



HAL
open science

Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir

Laure Ambroise, Nathalie Claveau, Joy Courault, Alice Garnier, Emmanuel Kizilian, Muriel Perez, Isabelle Prim-Allaz, Martine Séville, Franck Tannery, Christine Teyssier, et al.

► To cite this version:

Laure Ambroise, Nathalie Claveau, Joy Courault, Alice Garnier, Emmanuel Kizilian, et al.. Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir. 2010. halshs-00555087

HAL Id: halshs-00555087

<https://shs.hal.science/halshs-00555087>

Preprint submitted on 24 Jan 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Rhône-Alpes



**IDENTIFIER DIFFERENTS PALIERS DE
CROISSANCE EN
TPE ET PME
ET AIDER A LES FRANCHIR**

COACTIS



UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2
UNIVERSITÉ DE LYON



Synthèse de l'étude

Octobre 2010

COACTIS



UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2
UNIVERSITÉ DE LYON



Sommaire

Sommaire	2
Liste des figures	4
Introduction	6
1. CINQ LOGIQUES-TYPES DE CROISSANCE POUR LES PME	9
2. SYNTHÈSE DESCRIPTIVE PAR TYPE DE CROISSANCE (G1 A G5)	15
2.1. Les entreprises en décroissance	15
Les caractéristiques des entreprises en décroissance	15
Les logiques d'actions des entreprises en décroissance	17
2.2. Les entreprises atones	17
Les caractéristiques des entreprises atones	17
Les logiques d'actions des entreprises atones	19
2.3. Les entreprises en croissance	19
Les caractéristiques des entreprises en croissance	19
Les logiques d'actions des entreprises en croissance	20
2.4. Les entreprises en forte croissance	21
Les caractéristiques des entreprises en forte croissance	21
Les logiques d'actions des entreprises en forte croissance	23
2.5. Les entreprises en HC volatile.....	23
Les caractéristiques des entreprises en HC volatile.....	23
Les logiques d'actions des entreprises en HC volatile	25
3. LES CONDITIONS GÉNÉRALES DE LA CROISSANCE DES PME	26
3.1. Caractéristiques des entreprises à croissance forte.....	26
3.1.1. Stratégie de marché	26
3.1.2. Conception du pilotage stratégique	28
3.1.3. Structuration des fonctions et des outils	29
3.1.4. Gestion des compétences.....	30
3.1.5. Stratégie financière	31
3.2. Trois cheminements possibles vers la croissance forte.....	32
3.2.1. Scénario 1 : HC → forte croissance	32
3.2.2. Scénario 2 : croissance faible → forte croissance	34
3.2.3. Scénario 3 : atonie → forte croissance	35
ANNEXES	37
ANNEXE 1 – Synthèse descriptive des données collectées	38
Partie A : Contexte et informations générales	39
Partie B : Environnement et marché.....	41
Partie C : Entreprise, stratégie et analyse financière	43
Partie D : Organisation, ressources et outils.....	51

Partie E : Dirigeant et gouvernance.....	55
ANNEXE 2 – Analyse qualitative inter types	59
Partie A – Analyse qualitative intertypes : Contexte & Informations générales des entreprises.....	60
Partie B – Analyse qualitative intertypes : Environnement et marché	62
Partie C – Analyse qualitative intertypes : Entreprise et stratégie.....	64
Partie D – Analyse qualitative intertypes : Organisation, Ressources et Outils	67
Partie E – Analyse qualitative intertypes : Dirigeant et Gouvernance.....	69

Liste des figures

Figure 1 - Répartition des entreprises dans les différentes classes (population).....	10
Figure 2 – Synthèse des profils de croissance.....	11
Figure 3 – Représentation schématique des 5 profils de croissance	12
Figure 4 - Répartition des entreprises dans les différentes classes (échantillon).....	14
Figure 5 - Solutions envisagées par les PME pour améliorer le niveau de compétence (%)... 30	
Figure 6 - Tableau général sur partie A "Contexte et informations générales" –échantillon- .	39
Figure 7– Tableau général sur partie B « l’environnement et le marché » -échantillon-.....	41
Figure 8 - Tableau général sur partie C « Entreprise et stratégie » -échantillon-.....	43
Figure 9- Statistiques descriptives par groupe, données financières Diane sur la population .	48
Figure 10– Tableau général sur partie D « Organisation, ressources et outils ».....	51
Figure 11 – Tableau général sur partie D « le dirigeant et la gouvernance ».....	55
Figure 12 – Tableau de synthèse qualitatif de la Partie A « contexte et informations générales des entreprises »	60
Figure 13 – Tableau de synthèse qualitatif de la Partie B « l’environnement et le marché »..	62
Figure 14 - Tableau de synthèse qualitatif de la partie C « Entreprise et stratégie ».....	64
Figure 15 – Analyse financières des ratios Diane –population-.....	66
Figure 16 – Tableau de synthèse qualitatif, partie D « Organisation, Ressources et Outils » .	67
Figure 17 – Tableau de synthèse qualitatif, partie E « Dirigeant et gouvernance ».....	69

Ont participé à la rédaction de ce document, par ordre alphabétique :

- Laure AMBROISE, MCF Lyon 1
- Nathalie CLAVEAU, MCF Lyon 2
- Joy COURAULT, Doctorante Coactis-Lyon 2
- Alice GARNIER, Stagiaire Coactis, Master 2 Ecosma, Lyon 2
- Emmanuel KIZILIAN, Stagiaire Coactis, Master 1 Equades, Lyon 2
- Muriel PEREZ, MCF Saint-Etienne
- Isabelle PRIM-ALLAZ, MCF Lyon 2
- Martine SEVILLE, Professeur Lyon 2
- Franck TANNERY, Professeur Lyon 2
- Christine TEYSSIER, MCF Saint-Etienne
- Laurent VILANOVA, Professeur Lyon 2

Ont également participé à l'élaboration ou à l'administration du questionnaire :

- Noël Albert, Wesford
- Elsa Belliato, Doctorante Coactis-Lyon 2
- Cécile Chanut-Guieu, MCF Université d'Aix en Provence
- Sophie Claye-Puaux, MCF Université d'Aix en Provence
- Carine Dominguez, MCF Saint-Etienne
- Gilles Guieu, Professeur Université d'Aix en Provence
- Séverine Saleilles, MCF Saint-Etienne
- Peter Wirtz, Professeur Lyon 2

Nous remercions vivement Mme Faïza Bettaïeb, gestionnaire du centre de recherche Coactis, pour son aide dans ce travail.

Nous remercions, pour leurs précieux conseils, l'ensemble des membres du comité de pilotage et du comité technique, en particulier Laurent VOILLARD, Région Rhône-Alpes, Hervé MASSON, DIRECCTE, Laurence LANGER, cabinet APP, Hugues SILVESTRE, cabinet HS CONSEIL, Jean Pascal REY, Cabinet ODICEO, Yves DERAÏL, CGT-FO, Cyril AMPRINO, CGPME Rhône-Alpes, ainsi que Dominique BRUNON, Carole GIRODET, Serge GERI et Philippe FAGOT, AGEFOS PME Rhône-Alpes.

Nos remerciements vont aussi à tous les conseillers d'AGEFOS PME Rhône-Alpes et de la CGPME Rhône-Alpes sans lesquels l'administration du questionnaire n'aurait pas été possible.

Introduction

Dans un contexte tendu, plutôt que de constater *ex post* les défaillances des PME qui ne font qu'accélérer les difficultés économiques et sociales, le pari de la croissance devient une perspective nécessaire en vue de rouvrir le champ des possibles. Ce pari de la croissance revient à refuser toute fatalité dans la situation présente en considérant que toute entreprise dispose de marges de manœuvres sous certaines conditions si elle parvient à mobiliser des leviers qui soient en phase avec les objectifs des dirigeants. Partant de ces principes la CGPME et les AGEFOS PME Rhône-Alpes ont développé une action collective en Rhône Alpes intitulée « Paliers de Croissance ». Cette action collective, au lieu de tenir pour acquis un éventuel « plafond de verre » chez les dirigeants, vise au contraire à accompagner les dirigeants de PME dans le passage de paliers. Pour ce faire, il s'agit de leur permettre de retrouver une capacité stratégique d'action à l'instar de celle qui fut la leur lors de la création de leur entreprise, lors du lancement de nouvelles offres ou activités ou lors de l'ouverture vers des marchés internationaux. La perspective et le pari de la croissance ne tombent pas dans l'illusion que les PME devraient nécessairement devenir demain de grandes entreprises. Il s'agit au contraire de parvenir à les accompagner intelligemment en vue d'assurer une croissance soutenable, durable et pérenne qui offre une possibilité nouvelle afin d'éviter de subir les événements.

Pour parvenir à mettre en place un tel accompagnement intelligent et positif, la CGPME et AGEFOS PME Rhône-Alpes ont considéré qu'il était au préalable nécessaire de mieux appréhender les conditions générales de croissance des PME en se méfiant des idées communément admises sur ces entreprises. Pour ce faire, au lieu de prolonger des plaintes sur les freins éventuels au développement, il s'est avéré nécessaire au contraire d'interroger les leviers de la croissance et les voies et moyens d'action possibles à favoriser. Cette approche, par le cadrage auquel elle invite, appelait un travail d'étude et d'enquête à grande échelle auprès des PME de la Région Rhône Alpes. C'est dans ce cadre que fut confiée une étude au centre de recherche en gestion COACTIS de l'Université de Lyon. Le présent rapport détaille les résultats de cette étude.

Cette étude s'appuie sur l'élaboration par COACTIS d'une base de données présentant une richesse exceptionnelle à double titre :

- D'une part, cette base comprend l'ensemble de la population des PME Rhône-Alpine (CA 2008 supérieur à 500 k€ et création antérieure à 2004) pour laquelle nous disposons des données financières Diane ;
- D'autre part, cette base comprend des données concernant plus de 370 PME¹ et 600 variables de nature plus qualitative recueillies à partir d'un questionnaire *ad hoc*. Cet échantillon constitue une base de données originale, riche et pertinente.

La collecte de données, d'une ampleur rare, repose sur l'élaboration d'un questionnaire très complet sur l'entreprise et son environnement à la fois auto-administrable ou administrable en face-à-face².

Le questionnaire était composé de 5 parties :

- Informations générales sur l'entreprise
- Environnement et marché(s) de l'activité principale de l'entreprise
- Stratégie de l'entreprise
- Organisation, ressources et outils
- Dirigeant(s) et gouvernance

Le contenu de cette étude visait à faire une analyse la plus complète possible de la croissance des entreprises et des types de croissance. De ce fait, nous avons tenté d'intégrer à ce travail l'ensemble des domaines fonctionnels de l'entreprise. En conséquence, le questionnaire est relativement long (environ 600 variables).

Le contenu du questionnaire a initialement été proposé par les chercheurs COACTIS au regard :

- Des entretiens qualitatifs déjà conduits par le centre de recherche COACTIS sur la thématique de la croissance ;
- Une revue de la littérature académique ;
- Des attentes spécifiques formulées par les partenaires.

¹ Au total 432 questionnaires ont été complétés, dont 382 entièrement. Cependant, seules 370 PME ont pu être affectées à un type de croissance. C'est cette dernière base qui a été retenue.

² La majorité des entretiens a été réalisée par les conseillers Agefos PME Rhône-Alpes et CGPME. D'autres l'ont été par les chercheurs du centre de recherche Coactis.

Le présent rapport est articulé en trois temps :

1. Présentation des 5 logiques-types de croissance des PME ;
2. Synthèse descriptive des caractéristiques et des logiques d'action par type de croissance PME ;
3. Analyse inter-type permettant de mieux définir les conditions générales de la croissance des PME

L'ensemble des données chiffrées recueillies à travers l'enquête menée auprès des entreprises est présenté en Annexe 1, page 38. L'Annexe 2, page 59, présente les tableaux de synthèse de l'analyse qualitative inter-type.

1. Cinq logiques-types de croissance pour les PME

Afin de répondre à la problématique posée, il était nécessaire de caractériser *a priori* les entreprises en fonction de leur profil et dynamique de croissance. Une analyse typologique³ a ainsi été réalisée par le croisement de différents critères permettant une mesure multidimensionnelle de la croissance, à partir d'une base initiale comprenant plus de 17000 entreprises Rhône alpines.

L'analyse typologique a permis de découper la population initiale en 5 groupes homogènes à partir des critères suivants :

- *Critère 1* : Taux de croissance moyen annuel du chiffre d'affaires ;
- *Critère 2* : Variance des taux de croissance annuels du chiffre d'affaires ;
- *Critère 3* : Comparaison du taux de croissance de l'entreprise par rapport à celui de son secteur d'activité⁴ ;
- *Critère 4* : Nombre d'années d'hypercroissance (taux de croissance supérieur à 20% et entreprise se situant dans le quartile supérieur du taux de croissance de son secteur d'activité⁵) ;
- *Critère 5* : Maximum du nombre de périodes successives d'hypercroissance.

Le choix de ces critères répond à différentes préoccupations. Il s'agit de caractériser au mieux la croissance en tenant compte de l'évolution du chiffre d'affaires, indépendamment de la taille de l'entreprise (*critère 1* : taux de croissance moyen annuel du chiffre d'affaires), de la volatilité de l'évolution de ce taux de croissance (*critère 2* : variance des taux de croissance annuels du chiffre d'affaires), de la sur/sous performance de l'entreprise par rapport aux

³ L'objectif principal de l'analyse typologique est de classer des individus –ici les entreprises- dans des groupes relativement homogènes en fonction d'un ensemble de variables. Les individus d'un même groupe (ou d'une même classe) sont similaires selon les critères de ces variables et différents des individus des autres groupes.

⁴ Si ce ratio est >1, cela signifie que l'entreprise fait partie des 25% d'entreprises les plus performantes du secteur d'activité défini par le code NAF à 2 chiffres.

⁵ Définition du quartile : En statistique descriptive, un quartile est chacune des 3 valeurs qui divisent les données triées en 4 parts égales, de sorte que chaque partie représente 1/4 de l'échantillon de population. Ici, on ne retient que le quart supérieur.

entreprises de son secteur d'activité (*critère 3* : comparaison du taux de croissance de l'entreprise par rapport à celui de son secteur d'activité) et de la stabilité/pérennité des périodes de forte croissance (respectivement, *critère 4* : nombre d'années d'hypercroissance et *critère 5* : maximum du nombre de périodes successives d'hypercroissance –HC-).

Cette analyse typologique permet de définir 5 profils-types (ou groupes) de croissance (Figure 1 et Figure 2). La Figure 1 montre la répartition de la population des PME entre ces 5 types. La Figure 2 présente une synthèse de chaque profil. Enfin, la Figure 3 propose une représentation schématique des dynamiques de croissance de chaque profil.

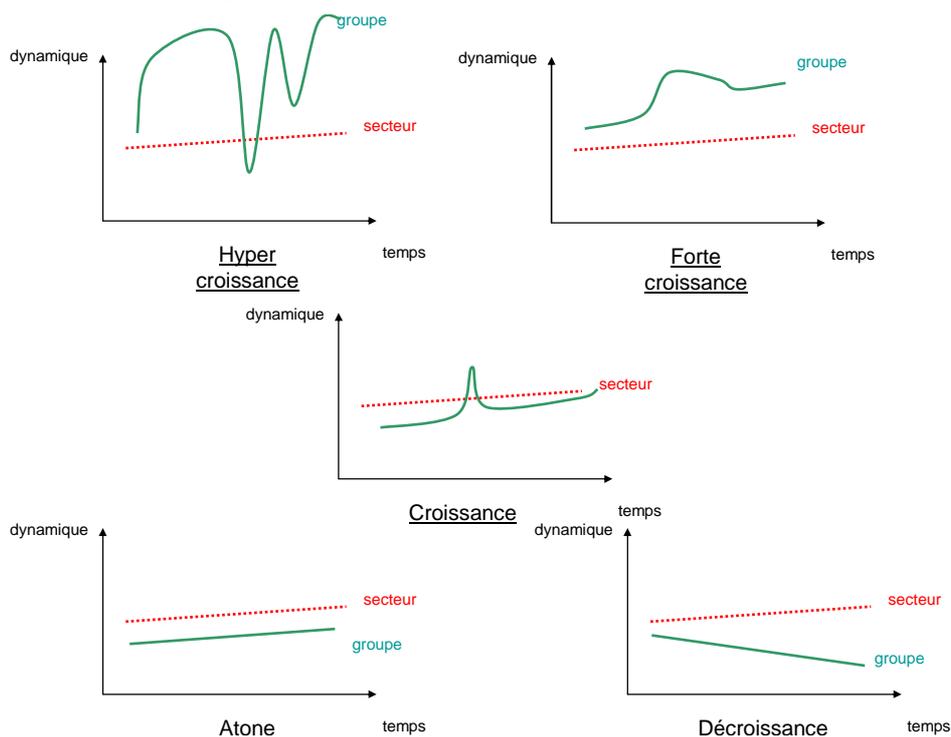
Figure 1 - Répartition des entreprises dans les différentes classes (population)

	Effectifs	Pourcentage valide
Décroissance	1569	9%
Atone	5120	30%
Croissance	6285	37%
Forte croissance	3209	19%
HC volatile	929	5%
Total	17195	100%

Figure 2 – Synthèse des profils de croissance

Groupe 1 : Décroissance	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de croissance négatif (3,8% par an) - Décroissance relativement stable - Entreprises sous-performantes par rapport à leur secteur d'activité - Entreprises ne connaissant pas d'année d'hyper croissance
Groupe 2 : Atone	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stabilité générale : taux de croissance moyen de 3,3% - Croissance stable - Entreprises sous-performantes par rapport à leur secteur d'activité - Entreprises ne connaissant pas d'année d'hyper croissance
Groupe 3 : Croissance	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de croissance moyen de 5,6% - Croissance légèrement instable - Entreprises sous-performantes par rapport à leur secteur d'activité - Entreprises connaissant une année d'hyper croissance sur les 8 étudiées
Groupe 4 : Forte croissance	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de croissance de 16,3% - Forte croissance soutenue par paliers - Entreprises sur-performantes par rapport à leur secteur d'activité - Entreprises connaissant 3 années d'hyper croissance (dont 2 successives) sur les 8 étudiées
Groupe 5 : Hyper croissance volatile	<p>Sur une période de 8 ans, en moyenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de croissance de 36,7% - Forte croissance très instable - Entreprises sur-performantes par rapport à leur secteur d'activité - Entreprises connaissant 4 années d'hyper croissance (dont 3 successives) sur les 8 étudiées

Figure 3 – Représentation schématique des 5 profils de croissance



De façon plus détaillée, les groupes peuvent être décrits comme suit :

- **Groupe 1** – Ce groupe représente 9% de la population avec 1 569 entreprises. Il possède un taux de croissance moyen annuel médian⁶ du CA négatif (-3,8%), la variance des taux de croissance du CA est faible. Le ratio est négatif, ce qui signifie que ces entreprises ne sur-performent pas leur secteur d’activité, mais au contraire le sous-performent (ratio < à 1 et négatif). Les entreprises de ce groupe ne connaissent pas d’années d’hypercroissance. Nous pouvons qualifier ce groupe de « **Décroissance** ».
- **Groupe 2** – Ce groupe représente 30% de la population. Son taux de croissance moyen annuel médian du CA est très faible mais positif, autour de 3,3%. La variance des taux de croissance du CA est très faible (groupe qui possède la plus faible variance). Le ratio est positif mais inférieur à 1 : ces entreprises ne sur-performent pas leur secteur d’activité. Nous remarquons également que ces

⁶ La médiane est la valeur qui divise l’échantillon en deux sous-groupes de taille égale.

entreprises ne connaissent aucune année d'hypercroissance. Ce groupe peut être nommé « **Atone** ».

