

3 JUIN 2014

### A L'OCCASION DE LA PUBLICATION DE SON ENQUETE INEDITE SUR LES TRAJECTOIRES DE CROISSANCE DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMEDIAIRES, BPIFRANCE PRESENTE SON "AMBITION ETI 2020" :

- Etude menée auprès de 600 Entreprises de Taille Intermédiaires (ETI) représentatives de la population des 4.000 ETI françaises – principaux enseignements :
  - Plus de 3.000 ETI sont sur le point de renouer avec l'investissement
  - 600 ETI ont un très fort potentiel de croissance
  - 800 ETI s'apprêtent à faire évoluer significativement leur capital
  - Bpifrance identifie 5 types d'ETI pour accompagner leurs trajectoires de croissance
- Les grands axes du Plan Ambition ETI 2020 de Bpifrance pour les 5.000 ETI françaises :
  - 3 Mds€ pour investir en fonds propres avec le Fonds ETI 2020
  - Passer de 2,5 Mds€ de crédit octroyés en 2013 à 5 Mds€ en 2020
  - Intensifier les démarches pour aller à la rencontre des ETI dans toutes les régions de France

Retrouvez nos publications sur [Bpifrance.fr](http://Bpifrance.fr)



L'action de Bpifrance en faveur  
des ETI  
**Ambition ETI 2020**



L'enquête réalisée par bpi**france**  
auprès de 600 ETI  
**ETI 2020 Trajectoires de croissance**



## I. L'étude inédite "Trajectoires de croissance des ETI"

---

### Cinq segments pour cinq trajectoires de croissance

- Les « **Hexagonales optimistes** » sont des ETI qui connaissent un développement intensif sur leur marché domestique.
- Les « **Résistantes en sursaut** » sont des ETI qui connaissent un certain nombre de difficultés et cherchent à faire évoluer leur business pour restaurer leurs marges.
- Les « **Leaders mondialisés** » sont des ETI fortement internationalisées avec une forte croissance.
- Les « **Serial innovantes** » sont des ETI de plus petite taille très centrées sur l'innovation produits et services.
- Les « **Routinières à l'heure du choix** » sont des ETI qui perpétuent l'existant.

### Quatre principaux enseignements sur les ETI

1. **Les ETI sont des entreprises offensives, dynamiques et modernes.** Elles se perçoivent elles-mêmes comme des leaders. Elles innovent, même si leurs dépenses en R&D sont extrêmement variables, comme l'est leur internationalisation. Compte tenu de leur poids dans l'économie (voir "Ambition ETI 2020), on comprend que l'enjeu de leur croissance est bien celui de la reprise de l'économie dans son ensemble.
2. **Elles font face à des difficultés qu'elles perçoivent comme spécifiques par rapport aux grands groupes :** mêmes exigences réglementaires alors que leurs moyens sont plus limités, difficulté à attirer les talents, difficulté à se financer, à s'internationaliser. Elles ont peu investi ces dernières années mais les trois quarts d'entre elles affirment vouloir procéder à un renouvellement significatif de leur appareil de production dans les trois ans à venir. C'est le printemps de l'investissement pour lequel Bpifrance se mobilise.
3. **A part une minorité notable (voir le segment "les leaders mondialisés" dans l'étude Trajectoires de Croissance), elles sont peu internationalisées,** 83% d'entre elles réalisant la majorité de leur chiffre d'affaires en France. Pourtant plus internationalisées que la moyenne des entreprises françaises, les ETI font face ici à l'enjeu majeur des années à venir pour leur croissance.
4. **Le financement de leur développement demeure problématique pour elles.** Si elles mobilisent majoritairement l'autofinancement et leurs fonds propres et ont peu ouvert leur capital, 20% d'entre elles envisagent néanmoins de le faire, et 10% dans l'année à venir. Rapporté à la population totale, cela représente 400 ETI. 61% d'entre elles ont déjà eu recours à Bpifrance ou à une de ses anciennes entités. Réponse confirmée par les données internes de Bpifrance, qui a financé les deux tiers des ETI sur ces dernières années. Avec son plan ETI 2020, Bpifrance est prêt à mobiliser 300 M€ par an en capital et plusieurs milliards d'euros par an en financement pour les ETI françaises (voir le document "Ambition ETI 2020").

Ce travail a privilégié la distinction de champions au sein de chaque segment, plutôt que l'identification d'un seul et unique segment regroupant les champions ETI. Sur la base de critères de performance passés et anticipés (chiffre d'affaires, marges) et en fonction des axes de développement privilégiés par chaque segment, il a été possible d'identifier 93 champions parmi les 635 entreprises de l'échantillon, soit près de 15 %, signe encourageant en ce qui concerne la vitalité de cette catégorie.

Compte tenu du caractère représentatif de l'échantillon et rapporté aux 4.000 entreprises de taille intermédiaire, l'enquête permet d'estimer à environ 600 le nombre d'ETI à très fort potentiel de croissance.



## II. L' "Ambition ETI 2020" de Bpifrance

---

En 2014, Bpifrance intensifie sa mobilisation auprès des Entreprises de taille intermédiaires.

- **Capital investissement : 300 millions d'euros par an dans les ETI françaises, grâce au fonds ETI 2020**
  - o Unique en Europe, ce fonds doté de 3 milliards d'euros d'une durée de 99 ans est intégralement dédié aux opérations en fonds propres pour des tickets supérieurs à 10 millions d'euros dans les entreprises de taille intermédiaire.
- **Financement : passer de 2,5 milliards d'euros octroyés en 2013 à 5 milliards d'euros en 2020**
  - o Tous les outils de financement de Bpifrance (hors garantie) sont mobilisables pour les Entreprises de Taille Intermédiaire : prêts de court et moyen terme, financement de l'investissement, préfinancement du CICE.
  - o En 2013, Bpifrance a octroyé 2,5 milliards d'euros de crédits aux ETI. En 2020, ce montant atteindra 5 milliards d'euros.
- **Les équipes de Bpifrance à la rencontre des Entreprises de Taille Intermédiaire**
  - o La présence de 50 délégués fonds propres les régions permet de démultiplier les contacts avec les dirigeants d'ETI, valoriser le continuum de financement, de la trésorerie à l'investissement en capital.
  - o Le roadshow ETI 2020 : des rencontres organisées avec les dirigeants d'ETI dans chaque direction régionale. 500 dirigeants rencontrés en 2014.



## Annexe

# Enquête ETI 2020 Bpifrance - extrait juin 2014<sup>1</sup>

*Les questions dont les pourcentages de réponses dépassent 100 autorisaient plusieurs réponses.*

### 1. Des entreprises en majorité dynamiques, offensives et innovantes

***Plus de quatre ETI sur dix étaient des PME il y a 10 ans.***

Q1. Il y a 10 ans, votre entreprise était encore une PME (moins de 250 salariés et moins de 50 M€ de CA)

Oui : 42%

Non : 58%

***Près des trois quarts des ETI se perçoivent comme leaders de leurs marchés, dont près de deux sur trois sur un marché de niche.***

Q2. Vous positionnez le niveau d'attractivité de votre palette de produits et de services au-dessus de celle de la concurrence

Oui : 71%

Non : 29%

Q3. Votre entreprise est le n°1 ou le n°2 :

Sur un ou plusieurs marchés de niche : 62%

Sur un marché de commodités : 30%

Ni l'un ni l'autre : 8%

***L'innovation produits et services, davantage encore que la constance, sont la clé de leur succès, la part de leur CA consacrée à la R&D étant par ailleurs extrêmement variable.***

Q4. Pour vous, les éléments suivants ont contribué au développement de votre entreprise dans les dernières années :

La constance dans le développement d'un même produit : 53%

L'adaptation de vos produits existants à de nouveaux marchés : 67%

Le développement de nouveaux produits : 76%

La priorité donnée au développement de la qualité des services aux clients : 88%

Q5. La part de votre chiffre d'affaires que vous consacrez à la R&D est sur les 3 dernières années :

<sup>1</sup> Ce questionnaire est inséparable de la typologie en cinq segments présentée dans l'étude ETI 2020 Trajectoires de croissance.



