que le modèle de développement territorial d'inspiration taylorienne a favorisée jusqu'aux années 1980. Néanmoins, le rattrapage des pays d'Europe centrale ou orientale tout comme l'écart entre la France et certains pays culturellement proches montrent que la question de la croissance en taille demeure un enjeu majeur pour le développement économique du pays. À cet égard, notons que cette question se pose également au sein même des TPE avec salariés. En effet, depuis 2003, la progression de leur nombre, comme de leurs effectifs, ne tient qu'aux gains enregistrés sur les plus petites d'entre elles (1 à 5 salariés), tandis que les entreprises de 6 à 9 salariés sont globalement en recul d'environ 3 % sur dix ans.

### 1.3 Le nombre de PMI a baissé de près d'un quart en dix ans

Les PME et ETI sont structurellement davantage présentes dans les secteurs où il est nécessaire de constituer, *via* une plus forte intensité capitalistique, des organisations génératrices d'économies d'échelle pour atteindre une taille suffisante sur son marché comme le BTP (29 % des entreprises du secteur), l'industrie (13,9 %), le transport et la logistique (11,4 %), ou le commerce de gros (8,7 %). À l'inverse, les PME et ETI ne dépassent pas 4 % des entités productives privées pour les activités immobilières, l'enseignement-santé-action sociale, le commerce de détail ou le soutien aux entreprises.

Au cours de la dernière décennie, la démographie sectorielle des PME et ETI met en évidence trois tendances : la première est la généralisation à presque tous les secteurs de la montée des entreprises de 10 à 19 salariés au détriment des entreprises de taille supérieure et, *a fortiori*, en défaveur des 20 à 49 salariés. La deuxième renvoie au recul spécifique des entreprises industrielles, particulièrement marqué parmi les entités de taille moyenne et les ETI, mais toujours plus significatif parmi les entreprises de 20 à 49 salariés. La troisième est, malgré la relative stabilité du parc total, la profonde transformation sectorielle en cours où, corrélativement au recul de l'industrie, la construction et les services ont connu une croissance à deux chiffres.

Au cours des dix dernières années, l'industrie manufacturière<sup>8</sup>, le commerce de gros et le commerce de détail ont vu leur nombre de PME et ETI diminuer respectivement de 22,5 %, 10 % et 2 %. Dans l'industrie manufacturière, cette baisse résulte d'un recul conjoint dans toutes les catégories de taille, mais plus marqué entre 20 et 249 salariés (- 24 %). Dans la mesure où ce phénomène se double d'une réduction de l'effectif moyen des structures de plus de 100 salariés, la désindustrialisation n'est pas compensée par un phénomène de concentration au sein des plus grandes entités. Au contraire, ce mouvement va de pair avec un recul de la taille moyenne des entreprises<sup>9</sup>. Cette baisse du nombre de PME et ETI dans l'industrie se caractérise également par une très faible progression de la VA par rapport aux autres secteurs (+ 2 % contre + 35 %), qu'il est toutefois nécessaire de mettre en perspective avec la progression de 23 % de la productivité<sup>10</sup> du secteur sur la même période, contre 9 % pour l'ensemble des branches de l'économie.

Cette tendance à la désindustrialisation n'est certes pas propre à l'Hexagone mais elle semble avoir été plus marquée qu'en Allemagne ou en Italie. Ainsi,

la baisse de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée a été plus marquée dans notre pays : cette part n'est plus que de 22 % pour les PME françaises, contre 34 % en Allemagne et 52 % en Italie<sup>11</sup>. Par ailleurs, l'industrie est le secteur d'activité en France dont le taux de renouvellement du tissu de PME et ETI est le plus faible, que ce soit par des créations ou par la montée en taille de TPE. La problématique est différente dans le commerce de gros et de détail, où un processus de concentration est à l'œuvre. En effet, le recul du nombre d'entités y concerne avant tout les entreprises de petite taille, alors que le nombre d'ETI est en progression, de 24 % dans le commerce de gros et de 11 % dans le commerce de détail. L'effet sur l'emploi entre 2004 et 2014 permet de prolonger la comparaison entre les deux secteurs : le recul des effectifs de 22 % dans l'industrie manufacturière fait écho à la progression de 1,8 % enregistrée dans les secteurs du commerce. Au-delà de facteurs explicatifs bien compris qui doivent préserver de tout catastrophisme<sup>12</sup>,

<sup>8</sup> L'industrie agroalimentaire (IAA), quant à elle, connaît une évolution différente avec une augmentation de 3,8 % du nombre d'entreprises de 10 à 4 999 salariés entre 2004 et 2014. Toutefois, si la progression est de 7 % pour les petites entreprises, elle est négative pour celles dépassant 20 salariés.

<sup>9</sup> En termes d'emploi, deux tendances se dégagent. La première concerne les PME industrielles de moins de 100 salariés, dont les effectifs moyens ont légèrement augmenté depuis 2004, malgré une baisse depuis 2008. La seconde concerne les entreprises de 100 à 5 000 salariés, dont les effectifs moyens sont en baisse depuis 2004.

<sup>10</sup> Source : Insee, évolution de la productivité horaire apparente du travail par branche jusqu'en 2014, base 2010, toutes tailles d'entreprises confondues.

<sup>11</sup> Source : base de données européenne Bach, Banque de France.

<sup>12</sup> Le recul de l'industrie est en partie dû à une spécialisation croissante qui conduit à externaliser des fonctions de services jusque-là remplies dans le cadre de l'activité industrielle par intégration verticale et donc par des effectifs réputés industriels au profit de sociétés de services spécialisées (études, maintenance, achats, distribution...).

l'ampleur et la vitesse du recul des PMI posent un problème spécifique, non seulement de croissance mais aussi de maintien du tissu productif.

À l'inverse, les autres secteurs d'activité présentent tous un nombre de PME et ETI en forte augmentation. Dans le secteur de la construction, les PME de 10 à 19 salariés (+ 24 %) et les ETI (+ 32 %) ont particulièrement progressé depuis 2004<sup>13</sup> alors que les entreprises moyennes du secteur (de 50 à 249 salariés) sont en recul. Le nombre d'entreprises des secteurs de l'hôtellerie-café-restauration (HCR), des services aux entreprises et des autres services est également en forte progression depuis 2004, de respectivement 28 %, 17 % et 37 %. Dans le secteur des services aux entreprises, si le

nombre d'entreprises a progressé dans toutes les tranches de taille, les plus petites PME se sont davantage développées (+ 24 % pour les sociétés de 10 à 19 salariés contre 12 % pour celles de plus de 20 salariés en moyenne). Dans le secteur des autres services en revanche, si toutes les tailles d'entreprises ont progressé, ce sont avant tout les entreprises de 20 à 249 salariés qui ont bénéficié de ce développement démographique.

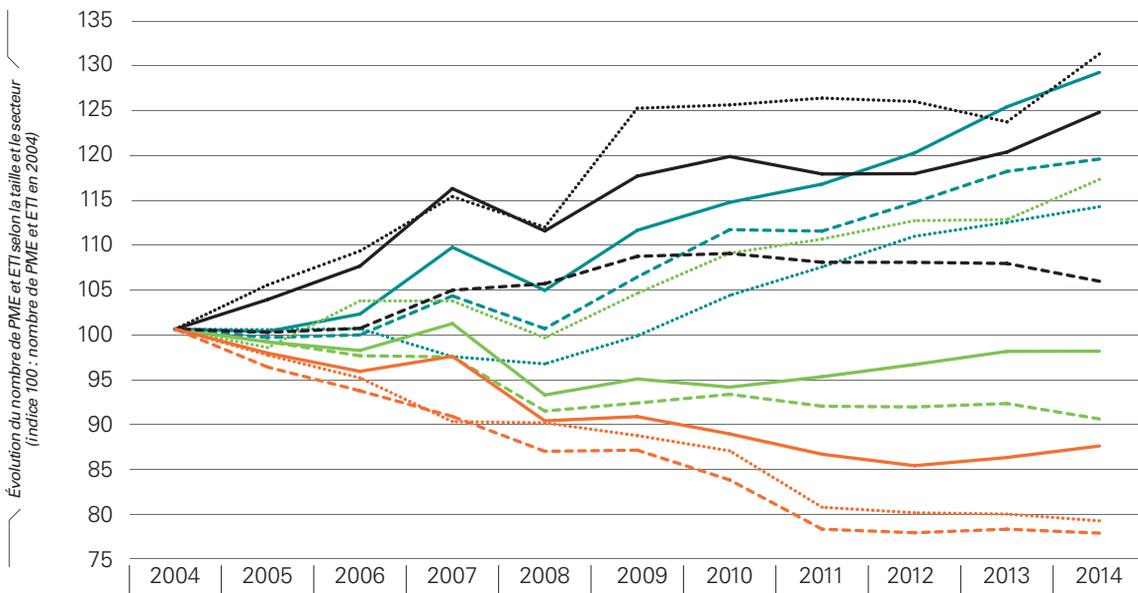
Derrière la faible croissance du nombre de PME et ETI depuis dix ans apparaissent donc deux univers sectoriels dont les dynamiques démographiques sont très différentes. D'une part, le nombre de PME et ETI de l'industrie, surtout, et du commerce, dans une moindre



LES LOGIQUES DÉMOGRAPHIQUES DES PME ET ETI

mesure, a nettement reculé (- 19 % et - 5 %). D'autre part, la construction (+ 17 %) et surtout les services et les HCR (+ 24 %) ont fait preuve d'un dynamisme impressionnant.

<sup>13</sup> Ces analyses sont basées sur les chiffres de début 2014 et ne rendent pas compte de la forte dégradation conjoncturelle du second semestre.



## Le tissu de PME et ETI présente des évolutions très diverses : un fort développement des secteurs de la construction et des services et un recul sensible de l'industrie et du commerce

Source : données Experian pH, calculs et analyses Groupe BPCE.

	Entreprises de 10 à 19 salariés	Entreprises de 20 à 249 salariés	Entreprises de 250 salariés et +
Industrie			
Construction			
Commerce			
Services et HCR			

## 2. CINÉTIQUE DÉMOGRAPHIQUE DES PME ET ETI

### 2.1 Une approche originale par cohorte

Le dénombrement des entreprises met en évidence les déformations qu'a connues le tissu productif français depuis 2000. En revanche, cette approche ne permet ni de déterminer précisément les transformations qu'a subies chaque entreprise au cours de cette période ni de distinguer les flux entrants et sortants qui expliquent chaque année la transformation du parc d'entreprises. C'est pourquoi un outil de recensement individuel des entreprises françaises a été construit dans le cadre de cette étude<sup>14</sup>. Cette nouvelle base de données agrège pour chaque PME et

<sup>14</sup> Cet outil a été établi à partir des données fournies par Experian pH, qui, sans être exhaustives, sont représentatives à environ 90 % de la base Sirene. Les résultats présentés ci-après s'appuient sur ces données mais sont redressés sur la structure de la base Sirene pour être totalement représentatifs du parc de PME et ETI.

<sup>15</sup> Si la grande majorité des PME sont pérennes d'une année sur l'autre, et donc identifiables comme des PME l'année N et l'année N+1, d'autres sortent du périmètre. Ces sorties s'expliquent de deux manières : soit l'entreprise disparaît du registre des numéros Sirene, à la suite d'une mort naturelle de l'entreprise, d'une liquidation judiciaire, ou de son absorption par une autre société après un rachat par exemple ; soit la PME ou l'ETI atteint une taille hors périmètre, la PME devient une TPE, ou l'ETI une grande entreprise. Ces sorties sont compensées par un flux entrant de sociétés qui n'étaient pas des PME ou des ETI l'année précédente. Ces entrées peuvent correspondre à des créations de PME ou à des montées en taille de TPE l'année N en PME l'année N+1, en dépassant le seuil des 10 salariés, voire à des grandes entreprises qui deviennent des ETI en passant sous la barre des 5 000 salariés.

<sup>16</sup> Les entreprises sont considérées comme des PME « pérennes » si elles sont toujours des PME ou des ETI dans les trois années qui suivent. À l'inverse, une PME n'est pas considérée comme « pérenne » si elle redevient une TPE après son passage de TPE à PME.

<sup>17</sup> Les Carnets de BPCE L'Observatoire, juin 2015.

ETI les informations structurelles (nombre de salariés, secteur d'activité...) et financières de l'année en cours, mais également des années précédentes et suivantes.

Il est ainsi possible de suivre chaque année l'évolution de chaque PME ou ETI en termes de taille ou de niveau de croissance. Dès lors, l'analyse de la déformation du tissu de PME et ETI consiste non plus à déterminer combien d'entreprises sont affectées à une taille donnée par exemple, mais à observer comment les PME se sont transformées au cours d'une période. Des matrices de passage ont ainsi été construites, pour identifier les évolutions démographiques des PME, via la destinée de chacune d'elles : création, disparition, changement de taille<sup>15</sup>...

### 2.2 Plus de 20 % de nouvelles PME en trois ans...

Les entreprises qui constituent le tissu de PME et ETI en 2014 ont ainsi trois origines possibles : elles peuvent d'abord avoir été créées directement sous forme de PME ; avoir changé de taille pour devenir des PME ou des ETI ayant été des TPE, voire des GE, auparavant ; ou enfin être restées pérennes<sup>16</sup>. Si la majorité des PME sont stables d'une année sur l'autre, les deux dernières formes d'accession au statut de PME et ETI sont loin d'être négligeables.

Ainsi, 5,4 % des PME recensées au 1<sup>er</sup> janvier 2014, n'existaient pas en 2011 et 14,9 %, existant déjà en 2011 sous forme de TPE, sont devenues des PME dans l'intervalle. Il en résulte que le parc de PME et ETI s'est enrichi d'environ 20 % d'entités supplémentaires en trois ans, principalement par transformation de TPE en PME, mais également de façon significative par création récente. En outre, près des deux tiers des transformations de TPE en PME sont pérennes : parmi les entreprises montées en taille entre 2008 et 2011, 63 % sont restées des PME jusqu'en 2014.

Néanmoins, ce fort niveau de renouvellement recouvre des disparités sectorielles marquées, analysées ici sur une période de six ans. L'industrie est le secteur où le taux de rotation du parc est le plus faible : seules 23 % des PME de 2014 sont apparues au cours des six années précédentes par création ou par montée en taille d'une TPE, contre 36 % pour l'ensemble des secteurs. Cela s'explique notamment par la nécessaire taille critique des entreprises de l'industrie, qui peut se révéler être une barrière plus difficile à franchir pour les TPE que dans d'autres secteurs. Le taux de renouvellement est légèrement plus élevé dans le commerce de détail et la construction mais similaire dans le commerce de gros, un secteur souvent associé à l'industrie, notamment lorsque les PME sont organisées en groupes<sup>17</sup>. Le renouvellement du tissu de PME et ETI est plus important dans les services et l'hôtellerie-café-restauration (HCR). Ainsi, le parc de sociétés de services s'est accru de 39 % de 2008 à 2014, majoritairement par la montée de TPE en PME, mais ce taux atteint 48 % pour les HCR : 20 % étaient des TPE six ans auparavant et, surtout, 28 % ont été créées dans l'intervalle.

# 39%

**39 % des sociétés du secteur des services observées dans le parc des PME et ETI en 2014 n'y figuraient pas en 2008.**

# “L’esprit commercial des dirigeants successifs fut source d’innovation”

**L**a création de La Fonte Ardennaise, en 1926, intervient dans le contexte économique porteur de l’après-guerre. L’entreprise produisait des pièces en fonte, comme des semelles de fer à repasser, des poulies pour l’industrie textile ou des molettes pour la coutellerie. Pour accompagner le développement de l’entreprise, dont le nombre de clients plafonne rapidement, le fondateur fait appel à son beau-frère, fondeur de formation

mais commerçant dans l’âme. Celui-ci met en place une pratique commerciale innovante pour le secteur de la fonderie : le publipostage. Plus de 8000 réclames sont envoyées à des prospects. Cette approche a permis à l’entreprise de gagner des clients non seulement dans les périodes économiquement favorables (entre 1927 et 1930) mais aussi lors des années plus difficiles, alors même que l’activité des concurrents diminuait de 80 % (en 1931 et 1932). Cette « trace génétique de commerçant » s’est transmise à la deuxième génération de dirigeants, issus de la famille. Dès la fin des années 1950, ils ont structuré la fonction commerciale pour prospecter de nouveaux marchés non menacés par le développement du plastique. En 1967, seules 10 % des fonderies employaient un commercial. Les dirigeants de La Fonte Ardennaise ont également conduit une stratégie d’investissement dans l’outil de production, resté jusqu’alors artisanal. Financée en partie, et pour la première fois, par de l’endettement à moyen et long termes, la mécanisation de l’activité était amorcée.

Une proximité et une maîtrise des informations sur la concurrence les ont conduits à acquérir une machine danoise quelques mois après deux industriels voisins. Le temps où « une fonderie en retard est une fonderie qui gagne des sous », même au détriment de l’investissement dans son outil de production, leur semblait révolu. Cette proximité avec le marché leur a également permis de racheter des fonderies voisines et de s’implanter en Espagne et en Serbie. D’autres opportunités de croissance externe, en Turquie et en Europe de l’Est, n’ont pu être exploitées faute de disposer d’informations de marché. Les dirigeants ont par ailleurs développé l’export grâce aux prêts accordés par l’État. À partir de 1975, les ventes se sont développées rapidement. Cette stratégie offensive était différente de celle de leurs concurrents, moins ouverts sur les marchés extérieurs et dont le plus grand nombre a fait faillite. Aujourd’hui, la recherche de relais de croissance sur de nouveaux marchés est toujours un facteur de différenciation et une valeur partagée dans l’entreprise, y compris par les profils plus jeunes et diplômés, dans les fonctions techniques et commerciales. Ainsi, l’esprit originel demeure : les salariés sont incités à faire remonter les opportunités commerciales à la direction, incarnée par la troisième génération de la famille du fondateur.

( L’INVITÉ )

## Bruno Prati

Directeur de la stratégie et du développement commercial de La Fonte Ardennaise, il est docteur en histoire et chercheur associé au laboratoire des sciences historiques de l’université de Bourgogne Franche-Comté.

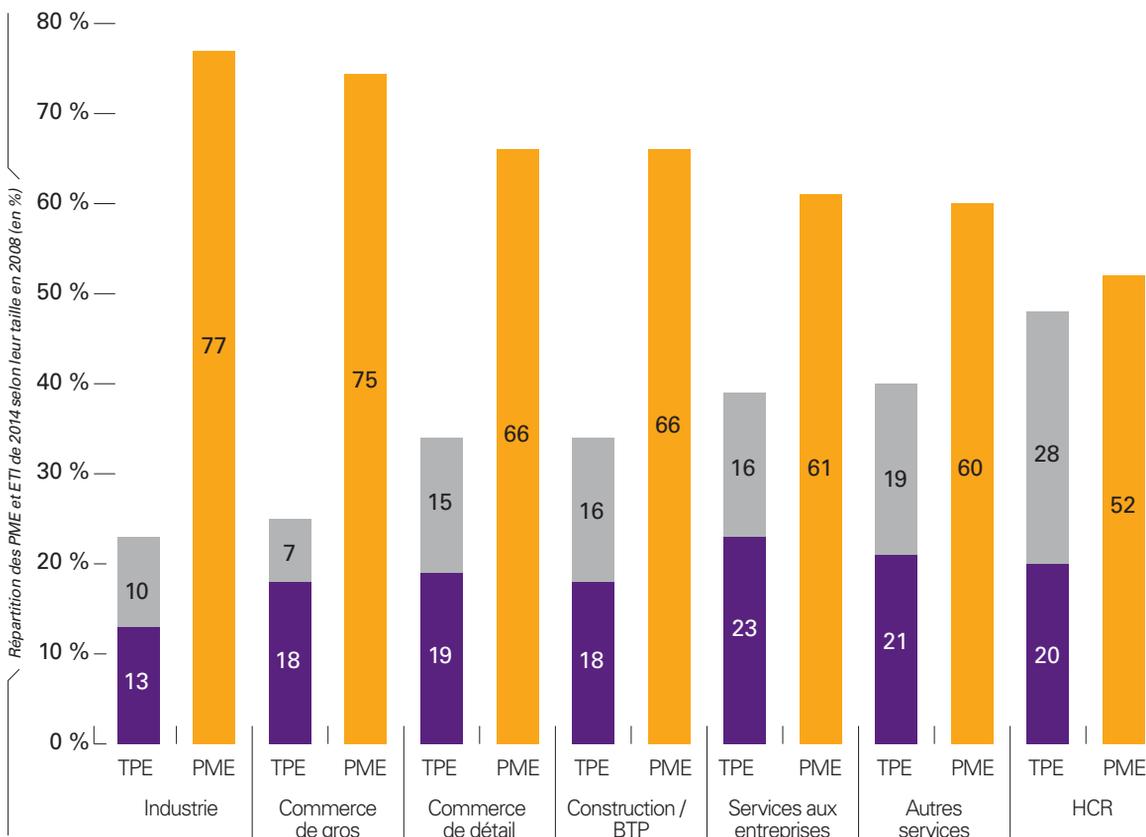


## Les PME des secteurs de l'industrie et du commerce de gros sont plus stables, tandis que celles des services et des HCR se renouvellent davantage

Source : données Experian pH, calculs et analyses Groupe BPCE.

### Situation en 2008 des PME de 2014

● TPE en 2008 ● Entreprises non encore créées en 2008 ● Déjà PME en 2008



### 2.3 ... mais aussi 21 % de flux sortants en trois ans

À ces flux entrants, par création et montée en taille, répondent des flux sortants du périmètre des PME et ETI, que ce soit par disparition, par cession-absorption, ou par baisse de taille sous le seuil des 10 salariés, voire par transformation en grande entreprise.

Les disparitions, qui ont concerné 10,6 % du parc entre 2011 et 2014, peuvent avoir plusieurs origines. Environ la moitié (5,7 %) surviennent à la suite d'une liquidation judiciaire tandis que d'autres (2,3 %), dites morts naturelles, ne peuvent pas être associées à un fait générateur précis dans les bases de données. Selon

toute vraisemblance, les entreprises disparaissent soit, en raison d'un accident ponctuel (situation financière compromise, disparition du donneur d'ordres, problème lié au dirigeant lui-même), soit par absence de repreneur à la suite du départ à la retraite du dirigeant. Néanmoins, dans près de 75 % des cas, ces « morts naturelles » concernent des entités dont le niveau de risque et d'endettement est élevé, les difficultés pouvant déboucher sur une fin d'activité sans nécessairement donner lieu à un accident judiciaire<sup>18</sup>. Enfin, 2,6 % du parc des entreprises qui disparaissent font l'objet d'une cession-absorption par l'entité qui les rachète. Ces entreprises sont dès lors supprimées du

répertoire Sirene, sans pour autant cesser leur activité. Si elle est peu fréquente parmi les PE, cette modalité de disparition est majoritaire parmi les ETI.

L'autre voie de sortie du périmètre des PME et ETI est la rétrogradation de l'entité en TPE. Elle a concerné près de 20 000 PME, soit 10,7 % du parc. Deux catégories sont à distinguer. Un tiers des passages de PME à TPE entre 2011 et 2014 sont en fait le retour à la taille d'origine d'une TPE qui était ponctuellement devenue une PME en 2011. Néanmoins, pour

<sup>18</sup> Cf. Les Carnets de BPCE L'Observatoire, mars 2014 et juin 2015.

les deux tiers, il s'agit d'entreprises qui étaient structurellement des PME depuis plusieurs années et qui sont devenues des TPE. Au total, le parc de PME et ETI s'est donc contracté de 21,3 % en trois ans, à parts égales du fait de disparitions et de baisses de taille en TPE. En contrepartie, le stock de PME et ETI de 2011 s'est accru de 20,3 % grâce aux flux entrants, constitués pour un quart de créations et aux trois quarts de TPE montées en taille.

Il en résulte que le parc français de PME et ETI est en léger recul ces dernières années, et qu'il se régénère à une fréquence relativement élevée : environ 7 % chaque année. L'analyse des flux entrants et des flux sortants met ainsi en évidence un rythme soutenu de renouvellement du parc de PME et ETI : en moyenne, l'intégralité du parc français de PME et ETI se transforme donc tous les quinze ans, ce qui est à mettre en perspective avec un âge médian de 15 à 25 ans selon les tailles d'entreprises. Sous la relative stabilité apparente du stock de PME et ETI apparaissent des flux d'une ampleur considérable qui s'équilibrent peu ou prou chaque année.

## 2.4 Tout se transforme mais rien ne change ?

Toutefois, l'analyse des flux entrants et sortants sur une décennie montre que le rythme de ce renouvellement n'est pas constant. La crise financière a provoqué une véritable rupture. Non seulement la tendance à l'accroissement du nombre et de l'effectif des PME s'est inversée mais l'équilibre des flux démographiques s'est déformé de façon paradoxale. En effet, le renouvellement du tissu de PME s'est nettement ralenti depuis 2008, par un recul des flux entrants mais aussi, parallèlement, par une baisse des flux sortants.

Les flux entrants ont logiquement pâti du recul de la création d'entreprises susceptibles de devenir rapidement des PME. Ainsi, les créations de TPE de plus de 3 salariés sont passées de 7 693 en 2008 à 4 330 en 2013<sup>19</sup> tandis

que le nombre de TPE atteignant le statut de PME en moins de trois ans a baissé de 20 % entre les périodes 2004-2007 et 2011-2014. Les montées en taille de TPE en PME sont aussi nettement moins fréquentes depuis la crise puisque 27 285 entreprises, soit 15 % du parc, ont franchi le seuil des 10 salariés entre 2011 et 2014, contre 35 000 entre 2004 et 2007. Ce moindre dynamisme sur les flux entrants ne s'est pas accompagné d'une accélération des flux sortants. Au contraire, le taux de survie à trois ans est ainsi passé de 87,9 % pour les PME de la cohorte de 2004 à 89,4 % pour celles de la cohorte de 2011, ce qui témoigne de la résilience des PME et ETI face aux aléas de leur environnement. Le taux de disparition<sup>20</sup> et la part des PME qui se transforment en TPE ont baissé conjointement d'environ 12 %, un repli néanmoins insuffisant pour compenser le recul des flux entrants et qui conduit à un flux net d'environ - 1 % du parc, contre un excédent de 1,4 % entre 2004 et 2007.

Pour sensibles qu'elles soient, ces variations sont néanmoins limitées. Sur une longue période, non seulement le stock de PME et ETI a peu bougé globalement et par catégorie de taille, mais les contributions des différents types de flux entrants et sortants sont restées particulièrement homogènes. Les flux entrants semblent durablement partagés entre un quart de créations et trois quarts de passages de TPE en PME tandis que les flux sortants se divisent en deux parts presque équivalentes à chaque période : les disparitions et les baisses de taille de PME en TPE. Même s'il est impossible d'identifier le rôle de la crise de 2008 dans les évolutions constatées et donc de neutraliser ses effets, les équilibres démographiques observés pour les PME et ETI semblent relever d'une logique malthusienne. En isolant divers groupes d'entreprises (par taille et secteur), il est possible de mettre en évidence une forte corrélation entre, d'une part, le total des créations et des



LES LOGIQUES  
DÉMOGRAPHIQUES  
DES PME ET ETI

montées en taille et, d'autre part, les baisses en taille et les disparitions judiciaires. Cette interdépendance tient certainement en partie à un phénomène de vases communicants<sup>21</sup>. Néanmoins, empiriquement, le développement des unes semble aller de pair avec le recul des autres, comme si le marché était circonscrit et que la création de valeur supplémentaire, par l'innovation ou l'accès à de nouveaux marchés, était l'exception plutôt que la règle.

<sup>19</sup> Les données de l'Insee sur la création d'entreprises en 2014 présentant des augmentations exceptionnelles de 42 % et 100 % des créations de TPE de 1 ou 2 salariés et de 3 à 5 salariés entre 2013 et 2014, il est nécessaire qu'elles soient confirmées.

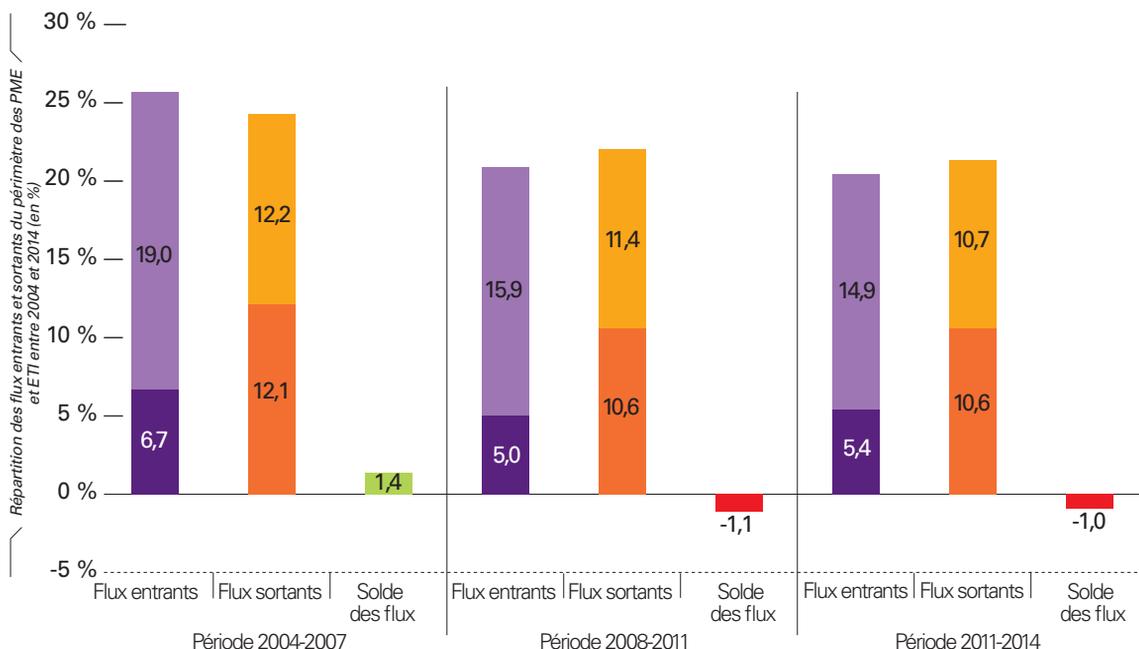
<sup>20</sup> Les disparitions de PME et ETI sont un cumul des liquidations judiciaires et des morts naturelles d'une part, et des cessions-absorptions d'autre part. L'interprétation de leur baisse doit tenir compte de la conjoncture économique globale. En période de croissance, les cessions-absorptions progressent et les liquidations reculent, tandis qu'en période de crise, les défaillances augmentent et les cessions-absorptions diminuent.

