

La Fabrique de l'industrie en partenariat avec

le Collège des Bernardins et L'Usine nouvelle

présente :

Les entretiens de la Fabrique

LES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMEDIAIRE, ACTEURS DE LA RE- INDUSTRIALISATION

AVEC

Yvon GATTAZ président d'ASMEP-ETI

Jean-Yves GILET directeur général du FSI

Elizabeth DUCOTTET PDG de Thuasne et vice-Présidente d'ASMEP-ETI

Pierre DESCHAMPS vice-président de la CCIP

DÉBAT ANIMÉ PAR

Laurent GUEZ directeur de la rédaction de l'Usine nouvelle

Le 4 juillet 2012

EN BREF

D'après une étude réalisée par le FSI (Fonds stratégique d'investissement), la France compte seulement un millier d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) industrielles ou proposant des services à l'industrie, indépendantes de grands Groupes ou de Groupes étrangers. Or, si l'on en croit l'exemple allemand, ce sont ces entreprises qui sont particulièrement porteuses de création d'emplois, d'innovation, d'exportations et, de façon générale, de compétitivité pour l'économie nationale et en particulier pour son industrie.

Yvon Gattaz rappelle que les moyennes entreprises françaises ont longtemps été "escamotées" du paysage économique français en raison de leur confusion avec les petites entreprises dans le sigle PMI-PME, qui s'est imposée depuis la guerre et jusqu'à l'institutionnalisation des ETI en 2008. Peut-être s'y ajoute-t-il le fait qu'en France, la réussite est toujours un peu suspecte et que l'on tend à "préférer" les petites entreprises aux entreprises de croissance ?

Une autre explication tient au fait que 80 % des ETI sont des entreprises patrimoniales et que, selon Jean-Yves Gilet, elles hésitent à ouvrir leur capital, à la fois parce qu'elles redoutent de perdre leur indépendance et parce qu'elles sont réticentes à changer de mode de gouvernance.

Le FSI s'est donné pour mission d'essayer de susciter un "appétit de croissance" parmi les ETI présentant le plus fort potentiel de développement dans les différentes filières, et de leur offrir les moyens financiers de cette croissance à travers des investissements dont la durée est calée sur les cycles de l'industrie considérée.

Élizabeth Ducottet regrette l'image un peu dégradée et obsolète dont pâtissent les ETI, alors qu'il s'agit bien souvent de "champions cachés" mettant en œuvre des technologies sophistiquées et des modes de gouvernance très agiles et efficaces. Le principal atout de leurs concurrentes allemandes est, selon elle, l'environnement fiscal dont bénéficient ces dernières, notamment au moment de la transmission. Avec les lois Dutreil, la France a corrigé le déséquilibre et il ne faudrait surtout pas remettre ces lois en cause si l'on veut assurer la pérennité et le développement des ETI françaises.

Pierre Deschamps insiste sur le fait qu'il faut non seulement renforcer les ETI existantes, mais aider les PME à se développer pour accéder à ce statut, en surmontant trois grands freins : les différents seuils fiscaux et sociaux que la PME doit franchir avant d'atteindre les 250 salariés, et qui gagneraient à être transformés en "pentes", c'est-à-dire à bénéficier d'un délai de plusieurs années pour leur mise en œuvre ; le frein managérial et psychologique qui fait hésiter le patron d'une PME à recruter des cadres de haut niveau et à ouvrir son capital ; et enfin le manque de financements, auquel le FSI ne pourra pas répondre seul.

Sans doute la future Banque publique d'investissement pourra-t-elle contribuer à couvrir également ce besoin, mais elle devra sans doute également prendre un

compte un autre besoin crucial de financement des PME et ETI, le besoin en fonds de roulement. Les nouvelles règles prudentielles rendent en effet les banques encore plus réticentes à couvrir ce besoin qu'à financer les investissements industriels. Or, le taux de marge très dégradé des entreprises françaises limite fortement leur capacité d'autofinancement.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

TABLE RONDE

Laurent Guez

Les ETI (entreprises de taille intermédiaire) se définissent selon trois critères : leur effectif est compris entre 250 et 5 000 salariés ; leur chiffre d'affaires, entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros ; le total de leur bilan, entre 50 millions et 2 milliards d'euros. Ces critères ne font pas forcément l'unanimité. En revanche, tout le monde s'accorde à reconnaître le rôle décisif joué par les ETI dans la création de richesse et d'emplois ainsi que dans l'innovation et les exportations. Le modèle, dans ce domaine comme ailleurs, nous est fourni par l'Allemagne et son fameux Mittelstand, ces entreprises de taille moyenne qui sont les piliers de l'économie et de l'industrie allemande. Devons-nous, en France, imiter ce modèle et pour cela tout particulièrement choyer nos ETI ? Ou faut-il considérer leur émergence et leur développement comme la résultante naturelle d'une bonne politique industrielle et d'une économie dynamique ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous allons tout d'abord entendre Yvon Gattaz, membre de l'Académie des sciences morales et politiques, ancien président du CNPF (ancien nom du MEDEF) entre 1981 et 1986, fondateur du Mouvement des moyennes entreprises ETHIC (Entreprises de taille humaine industrielles et commerciales) en 1976, mais aussi créateur, avec son frère, il y a tout juste 60 ans, de l'entreprise Radiall, une ETI qui est aujourd'hui l'un de nos champions dans le secteur de l'électronique et qui est connue dans le monde entier pour ses produits high tech. C'est également en tant que Président d'ASMEP-ETI (Association des moyennes entreprises patrimoniales – entreprises de taille intermédiaire) que nous avons invité Yvon Gattaz et lui avons demandé de nous raconter les péripéties de l'émergence des ETI.

1

« L'insecte qui n'existait pas »

Yvon Gattaz

Contrairement à la naissance du Printemps sur le tableau peint par Botticelli et conservé au musée des Offices à Florence, la naissance des ETI ne s'est pas faite dans la joie ni dans la gloire. Ce fut une longue et mystérieuse aventure.

