

# Les patrons de PME et d'ETI françaises vendent-ils trop tôt, et pourquoi ?

www.institutmessine.fr

## Fiche de synthèse

**La France manque encore cruellement d'Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), lesquelles jouent pourtant un rôle clé.** Ces entreprises de 250 à 4 999 salariés<sup>1</sup> se caractérisent en effet par une **implantation massive en région** (75 % se situent hors de l'Île-de-France), une **orientation fortement industrielle** (32 % des salariés d'ETI travaillent dans l'industrie) et une forte internationalisation (34 % du chiffre d'affaires total des entreprises françaises réalisé à l'export provient des ETI).

La France ne compterait que 5 800 ETI contre 8 000 en Italie, 10 000 au Royaume-Uni et approximativement 12 500 en Allemagne. En comparaison avec nos partenaires économiques et voisins précités, le tissu économique français est en effet caractérisé par un nombre important de grands groupes internationaux et par une multitude de micro-entreprises. Mais, entre les très petites et les très grandes entreprises, **l'absence d'un « Mittelstand français » constitue un handicap indéniable pour l'économie française.**

Les **témoignages d'une cinquantaine de dirigeants** (ou ex-dirigeants) de grandes PME et d'ETI françaises ont été recueillis au sujet des **principaux facteurs expliquant le faible nombre d'ETI en France**, et de certaines **raisons conduisant un dirigeant actionnaire à mettre en vente sa PME ou son ETI**. Ces conclusions corroborent les réflexions du Groupe de travail à l'origine de ce Rapport ainsi que celles des différents experts et praticiens auditionnés (économistes, représentants d'organisations patronales, spécialistes de la transmission d'entreprises, psychanalyste, etc.). Elles pointent un certain nombre de facteurs régulièrement décrits – **une fiscalité des entreprises et du patrimoine et une réglementation lourdes et trop instables** – et soulignent les **relations souvent difficiles entre les PME-ETI et leurs donneurs d'ordre** ainsi que la présence de **freins plus culturels, voire psychologiques**.

Compte tenu de la contribution positive des ETI à l'économie française, **le Rapport identifie des leviers pour en favoriser l'essor** et formule notamment une **piste originale**, et jusqu'à présent sous-estimée, consistant à **encourager la cession par les grands groupes de certaines activités moins stratégiques auprès de cadres ou salariés** (les *spin-offs*).

---

1. Et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 1,5 milliard d'euros et/ou dont le total de bilan n'excède pas 2 milliards d'euros.

## I. Constat d'une faiblesse française

Le **concept d'ETI** est **relativement récent** puisque cette catégorie d'entreprises n'a été introduite et définie statistiquement qu'en **2008** en France, dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie. Depuis, cette définition a ainsi permis d'analyser l'évolution du nombre d'ETI en France ainsi que leurs caractéristiques. Il s'agit là d'une réelle avancée mais elle bute sur l'**absence d'harmonisation de la définition** de ce qu'est une ETI en-dehors de la France, notamment à l'échelle européenne. La production de **comparaisons internationales** est ainsi rendue particulièrement difficile.

La mesure statistique d'un phénomène permettant une meilleure analyse de celui-ci, tout comme la mise en perspective par rapport à d'autres pays, ce Rapport ne peut donc que souscrire à de précédentes initiatives proposant de **créer au niveau européen une nouvelle catégorie statistique** dédiée aux ETI.

**La difficulté de l'exercice précis de la mesure ne doit cependant pas occulter le constat global** : la France manque cruellement de grandes PME et d'ETI. Dans ce contexte, l'analyse de cessions de PME et d'ETI en France permet de relever que **certaines ventes peuvent parfois être qualifiées de « sous-optimales »** (à noter que la vente d'une entreprise n'est pas du tout considérée comme mauvaise en soit dans ce Rapport et qu'une multiplicité de facteurs interviennent). Une vente peut ainsi être considérée comme sous-optimale **lorsqu'elle résulte principalement d'un « ras-le-bol » du dirigeant, qui ne parvient plus à faire grandir son entreprise et baisse les bras. La délocalisation de la production et d'emplois en-dehors de France à la suite de la vente d'une entreprise dotée d'un fort potentiel de croissance peut elle aussi être qualifiée de sous-optimale**, tout comme la vente d'une entreprise présentant un **intérêt stratégique** à un acheteur étranger.

## II. La fiscalité et la réglementation : des fardeaux toujours importants et instables

Parmi les difficultés traditionnellement évoquées par les dirigeants de PME et d'ETI françaises, la **fiscalité** – qu'il s'agisse de la fiscalité **des entreprises** ou de celle **sur le patrimoine** – et la **complexité réglementaire ressortent, sans surprise, très largement** des différents témoignages recueillis lors des travaux à l'origine de ce Rapport.

Malgré certaines modifications récentes, **la fiscalité française demeure en effet un fardeau pour les entreprises**. La situation des **ETI industrielles françaises** par rapport à leurs homologues allemandes est particulièrement désavantageuse pour les premières compte tenu notamment des **impôts de production en France** qui **expliquent à eux seuls une grande partie de la différence de compétitivité avec l'Allemagne** : ils sont en effet **sept fois plus élevés qu'en Allemagne** et deux fois supérieurs à la moyenne européenne<sup>2</sup> ! Ce Rapport plaide donc pour une **baisse des impôts de production**.

Au-delà de la fiscalité des entreprises, la fiscalité du patrimoine a un impact substantiel sur la transmission ou la vente d'entreprises, sur le choix du pays où créer son entreprise, sur le recrutement de cadres (notamment étrangers ou évoluant précédemment hors de France), etc. Le désormais défunt **impôt de solidarité sur la fortune aura ainsi puissamment contribué**, durant ses quelques 35 ans d'existence, **à l'érosion du tissu français de PME et d'ETI en : 1) affaiblissant la qualité du management et la capacité d'investir des entreprises existantes** par le jeu des

---

2. « Impôt sur les sociétés : état des lieux et effets différenciés de la réforme », OFCE, octobre 2018.

exemptions réservées aux familles d'entrepreneurs et des conditions requises pour y accéder ; **2) réduisant, via l'exil fiscal, le bouillonnement entrepreneurial et la création de nouvelles entreprises.** Sa suppression ne peut donc qu'être accueillie favorablement. Les toutes récentes évolutions de l'encadrement du **régime Dutreil**<sup>3</sup> sont elles aussi favorables au développement des PME et ETI françaises mais l'on ne peut que **regretter le durcissement de ses conditions d'application en cas d'interposition de sociétés et le fait que l'introduction d'un renforcement de l'exonération partielle et la modification de l'abattement dans certains cas spécifiques n'aient pas été retenues**<sup>4</sup>.

En plus de sa fiscalité globalement élevée, **l'économie française se caractérise par une complexité bureaucratique très prégnante**<sup>5</sup> ainsi qu'une **instabilité réglementaire chronique**. Confrontés à ces « tracasseries administratives », qui se traduisent souvent en une pression psychologique très lourde, des dirigeants de PME ou d'ETI finissent par vendre. Dans ces cas de figure, la **démarche de vendre n'est donc pas « volontaire » mais au contraire « subie », car identifiée comme unique moyen de mettre fin à la pression administrative et réglementaire**<sup>6</sup>. Lorsqu'ils ne vont pas jusqu'à céder leur entreprise, certains chefs d'entreprise brident volontairement la croissance afin de ne pas rentrer dans un niveau supérieur de complexité réglementaire. **L'instabilité peut, elle, « refroidir » certains projets de développement et d'investissements nécessitant une vision à long terme.**

Le Rapport souligne donc la **nécessité d'un réel choc de simplification** et l'importance d'**inscrire les réformes dans la durée.**

### III. Un ancrage culturel finalement défavorable au développement de l'entreprise ?

D'après les entrepreneurs interrogés, **« le patron est un mal-aimé » en France et l'entreprise en général ne jouit pas d'une image très positive.** Ce contexte culturel peut impacter très directement le chef d'entreprise, notamment sur son ambition en générant une **forme d'inhibition** et en freinant donc sa volonté de croissance. La plupart des dirigeants de PME **ne considèrent ainsi pas la croissance comme un objectif central de l'entreprise.**

Leur **capacité à se projeter à l'international** se trouve elle aussi **limitée** dans bien des cas. La France compte environ **deux fois moins d'entreprises exportatrices que l'Italie, et trois fois moins que l'Allemagne.** Outre le **mauvais niveau des Français en langues étrangères**, des raisons plus profondes, liées notamment à l'Histoire, expliquent cela. L'absence d'une forte et ancienne diaspora française sur laquelle les entrepreneurs pourraient s'appuyer dans le cadre de leur internationalisation expliquerait en partie la mauvaise performance française par rapport à certains pays proches<sup>7</sup>.

---

3. Abaissement des seuils de détention ; possibilité pour une personne seule de prendre un engagement collectif ; assouplissement des conditions dans lesquelles les titres « pactés » peuvent être apportés à une société holding ; maintien partiel de l'exonération en cas de cession d'une partie des titres à un autre signataire du pacte ; allègement des obligations déclaratives (Article 40 de la Loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019).

4. Proposition du Sénat – voir proposition de loi n° 1047 adoptée par le Sénat et enregistrée à la Présidence de l'Assemblée nationale le 8 juin 2018.

5. Selon le « Global Competitiveness Report 2017-2018 » du Forum Économique Mondial, la France occupe le 115<sup>e</sup> rang sur 137 en termes de « fardeau » administratif.

6. Chapitre 4 (« Impacts de la transmission sur la santé du dirigeant de PME ») par Thierno Bah, Sonia Boussaguet et Éric Fromenty, in « La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire », ouvrage collectif sous la direction d'Olivier Torres, 2<sup>e</sup> édition 2017.

7. Les pays ayant une forte diaspora ont en effet une plus grande probabilité d'exporter que les autres – Voir Boly A., Coniglio N. D., Prota F., & Seric A. (2014). Diaspora investments and firm export performance in selected sub-Saharan African countries. World Development, 59, 422-433.

La tendance couramment observée du dirigeant de PME et d'ETI à **chercher à garder un contrôle total** sur son entreprise (qu'il soit capitalistique ou managérial) et **l'isolement** qui accompagne ce type de comportement ont par ailleurs des **effets néfastes tant sur le développement et la gestion de l'entreprise** – en raison de gouvernances bancales ou inadaptées, délégation insuffisante, manque d'idées nouvelles apportées par des tiers, etc. – **que sur la santé du dirigeant**. Ce type de comportement sous-optimal est fréquemment observé dans les entreprises familiales où l'affect et les relations prennent souvent le dessus sur la rationalité des chiffres et le sens des affaires.

Ce Rapport dresse des pistes pour améliorer l'image du dirigeant français et l'aider à envisager des objectifs de croissance plus sereinement comme **l'institutionnalisation de la prévention de la santé des dirigeants** et **la sensibilisation des jeunes générations à l'« esprit d'entreprise »**.

#### IV. Et si les grandes entreprises commençaient par donner l'exemple ?

La **difficulté de collaboration entre les PME-ETI et les grands groupes** ressort par ailleurs singulièrement comme un obstacle majeur au développement d'ETI en France. **L'histoire française** marquée par une **centralisation** beaucoup plus accrue que dans d'autres pays européens (tels que l'Italie ou l'Allemagne) est bien entendu prégnante et explique pour partie les **politiques publiques** qui ont pendant longtemps été **centrées sur le succès des grands groupes** tandis que les PME et ETI étaient délaissées.

De nombreux sous-traitants (souvent PME-ETI) souffrent d'un **manque de considération** de la part de leurs donneurs d'ordre (souvent les grands groupes). Cette relation tendue est illustrée par des **délais de paiement particulièrement longs**<sup>8</sup> par rapport aux pratiques dans d'autres pays proches, et principalement le fait des grands groupes. Ce phénomène nuit au potentiel développement des entreprises (les délais de paiement ayant notamment un impact sur leur trésorerie). Il paraît crucial de **faire évoluer les pratiques ainsi que de rapprocher les délais de paiement français de ceux observés en Allemagne (soit 30 jours dans 86 % des cas**<sup>9</sup>).

Les grands groupes sont par ailleurs des réservoirs à ETI sous-estimés. En effet, **une source rapide de création de nouvelles ETI mérite d'être encouragée : les spin-off de grands groupes** – encore relativement rares en France. Certaines activités ou filiales de grands groupes *non-core* disposent de tous les atouts (management de premier plan, culture internationale, savoir-faire uniques, etc.) pour, au moyen d'une prise d'indépendance, consolider leur secteur et devenir des champions internationaux. Compte tenu de l'intérêt de ces nouvelles créations d'ETI par *spin-off* pour la croissance, l'emploi et les territoires, il serait opportun d'**inciter ces groupes vendeurs à faciliter la reprise de ces actifs par les équipes de management**. Parallèlement, il faudrait mieux préparer certaines équipes d'encadrement de ces grandes sociétés à un projet de reprise.



8. En 2017, près de la moitié des grandes entreprises (46 %) ont réglé leurs fournisseurs dans le délai légal de 60 jours contre 70 % des PME. Les grands retards de paiement sont à 21 % le fait des grandes entreprises contre 15 % des ETI et 10 % des PME (Le Figaro, « France : Les délais de paiement se sont réduits en 2017 », mars 2018).

9. Baromètre Randstad Inhouse 2018.