<sup>21</sup> Une partie des flux sortants constitue ainsi la contrepartie de flux entrants : des TPE devenues temporairement des PME mais revenant à leur statut initial au cours de la période suivante ; des PME rachetées par des TPE, ce qui se traduit par la disparition des unes et la montée en taille des autres ; dans certains secteurs, des disparitions non judiciaires peuvent s'expliquer par la réorientation de l'activité et la création d'une nouvelle entité. Néanmoins, sur la base du code Siren, tout double compte a été évité pour une période donnée de trois ans, notamment en ce qui concerne le passage de TPE à PME.

## Un renouvellement des PME et ETI de moins en moins marqué, tant pour les flux entrants que pour les flux sortants

Source : données Experian pH, calculs et analyses Groupe BPCE.

- TPE devenues des PME
- Créations
- PME devenues des TPE
- Disparitions
- Augmentation du nombre de PME et ETI
- Baisse du nombre de PME et ETI



### 3. SEGMENTATION DES CROISSANCES DES PME ET ETI

#### 3.1 Économie générale du parc : une forte mobilité interne

L'analyse des flux d'entrées et de sorties du parc peut également être menée pour chaque catégorie de taille<sup>22</sup>. Celle-ci montre que 34 % du parc de 2014 a été mobile depuis 2011, que ce soit *via* un mouvement interne (par changement de tranche de taille au sein des PME et ETI) ou *via* un transfert externe (par création ou passage de TPE à PME)<sup>23</sup>. La stabilité du stock par taille est d'autant plus remarquable que cette mobilité est restée élevée tout au long de la décennie<sup>24</sup>.

De façon générale, les transferts externes assurent un renouvellement du stock par les petites entreprises, grâce au solde positif de leurs échanges avec les TPE tandis que le solde naturel

(créations moins disparitions) est toujours négatif. En revanche, le taux de disparition des entreprises moyennes et des ETI, notamment par cession-absorption, n'est pas compensé par des créations ou des montées en taille de TPE. Le déficit structurel des flux externes des ME et des ETI est quant à lui rééquilibré par les flux internes de changement de tranche d'effectif, qui sont, à chaque période, davantage ascendants que descendants. Les PME et les ETI pérennes ne sont donc pas figées et se développent plus fréquemment qu'elles ne s'atrophient, mais ces gains équilibrent un solde naturel négatif plus qu'ils ne produisent une dynamique générale de croissance.

Si l'on considère les seuls changements de taille, en tenant compte des transferts avec les TPE, 28,5 %<sup>25</sup> des PME et ETI recensées en 2014 ont progressé d'au moins une catégorie de taille par rapport à 2011. Même hors échanges avec les TPE, le cumul des

flux entrants (ascendants et descendants, c'est-à-dire en provenance de catégories de taille respectivement inférieures et supérieures) est significatif : il représente près de 25 000 PME et ETI, soit 23 % des sociétés pérennes sur cette période. La proportion d'entreprises qui changent de catégorie de taille est principalement décroissante avec le nombre de salariés. Il est ainsi

<sup>22</sup> Les catégories de taille utilisées dans le cadre de cette analyse se réfèrent à l'effectif. Sept catégories ont ainsi été suivies dans le temps en fonction du nombre de salariés : moins de 10 (TPE), 10 à 19, 20 à 49, 50 à 99, 100 à 249, 250 à 499 et 500 à 4 999.

<sup>23</sup> De la même façon, 35 % du stock de 2011 a bougé en trois ans, par changement de taille interne, disparition ou recul de PME à TPE.

<sup>24</sup> La mobilité était cependant supérieure avant la crise puisqu'elle a concerné 41 % du stock de 2007.

<sup>25</sup> Les flux entrants entre 2011 et 2014 sont constitués d'une part des 27 285 TPE devenues des PME, soit 14,9 % du parc, et, d'autre part, des 14 514 PME et ETI pérennes ayant atteint une taille supérieure et des 10 294 PME et ETI pérennes ayant baissé d'au moins une tranche de taille, soit 13,6 % du parc de 2014.

plus fréquent de voir une entreprise de 10 à 19 salariés monter en taille qu'une entreprise moyenne ou une ETI. Néanmoins, trois catégories se distinguent spécifiquement tandis que certains traits de cette mobilité sont communs à toutes les tranches d'effectifs. En effet, à l'exception des grandes ETI, le taux de flux entrants varie peu d'une tranche à l'autre et la contribution ascendante des flux venant de tranches de taille inférieure est stable, de l'ordre de 80 %, l'alimentation par l'atrophie des classes supérieures est donc minoritaire. Par ailleurs, pour les tranches de 20 à 49 salariés et de 100 à 249 salariés, ce taux est, à toutes les périodes, inférieur à celui des catégories

immédiatement supérieures, tant pour les flux ascendants que descendants.

L'approche par l'appartenance à un groupe<sup>26</sup> des entreprises se révèle également discriminante. Il est en effet moins difficile pour une TPE de passer le cap des 10 salariés en étant indépendante, mais il est ensuite plus fréquent de monter en taille en faisant partie d'un groupe, d'autant plus s'il est complexe. Il y est, en outre, moins probable de baisser en taille.

En termes de secteurs, les PME et ETI des services aux entreprises présentent des flux de changement de taille ascendants hors passage de TPE à PME nettement supérieurs aux autres

secteurs. En trois ans, 11 % d'entre elles sont passées dans une catégorie de taille supérieure, contre seulement 6 % dans les secteurs de la construction et du commerce de détail, l'industrie se situant dans la moyenne à 7,7 %.

<sup>26</sup> Cf. caractérisation des groupes de PME et ETI dans *Les Carnets de BPCE L'Observatoire*, juin 2015.



LES LOGIQUES DÉMOGRAPHIQUES DES PME ET ETI

## Les transformations internes et externes du parc de PME et ETI entre 2011 et 2014

Taille des PME et ETI		10-19 salariés	20-49 salariés	50-99 salariés	100-249 salariés	250-499 salariés	500-4999 salariés	Total
Mouvements externes au parc de PME et ETI	Créations entre 2011 et 2014 (a)	7 268	2 014	330	177	59	16	9 864
	Passages de TPE à PME entre 2011 et 2014 (b)	23 425	2 946	536	260	76	42	27 285
	<b>Sous-total : flux entrants entre 2011 et 2014 (a + b)</b>	<b>30 693</b>	<b>4 960</b>	<b>866</b>	<b>437</b>	<b>135</b>	<b>58</b>	<b>37 149</b>
	Part sur total 2014	31,8 %	8,8 %	5,5 %	4,8 %	4,6 %	2,8 %	20,3 %
	PME et ETI de 2011 disparues en 2014 (c)	11 161	5 955	1 353	629	189	125	19 412
	via une cession-absorption	20 %	33 %	42 %	49 %	54 %	68 %	27 %
	via une liquidation judiciaire ou mort naturelle	80 %	67 %	58 %	51 %	46 %	32 %	73 %
	PME et ETI de 2011 devenues des TPE en 2014 (d)	17 529	1 499	260	151	39	14	19 492
	<b>Sous-total : flux sortants entre 2011 et 2014 (c + d)</b>	<b>28 690</b>	<b>7 454</b>	<b>1 613</b>	<b>780</b>	<b>228</b>	<b>139</b>	<b>38 904</b>
	Part sur total 2014	29,7 %	13,2 %	10,3 %	8,5 %	7,7 %	6,8 %	21,3 %
<b>Solde des flux externes (a + b - c - d)</b>	<b>2 003</b>	<b>- 2 494</b>	<b>- 747</b>	<b>- 343</b>	<b>- 93</b>	<b>- 81</b>	<b>- 1 755</b>	
% des flux externes sur total 2014	2,1 %	-4,4 %	-4,8 %	-3,7 %	-3,1 %	-4,0 %	-1,0 %	
Mouvements internes : changements de taille des PME et ETI pérennes	Flux entrants ascendants : montée d'une ou plusieurs tailles (e)		8 345	3 662	1 662	581	265	14 515
	Flux entrants descendants : baisse d'une ou plusieurs tailles (f)	6 572	2 407	817	355	143		10 294
	Flux sortants ascendants : montée d'une ou plusieurs tailles (g)	- 8 618	- 3 699	- 1 432	- 553	- 213		- 14 515
	Flux sortants descendants : baisse d'une ou plusieurs tailles (h)		- 6 432	- 2 409	- 895	- 386	- 172	- 10 294
	<b>Solde des flux internes de changements de taille (e + f + g + h)</b>	<b>- 2 046</b>	<b>621</b>	<b>638</b>	<b>569</b>	<b>125</b>	<b>93</b>	<b>0</b>
	% flux de changements de taille sur total 2014	-2,1 %	1,1 %	4,1 %	6,2 %	4,2 %	4,6 %	0,0 %
	<b>Solde des flux externes et internes (a + b - c - d + e + f + g + h)</b>	<b>- 43</b>	<b>- 1 873</b>	<b>- 109</b>	<b>226</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>- 1 755</b>
	% évolution du nombre de PME et ETI	0,0 %	-3,3 %	-0,7 %	2,5 %	1,0 %	0,6 %	-1,0 %
	Taux de changement de taille entrant (b + e + f)	31,1 %	24,3 %	32,0 %	24,8 %	27,1 %	15,0 %	28,5 %
	Taux de mobilité entrante (a + b + e + f)	38,6 %	27,8 %	34,1 %	26,8 %	29,1 %	15,8 %	33,9 %
<b>Nombre total de PME et ETI en 2014</b>	<b>96 504</b>	<b>56 427</b>	<b>15 671</b>	<b>9 164</b>	<b>2 944</b>	<b>2 038</b>	<b>182 748</b>	

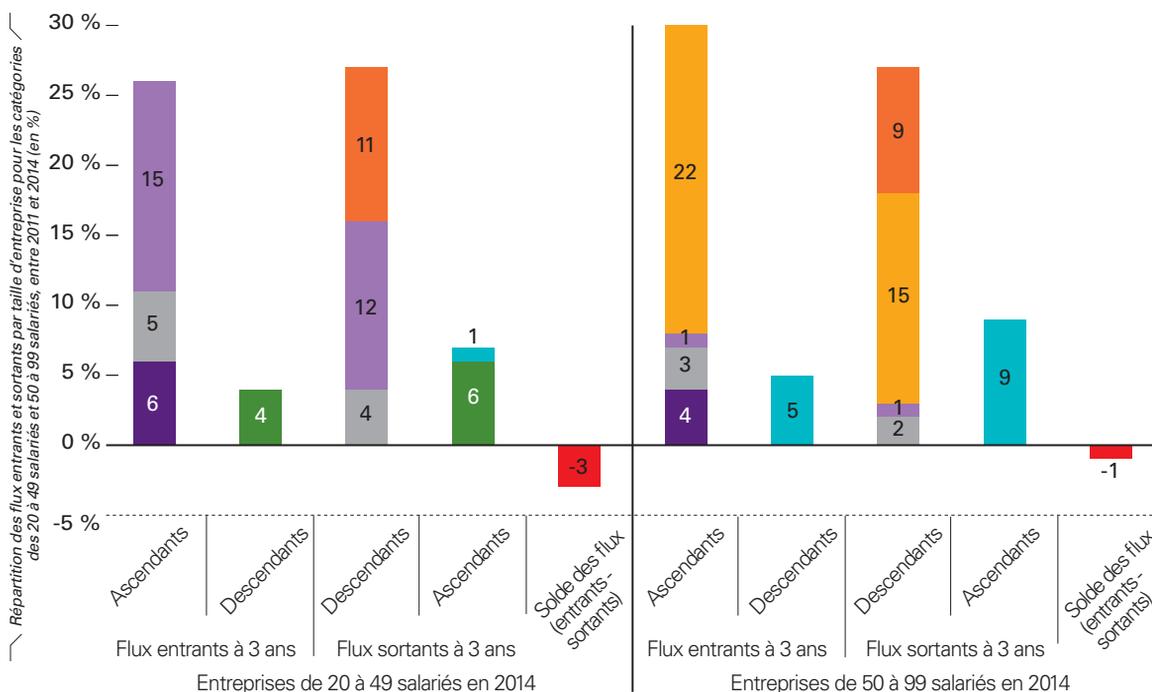
Source : conception et calculs Groupe BPCE à partir des données Experian pH redressées sur la base Sirene.

## Des changements de taille moins marqués pour les PME de 20 à 49 salariés que pour celles de 50 à 99 salariés entre 2011 et 2014

Source : données Experian pH, calculs et analyses Groupe BPCE.

### Situation de l'entreprise en 2011

- Non encore créée en 2011
- Disparue entre 2011 et 2014
- Solde des flux
- Moins de 10 salariés
- De 10 à 19 salariés
- De 20 à 49 salariés
- De 50 à 99 salariés
- De 100 à 249 salariés



Les flux de changement de taille descendants, en revanche, sont plus significatifs dans les secteurs de l'industrie (6%) et du commerce de gros (5,8%).

### 3.2 Les seuils problématiques des 50 et 250 salariés

Le positionnement atypique des tranches de 20 à 49 salariés et de 100 à 249 salariés en ce qui concerne les changements de taille reflète à la fois la plus grande fragilité de ces deux catégories et la difficulté à franchir les seuils des 50 salariés et des 250 salariés. Dans les deux cas, le taux de montée en taille est très inférieur à la moyenne et à celui qui ressort pour la classe supérieure. Parmi les entreprises de 20 à 49 salariés, les flux descendants (vers les TPE ou la tranche de 10 à 19 salariés)

sont 2,3 fois supérieurs aux flux ascendants. En effet, seulement 6,6% d'entre elles ont franchi le seuil des 50 salariés en trois ans, tandis que 9,1% des PME de 50 à 99 salariés de 2011 ont dépassé celui des 100 salariés en 2014 et que 7,3% des petites ETI ont dépassé 500 salariés sur la même période.

Il en va de même pour la transformation des PME en ETI, réussie par seulement 6% des PME de 100 à 249 salariés. Environ 80% d'entre elles n'ont pas changé de catégorie de taille entre 2011 et 2014, tandis que « seulement » 75% des ETI de 250 à 499 salariés sont restées dans la même tranche de taille au cours de la même période. Le passage du seuil des 50 salariés et la transformation des PME en ETI semblent

donc être particulièrement difficiles à réaliser, à tout le moins plus compliqués que le franchissement des catégories intermédiaires.

Par ailleurs, dans toutes les catégories de taille, l'alimentation du stock d'entreprises par des sociétés ayant progressé de deux tranches de salariés ou plus demeure importante. En 2014, 8% des ETI de 250 à 499 salariés avaient moins de 100 salariés trois ans auparavant, et 9% des PME de 20 à 49 salariés n'existaient pas encore ou étaient des TPE en 2011. Dès lors, même si le tissu de PME et ETI français présente des difficultés à croître en taille, un nombre non négligeable d'entreprises y parviennent avec brio.

### 3.3 Croissance économique et/ou croissance en taille ?

Les changements de taille ne sont pas la conséquence de stratégies de croissance uniformes. De façon générale, la croissance de la VA est une condition nécessaire à la croissance des effectifs. Néanmoins, les stratégies de croissance s'expriment souvent par un arbitrage entre les effectifs et l'EBITDA<sup>27</sup>. Les entreprises ayant augmenté d'une ou plusieurs tranches de salariés se répartissent en deux catégories : la moitié d'entre elles sont également en croissance sur l'EBITDA. Leur croissance est alors suffisamment vigoureuse pour étoffer les effectifs conjointement à l'amélioration de la valorisation de l'entreprise. À l'inverse, 45 % des PME en croissance sur la taille sont en repli sur l'EBITDA et font délibérément le choix de l'emploi en sacrifiant, au moins pour un temps, une partie de leur rentabilité.

Lorsque les effectifs sont stables, l'évolution de l'EBITDA est fortement corrélée à la croissance de la VA : 40 % des entreprises choisissent de faire progresser leur valorisation à effectifs constants, tandis que 56 % des PME préservent l'emploi au détriment de leurs profits. Enfin, parmi les entreprises dont la taille est en repli, si environ 60 % des PME et ETI ont également un EBITDA en baisse, 38 % font en revanche le choix de la croissance de la valorisation plutôt que de l'emploi.

Toutefois, ces choix stratégiques ne sont pas définitifs. En effet, 53 % des entreprises dont l'EBITDA était en croissance entre 2008 et 2011, et dont l'emploi était en recul, ont vu leurs effectifs croître lors de la période suivante, allant de 2011 à 2014. À l'opposé, les entreprises qui avaient privilégié la croissance de l'emploi à celle de l'EBITDA, entre 2008 et 2011, ont vu leur valorisation progresser entre 2011 et 2014 dans 43 % des cas.

Ainsi, les PME et ETI constituent un écosystème dynamique, en mouvement continu, quoique en ralentissement depuis 2008. Cet important renouvellement concerne toutes les catégories de taille d'entreprises, des PE aux ETI. Pour autant, la structure du parc a peu évolué sur la décennie passée et le déficit français d'entreprises moyennes et d'ETI ne se résorbe pas, les flux entrants par taille équilibrant largement les flux sortants dans une logique presque malthusienne. À part les PE renforcées par les montées en taille fréquentes de TPE, les changements de taille, certes plus ascendants que descendants, compensent à peine un solde naturel négatif parmi les autres tranches d'effectifs. Les seuils de 50 et 250 salariés sont particulièrement difficiles à franchir pour les PME, qui sont moins enclines à recruter des salariés supplémentaires avant ces seuils qu'au-delà. Mais il peut s'agir d'un choix stratégique. Afin de préparer leur transformation en entreprises moyennes et en ETI, certaines stabilisent d'abord leurs effectifs ou choisissent de privilégier leur rentabilité et la croissance de leur activité et de leur valorisation. Ce choix se révèle payant dans une majorité des cas et montre que le tissu de PME et ETI du pays recèle un potentiel de progression. Néanmoins, le prolongement dans le temps, voire la généralisation d'une stratégie de report de la croissance, risque de faire prendre un retard préjudiciable à ces entreprises en les privant de leviers de développement futur qui auraient pu être saisis durant cette période de stabilisation.

<sup>27</sup> EBITDA (acronyme anglais de *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*) désigne communément les revenus d'une entreprise avant soustraction des intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations. Il se rapproche de l'excédent brut d'exploitation et constitue un premier indicateur des cash-flows de l'entreprise.



LES LOGIQUES DÉMOGRAPHIQUES DES PME ET ETI



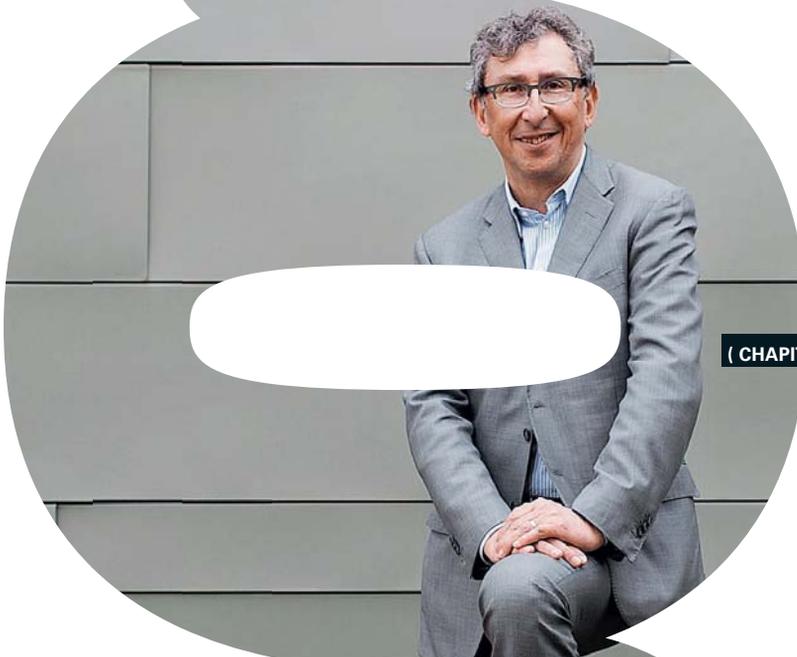
PORTRAIT

« C'est motivant de recruter, de développer une activité, d'aller voir des clients »

**S., 38 ans, dirigeant d'une entreprise d'expertise et de conseil en électronique, Aquitaine**

S. aime être « *en prise directe sur les décisions* ». Depuis son embauche en 2000 comme directeur des opérations, il a participé au développement de l'entreprise, passée en dix ans du statut de grosse PME à celui d'une ETI de 800 salariés. L'élargissement de l'offre, devenue une « *boîte à outils complète* », a permis de « *se démarquer de la concurrence* ». Un positionnement multi-sectoriel et multitechnologie a permis « *d'acquérir des compétences* » et de « *conserver de l'avance* ». Cette croissance s'est faite de façon organique « *puis par rachat de sociétés identiques ou complémentaires à ses métiers* ». Mais S. considère qu'il « *faudrait être fou pour croître* » du fait de « *l'environnement technico-administratif, voire fiscal* ». Approché par S., des dirigeants de jeunes PME rentables préfèrent « *se maintenir* » que poursuivre leur croissance organique ou au sein d'un groupe.

60%



( CHAPITRE II )

INTERROGÉS SUR LEUR STRATÉGIE GLOBALE, 60 % DES DIRIGEANTS OPTENT POUR « UNE CONSOLIDATION FINANCIÈRE DE LEUR ENTREPRISE » PLUTÔT QUE POUR « L'ENGAGEMENT D'INVESTISSEMENTS POUR ASSURER SON DÉVELOPPEMENT FUTUR » (37%). **POUR AUTANT, CETTE STRATÉGIE DE CONSOLIDATION ET D'AJUSTEMENT COMPÉTITIF N'EST PAS UNE FIN EN SOI. EN EFFET, 63 % DES DIRIGEANTS SE PROJETTENT NÉANMOINS EN PHASE DE CROISSANCE DANS LES CINQ ANS À VENIR.**



# LES NOUVELLES REPRÉSENTATIONS DE LA CROISSANCE



MÉTHODOLOGIE

## Des études approfondies

Les analyses de ce deuxième chapitre s'appuient principalement sur deux approches complémentaires :

– une enquête quantitative réalisée par l'institut Audirep pour le Groupe BPCE en janvier 2015 auprès de 902 dirigeants de PME et ETI de 10 à 999 salariés.

Cet échantillon a été construit selon la méthode des quotas afin de disposer d'effectifs suffisants dans chaque strate de taille d'entreprise et dans chaque secteur d'activité. Les résultats ont ensuite été redressés pour être représentatifs de l'ensemble des PME et ETI de 10 à 999 salariés ;

– une étude qualitative réalisée par l'institut Sorgem pour le Groupe BPCE en mai et juin 2015 à partir d'entretiens individuels d'une heure et demie menés auprès de 22 dirigeants de PME et ETI de 10 à 999 salariés et répartis selon le nombre de salariés, la diversité des phases de développement des entreprises (croissance, consolidation, repli...), et centrés sur quatre secteurs d'activité : l'industrie, le BTP, le commerce de gros et les services aux entreprises.

<sup>1</sup> Sur cinq modalités proposées (la croissance du chiffre d'affaires, la croissance du résultat net, la croissance de la notoriété et de la réputation de l'entreprise, la croissance de sa valeur économique et financière et la croissance de ses effectifs), deux réponses étaient possibles.

<sup>2</sup> La croissance de la notoriété et de la réputation de l'entreprise est mentionnée par 46 % des dirigeants interrogés, loin devant la croissance de sa valeur économique et financière (22 %) et celle de ses effectifs (14 %).

<sup>3</sup> Source : étude CNCE, approche qualitative réalisée par l'institut Sorgem dans le cadre de l'*Observatoire Caisse d'Épargne 2007*, « Les PME, les entrepreneurs et leurs territoires ».

**L**es dirigeants de PME et ETI font face à un contexte inédit de croissance économique très faible depuis sept années consécutives.

Si la croissance reste la raison d'être de l'entreprise, elle fait l'objet d'une redéfinition et d'un glissement sémantique intégrant des dimensions plus qualitatives. Le contexte économique pèse sur le développement des PME et ETI. Mais l'évolution de l'état d'esprit des dirigeants, qu'il s'agisse de leurs représentations de la croissance ou de leurs aspirations à croître également de façon plus structurelle, contribue à entretenir une forme, voire une logique, de non-croissance. La restauration de la compétitivité de l'entreprise, de ses marges de manœuvre et de son autonomie constitue un objectif prioritaire. Néanmoins, la phase actuelle d'ajustement compétitif n'est pas une fin en soi et une très nette majorité des dirigeants interrogés exprime des anticipations positives sur le devenir de leur entreprise dans les cinq ans à venir. Le contexte de crise présente aussi l'opportunité de remettre en question le modèle de l'entreprise et de rechercher d'autres façons de faire ainsi que des stratégies alternatives. À cet égard, l'innovation, pour beaucoup, l'international et/ou le travail en réseau, pour certains, s'inscrivent, certes, dans des registres différents, mais constituent des leviers de développement pour les PME et ETI.

## 1. LA QUESTION DE LA CROISSANCE

### 1.1 Croissance, un glissement sémantique

Pour les dirigeants de PME et ETI, le terme de croissance s'inscrit d'abord dans un registre quantitatif. Pour 60 % d'entre eux, l'évocation de ce terme renvoie d'abord au chiffre d'affaires et pour 55 % au résultat net<sup>1</sup>. L'évolution de la part de marché est également très présente dans leur esprit. La dimension quantitative de la croissance demeure donc l'univers de référence des dirigeants.

Toutefois, les données de l'enquête, comme les propos recueillis dans les entretiens approfondis, montrent que ce premier registre, même s'il reste dominant, se double très vite de dimensions plus qualitatives, qu'il s'agisse des aspects managériaux et RH ou de la notoriété et de la réputation de l'entreprise<sup>2</sup>. En comparaison de 2006<sup>3</sup>, l'impératif de responsabilité sociale des dirigeants envers leurs collaborateurs semble s'être généralisé, même si cette responsabilité se heurte parfois aux tensions financières rencontrées par l'entreprise : « *La croissance, c'est avoir de nouveaux projets, de nouveaux enjeux pour motiver les gens.* » (53 salariés, industrie) ; « *La croissance, c'est mieux traiter vos employés aussi, c'est gagner des parts de marché,*

*fournir le bon service au bon prix. » (224 salariés en France, industrie). La sauvegarde des emplois et la rentabilité constituent deux enjeux forts pour les dirigeants en 2015.*

L'évocation de la marge, quant à elle, conduit souvent à relativiser, voire à faire passer au second plan, l'augmentation de l'activité ou de la taille avec une recherche de croissance « utile » et « vertueuse » : « *Même si la croissance est là, la dégradation des marges commerciales impose une chasse aux dépenses plutôt qu'une augmentation des recettes, afin d'être rentable.* » (37 salariés, BTP) ; « *Vu mon appartenance à un groupe, je suis toujours sur le modèle dominant qui est le modèle de croissance des parts de marché et l'augmentation de la rentabilité ; je serais le patron de la boîte, j'aurais une approche différente ; en fait, vous pouvez rester sur un marché de niche et vous satisfaire d'un chiffre d'affaires donné mais, par contre, il vous faut continuer à innover.* » (224 salariés, industrie).

<sup>4</sup> Il s'agit bien d'une opinion globale exprimée par les dirigeants interrogés et non pas du résultat issu des données financières de l'entreprise. Cette opinion peut, bien évidemment, être quelque peu subjective mais elle présente l'avantage de recueillir le sentiment du dirigeant eu égard à de multiples paramètres qu'il intègre implicitement et que ne peuvent pas toujours éclairer les données financières ponctuelles *stricto sensu*.

<sup>5</sup> Les liens de causalité, notamment liés à l'effet de la taille, seront développés dans le troisième chapitre de ce document.

Ces deux commentaires montrent bien l'émergence d'un modèle où la croissance de l'activité ou de la taille n'est plus la condition *a priori* de l'efficacité économique mais sa résultante éventuelle. En d'autres termes, à périmètres capital et travail constants, l'objectif premier est de générer de la valeur ajoutée et d'optimiser les ressources. D'ailleurs, cette croissance qualitative est davantage prise en compte dans les techniques de valorisation des entreprises.

Dès lors, si la croissance apparaît spontanément comme une évidence, sa représentation se révèle rapidement plus ambiguë dans le discours des dirigeants. En effet, leur attitude renvoie à deux postures davantage complémentaires que contradictoires. Sur un plan général et théorique, la croissance constitue *a priori* la raison d'être de l'entreprise, et croître reste une ambition commune. Cependant, les dirigeants de PME et ETI constatent aussi que leur univers a profondément changé et que ce changement s'est largement accéléré par rapport à il y a cinq ou dix ans : « *Il y a dix ans, si vous n'avanciez pas, vous faisiez du surplace ; mais aujourd'hui, si vous n'avancez pas, vous reculez.* » (10 salariés, commerce de gros). L'ambiguïté du discours tient en partie au souhait de ne pas paraître « défaitiste », alors même que la croissance quantitative n'est plus « naturelle », dans un contexte de croissance économique proche de zéro, et que des dimensions plus qualitatives semblent prendre le pas sur l'objectif de « la croissance pour la croissance ».

Le discours recueilli auprès des dirigeants souligne un glissement sémantique. La notion quantitative, qui allait de soi, voit son spectre s'élargir à des éléments plus qualitatifs et dynamiques s'exprimant sous contraintes. Pour les dirigeants interrogés, la notion de « développement » prend le pas sur celle de « croissance », parce qu'elle rend mieux compte de ces différentes

# 47 %

**Moins de la moitié des dirigeants (47 %) jugent que leur entreprise est en phase actuelle de « croissance ».**

dimensions. De plus, le contexte inédit de sept années consécutives de très faible croissance et la montée corrélative de l'incertitude renvoient davantage aujourd'hui à un impératif de survie ou de pérennité de l'entreprise, dans une vision dynamique supposant non pas du surplace mais sa transformation (adaptabilité, flexibilité, rentabilité...), sans nécessairement accroître son activité et changer de taille.

## 1.2 Une rationalité de la non-croissance ?

Moins de la moitié des dirigeants (47 %) jugent que leur entreprise est en phase actuelle de « croissance » (11 % en « croissance forte », 36 % en « croissance modérée ») contre 52 % se situant en phase de « stagnation » ou de « repli » (respectivement 35 % et 17 %, dont 11 % en « repli modéré » et 6 % en « repli accentué »)<sup>4</sup>. Les PME du BTP ainsi que les petites entités du secteur de l'industrie (de 10 à 49 salariés) sont proportionnellement les plus nombreuses à se positionner dans une situation actuelle de non-croissance. Au sein de l'industrie, l'effet de la taille est très marqué : la part des entités de plus de 50 salariés se situant en phase de croissance (66 %) est près de deux fois plus élevée que celle des entités de 10 à 49 salariés (35 %). En revanche, les dirigeants des entreprises du secteur des services et de celles de plus de 100 salariés sont majoritaires à se déclarer en phase de croissance. Sur ce plan, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise apparaissent donc déterminants<sup>5</sup>.