- **Groupe 3** – Ce groupe représente 37% de la population. Le taux de croissance moyen annuel médian du CA de ces entreprises est qualifié de « normal », autour de 5,6%. La variance est un peu plus forte que pour les groupes 1 et 2. Le ratio est inférieur à 1, ce qui signifie que les entreprises ne sur-performent pas leur secteur d'activité. Cependant, ces entreprises connaissent une année d'hypercroissance sur la période étudiée. Ce groupe est appelé « **Croissance** ».
- **Groupe 4** – Ce groupe représente 19% de la population. Les entreprises ont un taux de croissance moyen annuel médian du CA assez fort, de l'ordre de 16,3%. Les taux de croissance annuels sont volatiles⁷. Nous observons qu'elles sur-performent leur secteur d'activité avec un ratio supérieur à 1. Elles connaissent en médiane 3 années d'hypercroissance dont 2 successives. Ce groupe est traduit une « **Forte croissance** ».
- **Groupe 5** – Ce groupe représente 5% de la population. Le taux de croissance moyen annuel médian est très élevé, de l'ordre de 36,7%. Ce groupe a une croissance très volatile et sur-performe largement le secteur d'activité. Ces entreprises connaissent en moyenne 4 années d'hypercroissance dont 3 successives. Ce groupe est labellisé « **Hypercroissance volatile** ».

De façon synthétique, les groupes 1 et 2 sont représentés par des entreprises n'ayant connu aucune année d'hypercroissance. Le groupe 3 est caractérisé par des entreprises ayant connu une seule année d'hypercroissance (HC). Ces trois premiers groupes sont moins performants que la moyenne du secteur. Le groupe 4 est représenté par des entreprises ayant connu entre 1 et 5 années d'HC, avec une majorité d'entreprises ayant connu 2 années d'HC suivie

⁷Lorsque la médiane de la variance est > à 0,3 avec une variance intra groupe importante, alors la volatilité est très forte.

d'entreprises ayant eu 3 années d'HC (19%) et d'entreprises n'ayant eu qu'une année d'HC (12%). Le groupe 5 est un mélange de tous les cas de figure en termes d'HC mais avec une forte concentration d'entreprises ayant connu 3 années d'HC (30%), 4 années d'HC (25%), 2 années d'HC (22%) et 5 années d'HC (13%).

La répartition des groupes dans l'échantillon constitué au travers de l'enquête menée par Agefos PME Rhône-Alpes et ses partenaires est présentée ci-après (Figure 4). Une comparaison avec la Figure 1 permet de faire ressortir la pertinence de l'échantillon collecté.

Figure 4 - Répartition des entreprises dans les différentes classes (échantillon)⁸

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage / classées
Décroissance	24	5.8	6.5
Atone	92	22.3	24.9
Croissance	154	37.4	41.6
Forte croissance	71	17.2	19.2
HC volatile	27	6.6	7.3
Total classées	370	89.8	100.0
Non classées	44	10.2	
Total	412	100.0	

Avant de développer dans la partie suivante une description des caractéristiques et des logiques d'action de chaque type, nous pouvons souligner le nombre important d'entreprises en forte croissance et en hyper croissance au sein de la population des PME Rhône Alpines : 4138 entreprises sur 17195, soit 24% des PME. La base de données développées via l'enquête respecte ce pourcentage (118 entreprises, soit 26,5%).

⁸ Les entreprises non classées non pu l'être car il n'a pas été possible de recouper leur numéro Siret avec ceux présents dans la base de données Diane. De ce fait ces entreprises n'ont pu être affectées à un profil de croissance.

2. Synthèse descriptive par type de croissance (G1 à G5)

Les données collectées lors de l'enquête réalisée par questionnaire ont été complétées par des informations financières Diane. Chaque entreprise de l'échantillon a été affectée à un type de croissance. Cette démarche permet de qualifier les 5 types de croissance au regard de leurs caractéristiques et de leurs logiques d'action.

2.1. Les entreprises en décroissance

Les caractéristiques des entreprises en décroissance

Pour mémoire, les entreprises de ce groupe représentent 9% de notre population avec 1 569 entreprises et 6,5% de l'échantillon. Ce groupe possède un taux de croissance moyen annuel médian⁹ du CA négatif (-3,8%). Ces entreprises sont moins performantes que la moyenne de leur secteur d'activité et elles ne connaissent pas d'années d'hypercroissance.

Les entreprises en décroissance sont sur représentées dans les secteurs de l'industrie (37%) et des services (41,7%). Leur CA moyen est de 6 millions d'euros. Globalement ce sont des entreprises mono activité (85% du CA sur une seule activité), et elles se perçoivent comme telles. Elles sont plus âgées que les autres (moyenne d'âge de 26 ans). Les clients sont avant tout des entreprises sur un marché régional. Une majorité de ces entreprises se considère comme challenger sur un marché non croissant, peu attractif. Les deux facteurs jugés comme les plus significatifs pour caractériser leur secteur sont l'intensité de la concurrence et la fréquence de renouvellement des produits. Cependant, malgré cette prise de conscience, ils ne parviennent pas à renouveler leur offre de façon satisfaisante. Les trois facteurs les plus importants à maîtriser pour ces entreprises sont l'image de marque, la maîtrise des coûts et les ressources financières.

Le taux de marge brute d'exploitation et le taux de marge nette sont faibles (respectivement 3,28% et 1,46%) ainsi que les taux de rentabilité économique et financière (respectivement 3,56% et 8,98%). Ce sont les entreprises qui présentent le besoin en fond de roulement (BFR) le plus élevé (33 jours de CA). Leur liquidité est importante et leur taux d'endettement faible dans un contexte où le dirigeant considère que le coût d'accès au financement est difficile et onéreux. Leurs immobilisations sont globalement plus anciennes et moins productives. Du

⁹ La médiane est la valeur qui divise l'échantillon en deux sous-groupes de taille égale.

point de vue financier, la perception des dirigeants est que les difficultés proviennent d'un autofinancement jugé comme insuffisant, cette situation étant liée, selon eux, au manque de financement initial et aux conditions d'octroi des financements.

Les entreprises en décroissance ont essentiellement des responsables dédiés à la production (1/3 d'entre elles) et la gestion des stocks (plus de la moitié d'entre elles). Les dirigeants se consacrent avant tout à la fonction de GRH et à la fonction commerciale/vente, tout en estimant que le niveau de compétences des entreprises en décroissance est moindre dans le domaine de la GRH et du commercial/vente. Le niveau de compétences dans les autres domaines est jugé globalement satisfaisant (4 sur 5). Les entreprises en décroissance sont celles qui mènent le plus d'actions d'achat à l'international et les dirigeants se sentent compétents dans ce domaine.

Elles jugent nécessaire l'amélioration du niveau de compétences dans l'organisation et notamment de qualification en GRH pour favoriser la croissance.

Les dirigeants de ces entreprises se déclarent plutôt confiants et à l'aise dans des domaines où ils interviennent peu (ex : objectifs importants de croissance). Par ailleurs ces dirigeants ne se montrent pas très ambitieux.

Ces dirigeants ont une moyenne d'âge de 52 ans et sont relativement expérimentés. Ces entreprises sont moins dirigées par leur fondateur ; toutefois 3/4 des dirigeants en sont actionnaires. Un nombre important de dirigeants n'ont pas une formation supérieure et ont suivi des formations longues durant leur carrière, notamment en finance/comptabilité. Les dirigeants considèrent la croissance comme une source de pérennité et un défi motivant.

En termes d'outils de gestion, seulement la moitié des entreprises utilise des outils de prospection et de gestion de la relation clients. Ces entreprises pratiquent l'échange de données informatisées (EDI) à 41% avec leurs fournisseurs et 35% ont des outils de traçabilité des produits, mais elles n'utilisent pas les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour sortir de leur situation de décroissance (16% seulement ont recours à un site de commerce électronique). Elles font peu appel à des outils de gestion informatiques spécifiques.

Les logiques d'actions des entreprises en décroissance

Les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants tiennent principalement au niveau de rentabilité. La croissance de la part de marché n'est absolument pas un objectif. Chez les propriétaires, les objectifs principaux sont aussi la rentabilité et la pérennité.

Le pilotage stratégique de ces entreprises est focalisé sur l'optimisation de la situation actuelle.

Face à la décroissance de leur demande, les efforts fournis pour renouveler les produits et les offres sont jugés importants. Il en est de même pour l'adaptation des offres aux clients pour tenter d'augmenter le CA par client dans un marché stagnant. L'avantage concurrentiel de ces entreprises est associé avant tout au fait que l'on cherche à répondre à des demandes spécifiques et au développement de services associés (par opposition à l'idée de proactivité).

Elles considèrent évoluer dans un environnement peu favorable. Elles renforcent ce fait par des comportements peu proactifs qui pourraient être dus à une certaine aversion aux risques.

Elles communiquent plus que les autres avec la communauté financière en raison des difficultés qu'elles peuvent rencontrer.

Afin d'assurer le redémarrage du développement de l'entreprise, elles ont plus recours aux conseils en stratégie et aux conseils fiscaux que les autres groupes.

Le conseil d'administration joue essentiellement un rôle de contrôle.

2.2. Les entreprises atones

Les caractéristiques des entreprises atones

Pour rappel, ce groupe représente 30% de notre population et 24,4% de l'échantillon. Son taux de croissance moyen annuel médian du CA est faible mais positif, autour de 3,3%. Ces entreprises sont légèrement sous-performantes par rapport à leur secteur et ne connaissent aucune année d'hypercroissance.

Les entreprises atones sont sur représentées dans les secteurs du commerce (51%). Leur CA moyen est de 6,4 millions d'euros. Globalement, ce sont des entreprises mono activité (77 %

du CA sur une seule activité) qui se perçoivent effectivement comme telles. Elles sont âgées (moyenne d'âge de 25 ans). Le chiffre d'affaires est relativement équilibré entre des clients de type entreprises et des particuliers, le tout sur un marché régional. Leur objectif de croissance des effectifs à trois ans est faible (5%). Les dirigeants considèrent leur entreprise aussi bien challenger que leader sur un marché non croissant plutôt peu attractif.

Les deux facteurs jugés comme les plus importants pour caractériser leur secteur sont l'intensité de la concurrence et le poids de la réglementation et des normes. Les trois facteurs les plus cruciaux à dominer pour ces entreprises sont l'image de marque, la maîtrise des coûts et les relations clients - distributeurs.

Le taux de marge (profit net de 3,15%), le taux de rentabilité économique (7,75%) et le taux de rentabilité financière (20%) sont acceptables. Elles ont une bonne maîtrise de leur besoin en fonds de roulement (12 jours de BFR). Elles affichent un endettement relativement faible dans un contexte où le dirigeant considère qu'il manque d'apporteurs de fonds. Ce dernier point (manque d'apporteurs de fonds) constitue l'une des difficultés d'un point de vue financier. Une autre difficulté rencontrée est l'autofinancement, jugé insuffisant. Les immobilisations sont plutôt anciennes et peu productives.

Les entreprises atones ont un responsable dédié à la gestion des stocks (pour la moitié d'entre elles), ce qui paraît logique étant donné le secteur d'activité dominant (le commerce) et un responsable dédié à la production (pour plus d'un tiers d'entre elles). Le dirigeant se consacre avant tout aux fonctions GRH, commerciale/vente, finance/contrôle, achat/logistique et marketing. Les dirigeants sont plus polyvalents que ceux des autres groupes et centralisent beaucoup. Ils estiment que le niveau de compétences de leurs entreprises est moindre dans le domaine du développement international et du marketing. Le niveau de compétences en comptabilité, finance/contrôle et logistique/achats est jugé satisfaisant (>4 sur 5).

Les dirigeants ont une moyenne d'âge de 50 ans et sont actionnaires à 84%. Les dirigeants ne présentent pas une expérience importante de direction dans d'autres entreprises. Ce sont les moins formés. Ils ont peu bénéficié de formation longue au cours de leur carrière.

En cohérence avec leur secteur, 25% de ces entreprises ont un site de commerce électronique, plus d'1/3 pratiquent l'EDI avec leurs fournisseurs et 3,8% ont recours à une place de marché électronique.

Les logiques d'actions des entreprises atones

Les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants à l'entreprise concernent principalement le niveau de rentabilité. La croissance du CA et de la part de marché sont des objectifs secondaires mais également jugés comme importants. Cependant, les objectifs principaux des dirigeants propriétaires sont l'indépendance (rester majoritaire au capital) et la pérennité.

Le pilotage stratégique de ces entreprises est focalisé sur l'optimisation de la situation actuelle. Les dirigeants considèrent aussi la nécessité de projeter et d'imaginer de nouveaux développements. L'avantage concurrentiel de l'entreprise est associé avant tout au fait que l'on cherche à adapter l'offre à des demandes spécifiques et à une innovation plus grande que les concurrents.

Face à la faiblesse de leur croissance, ils adoptent une stratégie de marché visant à prospecter de nouveaux clients sur leur marché principal mais également à augmenter le chiffre d'affaires par client et à améliorer la qualité des produits et des services.

Ces entreprises n'ont pas de communication financière, peut-être par absence de besoin dans un contexte où le pool bancaire est assez diversifié.

Elles ont recours au conseil juridique pour leur développement dans un contexte où elles considèrent les normes comme un facteur important dans leur secteur.

2.3. Les entreprises en croissance

Les caractéristiques des entreprises en croissance

Pour mémoire, ce groupe représente 37% de la population et 41,6% de notre échantillon. Le taux de croissance moyen annuel médian du CA de ces entreprises est qualifié de « normal », autour de 5,6%. Ces entreprises connaissent une année d'hypercroissance.

Les entreprises en croissance sont présentes dans tous les secteurs d'activité avec un relatif équilibre entre l'industrie, le commerce et les autres services. Le CA moyen est de 5 millions d'euros. Globalement, ce sont des entreprises qui sont mono activité (77 % du CA sur une seule activité), et qui se perçoivent comme telles. Leur âge moyen est de 20 ans. Le chiffre d'affaires est relativement équilibré entre des clients entreprises et des clients particuliers sur un marché qui reste principalement régional. Leur objectif de croissance des effectifs à trois

ans est élevé (17%). Les dirigeants considèrent leur entreprise aussi bien challenger que leader sur un marché non croissant et plutôt peu attractif.

Les deux facteurs jugés comme les plus importants pour caractériser leur secteur sont l'intensité de la concurrence et le poids de la réglementation et des normes. Les trois facteurs les plus cruciaux à maîtriser pour ces entreprises sont l'image de marque, la maîtrise des coûts et les ressources financières.

Le taux de marge (profit net de 2,97%), le taux de rentabilité économique (7,59%) et le taux de rentabilité financière (22%) sont satisfaisants. Ces entreprises semblent moins bien maîtriser leur BFR (21 jours de CA). Elles ont un endettement relativement faible. L'autofinancement et les conditions de crédits jugées excessives sont les deux principales sources de difficultés financières. La productivité des immobilisations est de 1,76, pour des immobilisations amorties à 67%.

