



Hyper-croissance : le défi de l'écosystème entrepreneurial français

Mai 2018

kpmg.fr

Édito

Observer, comprendre, anticiper et enfin aider les entreprises de croissance est au cœur des métiers de KPMG. La croissance fait partie intégrante de l'ADN du cabinet, qui depuis sa création en 1922 à Grenoble, n'a eu de cesse d'entretenir et d'éprouver sa propre culture de croissance pour devenir un groupe à dimension internationale, présent dans 154 pays et employant 200 000 professionnels.

Dans un contexte de mondialisation, de nombreuses attentes ciblent nos entreprises de croissance qui sont considérées à bien des égards comme le tremplin de notre économie et le principal vivier de nos emplois futurs.

Face à ces attentes, KPMG publiait déjà en 2008 une étude sur les « PME qui grandissent » dans le but de cartographier les profils et les bonnes pratiques stratégiques et managériales. Dix années se sont écoulées et ont donné lieu à de profondes remises en question sur les plans économique, financier et technologique.

Dans ce contexte et alors que l'écosystème entrepreneurial français fait face, de l'aveu de tous, à un véritable enjeu de mise à l'échelle, il nous a semblé opportun de mener à nouveau une réflexion similaire.

Cette étude est le fruit de cette réflexion. Elle a pour objectif d'interroger la difficile équation de la croissance, en s'appuyant sur des témoignages d'entreprises en hyper-croissance depuis plusieurs années. Sans se vouloir manichéenne, elle est une source de bonnes pratiques pour comprendre les origines, les difficultés intrinsèques et surtout les recettes pour maintenir la dynamique de croissance.

Nous confirmons à travers cette étude qu'il n'y a pas de modèle unique de croissance, mais plusieurs chemins reposant tous sur un état d'esprit de conquête et sur l'activation de différents leviers, en fonction des stratégies des dirigeants et de l'histoire de chaque entreprise.

Bonne lecture !



François Bloch
Directeur Général,
KPMG France

Avant-propos

Après 10 années de bouleversements économiques, financiers et technologiques et déjà plus de 5 ans après la création de la French Tech et de la BPI, chacun conviendra que l'heure n'est plus à la démonstration de la capacité de la France à faire émerger un écosystème entrepreneurial innovant et dynamique. Le train est passé et nous sommes montés à bord. Pour autant, à mesure que le train avance, de nouveaux défis apparaissent encore plus cruciaux ; l'enjeu d'émergence a laissé sa place à l'enjeu de croissance voire d'hyper-croissance.

La convergence de maturité des technologies, la concurrence internationale, la saturation de certains marchés matures, le montant des capitaux mobilisés depuis 5 ans, tous ces phénomènes concomitants imposent à notre écosystème de grandir pour garantir sa pérennité et surtout son renouvellement.

Mais alors comment « Scaler » ? Et surtout comment affronter l'hyper-fragilité qui va de pair avec l'hyper-croissance ?

Toute la difficulté pour résoudre l'équation de la croissance tient avant tout à ce que la croissance se mesure, qu'elle soit « une quantité », alors que les phénomènes qui la déterminent sont essentiellement qualitatifs.

La fable de « La Start-up & la Croissance » semble vouloir montrer que l'atteinte de performances hors de portée des entreprises classiques serait uniquement liée à la « culture start-up ». Il s'agit là sans aucun doute d'un ingrédient nécessaire mais malheureusement insuffisant car les fondamentaux de la croissance sont bien plus complexes et n'ont in fine pas beaucoup évolués depuis l'arrivée du numérique.

À un instant T, c'est bien la conjugaison de la taille, du ou des marchés cibles, de l'intensité concurrentielle et de l'avantage compétitif qui permet de définir le champ des possibles de la croissance et de dimensionner le célèbre « potentiel de croissance ».

Pour atteindre ce potentiel, on peut globalement considérer 6 leviers internes au cœur de toute stratégie de croissance : la vision fondatrice de long terme, la culture d'entreprise partagée, la gestion des talents, le pilotage de la performance et des processus, la stratégie de financement et l'internationalisation.

L'association de ces ingrédients diffère selon les secteurs et les types d'entreprises mais leur mobilisation conjointe est un prérequis à une croissance durable. Les performances hors-normes de certaines scale-up reposent donc autant sur une gestion millimétrée de l'entreprise, que sur la généralisation d'une culture du « fun » fondée sur l'acquisition massive de baby-foot et de sweat-shirts à capuche.

Qu'on se le dise, si la « Culture » mange la « Stratégie » au petit-déjeuner, il est toutefois peu probable qu'elle dépasse l'heure du goûter sans l'« Organisation ».

Ainsi croître est une chose, absorber la croissance en est une autre.

L'hyper-croissance génère par essence de la fragilité, elle impose une évolution permanente de l'organisation et des hommes. Cette hyper-fragilité est exacerbée à certains moments clés, imposant des changements critiques dans l'entreprise. Au cœur de ces changements complexes, on retrouve le rôle même du chef d'entreprise évoluant d'un statut d'Homme-Orchestre à celui de Chef d'orchestre.

L'habileté à exécuter, à s'entourer et à déléguer est dès lors au cœur du succès d'une entreprise souhaitant devenir une scale-up, puis d'une scale-up visant le titre d'ETI ou de Licorne. Plus important encore, c'est la résilience et l'acceptation d'un alignement permanent du triptyque Marché/Management/Stratégie Financière par l'équipe fondatrice qui est à la base d'une croissance rapide et pérenne.

L'enjeu de cette étude n'est pas de fournir une recette toute faite de la génération et de la gestion de l'hyper-croissance. Son modeste objectif est de partager, plus que des statistiques, des ingrédients éprouvés par ceux qui vivent la croissance au quotidien. Des ingrédients utiles pour permettre à chacun de libérer son plein potentiel de croissance.

Nous ne verrons probablement pas apparaître dans les prochaines années un vaste troupeau de licornes françaises... et ça n'est sincèrement pas très grave. Notre enjeu commun réside plutôt dans la libération du plein potentiel de croissance des entreprises afin de servir la nécessaire mise à l'échelle harmonieuse, vertueuse et compétitive de l'écosystème entrepreneurial français.

Au sujet du mystère de la croissance, Paul Krugman disait « On dirait un miracle économique. Mais le miracle est moins celui de l'inspiration que celui de la transpiration ». Tout est dit, la croissance repose avant tout sur un état d'esprit entrepreneurial, mêlant un nécessaire devoir d'utopie à une importante rigueur managériale et organisationnelle. Un état d'esprit que nous avons tenté de comprendre et de détailler dans cette étude mais qui pourrait tenir en une maxime : « Les pieds sur terre, la tête dans les étoiles ».

Bonne lecture !



Georges Gambarini

Coordinateur National du Marché
des Entreprises de Croissance

Sommaire

Méthodologie	5
Cartographie des entreprises françaises en hyper-croissance	6
Les enseignements clés de l'étude	8
1. Les origines de la croissance	11
• La culture d'entreprise : premier levier interne de la croissance	12
• Les arbitrages stratégiques privilégiés pour impulser la croissance	14
• L'autofinancement : un véritable levier de croissance	17
2. Les difficultés rencontrées et les actions prioritaires pour maintenir la croissance	19
• Les trois principales difficultés identifiées en phase de croissance	20
• Trois actions prioritaires pour maintenir la croissance sur le long terme	22
• Deux enjeux technologiques incontournables pour la poursuite de la croissance	26
3. La nécessaire évolution permanente de l'organisation et des hommes	29
• Les leviers de renforcement et d'adaptation de la gouvernance	30
• La collaboration comme levier incontournable de la croissance	33
• Maintenir la culture et la dynamique par des initiatives RH	35
Conclusion : perspectives de croissance	39
• Un optimisme largement partagé	40
Synthèse	42
Remerciements	43

An aerial photograph of a small boat moving across clear, turquoise water, leaving a white wake. The water's color transitions from deep blue to light green near the shore. The boat is positioned in the upper center of the frame.

Méthodologie

Étude réalisée par l'Ifop pour KPMG

Enquête de terrain réalisée du 22 au 29 janvier 2018 auprès de **100 dirigeants d'entreprises** en forte et hyper-croissance issue d'un fichier fourni par KPMG, composé d'entreprises françaises de plus 3 M€ de CA en 2016 et ayant connu une croissance annuelle moyenne minimum de 15 % sur les 3 derniers exercices. L'échantillon total représente 1 832 entreprises de tous secteurs d'activité confondus.

Détails du panel interrogé :

- Des entreprises en hyper-croissance ciblées en fonction de leur secteur, de leur taille et de leur chiffre d'affaires,
- Des entreprises en forte croissance de moins de 250 salariés,
- Des entreprises en forte croissance de 250 salariés et plus.

Cette phase d'enquête quantitative a été complétée par une série d'entretiens qualitatifs réalisés par KPMG en mars 2018.

Cartographie des entreprises françaises en hyper-croissance

Cette cartographie a été réalisée par KPMG sur les **1 834** entreprises françaises en hyper-croissance réalisant **15 % de croissance annuelle moyenne** depuis 3 ans et disposant d'un **CA supérieur à 3 M d'€**.

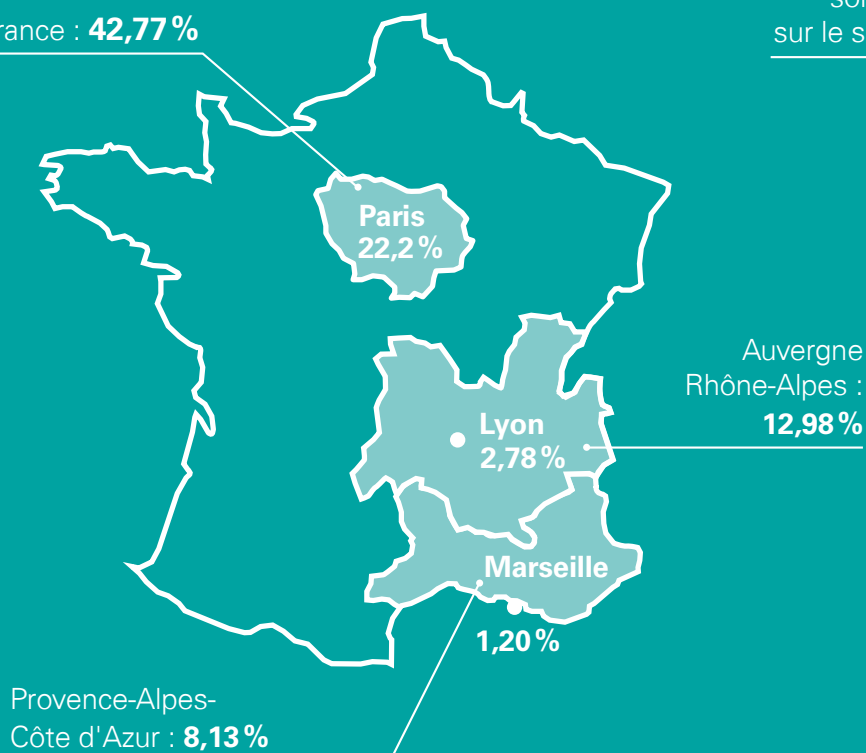
RÉPARTITION

1. Start-up et petites entreprises à fort potentiel (CA < 10M€)	63,78 %
2. Scale-up (CA entre 10 et 50M€)	28,97 %
3. ETI (CA > 50M€)	7,26 %



TOP 3 VILLES ET RÉGIONS

Île-de-France : **42,77 %**



SECTEUR

80 % des entreprises sont concentrées sur le secteur tertiaire



LE DIRIGEANT

SEXE : Homme : **88 %** / Femme : **12 %**

CROISSANCE

Taux de croissance annuel moyen sur les 3 dernières années : **59 %**

14 % enregistrent une croissance annuelle moyenne de plus de **100 %**

Les entreprises créées après la crise de 2008 enregistrent un taux de croissance de **71 %**