Inférieure à 3 % :	68%
Entre 3 % et 5% :	16%
Supérieure à 5% :	13%
NRP :	3%

***Elles seront très majoritairement en croissance significative dans les prochaines années.***

Q6. Selon vous, votre entreprise dispose aujourd'hui d'un potentiel de croissance lui permettant de faire croître son chiffre d'affaires d'au moins 5% par an sur les 3 prochaines années

Oui : 74%  
Non : 26%

Q6bis. Si oui, vous atteindrez cette croissance

Dans l'Union Européenne : 84%  
Hors de l'Union Européenne : 57%

***Des entreprises modernes par leur gouvernance, leur attachement au dialogue social et leur attention à la concurrence***

Q7. L'âge moyen de votre Comité de Direction est de moins de 50 ans

Oui : 68%  
Non : 32%

Q8. Vous estimez que la qualité du dialogue social dans votre entreprise contribue à sa performance

Oui : 89%  
Non : 11%

Q9. Chaque année, vous communiquez vos priorités stratégiques à vos salariés

Oui : 83%  
Non : 17%

Q10. Vous avez mis en place un système de veille concurrentielle dans votre entreprise

Oui : 72%  
Non : 28%



2. Des entreprises aux difficultés spécifiques, qui ont peu investi ces dernières années mais s'apprêtent à le faire à nouveau massivement dans les années à venir.

*Des difficultés spécifiques au premier rang desquelles une régulation et une fiscalité conçues pour les grands groupes, une difficulté à recruter les meilleurs collaborateurs et à financer ses projets.*

Q11. Pour vous, être une ETI, c'est avoir le même niveau de complexité qu'un Grand Groupe tout en ayant des ressources moindres

Oui : 67%

Non : 33%

Q11bis. Si oui, les difficultés rencontrées touchent spécifiquement :

Le poids des contraintes juridiques et réglementaires :	87%
Le recrutement de collaborateurs qualifiés :	65%
Le financement de vos projets :	61%
Le coût de l'internationalisation et la prise de risque qu'elle peut représenter :	57%
Les moindres possibilités d'optimisation fiscale :	56%
Le financement du BFR d'exploitation et de son augmentation :	54%
La capacité à retenir vos collaborateurs :	36%

*Des investissements en berne depuis 5 ans mais une tendance sur le point de se retourner.*

Q12. Le dernier investissement significatif de capacité ou de renouvellement de vos équipements a été réalisé :

Il y a plus de 5 ans : 74%

Il y a moins de 5 ans : 11%

Il y a moins d'un an : 13%

Q13. Vous envisagez de nouveaux investissements significatifs de capacité ou de renouvellement des équipements dans les 3 ans à venir

Oui : 76%

Non : 24%

3. Des entreprises créatrices d'emplois majoritairement en France et dont le niveau d'internationalisation est très variable, quoique globalement faible dans la majorité des cas.

Q14. Aujourd'hui, la majorité de vos effectifs se trouve :

En France : 95%

Dans l'Union Européenne : 3%

En dehors de l'Union Européenne : 2%



Q15. Au cours des trois dernières années 2011-2013, votre entreprise a vendu majoritairement sa production :

En France :	83%
En Europe de l'Ouest :	37%
En Amérique du Nord :	12%
En Asie :	9%
En Europe de l'Est :	8%
En Afrique :	7%
Au Moyen-Orient :	5%
En Amérique Latine :	6%

#### **4. Autofinancement et endettement demeurent majoritaires pour assurer le développement des ETI, avec un recours fréquent à Bpifrance**

Q16. Pour réaliser l'ambition de votre entreprise, vous avez jusqu'alors choisi :

De réinvestir vos bénéfices :	87%
D'avoir recours au financement par la dette :	67%
D'ouvrir votre capital à un investisseur :	23%
D'entrer en bourse :	11%

Q17. Vous avez procédé à une ouverture de capital :

Il y a moins de 3 ans :	14%
Il y a plus de 3 ans :	21%
Non :	65%

***20% des ETI envisagent de modifier significativement la composition de leur actionnariat.***

Q18. Vous envisagez de modifier significativement la composition de votre actionnariat

Oui :	20%
Non :	80%

Q18bis. Si oui, dans combien de temps :

Dans 1 an :	53%
Dans 3 ans :	21%
Dans 5 ans :	20%
NRP :	6%



Q19. Pour vous, dans le cas d'un projet de croissance interne ou externe, vous feriez prioritairement appel à : (plusieurs réponses possibles)

L'autofinancement :	68%
L'endettement :	79%
Des fonds propres :	47%
Une entrée en bourse :	1%

Q20. Pour vous, l'autofinancement reste le meilleur moyen de financer sa croissance

Oui :	54%
Non :	46%

**61% ont déjà eu recours à Bpifrance ou à l'une de ses anciennes entités.**

Q21. Vous avez déjà bénéficié d'un soutien financier de Bpifrance ou de l'une de ses anciennes entités (Oséo, FSI, CDC entreprises)

Oui :	61%
Non :	39%

#### A propos de Bpifrance :

Bpifrance, la banque publique d'investissement, filiale de la Caisse des Dépôts et de l'Etat, accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, en garantie et en fonds propres. Bpifrance assure, en outre, des services d'accompagnement et de soutien renforcé à l'innovation et à l'export, en partenariat avec UBIFRANCE et Coface.

Fort de 42 implantations régionales (90 % des décisions prises en région), Bpifrance constitue un outil de compétitivité économique au service des entrepreneurs. Bpifrance agit en appui des politiques publiques conduites par l'État et par les Régions pour répondre à trois objectifs :

- favoriser le développement économique des régions
- participer au renouveau industriel de la France
- faire émerger les champions de demain.

Avec Bpifrance, les entreprises bénéficient d'un interlocuteur puissant, proche et efficace, pour répondre à l'ensemble de leurs besoins de financement, d'innovation et d'investissement.

[www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr) - Suivez-nous sur Twitter : @bpifrance

#### Contacts presse :

**Antoine Boulay**

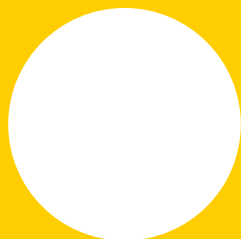
Tél. : 01 41 79 83 76

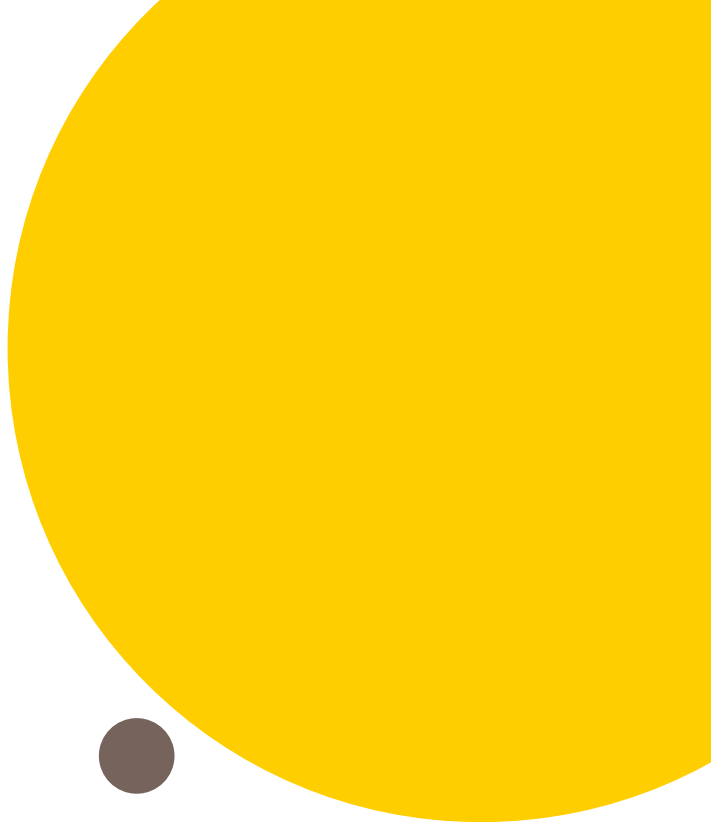
Mail : [antoine.boulay@bpifrance.fr](mailto:antoine.boulay@bpifrance.fr)