Les trois fonctions ayant le plus souvent un responsable dédié sont la production (38%), la gestion des stocks (41%) et les achats logistiques (39%), et ce en lien avec les secteurs d'activité représentés. Le dirigeant se consacre avant tout aux fonctions GRH, commerciale/vente, finance/contrôle, marketing et achats/logistique. Les dirigeants des entreprises en croissance sont donc assez polyvalents et centralisent. Ils estiment que le niveau de compétence de leur entreprise est moindre dans le domaine du développement international, de la R&D et du marketing. Le niveau de compétences en comptabilité et finance/contrôle est jugé comme satisfaisant (>4 sur 5).

Les dirigeants ont une moyenne d'âge de 50 ans et sont actionnaires à 85%. Une partie significative d'entre eux (48%) a déjà créé d'autres entreprises. 31% d'entre eux ont une formation initiale de niveau Bac et moins et 28% de niveau Bac +5 et plus. Ils ont bénéficié de formations longues au cours de leur carrière pour 39% d'entre eux.

Près d'1/3 de ces entreprises pratiquent l'EDI avec leurs fournisseurs et 17% ont des outils de traçabilité des produits mais les NTIC sont peu utilisés pour le développement commercial : 10% seulement d'entre elles ont un site de commerce électronique.

Les logiques d'actions des entreprises en croissance

L'objectif stratégique premier fixé par les dirigeants est la rentabilité. La croissance du CA et de la part de marché sont secondaires mais jugées tout de même importantes. Quant aux dirigeants propriétaires, les objectifs principaux sont la rentabilité et la pérennité.

Le pilotage stratégique de ces entreprises est focalisé sur l'optimisation de la situation actuelle. Les dirigeants considèrent ensuite la nécessité de projeter et d'imaginer de nouveaux développements. La compétitivité de l'entreprise est associée avant tout au fait que l'on cherche à adapter l'offre à des demandes spécifiques.

Les entreprises de ce groupe adoptent une stratégie de marché visant à prospecter de nouveaux clients sur leur marché principal et également à adapter l'offre à chaque type de clientèle. Elles cherchent également à améliorer la satisfaction des clients.

9% d'entre elles déclarent avoir une communication financière externe principalement à destination des salariés et des créanciers financiers.

Elles perçoivent le rôle du conseil en marketing comme étant important pour leur développement.

2.4. Les entreprises en forte croissance

Les caractéristiques des entreprises en forte croissance

Comme précédemment mentionné, ce groupe représente 19% de la population et 19,2% de l'échantillon. Les entreprises ont un taux de croissance moyen annuel médian du CA assez fort, de l'ordre de 16,3%. Les taux de croissance annuels sont volatiles¹⁰. Nous observons que ces entreprises sur-performent leur secteur d'activité. Elles connaissent, en médiane, 3 années d'hypercroissance dont 2 successives.

Les entreprises en forte croissance sont sur-représentées dans le secteur des autres services avec un relatif équilibre entre l'industrie et le commerce. Le CA moyen est de 4,6 millions d'euros. Globalement, ce sont des entreprises mono activité (76 % du CA sur une seule activité), et qui se perçoivent comme telles. Ce sont des entreprises relativement jeunes (moyenne d'âge 15 ans). Le chiffre d'affaires est relativement équilibré entre des clients de type entreprises et des particuliers sur un marché qui reste en majorité régional mais avec un poids relativement important du marché national (35% de leur activité). Leur objectif de croissance des effectifs à trois ans est élevé (19%). Les dirigeants considèrent leur entreprise plus comme challenger que comme leader, sur un marché plutôt ressenti comme étant en croissance.

¹⁰Lorsque la médiane de la variance est > à 0,3 avec une variance intra groupe importante, alors la volatilité est très forte.

Les deux facteurs jugés comme les plus importants pour caractériser leur secteur sont l'intensité de la concurrence et le poids de la réglementation et des normes. Les trois facteurs cruciaux à maîtriser pour ces entreprises sont l'image de marque, la maîtrise des coûts et les ressources financières.

Les taux de marge sont les plus élevés pour ces entreprises (respectivement taux de marge brute de 6,50% et taux de marge nette de 3,43%). Les taux de rentabilité économique (9,33%) et le taux de rentabilité financière (38%) sont élevés. Ces entreprises sont très rentables. Le taux d'endettement moyen de 49% et le BFR (16 jours de CA) restent bien maîtrisés. L'autofinancement reste insuffisant et les dirigeants perçoivent comme faible leur financement initial. Les immobilisations sont relativement récentes et très productives.

Les entreprises en forte croissance ont des responsables dédiés à la production et à la gestion des stocks pour la moitié d'entre elles. Ensuite, les fonctions pour lesquelles un responsable est le plus souvent dédié sont les achats-logistique (44%), les systèmes d'information (42%), l'assurance qualité (43%) et le commercial vente (31%). Le dirigeant se consacre avant tout aux fonctions commerciale/vente, marketing, GRH, finance/contrôle, achats/logistique (d'une manière générale, l'entreprise se dote de spécialistes et le dirigeant qui reste polyvalent se préoccupe en priorité du développement commercial de l'entreprise). Les entreprises en forte croissance sont celles comptant le plus de responsables dédiés à la R&D.

Les niveaux de compétences estimés les plus faibles dans l'entreprise concernent les domaines du développement international et du marketing. En revanche, le niveau de compétences en comptabilité et finance/contrôle est jugé satisfaisant (>4 sur 5)

Les dirigeants ont une moyenne d'âge de 47 ans et sont actionnaires à 81%. Ils sont très expérimentés tant en termes de création d'entreprise (près de 50% ont déjà créé d'autres entreprises) qu'en tant que dirigeant (près de 41% d'entre eux ont déjà été dirigeants-salariés) 23% d'entre eux ont une formation initiale de niveau Bac et moins, 31% de niveau Bac +5 et plus. Ils ont bénéficié de formations longues au cours de leur carrière pour 32% d'entre eux.

Ces entreprises n'utilisent pas l'ensemble des possibilités offertes par les NTIC pour leur développement (17% ont un site de commerce électronique, 1,7% ont recours aux places de marché, 37% pratiquent l'EDI avec leurs fournisseurs et 27% ont des outils de traçabilité des produits).

Les logiques d'actions des entreprises en forte croissance

L'objectif stratégique premier fixé par les dirigeants à l'entreprise est formulé en termes de rentabilité. La croissance du CA est néanmoins un second objectif très important. Les objectifs principaux des dirigeants propriétaires sont quant à eux formulés en termes de rentabilité et de pérennité.

Le pilotage stratégique de ces entreprises est focalisé sur l'optimisation de la situation actuelle mais les dirigeants considèrent que l'imagination et de nouveaux développements sont aussi très importants. La compétitivité de l'entreprise est surtout associée au fait que l'on cherche à adapter l'offre à des demandes spécifiques. La seconde source principale d'avantage concurrentiel repose sur une innovation plus grande que la concurrence ou au développement de nouveaux services. Ces entreprises ont recours aux opérations de croissances externes.

Elles adoptent une stratégie de marché visant à prospecter de nouveaux clients sur leur marché principal et également à adapter l'offre à chaque type de clientèle. Elles cherchent à améliorer la satisfaction des clients.

13% d'entre elles déclarent mettre en place une stratégie de communication financière externe, aussi bien envers les clients qu'envers les créanciers financiers ou les actionnaires. Le nombre de leurs banques partenaires est faible.

Elles accordent tout d'abord un rôle primordial au conseil en RH, puis au conseil en marketing et en stratégie.

2.5. Les entreprises en HC volatile

Les caractéristiques des entreprises en HC volatile

Pour mémoire, ce groupe représente 5% de la population et 7,3% de l'échantillon. Le taux de croissance moyen annuel médian est très élevé, de l'ordre de 36,7%. Ce groupe a une croissance très volatile et sur-performe largement le secteur d'activité. Ces entreprises connaissent généralement 4 années d'hypercroissance dont 3 successives.

Les entreprises en HC volatile sont sur-représentées dans le secteur des autres services (plus de la moitié des entreprises). Le CA moyen est de 2,6 millions d'euros. Globalement elles se perçoivent comme diversifiées même si 72% de leur CA est généré par l'activité principale. Elles sont très jeunes (âge moyen 10 ans). Elles diversifient leur clientèle entre entreprises et

particuliers sur un marché principalement régional mais elles réalisent 15% de leur CA à l'extérieur du territoire national. Leur objectif de croissance des effectifs à trois ans est très élevé (plus de 38%). Les dirigeants considèrent leur entreprise autant comme challenger que leader sur un marché de niche perçu comme étant en croissance par la majorité.

Les deux facteurs jugés comme les plus importants pour caractériser leur secteur sont l'intensité de la concurrence et le poids de la réglementation et des normes. Les trois facteurs cruciaux à maîtriser pour ces entreprises sont l'image de marque, la maîtrise des coûts et les ressources financières.

Les taux de marge sont élevés (taux de marge brute de 6,45% et taux de marge nette de 3,33%). Les taux de rentabilité économique (9,47%) et de rentabilité financière (55%) sont très élevés. Ces entreprises sont extrêmement rentables. Ce sont les entreprises les plus endettées et qui gèrent le mieux leur BFR (11 jours de CA). L'autofinancement est la principale difficulté perçue en termes de financement, suivi par la faiblesse du financement initial. Ces entreprises rencontrent également des difficultés pour accéder à de nouveaux fonds propres (actionnaires actuels et nouveaux apporteurs). Les immobilisations sont très récentes et très productives.

Les entreprises en HC volatile ont des responsables dédiés à la gestion des stocks (58%) ainsi qu'à la production et à la fonction commerciale/vente pour la moitié d'entre elles. Ensuite, les fonctions les plus souvent déléguées -externalisées- concernent les systèmes d'information (46%), le marketing (43%) et l'assurance qualité (43%). A noter que la fonction finance/contrôle a été également déléguée dans 36% des cas.

Le dirigeant se consacre avant tout aux fonctions GRH, finance/contrôle, commerciale/vente, et système d'information

Les niveaux de compétences sont estimés insuffisants dans les domaines de l'international et de la R&D et globalement assez moyens en matière d'assurance qualité et de marketing. Le niveau de compétence n'est, par ailleurs et d'une manière générale, jugé satisfaisant dans aucun domaine. Les dirigeants ont une moyenne d'âge de 45 ans et sont actionnaires à 87%. Une très grande partie des dirigeants actuels fait partie des fondateurs de l'entreprise (88% des dirigeants). Leur expérience en tant que créateur est relativement faible (seuls 28% d'entre eux ont déjà créé d'autres entreprises) ainsi que leur expérience en tant que dirigeant d'autres entreprises. 24% d'entre eux ont une formation initiale de niveau Bac et moins, 40% de niveau Bac +5 et plus. Ils ont bénéficié de formations longues au cours de leur carrière pour 32% d'entre eux. D'après ces dirigeants, les formations en RH et commerciales qu'ils

ont suivies sont déclarées ont eu un impact fort sur la gestion de l'entreprise et la constitution d'un réseau.

En termes d'outils de gestion, 60% d'entre elles en utilisent pour gérer leurs approvisionnements, la prospection, la gestion de la relation client et la GRH. A noter qu'1/3 d'entre elles ont recours à des outils dédiés à la réflexion stratégique.

Ces entreprises ne s'appuient que peu sur les NTIC pour leur développement (16% seulement ont un site de commerce électronique, aucune n'a recours aux places de marché, 24% pratiquent l'EDI avec leurs fournisseurs et 16% ont des outils de traçabilité des produits).

Les logiques d'actions des entreprises en HC volatile

Les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants à l'entreprise sont formulés à la fois en termes de rentabilité, de croissance du CA et de croissance de la part de marché. Les objectifs principaux des dirigeants propriétaires sont quant à eux formulés en termes d'indépendance et de pérennité.

Le pilotage stratégique de ces entreprises est focalisé avant tout sur l'imagination de nouveaux développements puis sur l'optimisation de la situation actuelle. La compétitivité de l'entreprise est principalement associée au fait que l'on cherche à adapter l'offre à des demandes spécifiques, à plus innover que la concurrence ainsi qu'à développer de nouveaux services.

Ces entreprises adoptent une stratégie de marché visant à prospecter de nouveaux clients sur leur marché principal et également à adapter leur offre à chaque type de clientèle (mise en place d'une relation personnalisée et amélioration de la qualité de leur offre).

Ce sont les entreprises qui déclarent le plus avoir une communication financière externe (une entreprise sur 5).

En priorité, elles accordent un rôle important au conseil en marketing.

3. Les conditions générales de la croissance des PME

Au regard de leur surperformance par rapport à leur secteur d'activité, de leur régularité et de leur stabilité dans le temps, les entreprises en forte croissance peuvent être considérées comme des entreprises de référence et le type « forte croissance » un objectif idéal de croissance à atteindre.

De ce fait et dans un premier temps, en s'appuyant sur l'analyse typologique et les statistiques descriptives présentées ci-avant, il sera synthétisé les propriétés (ressources, compétences, postures...) des entreprises en croissance forte, qui peuvent être vues comme autant de pistes de réflexions et de leviers d'action possibles pour aller vers ce type de croissance. Ainsi des leviers de croissance sont identifiés dans les domaines suivants : stratégie de marché, conception du pilotage stratégique, structuration des fonctions et des outils gestion des compétences, et stratégie financière.

Dans un second temps, toujours sur la base des résultats de cette étude, nous questionnerons les trajectoires possibles pour aller vers cette forte croissance au regard du type de croissance initial auquel l'entreprise appartient.

3.1. Caractéristiques des entreprises à croissance forte

3.1.1. Stratégie de marché

Toutes les entreprises considèrent que la croissance dépend avant tout de la stratégie de positionnement concurrentiel et de la perception des potentialités du marché.

De façon spécifique, les entreprises en forte croissance parviennent à se placer en tant qu'acteur incontournable sur un marché étroit. Leurs dirigeants indiquent que ce positionnement résulte d'une stratégie volontaire qui consiste à développer une offre de plus en plus complète de produits et de prestations complémentaires sur ce marché spécifique, en réponse aux besoins des clients. Cette stratégie leur permet de répondre à l'intensité concurrentielle sans jouer sur les prix mais en misant sur un avantage concurrentiel en termes de qualité et de valeur ajoutée.

Par ailleurs, les entreprises en forte croissance répartissent globalement mieux leur chiffre d'affaires par une diversification entre différents types d'activités, sur différents types de clients et dans différentes zones géographiques. De plus, les entreprises en forte croissance font une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le territoire national, européen ou à l'international par rapport aux autres qui restent plutôt cantonnées sur leur marché local ou régional. En somme, la croissance apparaît plutôt associée à des comportements commercialement plus proactifs.

Ainsi, les leviers potentiels de croissance identifiés sont :

- la prospection de nouveaux clients sur le marché principal, notamment grâce à l'extension géographique du marché (régional → national → international)
- l'adaptation de l'offre à chaque type de clientèle, notamment en intégrant certains clients prioritaires de l'entreprise dans les processus d'amélioration des produits/services
- l'intégration de prestations complémentaires à l'offre initiale. Il s'agit alors de proposer des services complémentaires qui permettent d'apporter une solution globale à la problématique de leurs clients (intégration de prestation en amont ou en aval de l'offre initiale)

Ainsi, les entreprises en forte croissance semblent être passées d'un marketing de l'offre à un marketing de solution. Cette démarche induit globalement une création de valeur additionnelle pour l'ensemble des acteurs du marché (pour l'entreprise elle-même bien évidemment, mais également pour ses clients et éventuellement pour ses fournisseurs).

Bien que leur positionnement soit a priori réfléchi et volontaire, les dirigeants des entreprises en forte croissance soulignent pourtant la nécessité de renforcer leurs compétences internes dans les domaines marketing et commercial, notamment par le biais de formation. De plus, ils entendent soutenir leur démarche grâce aux systèmes d'information et aux nouvelles technologies.

Remarque : Concernant l'innovation, les résultats de l'étude ne permettent pas de conclure que l'innovation est réellement un levier de croissance. En effet, d'après la perception des dirigeants, l'innovation ne ressort pas comme un facteur particulièrement clé à maîtriser pour

être compétitif et générer de la croissance. Toutefois, cette appréciation est à nuancer : en effet, le terme « innovation » est communément associé à la R&D, alors qu'elle peut revêtir des formes diverses (développement ou intégration de produits et de services, amélioration des process, changement organisationnel ou managérial) qui n'ont pas forcément été prises en compte dans la perception des dirigeants interrogés.

3.1.2. Conception du pilotage stratégique

D'un point de vue général, les dirigeants ont une perception positive de la croissance quelle que soit la croissance actuelle de leur entreprise. La croissance est perçue comme un défi motivant et un moyen de pérenniser l'entreprise.

De façon spécifique, les entreprises en forte croissance se différencient des autres firmes sur le plan de la logique managériale avec des objectifs équilibrés entre recherche de rentabilité (52% d'entre elles) et de croissance (48% : croissance du CA, 35% et croissance de la part de marché, 13%). La conception du pilotage stratégique de ces entreprises reflète également un équilibre plus important que dans les autres firmes entre l'imagination de nouveaux projets de développements et l'optimisation de la situation de l'entreprise (objectif principal des autres entreprises). Cela va de pair avec la pratique d'opérations qui ouvrent l'entreprise vers l'extérieur : croissance externe, alliances.