EXPORT

40 % des entreprises en hyper-croissance exportent.
Taux d'exportation moyen : **25 %**

L'ENTREPRISE

Âge : Près de **60 %** ont **plus de 10 ans**

FINANCEMENT

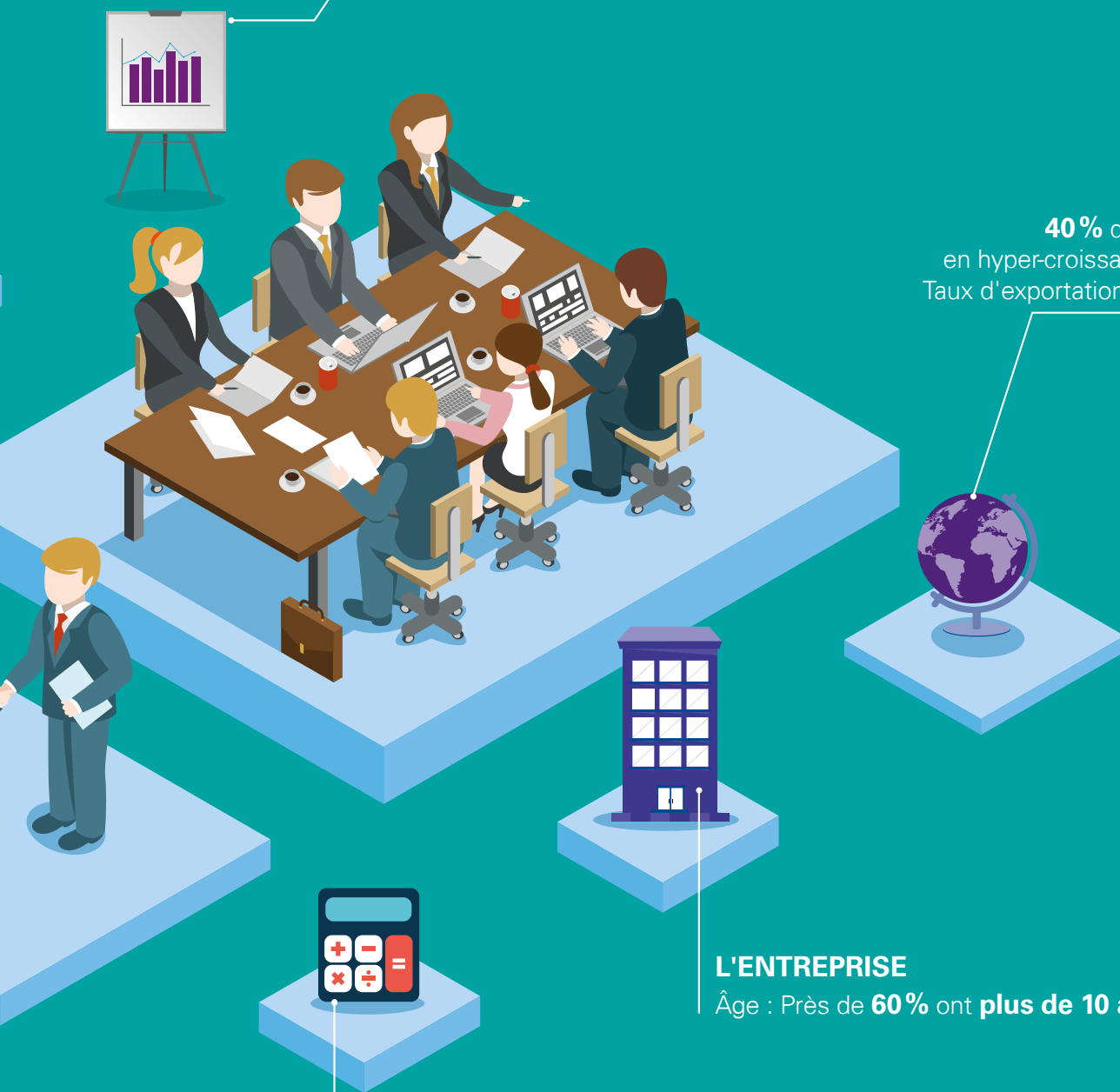
Taux d'endettement moyen : **56 %**
(ratio de 0,6x)

RENTABILITÉ

Rentabilité moyenne : **8 %** d'EBITDA/CA

CHARGES DE PERSONNEL

26,29 % du CA



Les enseignements clés de l'étude

Origines et leviers de la croissance



La Culture d'entreprise :
1^{er} levier interne
de la croissance

1 dirigeant sur 3 en hypercroissance n'a pas eu recours
à un financement externe au cours des 2 dernières années

Capitaliser
sur ses actifs
et voir à long terme :



LES ARBITRAGES PRIVILÉGIÉS POUR STIMULER LA CROISSANCE

Croissance organique	90%	VS	Croissance externe	10%
Concentration sur cœur de métier	76%	VS	Diversification massive	24%
Croissance avec priorité de rentabilité	81%	VS	Croissance à tout prix sans rentabilité	18%

Difficultés rencontrées et priorités d'action



3 PRINCIPALES DIFFICULTÉS EN PHASE DE CROISSANCE

Gestion des Talents
6 entreprises sur 10

Gestion du BFR
4 entreprises sur 10

Adaptation de la gouvernance
3 entreprises sur 10



3 ACTIONS PRIORITAIRES POUR MAINTENIR LA CROISSANCE SUR LE LONG TERME

• Investissement continu 37%

• Pilotage de la performance et contrôle de gestion 35%

• Internationalisation 27%



2 ENJEUX TECHNOLOGIQUES PRIORITAIRES

Accélérer la digitalisation / dématérialisation des Process

Intégrer l'impact des Deeptech (IA, IOT, Robotisation, Cybersécurité)

L'évolution permanente de l'organisation et des hommes



L'ADAPTATION DE LA GOUVERNANCE

38% des entreprises anticipent :

- l'évolution de leurs organes de gouvernance
- le renforcement de leur équipe dirigeante



LA COLLABORATION COMME LEVIER INCONTOURNABLE DE LA CROISSANCE

Nouer des partenariats stratégiques : une priorité pour 1 entreprise sur 4



MAINTENIR LA CULTURE ET LA DYNAMIQUE PAR DES INITIATIVES RH

3 mesures prioritaires :

- Gestion des talents et des carrières
- Bien-être au travail
- Faciliter l'intrapreneuriat

Perspectives de croissance

UN OPTIMISME LARGEMENT PARTAGÉ :



82%

des Entreprises de Croissance considèrent que leur croissance va se maintenir ou s'accélérer

1

Les origines de la croissance

La culture d'entreprise : premier levier interne de la croissance

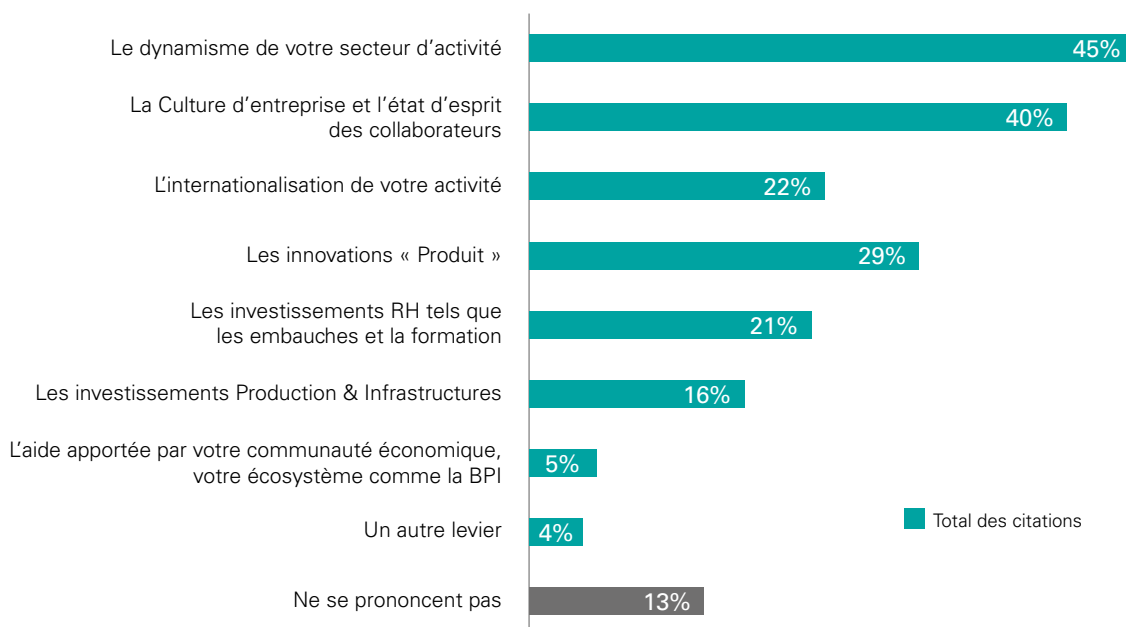
L'hyper-croissance d'une entreprise ne doit rien au hasard et s'explique souvent par une combinaison de plusieurs facteurs internes et externes à l'entreprise.

Si les facteurs externes (taille et solvabilité du marché, intensité concurrentielle...) permettent de définir le potentiel global de croissance, c'est bien l'activation de leviers internes qui permet à l'entreprise de le libérer.

Principaux facteurs endogènes, avec 40 % des réponses, la culture d'entreprise et l'état d'esprit des collaborateurs apparaissent comme les soutiens essentiels à la croissance, avant l'investissement, l'avantage concurrentiel ou les moyens financiers disponibles.

Ce taux de réponse grimpe à 50 % chez les sondés de plus de 50 ans : plus le dirigeant est expérimenté, plus il considère la culture d'entreprise comme un levier fondamental pour la croissance.

Quels ont été, selon vous, les deux leviers principaux de la croissance du chiffre d'affaires de votre entreprise au cours des 12 derniers mois ?



À noter qu'avec 45 % des voix, le premier levier de développement des entreprises en hyper-croissance est le dynamisme du secteur d'activité. À ce titre, 35 % des entreprises engendrant plus de 10 millions de chiffre d'affaires reconnaissent avoir bénéficié d'un contexte porteur.

La culture de la croissance est donc un élément nécessaire mais bien évidemment non suffisant face à une absence de marché par exemple. L'enthousiasme et l'envie de croître ne remplacent pas la nécessaire existence d'un besoin client même si ce dernier peut être latent.

Pour accélérer le succès, une vision long terme de l'entreprise sur son ou ses marchés doit être associée, dès le début, à la culture d'entreprise.



Cyril Capel
Co-Fondateur et Dirigeant de CCLD



En quoi la culture d'entreprise a-t-elle joué sur votre dynamique de croissance ?

Elle a joué à plein. La société s'appuie sur trois valeurs fortes : la bienveillance, l'engagement et l'audace. Nous avons beaucoup travaillé sur l'aspect humain des relations au travail.

Notre idée est de transformer les collaborateurs en « **collaborateurs** ».

Dans la ligne du concept de EFCS (Employees First Consumer Second), nous avons revu entièrement notre système managérial, initialement sous forme pyramidale. Les collaborateurs ont été placés au cœur du système afin de les impliquer davantage dans la vie de l'entreprise et de faire d'eux un acteur engagé dans son propre développement, et, par extension, dans la performance de l'entreprise.

Le résultat : notre chiffre d'affaires a été multiplié par sept entre 2010 et aujourd'hui. Nous avons transformé notre culture managériale en interne, cela a transformé la valeur apportée à nos clients.

Quel système de pilotage de la performance original avez-vous mis en place ?

Nous avons mis en place des outils permettant de suivre heure par heure ce qui se passe dans l'entreprise : l'évolution du chiffre d'affaires, le nombre d'entretiens de recrutement en cours, etc.