L'histoire commence en 1936, au moment du Front populaire et de la signature des accords de Matignon par la CNPF, à l'époque Confédération nationale de la production française. Les plus petites entreprises industrielles s'opposèrent violemment à ces accords, qui instauraient les congés payés et augmentaient significativement les salaires. Quelques petits fabricants d'instruments de musique se coalisèrent contre la CNPF dans une sorte de schisme patronal. Ils se réunirent dans un local indépendant, au 73 boulevard Hausmann, et décidèrent de créer un club et de se doter d'un nom et d'un sigle.

Ils commencèrent par écarter le nom de "Petites industries" qui aurait donné le sigle P.I., source de confusion. L'un des participants ayant fait remarquer que les sigles à trois pieds étaient plus solides que ceux à deux pieds, l'accord fut unanime pour un sigle à trois lettres, mais

quelle serait la troisième ? C'est là que commence notre mystère : quelqu'un proposa la lettre M en expliquant qu'elle pourrait éventuellement signifier "moyenne", même si, à l'époque, l'expression "moyennes industries" n'existait pas et n'avait aucune consistance. Cette solution fut adoptée et le sigle PMI connut d'emblée un grand succès. En 1943, Jean Bichelone, ministre de l'Industrie, le trouva incomplet car « il ne tenait pas compte du commerce ». Il transforma alors PMI en PME. La même année, Bichelone créa la fameuse Lettre des PME et fit appel pour la diriger à un docteur en droit, Léon Gingembre. Celui-ci se passionna pour les PME et fonda en 1944 la Confédération générale des PME.

C'est ainsi que la lettre M, adoptée par hasard, perdura et jeta la confusion dans la classification des entreprises françaises. Les autres pays modernes ont généralement opté pour trois grandes catégories d'entreprises : small, medium et big size. La France a confondu, à travers le sigle PME, les catégories small et medium, ce qui a eu pour résultat pratique d'escamoter la notion d'entreprise moyenne.

En effet, nous, les Français, sommes ainsi faits que nous n'avons d'estime que pour ce qui est officiellement et distinctement catalogué. J'ai souvent raconté l'histoire de mon professeur de sciences naturelles au collège de Bourgoin, M. Bouteille. Il nous demandait de lui apporter des insectes puis cherchait leur nom scientifique dans ses gros livres. Lorsqu'il ne trouvait pas leur nom, il nous rendait l'insecte avec cette sentence définitive : « Cet insecte n'existe pas », ce qui nous plongeait dans un abîme de perplexité.

Faute d'être clairement répertoriée, la moyenne entreprise a été en France, pendant des décennies, « l'insecte qui n'existait pas ». Elle stagnait dans un no man's land tragique, une sorte de terra incognita sur la carte économique de la France.

2 Une raison de fond

Le positionnement ambigu de la lettre M dans le sigle PME n'explique sans doute pas tout. Peut-être l'escamotage durable des moyennes entreprises trouve-t-il aussi son origine dans l'affection préférentielle et affichée des Français pour les petits, les fragiles, les oursons implorants dont la survie nécessite qu'ils soient placés sous la tente à oxygène gouvernementale. Nos concitoyens n'éprouvent pas spontanément d'admiration pour la réussite d'une entreprise, plus souvent suspecte qu'enviée.

La plupart des chefs d'entreprises semblent pourtant avoir compris les quatre impératifs de la croissance pour une entreprise. Le premier est d'ordre biologique : l'entreprise est un être vivant qui, s'il ne croît pas, décroît vers sa disparition. Le deuxième impératif est psychologique : on ne peut animer une équipe qu'avec des projets de croissance. Le troisième est managérial : la croissance efface la plupart des erreurs de gestion ; grâce à elle, le surinvestissement, les sureffectifs, les surstocks ou encore le surendettement deviennent des anticipations géniales. Le dernier impératif est d'ordre financier : la croissance de l'entreprise se réalise souvent avec des effectifs et des investissements insuffisants, ce qui génère des sur-bénéfices qui rendent la croissance auto-accélétratrice.

3

La laborieuse émergence des moyennes entreprises

Après la guerre, nous avons été quelques aventuriers à créer des entreprises à partir de zéro tout en refusant de les appeler PME. Nous pensions, en toute simplicité, qu'il s'agissait d'entreprises de croissance et qu'elles quitteraient rapidement la taille PE (petite entreprise) pour passer à la taille ME (moyenne entreprise). Nous ne voulions pas nous empêtrer dans le sigle PME, trop ambigu.

De leur côté, les entreprises artisanales de zéro à dix salariés contestaient également l'appellation PME et revendiquaient ce qui allait devenir le sigle TPE (très petites entreprises). La CGPME, voyant qu'elle perdait des troupes par le bas, souhaitait d'autant plus conserver en son sein les entreprises de taille plus importante, qui étaient aussi les plus dynamiques et les plus innovatrices.

En 1976, j'ai créé le Mouvement des moyennes entreprises ETHIC (Entreprises de taille humaine industrielles et commerciales). C'était la première fois qu'apparaissait l'expression « moyennes entreprises » séparément de « petites entreprises ». On aurait pu croire que le combat était gagné, mais malgré les promesses successives de Raymond Barre, François Mitterrand et Jacques Chirac, nos demandes de reconnaissance institutionnelle restèrent longtemps sans effet.

En 1995, nous avons créé l'Association des moyennes entreprises patrimoniales (ASMEP), avec un objectif précis, obtenir l'abaissement des barrières fiscales qui, depuis 1983, interdisaient la transmission et par conséquent la pérennité des moyennes entreprises patrimoniales. Il faut rappeler que seules les moyennes entreprises avaient été affectées par le doublement des droits de succession qui avait porté à 40% le taux marginal en ligne directe. Les grandes entreprises étaient épargnées par cette mesure grâce à la dispersion de leur capital. Les plus petites bénéficiaient d'un taux plus bas (car progressif) et d'une assiette étroite, ce qui conduisait souvent à des droits de succession compatibles avec les économies d'une famille. Les moyennes entreprises, en revanche, étaient imposées avec un taux maximum et une assiette large, ce qui les condamnait généralement à être cédées, souvent à des groupes étrangers. C'est ce qui explique l'hémorragie dramatique des moyennes entreprises patrimoniales à laquelle on a assisté pendant 18 ans, de 1983 à 2001, jusqu'à ce qu'ASMEP obtienne, à travers les lois Dutreil, un abattement de 50 % en 2001, puis de 75 % en 2003, en échange de l'engagement à conserver les titres.