Les dirigeants des PME en forte ou en hyper croissance sont plus jeunes, ont un niveau de formation initiale plus élevé et déclarent plus que les autres détenir des compétences en management, en stratégie et en développement commercial. Ils bénéficient également d'une plus grande expérience en termes de création d'entreprises. Les dirigeants s'avèrent plus confiants que les autres (à l'exception des entreprises en HC volatile) sur leurs capacités à favoriser l'entrée de leur entreprise sur de nouveaux marchés et de nouveaux territoires. En dépit du rythme de développement soutenu de leur entreprise, ces dirigeants sont également confiants sur leurs capacités à mettre en place des procédures. Sur ce point, on constate d'ailleurs que les dirigeants des entreprises en forte croissance concentrent entre leurs mains moins de responsabilités fonctionnelles que les autres dirigeants.

Ainsi les leviers potentiels de croissance identifiés sont :

- la formulation d'objectifs équilibrés entre croissance du chiffre d'affaires et rentabilité, notamment en sensibilisant les commerciaux à ce double objectif (Rq : la mise en place de SI ou d'outils de gestion répondant à cette problématique peut faciliter l'assimilation et l'accomplissement de ce double objectif) ;
- le développement de la formation en stratégie et en marketing. Ce type de formation pourrait permettre d'aider les entreprises connaissant actuellement une faible croissance à mieux appréhender et aborder le marché, à sortir d'une logique principalement tournée vers la rentabilité et la saisie d'opportunités pour adopter une démarche d'anticipation de l'évolution des attentes clients et d'approche de nouveaux marchés afin d'accroître le CA ;
- plus généralement, la généralisation de l'effort d'ouverture de l'entreprise sur l'environnement sans limiter les relations avec l'extérieur au seul périmètre du dirigeant.

3.1.3. Structuration des fonctions et des outils

Les entreprises en forte croissance ont une appropriation spécifique des outils de gestion. Même peu développés, les outils mis en place sont utilisés pour aider à la conception de la stratégie plutôt que pour contrôler : ces outils servent en effet à améliorer les processus internes, aident à la décision, et permettent une meilleure réponse aux besoins des clients. En bref, ces outils permettent à l'entreprise de progresser.

Par ailleurs, les dirigeants des entreprises en forte croissance montrent une confiance dans leur capacité à mettre en place des procédures.

Enfin, les dirigeants de ces entreprises ont plus que les autres structuré les grandes fonctions autour de responsables dédiés (notamment en Assurance/Qualité, SI et développement à l'international). Bien qu'ils aient globalement une structure organisationnelle plus définie, les dirigeants les considèrent encore insuffisamment développées en termes de compétences au regard de leurs besoins. Ces dirigeants soulignent globalement la nécessité de conserver le capital de l'entreprise tout en améliorant la qualification et les compétences des personnels.

Ainsi, les leviers potentiels de croissance identifiés sont :

- la mise en place de systèmes d'information pour améliorer les processus internes, l'aide à la décision, et répondre aux besoins des clients ;
- la structuration de l'entreprise autour de responsables dédiés ;
- la mise en œuvre de politiques de Ressources Humaines, visant notamment à améliorer le turnover ainsi que le niveau de formation et de qualification

3.1.4. Gestion des compétences

Les entreprises en forte croissance estiment que les compétences dont elles disposent en marketing et en développement international sont insuffisantes au dirigeant pour asseoir la croissance sur la durée. Par ailleurs, et plus généralement, le marketing, le commercial/vente, la R&D et le développement international semblent poser plus de problème que les autres fonctions à l'ensemble des PME (cf. Figure 5, ci-dessous).

Ce sentiment d'insuffisance n'est pas lié à l'utilisation ou non d'outils de gestion, ou encore à l'utilisation des NTIC. Dans ces domaines, il n'apparaît pas de singularités pour les entreprises en forte croissance ou en hyper croissance par rapport aux autres. Il s'agit bien plutôt d'un souhait de renforcer les compétences et donc les moyens d'action pour mieux répondre aux objectifs de croissance à moyen et long termes plus présents chez les entreprises en forte ou en hyper croissance que pour les autres PME.

Figure 5 - Solutions envisagées par les PME pour améliorer le niveau de compétence (%)

	Rien	Formation	Recrutement	Conseil extérieur	Externalisation	Autre
Production	13,5	21,2	28,2	3,5	2,4	29,4
Comm/ventes	15	26	30,7	7,9	3,1	17,3
Marketing	37,1	13,8	7,8	16,4	2,6	22,4
Comptabilité	22,5	25	17,5	12,5	15	7,5
Finance	26,8	16,1	14,3	17,9	3,6	21,4
R&D	45,9	8,2	5,1	8,2	3,1	29,6
GRH	32,7	26	8,7	16,3	1,9	14,4
Gestion des stocks	33,3	25,9	2,5	4,9	1,2	32,1
SI	23,2	16,8	5,3	23,2	10,5	21,1
International	25,5	3,9	6,9	6,9	2,9	49,0

Ainsi, les leviers potentiels de croissance identifiés sont :

- Le commercial, la vente, le marketing et le développement international ressortent comme les domaines où les compétences pourraient être renforcées afin d'appuyer la dynamique de croissance des entreprises une fois qu'elles ont appris à pratiquer la projection vers des futurs pour imaginer de nouveaux développements pour l'entreprise.
- De manière complémentaire, la GRH est aussi un domaine à renforcer pour la croissance car celle-ci entraîne des recrutements et une hausse des effectifs qui posent des problèmes de gestion des ressources au dirigeant.

3.1.5. Stratégie financière

Quelle que soit leur modalité de croissance, les entreprises ressentent des difficultés de financement, notamment en termes d'autofinancement, qui reste le souci majeur pour l'ensemble des entreprises. Cependant, ces difficultés, si elles existent, ne semblent pas être un facteur bloquant dans le passage de paliers de croissance. Là encore, il s'agit d'un aspect qui peut étonner car ce facteur est souvent avancé comme une source de blocage. Cela semble être d'autant moins une source de blocage que globalement, les pratiques de mobilisation de l'autofinancement dans une logique continue de réinvestissement sont de mise, mais aussi parce que l'ensemble de la palette des possibilités (dettes long terme ou court terme voire ouverture du capital) est facilement utilisée par toutes les entreprises quel que soit leur type de croissance.

Ainsi, des leviers potentiels de croissance sont identifiés :

- la limitation du nombre de banques afin de favoriser des relations de proximité avec une ou deux banques principales en privilégiant la transmission d'informations cruciales sur l'évolution de l'entreprise, sa stratégie, ses orientations ;
- l'amélioration de la communication financière externe ou sa mise en place si elle est inexistante, afin de soutenir financièrement la croissance.

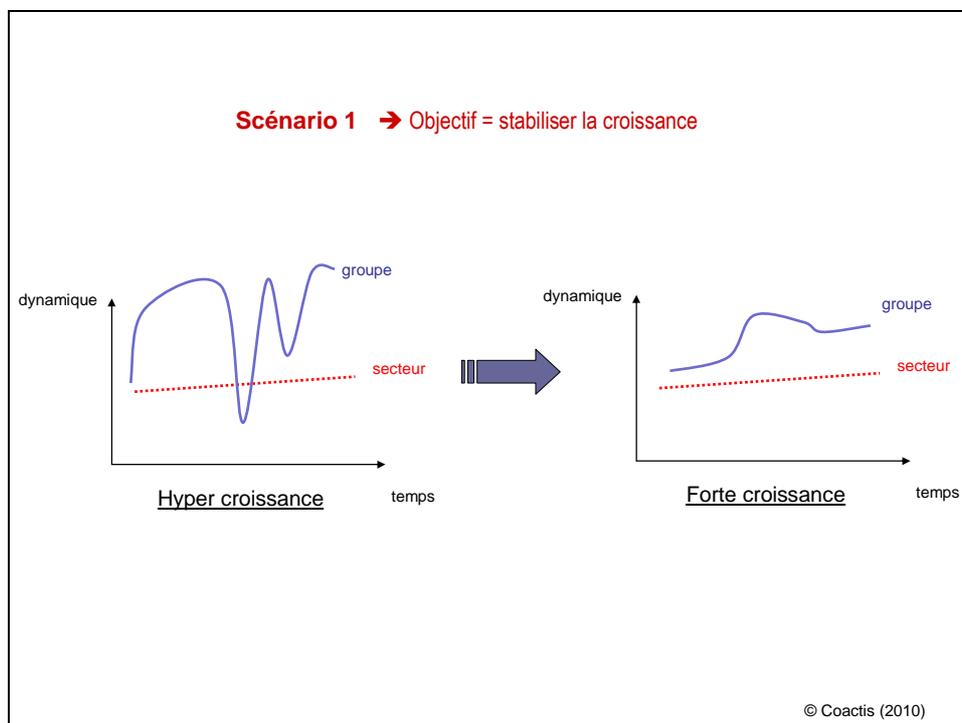
3.2. Trois cheminements possibles vers la croissance forte

La caractérisation de l'entreprise à croissance forte, type de croissance considéré ici comme un idéal à viser, a permis de mettre en évidence certaines pistes de réflexion quant aux leviers à actionner pour pousser les PME à la croissance. Reste que les cheminements vers cette croissance forte peuvent être divers et variés.

Les résultats de l'étude inter-types permettent en effet d'envisager plusieurs cheminements possibles vers cette croissance forte, chacun d'eux étant potentiellement associé à des leviers d'action différents. Trois scénarii seront considérés ici :

- le premier consiste à passer de l'hyper croissance volatile à la croissance forte ;
- le second à passer d'une situation de croissance faible à celle de croissance forte
- le troisième à passer d'une situation d'atonie à celle de croissance forte.

3.2.1. Scénario 1 : HC → forte croissance

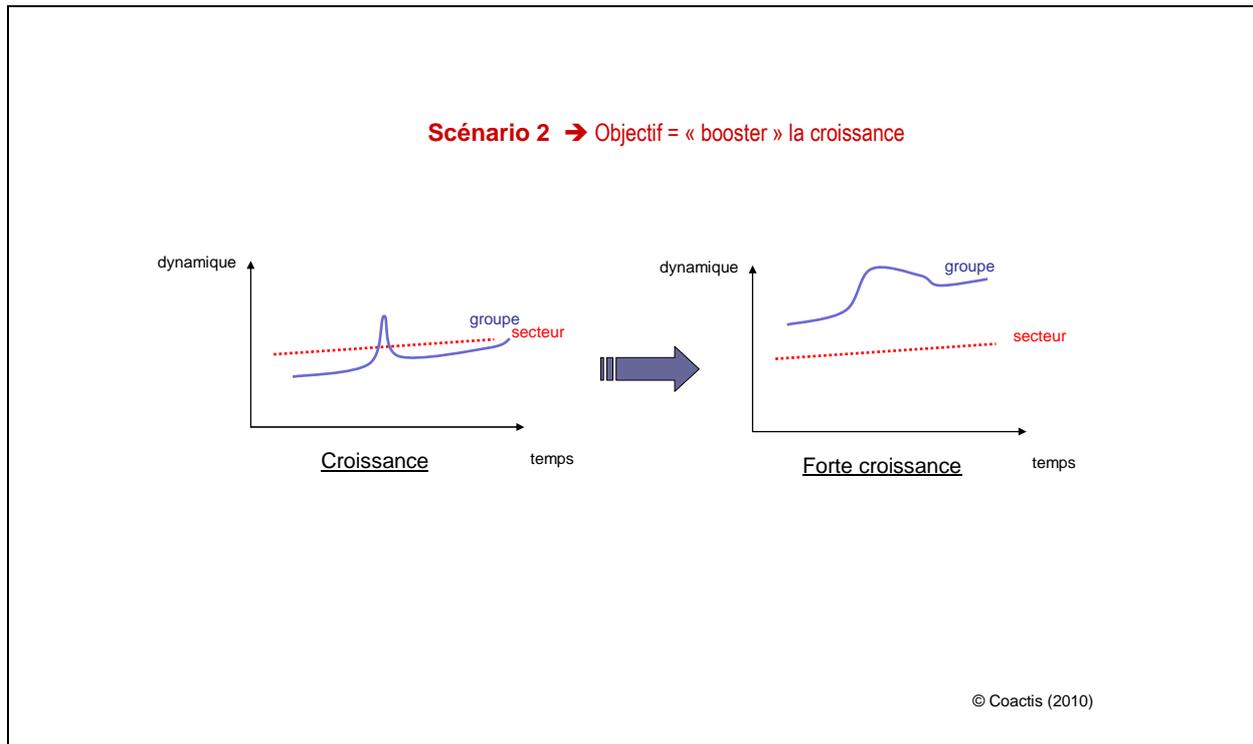


Sur l'échantillon étudié, les entreprises en hypercroissance volatile sont globalement des entreprises jeunes et de plus petite taille que les autres. Une hypothèse consiste alors à considérer l'HC comme une phase antérieure à la croissance forte.

L'objectif majeur de l'entreprise consiste dans ce scénario à stabiliser la croissance. Les leviers d'action majeurs sont alors les suivants :

- un rééquilibrage des objectifs entre croissance et rentabilité: les dirigeants doivent accorder plus d'attention à la rentabilité. A défaut de réussir ce rééquilibrage, l'entreprise en HC volatile risque des problèmes de pérennité.
- un rééquilibrage du pilotage stratégique : sans abandonner « l'imagination de nouveaux projets de développement », le dirigeant doit renforcer l'importance donnée à « l'optimisation de la situation » ;
- une structuration de l'organisation : le maintien d'une dynamique de croissance importante et régulière nécessite d'enrichir certaines compétences (notamment en commercial, marketing et développement international) et de multiplier les fonctions (les nombre, complexité et variété des problèmes et environnements sont potentiellement croissants et impliquent de savoir s'entourer et déléguer). Cette structuration de l'organisation passe également par le développement des outils de gestion. La mise en place de démarches qualité est fondamentale dans ce contexte
- le recours aux structures d'appui pour mener à bien ces réflexions. Les structures d'appui ont un rôle important dans la structuration et la rationalisation de l'organisation, notamment au niveau financier.

3.2.2. Scénario 2 : croissance faible → forte croissance

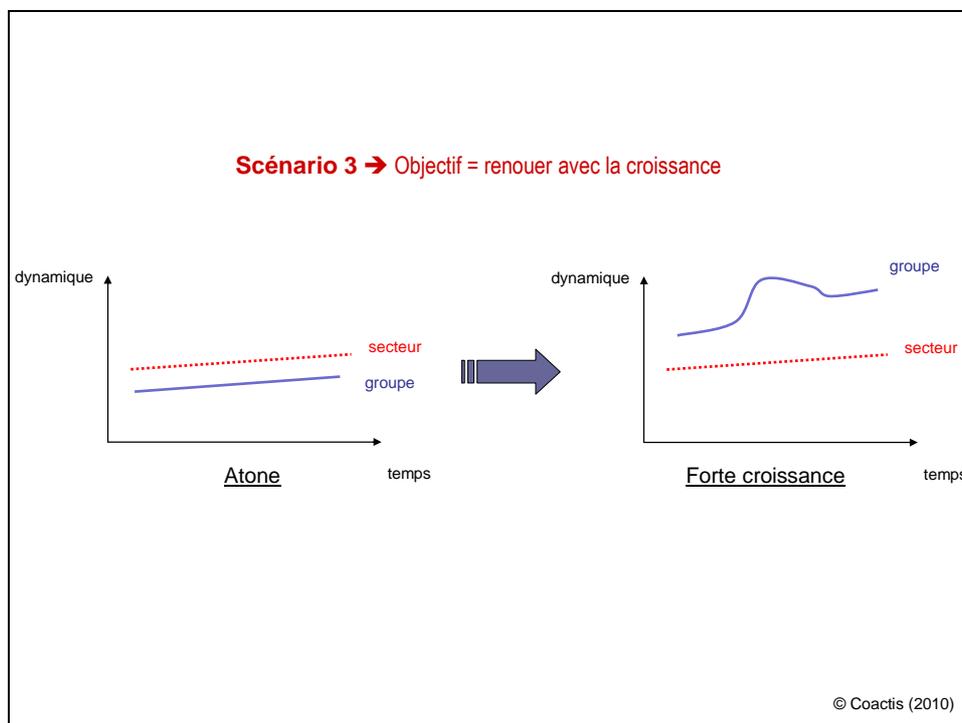


Les entreprises en croissance faible sont des entreprises plus anciennes (15 ans de moyenne d'âge dans l'échantillon) et rencontrent avant tout des difficultés pour dynamiser leurs activités et booster leur croissance.

Sous réserve que le dirigeant ait envie de booster sa croissance, l'objectif majeur dans ce contexte consiste à repérer des marges de manœuvre et de progrès. Les leviers majeurs pour ces entreprises sont donc notamment :

- La restauration d'objectifs de croissance forts, notamment en termes de part de marché ;
- Un rééquilibrage du pilotage stratégique vers l'imagination de nouveaux projets de développement. Cet effort d'imagination vise notamment à appréhender la présence d'un potentiel intéressant pour le futur au-delà des difficultés de la situation actuelle ;
- une réflexion approfondie sur la conception de l'offre et l'approche des marchés : il s'agit notamment de passer d'un marketing produit à un marketing solution, d'étudier les possibilités d'élargissement géographique des marchés, de renouer avec la prospection.