L'originalité de notre système tient au fait que tous les collaborateurs via l'intranet de la société peuvent suivre en temps réel l'évolution de ces indicateurs. Tout le monde a accès à tout en permanence. Nous jouons la carte de la transparence.

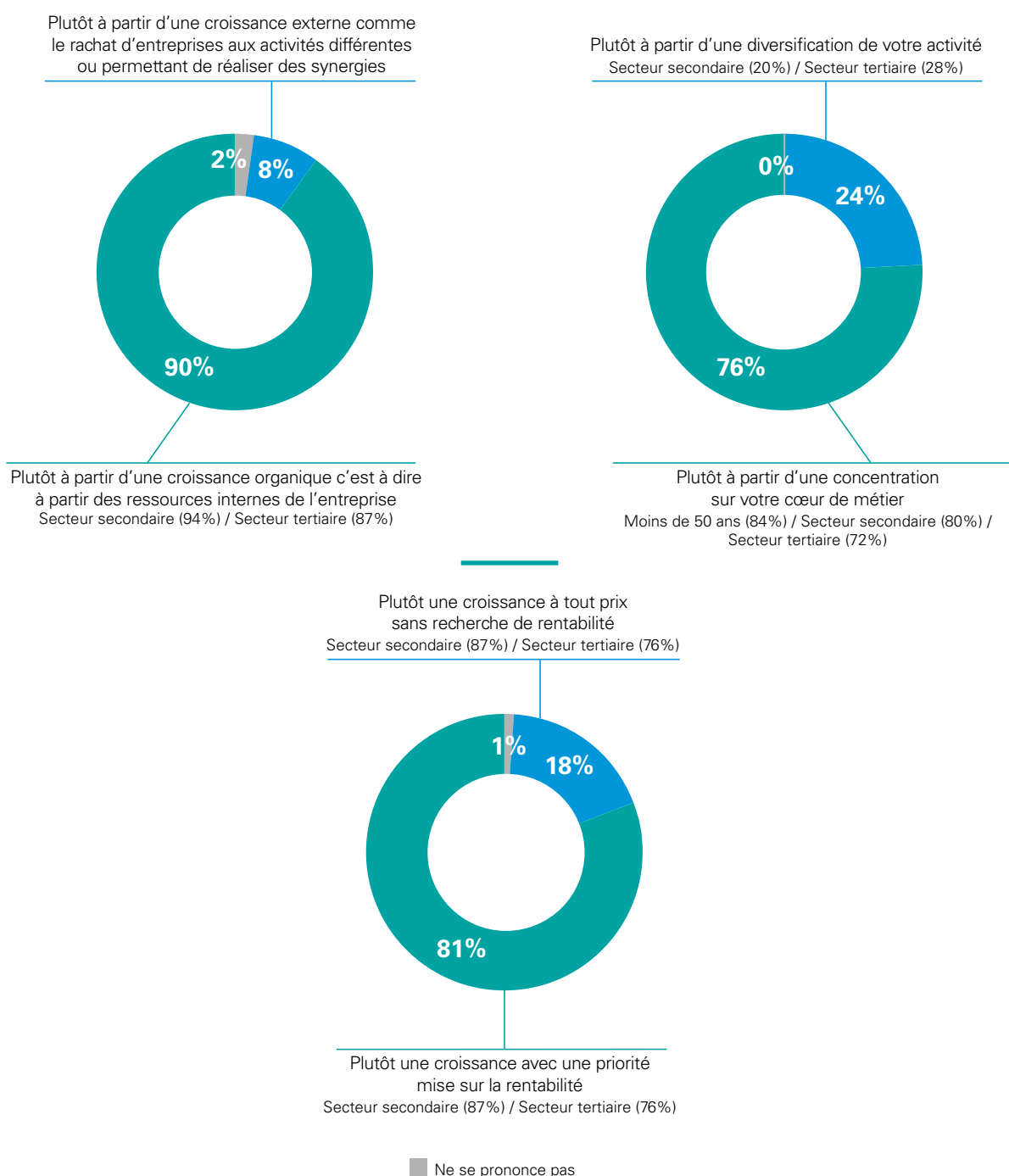
D'autre part, le pilotage de la société est porté chaque jour par un collaborateur différent. Chaque collaborateur sait un mois à l'avance quand son tour viendra et peut le préparer en privilégiant un thème afin de donner du sens à cette mission.



Les arbitrages stratégiques privilégiés pour impulser la croissance

Plus de deux tiers des entreprises de croissance s'accordent sur les choix stratégiques à adopter pour faciliter la croissance. Ce consensus met en avant une approche raisonnée de la croissance qui privilégie une capitalisation sur les actifs internes et une vision long terme du projet d'entreprise.

Dans chacun des domaines suivants, quel arbitrage votre entreprise a-t-elle privilégié pour stimuler sa croissance au cours des 12 derniers mois ?



CROISSANCE INTERNE VS CROISSANCE EXTERNE

Les dirigeants interrogés se sont appuyés à une très forte majorité sur leurs **ressources internes** pour croître. Ils sont ainsi 90 % à privilégier la croissance organique sur la base de leurs actifs et de leurs savoir-faire.

La croissance externe n'est pas un levier très mobilisé. **Moins de 10 % des personnes interrogées envisagent une acquisition.** À l'exception de quelques rares entreprises ayant fondé leur croissance sur ce modèle, il semble que les risques financiers, culturels et organisationnels inhérents à une opération de croissance externe en fassent un levier de croissance encore relativement tardif, mobilisé majoritairement par des entreprises de croissance assez matures.

CONCENTRATION SUR LE CŒUR DE MÉTIER VS DIVERSIFICATION MASSIVE

L'immense majorité des entreprises de croissance semble avoir privilégié des modèles de croissance visant à capitaliser sur leur cœur de compétence pour en exploiter le plein potentiel sur différents marchés.

Souhaitant éviter un maximum la dispersion des actions et des moyens, les entreprises de croissance ont majoritairement cherché à asseoir leur expansion en construisant sur leur cœur de métier originel une valeur différenciante basée entre autres sur une compétitivité prix, une valeur d'usage supérieure, un service image...

Face à la complexité grandissante des chaînes de valeur et la difficile estimation du coût d'extension des compétences, les entreprises d'hyper-croissance ont donc joué la carte de la concentration métier sans s'interdire pour autant des actions diversification marché sur la base de leur cœur de compétence.

À noter, une véritable homogénéité des réponses, tous profils d'entreprises confondus. Les stratégies d'alliances et la collaboration étant toutefois largement mobilisées pour des actions de diversification très contextuelles.

Jean Canzoneri
CEO d'OGURY



Il est compliqué d'envisager une acquisition tant que l'on est encore « petit », sans un volume d'affaire suffisant. L'idée est venue quand nous nous sommes sentis solides sur notre modèle de base et sur les fondamentaux de la société. À ce moment-là, nous nous sommes interrogés : pour renforcer et élargir nos suites de solutions, devons-nous développer les compétences en interne ou étudier ce qui existait déjà sur le marché ? Nous avons choisi la deuxième option qui nous a permis une rapidité d'exécution et de changement d'échelle.

CROÎTRE SANS SACRIFIER LA RECHERCHE DE RENTABILITÉ

Autre enseignement, pour 81 % des sondés, la croissance, aussi primordiale soit-elle, ne doit pas se faire au détriment de la recherche de rentabilité.

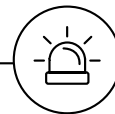


Brice Chambard

Président-Fondateur d'Obiz



Nous avons toujours recherché de la croissance rentable. La société est bénéficiaire depuis son deuxième exercice. Le résultat est fondamental pour la survie de la société dans la mesure où nous investissons sur fonds propres ou en ayant recours à de la dette.



22 % des firmes du secteur tertiaire se déclarent néanmoins disposées à mettre l'accent sur une croissance à tout prix ; ce type de stratégie étant globalement plus acceptée et pratiquée par les sociétés de service digital BtoC et les applications communautaires.

Pour les entreprises qui développent une innovation d'usage, qui cassent la chaîne de valeur d'une activité existante, ou qui créent une nouvelle activité, la prise de parts de marché avant qu'une concurrence ne s'organise se justifie. L'absence de barrière technologique à l'entrée et la nécessaire atteinte d'une taille critique pour monétiser des services imposent souvent ce type de stratégie aux dirigeants de sociétés dites *LowTech Communautaires*. Le mot d'ordre est alors d'aller vite et d'anticiper l'émergence de nouveaux entrants. Cette stratégie bien connue d'occupation du terrain (utilisée par Uber) ne peut durer qu'un temps et repose sur l'adhésion des actionnaires.

Cette prise de position est à nuancer en fonction du secteur d'activité.

Marc Leverger

Co-Fondateur de Bricoprivé



Dans le e-commerce, il n'y a pas de raison, à partir d'une certaine taille critique, de ne pas être rentable. Notre proposition de valeur c'est d'être honnête vis-à-vis des marques et vis-à-vis des clients. Il faut ensuite arbitrer le niveau de rentabilité : il est possible d'accepter une rentabilité plus faible en phase d'investissement mais il ne faut pas opposer la croissance et la rentabilité.



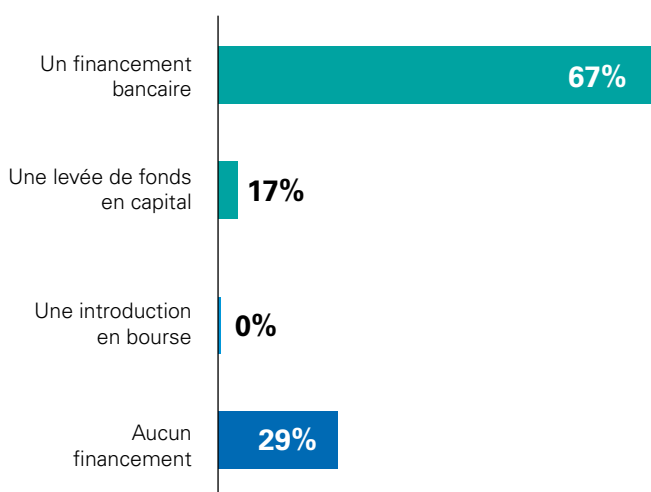
L'autofinancement : un véritable levier de croissance

Au cours des deux dernières années, 29 % des entreprises en hyper-croissance n'ont pas fait appel à des financements externes privilégiant l'autofinancement.

Un résultat plus prononcé chez les entreprises créées avant 2008 (33 %) par rapport aux autres (25 %), sans doute par ce qu'elles conservent en fonds propres les moyens d'investir. Il en est de même pour les entreprises dégagant un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros (35 %).

Revendiqué par de nombreux dirigeants d'entreprises en hyper-croissance, faisant valoir une vision de développement sur le long terme, l'autofinancement garantit une certaine autonomie et facilite la mise en place de stratégies maximisant la rentabilité des capitaux investis.

Avez-vous sollicité les modes de financement suivants au cours des 2 dernières années ?



Au cours des deux dernières années, **67 % des dirigeants interrogés ont fait appel au levier bancaire pour leur financement externe**, quand **17 % ont procédé à une levée de fonds en capital**. Les firmes ayant eu le plus volontiers recours à des financements dilutifs ont un profil assez homogène. Les levées de fonds sont en effet plus fréquentes chez les entreprises du secteur tertiaire (une sur cinq contre 13 % dans le secondaire), de moins de 10 ans d'existence (25 %) et situées en région parisienne (26 %).

Par ailleurs, **27 % d'entre elles anticipent une accélération de leur croissance** : de quoi devoir mobiliser massivement des ressources financières.



Valérie Bouleau

Directrice Financière de BeAM



La croissance de notre activité a été rendue possible grâce au soutien indéfectible de nos actionnaires et d'une banque qui a choisi d'investir dans l'innovation, de prendre ce risque. La région Grand Est et BPI nous ont également aidés. Nous avons eu besoin de levées de fonds successives pour financer nos investissements en R&D et en recrutement.