Nous espérons que le nouveau gouvernement ne touchera pas à ces lois, sans quoi l'on peut craindre une reprise de cette hémorragie, qui est en partie responsable du faible nombre d'ETI en France.

4

L'institutionnalisation

Le 5 mars 2008, le Président de la République accepta de présider les Entretiens d'ASMEP au Sénat et s'engagea, à cette occasion, à faire reconnaître en France la catégorie des entreprises de taille intermédiaire. Cette institutionnalisation fut acquise le 4 août 2008, avec l'adoption de la LME (Loi de modernisation économique) qui fixa les critères de taille rappelés tout à l'heure par Laurent Guez.

Pour la petite histoire, l'adjectif intermédiaire nous a été proposé (vigoureusement) quelques minutes seulement avant le débat parlementaire. Le sigle que nous avons choisi, ETM (Entreprises de taille moyenne), risquait, nous a-t-on expliqué, de « créer une confusion avec le M de PME ».

Après cette officialisation, notre association est devenue ASMEP-ETI, le syndicat officiel des entreprises de taille intermédiaire.

5 Quelques handicaps

Je finirai en évoquant les atouts et les handicaps des ETI.

Leur handicap le plus important est la méconnaissance persistante dont elles souffrent de la part du grand public et parfois même des pouvoirs publics. Le sigle PME est tellement populaire que les ETI sont parfois désignées par le barbarisme de « grosse PME », qui signifie littéralement « grosse petite et moyenne entreprise ».

Un autre handicap vient du fait que l'adjectif intermédiaire peut laisser penser que ces entreprises représentent un stade transitoire entre PME et grandes entreprises. Or, il n'en est rien : l'ETI est la taille adulte d'une entreprise qui a réussi ; elle est d'une parfaite stabilité.

Chacun sait que les grands groupes résultent plus souvent de montages financiers que d'une croissance biologique.

Un troisième handicap est la confusion fréquente qu'on observe entre ETI et grandes entreprises. Elles sont pourtant de nature très différente. En particulier, la communication interne d'une entreprise variant comme le carré de ses effectifs, elle constitue un obstacle naturel au gigantisme verticalisé. Les grands groupes sont d'ailleurs obligés de se morceler en filiales rassemblées en réseau pour que leur communication reste active et humaine. Autre différence, les dirigeants des grandes entreprises prétendent savoir « gérer la complexité », alors que nous, patrons d'ETI, sommes censés nous contenter de « gérer les incertitudes ». En revanche, les ETI, comme les grands groupes, sont aujourd'hui totalement informatisées et appliquent la maxime selon laquelle « Autrefois on travaillait avec ferveur, aujourd'hui on travaille avec serveur ».

6 De nombreux atouts

En dépit de ces quelques handicaps, les atouts des ETI sont très nombreux.

Le premier est la place considérable qu'elles tiennent dans l'économie française. Elles représentent 23 % de l'emploi salarié, 25 % de la valeur ajoutée et 33 % des exportations, ce dernier chiffre s'expliquant par le fait que les grandes entreprises ne sont pas toujours exportatrices dans la mesure où elles disposent d'établissements à l'étranger. Une donnée beaucoup moins connue est que les ETI représentent, en nombre, 61 % des entreprises cotées en bourse. Enfin, 41 % des ETI sont des entreprises industrielles, proportion bien supérieure à celle qu'on trouve dans les trois autres catégories (TPE, PME et GE).

Un autre atout des ETI est qu'elles sont suffisamment grandes pour pouvoir se doter d'une organisation comparable à celles des GE, mais suffisamment petites pour rester souples, adaptables et réactives.

Enfin, 80 % des ETI sont patrimoniales, catégorie qui recouvre les entreprises personnelles, les entreprises familiales stricto sensu et les entreprises d'associés non parents, et ce statut offre en lui-même de nombreux atouts. Certes, cette catégorie d'entreprises a été durement critiquée par les auteurs anglo-saxons A. Berle et G. Means (*The Modern Corporation and Private Property*, 1932), puis par J. Burnham (*L'ère des organisateurs*, 1941), puis par J. K. Galbraith en 1964. Tous ces auteurs cherchaient à démontrer que l'avoir et le savoir étaient incompatibles et que les propriétaires actionnaires ne pouvaient avoir la prétention de diriger eux-mêmes les entreprises qu'ils possédaient. Mais le rapport Cadbury en 1992 et, en France, le rapport Viénot sur la corporate governance (1995) ont amorcé la réhabilitation des actionnaires et de leur légitimité à diriger eux-mêmes leur entreprise. En 1995, les professeurs Allouche et Amann publièrent *Le retour triomphant du capitalisme familial*, qui démontra les performances des entreprises patrimoniales sur de très nombreux critères : meilleure rentabilité générale, meilleure productivité du capital investi, taux d'endettement plus faible, taux de valeur ajoutée plus élevé, capacité d'autofinancement plus forte, stratégie générale du long terme bien éloignée du court-termisme financier, culture maison souvent assimilable à une éthique d'entreprise, moins de licenciements, davantage de dépenses de formation, une stabilité géographique qui fait souvent la richesse d'une région.

Ces différents atouts vont maintenant être développés et illustrés par Élisabeth Ducottet et Pierre Deschamps, efficaces présidents de dynamiques ETI, et par Jean-Yves Gilet, président du FSI qui a réalisé une superbe étude sur les moyennes entreprises. Après la « genèse des ETI », place maintenant à la « jeunesse des ETI » !