**ETI**  
**2020**  
**TRAJECTOIRES**  
**DE CROISSANCE**







# ÉDITO

■ Avec la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008, les ETI ont enfin eu le privilège de se voir reconnaître comme une catégorie statistique d'entreprises à part entière.

Cette reconnaissance tardive contraste avec l'étonnante longévité de ces entreprises qui sont pour près de la moitié familiales. Marqueurs de notre histoire entrepreneuriale et économique, ces entreprises de taille intermédiaire sont aussi des figures emblématiques de la capacité à se transformer au fil des crises. Elles possèdent une agilité singulière qui tient à leur ADN et surtout au style managérial qu'ont su inventer ces dirigeants du XXI<sup>e</sup> siècle.

En tant qu'interlocuteur naturel des ETI, nous voulons mieux connaître ces entrepreneurs, apprendre de leurs regards et échanger avec eux sur leurs projets pour leur donner les moyens de réaliser leur ambition.

Des approches globales, macroéconomiques et des monographies nous ont beaucoup appris sur les ETI. Il est temps à présent d'explorer plus concrètement leurs trajectoires de croissance. Décrypter ces trajectoires et les partager avec les dirigeants d'ETI nous permettra de mieux appréhender tout le champ des opportunités de financement et d'investissement.

Chez **Bpifrance**, nous constatons chaque jour, sur le terrain, que la croissance est d'abord dans les têtes et que les projets naissent et se concrétisent grâce à l'audace et à la pugnacité des dirigeants. D'où l'idée de concevoir une typologie des ETI qui ne s'appuie pas uniquement sur des données purement quantitatives de chiffre d'affaires, d'effectifs, de répartition sectorielle, mais qui tienne avant tout compte de la représentation que les dirigeants se font eux-mêmes du potentiel de croissance de leur entreprise.

Nous avons construit une base des ETI en France et élaboré un questionnaire portant sur de multiples dimensions qualitatives et permettant d'apprécier, de mesurer et d'expliquer le potentiel de croissance d'une partie de la population des ETI. Ce questionnaire a été envoyé à plus de 4 000 ETI et je remercie chaleureusement les quelque 800 dirigeants qui nous ont répondu.

Cette étude a permis d'identifier 5 segments différenciés en fonction des ressorts de leur croissance. C'est la découverte d'un paysage qui donne un nouveau relief aux ETI et qui nous servira aussi de cartographie pour répondre au mieux aux besoins des dirigeants d'ETI et de leurs équipes. ■

**Nicolas Dufourcq**  
Directeur Général de **Bpifrance**

# ETI 2020

## TRAJECTOIRES DE CROISSANCE

## SYNTHÈSE ..... 6-9

---

### 1 SIGNES DISTINCTIFS DES ETI ..... 10-33

Premier signe distinctif : la taille .....	12-13
Second signe distinctif : le nombre .....	14-15
Signe dominant : un actif stratégique .....	16-23
ETI : signaux d'alerte .....	24-27
Faire de la croissance des ETI un projet .....	28-29
Le potentiel de croissance, clé de lecture .....	30-31
L'enquête ETI 2020 .....	32-33

---

### 2 LES 5 TRAJECTOIRES DE CROISSANCE DES ETI ..... 34-65

5 segments robustes et différenciés .....	36-37
1. Les Hexagonales optimistes .....	38-43
2. Les Résistantes en sursaut .....	44-49
3. Les Leaders mondialisés .....	50-55
4. Les <i>Serial</i> innovantes .....	56-61
5. Les Routinières à l'heure du choix .....	62-65

---

### 3 PREMIER ZOOM SUR LES CHAMPIONS ETI ..... 66-73

Les champions ETI : une première approche .....	68-69
Comment les champions financent-ils leur croissance ? .....	70-73

---

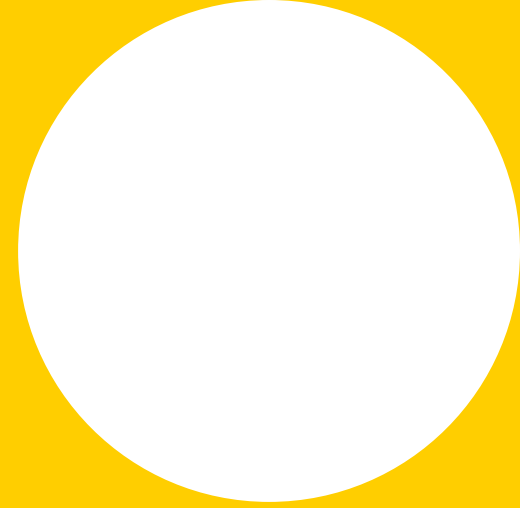
### 4 MÉTHODOLOGIE ..... 74-81

---

### 5 BIBLIOGRAPHIE ..... 82-85

---

**SYNTHÈSE**



La création en 2008 de la notion d'entreprise de taille intermédiaire par la LME a été suivie depuis 6 ans de contributions d'économistes et de statisticiens permettant de caractériser cette nouvelle catégorie d'entreprises.

Si les ETI sont majoritairement de petite taille et proportionnellement moins nombreuses en France que chez nos voisins européens, elles sont néanmoins considérées comme un véritable actif stratégique du fait de leur poids dans les régions, dans l'emploi et dans la création de richesse.

Cette catégorie d'entreprises stratégiques est généralement regardée comme un ensemble relativement homogène, analysé par secteur, par taille, par région. Les ETI donnent également matière à de passionnantes monographies d'entreprises mettant en valeur l'étonnante richesse de leur trajectoire.

L'étude proposée ici aborde les ETI sous un **nouvel angle** en les caractérisant par leur **potentiel de croissance**.

L'objectif de ce travail est de mieux distinguer les ressorts de la croissance des ETI et d'identifier leurs besoins en termes de financement et d'investissement.

Une base de données des ETI en France a donc été constituée à cet effet, puis un questionnaire a été adressé à plus de **4 000 dirigeants d'ETI** afin qu'ils évaluent de manière qualitative les multiples dimensions du potentiel de croissance de leur entreprise.

Sur **800 réponses obtenues**, 635 questionnaires se sont révélés exploitables. Ils ont ainsi permis de construire une typologie des ETI - typologie qui a été élaborée avec un objectif précis : **différencier ces entreprises selon leur potentiel de performance, c'est-à-dire analyser les critères de leur performance et leurs axes de développement**. L'échantillon ainsi constitué pèse au total plus de 100 Md€, à comparer aux 1 038 Md€ de chiffre d'affaires des ETI.