Le développement des entreprises innovantes nécessite par essence de recourir à des financements externes de manière à financer les nombreux postes d'investissements nécessaires : technique, productif marketing, commercial, etc. Si le financement externe, notamment la levée le fonds, n'a jamais été une fin en soi pour les entreprises en hyper-croissance, il est certain que sans stratégie de financement externe claire, il n'y a, pour elles, pas d'hyper-croissance. Le véritable défi partagé réside en grande partie dans le juste dimensionnement et l'optimisation du mix de financement afin de garantir le meilleur effet de levier, la meilleure rentabilité des capitaux investis et le maintien d'une autonomie de la gouvernance.

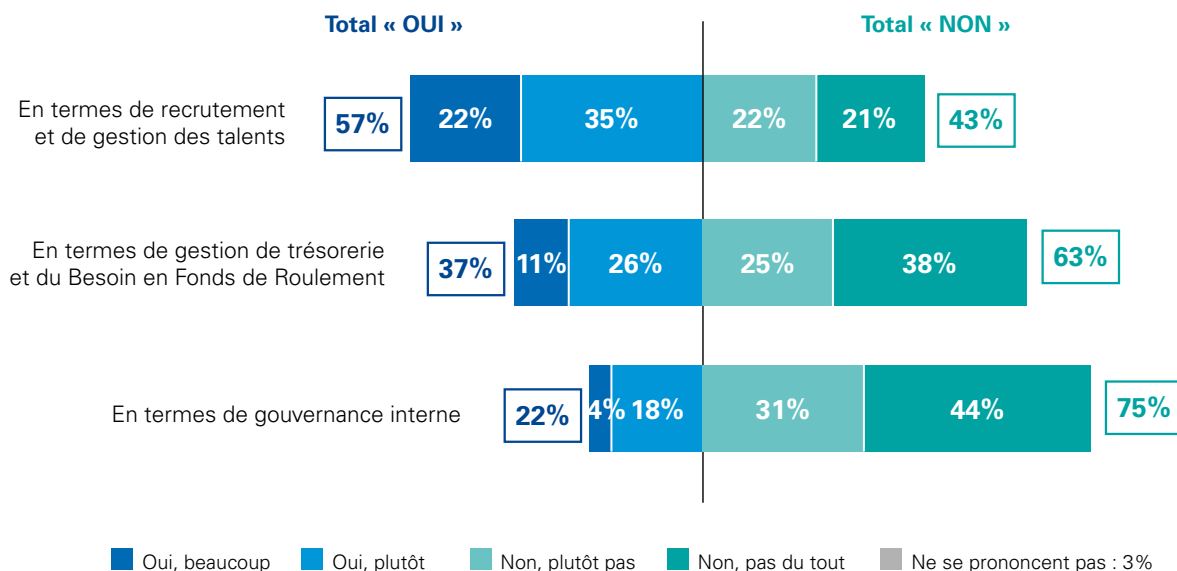
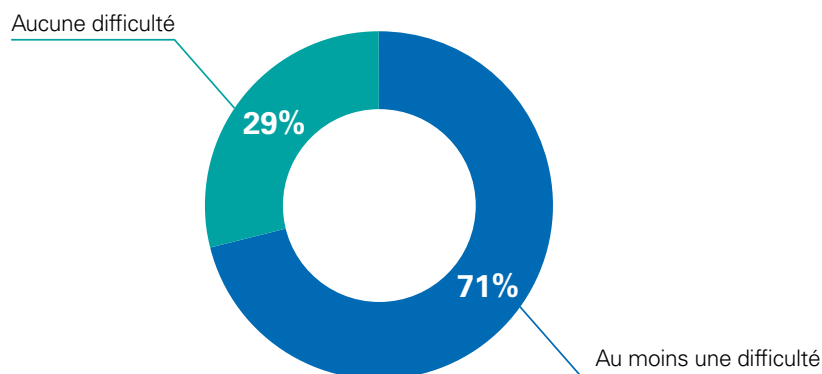
2

Les difficultés rencontrées et les actions prioritaires pour maintenir la croissance

Les trois principales difficultés identifiées en phase de croissance



La période de croissance que vous avez traversée a-t-elle entraîné des difficultés pour votre entreprise ?



Une croissance débridée peut mettre en danger la pérennité de l'entreprise et les obstacles sont nombreux. **Plus de sept dirigeants sur dix (71 %) ont rencontré au moins une difficulté durant la période de forte croissance de leur entreprise.**

Le recrutement est le talon d'Achille d'une majorité d'entre eux (57 %), quelle que soit l'ancienneté de la firme. Cette vulnérabilité est d'ailleurs plus prononcée en régions. En revanche, dans le secteur tertiaire, seule une firme sur deux dit avoir eu du mal à recruter. Pour mieux répondre à ce besoin, de nombreuses entreprises expriment la nécessité de créer assez rapidement une fonction RH, dédiée en particulier à la recherche de talents ; une fonction jusqu'alors réservée aux dirigeants.

Le verrou du recrutement ne s'applique pas seulement à des fonctions très prisées comme les développeurs. Plus qu'une expertise, certaines qualités sont attendues, comme l'esprit de conquête, voire la « gagne », sans compter des *soft skills*, comme une capacité au travail collaboratif ou la prise d'initiative. Ces exigences se retrouvent même dans le choix des stagiaires. Les entreprises interrogées confient avoir eu souvent tendance à penser à court terme lors de la traversée de leur phase d'hyper-croissance avant de réaliser qu'elles devaient aussi recruter des profils ayant un réel potentiel d'évolution. C'est le cas des rôles techniques, managériaux ou entrepreneuriaux. **Une part relativement importante des entreprises sondées (37 %) a rencontré des problèmes de trésorerie, liés notamment à un gonflement excessif du besoin en fonds de roulement.** La croissance de l'activité et des effectifs ainsi que le modèle économique d'une entreprise génèrent mécaniquement des charges nouvelles et des décalages dans la gestion du cash.

Ce phénomène, qui doit être anticipé pour être maîtrisé, nécessite d'être outillé sur le plan du pilotage de trésorerie (cash management).

À noter que la gestion de la trésorerie pose davantage question chez les entreprises reconnaissant une adéquation imparfaite de leur gouvernance avec le pilotage de la croissance future.

Valérie Bouleau

Directrice Financière de BeAM



Nous nous sommes tellement focalisés sur nos objectifs pour structurer les opérations industrielles que nous n'avons pas pris le temps de mettre en place une véritable politique de gestion du personnel, et de préparer les périodes d'intégration. La stabilisation des effectifs nous permet aujourd'hui de mettre en place une politique de gestion des compétences, de formation du personnel et gestion de carrières.



Environ 10 % des entreprises vont même jusqu'à dire que leur pérennité financière a été menacée par la forte croissance de leur activité.

Quant aux questions de **gouvernance interne**, elles semblent à première vue relativement moins difficiles à maîtriser. Toutefois, il existe de nombreuses spécificités en fonction du profil et de la maturité des entreprises et des dirigeants interrogés :

Les entreprises rencontrant le plus de difficulté avec leur gouvernance interne face à la période de croissance actuelle ont globalement toutes le point commun d'être à une étape clé de leur cycle de vie et de leur développement.

On note par exemple une corrélation importante (~1/3) entre les difficultés rencontrées avec la gouvernance et :

- L'anticipation d'un ralentissement de la croissance.
- Le passage de 50 à 100 salariés et le franchissement des 250 salariés.



Avec notre développement rapide, au passage de la trentaine de collaborateurs, nous avons été confrontés à un mur organisationnel. Il a fallu mettre en place des process d'organisation, de formation et de gestion des compétences. Nous avons alors recruté un secrétaire général en 2011, puis un Directeur général dès 2014.

Il a pris la direction des opérations en interne et

Cyril Capel

Co-Fondateur et Dirigeant de CCLD

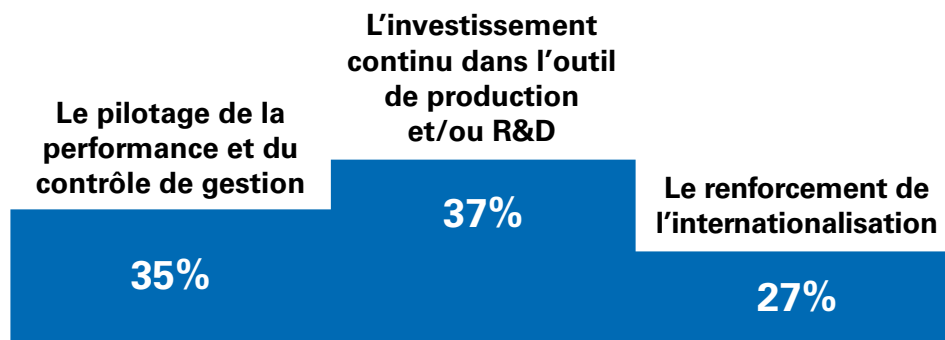


de notre côté, les deux co-fondateurs, nous jouons le rôle d'ambassadeurs de la société, apportons des idées et des solutions. Depuis, nous avons doublé les effectifs et les volumes de recrutement pour nos clients.

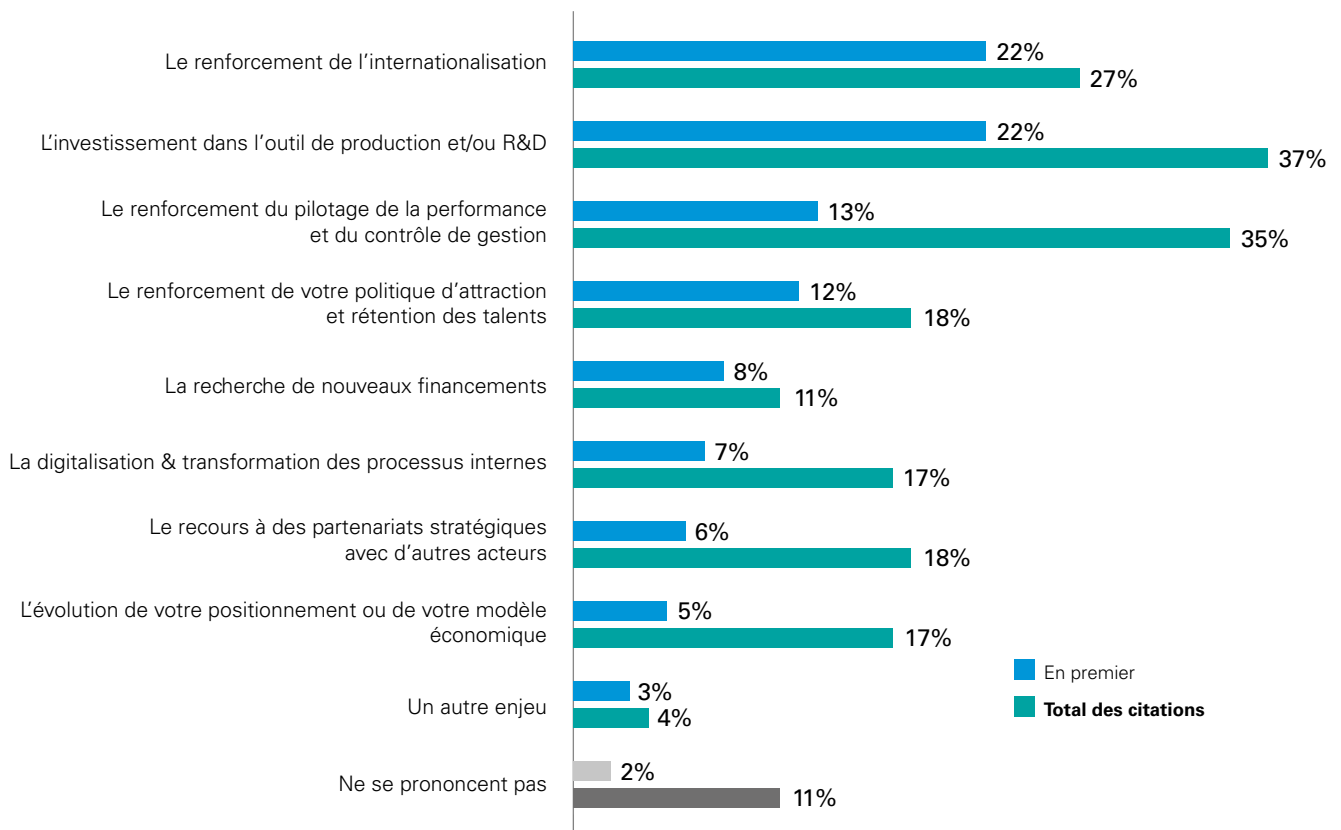
Avec l'évolution attendue de notre activité, le mode de gouvernance devrait encore évoluer avec la création d'un Comex et d'un Comité stratégique.