Un millier d'ETI en France

Laurent Guez

Jean-Yves Gilet, vous avez commencé votre carrière au ministère de l'Industrie, puis vous avez rejoint en 1991 Usinor Sacilor, devenu depuis Arcelor Mittal. En 2010, vous êtes devenu directeur général du FSI (Fonds stratégique d'investissement), un fonds souverain destiné à apporter des financements aux entreprises qui contribuent à la compétitivité de la France. Le FSI vient de réaliser une importante étude sur les ETI : quelles en sont les principales conclusions ?

Jean-Yves Gilet

Cette étude, qui vient d'être publiée dans la série des Cahiers du FSI, montre que les ETI réinvestissent 24 % de leur valeur ajoutée, contre 20 % pour les grandes entreprises et 16 % pour les PME. Elles constituent à ce titre un maillon essentiel pour la compétitivité française et pour l'emploi, et donc une cible stratégique pour le FSI, dont la mission est de contribuer à la compétitivité et à l'emploi au travers d'investissements dans des projets de croissance et de consolidation.

Malheureusement, la France compte deux fois moins d'ETI que l'Allemagne. L'INSEE en recense 4 600, mais lorsqu'on retire de ce décompte les filiales des grands groupes français

ou étrangers ainsi que les entreprises de secteurs comme les services financiers, le tourisme ou l'immobilier, qui ne font pas partie de notre champ, on ne trouve qu'un millier d'ETI industrielles ou proposant des services à l'industrie, ce qui est extrêmement peu.

En revanche, nous avons été agréablement surpris de découvrir parmi ces entreprises beaucoup de "champions cachés" faisant preuve d'un étonnant dynamisme industriel. Certaines sont d'ores et déjà entrées dans une logique d'internationalisation et sont en train de se positionner sur les marchés mondiaux. Je pense, par exemple, à De Dietrich Process System, qui se développe énormément en Chine.

Un grand nombre des ETI françaises sont des entreprises familiales ou patrimoniales. Ce qualificatif s'applique aux entreprises qui ont déjà ouvert un peu leur capital, mais beaucoup d'entreprises familiales hésitent à le faire : elles redoutent de perdre leur indépendance et sont réticentes à changer de mode de gouvernance. Elles préfèrent souvent limiter leur croissance et l'adapter à leur capacité d'autofinancement et à un endettement raisonnable.

8 La démarche du FSI

La mission du FSI consiste à essayer de donner envie à ces entreprises de se développer et à leur offrir les moyens financiers de cette croissance.

Parmi le millier d'ETI que nous avons recensées, nous avons cherché à identifier les leaders dans les différents secteurs industriels (numérique, automobile, aéronautique, ferroviaire, nucléaire, énergie, sciences de la vie, santé...). Nous avons ainsi sélectionné 300 entreprises à fort potentiel, avec lesquelles nous entrons en contact.

Notre approche est différente de celle des investisseurs classiques, d'abord parce que nous proposons un partenariat de long terme, comme en témoigne le patron d'une des entreprises que nous avons financées : « J'ai perçu le FSI comme un actionnaire stable qui n'allait pas 'tout péter' au bout de cinq ans ».

Nous cherchons par ailleurs à développer une compréhension fine des fondamentaux et des facteurs de croissance de l'entreprise et, au travers d'études filières, du secteur dans lequel elle opère. Ceci peut nous amener à investir dans plusieurs entreprises du même secteur pour que l'ensemble de la filière puisse se développer, ou au contraire à faciliter une consolidation entre plusieurs entreprises. Depuis sa création, le FSI a réalisé 4,4 milliards d'euros d'investissements directs, dont 2,8 concentrés sur trois secteurs : le numérique (1,2 milliard), l'énergie (1 milliard) et l'automobile et les transports (500 millions).

Enfin, nous apportons un accompagnement stratégique et financier, un partenariat de confiance, aux entreprises dans lesquelles nous investissons, ce qui est généralement apprécié car les patrons d'ETI se sentent souvent un peu seuls à la tête de leur entreprise. Cela se traduit par la désignation d'un administrateur qui pourra, de par son expérience, apporter à l'entreprise sa connaissance du secteur concerné, son savoir-faire pour le développement à l'international ou encore sa compétence pour adapter la gouvernance aux nouvelles règles induites par l'ouverture du capital. Pour les entreprises de petite taille, cet accompagnement prendra la forme de cycles de formation et d'information, ce qui permettra de surcroît au chef d'entreprise de s'inscrire dans un réseau et d'échanger avec d'autres.

Notre offre est généralement appréciée par les dirigeants d'ETI, même s'il leur faut parfois un peu de temps pour s'y engager. Récemment, par exemple, nous avons contacté la société Gorgé et nous avons demandé à son dirigeant, Raphaël Gorgé, s'il avait un projet nécessitant des financements. Il nous a reçus très poliment mais a décliné notre offre. Deux mois plus tard, il faisait appel à nous et au bout de quelques semaines nous avons investi dans son entreprise. Son "appétit de croissance" avait trouvé dans notre discussion la possibilité de s'exprimer. Il arrive ainsi que le FSI serve "d'ouvre-boîte" pour permettre à l'entreprise de prendre conscience que se doter d'un ou de plusieurs partenaires peut constituer une opportunité pour son développement. Nous jouons à cet égard un rôle pédagogique.

9 Pour un écosystème à l'allemande

Je viens de me rendre en Allemagne pour essayer de comprendre comment s'opère le financement des entreprises au niveau des Länder, car c'est à ce niveau qu'interviennent les financements et non au niveau fédéral. Les entreprises du Mittelstand sont assez différentes de nos ETI. Ce sont essentiellement des entreprises familiales, mais elles comptent parfois plusieurs dizaines de milliers de salariés. Elles bénéficient d'un écosystème de proximité extrêmement riche et d'un accompagnement aussi bien en matière de formation que de recherche. Lorsqu'elles veulent investir, elles peuvent s'adresser à leur Hausbank ("banque maison") qui les suit de longue date où elles trouveront des financements, publics et privés, sur le long terme. Nous nous inspirons de ce modèle pour essayer de mettre en place des relations de longue durée avec les entreprises financées par le FSI.