3.2.3. Scénario 3 : atonie → forte croissance



Les entreprises atones sont encore plus anciennes (21 ans de moyenne d'âge dans l'échantillon) et très centrées sur une activité dominante. Elles rencontrent des difficultés pour dynamiser celle-ci et (re)trouver d'autres voies de croissance.

Sous réserve que le dirigeant ait envie de renouer avec la croissance, puisque l'on sait que certains dirigeants ne désirent pas forcément cette logique de croissance, il est possible d'accompagner un passage d'une situation d'atonie à une situation de forte croissance. La volonté de renouer avec la croissance est notamment le cas d'un dirigeant préparant la cession de son entreprise et désireux de la valoriser au mieux avant de la céder ou d'un dirigeant nouvellement arrivé à la tête de l'entreprise et souhaitant la relancer. L'objectif majeur dans un contexte d'atonie consiste à trouver des relais de croissance voire des axes de redéploiement. Pour ce faire, l'entreprise doit rentrer dans une logique d'investissement en exploitant sa capacité financière. Les leviers majeurs pour ces entreprises sont donc notamment :

- La restauration d'objectifs de croissance forts notamment en termes de CA. Il s'agit de « relancer la machine » ;

- le rééquilibrage du pilotage stratégique vers l'imagination de nouveaux projets de développement. Cet effort d'imagination vise notamment à appréhender la présence d'un potentiel intéressant pour le futur au-delà des difficultés de la situation actuelle ;
- un travail conséquent sur la conception de l'offre et la diversification des marchés. De multiples voies de réflexion peuvent ou doivent être envisagées dans cette perspective :
 - . le renouvellement des produits
 - . l'extension de nouveaux services, notamment autour des produits
 - . l'élargissement géographique des marchés
 - . la diversification des clients
- des efforts pour repérer et maîtriser les facteurs clés de succès pouvant restaurer ou soutenir la compétitivité de l'offre (NTIC, SI, relations fournisseurs, normes de qualité...).
- une prise de conscience de la part du dirigeant de nécessaires remises en cause des pratiques et du niveau de compétences à développer pour renouer avec la croissance et actionner ces leviers (en stratégie, marketing, finance notamment). Ces remises en cause s'imposent d'autant plus que la situation d'atonie va de paire avec une certaine rentabilité, le dirigeant peut alors se satisfaire de cette situation au lieu de pousser vers la forte croissance.
- Pour relancer leur croissance les entreprises atones peuvent utilement mobiliser certaines structures d'appui pour certaines offres d'accompagnement qu'elles proposent, en particulier élaboration d'une stratégie de développement, développement commercial, développement international ou encore démarche d'innovation.

ANNEXES

ANNEXE 1 – Synthèse descriptive des données collectées

Partie A : Contexte et informations générales

Figure 6 - Tableau général sur partie A "Contexte et informations générales" –échantillon-

	Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Répartition par domaine d'activité :						
- Agriculture	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,5%
- Industrie	37,5%	19,6%	29,8%	26,8%	14,8%	26,0%
- Construction	0,0%	2,2%	6,6%	2,8%	0,0%	3,8%
- Commerce	20,8%	51,1%	33,8%	29,6%	33,3%	36,4%
- Autres services	41,7%	27,2%	29,8%	38,0%	51,9%	33,2%
Année de création de l'entreprise	26 ans	25,34 ans	20,91 ans	15,01 ans	10,85 ans	20,47 ans
CA moyen 2009 (k€)	5894,63	6403,27	4995,01	4606,22	2589,24	5159,03
Répartition du CA activité :						
- 1 activité	40%	42%	39%	37%	36%	39%
- 2 activités	45%	34%	29%	29%	28%	31%
% CA moyen fait par activité						
- Activité principale	85%	77%	77%	76%	72%	
- Activité N2	18%	29%	25%	25%	30%	
Typologie des portefeuilles d'activité						
- Mono produit/service	18%	19%	20%	20	22%	20%
- Mono-activité	64%	59%	57%	54%	33%	56%
- Diversifiée	18%	22%	23%	26%	44%	24%
Répartition du CA par type de clients						
- Particuliers	39%	63%	62%	63%	72%	62%
- Entreprises	89%	77%	76%	77%	88%	78%
- Collectivités publiques	44%	27%	28%	18%	20%	26%
Typologie des portefeuilles clients (atomisé = 1 ; concentré = 5)	2,29	2,14	2,32	2,56	2,05	2,29
Localisation des clients						
- Local/régional	72%	79%	70%	62%	67%	71%
- National	18%	20%	28%	35%	19%	26%
- Européen	4,5%	1%	1%	3%	7,5%	2%
- International hors Europe	4,5%	0%	1%	0%	7,5%	1%

	Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Répartition des effectifs - % équipe dirigeante	7,9%	7,05%	7,33%	6,14%	10,70%	7,2%
Perspectives de croissance en termes d'effectifs à 3 ans	12,05%	5,19%	17,38%	19,16%	38,08%	16,01%

Partie B : Environnement et marché

Figure 7– Tableau général sur partie B « l’environnement et le marché » -échantillon-

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Croissance de la demande actuelle (% de « Oui »)		25%	26%	33%	48%	64%	36%
Position sur le marché							
- Leader		15%	28%	24%	26%	44%	26%
- Challenger		60%	36%	38%	45%	44%	41%
Type de marché (% marché de niche)		35%	26%	36%	39%	52%	35%
Caractéristi-ques du secteur (note sur 5)	Intensité de la concurrence acteurs en place	3,90	3,85	3,80	3,77	3,40	3,78
	Exigence en R&D	2,21	2,16	2,39	2,37	2,08	2,30
	Arrivée de nouveaux acteurs	2,37	2,88	2,67	2,56	2,88	2,70
	Réglementation et normes	2,84	3,64	3,29	3,41	3,35	3,35
	Rôle des structures d'appui	2,17	1,82	1,88	1,83	1,93	1,93
	Fréquence de renouvellement des produits	3,00	3,04	2,79	2,39	2,78	2,78
Facteurs à maîtriser	- innovation produit-services	3,63	3,53	3,43	3,55	3,80	3,52
	- innovation process	3,32	2,81	2,98	2,85	2,88	2,92
	- innovation organisationnelle ou managériale	3,50	3,40	3,37	3,63	3,64	3,46
	- développemett d'alliances	2,90	2,62	2,73	2,73	2,92	2,73
	- croissance	3,53	3,69	3,38	3,49	3,48	3,50
	- coûts	4,20	4,14	4,15	4,21	4,12	4,16
	- recrutement	3,60	3,82	3,78	3,88	3,72	3,79
	- fidélisation des salariés	4,00	3,93	3,73	3,92	3,68	3,83
	- relations clients /distrib	4,00	4,06	3,96	3,94	3,80	3,97
	- relations fournisseurs	3,80	3,65	3,55	3,46	2,96	3,53
	- ressources financières	4,15	3,96	4,06	4,02	3,96	4,02
	- systèmes d'information	3,42	3,93	3,50	3,72	3,84	3,68
	- R&D	2,70	2,46	2,74	2,49	2,52	2,60
	- propriété industrielle	1,79	1,83	2,08	1,94	2,08	1,97
	- normes de qualité	3,79	3,67	3,44	3,62	3,08	3,53
- image de marque	4,60	4,50	4,33	4,44	4,40	4,42	

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Minima pour être compétitif (% oui)							
-	CA	35%	50%	50%	55%	36%	49%
-	Effectifs	40%	44%	46%	48%	32%	45%

Partie C : Entreprise, stratégie et analyse financière

Figure 8 - Tableau général sur partie C « Entreprise et stratégie » -échantillon-

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Principal objectif stratégique							
	- Croissance du CA	31%	22%	28%	35%	30%	28%
	- Croissance de la part de marché	0%	20%	13%	13%	30%	15%
	- Niveau de rentabilité	69%	58%	60%	52%	39%	57%
Horizon des objectifs							
	- 1an	33%	45%	45%	33%	20%	40%
	- 2/3 ans	56%	45%	46%	50%	68%	49%
	- 4/5ans	11%	10%	10%	17%	12%	11%
Ajustements annuels (% oui)		70%	71%	76%	77%	88%	75%
Conception du pilotage stratégique (rang 1)							
	- Imaginer et projeter de nouveaux développements	15%	32%	21%	33%	54%	28%
	- Optimiser la situation actuelle de l'entreprise	65%	56%	59%	48%	29%	54%
	- Saisir les opportunités	15%	5%	16%	9%	4%	11%
	- Suivre la mise en œuvre du plan de développement	5%	7%	4%	9%	13%	6%
Avantages concurrentiels perçus							
	- Prix inférieurs aux concurrents/ produit équivalent	15%	11%	9%	13%	13%	11%
	- Plus d'innovation que les concurrents	10%	21%	14%	17%	21%	17%
	- Adaptation de l'offre aux demandes spécifiques	55%	57%	61%	55%	50%	58%
	- Développement de services associés à l'offre	20%	11%	15%	16%	17%	15%
Origine des évolutions et innovations (% oui)							
	- Démarche interne	84%	90%	87%	88%	96%	88%
	- Démarche conjointe / clients	68%	51%	63%	65%	60%	61%
	- Démarche conjointe / fournisseurs	37%	57%	53%	45%	32%	50%
	- Démarche conjointe / sous-traitants	42%	26%	23%	25%	17%	25%
	- Démarche conjointe / concurrents	11%	16%	17%	11%	24%	16%
	- Démarche conjointe /centres recherche publics	5%	6%	11%	8%	16%	9%
Stratégies de développement	Recours à des opérations de croissance externe (nbr moyen d'opérations)	0,33	0,44	0,44	0,77	0,35	0,49
	Recours à des alliances commerciales	1,00	1,00	1,09	0,57	2,83	1,09

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Actions à l'international (% oui)		40%	29%	25%	27%	32%	28%
Parmi les « OUI »							
- Achats de matières		71%	57%	48%	43%	50%	52%
- Ventes		71%	91%	88%	85%	100%	88%
- Externalisation et sous-traitance		29%	19%	32%	38%	17%	28%
- Production propre		0%	5%	16%	7%	0%	9%
- R&D		14%	10%	2%	29%	29%	12%
Stratégie de marché pour accroître l'activité (note sur 5)	Prospecter de nouveaux clients sur le marché principal	3,68	4,25	4,13	4,35	4,32	4,19
	Prospecter de nouveaux clients sur de nouveaux marchés	2,78	3,28	3,16	3,23	2,95	3,17
	Renouveler l'ensemble de l'offre	3,06	2,74	2,77	3,14	3,42	2,90
	Adapter les offres à chaque type de clientèle	4,25	3,71	4,02	4,08	4,00	3,97
	Proposer des prestations complémentaires à l'offre de base	3,85	3,33	3,55	3,97	3,92	3,63
Travail du portefeuille clients							
- Augmenter le CA par client		3,25	3,33	3,27	3,13	3,00	3,23
- Mettre en place une relation personnalisée		3,11	3,19	3,29	3,30	3,38	3,26
- Mettre en place des actions de fidélisation		3,08	3,03	2,91	3,06	3,05	2,99
- Développer une étroite collaboration		2,83	2,81	2,99	3,09	2,79	2,94
- Mettre en place un partenariat à long terme		2,86	2,98	2,87	3,04	2,86	2,93
Amélioration de la satisfaction des clients							
- Améliorer la qualité des produits / services		4,75	4,44	4,45	4,47	4,56	4,48
- Mettre en place une démarche de gestion des réclamations		3,60	3,15	3,05	3,42	3,52	3,22
- Réaliser des études de satisfaction de la clientèle		2,60	2,40	2,27	2,75	2,63	2,44
Sources de financement (% de oui)	Autofinancement	80%	84%	84%	91%	96%	86%
	Personnes Physiques (dirigeants/équipe dirigeante)	45%	39%	43%	42%	67%	44%
	Personnes Physiques (Famille/proches/salariés)	0%	8%	11%	12%	26%	11%
	Business Angels	0%	1%	2%	0%	0%	1%
	Capital risqueurs	0%	1%	2%	7%	13%	4%
	Prise de participation par d'autres entreprises	5%	5%	9%	5%	8%	7%
	Marché financier	0%	0%	0%	2%	0%	0%
	Subventions	20%	13%	12%	17%	30%	15%
	Aide à la R&D	10%	9%	9%	7%	17%	9%
	Emprunts bancaires	85%	77%	81%	81%	76%	80%

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Proportions de financement sans faire de demande (% de oui)	Financements à CT	45%	42%	48%	56%	48%	48%
	Personnes Physiques (dirigeants/équipe dirigeante)	44%	29%	20%	36%	50%	30%
	Personnes Physiques (Famille/proches/salariés)	0%	33%	14%	43%	17%	24%
	Business Angels	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Capital risqueurs	0%	0%	33%	50%	33%	36%
	Prise de participation par d'autres entreprises	100%	0%	25%	67%	50%	32%
	Aide à la R&D	50%	43%	27%	25%	25%	32%
	Emprunts bancaires	41%	58%	44%	36%	58%	47%
	Financements à CT	56%	58%	44%	52%	52%	49%
Priorité dans le choix du mode de financement (note sur 5)	Autofinancement	4,00	3,96	3,74	3,85	4,00	3,85
	Personnes Physiques (dirigeants/équipe dirigeante)	3,33	3,83	3,21	3,64	3,38	3,46
	Personnes Physiques (Famille/proches/salariés)	-	2,83	3,58	2,57	3,60	3,20
	Business Angels	-	4,00	2,00	-	-	2,67
	Capital risqueurs	-	1,00	3,00	3,33	4,00	3,22
	Prise de participation par d'autres entreprises	4,00	4,00	3,33	3,00	3,00	3,39
	Subventions	3,50	3,10	2,92	3,50	3,17	3,19
	Aide à la R&D	3,50	3,50	3,55	4,25	4,67	3,77
	Emprunts bancaires	3,69	3,69	3,40	3,58	3,88	3,56
	Financements à CT	2,44	3,17	2,78	3,07	2,82	2,91
Relations avec les investisseurs (note sur 5)	Appui pour évaluer l'intérêt de nouvelles idées	3,00	1,91	2,10	2,09	2,82	2,16
	Apport de contacts pour développer de nouveaux marchés	2,71	1,83	2,14	2,52	2,60	2,20
	Aide pour le recrutement de nouveaux salariés	1,71	1,51	1,46	1,36	1,50	1,48
	Conseil sur le management de l'organisation	2,71	1,80	1,83	2,00	2,30	1,95
	Apport d'idées stratégiques	2,86	2,17	2,12	2,32	3,80	2,37
ce de difficulté s de finance ment (%)	Autofinancement insuffisant	40%	26%	34%	31%	44%	32%
	Faiblesse du financement initial	26%	11%	18%	23%	36%	19%
	Refus d'octroi de crédit	10%	12%	11%	8%	8%	11%

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
	Crédits accordés avec des conditions jugées excessives	25%	11%	18%	10%	4%	14%
	Difficultés d'engagement supplémentaire des actionnaires	15%	5%	5%	6%	12%	7%
	Difficultés pour convaincre de nouveaux apporteurs de fonds propres	5%	3%	2%	5%	12%	4%
Intensité de la difficulté de financement (note sur 5)	Autofinancement	4,00	3,43	3,59	3,47	3,73	3,58
	Faiblesse du financement initial	4,00	3,78	3,80	3,79	3,56	3,77
	Refus d'octroi de crédit	4,00	3,60	4,19	4,60	4,50	4,09
	Crédits accordés avec des conditions jugées excessives	4,20	4,22	3,50	4,33	5,00	3,90
	Difficultés d'engagement supplémentaire des actionnaires	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00	4,00
	Difficultés pour convaincre de nouveaux apporteurs de fonds propres	4,00	4,50	5,00	4,00	4,33	4,30
Structure actuelle du capital		Non exploitable					
Nombre de banques partenaires		2,22	2,45	2,38	2,08	2,04	2,31
Existence d'une banque principale (% de oui)		89%	67%	79%	75%	92%	77%
Relation avec la banque principale (note sur 5)	Vous transmettez des informations cruciales sur les évolutions de l'entreprise	3,44	3,34	3,72	3,49	4,18	3,61
	Vous vous impliquez fortement dans la relation	3,44	3,16	3,38	3,47	3,77	3,38
	Votre banque s'implique fortement dans la vie de votre entreprise	3,06	2,71	2,78	2,98	3,27	2,86
	Votre banquier peut ou a pu visiter votre entreprise	4,19	3,75	4,00	3,95	4,38	3,98
	Votre banque principale vous soutien plus que les autres banques	3,38	3,47	3,37	3,38	3,62	3,42
	Vous êtes satisfait de votre relation avec votre banque principale	3,63	3,49	3,65	3,77	3,68	3,64
Existence d'une stratégie de communication externe (% de oui)		10%	4%	9%	13%	20%	9%
Les cibles de la communication financière externe (note sur 5)	Vos clients	4,00	3,33	2,60	3,13	1,75	2,77
	Vos fournisseurs	4,00	1,67	2,70	2,63	2,75	2,62
	D'autres partenaires industriels et commerciaux	4,00	2,33	1,50	2,67	2,67	2,17
	Vos créanciers financiers	4,00	3,00	3,20	3,13	3,25	3,20
	Vos investisseurs et actionnaires	4,00	3,67	2,40	3,00	2,67	2,83
	Vos concurrents	1,00	2,00	1,40	1,00	2,75	1,54