Au-delà de la dimension conjoncturelle de ce diagnostic, l'état d'esprit des dirigeants contribue à développer une logique de non-croissance parmi les PME. Les raisons à une limitation de la taille des PME ou des ETI sont multiples. Toutes les entreprises n'ont pas vocation à grandir, ni *a fortiori* sans limite, l'objectif de nombre de leurs dirigeants étant plutôt d'atteindre ou de maintenir une taille critique adaptée à leurs marchés, d'autant que, face à une demande incertaine, la flexibilité, l'adaptabilité et la réactivité de l'entreprise deviennent essentielles : « *Ce qui compte, c'est d'avoir la taille adaptée et qui nous donne suffisamment de flexibilité.* » (219 salariés, BTP). Ainsi, 62 % des dirigeants estiment « qu'il vaut mieux ne pas dépasser une certaine taille » pour leur entreprise, contre 35 % d'un avis opposé. En l'occurrence, cette attitude ne tient, effectivement, pas à la conjoncture actuelle, mais apparaît pérenne. En effet, les résultats recueillis à cette même question en 2006<sup>6</sup>, soit avant les années de crise, étaient similaires (67 % d'opinions en faveur du fait de ne pas dépasser une certaine taille contre 33 % exprimant une opinion contraire).

Quatre catégories de facteurs sont mentionnées pour expliquer cette préférence de « limite de taille ». La première tient à la volatilité de l'environnement des entreprises, avec un haut degré d'incertitude en matière d'évolution des marchés, des normes, des formes de concurrence... qui crée un sentiment de forte vulnérabilité.

Le deuxième type de frein est plus traditionnel et tient globalement aux effets de seuils sociaux. Le discours ambiant sur les effets de seuils (celui des 50 salariés, notamment) se retrouve, certes, dans les propos

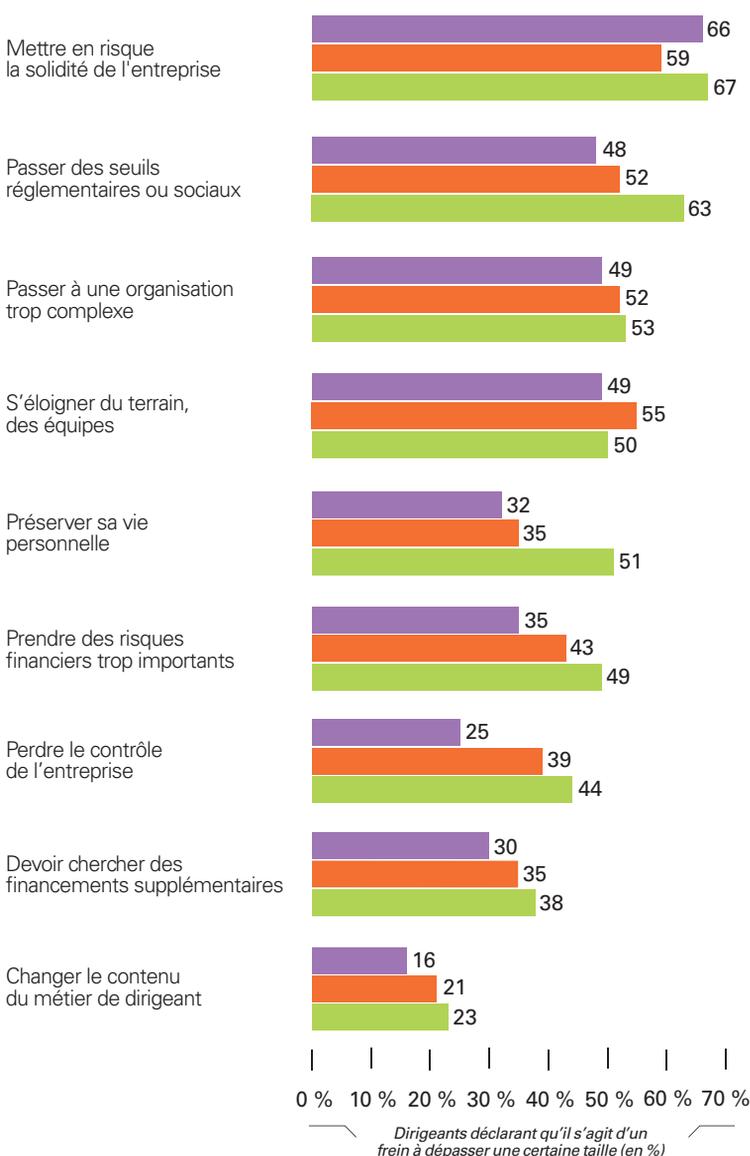
<sup>6</sup> Source : étude CNCE, enquête réalisée par l'institut CSA, en décembre 2006, dans le cadre de l'*Observatoire Caisse d'Épargne 2007*, « Les PME, les entrepreneurs et leurs territoires ».

## Dans un contexte de crise, une majorité de dirigeants craignent de faire prendre un risque vital à leur entreprise

Source : étude Groupe BPCE 2015, enquête réalisée par Audirep.

### Entreprises de :

● 250 salariés et plus ● 50 à 249 salariés ● 10 à 49 salariés



recueillis auprès d'une partie des dirigeants de PME : « *C'est un frein à l'emploi, c'est un truc de fou, une idiotie ! J'ai cinq ou six apprentis par an, je ne peux pas embaucher à cause du seuil à 50.* » (48 salariés, BTP). Toutefois, ces effets de seuils ne suffisent pas à expliquer une propension à ne pas grandir. Ils sont un frein, mais ils constituent davantage une gêne qu'un véritable blocage.

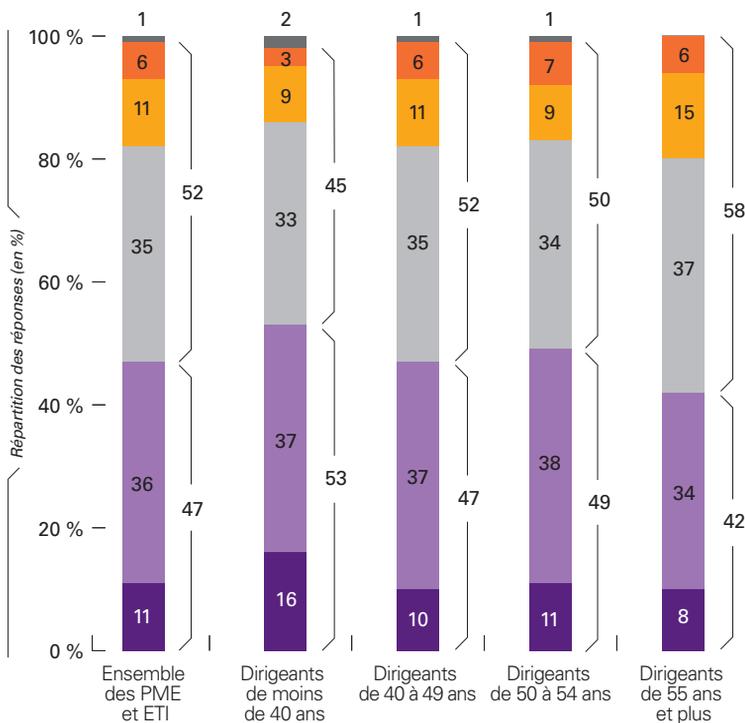
Une troisième limite à la croissance en taille est exprimée sous des formes différentes, mais qui renvoient globalement à la façon dont le dirigeant se représente son métier et souhaite l'exercer. « *S'éloigner du terrain, des équipes* » ou « *préserver sa vie personnelle* » sont ainsi cités par la moitié des dirigeants des petites entreprises (10-49 salariés), mais ces préoccupations renvoient plus globalement au souhait de continuer à gérer une entité « à taille

humaine ». Pour beaucoup de dirigeants de petites entités, l'entreprise s'inscrit davantage dans la réalisation de soi, *via* un projet personnel et une aventure humaine, que dans un objectif de maximisation de sa réussite sociale ou de sa richesse, *via* la croissance sans limite de son actif professionnel.

Dans le même registre, la crainte « *d'un passage à une organisation trop complexe* » constitue aussi un frein à la croissance en taille de l'entreprise pour 53 % des dirigeants : « *S'il y a une opportunité de grossir, il ne faut pas s'en priver ; tout dépend de l'organisation en place ; j'estime aujourd'hui que je n'ai pas la structure, l'organisation pour être plus de 49.* » (46 salariés, industrie). Cette aversion au risque de complexification de l'organisation, cité au même niveau quelle que soit la taille des entreprises, renvoie probablement à la fois au

surcoût que représenteraient pour la structure les recrutements nécessaires et au changement de fonction que cela supposerait pour le dirigeant.

Enfin, un quatrième frein tient à l'implication financière du dirigeant. Les craintes de « *perdre le contrôle de l'entreprise* » ou de « *prendre des risques financiers personnels trop importants* », plus sensibles parmi les petites entreprises mais nettement moins marquées parmi les ETI, témoignent de modèles différents. En deçà d'une certaine taille, la volonté du dirigeant de rester un manager d'équipe, de ne pas gérer une structure trop complexe, de limiter son exposition financière ou l'ouverture de son capital rejoint un modèle économique qui, à un moment ou à un autre, cessera d'être orienté vers une croissance strictement quantitative. En revanche, notamment du côté des ETI qui ont déjà expérimenté différents leviers de développement, un dirigeant « *stratège* » n'hésitant pas à s'entourer et/ou à ouvrir son capital se donnera davantage les moyens d'un développement sans limite de taille.



### Appréciation par les dirigeants de la phase actuelle de développement de leur entreprise selon leur âge

Source : étude Groupe BPCE 2015, enquête réalisée par Audirep.

- Croissance forte et rapide
- Croissance modérée et lente
- Stagnation
- Repli modéré
- Repli accentué
- Pas de réponse

### 1.3 Un risque de logique auto-entretenu

Ces différentes postures de limitation de la croissance paraissent fondées en premier lieu sur une rationalité des dirigeants, qui, compte tenu de l'ampleur et de l'imprévisibilité des aléas économiques et réglementaires, privilégient l'adaptabilité et la flexibilité de l'entreprise et s'astreignent à ne pas lui faire courir de risque irréversible. De ce fait, la préoccupation de la pérennité prend le pas sur celle du développement à plus long terme. Ainsi, interrogés sur leur stratégie globale, 60 % des dirigeants optent pour « *une stabilisation et une consolidation financière de leur entreprise* », seuls 37 % préférant « *l'engagement d'investissements pour développer son potentiel de croissance* ». Toutefois, l'effet taille joue : au-delà de 100 salariés,

les dirigeants optent majoritairement pour une stratégie globale d'investissements (52 % pour les entreprises de 100 à 249 salariés, 57 % pour celles de 250 salariés et plus).

Cet arbitrage en faveur d'une stratégie de « consolidation » n'est pas nouveau : déjà, en 2011<sup>7</sup> ces proportions étaient identiques (59 % contre 39 %). Cela signifie que la politique de limitation ou de report d'investissements adoptée par une majorité de dirigeants d'entreprises petites et moyennes (de 10 à 99 salariés) s'est installée depuis plusieurs années. Cette option, compréhensible mais défensive, risque de rendre plus difficile un retard ultérieur à combler. La rationalité de la non-croissance pourrait, dès lors, alimenter une logique auto-entretenu, le sous-investissement présent risquant de compromettre le potentiel de croissance future.

De fait, les dirigeants qui optent pour une stabilisation ou une consolidation de la situation financière de leur entreprise sont plus de deux fois plus nombreux à se déclarer en phase actuelle de stabilisation ou de repli que ceux qui ont fait le choix d'engager des investissements (65 % contre 31 %). De plus, même si les investissements sont plus aisés à envisager lorsque l'entreprise se développe, 45 % des dirigeants se positionnant actuellement en phase de croissance choisissent eux aussi une stratégie de consolidation financière. Cette logique de non-croissance auto-entretenu se voit renforcée par le vieillissement des dirigeants. En effet, les dirigeants les plus âgés,

notamment dans la perspective d'une cession ultérieure, privilégient souvent des choix prudents en matière d'investissement et de croissance de l'activité. Or, la population des dirigeants de PME et ETI de plus de 60 ans est passée de 15 % en 2005 à 21 % en 2014<sup>8</sup>.

## 2. MALGRÉ DE FORTES CONTRAINTES, « L'ATOUT FRANCE » ET DES PME ET ETI RÉSILIENTES

### 2.1 La primauté des contraintes exogènes...

Le contexte externe a un fort impact sur les contraintes exprimées par les dirigeants de PME et ETI. Parmi quinze facteurs proposés pouvant constituer « actuellement un frein très important au développement de leur entreprise », six recueillent plus de 50 % des réponses : « le coût du travail et des charges sociales » (82 %), « le niveau de la fiscalité sur les entreprises » (70 %), « la situation économique du pays » (69 %), « la complexité de la réglementation et des nouvelles normes » (66 %), « les contraintes sociales au-delà de certains seuils d'effectifs salariés » (57 %) et « la difficulté à trouver du personnel qualifié » (54 %). Ces six freins majeurs ont pour points communs de faire consensus, mais aussi d'échapper au pouvoir de décision des dirigeants eux-mêmes, puisqu'ils relèvent des politiques publiques (charges sociales, fiscalité, réglementation...) ou n'engagent que partiellement ou de façon collective le monde professionnel (difficultés de recrutement ou capacité de fidélisation des salariés qualifiés).

À l'inverse, les facteurs propres à l'entreprise (évolution de la demande, niveau d'endettement ou des fonds propres, difficultés à trouver des financements...) sont moins fréquemment cités et le plus souvent évoqués par les dirigeants des PME



LES NOUVELLES REPRÉSENTATIONS DE LA CROISSANCE



PORTRAIT

### « L'évolution de notre chiffre d'affaires n'est pas le but »

**M., 51 ans, dirigeant d'une entreprise de peinture, Rhône-Alpes**

La stabilité est son maître mot. Ancien directeur technique, principal actionnaire et dirigeant depuis 2003, M. a toujours eu pour préoccupation de « *maintenir l'entreprise en bonne santé* », de « *conserver l'outil* » pour sécuriser le « *gagne-pain* » de ses 70 collaborateurs. Depuis la crise de 2008, cette stabilité est « *aussi le fruit d'une décision* », le marqueur d'une stratégie de consolidation. Avec « *la chute de l'activité et la dégringolade des prix de vente* », M. cherche à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Avec une marge qui « *diminue d'année en année* », il « *serre les boulons partout* ». Son carnet de commandes, qui lui assure une visibilité de huit mois sur des marchés diversifiés, et sa trésorerie, gage « *d'autonomie* », lui permettent d'éviter une « *concurrence exacerbée* ». Il exclut un développement qui reviendrait à « *prendre aux autres* », au sein d'une profession avec qui il entretient « *de bonnes relations* ».

<sup>7</sup> Source : BPCE L'Observatoire, « Quand les PME changent de mains », décembre 2011.

<sup>8</sup> Voir également BPCE L'Observatoire, « Quand les PME changent de mains », décembre 2011.

de 10 à 49 salariés. Il en est de même pour les PME des secteurs de l'industrie et surtout du BTP, dont les dirigeants mentionnent bien davantage que la moyenne « la baisse de la demande dans leur secteur d'activité » (58 % dans le BTP, 50 % dans l'industrie, contre 44 % pour l'ensemble des dirigeants), « la concurrence des entreprises étrangères » (52 % dans le BTP et 42 % dans l'industrie) et « les difficultés liées aux délais de paiement » plus spécifiquement dans le BTP (66 %, contre 40 % en moyenne).

En 2006<sup>9</sup>, la hiérarchie des freins au développement évoqués par les dirigeants de PME était quasiment identique à celle de 2015. Toutefois, les citations ont fortement progressé en neuf ans pour quatre facteurs : « la complexité de la réglementation et des nouvelles normes » (de 50 % à 66 %), « la baisse de la demande dans son secteur d'activité » (de 27 % à 44 %), « les difficultés liées aux délais de paiement des clients » (de 30 % à 40 %), ainsi que « la difficulté à trouver des financements » (de 20 % à 31 %). Ces évolutions soulignent un besoin général de simplification et de stabilisation des « règles du jeu » et une vulnérabilité croissante des entreprises à leur environnement. L'allongement des délais de paiement des clients fait souvent écho à la baisse de la demande dans un secteur. Les tensions de trésorerie qui en découlent ont, parfois, pour corollaires une difficulté à trouver des financements, voire la crainte que les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires...) ne se déroberont ou ne s'inscrivent dans une logique non coopérative du chacun pour soi.

Face à ces interrogations et à ces obstacles au développement, les attentes des dirigeants de PME et ETI en matière de politiques publiques sont explicites : « la baisse des charges sociales » (66 %) et « une plus grande flexibilité du droit du travail » (46 %) l'emportent sur « l'allègement de la fiscalité sur les sociétés » (33 %).

Néanmoins, le souhait de réduction de l'impôt sur les sociétés devance nettement les autres demandes potentielles, qu'il s'agisse de « la stabilisation des règles fiscales et sociales » (23 %), de « l'augmentation de la durée du travail » (19 %) ou de « l'allègement de la fiscalité sur le patrimoine ou les dividendes » (7 %).

## 2.2 ... mais des capacités de résilience et « l'atout France »

Malgré les contraintes fortes auxquelles ils sont confrontés, 57 % des dirigeants de PME et ETI considèrent leur implantation dans notre pays comme « un atout pour leur développement », contre seulement 18 % estimant, au contraire, qu'elle représente « un handicap » (les 25 % restants n'émettent pas d'opinion). Cette image positive ne s'explique pas seulement par la forte proportion d'entreprises dont le marché est strictement régional ou national. En effet, « l'atout France » est davantage mentionné par les dirigeants d'entreprises de plus de 50 salariés et par ceux tournés vers l'international (66 % contre 16 % d'un avis opposé), pourtant les plus directement confrontés à la concurrence étrangère. Ces derniers mettent en avant, plus que les autres, le niveau des savoir-faire et de la qualification de la main-d'œuvre, la qualité des infrastructures, la profondeur du marché, mais aussi les capacités de recherche et de partenariats. Aux yeux des dirigeants de PME et ETI, la France offre donc un écosystème favorable à la croissance des entreprises qui mérite d'être davantage valorisé.

D'ailleurs, l'état d'esprit des dirigeants de PME et ETI n'est pas exclusivement défensif. La majorité estime, certes, que « faire de la croissance aujourd'hui » se révèle compliqué, notamment faute de perspectives d'amélioration à court terme : « 2014, c'était une très mauvaise année, avec une baisse du chiffre d'affaires de 8 %, et le premier trimestre 2015

*est encore pire ! La question est de savoir comment faire face à cette reprise qui n'arrive pas, comment engager des investissements, se différencier, établir une stratégie victorieuse. »* (150 salariés, services aux entreprises) ; « *Notre secteur d'activité est en difficulté... Cela contribue à une réflexion sur notre positionnement. »* (19 salariés, services aux entreprises). Ces deux commentaires reflètent, au-delà des difficultés présentes, la volonté des dirigeants de réfléchir à de nouvelles stratégies.

À cet égard, quel que soit le type d'entreprise, la restauration de la compétitivité (baisse des coûts, restauration des marges...) fait consensus, mais le contexte de crise constitue aussi l'occasion de développer de nouvelles façons de faire : positionnement sur des marchés de niche à plus forte valeur ajoutée et/ou montée en gamme ; passage d'une offre produit à une fourniture de service global ; recours à l'innovation pour s'affranchir des débats sur le prix ; recherche de nouveaux marchés... La crise offre des opportunités, stimule la concurrence et oblige à la remise en cause du modèle économique de l'entreprise : « *La vertu du manque de croissance, la vertu de la crise, c'est de nous forcer à penser différemment et de pousser chacun dans ses limites. »* (219 salariés, BTP).

Le mot d'ordre actuel semble être à la fois de restaurer la solidité financière de l'entreprise et de « faire autrement » et, à ce titre, l'innovation, pour la plupart, et l'internationalisation, pour certains, s'imposent comme le nerf de la guerre. Cela se vérifie en particulier parmi les dirigeants d'entreprise déclarant se situer en phase de croissance forte.

<sup>9</sup> Source : étude CNCE, enquête réalisée par l'institut CSA, en décembre 2006 dans le cadre de l'*Observatoire Caisse d'Épargne 2007* « Les PME, les entrepreneurs et leurs territoires ». Cette question a été administrée dans les mêmes conditions en 2006 et en 2015, avec mention de dix freins communs aux deux enquêtes.

# “Aller à l’international, c’est s’ouvrir le champ des possibles”

**Les PME et ETI européennes ayant réussi à l’international présentent un point commun dans la façon de penser ce mode de développement.**

Elles partent d’une vision : exploiter leur savoir-faire spécifique tout en innovant dans ce champ de compétences afin de l’adapter aux opportunités de nouveaux marchés. Ou’il s’agisse de filtres à air pour l’industrie, de solutions de fixation et d’assemblage pour l’automobile et le bâtiment ou de machines-outils à commandes numériques, cette « parenté d’itinéraire » est marquante. *A contrario*, les échecs à l’international s’expliquent en partie par l’absence d’une telle vision. Des différences existent cependant dans la mise en œuvre de ces stratégies. En Allemagne, les entreprises développent une démarche méthodique, étape par étape. Une PME a d’abord vendu ses brevets pour se financer, puis a développé ses implantations commerciales et industrielles sur des marchés de plus en plus lointains, avant de collaborer avec d’importants donneurs d’ordres l’introduisant auprès de nouveaux clients internationaux. Elle a enfin procédé à une opération de croissance externe en Europe, avant de s’implanter en Asie. L’international est plus qu’une évidence pour les PME italiennes, même les plus petites. Organisées en districts industriels, elles savent mutualiser coûts et ressources, et partager leurs réseaux à l’étranger. Plusieurs d’entre elles se sont associées pour faire concevoir par un designer japonais une gamme de meubles destinés à l’exportation. En France, une certaine prudence, voire une appréhension, est perceptible. Impliquant une part d’incertitude, une stratégie d’internationalisation est encore trop associée à la seule prise de risques sans voir suffisamment

les opportunités qu’elle peut procurer. Pourtant, jouer de cette incertitude en expérimentant, quitte à redéfinir son projet en cours de route, est primordial. Suite à l’échec d’une opération de croissance externe au Japon, une entreprise française spécialisée dans les vaccins pour animaux d’élevage s’est vu proposer un partenariat par un industriel local. Elle a ainsi pu se développer au Japon, mais dans un tout autre secteur que celui qu’elle prévoyait, investissant le segment des

traitements contre les parasites pour les animaux de compagnie où elle est aujourd’hui leader. La réussite de son implantation a été liée à sa capacité à rebondir. Plus globalement, l’international peut constituer un puissant stimulant à l’innovation, en matière d’offre mais aussi d’organisation interne, par exemple en décentralisant la fonction commerciale pour la rapprocher des marchés locaux. Pour aider les PME françaises à bâtir une autre vision de l’international, l’accompagnement des institutions publiques est primordial. Il convient en particulier d’expliquer que la barrière de la langue n’est pas toujours aussi insurmontable qu’on le pense. La réussite d’une présence à l’international dépendra avant tout de la capacité des différentes parties prenantes à créer des liens de confiance.



( L’INVITÉ )

## Bernard Ganne

Sociologue, directeur de recherche émérite au CNRS à Lyon, il a étudié le développement des PME et des districts industriels en Europe. Depuis 15 ans, il suit l’internationalisation de ces entreprises en Asie.

Pour le joindre :  
[bernard.ganne@ish-lyon.cnrs.fr](mailto:bernard.ganne@ish-lyon.cnrs.fr)

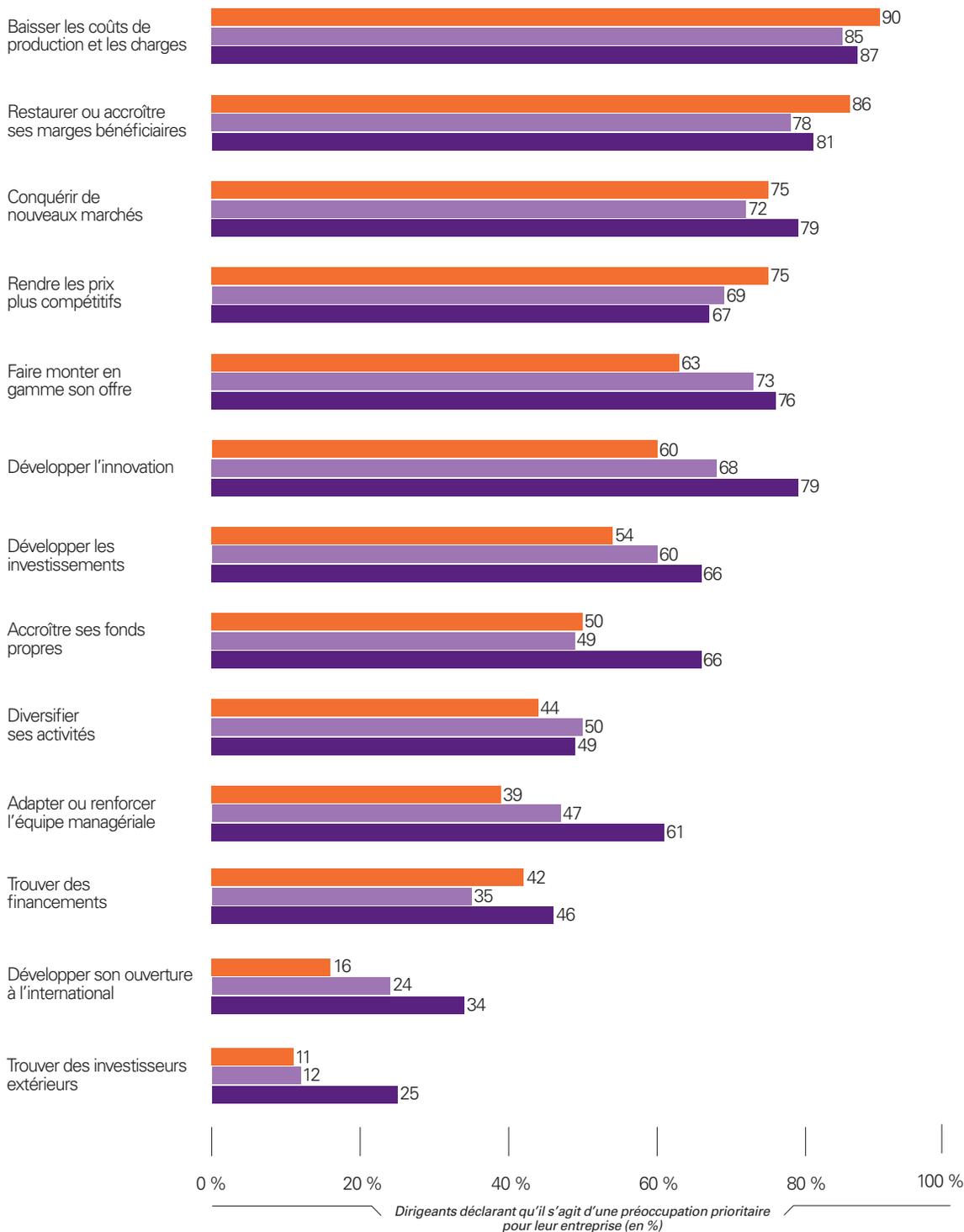


## Une préoccupation générale pour la compétitivité mais une plus grande ouverture au développement pour les entreprises en forte croissance

Source : étude Groupe BPCE 2015, enquête réalisée par Audirep.

### Entreprises en :

● stagnation ou repli ● croissance modérée et lente ● croissance forte et rapide



### 3. LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS

#### 3.1 Gestion financière : restaurer les marges de manœuvre et l'autonomie de l'entreprise

D'un côté, ils privilégient bien davantage que la moyenne « l'innovation », « le renforcement des ressources humaines » (équipe managériale) et « le développement à l'international » comme objectifs prioritaires ; de l'autre, ils se distinguent par un souci plus prégnant de conforter la situation de l'entreprise *via* « l'accroissement de ses fonds propres », ce dernier objectif l'emportant nettement sur celui de « trouver des financements » ou « des investisseurs extérieurs ».

Aujourd'hui, la prudence des dirigeants de PME et ETI et leurs interrogations ne tiennent pas seulement à la conjoncture. Elles recouvrent, à des degrés divers, un processus plus structurel d'adaptation aux nouvelles conditions du marché. La phase actuelle d'ajustement compétitif n'est pas une fin en soi. D'ailleurs, 63 % des dirigeants interrogés se projettent en stade de croissance dans les cinq ans à venir, 25 % envisageant d'être en stagnation et seuls 8 % en processus de repli. Cette proportion positive élevée tient peut-être à l'espoir d'un assainissement de la situation économique globale. Elle souligne aussi et surtout une forte propension des dirigeants de PME et ETI à aller de l'avant et à ne « pas baisser les bras », même face à un avenir incertain.

# 63%

**63 % des dirigeants interrogés se projettent en stade de croissance dans les cinq ans à venir.**

Interrogés sur leurs priorités en matière de gestion financière, les dirigeants de PME et ETI privilégient une stratégie d'autonomie. Leur objectif premier, « assurer la pérennité de l'entreprise dans un contexte de crise », est avant tout associé à une volonté de réduire la dépendance de l'entreprise aux aléas du marché et au comportement de ses clients et fournisseurs. Les aspirations à « dégager de la trésorerie » ou à « améliorer sa compétitivité » s'inscrivent dans cette perspective et font écho aux principales priorités stratégiques affichées (*cf.* graphique ci-contre) : baisser les coûts et restaurer les marges. Si cette volonté d'autonomie et de retrouver des marges de manœuvre est générale, elle se décline toutefois différemment selon la taille et le dynamisme de l'entreprise. En effet, l'investissement de capacité, « davantage investir pour assurer sa croissance future », constitue une véritable ligne de partage entre les dirigeants d'entreprises en forte croissance ou de taille importante et les autres<sup>10</sup>.

Cette aspiration des dirigeants à recouvrer des marges de manœuvre et leur autonomie fait écho à la propension des PME et ETI à privilégier la préservation ou le renforcement des fonds propres et à ne pas accroître leur endettement. Ainsi, les dirigeants déclarant avoir accru leurs fonds propres au cours des deux années passées sont proportionnellement près de deux fois plus nombreux que ceux les ayant réduits (26 % contre 14 % ; dans 53 % des cas, les fonds propres sont restés stationnaires), et cette configuration se retrouve pour tous les profils d'entreprises à l'exception de celles en repli. Le profil de croissance explique sans doute mieux les comportements



LES NOUVELLES REPRÉSENTATIONS DE LA CROISSANCE

d'endettement. Levier nécessaire pour les entreprises en croissance forte et contrainte conjoncturelle pour celles en repli, l'endettement a progressé ou s'est stabilisé pour ces deux types d'entités alors qu'il a baissé pour celles en stagnation ou en croissance modérée.

