

Partie 3

Les « secrets » de la croissance

- | | |
|-------------------|---|
| Chapitre 1 | Les PME qui grandissent |
| Chapitre 2 | Voyage au pays des PME en croissance : une affaire de mentalité ? |
| Chapitre 3 | Les PME en hyper croissance sont-elles vraiment singulières ? |
| Chapitre 4 | Les trajectoires de croissance des jeunes TPE de services : une étude exploratoire |
| Chapitre 5 | L'orientation entrepreneuriale des PME : quelle place pour la famille ? |
| Chapitre 6 | À la découverte d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance |

C'est probablement le sujet qui obsède le plus les économistes d'entreprises et les pouvoirs publics. Qu'est-ce qui fait qu'on peut passer très rapidement de la toute petite entreprise à la moyenne et à la grande. Chacun essaie d'isoler le critère ou les faisceaux de circonstances qui font qu'à un moment donné, sur un marché donné, l'explosion du moteur de la croissance se produit.

De façon très originale, et en même temps congruente, nous vous présentons ci-après cinq recherches sur le sujet qui, pour une fois, vont au cœur du problème.

En s'interrogeant d'abord, non pas sur l'analyse quantifiée du processus et de ses résultats, mais sur ses origines qualitatives (et tout simplement humaines), on touche beaucoup mieux à l'essence du phénomène. Et on se met à parler de culture, d'intention, de contexte, de volonté, de vision et de projection d'avenir. On se rend compte alors que (selon un de nos auteurs) « la croissance n'est pas un résultat mais un choix exigeant et volontaire du dirigeant ».

Autrement dit, c'est principalement l'homme qui façonne l'entreprise (et donc sa trajectoire) et non pas des facteurs exogènes tels que le milieu et le secteur qui l'entourent.

Bien sûr ce genre d'analyses et de résultats apparaît moins brillant que des équations mathématiques et financières, mais ils nous vont bien car ils correspondent exactement aux types de recherches que nous voulons promouvoir, à la confluence des disciplines des sciences humaines (psychologie, sociologie, histoire...) et des sciences « plus » exactes.

CHAPITRE 1

Les PME qui grandissent

Jacky LINTIGNAT

Directeur Général de KPMG SA

Les PME françaises sont trop petites ! Combien de fois n'a-t-on pas entendu ce jugement ? Beaucoup déplorent ainsi que la comparaison avec l'Allemagne des « Mittelstands » ne nous soit guère favorable. Ce n'est pas le nombre des PME qui est en cause, c'est leur taille moyenne. De là à considérer qu'il y a un problème de croissance, il n'y a qu'un pas. Pour essayer de clarifier cette question, il nous a semblé qu'une étude approfondie s'imposait. Pour ce faire, KPMG a analysé les données des quelque 18 000 entreprises dont le chiffre d'affaires est situé entre 10 et 300 millions d'euros. Nous avons identifié celles dont la croissance a été quatre fois supérieure à la croissance moyenne dans leur secteur d'activité sur cinq ans. En 2008, elles étaient 1 831 et représentaient ainsi 10 % de l'économie française et en étaient de véritables locomotives. Les observations effectuées sur la base de cet échantillon ont été ensuite validées auprès de 200 dirigeants d'entreprise correspondant au profil identifié. Les résultats de notre étude quantitative et qualitative, publiés en novembre 2008¹,

1. Étude KPMG réalisée en 2008 sur les 1 831 entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 et 300 millions d'euros, qui ont connu une croissance quatre fois supérieure à la croissance moyenne dans leur secteur d'activité sur cinq ans. Cette étude quantitative a été complétée par une étude qualitative comportant 200 entretiens approfondis sur un échantillon représentatif de dirigeants de ces entreprises.

nous ont permis de répondre principalement à deux questions : qui sont ces PME françaises qui grandissent et pourquoi sont-elles si performantes ?

Les PME qui grandissent sont de véritables locomotives de l'économie française

Avec un chiffre d'affaires en augmentation de 153 % entre 2001 et 2006, ces PME établissent un véritable record dans une économie dont la croissance sur la même période n'a été que de 9 %. Leur performance est à comparer avec la croissance cumulée des grandes entreprises du CAC 40 ou du SBF 250 au cours de ces mêmes années, respectivement de 20 % et 18 %.

Cette croissance ne s'est pas faite au détriment de la rentabilité : leurs résultats nets se sont améliorés sur la période de 544 %, soit près de vingt fois plus que la moyenne des PME.

S'il existe des différences entre les secteurs d'activité, l'étude démontre qu'aucun d'entre eux n'est spécifiquement porteur de croissance. La distribution également régulière en termes de taille ou de structure exclut un effet lié au volume ou au mode d'organisation.

Avec 29 ans d'âge moyen, ces PME sont certes plus jeunes que la moyenne des entreprises familiales, mais on est très loin de l'image selon laquelle la croissance des PME ne concernerait que les start-up.

Les entreprises qui grandissent cassent tous nos présupposés. Elles ne sont ni jeunes, ni vieilles, elles sont mûres et ont déjà une histoire qui les a le plus souvent renforcées dans leur stratégie de conquête. Leur jeunesse ou leur ancienneté ne détermine en rien le niveau de leur croissance. Les PME qui grandissent ont eu souvent dans leur histoire plusieurs dirigeants à leur tête. Elles ont cependant toutes une caractéristique commune : un projet ambitieux de développement porté par un dirigeant à l'attitude volontariste.

Les dirigeants de ces entreprises sont focalisés sur la croissance et ils savent prendre des risques

On ne grandit pas par hasard. C'est d'abord un choix volontariste des dirigeants. Ceux-ci se considèrent d'abord comme des leaders dont le rôle consiste à identifier les opportunités en essayant de ne pas se laisser enfermer dans des problématiques internes ou des points de vue stéréotypés.