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
	Vos salariés	3,00	3,33	3,40	2,57	2,75	3,04
	Les collectivités territoriales	4,00	2;67	1,10	2,75	1,75	2,00
Le recours à un conseiller externe (% de oui de façon permanente / % de oui de façon ponctuelle)	Expert-comptable	70%/20%	69%/20%	70%/23%	64%/31%	71%/25%	69%/24%
	Commissaire aux comptes	25%/45%	33%/37%	33%/36%	33%/30%	50%/8%	34%/33%
	Conseil juridique	35%/50%	38%/44%	44%/46%	51%/38%	46%/42%	43%/44%
	Conseil fiscal	11%/47%	24%/34%	23%/32%	22%/33%	33%/33%	23%/34%
	Conseil en droit du travail et gestion sociale	21%/47%	27%/50%	27%/44%	29%/42%	33%/50%	27%/46%
	Consultant en propriété industrielle	5%/21%	0%/11%	2%/14%	2%/16%	0%/21%	2%/14%
	Conseil marketing	0%/26%	6%/12%	3%/12%	8%/9%	8%/25%	5%/13%
	Conseil stratégie	5%/26%	1%/17%	1%/15%	5%/11%	0%/35%	2%/17%
	Cabinet de recrutement	0%/26%	1%/21%	2%/19%	3%/20%	0%/29%	2%/21%
	Conseil en RH	0%/26%	4%/23%	4%/13%	6%/17%	13%/25%	5%/18%
	Choix pour la notoriété (note/5)	Expert-comptable	2,88	2;76	2,85	2,43	2,96
Commissaire aux comptes		2,83	2,51	2,84	2,44	3,31	2,70
Rôle du conseil externe dans le développement de l'entreprise (note sur5)	Expert-comptable	3,31	3,09	3,02	2,82	3,24	3,04
	Commissaire aux comptes	2,75	2,43	2,66	2,05	2,91	2,51
	Conseil juridique	2,50	3,16	2,98	2,29	2,89	2,84
	Conseil fiscal	4,50	3,26	2,87	2,67	2,29	2,93
	Conseil en droit du travail et gestion sociale	3,50	2,87	2,88	2,53	2,63	2,81
	Consultant en propriété industrielle	4,00	-	3,00	2,00	-	3,00
	Conseil marketing	-	3,00	4,00	3,50	4,50	3,60
	Conseil stratégie	2,00	5,00	3,00	3,50	-	3,40
	Cabinet de recrutement	-	2,00	2,33	3,00	-	2,40
	Conseil en RH	-	2,33	2,40	3,67	2,67	2,71

Figure 9- Statistiques descriptives par groupe, données financières Diane sur la population

G1

Statistiques

N		EF	AUTO	AMORT	LIQG	POIDSCF	TEND	EXP	PRODIMMO	PRODCI	TXMN	TXMBE	RENTACP	RENTAECO	BFR	TRESO
	Valide	1373	1310	1269	1397	1328	1252	550	1382	1382	1397	1397	1365	1397	1397	1397
Manquante	196	259	300	172	241	317	1019	187	187	172	172	204	172	172	172	175
Moyenne		2,76	39,47	72,60	2,43	1,54	205,11	15,79	5,19	0,47	-0,23	1,17	15,69	4,23	47,58	57,01
Médiane		1,68	40,73	75,61	1,78	0,55	30,59	7,02	1,33	0,40	1,46	3,28	8,98	3,56	33,33	20,84
Ecart-type		5,84	28,59	15,59	2,45	9,50	4335,53	21,52	75,58	0,35	122,94	105,43	337,39	9,14	117,61	249,30
Asymétrie		13,07	-4,50	-0,79	7,20	23,42	33,79	1,95	35,88	3,43	-35,72	-36,33	-26,86	1,15	10,19	17,28
Aplatissement		217,25	66,18	0,23	91,86	659,70	1178,31	3,30	1315,48	19,42	1315,53	1342,99	938,32	8,59	185,04	351,87
Minimum		0,30	-446,82	14,96	0,20	-0,04	-13959,08	0,01	-49,89	-0,28	-4523,60	-3898,03	-11306,28	-49,16	-586,94	-114,74
Maximum		124,63	95,31	98,75	46,37	289,64	151181,95	100,00	2778,30	3,77	321,49	70,64	3195,99	68,85	2584,78	5526,61

G2

Statistiques

N		EF	AUTO	AMORT	LIQG	POIDSCF	TEND	EXP	PRODIMMO	PRODCI	TXMN	TXMBE	RENTACP	RENTAECO	BFR	TRESO
	Valide	4551	4466	4277	4788	4590	4267	1238	4614	4618	4786	4788	4699	4788	4788	4788
Manquante	569	654	843	332	530	853	3882	506	502	334	332	421	332	332	332	335
Moyenne		2,10	37,85	67,53	1,98	0,95	70,55	10,56	2,85	0,57	6,11	8,36	52,32	9,63	0,38	60,12
Médiane		1,47	38,37	69,02	1,65	0,46	38,78	3,13	1,37	0,51	3,15	6,49	20,22	7,75	12,36	29,30
Ecart-type		3,19	36,66	14,29	1,58	4,37	1268,55	17,84	16,37	0,33	104,17	8,44	297,12	9,63	319,42	200,23
Asymétrie		16,66	-24,60	-0,55	7,84	39,32	-33,43	3,05	45,25	2,39	68,60	0,13	-11,44	2,24	-51,76	32,10
Aplatissement		402,42	975,01	0,16	115,54	2005,68	1930,78	12,44	2419,25	14,96	4732,45	44,68	918,55	15,11	3269,02	1607,72
Minimum		0,10	-1579,12	4,32	0,05	0,00	-67217,25	0,00	-5,45	-0,66	-178,45	-163,35	-13006,50	-59,24	-20077,57	-932,86
Maximum		104,82	96,31	100,00	38,90	240,14	27076,52	177,65	937,98	5,22	7191,23	90,62	7771,84	125,75	4043,59	10591,16

G3

Statistiques

		EF	AUTO	AMORT	LIQG	POIDSCF	TEND	EXP	PRODIMMO	PRODCI	TXMN	TXMBE	RENTACP	RENTAECO	BFR	TRESO
N	Valide	5561	5511	5282	5844	5638	5355	1749	5649	5654	5843	5844	5742	5844	5844	5836
	Manquante	722	772	1001	439	645	928	4534	634	629	440	439	541	439	439	447
Moyenne		2,87	35,31	66,40	1,94	1,05	81,35	15,24	3,70	0,57	4,33	7,46	47,61	9,01	26,02	46,91
Médiane		1,69	35,41	67,77	1,63	0,44	39,16	5,90	1,76	0,51	2,97	5,91	22,18	7,59	21,17	27,07
Ecart-type		11,33	21,58	14,75	1,43	8,88	1054,46	21,33	11,07	0,32	10,08	9,13	346,46	8,85	161,63	102,30
Asymétrie		40,54	-3,91	-0,47	10,15	63,34	-29,74	2,00	16,72	2,11	12,45	-6,17	3,84	1,14	29,77	10,87
Aplatissement		2089,05	60,26	0,07	214,02	4426,71	2233,55	3,57	406,67	10,08	337,71	198,78	1765,12	5,43	1310,67	206,25
Minimum		0,27	-380,53	2,15	0,12	-0,03	-60823,84	0	-2,44	-0,24	-163,95	-267,82	-16043,73	-42,41	-1137,03	-456,38
Maximum		650,15	98,45	100,00	45,61	628,10	26876,83	99,93	357,32	3,88	315,27	90,16	16674,87	73,57	7757,51	2863,33

G4

Statistiques

		EF	AUTO	AMORT	LIQG	POIDSCF	TEND	EXP	PRODIMMO	PRODCI	TXMN	TXMBE	RENTACP	RENTAECO	BFR	TRESO
N	Valide	2707	2846	2665	3004	2919	2767	826	2802	2805	3003	3004	2941	3004	3004	2992
	Manquante	501	362	543	204	289	441	2382	406	403	205	204	267	204	204	216
Moyenne		4,83	30,42	55,99	1,86	1,29	172,84	17,56	6,77	0,62	6,42	6,12	83,44	10,70	15,95	51,53
Médiane		1,92	30,01	55,89	1,52	0,48	38,78	7,39	2,61	0,55	3,43	6,50	38,50	9,33	16,33	24,69
Ecart-type		53,27	21,17	15,30	2,17	6,75	1836,69	22,95	48,50	0,40	71,21	61,91	580,91	11,39	311,21	273,56
Asymétrie		46,14	-4,33	-0,04	24,69	24,71	29,73	1,80	45,78	2,23	46,35	-37,37	25,09	-5,74	-22,65	23,99
Aplatissement		2260,78	61,58	-0,21	909,88	786,58	1180,02	2,69	2285,80	10,91	2367,73	1505,88	863,80	165,98	817,52	651,93
Minimum		0,20	-330,24	6,31	0,09	-15,86	-25036,66	0,01	-81,67	-1,92	-569,42	-2709,73	-7993,40	-290,68	-11782,04	-412,24
Maximum		2650,64	96,48	100,00	89,48	252,18	76318,23	99,99	2445,25	3,61	3677,83	109,32	20796,31	75,84	3919,66	8384,94

G5

Statistiques

		EF	AUTO	AMORT	LIQG	POIDSCF	TEND	EXP	PRODIMMO	PRODCI	TXMN	TXMBE	RENTACP	RENTAECO	BFR	TRESO
N	Valide	743	826	765	888	852	804	234	773	775	888	888	855	888	888	887
	Manquante	186	103	164	41	77	125	695	156	154	41	41	74	41	41	42
Moyenne		4,98	24,53	45,91	2,14	2,49	106,23	21,43	9,70	0,65	10,12	7,39	70,50	10,53	4,38	72,55
Médiane		2,14	25,89	44,54	1,47	0,52	52,30	7,48	3,71	0,57	3,33	6,45	55,06	9,47	11,08	26,67
Ecart-type		12,04	37,67	15,55	8,22	13,60	384,50	28,15	42,51	0,51	137,46	15,20	530,86	13,43	261,15	555,56
Asymétrie		9,41	-12,41	0,48	27,13	12,12	-1,50	1,49	22,34	7,73	28,05	-5,91	-21,08	-2,78	-6,04	22,79
Aplatissement		120,79	226,46	0,33	778,42	173,32	77,43	0,99	565,63	122,71	817,80	118,00	569,72	38,09	118,46	588,10
Minimum		0,35	-741,07	5,29	0,35	0,00	-5390,20	0,03	-5,41	-0,07	-321,52	-257,06	-13925,20	-162,51	-3883,21	-850,37
Maximum		203,09	95,00	96,22	238,95	239,47	4018,39	100,00	1101,24	9,54	4018,30	147,75	3252,27	66,06	2831,70	14937,61

Partie D : Organisation, ressources et outils

Figure 10– Tableau général sur partie D « Organisation, ressources et outils »

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Responsabilité des fonctions	Production :						
	- Dirigeants(s)	26,3%	31,7%	40,7%	19,0%	37,5%	33,1%
	- Responsable dédié	57,9%	36,6%	38,5%	52,4%	50,0%	42,7%
	- Prestataire externe	0,0%	1,2%	0,0%	3,2%	0,0%	0,9%
	- Non concernée	15,8%	30,5%	20,7%	25,4%	12,5%	23,2%
	Assurance/qualité						
	- Dirigeants(s)	36,8%	38,3%	33,1%	27,0%	30,4%	33,2%
	- Responsable dédié	31,6%	24,7%	26,3%	42,9%	43,5%	30,7%
	- Prestataire externe	15,8%	3,7%	4,5%	1,6%	13,0%	5,0%
	- Non concernée	15,8%	33,3%	36,1%	28,6%	13,0%	31,0%
	Commercial/vente						
	- Dirigeants(s)	57,9%	72,0%	66,2%	62,5%	52,2%	65,4%
	- Responsable dédié	26,3%	24,4%	27,2%	31,3%	47,8%	28,7%
	- Prestataire externe	0,0%	1,2%	0,7%	1,6%	0,0%	0,9%
	- Non concernée	15,8%	2,4%	5,9%	4,7%	0,0%	4,9%
	Marketing						
	- Dirigeants(s)	36,8%	60,0%	53,5%	54,8%	47,8%	54,0%
	- Responsable dédié	21,1%	7,5%	17,1%	27,4%	43,5%	18,8%
	- Prestataire externe	0,0%	1,3%	2,3%	1,6%	0,0%	1,6%
	- Non concernée	42,1%	31,3%	27,1%	16,1%	8,7%	25,6%
	Système d'information						
	- Dirigeants(s)	39,0%	49,0%	43,0%	31,0%	50,0%	42,4%
	- Responsable dédié	28,0%	35,0%	29,0%	42,0%	46,0%	34,2%
	- Prestataire externe	11,0%	10,0%	9,0%	6,0%	0,0%	8,2%
- Non concernée	22,0%	6,0%	19,0%	21,0%	4,0%	15,2%	
Développement à l'international							
- Dirigeants(s)	23,5%	25,3%	26,9%	21,3%	30,4%	25,5%	
- Responsable dédié	17,6%	5,1%	4,6%	11,5%	17,4%	7,7%	
- Prestataire externe	11,8%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	1,0%	
- Non concernée	47,1%	69,6%	68,5%	65,6%	52,2%	65,8%	

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
Niveau de compétence perçu (note sur 5)	Comptabilité						
	- Dirigeants(s)	21,1%	22,2%	26,7%	20,6%	16,7%	23,3%
	- Responsable dédié	68,4%	63,0%	60,7%	63,5%	79,2%	63,7%
	- Prestataire externe	5,3%	13,6%	12,6%	15,9%	4,2%	12,4%
	- Non concernée	5,3%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	Finance/contrôle de gestion						
	- Dirigeants(s)	44,4%	54,9%	56,0%	48,4%	60,0%	53,9%
	- Responsable dédié	33,3%	31,7%	25,4%	29,0%	36,0%	29,0%
	- Prestataire externe	16,7%	9,8%	11,9%	14,5%	4,0%	11,5%
	- Non concernée	5,6%	3,7%	6,7%	8,1%	0,0%	5,6%
	R&D						
	- Dirigeants(s)	27,8%	23,5%	32,0%	17,7%	39,1%	27,2%
	- Responsable dédié	11,1%	8,6%	14,4%	17,7%	13,0%	13,3%
	- Prestataire externe	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	- Non concernée	61,1%	65,4%	53,6%	64,5%	47,8%	58,9%
	GRH						
	- Dirigeants(s)	68,4%	65,4%	67,2%	53,1%	76,0%	64,7%
	- Responsable dédié	21,1%	23,5%	19,4%	28,1%	24,0%	22,6%
	- Prestataire externe	0,0%	2,5%	3,0%	4,7%	0,0%	2,8%
	- Non concernée	10,5%	8,6%	10,4%	14,1%	0,0%	9,9%
Achat et logistique							
- Dirigeants(s)	36,8%	61,0%	50,4%	40,6%	45,8%	50,0%	
- Responsable dédié	47,4%	34,1%	39,1%	43,8%	37,5%	39,1%	
- Prestataire externe	0,0%	1,2%	0,8%	1,6%	0,0%	0,9%	
- Non concernée	15,8%	3,7%	9,8%	14,1%	16,7%	9,9%	
Gestion des stocks							
- Dirigeants(s)	11,1%	29,6%	29,1%	19,4%	20,8%	25,7%	
- Responsable dédié	66,7%	46,9%	41,8%	51,6%	58,3%	47,6%	
- Prestataire externe	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	
- Non concernée	22,2%	22,2%	29,0%	29,1%	20,8%	26,3%	
	Production	4,06	4,10	4,00	3,87	3,55	3,97
	Assurance/qualité	4,18	3,87	3,92	3,81	3,05	3,84
	Commercial/vente	3,83	3,62	3,64	3,73	3,67	3,67
	Marketing	4,06	3,54	3,55	3,67	3,18	3,58
	Système d'informations	4,00	3,97	3,88	3,84	3,29	3,86
	Développement à l'international	4,46	3,32	3,30	3,10	2,11	3,24