10 Une jeune ETI de 160 ans

Laurent Guez

Élizabeth Ducottet, vous êtes PDG de Thuasne après avoir été orthophoniste et psychologue puis avoir travaillé pour le groupe Chambre de commerce de Paris. Vous représentez la cinquième génération des dirigeants de Thuasne, entreprise vieille de 160 ans. C'est d'autant plus remarquable que cette société opère dans le secteur du textile, mais à vrai dire dans un textile un peu particulier, puisque votre entreprise est spécialisée dans les textiles à usage médicaux ou sportifs. On dit qu'en France, les PME ont du mal à devenir des ETI, et que les ETI sont rachetées prématurément par les grands groupes. Comment expliquez-vous la longévité de Thuasne ?

Élizabeth Ducottet

Dans une famille comme la nôtre existe une obligation qui est quasiment de l'ordre de la "nécessité" au sens philosophique du terme : celle de transmettre l'entreprise pour en assurer la pérennité. Ceci n'est possible qu'à condition de refonder l'entreprise à chaque génération et de faire évoluer en permanence son modèle d'affaires. À chaque génération de faire preuve d'imagination en fonction des personnalités, des moyens, de l'environnement. Ces dernières années, le développement de Thuasne s'est fortement accéléré, avec notamment une internationalisation très importante. Depuis 1990, nous avons pratiquement créé ou racheté une

filiale chaque année. Nous possédons aujourd'hui quatre usines à Saint-Étienne, une dans l'Isère, trois en Allemagne, une en Roumanie, une en Californie et une en Inde.

11

Une image qui ne correspond pas à la réalité

Les ETI souffrent souvent d'une représentation un peu dégradée et obsolète. Comme l'a dit Jean-Yves Gilet, ce sont souvent des « champions cachés » dont on méconnaît la modernité industrielle. C'est particulièrement vrai dans le secteur du textile, dont l'image désuète ne correspond pas à la réalité. L'industrie dans laquelle nous opérons est extrêmement moderne et nécessite des investissements très importants. C'est aussi une industrie très innovante : nous déposons chaque année deux ou trois brevets et nous venons par exemple d'en déposer un au niveau mondial pour des applications sur une pathologie liée aux troubles du lymphatique. C'est une belle performance pour les textiles de Saint-Étienne ! Quand des visiteurs poussent la porte de nos usines, ils s'attendent à voir des rangées de machines à coudre ; ils découvrent des machines électroniques de tricotage et de tissage extrêmement sophistiquées. Il faudrait casser cette image d'entreprises tournées vers le passé : les ETI sont véritablement des entreprises contemporaines.

Il est vrai, cela dit, qu'elles se montrent souvent un peu trop discrètes. Elles bénéficient d'une grande notoriété sur le plan local, car elles représentent une capacité d'emploi reconnue, mais cela ne va généralement pas au-delà et elles ne font pas beaucoup d'efforts de communication externe.

Les ETI se caractérisent pourtant par deux grandes qualités. La première est la frugalité : les patrons d'ETI ont généralement l'habitude de gérer de façon très serrée et de bien maîtriser leurs coûts, ce qui leur permet de créer une valeur ajoutée importante. La deuxième est l'agilité : la taille d'une ETI lui permet d'adopter des organigrammes très plats et une organisation du travail en mode projet ou avec des méthodes de travail en équipe très dynamiques et offensives. C'est cette agilité qui nous a permis de surmonter les crises successives, et notamment la dernière, sans trop en souffrir.

12

Les atouts des ETI allemandes

Laurent Guez

Tout le monde connaît la formule allemande « Heureux comme Dieu en France ». Votre rêve pour votre entreprise serait-il de disposer d'un écosystème à l'allemande, ou bien s'agit-il d'un cliché ?

Élizabeth Ducottet

Le premier atout des entreprises allemandes, c'est qu'elles bénéficient d'une grande estime dans leur propre pays. En France, nous souffrons d'une méconnaissance de la part de nos concitoyens mais aussi d'un déficit d'estime.

Laurent Guez

L'estime a-t-elle un impact sur le chiffre d'affaires ?

Élizabeth Ducottet

Oui, absolument : elle contribue énormément au chiffre d'affaires.

L'autre atout des entreprises allemandes, c'est leur environnement fiscal. Thuasne fait partie des trois leaders en Europe dans son secteur et nos deux principaux concurrents sont allemands. La structure capitalistique et l'histoire de ces deux entreprises sont assez comparables aux nôtres. En revanche, à chaque transmission, les droits dont elles ont dû s'acquitter ne dépassaient pas 7 %, alors qu'en France, ils pouvaient atteindre jusqu'à 30 ou 40 %, avant l'adoption des lois Dutreil. Cela fait une grande différence. Nous avons absolument besoin que le cadre fiscal français actuel soit préservé si nous voulons assurer la pérennité de nos entreprises.

13

Transformer des PME en ETI

Laurent Guez

Pierre Deschamps, avant de devenir vice-président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, vous avez été l'un des dirigeants d'Unilog, société qui appartient désormais au groupe Logica, dont vous avez présidé le conseil de surveillance. De 2006 à 2010, vous avez présidé le mouvement des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens. Et au sein de la CCIP, vous avez participé à la création de l'Institut du mentorat entrepreneurial en vous inspirant d'une expérience québécoise. Enfi, il y a trois ans, vous avez piloté une étude très approfondie sur l'émergence et le développement des ETI, en abordant notamment les questions de gouvernance, de management ou encore de financement. Les conclusions de ce rapport sont-elles différentes de ce que nous avons entendu ce soir ?