Trois actions prioritaires pour maintenir la croissance sur le long terme



Quels sont, selon vous, les 2 enjeux prioritaires pour maintenir la croissance de votre entreprise dans les 2 années à venir ? En premier ? En second ?



L'INVESTISSEMENT DANS L'OUTIL DE PRODUCTION ET/OU R&D

L'investissement dans l'outil de production et/ou R&D est logiquement un axe majeur dans le secteur industriel (le premier axe cité pour 28 % des dirigeants du secteur).

Christian Piquet

Président du Conseil
d'administration de CPL Bois



Pour consolider notre croissance et répondre à la forte demande en ouvrages en bois, il faudrait construire un nouvel outil de production et structurer le management pour l'adapter à la nouvelle configuration.

La mise en place d'indicateurs de suivi de la performance permet de raccourcir les temps de décision, un élément primordial dans le contexte des entreprises en hyper-croissance demandant réactivité et prises de décision rapides. Le secteur des services (37 % en cumulé) en fait un objectif sensible.

Valère Horath

Vice-Président Développement
Commercial de Quipment



Ce qui nous a permis d'aller chercher de la croissance c'est : la mise en place d'outils temps réel pour nos clients ainsi qu'une recherche constante de l'optimisation des outils de production.

LE RENFORCEMENT DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET DU CONTRÔLE DE GESTION

Avec 35 % des réponses en cumulé, le pilotage de la performance et du contrôle de gestion apparaît comme un autre facteur clé de succès. L'idée est de piloter la croissance et de savoir où l'entreprise se situe à un instant T afin d'assurer sa pérennité.

David Vauthrin

Co-Fondateur et Chief Marketing
Officer de FINALCAD



Plus l'entreprise grandit, plus nous avons besoin de données pour conforter les intuitions.

Quand on demande à un manager de nous sortir des KPI, il peut en donner 40.

Trouver les 3 plus pertinents, c'est plus dur.

LE RENFORCEMENT DE L'INTERNATIONALISATION

Rares sont les entreprises en hyper-croissance qui ne se posent pas la question de l'international à un moment donné. L'internationalisation est un marqueur plus fort chez les entreprises créées après 2008 (34 % en cumulé).

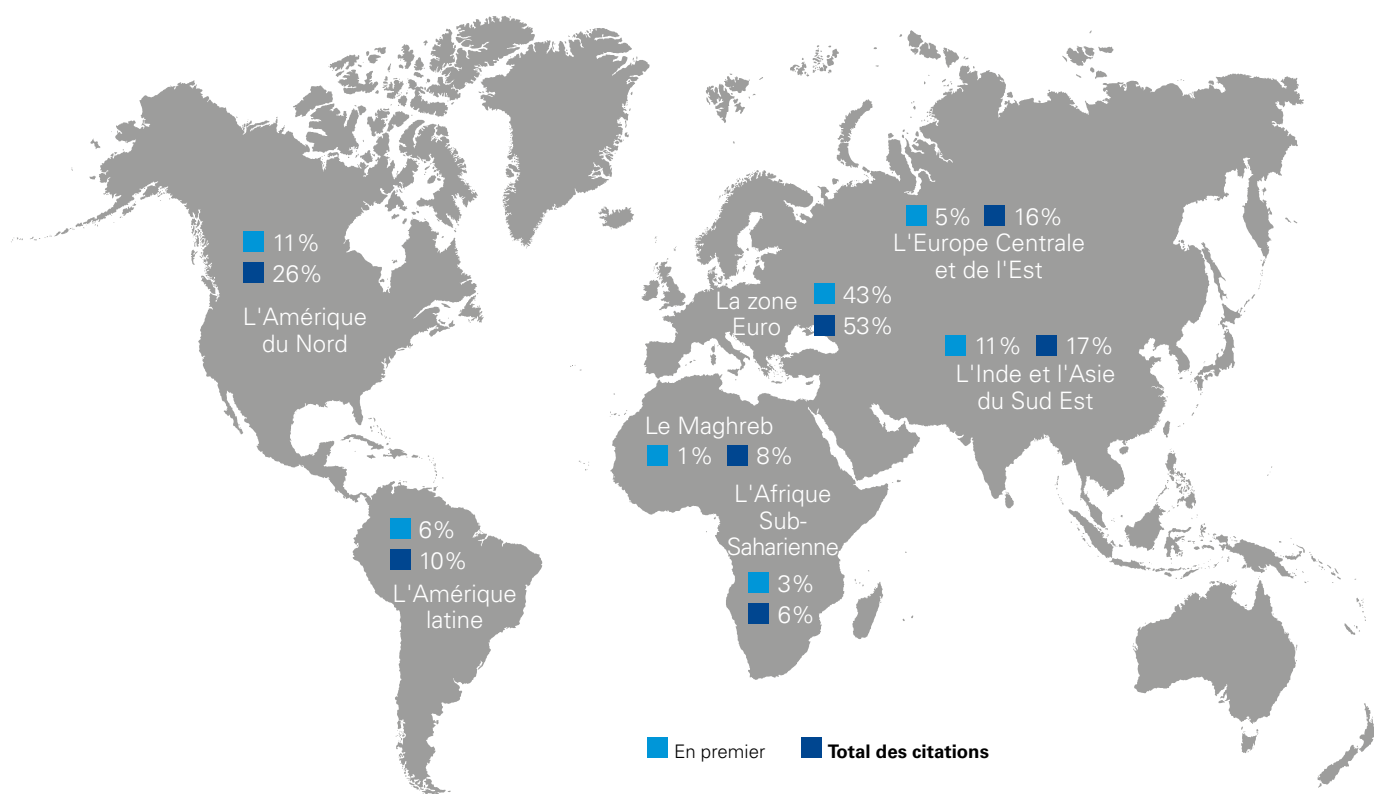
Pour 53 % des dirigeants, **l'Europe est la zone prioritaire dans laquelle les entreprises prévoient de renforcer leur présence**. Elle est considérée comme un quasi marché domestique par les firmes en hyper-croissance. Viennent ensuite l'Amérique du Nord (26 %) ainsi que l'Inde et l'Asie du Sud-Est (17 %).

Si l'Europe, par sa proximité géographique, sa monnaie commune et sa culture économique très proche, est clairement privilégiée, c'est encore plus vrai pour les entreprises de plus de 10 millions de CA (57 %) et appartenant au secteur tertiaire (60 %).

Les choses peuvent se faire parfois simplement. Certaines firmes en croissance rapide s'internationalisent en accompagnant de gros clients implantés dans d'autres pays.

Les États-Unis attirent les entreprises en forte croissance de plus de 250 salariés (35 % en total des citations) et les entreprises appartenant aux secteurs historiquement importants outre-atlantique comme le logiciel. Il faut posséder une taille suffisamment grande pour pouvoir s'attaquer à ce marché.

Pour maintenir un rythme de croissance élevé, quelles sont les zones géographiques dans lesquelles vous prévoyez de renforcer votre activité dans les 2 prochaines années ? En premier ? En second ?



Une autre zone : 5%
Total des citations : 9%

Vous n'envisagez pas de renforcer votre activité à l'international : 15%
Pas d'autre zone géographique : 30%

Ne se prononcent pas : 8%

Valérie Bouleau

Directrice Financière de BeAM



Nous avons créé notre filiale aux États-Unis très rapidement. C'est sur ce marché que notre principal concurrent évolue. Le marché n'est pas encore mature là-bas non plus. Mais, à la différence de la France où nos premiers clients étaient des instituts de recherche ou universitaires, nous allons vendre nos machines directement à des industriels. La deuxième étape de notre internationalisation est l'Asie. Nous avons créé une filiale à Singapour pour accompagner nos premiers clients et développer notre future activité sur toute la région.

Baptiste Jourdan

Directeur Général ventes et marketing,
co-fondateur de Toucan Toco



Compte tenu du nombre de grandes entreprises présentes sur place, et de la réaction du marché, les États-Unis sont une évidence pour nous. Jusqu'ici, nous avons beaucoup profité du bouche à oreille de nos clients pour nous étendre dans leurs filiales européennes.

Même si l'étranger fait parfois figure d'eldorado, 15 % (30 % en total de citation) des dirigeants interrogés se contentent de maintenir leurs parts à l'étranger.

Les freins à l'international sont nombreux : réglementations, habitudes des consommateurs qui diffèrent, recherche d'un partenaire, etc.

François Pelen

Co-Fondateur de Point Vision



L'international n'est pas pour nous une priorité à court terme, parce que dans un certain nombre de pays notre métier n'est pas envisageable. Il y a des pays dans lesquels nous pourrions théoriquement nous implanter mais où les législations sur le plan de la santé sont tellement différentes qu'aujourd'hui cela nous coûterait plus d'énergie que d'ouvrir de nouveaux centres dans l'hexagone. Pour aller investiguer des marchés que l'on ne connaît pas sur le plan réglementaire, le coût d'implantation pourrait se chiffrer en millions d'euros.

Si nous allons en Belgique ou en Espagne par exemples, les modèles économiques sont totalement différents de celui de la France, il faudrait donc prendre des avocats sur place, mettre beaucoup de moyens pour comprendre le système et y aller. Nous y allons donc très prudemment et faisons pour le moment le choix stratégique d'exploiter au maximum notre potentiel de croissance en France. Aujourd'hui, cela est plus créateur de valeur et plus utile à nos patients de privilégier le marché français en forte demande.

Marc Leverger

Co-Fondateur de Bricoprivé



L'internationalisation de notre activité a complexifié tous les process, elle a constitué une petite révolution dans notre organisation. Elle représente 10 % de nos ventes et 30 % de notre temps. Nous sommes à l'étranger en mode test permanent.

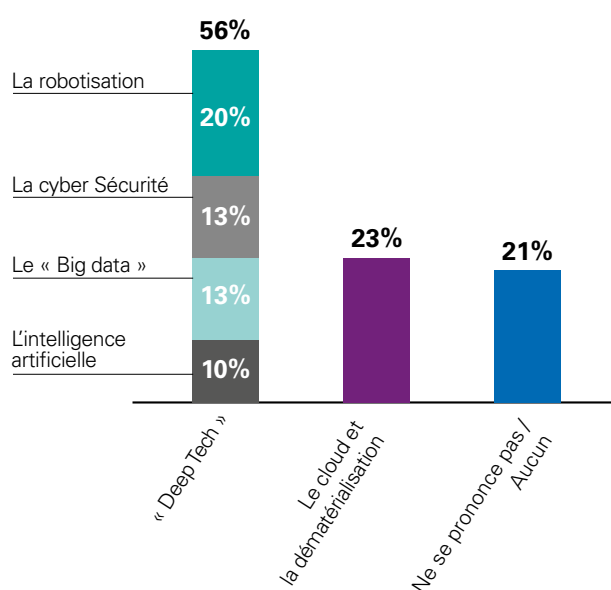
Si l'Europe est considérée comme une zone de développement prioritaire, elle ne constitue pas un marché homogène du fait notamment des spécificités réglementaires et fiscales propres à chaque pays. Sans pour autant être majoritaires, certains entrepreneurs dont les métiers sont particulièrement impactés par ces spécificités, vont jusqu'à réorienter leur priorité de développement international sur des marchés plus lointains mais plus homogènes comme l'Asie ou l'Amérique du Nord.