Interrogés sur leurs freins au recours au crédit, les dirigeants citent d'abord des critères qui relèvent clairement, là encore, d'une stratégie d'autonomie à la fois choisie et subie : « le souhait de limiter l'endettement pour consolider l'entreprise », « un avenir trop incertain pour s'endetter davantage » et « le souhait d'être moins dépendant des banques » sont mentionnés respectivement par 60 %, 51 % et 47 % des enquêtés, loin devant les autres items. Hormis « l'absence de besoin de s'endetter », cité ensuite, les autres items concernent les conditions d'obtention du crédit : 18 % craignent un refus, 33 % jugent son coût trop élevé malgré la baisse des taux et surtout, 40 % évoquent les garanties demandées, qui restent une pierre d'achoppement, en particulier pour les dirigeants de petites entreprises ou de sociétés en repli.

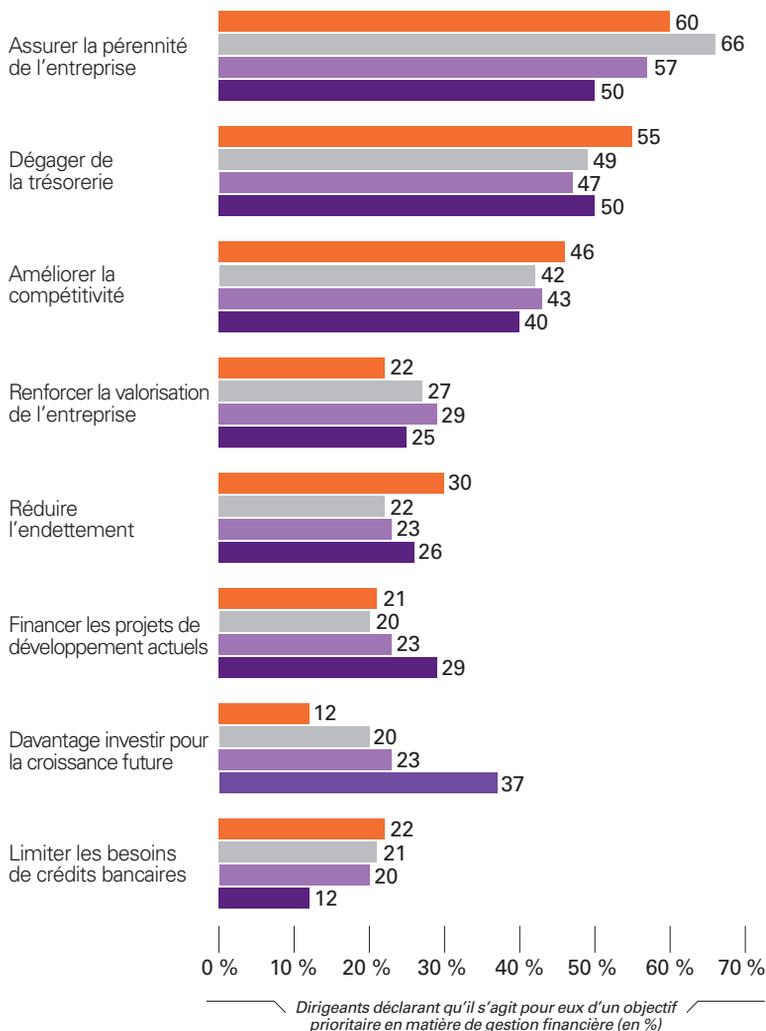
<sup>10</sup> Cette ligne de partage peut aussi s'observer en matière de priorités stratégiques (*cf.* graphique page 26), où celles impliquant un effort d'investissement important (développer l'innovation ou les investissements, renforcer l'équipe managériale, s'ouvrir à l'international) font apparaître un fort clivage entre les entreprises de taille importante ou en forte croissance et celles de taille plus réduite et en stagnation ou repli, voire en croissance modérée.

## Gestion financière : un consensus sur la pérennité et la restauration de l'autonomie de l'entreprise

Source : étude Groupe BPCE 2015, enquête réalisée par Audirep.

Entreprises en :

● repli ● stagnation ● croissance modérée ● croissance forte



De leur côté, les modes alternatifs de financement restent mentionnés de façon marginale. « Le recours au crowdfunding ou aux financements participatifs » est évoqué par 5 % de l'ensemble des dirigeants (10 % en ce qui concerne les entreprises de moins de dix ans d'ancienneté). « L'émission d'obligations ou de titres *via* le marché », quant à elle, ne devient quelque peu significative que parmi les entreprises dynamiques ou de taille importante. Elle est citée par 4 % des dirigeants, mais cette proportion atteint

10 % si leur entreprise est en croissance forte et 13 % si son chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros.

Le financement en fonds propres est également spécifique mais n'est pas mentionné de façon marginale parmi les modes de financement possibles : 18 % l'envisagent auprès des actionnaires actuels et 11 % auprès de nouveaux actionnaires. L'apport en capital extérieur est, logiquement, surtout envisagé par les entités en forte croissance pour préserver leur développement, mais

aussi par celles en repli, notamment des PMI de 10 à 49 salariés, comme solution de recours au même titre que l'adossement à un groupe. Les entreprises de taille importante ou en croissance modérée privilégient plutôt un appel aux actionnaires actuels.

Les priorités stratégiques et de gestion financière font ressortir un large consensus sur l'autonomie et la pérennité passant par la restauration de la compétitivité et un assainissement bilanciel. Pour autant, de fortes disparités se manifestent. Les entreprises en forte croissance et/ou de taille importante diversifient leurs sources de financement pour allier l'accroissement de leurs fonds propres et l'accès aux marchés du crédit et parviennent ainsi à associer solidité, performance et investissements de capacité. Les entreprises en repli, au contraire, recourent au crédit, voire à l'ouverture du capital, le plus souvent par nécessité. Entre ces deux extrêmes, la diversité et l'ampleur des réticences à s'endetter et la volonté de mettre l'entreprise à l'abri d'un risque vital par la double protection des fonds propres et de la trésorerie laissent penser que la gestion financière actuelle des PME et ETI privilégie leur solidité mais limite leur investissement et leur potentiel de croissance future.

### 3.2 L'innovation : largement intégrée, mais des freins persistent

« Développer l'innovation, acquérir de nouveaux savoir-faire » est une préoccupation prioritaire pour 65 % des PME et ETI. Tous les domaines (produits et services, organisation interne, RH et accumulation du capital intellectuel, modes de communication ou de distribution...) sont concernés par l'innovation *via* des pratiques qui « n'ont pas vraiment de limites ». Une entreprise innovante peut être « défricheuse » dans son domaine ou « suiveuse » en améliorant une offre ou des façons de faire déjà initiées par d'autres. L'innovation peut permettre à l'entreprise de se différencier mais également d'optimiser ses ressources et

son efficacité... L'innovation ne saurait donc se réduire aux seules dépenses de recherche et développement ni aux dépôts de brevets. Stimulée par le besoin « d'apporter quelque chose de nouveau », l'innovation s'est largement diffusée puisque 78 % des dirigeants disent avoir « amélioré leurs produits et services », 58 % avoir « mis en place de nouveaux systèmes de management ou adapté l'existant » et 49 % avoir « mis en place de nouveaux processus de production ou adapté l'existant » au cours des dix dernières années.

Dans une logique offensive, innover permet aux entreprises, selon les témoignages de leurs dirigeants, « d'ouvrir de nouvelles portes » et, plus globalement, de « porter » l'entreprise et ses équipes. La façon dont l'innovation est appréhendée peut être liée au secteur d'activité selon le rôle qu'y jouent les technologies, mais elle peut aussi être intrinsèque à l'entreprise, à son histoire et à la sensibilité du dirigeant. Porté par la posture du chef d'entreprise « combatif », le processus d'innovation doit être permanent afin d'anticiper, d'être original », de « trouver de nouvelles poches positives » et d'attirer des profils qui portent eux aussi cette dynamique. L'innovation permet alors de s'inscrire dans une représentation valorisante de l'évolution de l'entreprise, même en l'absence de croissance. Dans une approche défensive, innover est une condition requise pour « se maintenir sur son marché » et « rester dans la course ». Certains dirigeants considèrent que « la survie de l'entreprise » en dépend même s'ils n'y ont pas alloué de ressources spécifiques. D'autres, plus pragmatiques, suivent « les grands de la concurrence qui ont déjà pris des risques » ou « piquent les bonnes idées aux autres ».

Cette large diffusion de l'innovation est confirmée par une étude européenne<sup>11</sup>. Depuis 2008, la proportion des PME françaises innovantes évolue positivement, dépassant aujourd'hui la moyenne européenne, de façon globale (52,2 % versus 47,9 %), mais aussi par grand domaine d'innovation (produit 22,8 % vs 22,7 %, procédé 23 % vs 20,4 %, marketing 33,2 % vs 26,7 % ou organisation 24,5 % vs 23,7 %).

Des freins à l'innovation subsistent néanmoins dans l'esprit des dirigeants, qui la perçoivent souvent comme une démarche coûteuse. Cette perception ne doit pas être négligée car l'innovation est moins pratiquée lorsqu'il s'agit de mobiliser de nouvelles ressources : « recruter des profils spécifiques » (30 % de dirigeants concernés), « mettre en place des dispositifs d'incitation des collaborateurs » (25 %) et « déposer des brevets ou des marques » (16 %). Ce qui explique probablement le sentiment général que l'innovation peut être difficile à valoriser pour garder l'avantage concurrentiel et la moindre part de PME qui déclarent innover par la création de nouveaux produits et services. Alors que les deux tiers des PME de 50 à 249 salariés déclarent avoir innové en deux ans tous domaines confondus, elles ne sont que 24 % à l'avoir fait pour lancer de nouveaux produits. Dans les PME de 10 à 49 salariés, l'écart est tout aussi important (49 % vs 13 %)<sup>12</sup>. D'autres freins peuvent bien entendu jouer : une étude de 2013<sup>13</sup> met en avant le manque de temps ou d'organisation comme frein à l'innovation pour plus de la moitié des PME.

Par ailleurs, même si c'est moins vrai parmi les dirigeants de moins de 40 ans ou d'ETI, le potentiel et l'impact sur les marchés des technologies de l'information et de la communication (TIC) semblent également sous-estimés. Moins de la moitié des dirigeants de PME et ETI y voient un moyen de stimuler la croissance de l'entreprise et de réaliser des gains de productivité importants ou bien un risque d'apparition de nouvelles formes



LES NOUVELLES REPRÉSENTATIONS DE LA CROISSANCE



PORTRAIT

## « Nous sommes en consolidation tout en ayant une vision »

**F, 68 ans, dirigeant d'une entreprise de fabrication de biens d'équipement pour le logement, Pays de Loire**

F est arrivé dans l'entreprise comme « *manager de transition* » suite à un dépôt de bilan. Entre 2010 et début 2015, il a réalisé la « *consolidation* » de l'entreprise afin de la « *renforcer financièrement, techniquement, au niveau des ressources* ». Avec le soutien des actionnaires, l'entreprise a atteint un « *niveau normal* » de trésorerie et un « *haut de bilan honorable* ». Face à une baisse des commandes de 20 %, l'effectif a été stabilisé en attendant « *d'avoir de nouveaux marchés* ». Car F. se prépare à retrouver le chemin de la croissance. Son objectif est de faire « *plus de profit avec le même volume industriel* » car « *il y a des tailles critiques à ne pas dépasser* » afin de « *garder la flexibilité et la réactivité* ». Pour réaliser une montée en gamme, une opération de croissance externe et un investissement dans l'outil de production sont à l'étude. Cette nouvelle phase de développement est « *un autre challenge* » pour continuer à « *s'éclater sur le plan intellectuel* ».

<sup>11</sup> Source : enquête communautaire sur l'innovation (ECI), vagues 2008/2010/2012. Données à 2012, évolution sur 2008/2012. Base : UE à 28, Eurostat. Les entreprises allemandes (65,7 %) et luxembourgeoises (64,8 %) sont toutefois celles qui, en proportion, innover le plus tous domaines confondus.

<sup>12</sup> Source : *ibidem*.

<sup>13</sup> Source : enquête CCI-Médiamétrie, 2013.

de concurrence. Seuls 24 % y voient la possibilité d'une transformation en profondeur du modèle économique de leur entreprise. Les dirigeants de PME et ETI semblent donc moins anticiper une révolution numérique qu'une nouvelle modification des outils de production. Les dirigeants ont donc très largement intégré la nécessité de prendre en compte la transformation de leur environnement et d'innover pour s'y adapter. Ils sont en revanche moins nombreux à considérer l'innovation comme un moyen de faire évoluer leur positionnement sur la chaîne de valeur et leur modèle économique.

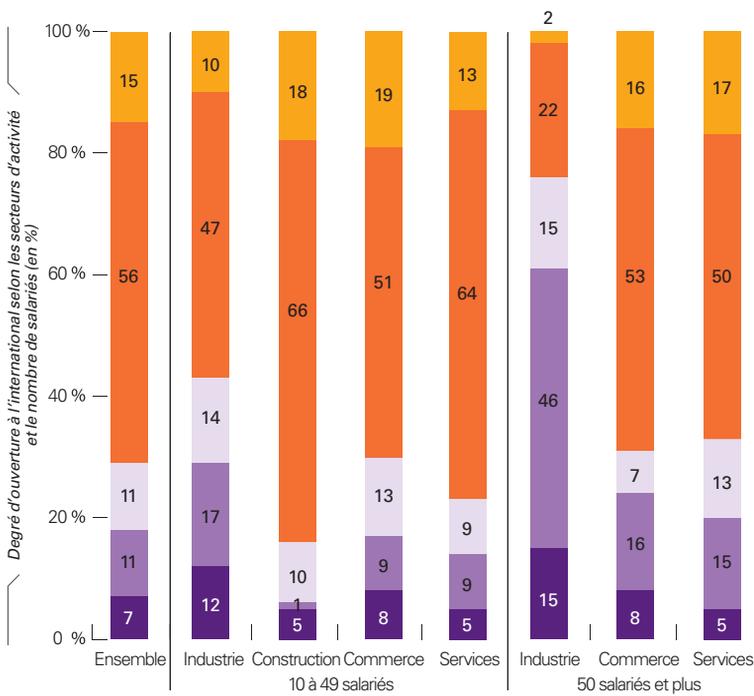
### 3.3 L'internationalisation : un registre spécifique

Contrairement à l'innovation, l'internationalisation demeure un choix minoritaire parmi les dirigeants de

PME et ETI : seuls 21 % d'entre eux la considèrent comme une priorité. Elle permet non seulement de s'ouvrir à l'extérieur pour diversifier ses marchés et répartir ses risques, mais aussi d'anticiper des menaces comme des opportunités sur son propre marché en acquérant de nouveaux savoir-faire ou des concurrents. L'exportation n'est d'ailleurs pas le seul horizon des PME et ETI internationalisées : 50 % sont en partenariat avec des entreprises étrangères, 34 % ont des bureaux de représentation et 30 % ont créé ou acheté une filiale à l'étranger. Enfin, 26 % la pratiquent « en accompagnement d'autres entreprises ». À cet égard, l'établissement de partenariats ou le travail en réseau sont plus fréquents dans de multiples domaines parmi les PME et ETI opérant à l'international (« la mise en commun de moyens en matière

d'innovation ou de R&D », entre autres). Les dirigeants concernés accordent d'ailleurs beaucoup plus d'importance aux enjeux liés aux nouvelles technologies (opportunités de différenciation, nouvelles formes de concurrence... 33 % pensent qu'elles peuvent transformer leur modèle économique) et ils investissent davantage dans l'innovation (nouveaux produits, process, recrutements *ad hoc* ou dépôts de brevets).

L'internationalisation reste encore très concentrée sur certains secteurs, en particulier le commerce de gros (30 %) et surtout l'industrie (35 %). Les PMI de plus de 50 salariés s'y distinguent : 61 % de leurs dirigeants déclarent avoir « une ouverture internationale aujourd'hui satisfaisante ou significative », contre 29 % pour les PMI de 10 à 49 salariés et 18 % pour l'ensemble des dirigeants. En revanche, les PME ou ETI sans activité internationale sont majoritairement peu enclines à sortir de l'Hexagone : seuls 17 % des dirigeants estimant que leur activité actuelle à l'international est « faible ou nulle » envisagent de la développer, contre 61 % de ceux qui sont déjà ouverts sur l'international. La césure entre ces deux populations est également sensible en ce qui concerne les freins à l'internationalisation. Les « non-pratiquants » invoquent surtout des raisons d'ordre général, « un secteur d'activité qui a peu de perspectives à l'international » ou « un potentiel de développement suffisant sur le marché intérieur ». Les « pratiquants » et ceux qui souhaitent développer cette activité citent, quant à eux, plus fréquemment des freins concrets tels que les difficultés « juridiques ou administratives » ou « à être compétitif, à adapter l'offre à l'international », et « une rentabilité incertaine » en lien avec la spécificité des risques et des coûts associés.



#### L'internationalisation : un choix minoritaire surtout dicté par le secteur et la taille

Source : étude Groupe BPCE 2015, enquête réalisée par Audirep.

##### Degré d'ouverture à l'international

- Satisfaisant et doit être maintenu
- Faible ou nul mais doit être développé
- Pas de réponse
- Significatif mais doit être accru
- Faible ou nul et ne devrait pas augmenter

### 3.4 Travail en réseau et partenariats : des modes alternatifs de développement

Le travail en réseau ou en partenariat avec d'autres entités constitue, sinon une alternative à la croissance par la taille, du moins une adaptation des modes d'organisation par la mise en commun de moyens. Hors relations normales clients/fournisseurs, 73 % des dirigeants de PME et ETI déclarent travailler, à des degrés divers, en réseau ou en partenariat avec d'autres acteurs. Cette proportion paraît très élevée mais elle recouvre un champ large de modalités, des liens avec d'autres entreprises ou donneurs d'ordres aux relations avec un pôle de compétitivité, en passant par l'appartenance à un club d'entreprises ou de dirigeants. En réalité, prises une à une, aucune des modalités évoquées ne concerne plus d'un tiers des entreprises, voire plus d'un quart, ce qui laisse des marges de progression en la matière avec une multiplicité d'acteurs<sup>14</sup>. Toutefois, 32 % des dirigeants déclarent aujourd'hui travailler avec d'autres PME ; cette proportion n'était que de 25 % en 2006<sup>15</sup>, ce qui souligne une évolution progressive des pratiques dans ce domaine.

Si elles apparaissent plus développées entre entreprises et avec les collectivités territoriales, tout particulièrement dans le secteur du bâtiment, les collaborations s'opèrent moins fréquemment dans un cadre organisé et collectif de type pôles de compétitivité (14 %) qu'en partenariat avec des organismes de recherche ou d'enseignement (19 %). Les entreprises en « croissance forte » et de taille importante semblent davantage en pointe en termes de coopération avec la plupart des types d'acteurs. De leur côté, les grosses PME et les ETI de l'industrie semblent avoir beaucoup plus fréquemment développé leur appartenance à des clubs de dirigeants (45 %) et leurs partenariats avec des organismes de recherche et d'enseignement (44 %). Pour ce qui est des domaines

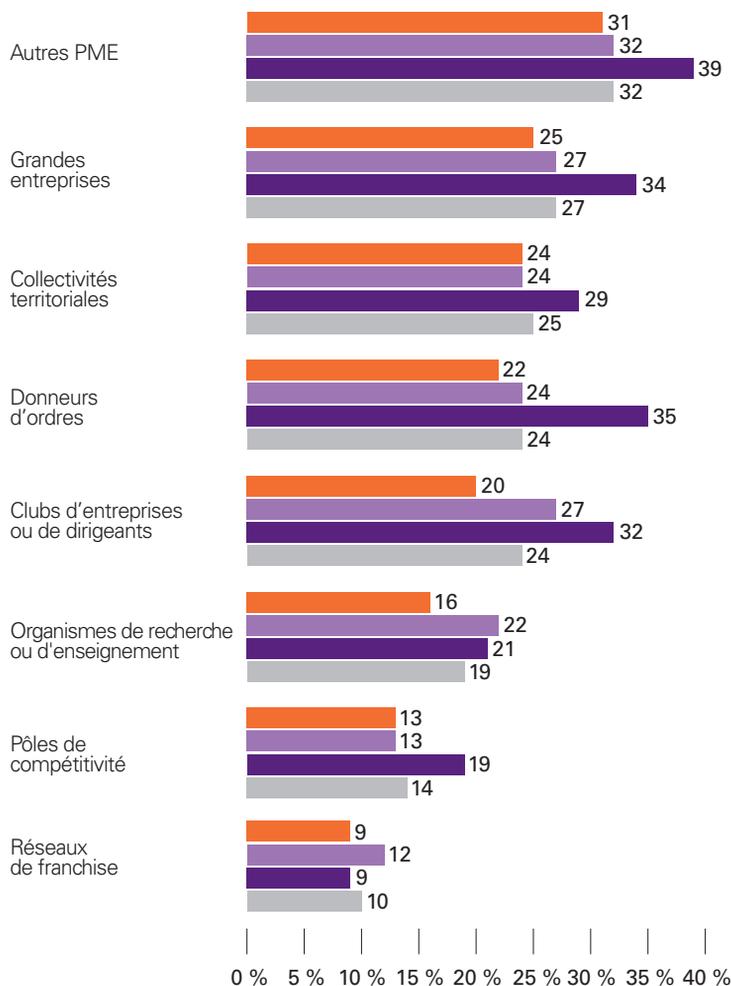
### Une plus grande capacité des PME et ETI en forte croissance à travailler en réseau ou en partenariat, notamment avec d'autres PME et des donneurs d'ordres

Source : étude Groupe BPCE 2015, enquête réalisée par Audirep.

Entreprises en :

- stagnation ou repli
- croissance forte

- croissance modérée
- ensemble des PME et ETI



Dirigeants déclarant travailler en réseau ou en partenariat avec les différents types d'acteurs (en %)

de coopération, « le partage des ressources humaines » (25 %), « la promotion/communication de l'entreprise » (25 %), « les achats » et « la distribution » (23 % et 21 %) devançant « la mise en commun de moyens pour l'innovation et la recherche et développement » (20 %), alors même qu'il s'agit là d'un facteur de développement jugé essentiel par les dirigeants.

<sup>14</sup> Les comparaisons européennes s'appuient sur des définitions de « réseau ou partenariat » différentes de celles retenues dans l'étude du Groupe BPCE et les résultats ne sont donc pas comparables en niveau. Néanmoins, elles montrent que les PME françaises sont sensiblement moins enclines (11 %) à adopter une stratégie d'alliance que leurs homologues européennes (18 %).

<sup>15</sup> Source : étude CNCE, enquête réalisée par l'institut CSA en décembre 2006 dans le cadre de l'Observatoire Caisse d'Epargne 2007, « Les PME, les entrepreneurs et leurs territoires ».

## 4. SIX PROFILS TYPES D'ENTREPRISES FACE À LEUR DÉVELOPPEMENT

Les situations des PME et ETI face à leur développement sont très variées. Elles tiennent en partie aux créneaux d'activité sur lesquels elles interviennent, à leur taille... mais aussi à l'état d'esprit de leurs dirigeants. Les six profils présentés ci-après permettent d'offrir une vision synthétique des choix ou des stratégies mis en œuvre, non à partir des données factuelles intrinsèques à l'entreprise, mais bien en fonction des perceptions, des attitudes et des comportements des dirigeants. En cela, cette typologie apporte un éclairage original sur la croissance des PME et ETI, éclairage également complémentaire aux analyses et modélisations statistiques figurant notamment dans le troisième chapitre de ce document.

### « Les fragiles » (17 %)



Davantage présentes dans le secteur du bâtiment, ces entreprises, souvent de taille réduite, sont celles qui optent le plus fréquemment (77 %) pour une stratégie globale de « stabilisation ou de consolidation financière ». Leurs dirigeants sont d'ailleurs proportionnellement les moins nombreux à anticiper une phase de croissance pour leur entreprise dans les cinq ans à venir (seulement 49 % contre 63 % en moyenne) et une proportion importante d'entre eux (37 % contre 27 %) positionnent même leur entreprise dans un *trend* à la fois de stagnation ou de repli actuel et également de stagnation ou de repli à venir.

Fatalisme ou relatif désarroi, les dirigeants de ces entreprises ne formulent pas davantage de freins à leur développement que la moyenne, à l'exception « des difficultés liées aux délais de paiement des clients » (51 % *versus* 40 %), ce qui souligne une fragilité de la situation de trésorerie. Ils font essentiellement porter les freins au développement de leur entreprise sur des facteurs exogènes et régle-

mentaires (« la situation économique du pays », « le coût du travail et des charges sociales », « le niveau de fiscalité sur les entreprises »...), autant d'éléments sur lesquels ils n'ont pas de prise.

Leurs préoccupations s'inscrivent essentiellement dans une volonté de restaurer l'autonomie de leur entreprise par le rétablissement des fonds propres et la réduction de l'endettement. Ainsi, leur préoccupation centrale en matière de gestion financière se résume (outre « assurer la pérennité de l'entreprise ») à chercher à « limiter leurs besoins de crédit bancaire » (95 % d'entre eux contre 20 % pour l'ensemble des dirigeants). Certes, s'ils évoquent plus que la moyenne « un avenir trop incertain pour s'endetter davantage » et « le coût du crédit », c'est bien en ce qui concerne « le souhait d'être moins dépendants des banques » qu'ils se distinguent le plus des autres profils. Enfin, 75 % des dirigeants de ce groupe considèrent « qu'il vaut mieux ne pas dépasser une certaine taille » pour leur entreprise.

### « Les attentistes » (20 %)



Davantage présentes dans le secteur du commerce, ces entreprises ont une structure financière délicate que la baisse d'activité a davantage fragilisée. Elles ont été très affectées par le contexte de crise et doivent rétablir leur situation financière mais, contrairement au groupe précédent, sans crainte pour leur pérennité dans la perspective d'un rebond. En effet, leurs dirigeants se projettent tout autant que la moyenne dans une perspective de croissance dans les cinq ans à venir. Ces entreprises luttent pour leur survie en essayant de retrouver une autonomie financière mais restent très dépendantes de leur environnement externe.

Elles s'inscrivent nettement dans une stratégie de « stabilisation ou de consolidation de la situation financière » (72 %). Elles paraissent résister avec difficulté au contexte de crise. Toutefois, leurs dirigeants se projettent à 62 % dans une perspective de croissance dans les cinq



#### MÉTHODOLOGIE

### Une typologie des attitudes et des comportements

À partir d'une sélection de questions issues de l'enquête quantitative, une analyse factorielle des correspondances a été effectuée, conduisant à déterminer les principaux axes fondateurs d'une typologie comportementale. Celle-ci vise à différencier des groupes de PME ou ETI aussi homogènes que possible selon les opinions et les attitudes exprimées par leurs dirigeants. Nécessairement réductrice, cette approche permet, cependant, de dégager six profils types d'entreprises se distinguant à partir de la stratégie globale poursuivie par le dirigeant (logique d'investissement en vue d'une croissance future ou plutôt logique de consolidation financière), de la phase actuelle et projetée de développement de l'entreprise (croissance forte ou modérée ; stagnation ; repli modéré ou accentué), de la nature des freins à son développement et des préoccupations prioritaires des dirigeants la concernant. Les pourcentages cités renvoient à la proportion des entreprises de chaque groupe répondant à l'item concerné en comparaison de la moyenne des entreprises interrogées.

( REPÈRES )

# Les six profils types de PME et ETI

Stratégie de développement

19% | LES DYNAMIQUES

12% | LES VOLONTAIRES

13% | LES INTERNATIONALES

20% | LES ATTENTISTES

19% | LES MATURES

17% | LES FRAGILES

Difficultés financières

Solidité financière



Stratégie de consolidation

## L'atout France vu par les dirigeants de PME et ETI



PARMI TOUS LES DIRIGEANTS

57 %

18 %

25 %

PARMI LES DIRIGEANTS TOURNÉS VERS L'INTERNATIONAL

66 %

16 %

18 %

considèrent que leur implantation en France est un « atout pour leur développement ».

au contraire, estiment qu'il s'agit d'un « handicap ».

n'expriment pas d'opinion.



ans à venir. Leur vision et leur stratégie actuelles semblent donc tenir davantage à un environnement conjoncturel défavorable qu'à une perception structurellement négative de l'avenir. En effet, ces dirigeants associent clairement les difficultés actuelles de leur entreprise à son environnement concurrentiel et conjoncturel. Ainsi, « la baisse de la demande dans le secteur d'activité » (60 % vs 44 % en moyenne), corollaire de « la situation économique du pays » (80 % contre 69 %), de même que « la concurrence de nouveaux entrants, de nouvelles technologies » (44 % vs 25 %) sont évoquées comme des freins « très importants » au développement de l'entreprise. Cette sensibilité à la conjoncture les conduit à adopter une stratégie de consolidation, voire de repli, en attente d'un nouveau souffle. Ce choix est jugé d'autant plus nécessaire que la santé financière de l'entreprise doit être restaurée. Ainsi, « le niveau des fonds propres » (60 % contre 37 %), « le niveau des investissements nécessaires pour rester dans la course » (61 % vs 42 %), « le niveau d'endettement » (52 % vs 27 %) et « la difficulté à trouver des financements » pèsent sur la capacité de l'entreprise à faire face et à disposer des moyens de réagir.

Cet attentisme se traduit par une volonté marquée de rétablir les marges de manœuvre financières avant un possible rebond : « dégager de la trésorerie » (59 % contre 49 %), « améliorer la compétitivité » (56 % contre 43 %) ou « réduire l'endettement » (50 % vs 24 %). Pour autant, ces dirigeants privilégient proportionnellement davantage que la moyenne le recours au crédit par rapport à l'autofinancement.

### « Les matures » (19 %)



Plus anciennes que la moyenne, ces entreprises s'inscrivent dans une stratégie de consolidation. Mais cette stratégie tient moins à une situation tendue ou à des perspectives dégradées qu'à une volonté de préserver les acquis, entre autres en vue d'une éventuelle

opération de cession/transmission. 35 % de leurs dirigeants actionnaires (contre 25 % pour l'ensemble de l'échantillon) ont pour premier objectif personnel de « préparer la cession ou la transmission de leur entreprise dans de bonnes conditions ». Par ailleurs, il s'agit du profil d'entrepreneurs le plus âgé. Ces entreprises semblent avoir atteint un palier de maturité et une relative solidité que leurs dirigeants ne semblent pas trop souhaiter remettre en cause par des projets de croissance porteurs de risque.

Ainsi, ces derniers se déclarent moins contraints que la moyenne par « le niveau des fonds propres » ou celui de « l'endettement de l'entreprise ». Cependant, si « le développement des fonds propres », dont l'évolution au cours des deux dernières années a été supérieure à la moyenne, constitue davantage un objectif prioritaire de gestion financière (34 % vs 26 %), c'est surtout pour contribuer à « renforcer la valorisation de l'entreprise ». Il s'agit du seul profil de dirigeants qui évoque massivement ce dernier point comme un objectif central de gestion financière (90 % contre 26 %).