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
	Comptabilité	4,44	4,55	4,34	4,38	4,20	4,40
	Finance/contrôle	4,22	4,35	4,23	4,31	3,74	4,24
	R&D	4,43	3,79	3,39	3,37	2,45	3,47
	GRH	3,94	3,97	3,91	3,87	3,46	3,88
	Achat et logistique	4,19	4,20	3,98	4,03	3,68	4,04
	Gestion des stocks	4,35	4,01	3,87	4,06	3,59	3,95
efforts RH (satisfaction, note /5)	Image de l'entreprise pour le recrutement	2,36	2,19	2,31	2,27	2,75	2,31
	Dispositifs d'évolution	2,73	3,13	2,79	2,89	3,17	2,93
	Equilibre de la pyramide des âges	2,60	2,29	2,14	2,00	2,08	2,18
	Climat social	2,69	2,23	2,04	2,21	2,36	2,18
	Niveau de formation et de qualification	2,94	2,91	3,00	3,02	3,58	3,02
	Processus d'intégration des nouveaux collaborateurs	2,60	2,49	2,58	2,54	2,87	2,57
	Turnover	1,85	1,93	1,92	1,90	2,71	1,99
	Mixité H/F	1,73	2,01	2,18	1,94	2,35	2,08
Utilisation des outils de gestion (% de oui)	Gestion comptable	94,74%	93,90%	95,42%	91,38%	95,83%	94,27%
	Suivi de la trésorerie	94,74%	86,59%	83,33%	71,67%	80,00%	82,39%
	Stratégie	29,41%	21,62%	24,32%	31,25%	34,78%	26,01%
	GRH	61,11%	58,23%	64,57%	56,14%	60,00%	60,78%
	Approvisionnements	81,25%	68,57%	70,48%	70,45%	72,22%	70,75%
	Prospection clients	50,00%	53,95%	55,83%	59,26%	63,64%	56,21%
	Gestion relation clients	55,56%	60,53%	57,94%	56,60%	60,87%	58,45%
Utilisation des TIC (% de Oui)	Intranet	52,8%	50,6%	48,1%	66,1%	56,0%	53,2%
	Extranet	63,2%	48,8%	50,8%	44,8%	37,5%	48,9%
	Site Web	94,7%	79,5%	77,7%	81,7%	88,0%	80,8%
	Site de commerce électronique	15,8%	24,7%	10,1%	17,2%	16,0%	16,0%
	EDI (clients/fournisseurs)	41,2%	34,6%	29,9%	37,7%	24,0%	32,8%

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
	Place de marché électronique	0,0%	3,8%	2,4%	1,7%	0,0%	2,3%
	Outils de traçabilité des produits	35,3%	21,3%	17,6%	27,1%	16,7%	21,3%
	Plateforme de travail collaboratif	16,7%	10,0%	18,3%	29,3%	20,0%	18,2%
Utilité système informatique (note / 5)	Meilleur contrôle de l'activité	3,89	4,38	4,10	4,00	4,24	4,15
	Meilleure fiabilité des données	0,94	1,06	1,05	1,24	1,07	1,09
	Amélioration des processus internes	1,36	1,25	1,24	1,39	1,08	1,27
	Aide à la décision	1,42	1,30	1,39	1,47	1,22	1,38
	Intelligence économique	1,52	1,44	1,35	1,3'	1,20	1,37
	Meilleure réponse aux besoins des clients	1,12	1,45	1,27	1,45	1,12	1,33
	Amélioration des échanges avec les partenaires	1,15	1,39	1,35	1,37	1,25	1,35
Développement d'applications informatiques spécifiques à l'entreprise (% de Oui)		31,6%	42,7%	40,3%	46%	48%	42,1%
Domaines d'application des développements informatiques parmi ceux qui ont fait des développements spécifiques (% oui)	Production/planification	40,0%	57,1%	61,5%	55,6%	66,7%	58,8%
	Achat	0,0%	17,1%	5,8%	11,1%	0,0%	9,2%
	Commande /distribution clients	0,0%	5,7%	5,8%	3,7%	0,0%	4,6%
	Marketing/vente/communication	20,0%	14,3%	17,3%	22,2%	25,0%	18,3%
	Finance/comptabilité	20,0%	2,9%	9,6%	7,4%	8,3%	7,6%
	RH	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
	R&D	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%

Partie E : Dirigeant et gouvernance

Figure 11 – Tableau général sur partie D « le dirigeant et la gouvernance »

	Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total	
% hommes	90	87,7	82,4	78,5	84,0	83,5	
Age du dirigeant	52	50	50	47	45		
% de dirigeants-fondateurs	36,8	39,0	51,5	56,9	88,0	51,4	
% de création d'entreprises parmi les dirigeants-fondateurs	100,0	83,3	72,6	91,4	85,7	81,9	
% de dirigeants-actionnaires	75,0	84,1	85,2	81,5	87,5	83,7	
% de dirigeants exerçant actuellement d'autres fonctions de direction	31,6	35,4	27,9	35,4	28,0	31,5	
Parmi les dirigeants exerçant d'autres activités de direction, % dans le même secteur	50,0	64,3	62,2	63,6	57,1	62,0	
% dirigeants ayant déjà créé d'autres entreprises	35,0	28,0	30,9	47,7	28,0	33,5	
Parmi les dirigeants ayant déjà créé d'autres entreprises, % dans le même secteur	42,9	36,4	43,9	38,7	14,3	38,9	
% dirigeants ayant une expérience préalable de...	salarié	94,7	83,1	85,0	96,7	92,0	88,0
	dirigeant-salarié	58,3	26,2	31,4	40,8	23,5	32,7
	dirigeant-proprétaire	50,0	15,0	16,7	17,1	18,8	18,0
% dirigeants ayant une formation initiale...	"Bac et moins"	40,0	30,5	31,1	23,4	24,0	29,4
	"Bac +5 et plus"	35,0	19,5	28,9	31,3	40,0	28,2
	% dirigeants ayant bénéficié de formations longues au cours de leur carrière	40,0	22,2	39,0	32,3	32,0	33,0

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
% dirigeants ayant reçu une formation longue de type...	finance/compta	100,0	70,0	80,0	70,0	80,0	80,0
	commercial	50,0	25,0	62,2	33,3	60,0	50,0
	RH/Management	67,0	77,0	84,0	75,0	75,0	79,0
	Marketing	25,0	31,0	58,0	46,0	75,0	50,0
	TIC	0,0	17,0	35,0	38,0	25,0	30,0
	Production	40,0	25,0	30,0	46,0	50,0	34,0
	Gestion de projets	50,0	25,0	39,0	50,0	33,0	39,0
Impact sur la gestion de votre entreprise de...	formation Finance / Comptabilité	5,00	4,36	4,00	4,20	4,40	4,19
	formation Ressources Humaines / Management	3,50	3,90	3,50	3,67	4,50	3,69
	formation Marketing	5,00	4,00	3,50	3,50	4,00	3,65
	formation Commerciale	4,00	2,67	3,82	4,50	4,33	3,85
	formation Technologies de l'Information et de la Communication		4,00	3,92	3,60	3,00	3,80
	formation Production	3,00	4,00	3,70	4,00	4,00	3,78
Impact sur l'élargissement de votre réseau de relations professionnelles de...	formation Finance / Comptabilité	3,00	3,36	2,94	3,00	3,50	3,06
	formation Ressources Humaines / Management	4,25	3,00	3,23	3,00	4,00	3,28
	formation Marketing	1,00	2,75	3,25	2,33	2,50	2,91
	formation Commerciale	2,00	2,33	3,41	4,25	4,00	3,38
	formation Technologies de l'Information et de la Communication		3,00	3,50	3,00	5,00	3,40
	formation Production	4,00	3,67	3,25	2,86	3,00	3,24
Une période de forte croissance correspond à...	un défi motivant	4,05	4,13	4,18	4,25	4,20	4,17
	une source de danger	2,25	2,76	2,44	2,40	2,24	2,48
	une source de satisfaction personnelle	3,85	3,89	3,82	3,70	4,13	3,84
	une possibilité d'augmenter le bien-être des employés	3,60	3,47	3,73	3,73	4,08	3,68
	une source d'enrichissement financier	3,55	3,41	3,61	3,50	3,32	3,51
	une augmentation de la capacité à contrôler les opérations	2,45	2,41	2,60	2,67	2,32	2,53
	un moyen pour augmenter l'indépendance	3,05	3,42	3,65	3,32	3,63	3,49
	une augmentation des chances de pérennité	4,05	3,96	4,18	4,03	4,32	4,10

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
	une situation facilement gérable	3,00	3,25	3,20	3,11	3,16	3,18
La croissance est une nécessité pour...	vos famille	2,74	2,39	2,50	2,14	2,68	2,43
	vos amis	1,89	1,58	1,56	1,57	1,88	1,61
	vos actionnaires	3,56	2,85	2,98	2,97	3,32	3,01
	vos cadres	3,72	3,17	3,27	3,27	3,33	3,28
	vos équipe de direction	3,95	3,43	3,52	3,67	3,84	3,58
	vos partenaires financiers	3,61	3,37	3,50	3,61	3,17	3,47
	vos proches conseillers	3,06	2,87	3,04	2,97	3,00	2,98
Dirigeant à l'aise pour...	Développer de nouveaux produits/ services	3,39	3,32	3,42	3,28	3,36	3,36
	Entrer sur de nouveaux marchés/ territoires	2,79	3,03	3,33	3,38	3,68	3,26
	Assurer le financement de l'activité	3,17	3,59	3,44	3,59	3,38	3,49
	Défendre vos parts de marchés	3,29	3,68	3,78	3,95	3,88	3,77
	Etablir et atteindre les objectifs fixés	4,00	3,83	3,78	3,80	3,96	3,82
	Définir les rôles et les responsabilités	3,89	3,77	3,88	3,76	3,72	3,82
	Trouver des collaborateurs compétents	4,05	3,69	3,49	3,43	3,68	3,58
	Prendre des risques calculés	3,63	3,71	3,66	3,68	3,76	3,68
	Prendre des décisions en situation de risque et d'incertitude	3,32	3,39	3,43	3,70	3,44	3,47
	Contrôler et réduire les coûts	3,68	3,77	3,69	3,65	3,46	3,68
	Mettre en place des procédures	3,83	3,31	3,35	3,47	2,88	3,35
Gérer des projets	3,59	3,82	3,92	3,66	3,58	3,80	
Objectifs principaux des propriétaires	Indépendance	4,00	4,48	4,25	4,27	4,38	4,31
	Souci patrimonial	3,76	3,56	3,40	3,31	3,68	3,47
	Croissance	4,12	3,79	3,88	4,03	4,04	3,91
	Rentabilité	4,56	4,37	4,46	4,42	4,20	4,41
	Pérennité	4,61	4,49	4,60	4,62	4,72	4,59
	Cession de l'entreprise	2,67	2,48	2,43	2,36	2,12	2,42
	Existence d'un CA ou d'un CS	47,40	34,60	27,00	27,70	28,00	30,30
	Nombre membres CA ou CS	7,14	5,08	4,88	4,63	6,17	5,16
	% hommes dans CA ou CS	75,70	70,20	73,80	83,30	90,00	75,70

		Décroissance	Atone	Croissance	Forte croissance	HC volatile	Total
CA ou CS joue-t-il un rôle important?	En termes de stratégie	3,50	2,69	3,09	3,25	3,86	3,10
	En termes de contrôle	3,63	3,00	3,15	3,00	3,14	3,12
	En termes de ressource	2,88	2,58	2,76	2,24	3,29	2,66

ANNEXE 2 – Analyse qualitative inter types

Partie A – Analyse qualitative intertypes : Contexte & Informations générales des entreprises

En rouge sont indiquées les dimensions significatives au sens statistique du terme ($p < 0,12$).

Figure 12 – Tableau de synthèse qualitatif de la Partie A « contexte et informations générales des entreprises »

Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Répartition par domaine d'activité (code NAF)	Les trois secteurs les plus représentés sont l'industrie, le commerce et les services				
	Sur représentation des entreprises dans l'industrie (37,5%) et les services (41,7%)	Sur représentation des entreprises dans le commerce (51,1%)		Sur représentation des entreprises dans la construction (6,6%)	Sur représentation des entreprises dans les services (51,9%)
Année de création de l'entreprise	Les entreprises en forte croissance sont beaucoup plus jeunes que les autres				
	<i>Moyenne d'âge de 25-26 ans</i>	<i>Moyenne d'âge de 21 ans</i>	<i>Moyenne d'âge de 15 ans</i>	<i>Moyenne d'âge de 10 ans</i>	
Répartition du CA par activité	Les entreprises en forte croissance ont un portefeuille d'activités mieux réparti entre plusieurs activités				
	85% des entreprises en décroissance ont maximum 2 activités différentes et l'activité principale représente en moyenne 85% du CA	90% des entreprises atones ont maximum 3 activités différentes et l'activité principale représente en moyenne 77% du CA	Les entreprises en croissance ont tendance à étendre leur portefeuille d'activités (environ 20% ont 4 ou 5 activités différentes) ainsi le CA est mieux réparti sur les différentes activités		
Typologie des portefeuilles d'activité	En moyenne, 58% des entreprises de ces groupes se qualifient comme étant mono-activité (plusieurs produits ou services relevant d'une même activité)				44% des entreprises en HC volatile indiquent être diversifiée (à savoir plusieurs produits/services relevant de secteurs différents)
Répartition du CA par type de clients	La plupart des entreprises (41,6% en moyenne quelque soit le groupe) commercialise principalement avec les entreprises				
	Surreprésentation des entreprises commercialisant uniquement avec les entreprises	Surreprésentation des entreprises commercialisant uniquement avec les particuliers	Les entreprises en croissance et croissance forte ont tendance à plus diversifier leur portefeuille de clients que les autres (20% d'entre elles commercialisent avec les 3 types de clients)		Surreprésentation des entreprises commercialisant avec les entreprises et collectivités

Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
	CA principalement réalisé avec les entreprises, puis les collectivités, et enfin les particuliers		CA réalisé principalement avec les entreprises puis les particuliers, et dans une moindre mesure avec les collectivités et l'Etat		
Typologie des portefeuilles de clients	Globalement, les entreprises qualifient leur portefeuille de clients plutôt comme « atomisé » (CA réalisé avec un grand nombre de clients)				
Localisation des clients	Le CA des entreprises est majoritairement réalisé en local ou en régional (84% du CA en moyenne)				
	Les entreprises en décroissance ou atone sont encore plus que les autres concentrées sur le territoire régional		Les entreprises en croissance et croissance forte font une partie plus importante de leur CA sur le territoire national		Les entreprises en HC volatile étendent leur commercialisation en national et à l'international
Répartition des effectifs	Globalement les entreprises en décroissance et en HC volatile ont des effectifs un peu moins nombreux que les autres. L'essentiel des effectifs se concentre dans le personnel de production				
	Personnel de production moins nombreux			Personnel de production plus nombreux	Personnel de production moins nombreux
	Equipe dirigeante moins nombreuse				Equipe dirigeante plus nombreuse
	Aucune différence constatée selon le genre des personnels				
Prévision d'évolution	Aucune différence constatée				
Profil d'évolution et d'événements rencontrés	Les évolutions de croissance rencontrées sont autant voulues que subies (46% des phases de ralentissement, 56% des phases de stabilisation et 60% des phases d'accélération ont été souhaitées par les entreprises)				
	Les entreprises en décroissance et atone semblent un peu plus subir la situation (56% subissent)				

Partie B – Analyse qualitative intertypes : Environnement et marché

L'analyse des données collectées sur la partie B, « l'environnement et le marché » permet de préciser la dynamique du contexte appartenant aux différents types de croissance (typo1). Un résumé est présenté dans le tableau ci-dessous¹¹ :

Figure 13 – Tableau de synthèse qualitatif de la Partie B « l'environnement et le marché »

Variable		Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Croissance de la demande actuelle		Demande pas en croissance			50% demande en croissance	Demande actuellement en croissance
Position sur le marché		Une majorité (60%) se considère comme challenger et 15% leader	Même proportion de challenger ou d'autres situations indéfinies et ¼ se considère leader		Beaucoup (45%) se considèrent comme challenger et 26% leader	44% leader et 44% challenger
Type de marché (niche ou non)		Non significatif				plus souvent sur un marché de niche
Caractéristiques du secteur	Intensité de la concurrence, arrivée de nouveaux acteurs et exigence en R&D	Pas de différence significative entre les types L'intensité de la concurrence en place est toujours considérée comme le facteur le plus important L'arrivée de nouveaux concurrents et les exigences en R&D sont des facteurs de moyenne importance				
	Réglementation et normes	facteur jugé de moindre importance	facteur jugé important			facteur jugé de moindre importance
	Rôle des structures d'appui	facteur jugé important	facteur jugé de moindre importance			facteur jugé important
	Fréquence de renouvellement des produits	facteur jugé important	facteur jugé important	facteur moyennement important		
Facteurs à maîtriser	innov produit-services innov process innov orga ou mgt dvt d'alliances croissance, coûts recrutement fidélisation des salariés relations clients /distrib ressources financières R&D propriété industrielle l'image de marque	Pas de différence significative entre les types sur ces facteurs Facteurs considérés comme les plus importants par ordre décroissant : - L'image de marque (4,42/5) - La maîtrise des coûts (4,16/5) - Les ressources financières (4,02/5) - Les relations avec les clients/distributeurs (3,97/5) - Fidélisation des salariés (3,93/5) - Recrutement (3,79/5)				
	SI et NTIC (importance 3,68/5)	facteur jugé important (3,42)	facteur jugé très important (3,93)	facteur jugé important (3,50)	facteur jugé important (3,72)	facteur jugé très important (3,84)
	Relations fournisseurs (importance 3,53/5)	facteur très important (3,80)	facteur important (3,65)	facteur important (3,55)	facteur important (3,46)	facteur moy important (2,96)
	Normes de qualité (importance 3,53/5)	facteur très important (3,79)	facteur important (3,67)	facteur important (3,44)	facteur important (3,62)	facteur moy important (3,08)
Minima (Ca, effectifs) pour être compétitif		non significatif				

¹¹ En rouge sont indiquées les dimensions significatives au sens statistique du terme ($p < 0,12$).