Deux enjeux technologiques incontournables pour la poursuite de la croissance

Accélérer la digitalisation/dématérialisation des process et intégrer l'impact des Deeptech (Dématérialisation des processus (23%), Robotisation + IA + Cyber + Data (56%)).

Les entreprises en hyper-croissance déclarent à 79 % ne pas pouvoir ignorer les grandes innovations technologiques.

Parmi les grands enjeux technologiques ci-dessous, lequel vous semble le plus important à appréhender pour maintenir ou renforcer l'avantage compétitif de votre entreprise ?



Parmi ces dernières, le cloud et la dématérialisation arrivent en tête des objectifs des dirigeants (23%).

Une problématique qui se retrouve particulièrement chez les entreprises créées après 2008 (44 %) et dans le secteur tertiaire (33 %).

Concernant les quatre autres choix, ils dérivent en grande partie de leur secteur d'activité. 37 % des entreprises du secteur secondaire se focalisent sur la robotisation, tandis que 29 % d'entre elles ne visent aucune des technologies citées. Par ailleurs, celles du tertiaire préfèrent mettre l'accent sur le cloud et sur le Big Data (20 %).

Un dirigeant interrogé sur cinq souhaite renforcer la robotisation de son activité. Intérêt marqué chez les sociétés les plus anciennes (25 %).

En synthèse, les enjeux technologiques des entreprises de croissance sont le reflet d'une volonté forte et partagée d'accompagner et d'optimiser l'évolution et le fonctionnement des organisations tout en continuant de chercher à anticiper les disruptions à venir sur leur marché.



Près d'une entreprise sur quatre (22%) ne se prononce pas ou n'a pas identifié son enjeu technologique prioritaire. Face à la complexification des chaines de valeur et à la révolution technologique que nous traversons, certaines entreprises de croissance semblent avoir des difficultés à anticiper les prochains virages technologiques.

La difficulté partagée n'est pas tant dans la connaissance de l'enjeu que dans l'appréhension de la manière dont il pourrait impacter négativement le business model ou, à l'inverse, offrir de nouveaux relais de croissance.

À la croisée des enjeux d'optimisation et d'anticipation, 1/3 des entreprises envisage par exemple de réaliser des investissements dans des outils technologiques RPA (Robot Process Automation) pour accélérer la digitalisation de leurs fonctions et process internes.

Les plus enclines à s'y engager sont des entreprises de plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, créées depuis moins de 10 ans.

Cyril Capel

Co-Fondateur et Dirigeant
de CCLD



— “ “ —

Nous avons créé une DSI afin de digitaliser tous nos process. Nous avons également acquis une start-up spécialisée dans le « matching sémantique et affinitaire » qui est en charge de mettre en place une stratégie digitale. Les outils développés et utilisés en interne ont pour vocation d'être ensuite proposés aux clients.

— ” ” —

Marc Leverger

Co-Fondateur de Bricoprivé



— “ “ —

Il faut rester vigilant sur l'évolution de son marché : il ne faut pas s'endormir et prendre garde aux nouveaux entrants qui pourraient rendre rapidement notre modèle obsolète. Dans la « scale-up » que nous sommes devenus, nous intégrons une « start-up » car c'est elle qui fera la croissance dans deux ans.

— ” ” —



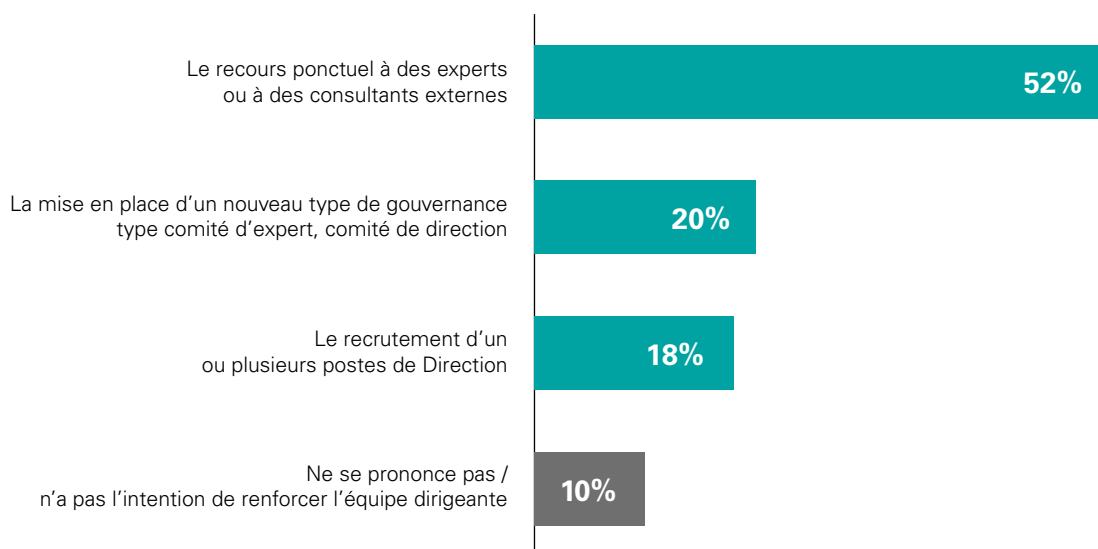
3

La nécessaire évolution permanente de l'organisation et des hommes

Les leviers de renforcement et d'adaptation de la gouvernance

Pour adapter leur gouvernance, 40 % des entreprises privilégient le renforcement de leur équipe dirigeante et/ou l'évolution de leurs organes de gouvernance, 52 % le recours à des conseils externes.

Au cas où vous décideriez de renforcer votre équipe dirigeante, laquelle de ces situations répondrait le plus à votre intention ?



Pour les entreprises de croissance, la qualité de la gouvernance est un facteur clé de succès partagé et extrêmement suivi. 84 % d'entre elles considèrent en effet que leur gouvernance est adaptée et permet de porter la croissance de l'activité. Pour autant, les entreprises de croissance concèdent que des évolutions et des actions sont à prévoir pour adapter en continu la gouvernance à la croissance de l'entreprise.

Face à la nécessité de se confronter à un regard neuf, les entreprises ont besoin de s'entourer pour croître.

On constate que 52 % d'entre elles prévoient d'avoir recours à des experts ou à des consultants externes pour répondre aux multiples défis de la croissance.

Le recours aux conseils externes est notamment cité par les entreprises de moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires (56 %) et créées après 2008 (63 %). Les firmes du secondaire sont également demandeuses (59 %).

Jean Canzoneri
CEO d'OGURY



Il est compliqué d'intégrer des prestataires externes au sein de l'équipe dirigeante car la personne a besoin de connaître l'intégralité de l'équation pour prendre les bonnes décisions. Sur notre cœur de métier, nous avons besoin de profils qui s'investissent sur le long terme. En revanche, cela a du sens pour les prestations qui ne constituent pas notre expertise principale. Pour certaines spécificités, comme le juridique par exemple, nous préférons aller chercher la compétence en externe plutôt que de staffer en interne. Bien entendu, pour certains postes clés comme notre CMO ou CTO, nous allons chercher des compétences directement sur le marché, là où se trouvent les profils seniors capables de nous faire atteindre nos objectifs.

Face à l'enjeu d'évolution permanente de la gouvernance, des initiatives originales sont mises en place par certaines entreprises.

Brice Chambard

Président-Fondateur d'Obiz



Notre comité de pilotage stratégique est composé d'experts et de clients. C'est l'occasion pour eux, au-delà de leurs propres besoins et demandes, de prendre part à un projet entrepreneurial sociétal ambitieux et innovant.

Globalement, **toutes les entreprises en hyper-croissance sont amenées à remettre en cause leur gouvernance, à mesure qu'elles grandissent.** L'équipe fondatrice a besoin d'être challengée. Le but est non seulement de renforcer l'équipe dirigeante et ses compétences pour répondre aux besoins d'une structure plus grande, mais aussi de se projeter à moyen terme, et d'avoir une vision stratégique plus large. Les moyens d'y arriver sont nombreux : le recrutement d'un poste de direction, l'entrée d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration, de nouveaux actionnaires, la prise de responsabilité de certains collaborateurs,

David Vauthrin

Co-Fondateur et Chief Marketing Officer de Finalcad



Notre Codir a été considérablement renforcé en 2017. La mise en place d'un « advisory board » pourrait nous être utile. Il serait composé d'industriels, de la construction ou de l'édition de logiciels, avec qui nous travaillons. Il apporterait un regard extérieur de nos clients et pourrait se révéler un lieu d'échange constructif.



Comment est alimentée votre croissance ?

Notre vision dès 2004 était de devenir, étape après étape, leader mondial en 30 ans. Dans notre culture d'entreprise, tout le monde est orienté sur la croissance. Ce n'est d'ailleurs pas une ambition personnelle, c'est une ambition pour l'entreprise. C'est aussi celle que j'ai déclarée dans toutes les interviews que j'ai données.

Quels sont vos principaux défis ?

Accepter la croissance, c'est aussi pour un associé reconnaître éventuellement qu'il n'est plus la bonne personne, en raison de l'évolution de l'entreprise. Beaucoup de faillites proviennent parce que l'homme-orchestre, le pionnier au départ de l'aventure, n'arrive pas à devenir un chef d'orchestre.

Dans ce cadre, la plus grande difficulté est de trouver les bonnes personnes, adaptées par rapport à la croissance de l'entreprise, car il faut régulièrement faire évoluer les gens.

Comment la gouvernance s'adapte-t-elle à l'hyper-croissance ?

Il y a des crises de croissance, quand on double de taille tous les deux ans. J'ai dû me séparer de la quasi-totalité de mon Comité de Direction, car les directeurs y étaient rentrés quand l'entreprise réalisait entre 30 et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, alors qu'il atteint 200 millions aujourd'hui. Nous sommes passés d'une PME pour devenir une ETI, avec de plus en plus de problèmes à gérer. Certains responsables peuvent échouer car ils n'arrivent pas à modifier leur mode de fonctionnement, passer en mode managérial avec de la délégation.

Les caps à franchir ne sont pas liés au chiffre d'affaires, mais évoluent sensiblement en fonction de l'effectif. Il y a des passages, comme de 1 à 2, où il faut apprendre à partager, de 2 à 10, où il faut déléguer, de 10 à 100, où il faut organiser, et de 100 à 1 000, où il faut déléguer. À mon niveau, j'étais multi-casquette au départ. Mais, j'ai recruté jusqu'à abandonner toutes mes fonctions opérationnelles, jusqu'à la dernière, celle de Directeur Général. Je réfléchis sans cesse à comment bien structurer le groupe.



Les entreprises qui affirment le plus que leur gouvernance est devenue un réel handicap pour accompagner la croissance de l'activité et qui envisagent le plus de faire évoluer leur gouvernance et leur équipe dirigeante ont en commun de se trouver à une ou plusieurs étapes clés de leur cycle de vie.

Elles dépassent :

- le 1^{er} million de chiffre d'affaires à l'export (28 %),
- les 100 salariés (32 %),
- les 10 millions de chiffre d'affaires (30 %),
- les 10 ans d'existence (20 %).

Ce phénomène tend à démontrer que l'acception d'une évolution permanente de la gouvernance est un prérequis pour passer des paliers importants dans le cycle de vie d'une entreprise de croissance.

La collaboration comme levier incontournable de la croissance

18% des personnes interrogées jugent prioritaire de nouer des partenariats stratégiques pour accompagner et pérenniser la croissance.

Face à la concurrence internationale et la complexification des chaînes de valeurs, la collaboration est un passage obligé.