LES PME QUI GRANDISSENT

Ils agissent en entrepreneurs et ne se laissent pas dicter leurs actions par le court terme. Ils insèrent leurs démarches dans une stratégie de développement organisée. Leur savoir-faire est d'abord pragmatique, ils ont de l'expérience (50 ans de moyenne d'âge), une formation initiale solide (62,5 % ont bac +4 ou plus) et ils savent s'appuyer sur de proches collaborateurs ou sur un comité de direction. Les trois quarts d'entre eux font aussi appel à des conseils extérieurs.

Pour saisir des opportunités, il faut savoir prendre des risques. 80,5 % de ces dirigeants l'ont fait dans le passé et près de 75 % l'envisagent comme nécessaire pour l'avenir de leur entreprise. Cette caractéristique les distingue très fortement de l'attitude habituelle des dirigeants d'entreprises familiales, dont l'objectif majeur est d'assurer la pérennité de leur société.

Les dirigeants de PME qui grandissent sont optimistes. Pour eux, la « croissance entraîne la croissance ». Les deux tiers d'entre eux planifient une poursuite de la hausse de leur chiffre d'affaires pour les trois prochaines années. Ils identifient cependant les risques liés à la conjoncture difficile et la concurrence directe.

L'internationalisation et l'innovation : deux clés essentielles de leur croissance

Face à la mondialisation et aux changements des systèmes économiques, les entreprises s'internationalisent. Les PME qui grandissent suivent le courant et se tournent de plus en plus vers l'international : 44 % d'entre elles étaient exportatrices en 2001, elles sont 55 % cinq ans plus tard. Elles exportent ainsi 1,5 fois plus que la moyenne des entreprises familiales. Pour 64 % des dirigeants, le développement est un facteur clé de réussite. 75 % d'entre eux vont ainsi augmenter leurs investissements dans ce domaine.

Pour les dirigeants d'entreprises qui grandissent, la stratégie de développement à l'international est une course par étapes. Dans un premier temps, ils réunissent les ressources nécessaires pour s'ouvrir à un marché. Dans un deuxième temps, ils s'entourent de cadres spécialisés. Puis vient l'internationalisation proprement dite qui peut aller jusqu'à l'implantation multisites. Ainsi, 63 % de ces dirigeants considèrent nécessaire l'embauche de spécialistes des marchés étrangers dans les cinq ans à venir.

Les dirigeants de PME qui grandissent affirment que le développement passe aussi par une forte impulsion donnée à la recherche et à l'innovation. 71 % d'entre eux considèrent l'innovation comme une stratégie clé de développement et ils sont 70 % à traduire cette priorité en prévision d'investissements dans les cinq prochaines années.

Ils ont également intégré que l'innovation couvre l'ensemble des offres et des services. Au-delà de l'innovation technologique centrée sur le produit et le process, leurs efforts d'innovation concernent également les activités de management, de marketing et de développement commercial.

Un endettement élevé pour financer une croissance rapide

Pour financer leur croissance rapide, les PME qui grandissent doivent beaucoup investir dans leur besoin en fonds de roulement, l'expansion à l'international, l'innovation... Des investissements que ces dirigeants ont surtout assurés par une augmentation de leur endettement.

Leur ratio d'endettement par rapport aux capitaux propres (*gearing*) est élevé. Il ressort à 61 % - près du double de la moyenne des entreprises familiales - et est même devenu supérieur en 2006 à celui des entreprises du CAC 40.

Il apparaît, en outre, une vraie corrélation entre les taux de croissance du chiffre d'affaires et le taux d'endettement. Les dirigeants n'envisagent pas de baisser le taux de leur *gearing* dans les trois ans à venir (72 % souhaitant le maintenir voire l'augmenter). Il s'agit là d'une différence majeure avec la moyenne des entreprises familiales dont la stratégie a consisté pendant la même période à se désendetter.

Une assez grande réticence à l'ouverture du capital

La majorité des PME indépendantes qui grandissent (les deux tiers) n'ont pas de participation extérieure dans leur capital. Elles sont 72 % à avoir un capital totalement fermé. Elles sont aussi les plus réticentes à l'ouverture de leurs capitaux. Leurs dirigeants nourrissent à l'égard des investisseurs une méfiance, voire un rejet, probablement dû à une méconnaissance réciproque. À l'inverse, la minorité ayant fait le choix de faire rentrer des partenaires est très majoritairement satisfaite. De plus, leur marge nette est 1,8 fois supérieure aux autres. L'ouverture du capital s'accompagne alors d'une croissance de rentabilité nette dont une part provient de la diminution relative des frais financiers.

Les PME qui grandissent, fragiles ou solides devant la crise ?

La crise financière et économique que nous traversons met à rude épreuve l'ensemble de l'économie. Les PME qui grandissent sont, bien sûr, touchées comme les autres. Elles sont sensibles aux durcissements des conditions de crédit, qui sont dénoncés par les chefs d'entreprise dans toutes les enquêtes récentes². Leur sous-capitalisation restreint leur marge de manœuvre. Cependant, de toutes les crises naissent des opportunités, notamment en matière de croissance externe, et ces dirigeants qui savent grandir garderont cette priorité, dès que la crise sera passée. Cette capacité à saisir les opportunités est une de leurs principales qualités, avec le goût du risque.

L'ensemble des partenaires économiques leur fait confiance pour traverser du mieux possible cette période de turbulence.

2. Baromètre IFOP pour la CGPME et KPMG sur le financement et l'accès au crédit des PME (octobre 2009).