Dès lors, « le financement de leurs projets actuels » ou « l'accroissement des investissements pour un développement futur » ne constituent pas des préoccupations prioritaires. Ces dirigeants n'évoquent d'ailleurs pas davantage que la moyenne de freins spécifiques au levier du crédit, sinon... « l'absence de besoin de s'endetter » (51 % contre 41 %). Pour autant, ces entreprises ne sont pas spécifiquement en phase de stagnation ou de repli : si leurs investissements ont plutôt été davantage « stationnaires au cours des deux dernières années », la part d'entre elles ayant enregistré une progression de leur chiffre d'affaires et de leur résultat net se situe au-dessus de la moyenne. En revanche, l'insuffisance des investissements pourrait compromettre leur développement futur.

### « Les volontaires » (12 %)



Davantage présentes dans le secteur des services, notamment dans les services aux entreprises (31 % contre 20 % en moyenne), elles s'inscrivent, certes, globalement plutôt dans une stratégie de « stabilisation ou consolidation financière », mais cette stratégie paraît davantage subie que choisie. En effet, la préférence générale de leurs dirigeants pour le développement de leurs activités semble contrariée par l'ampleur des investissements à réaliser et les difficultés d'accéder aux financements nécessaires.

Ces dirigeants mentionnent beaucoup plus fréquemment que la moyenne conjointement « la difficulté à trouver des financements » (49 % contre 31 %) et « leur niveau d'endettement » (43 % contre 27 %) comme freins « très importants » au développement de leur entreprise. Mais 60 % d'entre eux (contre 42 %) évoquent aussi « le niveau des investissements nécessaires pour rester dans la course », signe, entre autres, que face à « la concurrence de nouveaux entrants ou de nouvelles technologies » (45 % contre 25 %), ils sont aujourd'hui confrontés à un déficit d'investissement qu'il leur est difficile de combler.

Ces entreprises sont en quête de modalités leur permettant de financer la croissance. Ainsi, « le développement des investissements » (76 % contre 57 %), « l'accroissement des fonds propres » (72 % contre 51 %) et surtout, « la recherche de financements » (89 % contre 40 %), ainsi que celle « d'investisseurs extérieurs » (95 % contre 13 %), constituent les préoccupations centrales de leurs dirigeants. À cet effet, plus soucieux « des garanties demandées » en matière de crédit bancaire (50 % contre 40 %), voire « d'un refus de son obtention » (30 % contre 18 %), ils privilégient davantage l'ouverture du capital de leur entreprise, y compris à un fonds d'investissement, ou l'adossement à un groupe comme solutions alternatives, effectives ou envisagées.

## « Les dynamiques » (19 %)



Les entreprises de taille relativement importante (plus de 50 salariés) et du secteur des services sont surreprésentées au sein de ce profil, qui se caractérise par une forte croissance avec un enjeu majeur de mobilisation des ressources adéquates pour entretenir cette dynamique dans la durée.

La présence de personnes morales, notamment d'autres PME ou ETI, dans leur capital est plus fréquente que dans les autres profils (31 % contre 20 % en moyenne). Il s'agit surtout du seul des six profils d'entreprises où « l'engagement d'investissements pour développer le potentiel de croissance de l'entreprise » (69 %) l'emporte très largement sur « sa stabilisation ou consolidation financière » (31 %) en termes de choix de stratégie globale.

D'ailleurs, elles se situent très majoritairement en « phase actuelle de croissance » (59 % contre 47 %), voire de « forte croissance » (18 % contre 11 %), et 74 % de leurs dirigeants anticipent également un *trend* de développement dans les cinq années à venir. Cette situation favorable se retrouve dans l'évolution de leurs indicateurs financiers au cours des deux années écoulées, qu'il s'agisse du chiffre d'affaires (en augmentation pour 62 % d'entre elles contre 32 %), du résultat net (en croissance pour 50 % contre 40 %) ou des investissements (en hausse pour 48 % contre 32 %).

En phase avec cette dynamique, leurs dirigeants évoquent beaucoup moins fréquemment que la moyenne des freins « très importants » au développement de leur entreprise. Le contexte dans lequel celle-ci se situe semble donc au moins tout autant, sinon davantage, perçu comme une opportunité que comme une difficulté. D'ailleurs, signe de leur capacité à s'affranchir d'éventuelles contraintes, ces dirigeants sont ceux qui considèrent le plus souvent « leur implantation en France comme un atout » (72 % contre 57 %) et non « comme un handicap » (11 % contre 18 %).

En termes de gestion financière, ils sont essentiellement centrés sur deux objectifs : « financer leurs projets actuels » (52 % contre 22 %) et « développer les investissements pour assurer leur croissance future » (56 % contre 22 %). À cet effet, et même s'ils ont également recours à l'autofinancement, ils expriment peu de réticences au recours au crédit. Pour assurer la croissance de leur entreprise, ils tablent donc massivement sur « le développement des investissements » mais aussi sur « l'innovation et l'acquisition de nouveaux savoir-faire » (75 % contre 65 %). L'innovation semble intégrée au fonctionnement de l'entreprise, notamment en matière de « processus de production » (60 % contre 49 %).

## « Les internationales » (13 %)



Les entreprises de ce groupe ont en commun une sensibilité à l'internationalisation, en raison de leur confrontation aux entreprises étrangères, y compris sur leur marché domestique, ou d'un objectif affiché d'internationalisation accrue de leurs activités. Malgré leur diversité, la spécificité de leur prise en compte de l'international les distingue suffisamment pour former un groupe à part entière et confiant dans son avenir.

Toutes les entreprises de ce profil n'ont pas une activité à l'international, même si celles qui sont internationalisées y sont surreprésentées (38 % contre 18 % en moyenne), comme le sont les entreprises du secteur de l'industrie (35 %), ainsi que, dans une moindre mesure, le commerce de gros. Ce profil recouvre un peu plus d'ETI mais aussi davantage de PME de 20 à 49 salariés (45 % contre 32 %).

Ces entreprises sont soumises à des contraintes fortes sur leurs marchés : « la concurrence des entreprises étrangères » (mentionnée par 75 % de leurs dirigeants contre 25 %), « la baisse de la demande dans leur secteur d'activité » (64 % contre 44 %), en lien avec « la situation économique du pays » (88 % contre 69 %), de même que « les difficultés liées aux délais de

paiement des clients » (63 % contre 40 %). D'ailleurs, leur situation financière globale n'est pas meilleure que celle de la moyenne des entreprises interrogées, voire parfois un peu plus tendue, qu'il s'agisse du jugement de leurs dirigeants sur l'évolution de leur chiffre d'affaires au cours des deux années écoulées (30 % d'entre elles ont même enregistré une diminution de ce dernier contre 20 % de l'ensemble des entreprises) ou de la situation de leur trésorerie : « dégager de la trésorerie » constitue un objectif prioritaire de gestion financière pour 63 % de leurs dirigeants (contre 49 % en moyenne).

Pour autant, ces derniers ne sont pas dans un état d'esprit de stagnation ou de repli, mais bien davantage dans une double posture de défense et de réactivité. Ainsi, si recouvrer « une meilleure compétitivité des produits et services » représente une préoccupation essentielle, « la conquête de nouveaux marchés », « la diversification des activités », « l'innovation et l'acquisition de nouveaux savoir-faire » ainsi que « le développement de l'ouverture à l'international » constituent également des objectifs très largement mentionnés. L'internationalisation, qu'il s'agisse de contrer ou d'anticiper les initiatives venant d'ailleurs ou bien de développer des activités hors de l'Hexagone, constitue un moyen alternatif pour ces entreprises d'aller chercher, à court ou moyen terme, de nouvelles sources de développement. Leurs dirigeants s'inscrivent d'ailleurs davantage dans un horizon de moyen terme (de trois à cinq ans) et ils anticipent très majoritairement un *trend* de croissance pour leur entreprise au cours des cinq années à venir (74 %).



LES NOUVELLES  
REPRÉSENTATIONS  
DE LA CROISSANCE



( CHAPITRE III )

21 ANS EST L'ÂGE MOYEN DES ENTREPRISES QUI DEVIENNENT DES ETI ; IL EST DE 18 ANS POUR CELLES QUI DEVIENNENT DES MOYENNES ENTREPRISES. **EN REVANCHE, LES CYCLES D'HYPERCROISSANCE DES «GAZELLES» ET DES «GIRAFES», BIEN QU'AUTOENTRETENUS, NE DURENT QU'AUTOUR DE TROIS À SIX ANS.**



# CROISSANCE, TAILLE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

Les témoignages et les attitudes des dirigeants de PME et ETI font entendre un nouveau discours sur la croissance. Les schémas d'accumulation classiques des ressources humaines, financières ou naturelles sont remis en cause non seulement par l'avènement d'un nouveau paradigme macroéconomique de quasi-stagnation réelle et nominale, mais aussi par une prise de conscience à la fois individuelle et collective. La croissance quantitative reste *a priori* désirable à de nombreux égards, mais elle n'est plus perçue comme la référence unique, la solution ultime à chaque étape du cycle de vie des entreprises et de leurs dirigeants. Ceux-ci privilégient la recherche, plus qualitative et multiforme, des conditions assurant à terme la pérennité et la vitalité de la société dans un environnement marqué par une forte montée de l'incertitude. Cette attitude va de pair avec la préférence affirmée pour une stratégie, peut-être transitoire, d'ajustement compétitif et de consolidation financière plutôt que d'engagement d'investissements expansifs. Ces choix sont-ils confirmés par les données représentatives du comportement financier des PME et ETI ? Les perceptions des dirigeants exprimées dans le cadre de l'enquête BPCE-Audirep sont-elles en phase ou en opposition avec ce que l'économie nous enseigne à propos de la croissance des entreprises ? S'appuyant notamment sur l'observation d'un panel de PME et ETI

durant une période de dix années englobant l'ensemble du cycle de l'avant à l'après-crise de 2008 et 2009 en France (voir le descriptif méthodologique en page 57), les analyses de la croissance des PME et ETI dans ce dernier chapitre ont pour ambition de mettre en perspective les grandes tendances découlant de la synthèse entre une approche macroéconomique et l'hétérogénéité propre aux trajectoires et aux stratégies individuelles.

## 1. RATIONALITÉS ET COMPORTEMENTS DES PME ET ETI FACE À LA CROISSANCE

### 1.1 Survivre et atteindre la taille optimale

Pour l'entreprise, les motivations premières à croître renvoient à un double objectif de pérennité et d'efficacité économique. La croissance garantit d'abord la survie, *a minima* réduit fortement les risques de disparition d'une entreprise. C'est la première étape du cycle de vie. La croissance des entreprises nouvellement créées éloigne nettement des risques de défaillance. En ces temps de crise et de ralentissement de l'activité pour l'ensemble des entreprises, le fait de croître fortement en effectifs ou en actifs sur une période nécessairement limitée dans le temps n'est pas un gage absolu de pérennité à long terme. En revanche, selon nos travaux, cela double les

chances de survie de l'entreprise, jusqu'à six ans après la période de forte croissance. Comme nous le verrons dans la suite de l'analyse, la croissance passée des entreprises en hypercroissance<sup>1</sup> leur a permis de supporter plus longtemps la chute de leur activité en 2009, puis la trop lente reprise en 2011 et 2012. Elles se placent en phase de contraction, de leur marge d'abord, puis de leur force de travail, mais leur probabilité de disparaître est très inférieure aux autres PME.

La croissance ouvre ensuite la porte des économies d'échelle et permet l'atteinte de la taille optimale qui maximise les profits et minimise les coûts opérationnels. Le dirigeant maximise le volume de sa production avec les facteurs dont il dispose en produisant toute unité qui lui rapporte davantage qu'elle ne lui coûte à produire. La structure des coûts de l'entreprise évolue bien sûr avec l'échelle de production. La première unité de production requiert un investissement en coûts fixes plus important et souvent irrécouvrable (apport en capital nécessaire à la création de l'entreprise), la production des unités suivantes coûte de moins en moins cher, jusqu'à un point d'équilibre atteint à la taille optimale. Plus le marché est rentable (jeune, florissant et dynamique), plus il est primordial d'atteindre sa taille critique au plus vite. En effet, c'est la

taille qui permet, d'une part, de maximiser les profits sur un marché porteur et, d'autre part, d'asseoir et de sécuriser sa position et sa rente dans un marché concurrentiel. En ce sens, la croissance permet de sécuriser des parts de marché et de se faire une place parmi la concurrence grâce à une offre stratégiquement placée. Ces stratégies de croissance pâtissent, certes, d'une conjoncture économique difficile, mais celle-ci pèse davantage sur le niveau et l'évolution du marché et donc sur la taille optimale jugée souhaitable que sur le rythme de croissance en lui-même.

## 1.2 Les logiques de la non-croissance

Cette recherche d'atteinte rapide de la taille optimale concerne notamment des entreprises en début de cycle de vie, soit jeunes, soit positionnées sur des marchés dynamiques. Comment se comportent celles qui ont atteint, avec la technologie et la demande existante, leur taille optimale ? Celles qui ont, à un instant T, épuisé leur marge de gains en termes de coûts de production et de captation de parts de marché ont deux possibilités : investir dans la perspective d'atteindre un marché plus vaste et une nouvelle taille optimale ou pérenniser la situation acquise.

En effet, lorsque l'offre et le marché sont matures, le choix de la non-croissance est le fruit d'un arbitrage simple : les entreprises n'investissent pas tant que l'effort d'équipement ne peut être rentabilisé par les nouveaux débouchés auxquels il permet d'accéder. Cet arbitrage peut être formulé d'après la théorie des choix d'investissement élaborée en 1969 par l'économiste James Tobin : l'entreprise n'investit pas lorsque le coût de remplacement du capital existant (son prix, son coût d'opportunité et son niveau d'obsolescence<sup>2</sup>) est plus élevé que la valeur actuelle nette de l'entreprise (sa valeur de marché existante et sa valeur de marché potentielle). En raison de l'incertitude économique liée à la volatilité des marchés et de la prévalence de pressions déflationnistes sectorielles,

les perspectives de débouchés de demain sont fréquemment perçues comme étant insuffisantes pour justifier un investissement aujourd'hui.

En d'autres termes, si la taille optimale de l'entreprise est atteinte et si les débouchés pour augmenter ses parts de marché ou atteindre un marché plus vaste sont jugés insuffisants ou trop incertains, le dirigeant hésitera à faire prendre un risque vital à son entreprise dans un contexte de faible valorisation de son stock de capital. L'anticipation d'un marché atone conduit donc à un phénomène auto-réalisateur de non-croissance de l'entreprise. La taille jugée optimale de l'entreprise sera estimée atteinte d'autant plus vite, voire sera ajustée à la baisse, que la situation future est jugée aléatoire... Sauf à s'être prémuni auparavant par un processus marqué de compétitivité économique et de consolidation financière limitant *ex ante* les risques pour l'entreprise.

Par ailleurs, l'investissement en période d'instabilité et de fragilité économique induit un fort coût d'opportunité. Le lien étroit entre la situation financière des entreprises et leur capacité d'investissement peut également expliquer une stratégie de pérennisation que l'on pourrait qualifier d'attentiste, qui permet aux entreprises de « reculer pour mieux sauter ». La propension des dirigeants de PME et ETI à consolider financièrement leur entreprise au détriment des investissements est accentuée par le besoin de signaler une bonne santé financière pour déclencher de nouveaux apports en capitaux ou en financements pour leur développement. Il existe un lien empirique entre la performance passée des entreprises (au sens de leurs ratios de dettes, de capitaux propres et de leur cash-flow au bilan en N-1) et leur niveau d'investissement productif en année N, quelle que soit leur taille. De même, nos travaux montrent que la croissance en taille est également corrélée positivement à la performance financière passée, en particulier chez les moyennes entreprises et les ETI<sup>3</sup>. Les entreprises doivent donc d'abord montrer les signes d'une solidité finan-

<sup>1</sup> Nous les appellerons plus loin « gazelles » ou « girafes », selon leur âge ; cf. p 48.

<sup>2</sup> Ces différents critères représentent l'ensemble des éléments d'appréciation du coût total d'un investissement.

<sup>3</sup> La corrélation entre le taux de croissance en taille des entreprises et celui de leurs cash-flows en N-1 est élevée pour les TPE (0,022), moindre pour les petites entreprises (0,018), puis croissante pour les moyennes entreprises et les ETI (0,024 et 0,032).

rière afin de financer les moyens de leur croissance future. Dès lors, la consolidation financière de l'entreprise devient un préalable à l'apport de capitaux ou de financements, au détriment de la mesure de sa capacité de développement.

La consolidation financière agit comme un signal, adressé aux investisseurs ou aux prêteurs, d'une trajectoire de croissance moins risquée. La recherche de performance financière vis-à-vis des apporteurs de capitaux et le report des investissements de développement, en période de faible croissance, sont rendus d'autant plus nécessaires que l'information sur les entreprises est moins lisible, en raison d'une volatilité accrue de leurs performances individuelles. Le signal en termes de solidité financière doit être plus marqué, ce qui est problématique lorsque les entreprises ne dégagent pas suffisamment de cash-flow pour autofinancer leurs investissements. Cette situation risque de peser notamment sur les plus petites et les plus jeunes entreprises.

L'incitation à une consolidation de l'entreprise, côté financeurs ou apporteurs de capitaux, trouve également son pendant du côté des dirigeants de PME et ETI eux-mêmes. En effet,

même s'ils sont convaincus de la qualité de leurs projets et du potentiel de développement associé, leur système de représentation de la performance diffère peu, par besoin de crédibilité ou parce qu'il est culturellement partagé, de celui des autres apporteurs de capitaux. Face à un manque de visibilité sur leurs marchés, ils sont tentés par une forme d'autocensure en matière de recherche de financements ou d'apport en capitaux, qui se comprend d'autant mieux qu'ils sont bien souvent impliqués financièrement à titre individuel.

### 1.3 Une stratégie globale d'autonomie financière

Les données statistiques agrégées des PME et ETI françaises<sup>4</sup> montrent la façon dont celles-ci se sont collectivement comportées depuis une décennie au regard de ces différentes logiques. Si la crise a laissé une empreinte durable sur leur activité et leur rentabilité économique, elle ne semble pas être la seule explication d'une stratégie de consolidation financière plus ancienne et plus durable.

Selon les données issues de la base FIBEN, les PME ont connu une croissance moyenne de leur chiffre



CROISSANCE, TAILLE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

d'affaires de 5,9 % (4,9 % pour les ETI) entre 1998 et 2008 malgré deux années de ralentissement à 2,5 % l'an en 2002 et 2003. Entre 2009 et 2014, malgré le rebond notable de 2011, la croissance moyenne a été divisée par 3 à 1,9 % (1,3 % pour les ETI) sans que les années 2013-2014 ne laissent entrevoir une accélération de l'activité.

<sup>4</sup> Deux sources de données ont été mobilisées :

- les données Experian pH, traitées en médiane par BPCE, portant sur l'ensemble des entreprises de 10 à 4 999 salariés pour lesquelles les données comptables sont disponibles sur la période 2004 à 2014 ;
- les données issues de la base FIBEN et publiées en moyenne dans le *Bulletin de la Banque de France* n° 201 : « Situation des PME en 2014 », de C. Cahn, A.-C. Chavy-Martin, D. Lefilliatre et F. Servant.

## Une rupture généralisée du rythme de croissance des PME et ETI depuis 2009

(Évolution pré- et post-crise de la croissance médiane de la valeur ajoutée des PME et ETI par secteur et par taille)

	Industrie		Construction		Commerce de détail		Commerce de gros	
	2005-2008	2010-2013	2005-2008	2010-2013	2005-2008	2010-2013	2005-2008	2010-2013
ETI	1,2 %	1,5 %	8,0 %	0,6 %	3,1 %	2,3 %	3,9 %	1,2 %
Moyennes entreprises (ME)	2,6 %	1,9 %	6,7 %	0,6 %	2,5 %	2,3 %	4,3 %	2,3 %
Petites entreprises (PE)	2,9 %	1,8 %	5,4 %	0,8 %	1,5 %	0,6 %	3,7 %	2,1 %
<b>Ensemble</b>	<b>2,8 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>0,8 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>0,9 %</b>	<b>3,8 %</b>	<b>2,1 %</b>
	<b>Hôtels-café-restauration</b>		<b>Services aux entreprises</b>		<b>Autres services</b>		<b>Tous secteurs</b>	
ETI	5,8 %	2,5 %	5,1 %	2,8 %	4,7 %	2,2 %	3,5 %	2,0 %
Moyennes entreprises (ME)	6,2 %	3,0 %	5,0 %	2,9 %	3,4 %	2,7 %	3,8 %	2,3 %
Petites entreprises (PE)	2,7 %	1,6 %	4,8 %	3,0 %	3,2 %	2,5 %	3,5 %	1,7 %
<b>Ensemble</b>	<b>3,0 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>4,8 %</b>	<b>3,0 %</b>	<b>3,3 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>3,6 %</b>	<b>1,8 %</b>

# 34,1%

**L'endettement financier net des PME poursuit sa dégrue continue depuis 1998 et a atteint le seuil de 34,1 % des capitaux propres en 2013.**

Ce basculement avant et après-crise dissimule bien sûr des disparités par taille et par secteur, voire un effet des valeurs extrêmes dont une mesure de la croissance médiane par type d'entreprise permet de s'affranchir.

L'analyse de la croissance médiane de la valeur ajoutée sur les deux périodes 2005-2008 et 2010-2013 met en évidence une baisse de moitié de la performance médiane entre les deux périodes pour l'ensemble des secteurs. L'effet est moins sensible pour les services, toujours relativement dynamiques, et l'industrie mais il est plus significatif pour les HCR, le commerce et surtout la construction, soumise à une quasi-stagnation après une période faste. Malgré une plus grande résilience des entreprises moyennes et une vulnérabilité supérieure des petites entreprises, les écarts par taille sont moins marqués et ne sont pas homogènes selon les secteurs. Les ETI sont apparues plus fragiles dans le commerce de gros et les autres services, voire la construction, tandis qu'elles se sont mieux défendues dans l'industrie et le commerce de détail, là où les petites entreprises ont davantage souffert. En tout état de cause, même si certains secteurs ont mieux traversé l'après-crise, l'ensemble du tissu de PME et d'ETI a bien connu une rupture durable de son rythme de croissance.

Cette rupture s'est doublée d'une dégradation généralisée des taux de marge. Malgré un léger redressement en 2014, le taux de marge des PME mesuré par la Banque de France n'a plus retrouvé la moyenne des années 2000 à 2008 (22,8 %, contre

26,9 % pour les ETI) et a décroché de 1,5 point depuis 2009 (2,8 points pour les ETI). Si la chute des taux de marge en 2009 est imputable à un choc de production non compensé par un ajustement proportionnel du coût du travail, c'est la hausse des frais de personnel en 2011 et celle des impôts en 2012, à la suite du rebond de 2010, qui ont différé et limité leur rétablissement. Les mesures plus récentes concernant le CICE<sup>5</sup> ou les allègements de charges devraient à terme au mieux compenser le surcroît de prélèvements des années 2011 à 2013 et le choix implicite des PME pour la préservation de leur capital humain, plutôt que de leur rentabilité. L'analyse en médiane confirme ce changement de palier pré- et post-crise pour tous les secteurs, notamment la construction, et de plus grande ampleur pour les ETI que pour les petites entreprises, même si les entreprises moyennes ont finalement mieux maîtrisé le recul de leur efficacité économique.

L'effet croisé du recul durable de l'activité et de la marge était de nature à orienter, au moins temporairement, les stratégies financières vers une rationalité de non-croissance du fait de la révision drastique des perspectives de débouchés et de rentabilité. Cet arbitrage des dirigeants de PME et ETI pour la consolidation de la structure financière plutôt que pour l'investissement et la croissance future peut effectivement être observé, dans la ligne de leurs réponses à l'enquête BPCE-Audirep. Ainsi, le taux d'investissement des PME, conjoncturellement corrélé à la rentabilité économique de l'année précédente, est plus tendanciellement en repli, le rebond de 2011 étant sans

lendemain et l'année 2014 inscrivant un nouveau point bas à 14,6 % de la valeur ajoutée. Cette faiblesse de l'investissement n'apparaît pas imputable à une offre insuffisante des prêteurs. D'une part, celle-ci se manifesterait d'abord sur les concours à court terme et, d'autre part, après une dégradation relative entre 2009 et 2012, les contraintes de financement ont eu tendance à s'alléger : l'autofinancement et le poids des intérêts dans l'excédent brut d'exploitation ont retrouvé leur meilleur niveau depuis 1998. L'écart avec le taux d'investissement des ETI, structurellement supérieur mais plus volatil, s'est ainsi creusé depuis quinze ans : de l'ordre de 5 points à la fin des années 1990, il se situe en moyenne à 7 points depuis 2010.

Collectivement, les PME semblent s'imposer davantage de contraintes en termes d'équilibre bilanciel, ce qui rend leur investissement encore plus dépendant d'une rentabilité économique compromise par le recul du taux de marge à un niveau critique. En effet, les comptes des PME, plus nettement que ceux des ETI, font apparaître une préférence pour une stratégie d'autonomie financière à la fois par accumulation de fonds propres, en forte progression en part du bilan, et par réduction du levier d'endettement. La dette bancaire et obligataire des PME, rapportée à leur valeur ajoutée, a certes temporairement progressé de 83 % à 96 % entre 2007 et 2011 mais cette évolution s'est inversée ensuite et s'est révélée limitée au regard de celle des ETI (de 160 % à 185 %) ou des grandes entreprises (de 205 % à 277 % sur la même période).

<sup>5</sup> CICE : Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi. C'est une économie d'impôt qui permet de diminuer les charges de personnel.



CROISSANCE, TAILLE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

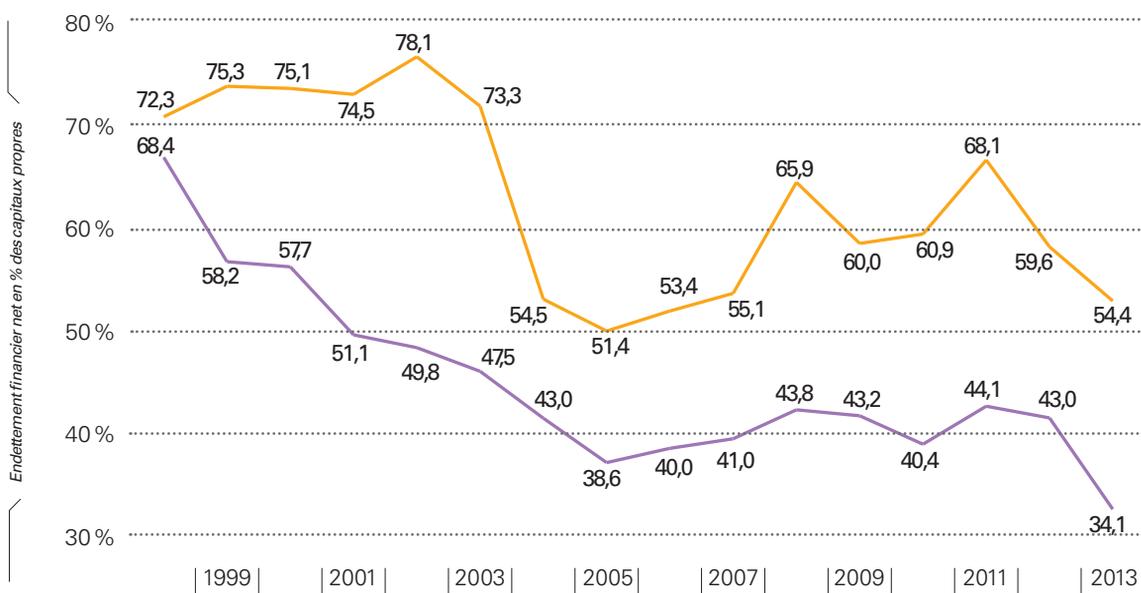
Cependant, la tendance la plus marquante est reflétée par la baisse du levier d'endettement. Rapportée aux capitaux propres, la dette nette des PME poursuit une décrue de long terme puisqu'elle se manifeste continûment depuis 1998 ; ce qui les distingue chaque année davantage des ETI et des grandes entreprises. Cette tendance est d'autant plus significative qu'elle s'est développée durant une période de baisse des taux d'intérêt et de montée des dividendes ; elle ne procède donc pas d'un arbitrage de nature fiscale qui conduirait à privilégier la capitalisation de l'entreprise à la distribution de revenus.

Les comptes des PME font donc apparaître depuis plus d'une décennie une logique générale de fragilisation économique, par la baisse de la rentabilité

économique, conduisant à la consolidation financière, *via* les fonds propres et le désendettement net, et à la limitation de l'investissement. Ce schéma ne semble pas uniquement s'expliquer par un effet taille même s'il est en moyenne plus significatif pour les petites entreprises (PE), voire les moyennes entreprises (ME), que pour les ETI. En effet, une analyse croisée par taille et par secteur montre que l'intensité de la stratégie d'accumulation de fonds propres évolue le plus souvent en relation inverse de la taille dans les secteurs où celle-ci permet d'atteindre des taux de marge plus élevés (industrie, BTP, commerce). Quand cet avantage n'est pas avéré (HCR, autres services), les ETI présentent un niveau de fonds propres supérieur à la moyenne sectorielle. Cette logique globale semble antérieure à la crise financière : pour chaque taille d'entreprise au sein de chaque secteur, la relation entre ratio de fonds propres et taux de marge se révèle étonnamment stable. Autrement dit, la stratégie

de sécurisation financière serait davantage inspirée par la fragilité durable des comptes d'exploitation que par les effets spécifiques de la crise.

Il est donc probable que les PME aient implicitement opté pour un régime de croissance sous-optimal du point de vue de l'efficacité collective, privilégiant la pérennité à la croissance future. La montée des risques et de l'incertitude depuis 2008 n'a pu que renforcer la pertinence et la rationalité de ce choix au cours des dernières années.



**Une tendance à la consolidation et à l'autonomie financière qui se confirme *via* un recul du levier d'endettement des PME plus net et plus durable que pour les ETI**

Source : Banque de France.