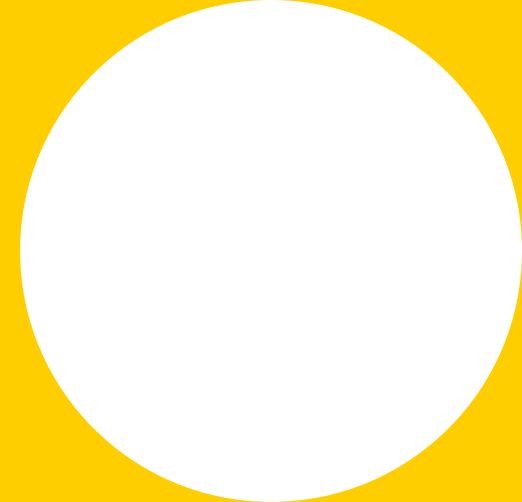
Le résultat de cette typologie permet d'identifier un ensemble de 5 segments représentatifs du paysage des ETI :

- 1** Les « **Hexagonales optimistes** » sont des ETI qui connaissent un développement intensif sur leur marché domestique.
- 2** Les « **Résistantes en sursaut** » sont des ETI qui connaissent un certain nombre de difficultés et cherchent à faire évoluer leur business pour restaurer leurs marges.
- 3** Les « **Leaders mondialisés** » sont des ETI fortement internationalisées avec une forte croissance.
- 4** Les « **Serial innovantes** » sont des ETI de plus petite taille très centrées sur l'innovation produits et services.
- 5** Les « **Routinières à l'heure du choix** » sont des ETI qui perpétuent l'existant.

**Ce travail a privilégié la distinction de champions au sein de chaque segment**, plutôt que l'identification d'un seul et unique segment regroupant les champions ETI.

Sur la base de critères de performance passés et anticipés (chiffre d'affaires, marges) et en fonction des axes de développement privilégiés par chaque segment, il a été possible d'identifier 93 champions parmi les 635 entreprises de l'échantillon, soit près de 15 %, signe encourageant en ce qui concerne la vitalité de cette catégorie. Ces champions se distinguent par leur performance mais aussi par leurs modes de financement. Ils ont un recours plus important à l'endettement et aux fonds propres pour financer leur croissance.

# 1. SIGNES DISTINCTIFS DES ETI



En 2008, la loi de modernisation de l'économie donne enfin un nom au chaînon manquant entre les 2 figures emblématiques françaises que sont les grandes entreprises (GE) et les petites et moyennes entreprises (PME). Baptisée **entreprises de taille intermédiaire (ETI)**, cette nouvelle catégorie statistique regroupe un ensemble d'entreprises ayant le plus souvent **entre 250 et 5 000 salariés**, et réalisant un chiffre d'affaires compris **entre 50 M€ et 1,5 Md€<sup>(1)</sup>**.

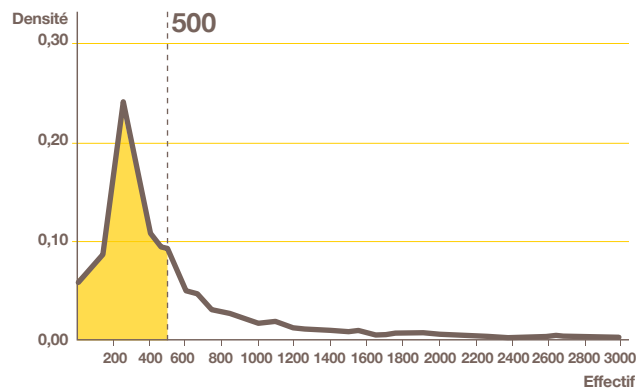
Au nombre de 4 794 d'après le dernier recensement de l'INSEE<sup>(2)</sup>, elles sont l'objet d'une attention politique et économique croissante. Pourtant l'incarnation de cette catégorie statistique par des représentations concrètes, des visages d'entrepreneur, des noms de dirigeant, des aventures industrielles, des marques, des produits, des services ou encore des noms de site, de ville, demeure encore hésitante. Nouveau totem de notre économie, symbole de la compétitivité et de l'adaptation aux crises, les ETI semblent rester paradoxalement une réalité insaisissable.

Les bornes statistiques sont fixées, mais **qu'y-a-t-il de commun entre des entreprises dont la plus grande peut représenter jusqu'à 30 fois le CA de la plus petite et avoir un effectif 20 fois plus important ?** Quels sont les signes distinctifs des ETI ? Pourquoi **Bpifrance** a-t-il décidé de faire de la croissance des ETI un enjeu d'action stratégique ?

(1) Conditions auxquelles s'ajoutent des critères concernant le total de bilan, cf. définition des ETI dans la partie méthodologie.

(2) INSEE (2014) : « Les entreprises de taille intermédiaire en France. Très orientées vers l'industrie ». INSEE Focus n°5, avril.

## • DISTRIBUTION DES ETI SELON LEUR EFFECTIF SALARIÉ EN FRANCE<sup>(1)</sup>



Source : DGCIS (2010) : « Les entreprises de taille intermédiaire », Les Dossiers de la DGCIS, mai.

## Premier signe distinctif : la taille

Première caractéristique, les ETI sont, dans leur majorité, de « petites » ETI, proches de la frontière avec les PME. De ce fait, les variations conjoncturelles sont susceptibles de faire rebasculer un nombre important d'entre elles dans la catégorie des PME, au point qu'Yvon Gattaz, l'un des principaux promoteurs de cette catégorie, considère que les « vraies ETI » sont plutôt celles qui comptent entre 500 à 1 000 personnes : « ces PME qui ont vraiment grandi, innové, exporté, et qui continuent de grandir vers 5 000 salariés tout en restant ETI <sup>(2)</sup> ».

Autrement dit, s'esquisse déjà à l'intérieur des seuils de la catégorie statistique, une première distinction entre les ETI dont les effectifs sont supérieurs à 500 salariés et celles dont l'effectif est inférieur à cette borne. Ce qui, dans la pratique, conduit à introduire les notions de « grandes » et de « petites » ETI. Selon la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS), les ETI dont l'effectif est inférieur à 500 salariés représentent en effet 64 % des ETI (cf. graphique p. 12).

<sup>(1)</sup> Sur ce graphique, les entreprises ayant un effectif inférieur à 250 personnes sont des ETI car leur effectif à l'étranger leur permet d'atteindre le seuil de 250 salariés.

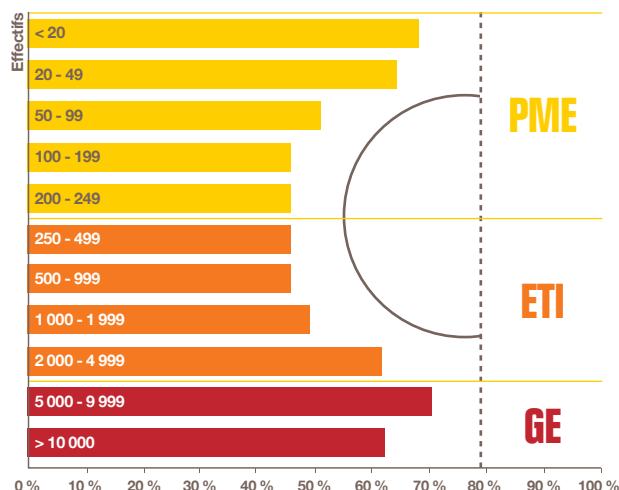
<sup>(2)</sup> ASMEP-ETI, KPMG (2013) : « Les ETI, leviers de la croissance en France », p. 5.



## Second signe distinctif : le nombre

En 2011, l'INSEE recense 4 794 ETI dont 1 248 sous contrôle étranger. Ce nombre d'ETI, est-il suffisant pour la France ? Ou est-ce trop peu par rapport à l'évolution respective des PME et des grandes entreprises ? Peut-on établir un lien entre le nombre d'ETI et le niveau de compétitivité d'un pays ?