Pierre Deschamps

Elles ne sont pas véritablement différentes, mais sans doute un peu complémentaires. Le sujet sur lequel nous devons nous concentrer me paraît être moins celui des ETI actuelles que celui des PME qui pourraient devenir des ETI. Comme cela a été rappelé, la France compte deux fois moins d'ETI que l'Allemagne, mais également, en chiffres arrondis, que l'Angleterre, que l'Italie et que l'Espagne. Elle se trouve donc dans une situation tout à fait particulière et très pénalisante. Ce n'est pas à travers la croissance des ETI actuelles que nous corrigerons cette situation, mais en faisant en sorte que de plus en plus de PME de 100 ou 150 salariés aient envie de poursuivre leur croissance pour devenir des ETI.

14

Les freins à la croissance des PME

Dans notre rapport de 2009, nous avons essayé de comprendre pourquoi ces "pré-ETI" hésitent à sauter le pas.

La première raison, un peu triviale mais non négligeable, est l'existence de seuils sociaux et

fiscaux. Le fait qu'une PME devienne une ETI à partir de 250 salariés n'a pas vraiment d'incidence sociale ou fiscale. En revanche, avant d'atteindre 250 salariés, elle doit franchir plusieurs seuils qui sont vécus comme pénalisants et présentent d'ailleurs une certaine incohérence : certaines mesures s'appliquent par exemple à partir de 49 salariés, d'autres à partir de 50 ou de 51 salariés. Dans notre rapport, nous avons préconisé que l'on transforme ces seuils en "pentes", c'est-à-dire que l'entreprise dispose par exemple de trois ans pour créer un comité d'entreprise ou faire élire des délégués syndicaux.

Un autre frein est de type managérial et psychologique. Le patron d'une PME est seul maître à bord. S'il veut faire grandir son entreprise, il devra recruter des spécialistes en marketing, en commerce international ou en finances et leur déléguer une partie de ses tâches, ce qui n'est pas toujours facile à envisager pour lui. De même, il peut hésiter à faire entrer des administrateurs indépendants dans un conseil d'administration souvent composé de parents et d'amis.

Un troisième frein à la croissance des PME est le manque de financements. J'ai écouté avec beaucoup d'intérêt l'exposé de Jean-Yves Gilet. Le FSI n'en était qu'à ses débuts lorsque nous avons rédigé notre rapport, et l'on ne peut que souhaiter que beaucoup de fonds de capital-investissement aient la même approche que la sienne, c'est-à-dire soient prêts à accompagner les entreprises sur le long terme au lieu de «faire tout péter au bout de cinq ans » ou de réclamer des niveaux de rendement excessifs. De leur côté, les patrons de PME doivent accepter que des investisseurs puissent entrer dans leur capital sans que cela signifie la fin de l'entreprise.

15

Les différences avec l'Allemagne et l'Angleterre

Je voudrais compléter un peu la comparaison qui a été ébauchée avec l'Allemagne. Les ETI, que ce soit d'un côté ou de l'autre du Rhin, sont toujours très territorialisées. La société Thuasne est aujourd'hui mondiale, mais elle conserve un ancrage très important dans le bassin de Saint-Étienne. Or, la structure de l'État allemand est extrêmement décentralisée et c'est ce qui permet d'apporter au Mittelstand un écosystème régional très favorable, où elles trouvent tout ce dont elles ont besoin. L'État français, au contraire, reste très jacobin, même s'il s'efforce depuis quelques décennies de se décentraliser.

Autre différence, les entreprises du Mittelstand allemand ont l'habitude de travailler ensemble, et les relations entre grandes entreprises et petites ou moyennes entreprises sont également beaucoup plus développées que chez nous. Les grands groupes allemands n'hésitent pas à emmener leurs sous-traitants et fournisseurs lors de leurs voyages à l'étranger afin de les aider à renforcer leur stratégie d'exportation.

Et la principale différence avec l'Angleterre, c'est le dynamisme des marchés financiers qui permet aux PME ou aux pré-ETI de trouver plus facilement des investisseurs. De leur côté, celles-ci acceptent plus facilement d'ouvrir leur capital pour financer leur croissance.

1

Financer les “pré-ETI”

Philippe Mangeard

Je suis entrepreneur et vice-président d’UbiFrance. On peut regretter que le FSI se concentre sur les ETI car, comme l’a souligné M. Deschamps, une ETI commence par être une “grosse PME”. Or, de nombreuses PME hésitent à se lancer dans l’export faute de moyens suffisants pour s’installer et embaucher : elles ne dégagent pas suffisamment de fonds propres pour se lancer dans une telle aventure.

Jean-Yves Gilet

Le FSI cible non seulement les ETI mais aussi les “pré-ETI”. L’important, pour nous, est la dynamique de croissance de l’entreprise. C’est d’ailleurs ce choix qui nous a amenés à décider que les demandes d’investissements pour moins de quatre millions seraient étudiées au niveau régional, avec des outils adaptés à la taille du capital. Nous avons développé des outils spécifiques, sous forme d’obligations convertibles, car le montant des apports par rapport au capital existant conduirait le FSI à devenir majoritaire dans l’entreprise, ce qui n’est pas le but recherché. Ce dispositif nous permet de financer aussi des PME, dans la mesure où elles nous paraissent disposer d’un fort potentiel de croissance, d’innovation et d’exportation.

2

Le besoin en fonds de roulement

Philippe Blandin

Je suis le secrétaire général de Mécachrome, une ETI dont le FSI est actionnaire. Dans leurs relations avec leurs donneurs d’ordres, les ETI sont souvent sollicitées pour le partage des risques, pour les achats matière, et aussi, lorsqu’il s’agit de fournisseurs de rang 1, pour la gestion des fournisseurs de rang 2, 3, 4, etc. Tout ceci a un coût et peut représenter des sommes extrêmement importantes. Or, autant le haut de bilan peut être couvert par les investissements du FSI, autant les ETI ont beaucoup de mal à trouver des financements pour couvrir leur besoin de fonds de roulement. Elles ne trouvent de solution ni auprès du FSI, ni auprès des banques, assujetties à des règles prudentielles de plus en plus contraignantes. Pourtant, le financement du BFR est essentiel à la fois pour la survie des ETI et pour l’accession des PME au statut d’ETI. La Banque publique d’investissement pourra-t-elle jouer ce rôle ?