- Endettement financier net / capitaux propres ETI
- Endettement financier net / capitaux propres PME

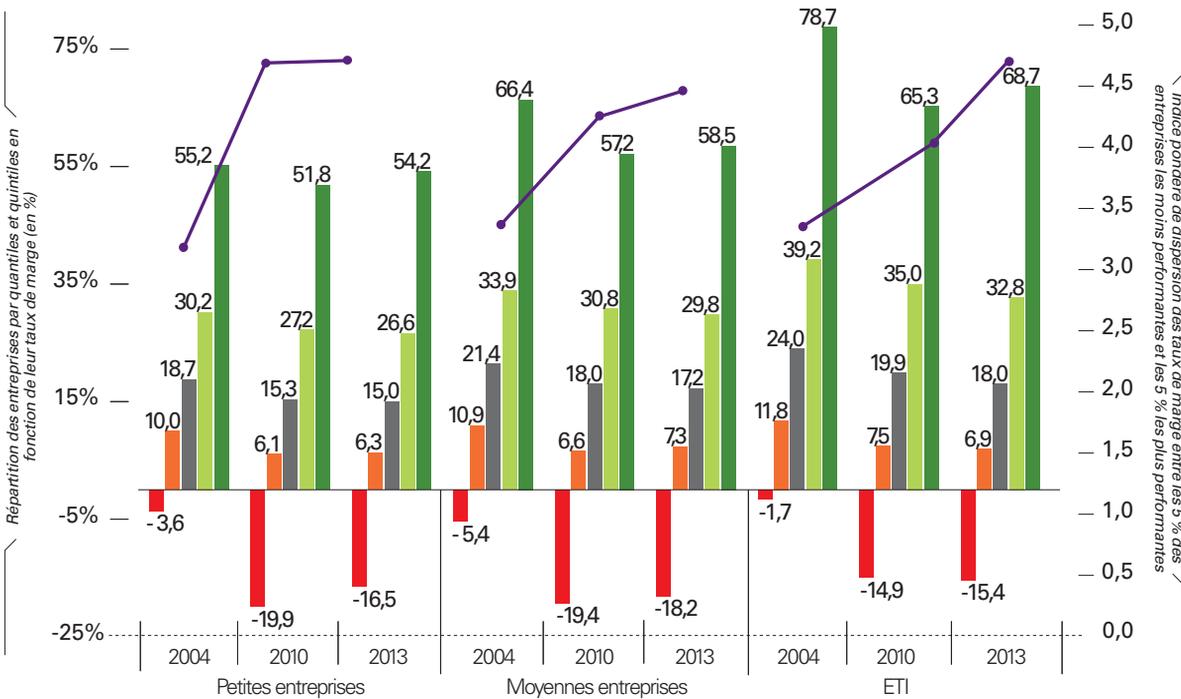
### 1.4 Accentuation des disparités individuelles et montée de l'incertitude

Les entreprises ne sont pas toutes égales face à la crise. Si toutes les tranches de tailles ont connu un recul du taux de marge, celui-ci n'a pas été uniforme. Quelle que soit leur taille, l'écart entre les entreprises dont le taux de marge est élevé et celles pour lesquelles il est faible ou négatif

s'est largement creusé entre 2004 et 2010 et ne s'est pas résorbé en 2013. Cet écart est principalement imputable au recul du taux de marge des 5 % d'entreprises les moins créatrices de valeur. Leur marge a en effet chuté en moyenne de - 5 % en 2004 à - 20 % en 2010, puis s'est à peine redressée à - 17 % en 2013. Les inégalités sont d'autant plus persistantes que les firmes les plus créatrices de valeur n'ont connu qu'une faible dégradation de leur performance.

En 2013, l'écart de distribution est particulièrement important pour les petites entreprises et les ETI, la variabilité des performances étant moins marquée parmi les entreprises moyennes.

Face à cette fragilité durable des entreprises les moins performantes économiquement, la structure financière semble avoir été beaucoup plus protectrice pour les ETI et les ME que pour les PE. Ces dernières ont subi des dispersions plus fortes à partir de 2010 que leurs consœurs de plus grande taille. Cet écart est dû à l'apparition d'un régime à deux vitesses : la structure des capitaux propres au



### La disparité des taux de marge des PME et ETI entre 2004 et 2013 fait apparaître une hétérogénéité accrue des performances individuelles et une fragilité durable des entreprises les moins performantes quelle que soit leur taille

Source : données Experian pH, calculs BPCE L'Observatoire. NB : les tailles des entreprises correspondent à leur tranche d'effectif fixée pour l'année 2010.

#### Taux de marge :

- des entreprises les moins performantes (les 5 % les moins performantes)
- du premier quartile de distribution (les 25 % les moins performantes)
- Médiane des entreprises
- du troisième quartile de distribution (les 25 % les plus performantes)
- des entreprises les plus performantes (les 5 % les plus performantes)
- Indice des écarts de taux de marge entre les entreprises les moins performantes (les 5 %) et les plus performantes (les 5 %)

bilan des petites entreprises est écartelée entre les 5 % d'entreprises en situation de surendettement en 2010 et 2013 (au-delà de 110 % en 2010 puis résorbé à 103,5 % en 2013) et la forte propension à la consolidation des autres PE : 75 % d'entre elles ont augmenté leur part de capitaux propres au bilan entre 2005 et 2013, ce qui a conduit *in fine* à un ratio médian de fonds propres supérieur à celui des ME et des ETI.

Les inégalités de performance au sein des PME et ETI se sont également creusées en huit ans dans la répartition de l'effort d'investissement au détriment des petites entreprises. En 2004, 95 % des entreprises, toutes tailles confondues, ont réalisé un investissement corporel ; en 2012, elles n'étaient que 75 % des petites entreprises et 90 % des moyennes entreprises et des ETI. L'intervalle des efforts d'investissement entre les 5 % des entreprises les moins performantes (en phase de désinvestissement, qu'elles soient PME ou ETI) et les 5 % d'entreprises les plus volontaires s'est accru non seulement entre 2005 et 2010 mais également entre 2010 et 2012, en particulier pour les petites entreprises et les ETI. Par ailleurs, alors que l'investissement médian des petites entreprises chute de 40 %, la baisse est moitié moins importante pour les entreprises moyennes et les ETI (alors que le volume des investissements y est respectivement 10 % et 100 % plus élevé). Pour les 25 % d'entreprises qui investissent le plus, ce sont les entreprises de taille moyenne qui ont le moins réduit leur effort d'investissement entre 2004 et 2012 (- 10 %) par rapport aux petites entreprises (- 25 %) mais également aux ETI (- 20 %).

La crise a davantage touché les entreprises les plus fragiles, même si elle a entamé durablement le niveau de rentabilité des firmes performantes, en particulier des

PME. Ce phénomène est auto-entretenu par la concentration extrême des investissements et l'apparition d'un double régime de structure financière qui sépare les petites entreprises, en surendettement ou en forte consolidation, des plus grandes. En revanche, le choc de dispersion des performances au niveau sectoriel en 2009<sup>6</sup> s'est rapidement résorbé entre 2010 et 2013 avec une concentration au sein des secteurs d'activité autour de la médiane : la rentabilité des entreprises performantes a reculé, et les plus vulnérables ont disparu par un effet de sélection des firmes les plus résilientes.

Ce choc temporaire d'hétérogénéité sectorielle s'est accompagné paradoxalement d'une incertitude grandissante et durable sur les performances individuelles. Les analyses de la crise révèlent, au-delà d'une fragilité accrue des entreprises, un accroissement de l'hétérogénéité des performances des PME et ETI au niveau individuel en termes de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée comme de rentabilité. La variance<sup>7</sup> de la valeur ajoutée est près d'une fois et demie plus grande en 2010-2012

<sup>6</sup> En 2009, il s'est produit une nette hausse de l'écart interquartile de distribution des taux de marge et de la rentabilité économique pour la plupart des secteurs d'activité.

<sup>7</sup> Variance : mesure la dispersion d'un échantillon en calculant les écarts à la moyenne.



CROISSANCE, TAILLE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE



PORTRAIT

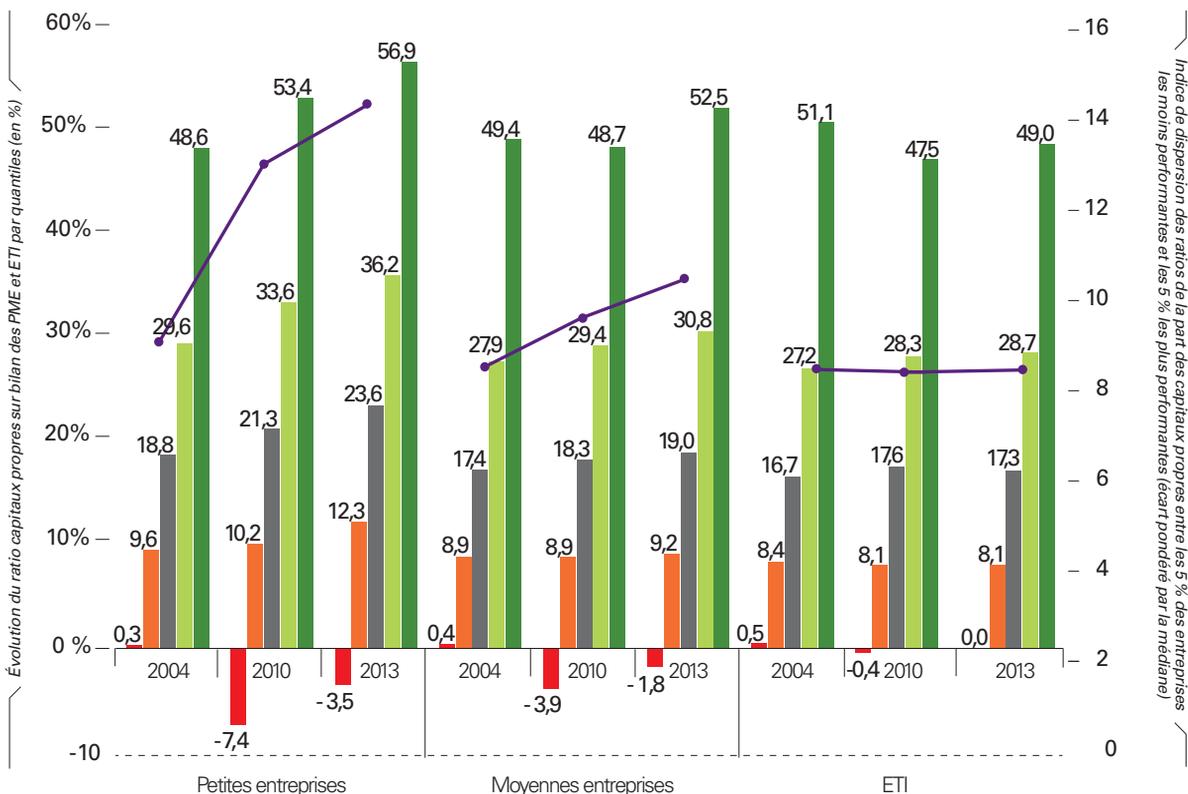
## « L'innovation est un outil pour la croissance »

**P., 57 ans, dirigeant d'une entreprise de fabrication d'équipement de communication, Bretagne**

P. considère qu'il y a « *encore des choses à découvrir* ». Vice-président et directeur R&D de l'entreprise où il a exercé comme ingénieur, puis responsable d'une ligne de produits, il a fait de l'innovation « *un levier pour se différencier et conquérir de nouveaux clients* ». Même lors des quatre années de restructuration et de consolidation financière avec l'appui d'un fonds public, à la suite de la sortie d'un groupe, « *les investissements ont été réorientés sur la R&D* ». Des dépôts de brevets comme « *stratégie défensive* », une dizaine d'embauches pour « *fixer les compétences* », un réseau de partenaires publics et privés avec la co-création d'un laboratoire doivent contribuer à « *transformer [le] business model* ». Car P. considère qu'il « *est temps de se développer et de faire sa place par l'innovation* ». Le relais d'un fonds d'investissement privé pour financer ce développement devrait « *[les] bouger et [les] obliger à prendre plus de risques* ».

## La distribution du poids des capitaux propres au bilan entre 2004 et 2013 fait apparaître un creusement des inégalités de situation d'endettement, en particulier chez les petites entreprises

Source : données Experian pH, calculs BPCE L'Observatoire. NB : les tailles d'entreprises correspondent à leur tranche d'effectif fixée pour l'année 2010.



### Part des capitaux propres au bilan :

- des entreprises les moins performantes (les 5 % les moins performantes)
- du premier quartile de distribution (les 25 % les moins performantes)
- Médiane des entreprises
- du troisième quartile de distribution (les 25 % les plus performantes)
- des entreprises les plus performantes (les 5 % les plus performantes)
- Indice des écarts de capitalisation entre les entreprises les moins performantes (les 5 %) et les plus performantes (les 5 %)

qu'en 2004-2008, la rentabilité économique individuelle des entreprises accuse quant à elle un triplement de la variance<sup>8</sup>.

Ainsi, au-delà de la baisse moyenne de la croissance des ventes et des gains de productivité, la crise de 2008 a été marquée par un accroissement considérable de la

disparité des performances individuelles. S'ajoutant aux inquiétudes liées à la baisse des taux de marge médians, cette incertitude sur les performances idiosyncrasiques, c'est-à-dire individuelles, aléatoires et donc non prévisibles, joue un rôle majeur dans l'appréciation du risque des agents économiques privés comme publics car elle fait apparaître des enjeux de financement et de politiques d'investissement. Cette montée objective de l'incertitude quant aux perspectives et performances individuelles

des firmes permet de mieux comprendre, chez les dirigeants de PME et ETI interrogés lors de l'enquête BPCE-Audirep, la réévaluation, qui pouvait paraître subjective et exagérément pessimiste, du seuil à partir duquel l'entreprise prend un risque vital.

<sup>8</sup> Par construction, la variance associée à la valeur ajoutée et celle associée à la rentabilité économique sont des mesures qui ne peuvent se comparer entre elles, l'une étant issue d'un indicateur en niveau et l'autre d'un ratio.

## 2. DU CYCLE DE VIE NATUREL DES ENTREPRISES À LEUR CROISSANCE STRATÉGIQUE

Au niveau macroéconomique, le parc des PME et ETI ressemble à un bloc systémique orienté par des courants à la fois macroéconomiques et micro-économiques mais à la structure finalement très stable, quelle que soit la catégorie de taille envisagée. Toutefois, comme le montre l'analyse démographique du premier chapitre, ce socle se renouvelle à un rythme élevé de 7 % à 8 % chaque année. Dans cette partie, nous tenterons de montrer que les entreprises, qui semblent agir comme un agent économique cohérent au niveau macroéconomique, présentent des stratégies de croissance différenciées orientées par des effets de cycle qui sont à la fois naturels et stratégiques.

Le suivi sur dix ans des trajectoires de croissance des PME et ETI sur trois indicateurs — la capacité créatrice (valeur ajoutée), la taille (croissance des effectifs) et l'EBITDA<sup>9</sup> — a permis de mettre en lumière des trajectoires de développement différenciées selon les entreprises. En effet, le développement d'une entreprise et l'articulation, comme la hiérarchie, des indicateurs de croissance entre eux et dans le temps semblent déterminés par son environnement conjoncturel mais aussi par son cycle de vie.

### 2.1 De la naissance à la maturité

Les croissances en taille ou en EBITDA découlent toutes deux de la croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise, autrement dit de la vitalité et de la profitabilité de son marché, de sa capacité à en capter une part significative. Si la richesse produite n'est pas suffisante pour entretenir à la fois la

croissance en effectifs et la croissance en actifs, alors un arbitrage se fait entre stratégie de taille et stratégie de valorisation. Dans ce cas, la hiérarchie des indicateurs suit le cycle de vie de l'entreprise. Les entreprises récentes (et plus fréquemment de petite taille) favorisent la croissance des effectifs dans un premier temps. Les entreprises plus anciennes et celles de taille plus importante, qui ont atteint leur taille critique en termes de salariés, privilégient davantage la croissance de l'EBITDA. En effet, les jeunes entreprises sont plus petites et plus rentables que leurs aînées. Afin d'atteindre une taille optimale et de sécuriser leur part de marché, elles vont d'abord chercher à maximiser les économies d'échelle et à croître en effectifs.

La modélisation économétrique des données de croissance de 48 000 PME et ETI françaises entre 2003 et 2013 montre que les jeunes entreprises croissent effectivement plus rapidement que leurs aînées, quelle que soit leur taille. L'ancienneté de l'entreprise, en revanche, impacte négativement son taux de croissance en taille (toutes choses égales par ailleurs, une TPE âgée va croître moins intensément qu'une jeune TPE). L'impact de l'âge de l'entreprise sur sa croissance est donc négatif mais non linéaire quelle que soit sa taille, et il diminue au fur et à mesure que les seuils de 10, 50 et 250 salariés sont franchis. Le coefficient associé à l'âge est de - 0,08 pour les TPE ; il passe à - 0,05 et - 0,03 pour les PME et devient nul pour les ETI. En d'autres termes, la dynamique naturelle des premières années de l'entreprise est d'autant plus efficace que celle-ci est de petite taille ; elle s'érode singulièrement à partir de 50 salariés.

Ce constat nous impose de réfléchir à la question des politiques ciblées sur l'âge<sup>10</sup>. S'il existe clairement un enjeu à la réussite des jeunes entreprises sur leur chemin vers l'atteinte de la taille critique, il convient également de tenir compte du risque



CROISSANCE, TAILLE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

d'effet d'aubaine des avantages concédés à des entreprises qui sont naturellement en situation de forte croissance et de leur probabilité de parvenir *in fine* à une taille moyenne ou intermédiaire. Ces politiques pourraient négliger le développement d'entreprises engagées dans un cycle davantage stratégique, souvent plus âgées, qui doivent dès lors faire un effort d'investissement pour se projeter sur un marché plus vaste mais dont le potentiel de montée en taille est supérieur (*cf. infra*).

Notre modèle montre d'ailleurs une relation non linéaire entre le taux de croissance de l'effectif des entreprises et leur taux de croissance passé (mesuré par l'élasticité de la croissance avec sa valeur en N-1). Le taux de croissance en taille des entreprises de moins de 50 salariés est un indicateur positif de leur croissance en taille à venir, mais son impact est dégressif avec la taille (coefficient de 0,019 pour les TPE et de 0,005 pour les petites entreprises), ce qui confirme que l'élan des premières années ne suffit pas à former des champions au long cours.

<sup>9</sup> L'EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*) se rapproche de l'excédent brut d'exploitation et désigne communément les revenus d'une entreprise avant soustraction des intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations. C'est un premier indicateur des résultats économiques de l'entreprise, de ses cash-flows et de sa capacité d'autofinancement.

<sup>10</sup> « Faire prospérer les PME », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n° 25, octobre 2015.

## 2.2 Le dépassement des seuils et les enjeux du changement de taille

Le rythme de croissance passé ne permet pas de préjuger du taux de croissance à venir. Au contraire, pour les entreprises moyennes, une forte croissance passée des effectifs présage davantage un ralentissement de ce taux dans le futur (avec un coefficient de -0,019). Cette forme d'effet de rattrapage du cycle naturel s'efface une fois que l'on franchit le cap des 250 salariés, où la croissance en taille n'est plus influencée par ses valeurs passées (élasticité nulle) mais davantage par des stratégies de croissance externe, d'investissement innovant ou de développement à l'international. Le passage de ces deux seuils, entre l'inné et l'acquis, le naturel et le stratégique, montre bien où se situe l'enjeu de la montée en taille des entreprises françaises : davantage dans le dépassement d'un premier stade d'économies d'échelle pour saisir de nouvelles perspectives et atteindre une nouvelle taille critique que dans le prolongement continu d'une croissance « naturelle ».

Si les entreprises en hypercroissance sur une période ont une probabilité légèrement supérieure de passer ensuite au statut d'entreprise moyenne, elles ne sont pas plus susceptibles de devenir des ETI que les autres entreprises. En effet, même s'ils sont autoentretenus, les cycles d'hypercroissance sont de courte durée (trois à six ans). En revanche, les entreprises qui deviennent des ETI sont en moyenne en activité depuis vingt et un ans tandis qu'elles dépassent le seuil des 50 salariés au bout de dix-huit ans en moyenne. La faible durée de la phase de croissance explosive est insuffisante pour passer au stade d'ETI et questionne sur l'idée que soutenir les jeunes entreprises pourra favoriser leur passage au stade de PME de taille importante et, *a fortiori*, d'ETI.

Ces résultats font écho à l'analyse démographique conduite au premier chapitre. Celle-ci met en évidence les difficultés spécifiques des PME au franchissement du seuil des 50 salariés et à la transformation en ETI. Les entreprises moyennes éprouvent des difficultés à mener de front la recherche de rentabilité de leurs actifs devenus significatifs, d'une part, et celle de la productivité de leur facteur travail d'autre part. Si ces deux stratégies sont des sources de richesse, elles semblent également freiner les PME dans leur montée en taille. Ce positionnement stratégique indécis conduit à une moindre flexibilité de l'emploi dans cette catégorie de taille. Le renouvellement démographique moins prononcé de ce type d'entreprises en comparaison avec les catégories de taille inférieures, mais aussi supérieures, en atteste. L'approche par le cycle de vie des entreprises fait apparaître, de façon analogue, deux segments de taille « sensibles » pour les PME : le seuil de 50 et celui de 250 salariés.

En effet, les moyennes entreprises subissent une double contrainte. Au-delà du seuil des 50 salariés, le rythme de création d'emplois ralentit car l'effet de rattrapage du cycle de vie vient peser sur les entreprises qui ont atteint une certaine taille et un certain âge. Dans le même temps, chaque point de croissance en taille requiert un sacrifice en EBITDA tout aussi important que pour les entreprises plus petites (les économies d'échelle n'opèrent pas suffisamment). Le choix d'une croissance par effectifs d'abord, puis sur l'EBITDA se traduit, en termes statistiques, par une corrélation négative entre croissance des effectifs et

croissance de l'EBITDA, corrélation qui évolue en fonction de la taille et de l'âge des entreprises. Cela implique que pour croître en taille, il faut renoncer, au moins à court terme, à la rentabilité. Notre modèle économétrique le confirme, la croissance en taille est liée négativement à la croissance en EBITDA (élasticité croisée négative quelle que soit la taille). Ce sacrifice est d'autant plus important que l'entreprise est petite. Ce n'est que lorsque l'entreprise franchit le seuil des 250 salariés que la croissance en effectifs est moitié moins coûteuse en EBITDA (l'élasticité croisée passe de -0,03 pour les PME à -0,015 pour les ETI). D'autant que ni l'âge, ni le taux de croissance passé n'influent sur le taux de croissance futur. Les PME dynamiques qui deviennent des ETI fournissent donc un effort dont le coût en rentabilité est plus élevé dans un premier temps que pour les ETI installées. Cet effet s'estompe heureusement avec le temps à mesure que le taux de croissance des nouvelles ETI s'émancipe de l'âge ou du taux de croissance passé. Par ailleurs, les études académiques<sup>11</sup> menées en France sur la dynamique de la croissance et de l'emploi des ETI montrent que les PME devenues des ETI en 2005 sont certes des entreprises très dynamiques en termes de croissance des effectifs, mais se caractérisent surtout par un parcours spécifique en matière de productivité et de rentabilité. Néanmoins, alors

# 50 et 250 salariés

**Deux seuils de taille sensibles pour les PME françaises tirillées entre une stratégie de taille et une stratégie d'EBITDA.**

<sup>11</sup> *Analyse comparée des caractéristiques des entreprises moyennes et de taille intermédiaire*, D. Carré, N. Levratto, L. Tessier, M. Zouikri, Economix, Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services, janvier 2010.

qu'elles avaient un écart de compétitivité positif flagrant face aux autres PME en 1997, leur productivité médiane en 2007 est en deçà des performances des ETI plus anciennes ou des PME restées PME. Devenir une ETI est donc la récompense d'une bonne performance, mais cela peut se traduire ensuite par un ralentissement momentané de la productivité pour les nouvelles ETI.

Les freins au franchissement du seuil des 50 salariés, comme au passage au statut d'ETI, ne tiennent donc pas seulement au poids de la réglementation – qui, pour autant, devrait être davantage facilitatrice que dissuasive compte tenu des difficultés *a priori* – mais relèvent aussi de contraintes organisationnelles, financières et économiques. En particulier, s'il revient au dirigeant d'optimiser la combinaison de ses moyens de production, il va de soi que le contexte actuel de marges

faibles et d'incertitude élevée a tendance à différer le moment où le dirigeant s'exposera à une dégradation de son EBITDA.

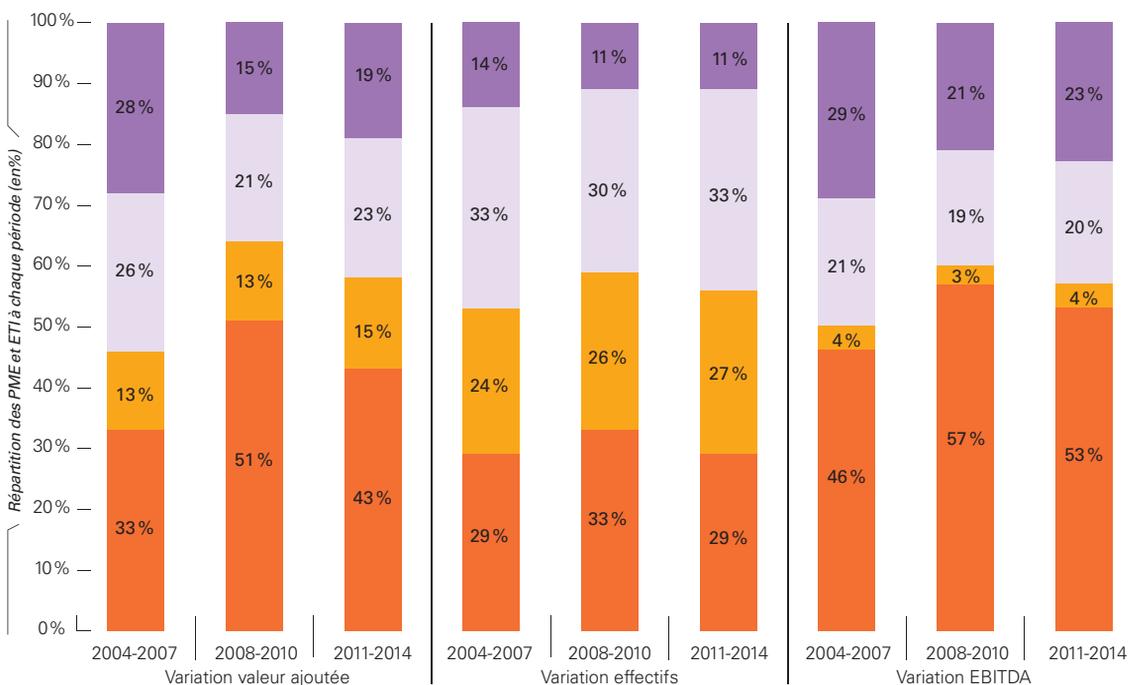
La dynamique de l'entreprise diffère aussi selon les périodes de développement ou de croissance de l'activité. En règle générale, la croissance en effectifs est plus stable que la croissance en EBITDA : la croissance des effectifs est robuste mais visqueuse à la baisse ; celle de l'EBITDA, à l'inverse plus ajustable, est donc plus volatile. Si la croissance se manifeste de manière homogène et se répartit autant sur une croissance de l'EBITDA que sur une croissance des effectifs, la consolidation dans les phases de contraction économique est plus dissociée, et en cas de baisse de la valeur ajoutée, l'ajustement se réalise d'abord en variation d'EBITDA. Le facteur travail étant beaucoup moins ajustable à court et à moyen terme, l'ajustement



CROISSANCE, TAILLE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

se fait sur les marges et la rémunération du capital (politique de décalage de l'investissement de croissance et de renouvellement en période de contraction). Par ailleurs, l'hystérèse<sup>12</sup> à la baisse (mais également à la

<sup>12</sup> Effet d'hystérèse : terme emprunté à la physique désignant la propriété d'un système qui demeure dans un certain état alors que la cause de ce changement d'état a disparu (dans ce cas précis, la croissance).



## Les PME et ETI ont davantage réduit leur marge que leurs effectifs pendant et après la crise

Source : données Experian pH, calculs BPCE L'Observatoire.

### Trajectoire de croissance des PME et ETI sur trois ans :

● contraction      ● stabilité      ● croissance modérée      ● croissance forte

Note de lecture : parmi les PME et ETI existant en 2004 et encore présentes en 2007, 33 % ont connu une contraction de leur valeur ajoutée entre 2004 et 2007 contre 28 % qui ont connu une croissance forte sur la même période.

hausse) des effectifs salariés est bien sûr le reflet d'un marché du travail protecteur et légalement encadré mais également l'image de l'attachement des entreprises pour leur capital humain. En revanche, *a minima* pour les entreprises en hypercroissance, la croissance en effectifs apparaît plus dangereuse pour les entreprises les plus fragiles.

La multiplicité des parcours des entreprises, les disparités de leur environnement et la diversité de leur positionnement dans le cycle de vie ne permettent pas de suivre toutes les catégories d'entreprises dans leur développement selon les stratégies de croissance différenciées qu'elles ont adoptées. L'analyse des seules entreprises en forte croissance, jeunes et moins jeunes, permet de cibler des entreprises en phase à la fois sur leur cycle macroéconomique et sur leur cycle individuel afin de mieux saisir les sources, les forces et les faiblesses d'une hypercroissance.

### 2.3 Entreprises en forte croissance : sur les traces des gazelles... et des girafes

Selon la définition de l'OCDE et d'Eurostat, les « gazelles » sont des entreprises de moins de 5 ans d'âge (à la fin de la période de croissance) qui ont connu une croissance moyenne annuelle supérieure à 20 % pendant une période de trois ans consécutifs, soit 72 % sur trois ans, sur au moins l'un des trois indicateurs suivants : les effectifs, la valeur ajoutée ou l'EBITDA. Il nous a également semblé intéressant d'identifier celles qui grandissent exceptionnellement vite, soit au même rythme que les gazelles, mais étant âgées de plus de 5 ans, nous les avons nommées les « girafes ».

Parmi les entreprises de moins de 5 ans, la part des gazelles se réduit sur la période 2010-2013 : seulement 13,5 % des jeunes PME sont des gazelles contre 23 % en 2007 et 21 % en 2010. Les girafes sont, quant à elles, presque moitié moins nombreuses en proportion en 2013 qu'en 2007 (leur part baisse de 22 % à 13 %). Alors que les gazelles ont le même effectif médian que les autres jeunes PME, les girafes sont en moyenne 10 % à 15 % plus employeuses que les autres PME et ETI. Si l'intensité de la croissance les rassemble, ces deux populations se distinguent l'une de l'autre en ce qui concerne les modalités adoptées. Alors que la stratégie de croissance des gazelles se fait tout autant sur les effectifs que sur l'EBITDA, les girafes, quant à elles, privilégient plutôt une croissance en EBITDA : plus de la moitié d'entre elles ne sont d'ailleurs en forte croissance que sur cet indicateur. Le plus souvent, le critère est exclusif et la croissance s'opère soit *via* l'EBITDA, soit *via* les effectifs, rarement conjointement. En 2013, les gazelles comme les girafes sont moins de 5 % à croître à la fois en effectifs et en EBITDA. En d'autres termes, si la richesse produite n'est pas suffisante pour entretenir à la fois la croissance en effectifs et la croissance en actifs, alors un arbitrage se fait entre stratégie de taille et stratégie de valorisation.

Les gazelles, à plus de 90 % des petites entreprises, étaient très présentes en 2007 dans le secteur de la construction et, dans une moindre mesure, dans les secteurs du commerce et de l'hôtellerie, mais y apparaissent de moins en moins entre 2010 et 2013. Les services rassemblent près de la moitié des gazelles en effectifs (elles sont particulièrement présentes dans les activités scientifiques et techniques et la communication dès 2007) et 40 % des gazelles en EBITDA. Les moyennes entreprises, et surtout les ETI girafes, sont particulièrement représentées dans les services. Les petites girafes (moins de 50 salariés) restent concentrées dans les secteurs de l'industrie et de la construction.

Néanmoins, ces deux secteurs ont vu leur capacité à engendrer des girafes baisser ; ils rassemblaient près de la moitié des girafes en 2007, et seulement 30 % en 2010.

En termes de performance et de structure financière, les gazelles se différencient des autres PME par une productivité salariale et une rentabilité économique et financière plus élevées de 5 à 9 points de pourcentage. Elles sont également moins endettées et optent pour un financement axé sur l'augmentation des capitaux propres plutôt que sur l'endettement financier. Le ratio dettes sur capitaux propres est de 80 % pour les jeunes PME, il se réduit à 70 % pour les gazelles effectifs et à 65 % pour les gazelles EBITDA. Ces dernières disposent d'ailleurs d'une capacité d'autofinancement plus grande et d'un taux de croissance des capitaux propres de plus de 10 points supérieur à celui des autres PME (26 % de croissance contre 15 %). Cela est vérifié en particulier dans le secteur des services d'information et d'administration mais aussi pour les gazelles en EBITDA de l'industrie (13,5 % des gazelles EBITDA en 2013) qui disposent d'un bras de levier bien inférieur aux autres jeunes PME et gazelles en effectifs (77 % contre 90 %).

En revanche, une fois plus âgées, la structure financière des entreprises en croissance explosive en EBITDA redevient peu ou prou identique à celle des autres PME et ETI avec une répartition analogue entre dettes et capitaux propres. Cet effet de rattrapage se traduit par un taux de croissance des capitaux propres inférieur à celui des autres entreprises (7 % contre 10 %).

# “Notre pôle de compétitivité a un rôle d’entraînement des entreprises”

**L**e pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries a été créé en 2006 à l’initiative du conseil départemental de Haute-Savoie, en association avec des acteurs technico-économiques et une centaine de PME et ETI des secteurs de l’usinage de précision et de la mécatronique. Cette démarche a permis de bâtir une vision partagée autour d’un enjeu : passer d’une logique de producteur à une logique de vendeur. Afin de s’engager dans cette voie, deux projets d’innovation technologique ont, en particulier, été menés par le pôle entre 2006 et 2009 : les machines auto-adaptatives et les microcapteurs autonomes communicants. Conduits au sein de PME et ETI de taille importante, ils ont permis d’améliorer leur performance industrielle et d’enrichir leur offre de produits. Les centres techniques sollicités par le pôle ont ensuite accompagné les PME pour diffuser ces innovations en leur sein. Une PME, Félisaz, a, par exemple, développé son produit propre pour optimiser les fixations de skis de randonnée.

Dès les débuts du pôle, le modèle basé sur l’innovation technologique s’est élargi à tous les domaines d’innovation pour répondre aux attentes des PME : financement des investissements, politique d’achat, développement commercial, gestion des compétences... Un processus de labellisation, Mont-Blanc Excellence, permet à une quarantaine d’entreprises de mesurer les progrès réalisés dans les domaines du développement de l’entreprise, de l’innovation, de la performance industrielle, de la gestion des ressources humaines et de la stratégie de réseau. La gouvernance du pôle permet d’identifier les besoins des entreprises et d’y répondre, y compris avec de nouveaux modes d’action plus collectifs (mutualisation). Dans le domaine de la formation, plusieurs milliers d’élèves du secondaire rencontrent chaque année des chefs d’entreprise et des professionnels dans une usine reconstituée à cette occasion. En matière de développement, le groupement Air Mont-Blanc permet de répondre collectivement

aux appels d’offres de donneurs d’ordres de l’aéronautique et de « chasser en meute » à l’international. L’accompagnement des 315 entreprises adhérentes, représentant près de 27 000 emplois et dont 80 % participent à au moins un projet, est une contribution forte du pôle. Au-delà de ses nouveaux services, la première valeur ajoutée du pôle est le réseau entre les entreprises afin de développer les échanges de bonnes pratiques. Des modes d’action plus coopératifs, qui n’existaient pas auparavant, se créent et s’amplifient. Cette logique a probablement contribué à accroître la capacité de résilience de nos entreprises, donc de notre territoire, y compris lors de la dernière crise.

( L’INVITÉ )

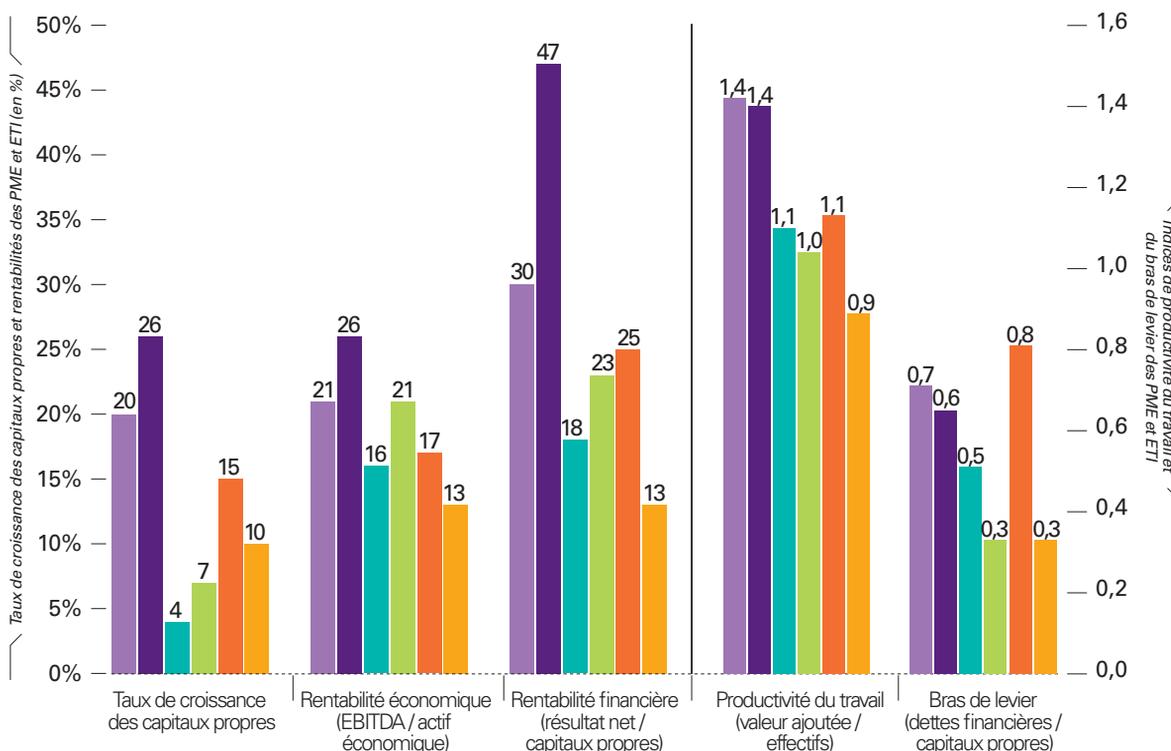
## Jean-Marc André

Directeur général du pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries. Il a exercé différentes responsabilités de recherche et développement et de direction générale dans l’industrie.



## Les gazelles affichent une performance largement supérieure en rentabilité et productivité mais aussi un rythme de capitalisation plus élevé que l'ensemble des PME et ETI

Source : données Experian pH, calculs BPCE L'Observatoire.



### Gazelles

- Entreprises de moins de 5 ans en hypercroissance sur leurs effectifs
- Entreprises de moins de 5 ans en hypercroissance sur leur EBITDA

### Girafes

- Entreprises de plus de 5 ans en hypercroissance sur leurs effectifs
- Entreprises de plus de 5 ans en hypercroissance sur leur EBITDA

### Autres PME et ETI

- de moins de 5 ans
- de plus de 5 ans

Gazelles et girafes conservent toutefois un écart significatif de rentabilité avec les autres PME et ETI, avec un léger avantage des gazelles et girafes en croissance sur l'EBITDA sur les gazelles en croissance sur les effectifs. En effet, pour atteindre plus vite une taille critique, ces dernières ont sacrifié une partie de leur rentabilité économique et financière, grevée par une charge du facteur travail plus lourde, même si elle est en partie compensée par une productivité par employé plus élevée que leurs consœurs en croissance d'EBITDA.

Que deviennent ces entreprises trois, voire six ans après leur cycle d'hypercroissance ? Les gazelles de 2007 ont

subi le choc d'activité de 2009, la contraction de leur marge et, dans une moindre mesure, de leurs effectifs, avec la même intensité que les autres jeunes PME et ce, qu'elles aient choisi de croître exponentiellement en effectifs ou en EBITDA. Entre 2007 et 2010, les trajectoires de croissance des entreprises sont très similaires, voire identiques entre gazelles et jeunes PME. Deux tiers d'entre elles ont vu leurs effectifs croître modérément ou fortement entre 2007 et 2010 contre un tiers se stabiliser ou se contracter. La moitié des jeunes PME a vu son EBITDA croître (et l'autre moitié se contracter) entre 2007 et 2010. En revanche, leur parcours de croissance entre 2010 et

2013 se déroule sous de meilleurs auspices et les ex-gazelles, devenues plus âgées, affichent une proportion plus importante d'entreprises en forte croissance que les autres PME de la cohorte (25 % des gazelles de 2007 sont en forte croissance sur leurs effectifs et leur EBITDA entre 2010 et 2013 contre 20 % des jeunes PME).

À l'aide d'une régression logistique qui mesure statistiquement la probabilité pour une entreprise d'être dans la catégorie des girafes sur la période 2010-2013, on estime que la population des gazelles est un indice significatif de la probabilité d'appartenir à la population des girafes en 2013. Être une gazelle en 2007 double les

chances de devenir une girafe en 2013. Être une gazelle en 2010 multiplie cette probabilité par 4 toutes choses égales par ailleurs ! Pour les girafes, celles qui ont choisi une croissance en effectifs en 2007 ont eu une trajectoire de croissance plus stable et pérenne en 2010 et 2013 que leurs jumelles en croissance sur l'EBITDA. Entre 2007 et 2010, 65 % des girafes EBITDA ont connu une contraction de leur marge contre 50 % des girafes effectifs. En effet, faire le choix d'une croissance dynamique sur l'EBITDA apporte un signal de bonne santé financière et une rentabilité plus forte que la croissance en effectifs, mais cela représente également moins de stabilité car l'indicateur est très procyclique. En revanche, cette plus grande flexibilité permet un ajustement plus rapide qui, en cas de grande fragilité, peut éviter la disparition : le taux de mortalité des girafes en EBITDA entre 2010 et 2013 est significativement plus faible que celui des girafes en effectifs (5,6 % contre 7,6 %).

Cette analyse des gazelles et des girafes nous montre que la croissance passée permet de mettre toutes les chances de son côté pour survivre pendant les périodes de crise mais aussi pour se placer ensuite sur une trajectoire de croissance dynamique : de gazelle devenir girafe. Elle est également un signal de bonne santé économique pouvant débloquent des financements et permettre les investissements nécessaires pour accéder aux débouchés à venir. Néanmoins, la croissance passée n'assure plus systématiquement la croissance future, notamment en période de forte dégradation de l'économie, et fait encourir des risques spécifiques à la stratégie de développement adoptée : instabilité de la performance pour l'EBITDA, fragilisation temporaire de la rentabilité pour les effectifs.

### 3. LES NOUVEAUX HORIZONS DE LA CROISSANCE : DÉPASSER LA QUESTION DE LA TAILLE

L'une des deux trajectoires de performance des entreprises est donc axée sur la montée en taille avec une recherche de productivité et de maximisation des économies d'échelle *via* une croissance plus rapide des effectifs pour atteindre au plus vite une taille optimale et verrouiller une position de force sur un marché porteur. Cette stratégie de la taille, plus fréquente parmi les entreprises jeunes ou changeant d'échelle, est souvent mise en avant dans les discours et les recommandations d'experts au point d'apparaître parfois comme un objectif central des politiques industrielles et « la » réponse idéale à la sous-performance des PME et ETI françaises. La taille a des vertus incontestables : elle réduit la vulnérabilité aux aléas de la conjoncture et du cycle de vie, tout en conférant des marges de manœuvre, notamment pour investir. Pour autant, la croissance n'est pas conditionnée par la taille, parfois même elle la fragilise, et, au fil des ans, le succès mitigé de cette réponse à un « complexe français » récurrent conduit à s'interroger sur sa généralisation. D'autres leviers de croissance existent qui, telles l'innovation ou l'internationalisation, peuvent être déclinés dans le cadre d'écosystèmes entrepreneuriaux<sup>13</sup> au sein desquels la taille devient davantage un aboutissement qu'un moyen.

# 13,5%

**Seulement 13,5 % des jeunes PME sont des gazelles en 2013, contre 23 % en 2007 et 21 % en 2010.**



CROISSANCE, TAILLE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

#### 3.1 La croissance, d'un complexe de taille à une logique d'écosystèmes entrepreneuriaux

Les réflexions sur la croissance des PME et ETI françaises se focalisent bien souvent sur la question de leur taille, notamment en référence à la puissance du modèle allemand, même si cela conduit parfois à occulter les succès des PME italiennes, certes plus petites, mais qui affichent un succès décomplexé à l'international. Par ailleurs, nos analyses par cohortes d'entreprises sur dix années soulignent un véritable paradoxe : autant les passages entre tranches de taille sont nombreux, autant, *in fine*, la structure du parc des PME et ETI demeure relativement stable. La montée en taille de ces dernières se vérifie donc peu, même sur une longue période. Il semble donc très ambitieux, au plan macroéconomique et sociologique, de vouloir modifier rapidement la structure par taille d'un parc dont les disparités doivent beaucoup à des facteurs historiques et géographiques et dont l'équilibre à long terme reste très stable malgré l'ampleur des flux ascendants et descendants entre les catégories d'effectifs.

<sup>13</sup> *Les écosystèmes entrepreneuriaux, rencontre entre entreprise et territoire*, S. Boutillier, N. Levratto et D. Carré, coll. Innovation, entrepreneuriat et gestion, ISTE Editions, novembre 2015.

Certes, la montée en taille est, en termes microéconomiques, particulièrement vertueuse. Elle semble être un gage, dans bien des secteurs, dont celui de l'industrie, de taux de marge plus élevés et d'une stratégie financière plus ouverte à l'endettement et à l'investissement. Elle constitue un levier pour lancer de nouveaux projets et accéder à de nouveaux débouchés sans s'exposer à un risque vital, ce qui est décisif actuellement. Le taux de disparition des PME et ETI, que cette dernière soit liée à une liquidation ou à une fusion-absorption, est très négativement corrélé à la taille des entreprises durant les trois périodes 2004-2007, 2008-2010, 2011-2014. Par ailleurs, les ETI sont plus résilientes face aux chocs conjoncturels et s'affranchissent des contraintes du cycle de vie naturel : leur croissance n'est influencée ni par l'âge, ni par leur rythme de croissance passée.

En revanche, croître en effectifs constitue un exercice délicat qui peut se révéler critique en période d'instabilité des revenus et de volatilité des performances. En effet, lors du franchissement du seuil des 50 salariés et, *a fortiori*, lors du passage en ETI, il implique de renoncer, au moins temporairement, à la sécurité et à la flexibilité qu'offre une rentabilité élevée.

De plus, les moyennes entreprises, de même que les ETI, ne se révèlent pas nécessairement plus dynamiques que les autres. Le suivi du parcours de croissance des PME et ETI sur les trois périodes 2004-2007, 2008-2010 et 2011-2014 montre une exceptionnelle homogénéité de la répartition par taille des firmes entre contraction, stabilité et croissance<sup>14</sup>, ce qui invalide clairement l'idée que la performance de croissance serait liée à la taille. Ainsi, entre 2004 et 2007, 33 % des entreprises encore présentes en 2007 avaient subi une contraction de leur valeur ajoutée avec un écart maximal entre 34 % pour celles de 10 à 19 salariés et 31 % pour celles de 50 à 99 salariés tandis que 28 % ont connu une croissance forte avec un écart de moins d'un point entre les tailles présentant les performances

les plus éloignées. Ces proportions se sont déformées pour la période 2008-2010, avec 51 % d'entités en contraction et 15 % en croissance forte. La déformation a été similaire pour toutes les tailles sans différence majeure qu'il s'agisse de la croissance de la valeur ajoutée, de l'EBITDA ou des effectifs. La période la plus récente reflète bien ce parallélisme de l'évolution de chaque taille : 53 % des entreprises ont connu une contraction et 23 % une croissance forte de l'EBITDA sans qu'aucune taille ne présente un écart supérieur à 3 points avec ces moyennes. Le constat est analogue avec les effectifs malgré un arbitrage plus marqué des grandes ETI en faveur de l'emploi et au détriment de l'EBITDA.

Dès lors, la stratégie de taille, pertinente pour les entreprises engagées dans un changement d'échelle, doit sans doute être nuancée comme objectif général. La focalisation sur la taille demeure-t-elle judicieuse, alors que les dirigeants de PME sont en train de changer de paradigme ou, à tout le moins, se portent vers une stratégie de consolidation par une rationalité partagée ? Ce qui peut apparaître aujourd'hui comme un processus de repli correspond peut-être à une phase transitoire d'ajustement visant à se concentrer davantage sur une compétitivité hors coût (qualité, montée en gamme, adaptabilité...) sans nécessairement prendre le risque de changer de taille. La compétitivité globale d'une entreprise tenant de plus en plus à la qualité des interactions qu'elle entretient avec ses différents partenaires<sup>15</sup>, sa capacité à travailler en réseau pourrait en partie pallier l'effet taille.

Le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux<sup>16</sup>, sur le modèle des pôles de compétitivité par exemple, permettrait d'abord de mieux valoriser le potentiel d'efficacité organisationnelle largement inexploité de la coopération des PME et ETI françaises :

<sup>14</sup> Pour plus d'information sur les critères différenciant les types de croissance, se reporter à la présentation de la méthodologie développée sur le site internet de BPCE L'Observatoire : [www.observatoire.bpce.fr](http://www.observatoire.bpce.fr). Précisons que les chiffreages présentés ici ont également été établis en comparant les tailles au sein d'un secteur donné (industrie, services aux entreprises...) sans remettre en cause le diagnostic d'homogénéité formulé ici.

<sup>15</sup> *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, P. Veltz, Éditions PUF, décembre 2013.

<sup>16</sup> « On peut les définir comme des systèmes d'acteurs hétérogènes interdépendants et en coopération qui fondent une communauté d'intérêt stratégique en partageant des ressources, des compétences et des normes / standards de comportement stratégique. Ils peuvent prendre plusieurs formes (standards technologiques, savoir-faire partagés, visions partagées, règles informelles, etc.). » in *Les écosystèmes entrepreneuriaux, rencontre entre entreprise et territoire*, op. cit.

seulement 32 % d'entre elles disent coopérer au sein d'un réseau selon l'enquête BPCE-Audirep, les relations avec les autres types d'acteurs étant encore moins fréquentes. Ces communautés d'acteurs permettraient ensuite, par le partage de ressources, de contourner la contrainte de la taille, qui fait barrière à l'investissement compte tenu de la faible concentration, et de l'inertie de la structure par taille du parc. Ce faisant, ces écosystèmes permettraient enfin d'activer, plus systématiquement et plus tôt dans le cycle de vie, les deux leviers de croissance que sont l'innovation et l'internationalisation en minimisant la pénalisation de l'effet taille.

### 3.2 Face à l'innovation, l'internationalisation est encore peu répandue

La majeure partie des entreprises françaises investissent en matière d'innovation de manière soutenue et régulière depuis dix ans. D'après nos chiffres, plus de 50 % des petites entreprises, entre 60 % et 65 % des moyennes entreprises et plus de trois ETI sur quatre déclarent engager des dépenses de recherche et développement (R&D) en 2012 et cette proportion est stable dans le temps depuis 2003. Ces entreprises innovantes, concentrées aux trois quarts dans les secteurs de l'industrie et des services aux entreprises, dédient d'ailleurs, depuis dix ans, une part significative et de plus en plus importante de leur investissement brut en R&D. Les petites entreprises consacrent 20 % de leur investissement brut, 21 % pour les moyennes et 26 % pour les ETI contre respectivement 14 %, 18 % et 17 % en 2003. Quelle que soit leur taille, plus de 20 % des PME et ETI françaises dédient plus d'un quart de leur investissement brut annuel aux dépenses de R&D.

Si l'innovation, ou tout du moins l'effort d'investissement en R&D, est largement diffusée chez les PME et ETI, ces dernières sont beaucoup moins nombreuses à réaliser un chiffre d'affaires (CA) en dehors de

leur marché national. En 2013, 45 % des ETI réalisent un chiffre d'affaires à l'export, contre seulement 15 % des petites et 30 % des moyennes entreprises du parc français. Les secteurs qui exportent sont sans surprise l'industrie manufacturière (en continu depuis 2000 avec 20 % du chiffre d'affaires en 2013) et les activités de soutien aux entreprises depuis 2010 (13 % du CA en 2013). L'export semble principalement être une affaire d'ETI industrielles et cet écart se creuse d'autant plus lorsque l'on regarde les entreprises fortement tournées vers l'international. Les entreprises qui réalisent plus d'un quart de leur CA à l'étranger, soit un peu plus d'un quart des ETI, 10 % des moyennes entreprises et seulement 3 % des petites, appartiennent presque exclusivement au secteur de l'industrie (plus de 70 % des moyennes entreprises et des ETI) ou des services aux entreprises (15 % des ETI et 20 % des moyennes entreprises). En outre, la part en nombre des PME exportatrices est en baisse depuis 2003 et cet effet s'accroît pour les plus petites entreprises. En dix ans, dans l'industrie, la part des ETI et des moyennes entreprises exportatrices a baissé en moyenne de 1 point par an alors que les petites entreprises ont vu leur part reculer de 2,5 points par an. Dans les services, deux tendances se dessinent : alors que les ETI sont de plus en plus nombreuses à exporter, en particulier depuis 2009 (37 % en 2003 et 39 % en 2012), les PME exportatrices voient quant à elles leur nombre diminuer de 32 % à 29 % pour les moyennes et de 21 % à 18 % pour les



CROISSANCE, TAILLE ET CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE



PORTRAIT

« **Finalement, la croissance externe, ce n'était pas si compliqué »**

**N., 65 ans, dirigeant d'une entreprise de chaudronnerie et de tuyauterie industrielle, Aquitaine**

N. en était conscient depuis longtemps. Président de l'entreprise qui l'a embauché il y a 40 ans comme technicien d'atelier, il lui semble « difficile avec la mondialisation de rester sur le marché en gardant son seul métier historique ». En 2012, le rachat d'une entreprise a permis de « compléter les compétences et trouver des synergies ». N. cherchait à « vendre un package d'ingénierie depuis l'analyse fonctionnelle jusqu'au démarrage » à des clients présents à l'international. L'entreprise y réalise 25 % du chiffre d'affaires et elle vise d'aller au-delà des 30 %. La création d'une filiale en Afrique a permis de développer l'activité du site de production aquitain. L'opération a également permis d'identifier, puis de dépasser, des « freins à l'activité », tels que la réticence des salariés à s'expatrier. Alors qu'il prépare sa succession, N. est « toujours dans cette démarche de croissance externe » et a fait de l'international « un axe à développer ».

petites entreprises. La forte procyclicité de l'activité à l'international des entreprises induit un biais en faveur des entreprises les plus résilientes et suffisamment grandes pour absorber les chocs conjoncturels. La marge d'export est en effet le premier rempart sacrifié pour conserver un marché extérieur lors d'une crise, d'autant plus qu'elle réagit plus intensément aux chocs macroéconomiques : les phases de repli et d'expansion sont d'amplitude plus marquée (- 12 % en 2009 et + 13,7 % en 2011) <sup>17</sup>.

Selon une enquête de 2015 de Bpifrance<sup>18</sup>, l'internationalisation des ETI se fait majoritairement par une implantation ferme à l'étranger et l'établissement de filiales : 85 % des ETI réalisant le quart de leur chiffre d'affaires à l'international disposent d'au moins une filiale à l'étranger. Cela induit un biais en défaveur des

PME car une implantation suppose une marge de manœuvre financière et la prise en charge de coûts fixes élevés qui doivent être amortis rapidement par une forte économie d'échelle. La structure des PME françaises est moins adaptée à ce type de stratégie. Néanmoins, dans le cas où les PME sont organisées en groupe, les coûts fixes de la découverte et de l'apprentissage d'un marché, voire l'utilisation d'infrastructures de diffusion du produit ou du savoir-faire vendu et de sa publicité à l'étranger, peuvent être mutualisés, optimisés à l'échelle du réseau et donc rentables à l'échelle d'une PME. À l'instar de la stratégie gagnante à l'italienne, qui prône l'internationalisation décomplexée de ses PME par grappes, le fait d'appartenir à un groupe étranger fait grimper de 15 % le volume d'exportation des PME (qui exportent un quart de leur production à l'étranger). L'organisation en groupe constitue à cet égard un indice intéressant des bénéfices à attendre

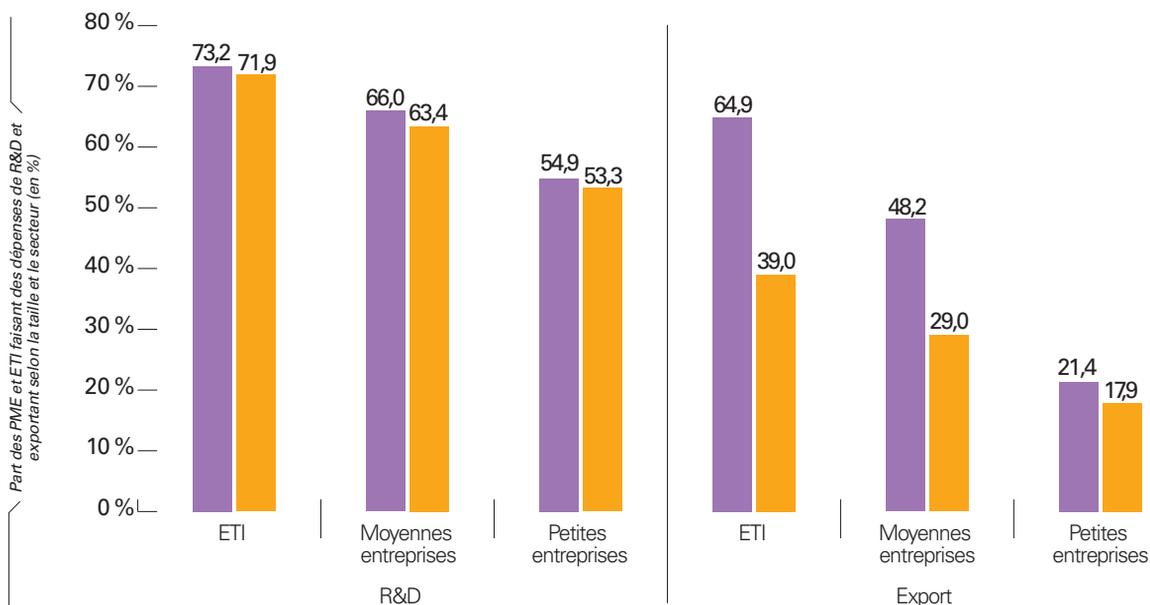
d'une organisation des PME françaises indépendantes en réseau, ou du moins à plusieurs, pour s'internationaliser avec succès.

### 3.3 Innovation plus internationalisation : une stratégie payante ?

Il existe une interdépendance forte entre les performances d'une entreprise, sa taille (et sa structure organisationnelle) et ses résultats à l'international. Les entreprises qui réussissent à l'international, que ce soit au travers de leurs exportations ou d'une implantation à l'étranger, sont

<sup>17</sup> Insee, « Vue d'ensemble – 2012 : une année difficile pour les entreprises, plus particulièrement pour les plus petites ».

<sup>18</sup> Bpifrance Le Lab, enquête ETI 2015.



**La taille est plus explicative de la performance à l'exportation, surtout pour l'industrie, mais se révèle moins discriminante pour l'innovation**

Source : données Experian pH pour l'année 2012, calculs BPCE L'Observatoire.

● Secteur de l'industrie et de la construction en 2012    ● Secteur des services en 2012

## COMMENT MESURER L'EFFORT D'INNOVATION ?

**Du fait des formes multiples qu'elle revêt, l'innovation est difficilement quantifiable au niveau macroéconomique.** Il est cependant possible d'en mesurer une première dimension au travers des dépenses en recherche et développement. Une étude récente \* montre que les PME et les ETI en 2010 ont consacré respectivement 4 et 6,6 milliards d'euros, soit près de 39 % des 27,4 milliards d'euros de dépenses privées de R&D. Plus de la moitié des dépenses des PME et 16 % de celles des ETI relèvent directement d'activités de services (ingénierie, développement informatique...) contre 11 % pour les grandes entreprises. Si ces dernières réalisent toujours la plus grosse partie des dépenses de R&D, les PME font preuve, elles aussi, du plus fort dynamisme. Entre 2008 et 2010, elles ont augmenté leur effort financier de 26 %. Encouragées par les dispositifs publics, notamment le crédit impôt recherche (CIR), elles ont contribué pour plus de 70 % à la croissance des dépenses privées de R&D sur la période contre 20 % pour les ETI et moins de 10 % pour les grandes entreprises.

**Il est également possible d'appréhender une deuxième dimension de l'innovation au travers du dépôt de brevets.** En 2013, les ETI et les PME ont représenté respectivement 7 % et 22 % des demandes de brevets publiées à l'Institut national de la propriété industrielle. Cet effet taille est également perceptible au travers de l'enquête BPCE-Audirep : 42 % des dirigeants d'ETI déclarent avoir déjà déposé au moins un brevet ou une marque contre 24 % des dirigeants de grosses PME et 14 % des petites PME. Si les grandes entreprises restent en proportion les plus grands déposants de brevets (59 %), la part des PME, incitées par des dispositifs tarifaires \*\*, a augmenté de 3 points entre 2007 et 2013 tandis que 64 % des brevets déposés par les ETI et 52 % de ceux déposés par les PME ont fait l'objet d'une extension auprès de l'Office européen des brevets. Ces chiffres doivent être interprétés avec circonspection : beaucoup ne font en effet l'objet d'aucune valorisation, le dépôt ayant une logique purement défensive, « en cas de conflit », tandis que, pour certaines start-up qui évoluent dans un environnement de transparence totale et d'accélération du temps de mise en marché, le dépôt de brevets paraît parfois dépassé.

