



Lettre d'information N°17 – Juin 2014

Cette lettre vous est proposée par votre partenaire INTERSUD et sera diffusée à ses fidèles clients

Le secret des entreprises qui gagnent

Elles n'existent -statistiquement- que depuis quelques années, mais les ETI -pour Entreprises de Taille Intermédiaire- sont désormais LES entreprises à chouchouter. Et pour cause : elles sont assez grandes et fortes pour porter les couleurs de la France sur les marchés internationaux, mais pas encore suffisamment supranationales pour avoir oublié d'embaucher, d'acheter, et de chercher dans l'hexagone (*voir Les ETI en chiffres*). Bref, ces 4794 entreprises constituent le noyau du Mittelstand français, celui que d'aucuns aimeraient bien voir atteindre le dynamisme, et l'insolente santé, de son équivalent allemand.

Mais comment devient-on une ETI ? Pourquoi la France en compte-t-elle si peu ? Certaines ont-elles plus prometteuses que d'autres ? Quels sont leurs secrets ?

Celui de Frédéric Grimaud, patron de [la société Grimaud](#), est de prendre le temps, chaque année, avec ses équipes, d'écrire et de réécrire son projet d'entreprise à 5 ans. Histoire d'avoir une feuille de route, une direction à suivre, autour de laquelle s'articulent les efforts de chacun. Il a, en l'occurrence, choisi d'élargir le domaine d'activité du groupe familial : " nous faisons de l'accoupage de petits canards, désormais, nous sommes également très actifs dans la biopharmacie, et ce à l'échelle internationale". Avec un chiffre d'affaires plus que quadruplé en dix ans.

Jean Michel Lesire, patron des [ateliers de Janves](#), spécialisée dans la forge, a lui aussi bien réfléchi aux tournants stratégiques indispensables. Il a ainsi choisi de se consacrer à un seul secteur, au lieu de quatre possibles : l'automobile. "Les investissements étaient trop importants pour tout bien faire dans tous les domaines", explique-t-il. De la même façon, il ne s'apprête à s'installer à l'international qu'une fois une compétence indispensable totalement acquise : l'usinage, secteur dans lequel il a procédé à une acquisition il y a quelques années.

Preuve que le secteur d'activité compte moins, dans la réussite, que la stratégie suivie !

Les ETI en chiffres

Selon le dernier recensement de l'INSEE, on compte en France **4794** ETI, dont les effectifs sont compris entre 250 et 5000 salariés, et le chiffre d'affaires entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros.

Elles dégagent **28% du chiffre d'affaires total** des sociétés françaises, emploient 3 millions de personnes équivalent temps plein, soit **24% des effectifs totaux** (et 30% des cadres du secteur privé). Entre 2009 et 2013, elles auraient créé 80 000 emplois quand les grandes entreprises en supprimaient 60 000. Elles réalisent **26% de la dépense privée de R&D**, **38% des investissements** des sociétés françaises, et **38% des exportations**. Elles sont un peu plus industrielles que la moyenne des sociétés (34,5% de leurs salariés travaillent dans ce secteur), et sont encore, bien souvent, familiales.



Le jeu des 5 familles

C'est pourquoi, curieuse de mieux cerner cette population d'entreprises, [BPI France](#) a récemment dévoilé une enquête qualitative portant sur 600 d'entre elles : toutes les ETI, en effet, ne se ressemblent pas.

"Beaucoup de gens pensent que les ETI sont des entreprises assises sur leurs positions, un peu défensives. Bonne nouvelle, ce n'est franchement pas le cas !", expliquait Elisabeth Ducottet, PDG de la très belle ETI Thuasne (fabrication de produits médicaux et sportifs). En réalité, ces "routinières à l'heure du choix", selon la terminologie de BPI France, ne sont que 24% de l'échantillon. Plutôt présentes dans le commerce et le négoce, actives dans des marchés de commodités, elles engrangent des résultats honorables, mais sont relativement immobiles en matière d'internationalisation, d'innovation et de rationalisation des processus.

Pour autant, seule une minorité d'ETI français constitue vraiment un "mittelstand" à l'allemande, avec ses entreprises très internationalisées, très industrielles, très innovantes : les "leaders mondialisés" ne représentent que 18% de l'échantillon (mais 28% du chiffre d'affaires) .

Entre les deux, une majorité des ETI cherche sa voie : les "hexagonales optimistes" (20%), très familiales, se développent bien sur leur marché domestique dans des activités peu délocalisables (souvent commerce et négoce). Mais elles ne sont pas à l'abri d'un ralentissement de la croissance, ou d'une guerre des prix.

Les "résistantes en sursaut" (24% de l'échantillon), ont connu ou connaissent des difficultés et ont enclenché des processus de transformation. Fortement industrielles, elles investissent dans le développement de nouveaux produits, mais arrivent aux limites de leurs capacités d'endettement.

Enfin, les serial innovantes (13%), souvent industrielles, sont souvent des leaders de niches qui innovent en permanence pour subsister. Mais le moindre "hic" dans ce processus les met immédiatement en danger.

Sur toutes les ETI étudiées, 15% peuvent vraiment être qualifiées de "championnes" dans leur secteur. Extrapolé au nombre total d'ETI françaises, cela correspond à environ 600 entreprises. C'est à la fois beaucoup, et peu : le statut d'ETI n'est donc pas, automatiquement, synonyme de réussite sereine et durable.

Des structures financières toujours à surveiller à la loupe

Et de fait, le taux de défaillance des ETI a dépassé, depuis 2011, celui des PME (1% contre 0,8%) . En 2012, 45 ont fait faillite ! Leurs marges ont baissé (-2,7 points sur dix ans, contre -1,9 pour l'ensemble des entreprises), ce qui met en danger leurs ressources traditionnelles pour financer leurs (indispensables) investissements (51% par autofinancement et 46% par l'endettement et le crédit bancaire). Leur structure financière n'est donc pas nécessairement toujours très robuste, d'autant que beaucoup rechignent à ouvrir leur capital à des investisseurs extérieurs.

BPI France a donc décidé de les soigner tout particulièrement : elles bénéficient de tous les financements (sauf garanties) octroyés aux entreprises en général, et notamment, pour améliorer leur trésorerie, les préfinancements CICE. La banque publique va doubler le montant des financements qui leur sont octroyés : ils passeront de 2,5 Milliards d'euros en 2013 à 5 en 2020. Un fonds doté de 3 milliards d'euros sera intégralement consacré à des prises de participation au capital des ETI, pour un montant de 300 millions d'euros par an. En attendant, mieux vaut étudier la structure financière de vos partenaires ETI avant de conclure d'importants contrats : leur taille ne les met pas à l'abri des soucis ! Intersud vous aide à faire rapidement le point.