Sont particulièrement intéressées par des alliances les entreprises de moins de 20 salariés (25 %), générant plus de 10 millions d'euros de facturation (24 %), appartenant au secteur tertiaire (24 %) et ayant moins de 10 ans d'existence (25 %).

Les partenariats permettent d'accéder au concept bien connu d'entreprise étendue qui permet :

- d'activer des relais de croissance à moindre coût (distribution...),
- de capter des marchés (diversification à moindre coût),
- d'aller plus vite.

Christian Piquet

Président du conseil
d'administration de CPL Bois



Nouer un partenariat permet d'accélérer la croissance. La création de Maître Cube, qui regroupe huit sociétés de construction bois réparties sur tout le territoire, est là pour en témoigner.

Maître Cube est devenu le premier constructeur en France d'ouvrages en bois et un concurrent sérieux aux majors du bâtiment. Le groupement est très demandé par les architectes et les maîtres d'ouvrage et il a accès à des appels d'offre inaccessible pour CPL Bois.



Jean Collet

Directeur UR Link Unibail Rodamco



Pour les start-up, les POC (Proof of Concept) permettent en de tester dans les conditions du réel leur business model, leur produit, mais également leur organisation face à un premier client, certes bienveillant mais aussi exigeant.

Cet investissement consenti par la jeune pousse a plusieurs buts, mais une seule finalité, à savoir atteindre un chiffre d'affaires significatif via un déploiement à grande échelle ou un partenariat de croissance, sur son marché national ou à l'étranger. Le grand groupe avec qui elle a mené son POC peut être celui qui l'accompagne dans cette optique.

En ce sens, les corporates ont et doivent avoir conscience du rôle particulier qu'ils jouent au

sein de l'écosystème d'innovation en tant que catalyseurs de croissance.

Dans le sens inverse, les start-up sont aussi génératrices de croissance pour les grands groupes, en leur apportant des solutions qui n'existent pas toujours en interne ; leur liberté et leur agilité leur permettent d'innover et de voir nos organisations et marchés d'un autre œil qui peut générer une forte valeur.

N'oublions pas que travailler avec une start-up ne constitue pas une fin en soi – la finalité est bien de transformer nos entreprises et pour cela il faut savoir aller au-delà du POC !



Directeur Solutions Industrie, Travel et Transport IBM France et co-créateur de l'IBM ScaleZone

Christian Comtat



Depuis l'arrivée du Cloud, nous (à titre personnel ou en entreprise) sommes devenus des utilisateurs digitaux et utilisons des Solutions As A Service (à vérifier avec lui), intégrées et prêtes à l'emploi.

Créer ces nouvelles solutions et les rendre disponibles pour tous les utilisateurs à tout moment, nécessite une intégration d'éléments très différents et une collaboration d'expertises totalement nouvelles.

Par exemple, une solution Internet des Objets ne peut voir le jour qu'en associant capteurs, réseaux, plateformes informatiques, analytiques et interfaces mobiles pour l'utilisateur.

Plus que jamais, seule une collaboration entre entreprises va permettre de construire et mettre sur

le marché ces nouvelles solutions.

Utiliser la diversité des entreprises et des savoirs pour proposer plus de valeur aux utilisateurs est la clef du succès.

Au travers de la "ScaleZone", nous avons mis en place un nouvel environnement permettant d'orchestrer la collaboration entre "entreprises de croissance" et grandes entreprises :

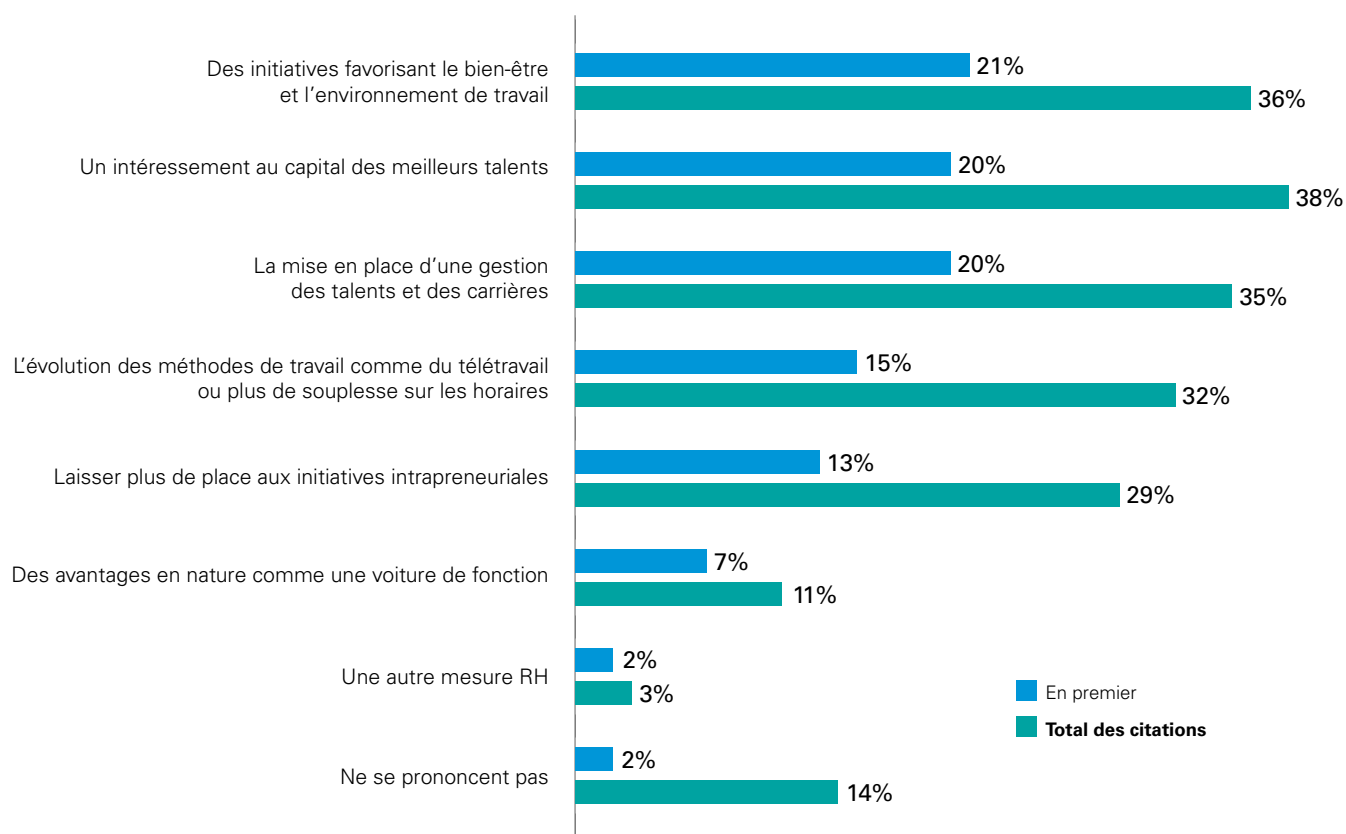
- Accompagner les "start-up" sur les domaines complémentaires nécessaires pour "mettre à l'échelle" leurs solutions innovantes.
- Accompagner les grandes entreprises pour déployer l'open innovation dans leurs métiers et processus d'entreprise.



Maintenir la culture et la dynamique par des initiatives RH

Il est important dans ce contexte de créer un environnement de travail propice et serein, mais aussi de mettre en place des incitations susceptibles d'attirer et de conserver les meilleurs talents.

Pour maintenir une culture d'entreprise facilitant la croissance, quelles mesures RH parmi les suivantes vous semblent prioritaires ? En premier ? En second ?



Un quasi-consensus ressort des témoignages autour de la question RH. La gestion des talents est aussi une question primordiale en période d'hyper-croissance.

Trois axes prioritaires se dégagent afin de réussir dans le domaine R.H..

1. Près d'un cinquième des dirigeants (21 %) identifient **le bien-être et l'environnement de travail** (36 % en cumulé) comme prioritaires.
2. **La gestion des talents et des carrières** s'appréhendent à travers deux dimensions :
 - Le mode de rémunération : L'intéressement au capital des meilleurs talents (38 % sur le total des citations) ressort nettement.
 - La mise en place d'un processus normé de gestion des carrières (35 %). C'est le premier choix du secteur tertiaire (43 % en total des citations), un secteur aussi demandeur d'évolution des méthodes de travail (comme le télétravail) ou de plus de souplesse sur les horaires.
3. **Le lancement d'initiatives autour de l'intrapreneuriat** (13 %, un chiffre qui monte à 29 % en total des citations) **est le troisième axe prioritaire**. L'intrapreneuriat est notamment plébiscité par les scale-up de plus de 10 M€ de CA. 1 scale-up sur 5 cite les initiatives d'intrapreneuriat comme le levier d'action prioritaire pour maintenir la culture fondatrice et l'agilité créatrice nécessaire à la pérennisation de la croissance.

Baptiste Jourdan

Directeur Général ventes et marketing –
Co-Fondateur de Toucan Toco



Je crois beaucoup à la formation et au partage d'expérience. Il faut faire participer les gens ensemble.

François Pelen

Co-Fondateur de Point Vision



Tout part des valeurs. Il faut travailler avec des hommes et des femmes raisonnant avec vous.

Valérie Bouleau

Directrice financière de BeAM



L'aspect humain est très important en forte période de croissance. Les équipes s'investissent énormément. Il faut savoir récompenser les collaborateurs et les personnes clés, à des fins de fidélisation comme de motivation. Nous avons déjà attribué des BSPCE (bons de souscription de parts de créateur d'entreprise) à certains hommes clés. Nous réfléchissons à faire plus. Nous avons mis en place une GPEC. Un questionnaire a été adressé aux salariés pour vérifier leurs compétences et s'assurer que celles-ci étaient en adéquation avec leurs fonctions dans la société. Cette démarche a permis à certains salariés d'évoluer vers d'autres responsabilités et notre nouveau DG a revu toute l'organisation du groupe. Nous souhaitons désormais pouvoir accompagner nos collaborateurs en termes de carrière.



Les entreprises nées avant 2008 favorisent les actions de modernisation de leur politique RH avec une priorité donnée au parcours des talents (26 %) alors que celles créées après 2008, privilégient plutôt des actions impactant les conditions de travail (28 %).

Ce dernier critère est aussi plus volontiers cité par les femmes dirigeantes et par les entreprises franciliennes.

Conclusion : perspectives de croissance

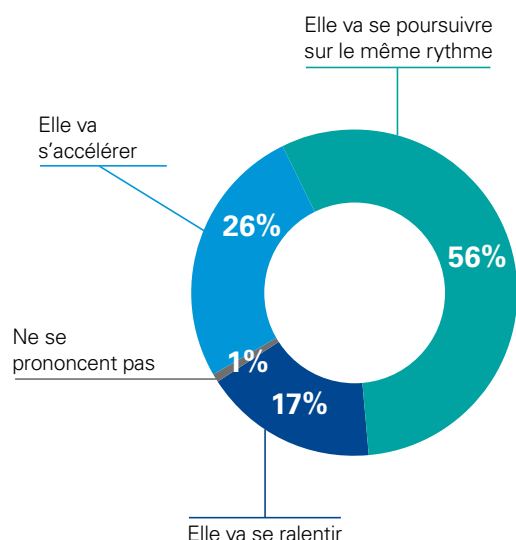
Un optimisme largement partagé

Les dirigeants interrogés se montrent dans leur grande majorité confiants en l'avenir. En effet, 56 % d'entre eux sont sereins quant à la pérennité de leur croissance et tablent sur une poursuite de leur développement sur le même rythme.

Un quart des sondés (26 %) pensent même que la croissance va s'accélérer. Seuls 17 % envisagent un ralentissement au cours des deux années à venir.

D'un point de vue sectoriel, l'optimisme est partagé entre les secteurs secondaire et tertiaire (respectivement 54 et 59 % pour une poursuite de la croissance sur le même rythme, et 24 et 28 % pour une accélération).