### • RAPPORT DU NOMBRE D'ENTREPRISES PAR TRANCHE D'EFFECTIFS ENTRE LA FRANCE ET L'ALLEMAGNE<sup>(1)</sup>



Source : Kohler D., Weisz J.-D. (2012) : « Pour un nouveau regard sur le *Mittelstand* », rapport au FSI, La Documentation française, 2012, p. 15.

Le graphique se lit de la manière suivante : la 1<sup>re</sup> barre de l'histogramme montre, pour les entreprises ayant moins de 20 salariés, que le rapport entre le nombre d'entreprises en France par rapport au nombre d'entreprises en Allemagne est de 69 %, alors qu'il n'est que de 46 % pour les entreprises dont l'effectif est compris entre 250 et 499 salariés (6<sup>e</sup> barre de l'histogramme).

La création de la notion d'ETI s'est accompagnée, voire a été précédée, de la mise au jour d'un déficit d'entreprises moyennes en France par comparaison avec ses voisins européens et plus particulièrement avec l'Allemagne<sup>(1)</sup>.

Effectivement, la comparaison avec l'Allemagne met en lumière une véritable « dent creuse ». Le graphique (p. 14) présente le ratio du nombre d'entreprises françaises par rapport au nombre d'entreprises allemandes par tranches d'effectifs. Il montre qu'il y aurait un déficit d'ETI, voire de « pré-ETI » ou de « grosses PME » en France. Sur les tranches d'effectifs de 50 à 2 000 salariés, le nombre d'entreprises en France ne représente en effet que 58 % du nombre d'entreprises en Allemagne. Pour avoir un ordre de grandeur, la population française représente 77 % de la population allemande.

La prudence s'impose par rapport à des statistiques qui comparent des unités légales et des systèmes productifs nationaux dont la genèse et notamment les conditions de reconstruction après 1945 diffèrent radicalement<sup>(2)</sup>.

Ce graphique ne prétend pas indiquer quel serait le nombre cible d'ETI à atteindre, mais questionne **le lien fait entre la structure par taille des entreprises et la compétitivité de l'économie nationale**. L'hypothèse suivante sous-tend aujourd'hui les débats : si le *Mittelstand* constitue l'un des piliers de la compétitivité du système productif allemand et si ses entreprises sont 3 fois plus nombreuses, alors la France souffre d'un déficit d'ETI qu'il convient de combler.

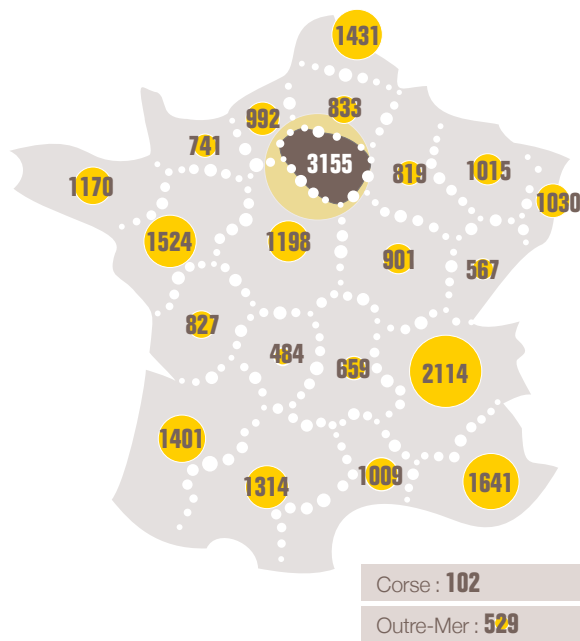
**Au-delà de la taille qui serait trop petite et du nombre qui serait insuffisant, qu'est-ce qui fait des ETI un véritable « actif stratégique »<sup>(3)</sup> de la France ?**

(1) Voir notamment Stoffaës C. (2008), Betbèze J.-P. et Saint-Étienne C. (2006), Retailleau B. (2010).

(2) Sur ce sujet, cf. Kohler D., Weisz J.-D. (2012) : « Pour un nouveau regard sur le *Mittelstand* », rapport au FSI, Paris, La Documentation française, 2012, p. 17-25. Certains groupes allemands privilégient notamment un éclatement en de multiples petites structures afin de ne pas être soumis à des obligations d'information légale sur leurs comptes.

(3) Selon une expression de Y. Gattaz dans son éditorial : ASMEP-ETI, KPMG (2013) : « Les ETI, leviers de la croissance en France », p. 5.

- **IMPLANTATION DES ETI DANS LES RÉGIONS FRANÇAISES**  
EN NOMBRE D'ETI AYANT AU MOINS UN ÉTABLISSEMENT  
DANS LA RÉGION CONCERNÉE



Source : réalisation Kohler C&C d'après des données INSEE 2011 (salariés des entreprises marchandes hors agriculture et hors intérimaires).

## Signe dominant : un actif stratégique

Stratégiques, les ETI le sont d'abord par leur poids macroéconomique. Les **4 794 ETI** présentes en France réalisent en 2011 un CA cumulé de **1 038 Md€,** soit **28 % du CA total des sociétés françaises<sup>(1)</sup>.** La valeur ajoutée qu'elles créent atteint 237 Md€.

Ces ETI irriguent l'ensemble du territoire français, comme le montre la carte de leurs implantations régionales.

Employant près de **3 millions de personnes** en équivalent temps plein (ETP), la part des ETI dans le total des effectifs est de 24 %.

La région Île-de-France bénéficie d'une forte présence des ETI avec des effectifs de 770 000 salariés, soit près d'un quart des effectifs totaux dans les ETI. De nombreux sièges sociaux y sont implantés même si, la plupart du temps, les établissements les plus importants se situent dans d'autres régions.

(1) Source : INSEE.

Tant la carte des implantations d'ETI que celle de l'emploi donnent un découpage net où l'on retrouve le **poids des régions métropolitaines** autour de Paris, Lyon et le couloir rhodanien, et Marseille avec un poids plus limité. La région nantaise se détache aussi bien par le poids de l'emploi que par celui du nombre d'ETI. La région Aquitaine se distingue par un nombre comparable d'ETI à celui du Nord-Pas de Calais, même si son tissu est beaucoup plus faiblement industrialisé. Le Nord-Est surprend par sa relative faiblesse au regard de son gabarit économique, mais il est assez emblématique d'une région où se cumulent les questions de renouvellement du tissu entrepreneurial et économique.

Une carte des entreprises familiales permettrait de souligner toute la richesse d'un tissu entrepreneurial avec une forte densité de leaders et où l'ancrage territorial de ces entreprises ne se dément pas à travers les décennies. **Les ETI cultivent leur territoire !** On ne peut du reste comprendre ces entreprises sans prendre en compte leur niveau d'interaction avec leur région.

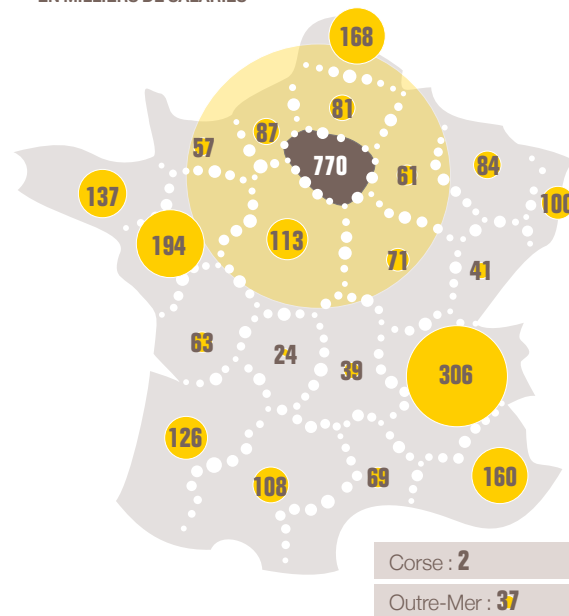
Pour les régions, la fonction des ETI est décisive de par leur rôle dans la création d'emplois. Selon l'observatoire de l'ASMEP-ETI, les ETI contribueraient à **30 % des créations d'emplois**. Entre 2009 et 2013, les ETI auraient ainsi créé 80 000 emplois quand, dans le même temps, les grandes entreprises en supprimeraient près de 60 000<sup>(1)</sup>.