Laurent Guez

La Banque publique d’investissement n’existe pas encore, mais a priori, elle est destinée à financer l’investissement plutôt que le bas de bilan.

Louis Gallois

Je partage votre diagnostic, en soulignant toutefois que pour une entreprise comme Airbus, gérer en direct 3 000 fournisseurs est matériellement impossible. C'est pourquoi j'ai moi-même fortement appuyé la réduction de 3 000 fournisseurs de rang 1 à 500 seulement.

Je partage également votre préoccupation quant à l'impact des nouvelles règles Bâle II et Bâle III sur le financement des entreprises industrielles. La Fédération française des banques affirme que les encours des crédits accordés aux entreprises continuent à croître, mais lorsqu'on y regarde de plus près, on s'aperçoit qu'en ce qui concerne les entreprises industrielles, ils sont décroissants. Ce n'est pas le fruit du hasard : les banques sont de plus en plus sélectives dans les crédits qu'elles accordent et éliminent prioritairement les crédits industriels, considérées par elles comme les plus risqués.

C'est pourquoi j'estime que la future Banque publique d'investissement devrait avoir pour mission de financer non seulement les investissements mais également le "chaînon manquant" du BFR. J'ai l'intention d'en parler avec la personne qui a été chargée d'une mission de configuration de la future BPI.

Élizabeth Ducottet

La question se pose en particulier lorsqu'une entreprise veut se développer à l'étranger. Non seulement elle doit financer la construction ou le rachat des nouvelles usines, mais elle voit son BFR augmenter par rapport à celui dont elle a besoin sur son marché domestique, par exemple en raison de délais de paiement plus longs pour ses clients ou de la nécessité de constituer des stocks locaux.

3 **La capacité d'autofinancement**

Laurent Guez

Si les entreprises françaises disposaient de taux de marge plus confortables, la question d'ouvrir leur capital ne se poserait sans doute pas...

Louis Gallois

Le ratio Excédent Brut d'Exploitation sur valeur ajoutée est de 40 % en moyenne pour les entreprises allemandes et de 30 % pour les entreprises françaises.

L'industrie française s'est spécialisée sur la moyenne gamme et sur des produits très exposés à la compétitivité par les prix. C'est pourquoi elle est très sensible, d'une part, à la concurrence des entreprises allemandes, qui imposent leurs marques et leur compétitivité hors coût, et, d'autre part, à la concurrence des entreprises des pays émergents, mais aussi de l'Espagne ou de l'Europe de l'Est qui sont capables de produire à des coûts beaucoup plus faibles. Pour continuer à vendre, les entreprises industrielles françaises ont été amenées à rogner sur les prix, ce qui leur a fait perdre l'équivalent de 3 % du PNB de marge en dix ans. Logiquement, leur taux d'autofinancement a baissé de plus de 20%, ce qui les rend beaucoup plus dépendantes des banques et les empêche d'investir pour améliorer leur productivité ou leur qualité. C'est un cercle vicieux.

Un exemple frappant est celui de l'industrie agroalimentaire, pour laquelle nous sommes

conurrencés par l'Allemagne, alors que ce pays n'a aucun avantage comparatif par rapport au nôtre dans ce domaine. Mais l'industrie agroalimentaire allemande s'est engagée dans un cycle d'investissement, de productivité, d'innovation et de qualité dans lequel les entreprises françaises sont incapables d'entrer.

Jean-Yves Gilet

Un autre atout des entreprises allemandes est celui de leur taille : les coopératives agricoles allemandes sont beaucoup plus grosses que les coopératives françaises et disposent de moyens considérables, d'où l'importance de consolider notre industrie.

4 Ouverture du capital et indépendance

Olivier Schiller

Je dirige Septodont, un laboratoire pharmaceutique qui est leader mondial dans l'anesthésie dentaire. Nous sommes obligés de renoncer à de nombreuses opportunités de croissance externe par manque de capitaux. J'hésite cependant à faire appel à un fonds tels que le FSI car, même s'il investit à long terme, il viendra bien un jour où il voudra sortir du capital ; il faudra soit trouver un autre fonds pour le remplacer, soit envisager la cession à un grand groupe. L'ouverture du capital est-elle réellement compatible avec le fait de conserver son indépendance sur le moyen et le long terme ?

Jean-Yves Gilet

Avant tout investissement, nous discutons avec le chef d'entreprise pour bien comprendre la nature de son projet industriel et le délai qu'il nécessite. Nous pouvons envisager une sortie à cinq ans mais éventuellement aussi à sept ans ou même à dix ans : nous adaptons la durée de notre investissement au cycle industriel de l'entreprise. Nous nous mettons également d'accord sur le type de sortie. Lorsque le projet est mené à bien et que l'entreprise voit sa rentabilité augmenter, il arrive qu'elle puisse racheter les parts que nous avons prises. Mais elle peut aussi mettre en bourse une partie de son capital. Il suffit qu'elle conserve plus de 50 % des parts pour garder le contrôle de l'entreprise.

Le témoignage le plus encourageant est celui que pourront vous apporter les ETI dans lesquelles nous avons investi il y a déjà plusieurs années. Elles vous expliqueront que nous sommes réellement un investisseur patient et un partenaire digne de confiance.

5 La part du rêve

Claude Riveline

En France, trois sortes d'entreprises font rêver. La première est la grande entreprise familiale, qui dure plusieurs générations et développe sa propre culture, liée à son produit et à son territoire. La deuxième est l'immense entreprise parisienne qui recrute des X et des énarques. La troisième est la petite entreprise créée par une joyeuse bande de copains, qui ne savent pas s'ils réussiront mais ont l'intention, en attendant, de bien s'amuser. Entre la très grande entreprise et la toute

petite, il y a un vide : l'ETI d'un millier de personnes ne fait pas rêver. Dès lors, pourquoi le chef d'une entreprise de 100 ou 150 salariés se donnerait-il du mal pour passer à mille salariés ? Il ne sera plus le patron chez lui, sera obligé de recruter des étrangers qui critiqueront le fait que son chauffeur est aussi celui de sa femme, etc. Quel est le rêve qui le motivera à tenter l'aventure ?