Selon vous, dans les deux prochaines années, la croissance de votre chiffre d'affaires va-t-elle s'accélérer, se poursuivre sur le même rythme ou ralentir ?



Cet optimisme partagé repose sur des éléments factuels partagés par les entreprises de croissance : des carnets de commandes garnis, une stratégie de fidélisation/récurrence assumée, une innovation en continue, une internationalisation de l'activité, un positionnement fort sur des segments porteurs peu sensibles à la conjoncture.

À noter toutefois que l'optimisme des entrepreneurs ne présage pas forcément de la croissance à venir de l'écosystème. Il est aussi le reflet de leur culture de croissance qui peut parfois les pousser à surestimer à la fois le potentiel de marché, mais également la vitesse et le mode de diffusion de l'innovation de l'entreprise sur celui-ci.

Synthèse

Sans avoir la prétention d'offrir une solution toute faite à la difficile équation de la croissance, cette étude dresse un tableau fidèle des entreprises françaises en hyper-croissance en 2018. De toutes tailles et présentes dans de nombreuses activités à Paris comme en régions, ces entreprises sont le reflet du savoir faire technique, économique et managérial français. En donnant la parole à ceux qui font la croissance, cette étude permet de mettre en lumière certains codes communs aux entreprises de croissance, comme l'instauration d'une forte culture d'entreprise ou encore la question cruciale de la gestion des talents. Une de leurs vulnérabilités les plus fréquentes en période de forte expansion reste l'accident de trésorerie.

Le passage de certains caps pousse aussi ces entreprises à prendre des décisions structurantes, comme le recrutement de directeurs fonctionnels - à l'instar d'un DRH- le renforcement de la gouvernance, la collaboration avec de nouveaux partenaires et l'internationalisation. À ce niveau, il arrive néanmoins que certaines entreprises en hyper-croissance n'aient pas toutes bien identifié les facteurs clés de succès, notamment technologiques, pour rester sur la même trajectoire.

Cette étude montre aussi des prises de décision différentes selon les secteurs, la date de création de l'entreprise, la situation géographique ou les perspectives de croissance.

Certaines entreprises privilégient la prise de parts de marché à tout prix, quand d'autres recherchent un développement rentable. De même, toutes n'ont pas la même vision de leur stratégie de financement, mais globalement, à l'heure des levées de fonds massives l'autofinancement reste un levier privilégié par de nombreuses entreprises de croissance.

En synthèse, l'entreprise doit trouver les bons leviers pour maintenir la cadence, adapter en permanence sa structure pour répondre à la demande et éviter les risques de surchauffe. Quelle que soit sa situation, il ressort que le moteur de l'hyper-croissance repose aussi sur la force d'entraînement et l'optimisme de l'entrepreneur.

Remerciements

Nous tenons à remercier sincèrement tous les dirigeants qui ont pris le temps de partager leur retour d'expérience lors d'entretiens :

Valérie Bouleau,
Directrice Financière de BeAM

Jean Canzoneri,
CEO d'OGURY

Cyril Capel,
Co-Fondateur et Dirigeant de CCLD

Brice Chambard,
Président-Fondateur d'Obiz

Jean Collet,
Directeur d'UR Link d'Unibail Rodamco

Christian Comtat,
Directeur Solutions Industrie,
Travel et Transport IBM France
et Co-Créateur de l'IBM ScaleZone

Valère Horath,
Vice-Président Développement
Commercial de Quipment

Baptiste Jourdan,
Directeur Général ventes et marketing -
Co-Fondateur de Toucan Toco

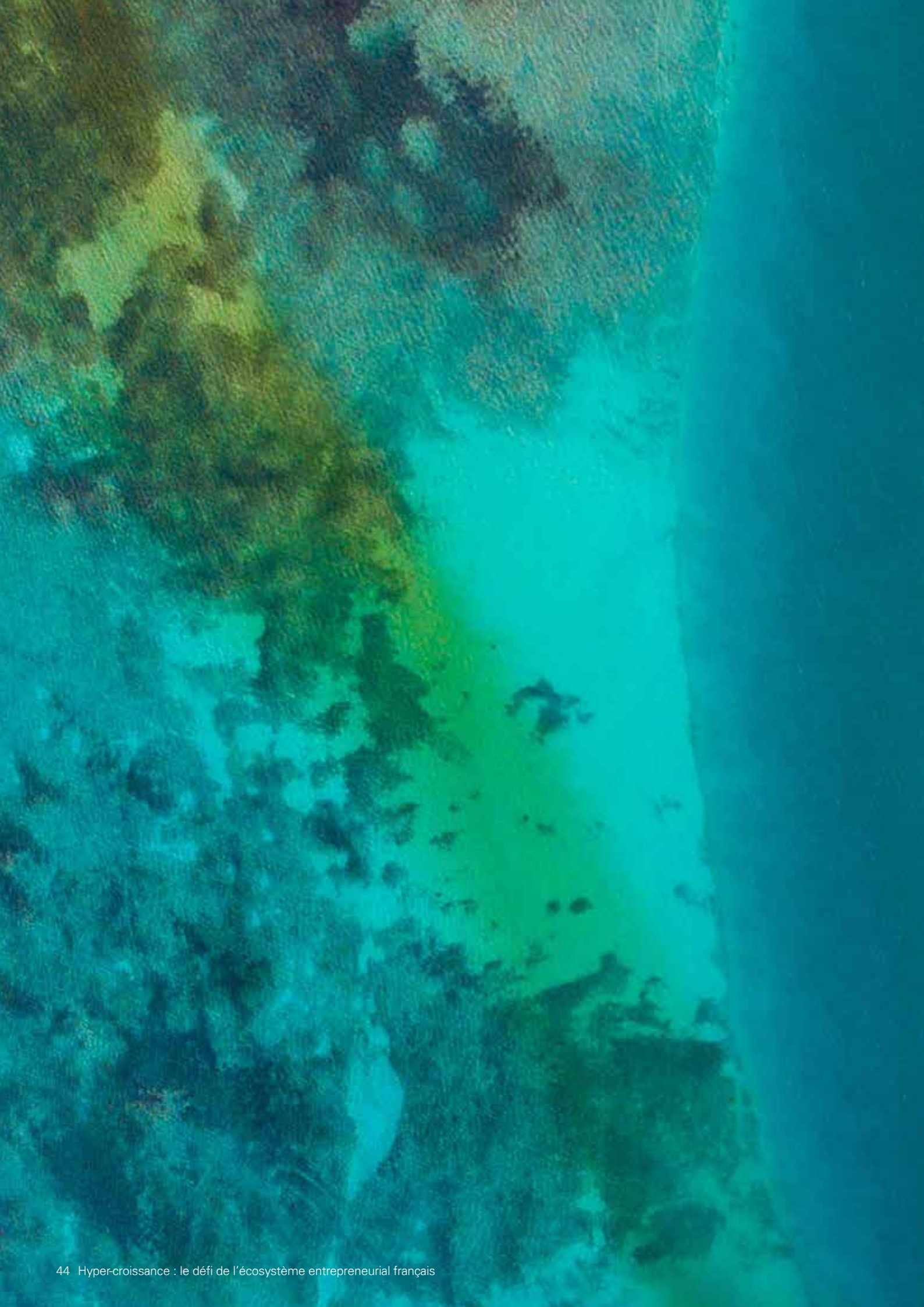
Marc Leverger,
Co-Fondateur de Bricoprivé :

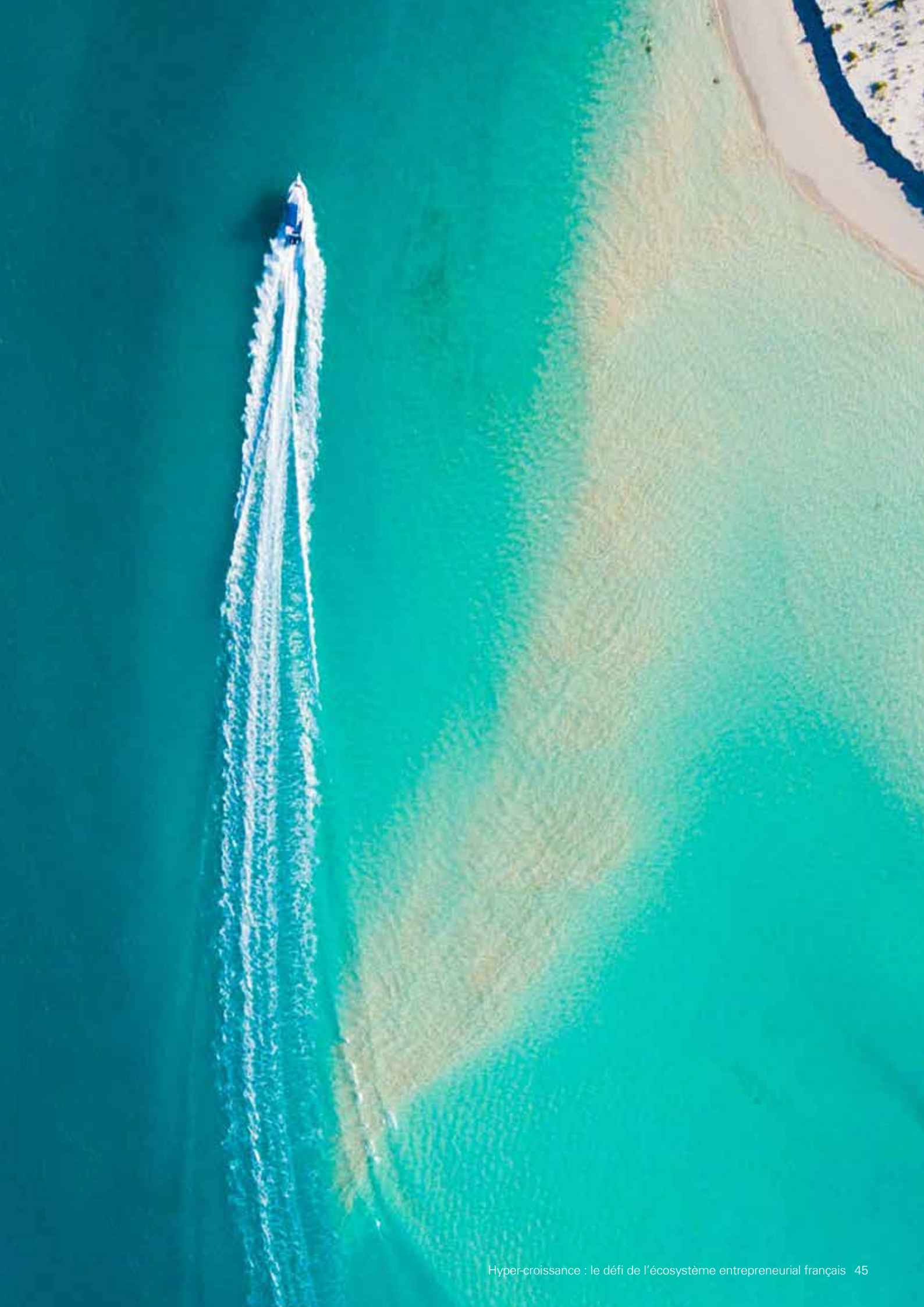
François Pelen,
Co-Fondateur de Point Vision

Christian Piquet,
Président du Conseil d'administration
de CPL Bois

Guillaume Richard,
Membre du comité de direction
de CroissancePlus, PDG de Oui Care

David Vauthrin,
Co-Fondateur et Chief Marketing Officer
de FINALCAD





Contacts

François Bloch

Directeur Général, KPMG France
fbloch@kpmg.fr

Georges Gambarini

Coordinateur National
du Marché des Entreprises de Croissance,
KPMG France
fr-entreprisedecroissance@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2018 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.

Conception - Réalisation : Communication - OLIVER - Mai 2018.

Crédit photos : iStock

Référence : Étude ENT-HYPER - Code : 1670