Les ETI sont aussi des entreprises qui atteignent des tailles où l'organisation et la professionnalisation de fonctions transverses deviennent nécessaires. Elles sont majoritairement organisées sous forme de groupes, un dixième seulement des ETI étant constitué d'une seule unité juridique (source : INSEE-2010). Les ETI emploient ainsi **30 % des cadres du secteur privé** et elles ont contribué à créer 16 000 nouveaux postes cadres en 2012, soit 45 % de la création totale d'emplois cadres<sup>(2)</sup>. Cet indicateur est précieux car il montre également le **rôle de commandement** joué par ses entreprises.

(1) ASMEP-ETI, Trendeo (2014) : « L'emploi et l'investissement des ETI dans la crise ».

(2) APEC (2013) : Panorama de l'emploi cadre dans les ETI, décembre.

## • L'EMPLOI DANS LES ETI AU SEIN DES RÉGIONS FRANÇAISES EN MILLIERS DE SALARIÉS

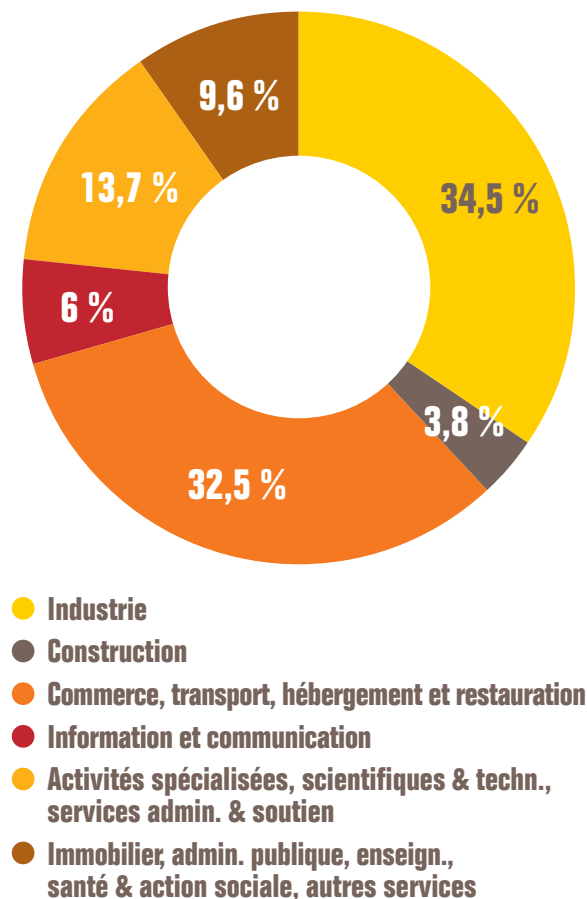


Source : réalisation Kohler C&C d'après des données INSEE 2011 (salariés des entreprises marchandes hors agriculture et hors intérimaires).

Les ETI réalisent en outre **26 % de la dépense privée de R&D** et **38 % des investissements** de l'ensemble des sociétés françaises. Selon les chiffres de la Banque de France (base Fiben), les ETI sont la catégorie d'entreprises qui a le plus fort taux d'investissement (ratio investissement sur CA) : 24,6 % en 2012 contre 24,4 % pour les GE et 16,8 % pour les PME. Elles réalisent également **38 % des exportations**, marque de leur déploiement à l'international<sup>(3)</sup>.

(3) Hecquet V. (2010) : « Quatre nouvelles catégories d'entreprise - Une meilleure vision du tissu productif », INSEE Première, n°1321, novembre.

• **L'EMPLOI DANS LES ETI PAR GRANDS SECTEURS  
EN 2011**  
EN %



Source : Hecquet V. (2014) : « Les entreprises de taille intermédiaire en France – Très orientées vers l'industrie », INSEE Focus, n° 5, avril 2014.

Enfin, au sein des catégories statistiques d'entreprise, les ETI se distinguent par leur orientation industrielle. **34,5 % des salariés des ETI** travaillent dans **l'industrie** contre 32 % dans les activités de commerce, transport, hébergement et restauration.

Plus exportatrices, plus innovantes, plus industrielles, tournées vers l'investissement, l'association est régulièrement faite entre les **entreprises de taille intermédiaire et le *Mittelstand*** allemand. Par analogie avec le *Mittelstand*, les ETI se démarquent en étant des entreprises **transgénérationnelles** inscrites dans la durée, marquant leur attachement à une **activité spécialisée**, soucieuses du **lien entre savoir-faire et expertise**, attentives à préserver l'ancrage avec leur territoire d'origine. La reconstruction des liens capitalistiques au sein des différentes ETI révèle également leur recherche d'**interpénétration entre des activités de production, de conception et de services**. Il y a une **dimension composite** de la structure d'activité qui est propre aux ETI. Elles concentrent ainsi pour certaines toute la chaîne des fonctions de conception, fabrication, distribution, marketing à un niveau de taille maîtrisable. Elles présentent également l'avantage de pouvoir réagir plus rapidement aux inflexions du marché. La compétitivité d'une entreprise tient notamment à sa capacité de réajustement des fonctions et des interfaces entre la production et la technologie, entre la production et les spécificités des marchés, entre la production et l'évolution des savoir-faire et entre les produits et les services rendus aux clients.

De par ces caractéristiques, les ETI sont aussi souvent considérées comme des **champions cachés**, concept introduit par le professeur Hermann Simon pour décrire des entreprises peu visibles du grand public, leaders sur des marchés de niche et réalisant moins de 3 Md€ de chiffre d'affaires. Il y aurait, selon le recensement de H. Simon, plus de 1 300 champions cachés en Allemagne, pays où leur nombre est le plus élevé au monde. La France est presque lanterne rouge dans ce classement, où Allemagne, États-Unis et Japon caracolent en tête, car elle ne compterait que 75 champions cachés. Elle n'aurait ainsi que 1,1 champion caché par million d'habitants, là où l'Allemagne en compterait près de 16<sup>(1)</sup> ! La dernière version de son ouvrage conduit le professeur Simon à concéder le chiffre de 200 à 300 champions français, preuve du besoin d'approfondir ce concept. Le travail mené sur l'échantillon de 635 ETI ayant répondu à l'enquête ETI 2020 détecte **93 champions potentiels, soit 15 %** (cf. partie 3).

Le diagnostic posé du déficit d'ETI en France nous amène ainsi à la question de la détection des champions et du développement de ces champions français sur leur territoire. Mais **comment détecter et décrypter les trajectoires de croissance de ces ETI et de ces champions ?**

Pour répondre à cette question, **Bpifrance** a décidé de lancer, fin 2013, une **enquête ETI 2020** s'adressant aux dirigeants d'ETI afin de mieux appréhender les **ressorts de leur performance et de leur croissance**. Adressée à plus de 4 000 ETI, elle a reçu près de 800 réponses et permis, après redressement, de constituer un échantillon représentatif de 635 ETI.

(1) « Les champions cachés allemands : quels enseignements pour la France et les ETI françaises ? », communication du professeur H. Simon au congrès annuel de l'ASMEP-ETI le 27 septembre 2012.