**Selon un récent rapport de l'OCDE \*\*\*, le stock de capital intellectuel des entreprises est une mesure plus complète de l'innovation car c'est un facteur déterminant de la croissance et des gains de productivité futurs.** Il facilite l'intégration et la diffusion des innovations internes, mais aussi externes, d'une firme à une autre et d'un secteur à un autre. Ce capital intègre les investissements réalisés en R&D, les dépôts de brevets et de propriété intellectuelle, mais aussi la part des capitaux incorporels liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) \*\*\*\* et surtout une mesure de la qualité du management et du savoir-faire organisationnel de l'entreprise. Comme pour l'ensemble des pays de l'OCDE, la France accuse une forte baisse du taux de croissance du capital intellectuel entre 1995 (6 % par an jusqu'en 2000), 2007 (4,2 % par an) et 2010 (2,1 % par an).

**L'innovation mesurée au travers de la R&D et des brevets laisse effectivement de côté ce qui en fait l'essentiel parmi les PME.** L'approche très incrémentale et diversifiée de l'innovation pratiquée par les PME dépasse largement le registre de la recherche technologique et concerne la plupart des fonctions de l'entreprise. Difficilement quantifiable, car elle correspond à une juxtaposition de charges variées, elle pâtit également de cette mesure qui est associée à un coût immédiat et non recouvrable alors qu'elle constitue *de facto* un investissement de compétitivité, voire d'élargissement des débouchés. **Pour le dirigeant, comme pour les différents partenaires de l'entreprise, l'assimilation de ces coûts à un véritable investissement ouvrant droit à amortissement modifierait probablement non seulement l'image mais également la fréquence d'utilisation de l'innovation dans les PME.**

\* Enquête sur les moyens consacrés à la R&D, n° 13.01, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2013.

\*\* Réduction de 50 %, applicable depuis le 1<sup>er</sup> mai 2008 sur les brevets, accordée aux PME et ETI de moins de 1 000 salariés. Près de 80 % des brevets déposés par les PME ont bénéficié d'un tarif réduit.

\*\*\* « *The Future Of Productivity* », OCDE, juillet 2015.

\*\*\*\* Au sein des immobilisations incorporelles, il s'agit notamment de logiciels, procédés informatiques dédiés, bases de données, mais aussi modèles de design et marques.

des firmes déjà performantes, plus grandes en taille que leurs homologues purement domestiques et le plus souvent intégrées à un groupe<sup>19</sup>. Selon Bernard Ganne, directeur de recherche émérite au CNRS et spécialiste en sociologie de l'entreprise et du travail<sup>20</sup>, l'internationalisation permet de maximiser des rentes de savoir-faire et d'avance technologique. Une internationalisation réussie apparaît alors comme la conversion et la mise à profit d'une performance et d'une rente d'innovation nationale déjà acquise et utilisée comme tremplin de lancement.

Respectivement, une expérience à l'international permet parfois d'innover avec succès sur son marché national. Les firmes qui ont davantage investi dans le capital innovant et le travail qualifié ont d'autant plus de chances de convertir leur internationalisation sur le long terme par des gains supplémentaires de productivité. De fait, elles sont exposées aux externalités positives de diffusion des technologies provenant d'un marché élargi, plus intégré et plus ouvert à la mobilité des facteurs stratégiques comme le travail hautement qualifié et les supports high-tech de circulation de l'information.

Les stratégies conjointes d'innovation et d'internationalisation permettent la valorisation de la chaîne globale de valeur des entreprises. Le degré d'ouverture, la mobilité globale des facteurs de production et le stock de capital intellectuel des entreprises génèrent un cercle vertueux entre échange (local, inter-entreprises, public-privé, international) et innovation qui facilite les diffusions d'information.

En ce sens, le degré d'hétérogénéité des firmes d'un même secteur et l'ampleur des disparités sectorielles des entreprises qui coopèrent conditionnent la rapidité de diffusion des innovations entre elles. L'investissement dans un capital intellectuel vaste, intégrant à la fois un niveau suffisant de capital intangible relevant des TIC, une force de travail qualifiée dans la reconnaissance et l'utilisation des nouvelles technologies, et une composante managériale de qualité, garantit souvent l'émergence d'un cercle vertueux. L'accumulation du capital innovant se fait par l'utilisation de connaissances développées en interne mais aussi par une absorption rapide des innovations pouvant venir de l'extérieur. Ces effets croisés, producteurs d'externalités positives, ont une probabilité d'occurrence d'autant plus forte, notamment parmi les acteurs de taille moindre, que la diffusion des échanges est facilitée et valorisée au sein d'organisations dédiées fédérant de nombreux acteurs d'horizons et de statuts différents. C'est précisément la fonction des écosystèmes entrepreneuriaux.

Compte tenu de la stabilité à long terme du parc de PME et ETI et de sa capacité à absorber des chocs d'hétérogénéité individuelle (plus forte volatilité des performances par entreprise) ou de structure (crise économique), les politiques discriminantes (en faveur des ETI ou des jeunes entreprises) visant à transformer la structure du parc pourraient n'avoir qu'une portée limitée et un effet conjoncturel momentané. En revanche, des politiques structurelles et non discriminantes, soit macro-économiques, favorisant la restauration des comptes et limitant l'inhibition à investir ; soit institutionnelles, stimulant conjointement l'innovation, l'export et le travail en réseau, devraient impacter l'ensemble des entreprises et jouer alors à la fois sur le cycle macroéconomique commun et sur le cycle stratégique de chaque entreprise. Même si elles ne sont pas exclusives

de certains choix ciblés, notamment sur les jeunes entreprises innovantes ou sur les PME devenant des ETI, des politiques non discriminantes devraient porter la croissance de l'ensemble des PME et ETI par l'élargissement de leur marché global plutôt que de créer des « outliers » (valeurs isolées) et ainsi promouvoir des entreprises dont la surperformance serait temporaire avant de se replacer à l'équilibre naturel de leur croissance de long terme sans recours spécifique à l'innovation, ni perspective d'internationalisation. Le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux à plus large échelle que les pôles de compétitivité déjà très actifs ouvrirait le champ des possibles à l'ensemble des entreprises qui s'en sentent l'ambition mais qui manquent de moyens. Les PME et ETI, moins limitées par l'effet taille, auraient ainsi davantage de marge pour actionner les leviers de l'innovation et de l'internationalisation mais aussi pour gagner en compétitivité par une optimisation de leurs interactions avec les autres acteurs de leur territoire.

<sup>19</sup> « *International trade and Firm-level Markup : when location and quality matter* », CEPII, sept. 2014.

<sup>20</sup> Retrouvez l'interview de Bernard Ganne en p. 25 et sur le site internet [www.observatoire.bpce.fr](http://www.observatoire.bpce.fr)

# MÉTHODOLOGIE

## 1

### Périmètre de l'étude

Cette étude se concentre sur les PME (au sens des entreprises de 10 à 249 salariés) et les ETI (de 250 à 4 999 salariés) du secteur privé marchand hors secteurs agricole, financier et assurantiel.

Une base de données individuelles a été construite afin de recenser toutes les entreprises ayant appartenu au périmètre de l'étude au moins une année depuis 2004.

Identifiant unique attribué lors de la création de la société et disponible dans de multiples bases de données (Sirene, Altarex, Infolégale, Corpin...), le numéro Siren permet d'agréger des données structurelles (nombre de salariés, secteur d'activité, forme juridique, appartenance à un groupe) et financières (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, EBITDA...) issues de différentes sources.

À chaque année comprise entre 2004 et 2014 correspond donc une base recensant toutes les PME et ETI de l'année en question, avec leurs données structurelles et financières des six années passées et des trois années suivantes lorsqu'elles existent. Par exemple, la base des PME et ETI de l'année 2011 contient les informations de ces entreprises issues des bilans de 2005 à 2014.

En revanche, la base des PME et ETI de l'année 2014 contient certes des données antérieures remontant de 2014 jusqu'en 2008, mais pas de données postérieures à 2014 puisqu'elles n'existaient pas encore lorsque la base a été construite.

Cette approche a notamment permis d'analyser les changements de taille des PME et ETI entre 2004 et 2014.

## 2

### Indicateurs des trajectoires de croissance

Trois indicateurs ont été retenus : la valeur ajoutée (création de richesse), le nombre de salariés (croissance sociale) et l'EBITDA (croissance financière). En tenant compte de la distribution en nombre des PME et ETI, les niveaux des indicateurs (forte ou faible croissance, stabilité, repli modéré et fort) ont été affectés à des seuils fixes pour permettre la comparaison des niveaux de croissance entre plusieurs périodes. Par exemple, les entreprises dont l'EBITDA est en repli sont ainsi plus nombreuses pendant la crise qu'avant celle-ci.

Les seuils fixés pour l'indicateur de croissance des effectifs tiennent compte de la tranche de salariés à laquelle appartient l'entreprise considérée. Les niveaux de croissance d'une TPE et d'une ETI sont ainsi comparables, malgré des ordres de grandeur différents. Par exemple, une PME de 10 à 19 salariés est considérée en forte croissance « sociale » lorsque ses effectifs ont augmenté de 25 % en un an, ou de 40 % en trois ans, alors qu'une entreprise de 100 à 249 salariés est considérée en forte croissance après une progression de 17 % de ses effectifs en un an ou de 32 % en trois ans.

## 3

### Périmètre et dénombrement des entreprises en hypercroissance

La troisième partie de *BPCE L'Observatoire* propose une analyse des cycles de développement des entreprises en hypercroissance sur les trois indicateurs décrits ci-dessus. Ces entreprises, que nous avons par la suite nommées gazelles et girafes, ont fait l'objet d'un dénombrement à partir de la base de données individuelles.

Les gazelles sont des entreprises de moins de 5 ans (à la fin de la période de croissance) qui ont connu durant trois années consécutives une croissance moyenne annuelle supérieure à 20 % sur un indicateur donné (valeur ajoutée, EBITDA ou masse salariale).

Les girafes sont, quant à elles, des entreprises de plus de 5 ans qui ont connu durant trois années consécutives une croissance moyenne annuelle supérieure à 20 % sur un de ces mêmes indicateurs.

## 4

### Construction d'un panel et modélisation dynamique de la croissance des PME et ETI françaises

À partir des données de plus de 150 000 PME et ETI françaises suivies sur dix ans entre 2004 et 2014, *BPCE L'Observatoire* a constitué une base de données inédite et exclusive. Elle rassemble un panel homogène de 48 000 PME et ETI françaises en activité sur l'ensemble de la période et ayant fourni les données sur leurs effectifs, et les principaux indicateurs de structure et de croissance, chaque année, sur une période de dix ans.

*BPCE L'Observatoire* fonde son analyse du cycle de vie des entreprises sur un modèle de croissance qui, grâce à l'estimation en panel par la méthode générale des moments (GMM), rassemble des éléments dynamiques (processus autorégressif) et déterministes (âge, secteur, année, structure de capital et des cash-flows, etc.).

# REPENSER ET RÉINVESTIR LA CROISSANCE



## Un écosystème en profond renouvellement

Au terme de cette étude, le parc de PME et ETI s'apparente finalement à un écosystème d'organismes vivants, pouvant naître et mourir mais aussi se développer et se transformer sous l'effet de leur environnement et de leurs stratégies de survie. Les travaux de *BPCE L'Observatoire* sur la démographie des PME et ETI mettent en évidence l'ampleur des mutations qui animent cet écosystème. Ainsi, depuis 2008, il s'enrichit de 20 % d'entités nouvelles tous les trois ans (par création récente ou TPE devenant une PME) mais il subit, dans le même temps, des pertes à hauteur de 21 % (par disparition ou PME devenant une TPE). Les PME et ETI pérennes<sup>1</sup> n'échappent pas à cette transformation : 23 % d'entre elles sont passées d'une classe d'effectif à une autre<sup>2</sup>. La structure sectorielle s'est également profondément renouvelée. Le nombre d'entreprises de l'industrie manufacturière a baissé d'un quart en dix ans. La construction et surtout les services ont connu quant à eux une croissance à deux chiffres. Cette tendance à la désindustrialisation n'est certes pas propre à la France mais elle a été plus marquée qu'en Allemagne ou en Italie et elle s'est

opérée sans produire un effet de concentration : la taille moyenne des PMI ou la part des ETI ont reflué sur la période.

## Une stabilité paradoxale, une logique malthusienne implicite ?

De façon paradoxale, la résultante de ces changements démographiques et sectoriels est une exceptionnelle stabilité du nombre total et de la structure par taille des PME et ETI françaises. Le nombre des PME et ETI n'a progressé que de 3,7 % de 2003 à 2014. De même, seules les entreprises de 10 à 19 salariés ont vu leur part croître sur la période, principalement au détriment des 20 à 49 salariés, tandis que la part des ETI s'est stabilisée. Même les modalités de renouvellement apparaissent très homogènes sur la décennie : à chaque période triennale, un quart des entrées nouvelles sont des créations

<sup>1</sup> Les entreprises dites pérennes figurent dans le périmètre des PME et ETI à la fois en début et en fin de période analysée.

<sup>2</sup> Six classes de taille ont été retenues pour cet exercice : 10 à 19 salariés, 20 à 49 salariés, 50 à 99 salariés, 100 à 249 salariés, 250 à 499 salariés et 500 à 999 salariés.



et les trois quarts, des montées en taille de TPE, tandis que la moitié des sorties sont des disparitions et l'autre moitié des entités passant sous le seuil des 10 salariés. Les entrées et les sorties évoluent conjointement en période d'expansion, comme de crise, et s'équilibrent peu ou prou avec un solde total n'excédant guère 1 à 2 % de la population. Depuis une décennie, les gains en taille des TPE ou des PME et des ETI pérennes sont certes beaucoup plus fréquents que leurs passages en catégorie inférieure. Cependant, ils sont insuffisants, à la fois globalement et par classe d'effectif, pour dépasser durablement le déficit récurrent des créations sur les disparitions ou, à tout le moins, pour engager un mouvement de concentration vers des entités de plus grande taille. Tout se passe comme si le marché était circonscriit, sans création possible de nouveaux débouchés (par l'innovation, l'exportation...).

### La non-croissance, rationalité individuelle et risque collectif

Cette inertie paradoxale tient certainement en partie au fait que l'écosystème des PME et ETI n'est pas orienté prioritairement vers la croissance. Si 60 % de leurs dirigeants optent pour « une consolidation financière de leur entreprise » plutôt que pour « l'engagement d'investissements afin d'assurer son développement futur », ces résultats d'enquêtes sont confirmés par les travaux empiriques de *BPCE L'Observatoire*. En effet, le comportement financier global des

PME fait apparaître, depuis plus d'une décennie, une tendance à la fragilisation économique par la baisse de la rentabilité<sup>3</sup> à laquelle répond une stratégie de consolidation financière. Certes, la crise a conduit à une rupture durable du rythme de croissance des entreprises, doublée d'une dégradation générale des taux de marge, mais, sur le fond, elle n'a fait qu'accroître un phénomène plus ancien tenant surtout à la fragilité durable des comptes d'exploitation et à la montée de l'incertitude. L'analyse économique des PME et ETI révèle en effet une hétérogénéité croissante, et toujours très élevée après la crise, de leurs performances individuelles. Évaluée par la variance de la valeur ajoutée et de la rentabilité, elle constitue une mesure objective de l'incertitude perçue par les dirigeants<sup>4</sup>. Elle permet de mieux comprendre pourquoi ils réévaluent, d'une façon qui pourrait sembler subjective et pessimiste, le seuil à partir duquel ils estiment que l'entreprise prend un risque vital. Il est donc probable qu'une majorité de PME – ce comportement est moins répandu et prend moins d'ampleur parmi les ETI – aient implicitement opté pour un régime de développement collectivement sous-optimal mais parfaitement rationnel du point de vue du dirigeant. Ce dernier, compte tenu de son âge, de perspectives dégradées et peu prévisibles ou de sa volonté de sécuriser son accès aux financements, privilégie la pérennité et la compétitivité à la croissance et envoie un signal de bonne santé aux apporteurs de capitaux, mais au risque de sous-investir durablement et de limiter le potentiel futur de l'entreprise.

### D'un modèle de croissance quantitative à des stratégies qualitatives

Spontanément, surtout quand il s'agit d'une entreprise, la croissance est assimilée à une nécessité vitale se traduisant par un cercle vertueux d'augmentation de l'activité, des effectifs, des profits... Les travaux de *BPCE L'Observatoire* montrent que les dirigeants de PME et ETI sont en train de changer de paradigme. La logique d'élargissement de leur activité et d'augmentation de leur empreinte sur le marché par l'accumulation de ressources humaines et financières est remise en cause, non seulement par l'avènement d'un nouvel environnement macroéconomique de quasi-stagnation réelle et nominale mais aussi parce qu'elle apparaît moins pertinente pour assurer le développement, voire qu'elle compromet la pérennité de l'entreprise. La croissance quantitative reste *a priori* désirable mais elle n'est plus perçue comme une finalité en soi. Les dirigeants privilégient la recherche plus qualitative et multiforme (qualité,

<sup>3</sup> Notons ici qu'une partie de la dégradation de la rentabilité tient à la volonté de maintien du capital humain des entreprises et que la double préoccupation sociale et économique, de préservation de l'emploi et des compétences, est apparue comme une constante tout au long de ces travaux sur la croissance des PME et ETI.

<sup>4</sup> Quand l'offre et le marché sont matures, l'entreprise n'investit que si l'effort d'équipement peut être rentabilisé par de nouveaux débouchés et elle en sera détournée si les perspectives de marché apparaissent trop limitées ou trop incertaines, le choix étant en partie autoréalisateur à court et à moyen terme.

montée en gamme, innovation...) des conditions assurant à terme la compétitivité, la justesse de l'offre et la notoriété de l'entreprise... sans nécessairement accroître l'activité. La croissance apparaît moins comme le vecteur directeur d'un développement centré sur la taille et davantage comme l'une des conséquences possibles d'une stratégie d'adaptation à un environnement changeant et incertain. À l'échelle individuelle, comme à l'échelle démographique, la transformation de l'entreprise, condition de sa survie, n'implique plus nécessairement la croissance au sens traditionnel du terme.

### **L'aspiration à croître n'a pas disparu**

Cette remise en cause ne signifie pas que l'aspiration à croître a disparu ; elle est soumise à un impératif d'autonomie ou d'adaptation au marché. Certes, notre typologie des attitudes face à la croissance montre que 19 % des PME, « les matures », optent délibérément pour une stabilisation de leur activité, souvent pour préparer une cession-transmission, tandis que 17 %, « les fragiles », sont surtout dans une logique de survie. Pour autant, à un horizon de cinq ans, 63 % des dirigeants expriment des anticipations positives sur le devenir de leur entreprise. La croissance quantitative est le plus souvent conditionnée au rétablissement de la rentabilité et à l'atteinte d'une structure bilancielle garantissant l'indépendance financière (situation acquise pour « les dynamiques » et projetée pour « les attentistes », voire les « volontaires »). Dans d'autres cas,

elle peut constituer l'une des dimensions d'une stratégie d'adaptation à l'environnement, comme l'illustrent « les internationales ».

### **L'enjeu de la taille**

La faible propension à la montée en taille des PME et ETI françaises depuis une décennie est d'autant plus problématique que leur densité est inférieure d'un quart à la moyenne européenne. La sous-représentation en France des entreprises moyennes et des ETI au regard de l'Allemagne est connue et souvent associée au clivage entre un modèle nord-européen à faible densité globale mais à forte concentration en entités de grande taille et le modèle méditerranéen<sup>5</sup>, peu concentré mais où foisonnent les petites structures. Cette lecture occulte un constat plus généralisé : la plupart des pays européens, y compris ceux du Sud et les « nouveaux entrants » dans l'Union européenne, présentent à la fois une densité globale (TPE comprises) équivalente ou supérieure à celle de la France et une densité en PME et ETI nettement plus élevée. Sur ce second critère, notre pays se classe au 23<sup>e</sup> rang sur 25 pays européens renseignés. Or, une grande taille est le gage à la fois de taux de marge plus élevés et d'une stratégie plus ouverte à l'endettement, à l'investissement et à la recherche de nouveaux marchés. Elle constitue aussi un facteur de résilience que la crise a clairement mis en évidence. Enfin, les entreprises moyennes et les ETI, plus ouvertes à l'international et davantage investies dans l'innovation grâce à des

économies d'échelle plus importantes, jouent également un rôle plus significatif dans la compétitivité et le potentiel de croissance du pays. La question de la montée en taille des PME et ETI françaises est donc centrale... mais le rythme de croissance d'une entreprise n'est pas corrélé positivement à son effectif.

### **Croissances « naturelle » et « stratégique », dépasser les seuils critiques**

La croissance des PME et ETI françaises n'est pas un processus uniforme et continu et, selon nos travaux de modélisation du développement des entreprises, elle prend des formes spécifiques selon leur position dans le cycle de vie, leur taille et leur stratégie. Ainsi, les jeunes entreprises, souvent plus petites et plus rentables, grandissent plus rapidement que leurs aînées quelle que soit leur taille. En effet, plus un marché est attractif, plus il est primordial pour une entité récente d'atteindre au plus vite une taille critique qui lui permettra de maximiser ses profits et de sécuriser une part de marché, voire une rente d'innovation. Néanmoins, la relation entre l'âge et la croissance est non linéaire, et la dynamique s'érode singulièrement à partir de 50 salariés. Plus spécifiquement, l'analyse des

<sup>5</sup> La France peut être assimilée à ce modèle car sa faiblesse en entreprises moyennes et de taille intermédiaire s'accompagne d'une forte présence de TPE et surtout d'entreprises sans salarié, sans toutefois que la densité globale du tissu productif français dépasse la moyenne européenne.



« gazelles » et des « girafes »<sup>6</sup> souligne que leur cycle d'hypercroissance ne dure qu'entre trois et six ans, alors que l'âge moyen des entreprises est de 21 ans pour celles qui deviennent des ETI et de 18 ans pour celles qui passent le cap de l'entreprise moyenne. Miser avant tout sur les jeunes entreprises prometteuses pour répondre à l'enjeu de la taille des PME et ETI semble donc en partie illusoire et présente un risque d'effet d'aubaine pour des entités qui sont « naturellement » en croissance. Dès lors, le vrai sujet de la croissance en taille ne se situe-t-il pas au-delà du cycle naturel, chez les entreprises ayant déjà atteint leur taille critique sur un marché local ou régional mais à la fois désireuses de franchir une nouvelle étape et dissuadées par le sacrifice en rentabilité et les risques encourus ? La modélisation économique et l'analyse démographique convergent pour mettre en évidence les difficultés spécifiques des PME au franchissement du seuil des 50 salariés et à la transformation en ETI<sup>7</sup>. Croître en effectifs constitue un exercice délicat, voire critique, en période d'instabilité des revenus et de volatilité des performances car il implique le plus souvent de s'exposer, au moins provisoirement, à une dégradation de

son efficacité économique. Au-delà de la question des seuils sociaux, qui reste entière, cette fragilisation potentielle, à une période où les contraintes bilancielles sont exacerbées, donne une clé pour comprendre les difficultés, voire les réticences, des PME françaises à passer le cap de l'entreprise moyenne ou de l'ETI. Elle montre que la focalisation sur la croissance stratégique est plus pertinente pour répondre à l'enjeu de la taille.

### Réinvestir la croissance

Pour autant, peut-on convertir à marche forcée les PME françaises au modèle des ETI allemandes ? Au-delà de celles qui s'inscrivent déjà dans un changement d'échelle, il semble plus réaliste et davantage porteur à moyen terme de prolonger et d'articuler des politiques structurelles et non discriminantes, à la fois macroéconomiques, favorisant la restauration des comptes et la levée de l'inhibition à investir, et institutionnelles, favorisant l'innovation, l'export et, transversalement, le travail en réseau. En effet, si les PME et les ETI se sont largement engagées, à des degrés divers, dans une démarche d'innovation, elles semblent sous-estimer les effets de la révolution digitale et restent tributaires d'une représentation de l'innovation qui, trop centrée sur les investissements, les brevets et la R&D, ne stimule pas assez l'approche incrémentale, privilégiée par les PME, et dont les coûts sont plutôt des charges. Leur degré d'internationalisation n'a guère progressé en une décennie et cette stratégie demeure cantonnée

à certains profils très spécifiques. Enfin, le fonctionnement en réseau est minoritaire et n'est pas perçu comme un levier de compétitivité. Le développement d'écosystèmes entrepreneuriaux ouvrirait le champ des possibles à l'ensemble des entreprises qui s'en sentent l'ambition mais qui manquent de moyens, notamment du fait d'une taille insuffisante. Ces communautés d'acteurs d'horizons et de statuts différents pourraient en particulier faciliter la diffusion intersectorielle des innovations et créer des environnements plus coopératifs palliant l'effet taille pour développer l'internationalisation. De façon générale, les écosystèmes entrepreneuriaux devraient favoriser l'émergence de gains de compétitivité hors coûts liés à la qualité des interactions entre partenaires ou coopérateurs, sans remettre en cause les stratégies d'adaptation qualitative des entreprises mais en leur donnant les moyens d'élargir leur marché potentiel et de parier à nouveau sur la croissance après une phase de consolidation finalement transitoire. Dans cette perspective, l'exemple des pôles de compétitivité mais aussi l'image de la France auprès des dirigeants de PME et ETI constituent des points d'appui : 57 % d'entre eux considèrent leur implantation dans notre pays comme « un atout pour leur développement », 18 % seulement estiment qu'il s'agit d'un « handicap ». Gageons que « repenser la croissance », c'est aussi la réinvestir.

<sup>6</sup> Entreprises en croissance pendant trois ans et âgées respectivement de moins de 5 ans et de plus de 5 ans.

<sup>7</sup> La croissance externe semble d'ailleurs jouer un rôle plus important dans le changement de taille au-delà de ces deux seuils : elle expliquerait environ la moitié des passages à une taille supérieure contre une contribution moyenne d'environ 36 % aux montées en taille au sein des PME et ETI.

*Nous remercions les dirigeants d'entreprise qui ont participé aux Ateliers de BPCE L'Observatoire en décembre 2014, durant lesquels les premières réflexions ont été échangées : P. Dubuc, cofondateur d'OpenClassrooms, D. Harnist, président de PeGast, V. Hascoët-Garabédian, présidente d'IREA, O. Lenormand, président-directeur général du Groupe SVP, et C. Théry, secrétaire générale de VIDELIO. Merci également à B. Reybier, président-directeur général de Fermob, d'avoir accepté d'apparaître en page 18.*

**BPCE L'Observatoire.** Document réalisé par le Groupe BPCE – direction de la Stratégie (M. Bérard-Andrieu, A. Tourdjman, Y. Benoist-Lucy, L. Le Biavant, D. Leboulenger, T. Le Dret) et direction de la Communication groupe (Y. Messarovitch, S. Baccialone, S. Godquin, C. Olivier). Société anonyme au capital de 155 742 320 euros. **Photos :** Christophe Boulze, Fotolia, Getty Images, Félix Ledru/Picturetank, Greg Gonzalez/BPCE, Tristan Paviot/BPCE, Thomas Gogny/BPCE. **Conception et réalisation :**  **Tél.** 01 55 34 46 00 (réf. OBSV004). **Impression :** Les Éditions de l'Épargne.



## Les auteurs



### **ALAIN TOURDJMAN**

Avec plus de vingt années d'expérience dans l'étude des comportements financiers des ménages et des entreprises (logement, épargne et patrimoine, PME-ETI...), Alain Tourdjman est, au sein du pôle Stratégie dirigé par Marguerite Bérard-Andrieu, le directeur des Études économiques et de la Prospective du Groupe BPCE. Fort de l'expérience de *L'Observatoire Caisse d'Épargne* pendant huit ans, il est à la tête de cette quatrième édition de *BPCE L'Observatoire*.



### **YANN BENOIST-LUCY**

Directeur adjoint au sein de la direction des Études économiques et de la Prospective du Groupe BPCE, Yann Benoist-Lucy est un spécialiste de l'analyse comportementale. À travers des études qualitatives ou quantitatives, il apporte un éclairage sur la relation à la banque, les pratiques de consommation, les choix en matière d'épargne et d'endettement ou le positionnement des enseignes bancaires.



### **DÉBORAH LEBOULLENGER**

Économiste, Déborah Leboulenger contribue aux travaux de la direction des Études économiques et de la Prospective du Groupe BPCE dans les domaines de la microéconomie, de l'énergie et de l'économie bancaire. Co-auteur de *BPCE L'Observatoire 2016*, elle prépare conjointement une thèse sur la consommation des ménages en énergie et les outils de financement de la transition énergétique.



### **THOMAS LE DRET**

Ingénieur à la direction des Études économiques et de la Prospective du Groupe BPCE, Thomas Le Dret est spécialisé dans l'analyse quantitative de données. Il a notamment participé aux analyses des troisième et quatrième éditions de *BPCE L'Observatoire* et à leur déclinaison pour *Les Carnets de BPCE L'Observatoire*. Il contribue en outre aux travaux de suivi d'activité des marchés du groupe.



### **LOÏC LE BIAVANT**

Économiste au sein du Groupe BPCE, Loïc Le Biavant est spécialiste de l'analyse concurrentielle du secteur banque/assurance, ses expériences antérieures dans les moyens de paiement lui apportant une expertise spécifique dans les stratégies de relation des clients à la banque. Il est également professeur associé en économie industrielle à l'université Paris-Sorbonne (Paris IV).



# BPCE L'Observatoire

ÉTUDES DES COMPORTEMENTS FINANCIERS



**LE NOUVEL ÂGE  
DES RETRAITES**  
Aspirations et  
stratégies d'épargne  
NUMÉRO 1 - NOVEMBRE 2010



**QUAND LES PME  
CHANGENT DE MAINS**  
Microscopie et enjeux  
de la cession-transmission  
NUMÉRO 2 - DÉCEMBRE 2011



**TOUTE UNE VIE...**  
Prévoir, aider,  
transmettre dans une  
société de longue vie  
NUMÉRO 3 - JUIN 2013

## LES CARNETS DE BPCE L'Observatoire

LA CESSIION-TRANSMISSION DES PME



DÉCEMBRE 2012



MARS 2014



JUIN 2015

Si vous souhaitez un complément d'informations ou visionner les interviews de nos invités, **retrouvez BPCE L'Observatoire sur le site [www.bpce.fr](http://www.bpce.fr)**



Société anonyme à directoire et conseil  
de surveillance au capital de 155 742 320 euros  
Siège social : 50, avenue Pierre Mendès-France  
75201 Paris Cedex 13  
RCS Paris n° 493 455 042  
Tél. : +33 (0)1 58 40 41 42



PARTENAIRE OLYMPIQUE