Pierre Deschamps

Créer 900 emplois me paraît un rêve digne d'intérêt...

Élizabeth Ducottet

Contrairement à vous, je crois que même les entreprises de taille modeste comme la nôtre peuvent offrir du rêve. Les jeunes ingénieurs qui travaillent chez nous sont français mais aussi italiens, suédois, indiens ou américains. Ils adorent mener leurs recherches ensemble malgré la distance et tout en ayant chacun leur zone de responsabilité. Ils ont le sentiment de participer à une petite communauté mondiale et c'est très excitant pour eux.

6 Le dialogue social

Jacqueline Hénard

J'ai été amenée à comparer les modèles industriels français et allemand et je me suis notamment intéressée à la question du dialogue social. Mme Ducottet, avez-vous réussi à développer dans votre entreprise un dialogue social qui vous permette de disposer de la flexibilité nécessaire pour faire face aux crises, à l'image de ce qui a été mis en place en Allemagne ?

Élizabeth Ducottet

Contrairement à l'image d'Épinal selon lequel le dialogue social se passe plutôt bien dans les ETI, il peut arriver qu'il soit relativement tonique et aboutisse à des situations durables d'incompréhension. Il ne faut donc surtout pas être angélique. Le dialogue social est vécu de façon très différente de part et d'autre du Rhin. En Allemagne, il est beaucoup plus facile de faire accepter une certaine flexibilité pour des entreprises comme la nôtre, qui est soumise à des cycles et connaît deux gros pics d'activité chaque année. Il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine en France.

7 Le recours à la recherche publique

Denis Randet

L'ANRT (Association nationale de la recherche et de la technologie) a organisé récemment une série de rencontres sur la question du bon usage de la recherche publique par les entreprises. Pour l'État, il s'agit d'un investissement considérable, de près de 30 milliards d'euros par an, dont l'un des objectifs est d'améliorer la prospérité du pays grâce à l'innovation. Entre autres mérites, les ETI ont celui d'assurer à elles seules 30 % de la dépense française de R&D des entreprises. En revanche, elles représentent moins de 10 % des partenariats conclus entre entreprises privées et recherche publique. Comment faire en sorte qu'elles profitent davantage de cette ressource ?

Élizabeth Ducottet

La coopération entre entreprises privées et laboratoires publics ne va jamais de soi, car leurs objectifs diffèrent, notamment en matière de confidentialité : un chercheur a naturellement envie de divulguer ses résultats, alors que l'entreprise cherche à s'en assurer l'exclusivité. Mais après des années de relations difficiles et d'incompréhension réciproque, on assiste ces dernières années à de grands progrès. L'École des mines de Saint-Étienne vient par exemple de créer un laboratoire de biomécanique médicale pour répondre aux besoins des industriels présents sur son territoire. Une formidable dynamique s'est instaurée autour de cette initiative. De façon plus générale, on assiste dans le bassin de Saint-Étienne à la multiplication d'approches interdisciplinaires associant des écoles d'ingénieurs, des business schools, des écoles d'art ou encore des écoles d'architecture. Ce foisonnement promet d'être très fécond.

Jean-Yves Gilet

Au cours de mes voyages en région, j'ai également constaté l'impressionnant dynamisme des pôles de compétitivité. Bien sûr, tous n'ont pas le même rayonnement et ne connaissent pas le même développement. Mais j'ai été frappé par leur capacité d'irrigation du tissu industriel, justement parce qu'ils ont cette volonté de s'adapter aux besoins des entreprises. On y trouve aussi de remarquables pépinières d'entreprises, des initiatives en faveur de l'apprentissage, des stages en entreprise, du renforcement de la recherche appliquée. Souvent, dans le passé, la recherche publique se cantonnait à la recherche fondamentale, et le besoin d'innovations incrémentales, fréquent dans les ETI, ne trouvait pas de réponse appropriée dans les écoles ou les universités. Cette situation est en train de changer, sans toutefois atteindre encore le niveau de coopération que l'on observe dans les Fraunhofer Institut.

Joachim Rams

Je suis président de l'association des Instituts Carnot, qui ont été créés en 2006 pour faciliter les partenariats entre recherche publique et entreprises. La sélection des Instituts Carnot s'est faite sur la base d'un appel à candidature auquel ne pouvaient répondre que les structures qui menaient déjà des recherches sous contrat avec les entreprises et qui s'engageaient à développer cette activité dans le cadre d'une charte. Ce dispositif s'est avéré très efficace : aujourd'hui, 15 % des effectifs de la recherche publique réalisent plus de la moitié du chiffre d'affaires des partenariats avec les entreprises. La croissance de l'activité est de l'ordre de 20 % par an depuis 2006. Il nous reste cependant fort à faire pour rattraper l'Allemagne : il existe un rapport de un à trois entre la recherche que les entreprises françaises confient à des organismes publics de recherche et celle qui est confiée aux laboratoires publics allemands.

Nos statistiques révèlent notamment un déficit très important de partenariats avec les ETI. Les Instituts Carnot travaillent énormément avec les grands groupes, mais aussi avec les PME et les TPE, et paradoxalement c'est avec les ETI que nous avons le moins de contrats. C'est d'autant plus dommage que la commande publique nous incite à aller vers cette cible et à répondre aux besoins des ETI aussi bien en termes de produits et services innovants qu'en termes de réduction des coûts de production : le crédit impôt recherche n'est pas plafonné pour les ETI. Nous sommes donc très disposés à nous mettre à l'écoute de leurs besoins.

CONTACTS



ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr



ÉVÈNEMENTS & PARTENARIATS

Sounia CHANFI - 01 56 81 04 18
sounia.chanfi@la-fabrique.fr



RELATIONS PRESSE

Elisa OHNHEISER - 01 56 81 04 26
elisa.ohnheiser@la-fabrique.fr



www.la-fabrique.fr



twitter.com/LFI_LaFabrique



www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie