



Les secrets de ces PME françaises qui réussissent

Innovation et développement à l'international sont les deux moteurs des entreprises en forte croissance.

MARIE-CÉCILE RENAULT [@Firenault](#)

ENTREPRISE Perçues comme le dernier espoir de faire rebondir l'emploi, les PME sont à l'honneur ! Après les annonces de Manuel Valls la semaine dernière pour lever les freins aux embauches dans les TPE-PME, c'était au tour de François Hollande, mercredi, d'aller à la rencontre des petits patrons. Pour la première fois, le président de la République s'est rendu au salon Planète PME, grand-messe des chefs d'entreprise organisée chaque année par la CGPME.

Oubliés les « sifflets » adressés au gouvernement en décembre dernier ! Les petits patrons se sont levés à l'arrivée du chef de l'État, dans une ambiance courtoise qui se veut constructive. « *Je vous exprime ma confiance* », a de son côté déclaré le chef de l'État.

Pourtant, les points de désaccord restent nombreux. « *Je considère que le compte pénibilité est une avancée sociale pour les salariés* », a insisté le président face aux patrons, qui sont réfractaires à sa mise en œuvre. Il a aussi souligné l'importance de la loi Rebsamen pour que « *le dialogue social puisse vivre dans les PME* ».

De son côté, François Asselin, président de la CGPME, a maintenu qu'il préférerait un « *dialogue serein à un dialogue contraint* », redit son opposition à la mise en place de commissions paritaires régionales pour les entreprises de moins de 11 salariés, et souligné que l'on ne pourrait faire l'économie d'un débat sur l'âge de départ en retraite, les régimes spéciaux, ou encore le Code du travail.

Combatif, le jeune patron de la CGPME, qui a pris les rênes de l'organisation en janvier, a affirmé que les chefs d'entreprise sont des « *risque-tout souvent critiqués par des risque-rien* ». Mais, au-delà des divergences, l'heure était surtout à la

célébration de ces PME qui réussissent. « *On parle tout le temps de ce qui va mal, regardons devant nous ! Nous voulons être pragmatiques et valoriser la France qui innove, qui entreprend, qui réussit* », explique François Asselin.

Ne pas hésiter à s'endetter et à ouvrir son capital

Selon une étude réalisée par KPMG, environ 10 % des PME françaises sont des PME qui grandissent. Toutes ont en commun d'activer les deux moteurs fondamentaux de la croissance : l'innovation et le développement à l'international. Pour cela, il leur faut bien sûr mobiliser des financements, et les PME qui grandissent sont souvent celles qui n'hésitent pas à s'endetter plus que les autres. Quitte, même si les dirigeants y sont souvent réticents, à accepter une ouverture maîtrisée du capital. « *Cette acceptation de l'endettement, qui constitue une prise de risque, est un critère discriminant dans la manière de gérer les PME entre celles qui grandissent et les autres* », souligne Jacky Lintignat, directeur général de KPMG.

« *Le secret, c'est d'abord du travail. Il n'y a pas de feignants chez les patrons de PME ou, s'il y en a, ça ne dure pas longtemps, analyse pour sa part François Asselin. Ensuite, il faut des idées, être créatif. Il faut aussi de l'audace, ne pas avoir peur. Enfin, quand la réussite commence à pointer, il faut savoir s'entourer, ne pas rester seul.* »

Les PME qui réussissent sont aussi celles qui ont su mettre les compétences managériales au cœur de leur stratégie. « *Il y a un vrai avantage à celles qui ont compris comment motiver les hommes, comment donner un sens à leur vie* », souligne François Asselin. Une question anthropologique, mais qui rejaillit directement sur les résultats économiques ! ■



Quand on a une ambition internationale, il faut très tôt aller à l'étranger pour que cela fasse partie de l'ADN de la société

STÉPHANE LE VIET,
WORK4 LABS

François Asselin,
président de la CGPME,
au salon Planète PME,
mercredi à Paris.

ÉTIENNE LAURENT/AFP





Partir à la conquête du monde...

Le goût du risque, Stéphane Le Viet l'a chevillé au corps. À 36 ans, ce jeune polytechnicien est déjà un « serial entrepreneur ». Après avoir créé et vendu une première entreprise, il a fondé Work4 Labs, une PME de 50 salariés qui a développé un logiciel permettant de recruter sur Facebook et les réseaux sociaux. Dès sa création, l'entreprise a ouvert un bureau à Paris, un autre à San Francisco. « Quand on a une ambition internationale, il faut très tôt aller à l'étranger pour que cela fasse partie de l'ADN de la société », souligne-t-il.

Le management est aussi une des clés du succès. « Dans une PME technologique, il y a toujours beaucoup de risques. On n'a pas la sécurité d'un grand groupe, les salaires sont inférieurs. Il faut que les méthodes de management compensent par le cadre de vie, des horaires plus flexibles, une implication des salariés », ajoute Stéphane Le Viet.

Croissance interne

Pour financer son développement, l'entrepreneur a réinvesti le montant de la cession de sa première entreprise et n'a pas hésité à ouvrir son capital à des fonds d'investissement qui lui ont apporté 20 millions de dollars. « C'est un risque mais l'opportunité de marché le justifiait.

Il faut avoir des moyens importants si l'on veut être compétitif sur le marché mondial et viser une place de leader », observe-t-il.

Au contraire, chez Jérodià, une PME (235 salariés) de cosmétiques bio, présente dans 40 pays, notamment en Asie, le fondateur a choisi de financer la croissance en interne. « Nous y sommes allés pas à pas avec nos propres résultats, notre propre trésorerie, après avoir assuré notre base en France. Aujourd'hui, on se dit qu'on pourrait aller plus vite avec des fonds extérieurs, reconnaît Thierry Logre, son président fondateur. Mais je défends le modèle des PME familiales, incarnées, qui présentent souvent de meilleurs résultats car elles exposent leurs propres deniers, développent une vision du temps long de plus en plus rare et une vraie éthique. »

Jérodià, qui réalise 20 % de son chiffre d'affaires à l'international, est d'abord partie à la conquête de l'Asie, puis de l'Europe et de l'Amérique du Nord. « Il faut choisir ses marchés les uns après les autres et s'assurer que l'on apporte une vraie différence », observe Thierry Logre. Sans oublier l'importance du management. « Donner un vrai projet aux salariés est essentiel. Cela rejaillit sur la qualité des produits et constitue un gage de réussite », conclut-il. ■

M.-C.R.