## ETI : signaux d'alerte

Des publications récentes ont pointé un certain nombre d'éléments quant à la population des ETI qui méritent une attention particulière.

L'INSEE a tout d'abord souligné le poids que représentent en France les ETI détenues par les capitaux étrangers. Selon l'INSEE, **1 248 ETI sont sous contrôle étranger**, soit 26 % du total. Par rapport à ces dernières, les ETI sous contrôle français sont plus petites (effectif moyen de 660 salariés contre 760), moins industrielles (28 % des effectifs dans l'industrie contre 51 %) et moins exportatrices (14 % contre 29 %). Selon l'INSEE encore, « les ETI [industrielles] sous contrôle français sont plus souvent représentées dans les secteurs traditionnels (agroalimentaire, métallurgie, textile et cuir), plus près de l'orientation sectorielle des PME<sup>(1)</sup> ».

Ces ETI sous contrôle étranger sont constituées à la fois de créations sur le territoire, mais sont aussi souvent le résultat de rachat d'ETI, notamment familiales<sup>(2)</sup>.

La Coface dresse de son côté un bilan assez alarmant quant à la **démographie des ETI<sup>(3)</sup>** : le taux de défaillance des ETI a dépassé depuis 2011 celui des PME (1 % contre 0,8 %). En 2012, près de 45 ETI ont fait faillite ! Ce taux de défaillance des ETI est du reste vraisemblablement sous-estimé. Il renvoie à une population d'ETI comprenant des filiales de grands groupes, notamment étrangers. Les ETI nationales indépendantes étaient évaluées par l'INSEE en 2008 à 3 546, ce qui donne après correction un taux de défaillance plus proche de 1,5 %.

(1) Hecquet V. (2014) : « Les entreprises de taille intermédiaire en France - Très orientées vers l'industrie », INSEE Focus n° 5, avril.

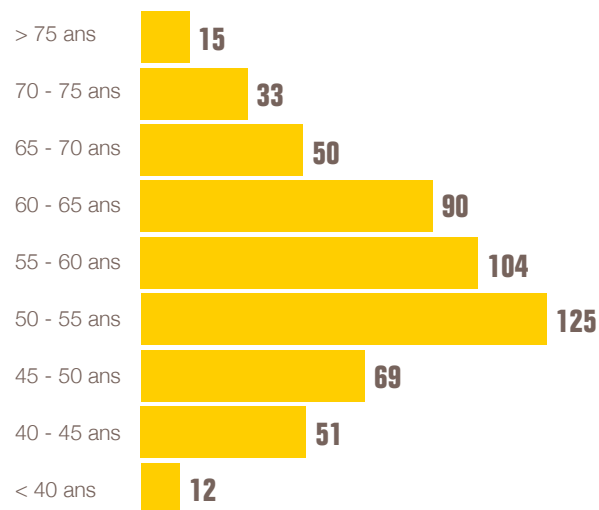
(2) Cf. la liste des entreprises rachetées par des capitaux étrangers dans le rapport de l'Institut Montaigne « Vive le long terme ! », p. 97-108.

(3) Coface (2013) : « Les ETI françaises : pourquoi sont-elles si fragiles ? », Les publications économiques de la Coface, Panorama, hiver 2012-2013, p. 4-8.

Enfin, la pyramide des âges issue de l'enquête laisse augurer d'un **enjeu d'un nombre très élevé de transmissions** dans les 10 ans à venir.

Dans l'échantillon de l'enquête ETI 2020, 34 % des dirigeants ont plus de 60 ans et 18 %, plus de 65 ans.

### • ÂGE DES DIRIGEANTS DES ETI (ENQUÊTE ETI 2020) EN NOMBRE D'ENTREPRISES



Source : réalisation KOHLER C&C, sur base de l'échantillon des 635 ETI de l'étude (données sur 549 ETI issues d'Altarès).

Ces éléments sont synthétisés dans une matrice SWOT des ETI faisant apparaître leurs forces et faiblesses, les opportunités et les risques.

## FORCES PERÇUES

- Poids dominant de l'industrie
- Plus fort taux d'investissement par rapport aux GE et aux PME (Investissements / CA)
- Population d'ETI internationalisées avec une forte capacité d'adaptation aux crises (enquête Bpifrance-DGCIS, 2013)
- 59 % des ETI considérées comme « innovantes » (enquête Bpifrance-DGCIS, 2013)
- Structure financière saine : seules 5 % des ETI ont rencontré des difficultés pour financer leurs investissements (enquête Bpifrance-DGCIS, 2014)
- Dynamique positive de l'emploi
- Niveau de commandement des ETI à travers leur pourcentage d'emplois cadre

## FAIBLESSES PERÇUES

- Déficit numérique d'ETI par rapport à l'Allemagne et donc faiblesse supposée de l'armature industrielle
- Dominante d'ETI de petite taille. Effectifs < 500
- Population volatile autour du seuil avec les PME
- Poids des ETI sous contrôle étranger
- Taux de défaillance des ETI
- Faible nombre de champions cachés identifiés

## OPPORTUNITÉS

- Redressement qui s'esquisse pour les ETI industrielles (enquête Bpifrance-DGCIS, 2014)
- Conquête de nouveaux marchés
- Consolidation dans des filières
- Arrivée de nouvelles technologies
- Montée en gamme *via* l'innovation incrémentale ou de rupture
- Achat d'entités (consolidation) grâce à un apport en fonds propres
- Recrutement de cadres qui délaissent les grandes entreprises
- Renouvellement d'un tissu entrepreneurial *via* les transmissions

## RISQUES

- Baisse tendancielle du taux de marge qui limite l'investissement et la croissance
- Positionnement concurrentiel qui s'émousse
- Maintien d'une situation de dépendance pour les ETI sous-traitantes
- Situation de trésorerie qui se tend depuis 2012
- Manque d'anticipation en termes de transmission
- Repli sur le marché national

## Faire de la croissance des ETI, un projet. Premier impératif : changer d'échelle

L'équation ETI est donc simple en apparence. Entreprises stratégiques, il suffirait de les aider à grossir, de multiplier leur nombre pour obtenir un effet positif sur la croissance, l'emploi, la balance commerciale et augmenter ainsi la part de l'industrie dans la valeur ajoutée.

La traduction de cette réaction en chaîne en actions opérationnelles demande quelques précautions.

En effet, comme démontré, les ETI ne forment pas une catégorie homogène. Bien au contraire, elles sont une population très diversifiée par leur taille mais aussi par leurs secteurs d'activité et leurs *business models* : entreprises industrielles avec une intensité capitalistique variable, sociétés de services à plus ou moins grande valeur ajoutée, sociétés de transport et de logistique, coopératives agroalimentaires, sociétés de négoce, sociétés immobilières, hypermarchés, entreprises de BTP, groupes de concessions automobiles...

Les études monographiques qui se sont multipliées insistent sur le caractère unique de chaque trajectoire d'entreprise et de dirigeant. Ces études expliquent **comment certains champions ont construit leur croissance** et rendent justice à de très belles aventures entrepreneuriales. Car, il ne faut pas l'oublier, l'ETI est une sorte de petit miracle, elle représente souvent une aventure de quelques décennies, voire de plusieurs générations : combien d'obstacles et de difficultés surmontés, combien d'efforts et de sacrifices, combien de décisions cruciales et de choix difficiles pour atteindre une taille qui est la preuve d'une certaine robustesse ?

Elizabeth Ducottet, PDG de Thuasne et co-présidente de l'ASMEP-ETI, insiste sur les « **accidents stratégiques** » qui rythment la vie de l'entreprise à l'opposé de la représentation lisse et académique des visions stratégiques<sup>(1)</sup>. Elle souligne par là-même **l'agilité du dirigeant d'ETI** pour faire évoluer le positionnement de son entreprise en fonction des opportunités offertes par le contexte, pour exploiter les situations favorables, tirer parti des circonstances<sup>(2)</sup>.