En vert sont indiquées les dimensions que l'on peut considérer en tendance ($0,12 < p < 0,2$)

Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Comparatif avec CA réel					HC a priori boostées par la recherche d'une taille minimale

Partie C – Analyse qualitative intertypes : Entreprise et stratégie

L'analyse des données collectées sur la partie B, « l'entreprise et sa stratégie » permet de préciser la dynamique stratégique selon les différents types de croissance (typo1). Un résumé est présenté dans le tableau ci-dessous :

En **rouge** sont indiquées les dimensions significatives au sens statistique du terme ($p < 0,12$). En **vert** sont indiquées les dimensions que l'on peut considérer en tendance ($0,12 < p < 0,2$)

Figure 14 - Tableau de synthèse qualitatif de la partie C « Entreprise et stratégie »

Variable		Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Principal objectif stratégique		rentabilité 69% croiss. PM 0% croiss. CA 31%	rentabilité 58% croiss. PM 20% croiss. CA 22%	rentabilité 60% croiss. PM 13% croiss. CA 28%	rentabilité 52% croiss. PM 13% croiss. CA 35%	rentabilité 39% croiss. PM 30% croiss. CA 30%
Horizon des objectifs et ajustements annuels		Pas de différence significative 49% des entreprises raisonnent à 2/3 ans, 40% à 1 an				
Conception du pilotage stratégique		Avant tout « optimiser la situation de l'entreprise »			« optimiser la situation » + « imaginer et projeter de nouveaux développements » pour 1/3 des entreprises	« imaginer et projeter de nouveaux développements »
Avantages concurrentiels perçus		Pas de différence significative 58% des entreprises proposent une offre dédiée (client par client) 17% disent innover plus que les concurrents 15% proposent des services associés 11% estiment leurs prix inférieurs à la concurrence				
Origine des évolutions et innovations		Peu de différences significatives L'innovation reste avant tout une démarche interne (88%) , souvent avec les clients (61%) et les fournisseurs (50%), peu avec les sous-traitants (25%), les concurrents (16%) et centres de recherche publics (9%)				
		innovation avec fournisseurs moindre 37%	tendance : une innovation conjointe avec les fournisseurs plus importante			innovation avec fournisseurs moindre 32%
Stratégies de développement	Recours à des opérations de croissance externe		57%	53%	45%	recours plus grand (en moyenne 0,77 opérations)
	Recours à des alliances commerciales	Pas de différence significative				
Actions à l'international		Pas de différence significative (28% seulement des entreprises disent aller à l'étranger : 88% d'entre elles pour vendre, 52% pour acheter des matières, 28% pour sous-traiter leur production)				
Stratégie de marché pour accroître l'activité	Prospecter de nouveaux clients sur le marché principal	préoccupation moindre (3,68/5)	préoccupation importante (<4,25/5)		préoccupation très importante (>4,32/5)	
	Prospecter de nouveaux clients sur de nouveaux marchés	Pas de différence significative				
	Renouveler l'ensemble de l'offre	préoccupation moindre (<3,14/5)				préoccupation importante (3,42/5)
	Adapter les offres à chaque type de clientèle	préoccupation très importante (4,25/5)	préoccupation moindre (3,71/5)		préoccupation très importante (>4,00/5)	

Variable		Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
	Proposer des prestations complémentaires à l'offre de base	préoccupation importante (3,85/5)		préoccupation moindre (<3,55/5)		préoccupation importante (>3,92/5)
Travail du portefeuille de clients		pas de différences significatives et pas d'actions privilégiées globalement				
Amélioration de la satisfaction des clients		pas de différences significatives Grande importance accordée en général à la qualité (4,48/5) Gestion des réclamations (3,22) et réalisation d'études satisfaction (2,44) jugées plus secondaires				
Sources de financement	Autofinancement	Pas de différences significatives				
	Dirigeants/équipe dirigeante					
	Famille/proches/salariés					Plus fréquent (26%)
	Business Angels	Pas de différences significatives				
	Capital risque					Plus fréquent (13%)
	Prises de participation	Pas de différences significatives				
	Marché financier					
	Subvention					
	Aide à la R&D					
Emprunts bancaires						
Financement CT						
Propositions de financement		Pas de différences significatives				
Priorité dans les modes de financement		Pas de différences significatives Capital risque plus recherché				
Relation avec les investisseurs externes	Appui pour évaluer l'intérêt de nouvelles idées	Apport plus important (3/5)	Apport moindre (<2.10)			Apport plus important (2.82/5)
	Apports de contacts pour le développement	Apport plus important (2.71/5)	Apport moindre (<2.52)			Apport plus important (2.60/5)
	Aide au recrutement	Pas de différences significatives				
	Conseil sur le management	Pas de différences significatives				
	Apports d'idées stratégiques	Apport plus important (2.86/5)	Apport moindre (<2.32)			Apport beaucoup plus important (3.80/5)
Difficultés dans le financement	Autofinancement insuffisant	Pas de différences significatives				
	Faiblesse du financement initial	Difficulté fréquente (26%)	Difficulté moins fréquente (<18%)	Difficulté fréquente (23%)	Difficulté très fréquente (36%)	
	Crédits bancaires : refus d'octroi de crédit	Pas de différences significatives				
	Crédits bancaires : conditions jugées excessives	Difficulté fréquente (25%)	Difficulté moins fréquente (<18%)			Difficulté très peu fréquente (4%)
	Difficulté engagement supplémentaire des actionnaires	Pas de différences significatives				
	Difficultés engagement de nouveaux apporteurs de fonds					Difficulté fréquente (12%)
Intensité de la difficulté de financement		Pas de différences significatives				
Nombre de banques partenaires					Nombre de banques partenaires plus faible (2,08 et 2,04)	
Existence d'une banque principale		Présence forte (89%)	Présence moindre (<79%)			Présence forte (92%)
Relation avec la banque principale			Tendance à transmettre plus d'informations cruciales sur l'évolution se l'entreprise			
Communication financière externe		Communication financière moyenne (10%)	Communication financière très faible (4%)	Communication financière moyenne (9%)	Communication financière externe plus développée (13% et 20%)	

Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Rôle des conseillers externes	Pas de différences significatives sauf pour le conseil en stratégie				
	Davantage recours au conseil en stratégie (31%)				Davantage recours au conseil en stratégie (35%)
Notoriété de l'EC et du CAC	Pas de différences significatives				
Conseil déterminant pour le développement	Recours plus important : au conseil juridique et au conseil fiscal	Recours plus important au conseil juridique	Pas de différences significatives		

Figure 15 – Analyse financières des ratios Diane –population-

Thème	Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Marge et profitabilité	Taux de marge brute	Taux de marge médians < de moitié à tous les autres groupes Ces entreprises sont les moins profitables	Pas de distinction marquée entre les groupes. Les entreprises en HC ne sont donc pas plus profitables que les autres			
	Taux de marge nette					
Rentabilité	Rentabilité économique	La rentabilité économique est d'autant plus forte que la croissance est forte				
		Taux de rentabilité économique le plus faible (3,56 %)	Taux de rentabilité économique élevé (7,59 % à 7,75 %)	Taux de rentabilité économique très élevé (9,33 % à 9,47 %)		
	Rentabilité des capitaux propres	La rentabilité des capitaux propres est d'autant plus forte que la croissance est forte				
Structure et équilibre financiers	Taux d'endettement	Le taux d'endettement médian est d'autant plus élevé que la croissance est forte				
		Taux le plus faible (30 %)			Comportement similaire (49 % à 52 %)	
	Equilibre financier	Plus la croissance de l'entreprise est forte plus cet indicateur est élevé				
		Comportement similaire				
	Autonomie financière	La part des fonds propres dans le total du bilan est d'autant plus faible que le taux de croissance est élevé				
		Taux le plus élevé (40 %)				Taux le plus faible (26 %)
Poids des charges financières	Poids légèrement plus important	Pas de tendance générale marquée				
Liquidité et trésorerie	Liquidité générale	Le niveau de liquidité générale est d'autant plus faible que la croissance est forte				
		Liquidité la plus forte (1,78)			Liquidité la plus faible (1,47)	
	BFR	Valeur la plus élevée (33 j CA)	Meilleure maîtrise du BFR	La croissance s'accompagne d'une maîtrise plus forte du BFR (11 j CA)		
Trésorerie	Pas de discrimination entre les groupes par cet indicateur					
Productivité et amortissement	Degré d'amortissement	Le taux d'amortissement est d'autant plus faible que la croissance est forte (immobilisations de plus en plus récentes)				
		Immo les plus anciennes				Immo les plus récentes
	Productivité des immo	Immobilisations de plus en plus productives				
Productivité du capital investi	Immo les moins productives (1,33)				Immo les plus productives (3,71)	
	Taux le plus faible (0,40)	Entreprises proches			Taux le plus élevé (0,57)	

Partie D – Analyse qualitative intertypes : Organisation, Ressources et Outils

L'analyse des données collectées sur la partie D, Organisation, Ressources & Outils, permet de préciser le profil des entreprises appartenant aux différents types de croissance (typo1). Un résumé est présenté dans le tableau ci-dessous :

En rouge sont indiquées les dimensions significatives au sens statistique du terme ($p < 0,12$).

Figure 16 – Tableau de synthèse qualitatif, partie D « Organisation, Ressources et Outils »

Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Développement des fonctions de l'entreprise	Les dirigeants des PME sont très souvent « multi-casquettes » avec la prise en charge du développement commercial (65% des entreprises) et du marketing (54%), des Ressources Humaines (65%) et des Achats & Logistique (50%)				
	Personne dédiée à une fonction surtout pour la comptabilité (> à 60% quel que soit le groupe), la gestion des stocks (47%) ou encore la production (42%).				
	Globalement peu de recours à des prestations externes pour les fonctions de l'entreprise, sauf pour la comptabilité et dans une moindre mesure les systèmes d'information				
	Dirigeant en charge de l'assurance qualité / Responsable dédié en production / Prestataire externe pour les SI et le développement à l'international /	Dirigeant en charge de l'assurance qualité, du marketing et du commercial / Prestataire externe pour les SI	Dirigeant en charge de la production et de l'assurance qualité	Responsable dédié pour l'assurance qualité, les SI et le développement à l'international	Dirigeant en charge de la production et du développement à l'international / Responsable dédié pour le marketing, l'assurance qualité et les SI
Niveau de compétences perçu	Plus les entreprises sont en croissance, plus elles estiment que le niveau de compétences pour chaque fonction au sein de leur entreprise n'est pas satisfaisant.				
	Les entreprises éprouvent le plus de difficultés en Développement à l'international, R&D et Marketing.				
	Estiment plus que les autres avoir un niveau satisfaisant de compétences en Développement à l'international, en R&D, en Assurance Qualité, en SI et en Finance Contrôle				Estiment plus que les autres avoir un niveau insatisfaisant en Développement à l'international, en R&D et un niveau améliorable en Assurance Qualité, en SI et en Finance Contrôle

Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Indicateurs RH					Les HC volatiles perçoivent globalement plus que les autres la dynamique des RH comme un levier de croissance
	Satisfaction vis-à-vis du climat social et de l'équilibre de la pyramide des âges				Satisfaction vis-à-vis du turnover et du niveau de qualification des personnels => levier de croissance
Apparition des outils de gestion	Pas de différence entre les groupes concernant la présence d'outils de gestion au sein des entreprises Les principaux outils utilisés sont en comptabilité (94%), en suivi de trésorerie (82%), en approvisionnement (71%), en GRH (61%) et en prospection/suivi clients (55-60%)				
	Suivi de la trésorerie : outil incontournable				
Utilisation des TIC	Pas de différence entre les groupes concernant l'utilisation des TIC Globalement, les principaux outils utilisés sont le site Internet (81% en moyenne), l'Intranet (53%), l'extranet (49%) et dans une moindre mesure l'EDI (33%).				
	Disposent plus que les autres d'un site Web				Disposent plus que les autres d'un site Web
Objectif d'utilisation des TIC	Les TIC sont avant tout perçues comme des outils de contrôle de l'activité				
					Les TIC sont moins perçues comme un moyen d'améliorer les processus internes
	Les TIC sont moins perçues comme un moyen d'améliorer les relations avec les partenaires				Les TIC sont moins perçus comme une aide à la décision
Développement d'applications informatiques spécifiques	Les outils spécifiques sont principalement développés pour les activités de Production/Planification (59%) , Marketing/Vente/Communication (18%) et Achats (9%)				

Partie E – Analyse qualitative intertypes : Dirigeant et Gouvernance

L'analyse des données collectées sur la partie E, dirigeants et gouvernance permet de préciser le profil des entreprises appartenant aux différents types de croissance (typo1). Un résumé est présenté dans le tableau ci-dessous :

En rouge sont indiquées les dimensions significatives au sens statistique du terme ($p < 0,12$).

En vert sont indiquées les dimensions que l'on peut considérer en tendance ($0,12 < p < 0,2$).

Figure 17 – Tableau de synthèse qualitatif, partie E « Dirigeant et gouvernance »

Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Genre du dirigeant	Hommes à majorité (≥78%)				
Age du dirigeant	Plus âgés 52 ans			Plus Jeunes 45 ans	
Appartenance aux Fondateurs	Non-fondateurs 36.8%			Fondateurs 88%	
Créateurs/repreneurs pour dirigeants-fondateurs	Dirigeants-fondateurs sont en majorité des créateurs				
		39%	51.5%	56.9%	
Ancienneté dans l'entreprise pour dirigeants non-fondateurs	Forte ancienneté (≥ 14 ans)			Faible ancienneté (≤ 9 ans)	
Actionnariat	La plupart des dirigeants sont actionnaires de leur entreprise (≥ 75%)				
Direction d'autres entreprises	A majorité ne dirigent pas d'autres entreprises (68 % ne dirigent pas d'autres entreprises)				
Nombre d'entreprises dirigées (pour ceux dirigeant d'autres entreprises)	Dirigent plus d'autres entreprises (4.8)		Dirigent moins d'autres entreprises (2)	Dirigent plus d'autres entreprises (3.4)	Dirigent moins d'autres entreprises (2.1)
Création d'autres entreprises		Peu ont déjà créé (28 %)		Beaucoup ont déjà créé (≥ 47%)	Peu ont déjà créé (28%) et si création pas dans le même secteur
Travail salarié auparavant	La plupart des dirigeants ont auparavant été salariés (≥ 80%)				
		Moins de travail salarié	Moins de travail salarié		
Dirigeant-proprétaire auparavant	Peu de dirigeants ont auparavant été dirigeants-proprétaires (18%)				
	Plus de dirigeants ayant été dirigeants-proprétaires (50%)				
Dirigeant-salarié auparavant	Peu de dirigeants ont auparavant été dirigeants-proprétaires (32%)				
	Plus de dirigeants ayant été dirigeants-salariés (58%)			Plus de dirigeants ayant été dirigeants-salariés (41%)	
Niveau de formation	Plus de « Bac et moins »			Plus de « Bac +3 » et plus	
Nature des compétences spécifiques déclarées	Les dirigeants déclarent en premier lieu des compétences en management-stratégie				
	Compétences en Compta/ Finance > Moyenne				Compétences en Management/ Strat et en commercial > Moyenne
Formation longue au cours carrière	La plupart des dirigeants (67%) n'ont pas bénéficié d'une formation longue.				
		Moins de formation longue			

Variable	Décroissance	Atone	Croissance	Croissance forte	HC volatile
Type de formation longue			Plus de formation commerciale		Plus de formation commerciale
Impact formation longue sur la gestion	Faible différence dans l'impact perçu des formations reçues sur la gestion de leur entreprise sauf en matière de RH				
					Fort impact de la formation RH
Impact formation longue sur l'élargissement du réseau	Faible différence perçue des formations sur l'élargissement du réseau sauf en matière commerciale				
				Fort impact de la formation commerciale	
Perception de la croissance par dirigeants	En général, les dirigeants perçoivent la croissance comme un défi motivant et une façon de pérenniser l'entreprise				
				Croient plus que les autres que la croissance permet d'augmenter le bien-être des employés	
Perception par l'entourage de la croissance	Pas de différence de perception. Elle reste moyenne mais plus élevée de la part de l'équipe de direction				
Self efficacy (Confiance des dirigeants dans leurs capacités)	Moins confiants: - entrer sur nouveaux marchés - Défendre parts marché Plus confiants : - trouver collaborateurs compétents - mettre en place procédures				Moins confiants : mettre en place procédures Plus confiants: capacités à entrer sur nouveaux marchés
Objectifs principaux des propriétaires	Dirigeants ont pour principaux objectifs la pérennité, la rentabilité, et l'indépendance				
	Rentabilité et pérennité	Indépendance et pérennité	Rentabilité et pérennité		Indépendance et pérennité
Prévisions de croissance à 3 ans	Pas de différence significative entre les groupes				
Structure du Conseil (Administration ou surveillance)	Pas de différence significative en termes de fréquence d'un CA ou CS, en termes de composition de ce conseil (répartition H/F) et en ce qui concerne le rôle de ce conseil				
	Rôle plus important du conseil en termes de contrôle				Rôle plus important du conseil en termes de stratégie et de ressource