Il n'y a pas un chemin unique, mais de **multiples trajectoires de croissance**. Les dimensions de la performance, les critères qui permettent d'apprécier le potentiel de croissance de chaque entreprise sont nombreux. Dans une proposition de critères pour la définition d'une entreprise à fort potentiel, l'ordre des experts-comptables n'en identifie pas moins de 20, chacun pouvant être encore décliné en de multiples éléments<sup>(3)</sup>.

Dès lors est-il possible d'établir une **typologie des ETI selon leur potentiel de croissance** ? Comment procéder et quelles dimensions retenir ? Comment rassembler la multitude d'histoires originales et uniques en un ensemble cohérent qui améliore la connaissance des ETI et permette de cibler et prioriser l'action opérationnelle de **Bpifrance** ?



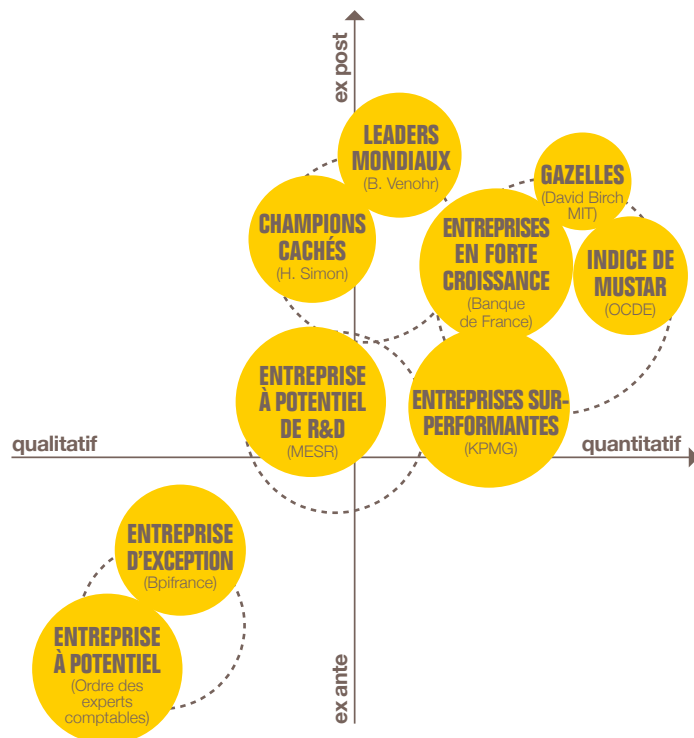
<sup>(1)</sup> Intervention de E. Ducottet à l'événement annuel du collège des Bernardins « Questions d'ETI aux Bernardins – Les ETI en Europe : les clés du succès », mercredi 26 mars 2014.

<sup>(2)</sup> Cf. Jullien F. (2005) : Conférence sur l'efficacité, Paris, PUF, 92 p.

<sup>(3)</sup> Voir par exemple : Ordre des experts-comptables (2012) : « Identifier et accompagner les entreprises à potentiel », février.



- QU'EST CE QU'UNE ENTREPRISE À POTENTIEL ?  
PANORAMA



Source : réalisation KOHLER C&C.

## Le potentiel de croissance, clé de lecture

Les approches du potentiel de croissance des entreprises diffèrent généralement selon la nature quantitative ou qualitative des critères utilisés et selon qu'il s'agit de critères *ex post*, constatant une croissance passée, ou de critères *ex ante*, soulignant les conditions d'une croissance future.

En simplifiant, les entreprises à potentiel peuvent être identifiées de 3 manières : soit sur la base d'un taux de croissance de leur chiffre d'affaires (par exemple +10 % par an sur 4 ans), soit par l'appréciation qualitative des ressorts de leur croissance (vision, qualité du management et des salariés, capacité d'innovation et d'internationalisation...), soit par une solution mixte entre ces 2 approches.

Le choix de **Bpifrance** a été de privilégier une **approche qualitative du potentiel de croissance des ETI** car elle permet de saisir les multiples dimensions structurant ce potentiel. Ce sont ces dimensions qui correspondent à la grille de lecture à partir de laquelle les équipes du financement, de l'investissement et de l'innovation de **Bpifrance** appréhendent les entreprises et leur potentiel.

## L'enquête ETI 2020

L'objet de l'enquête ETI 2020 est de comprendre **comment chaque dirigeant d'ETI définit le profil de son entreprise**, son potentiel de croissance, sa performance opérationnelle, ses choix en matière d'innovation et d'internationalisation, son ancrage territorial, l'attention portée au capital humain et sa vision de l'avenir.

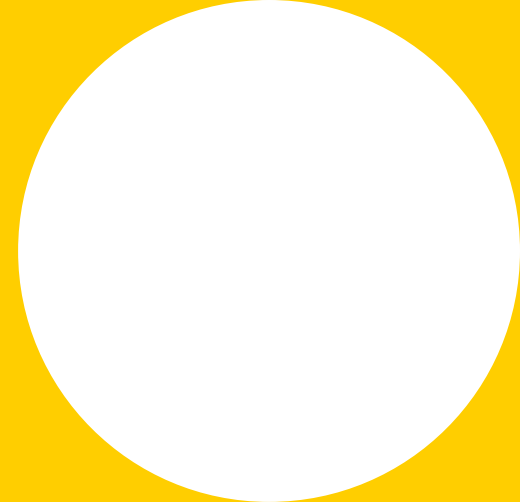
Ce questionnaire a été adressé à plus de 4 000 ETI en décembre 2013. Environ 800 ont répondu et 635 questionnaires se sont révélés exploitables.

Les résultats de ce questionnaire ont été analysés en mobilisant des outils innovants du marketing stratégique pour construire une typologie des ETI. Ces outils permettent de distinguer des types d'ETI en fonction de leur potentiel de croissance, mais aussi de faire le **lien entre les critères de performance et les critères expliquant la performance**, ainsi que les critères plus déclaratifs sur le désir de performance ou encore d'ordre plus descriptifs sur l'entreprise.

Cette étude propose au final un **décryptage de la population des ETI à travers 5 profils de croissance**. C'est la perception que les dirigeants ont de leurs leviers et de leur trajectoire de croissance qui imprime sa marque à cette typologie.

- Il y a 10 ans, votre entreprise était encore une PME (moins de 250 salariés et moins de 50 M€ de chiffres d'affaires)
- Votre entreprise est sous-traitante pour des grands donneurs d'ordre
- Selon vous, la différenciation et la valeur créées par votre entreprise se situent principalement au niveau : de la conception (intensité de R&D) / de la fabrication (process très spécifiques) / de la distribution (taille et organisation du réseau)
- Votre entreprise : est le n° 1 ou le n° 2 sur un ou plusieurs marchés de niche / est le n° 1, le n° 2 ou le n° 3 sur un marché de commodités
- Votre chiffre d'affaires, consolidé s'il existe des comptes consolidés, est en progression constante au cours des 3 dernières années (2011-2013)
- Vous avez réussi à préserver vos marges sur les 3 dernières années (2011-2013)
- Au cours des 3 dernières années (2011 à 2013), vous avez mis en place de nouveaux processus d'amélioration de la production : nouveau *lay out* de vos sites industriels / démarches de *lean management* / automatisation des process critiques...
- La part de votre chiffre d'affaires que vous consacrez à la R&D est sur les 3 dernières années : inférieure à 3 % / comprise entre 3 et 5 % / supérieure à 5%
- Selon vous, des efforts soutenus en matière d'innovation ont été réalisés par votre entreprise depuis 2010
- Vous avez des laboratoires ou équipes de chercheurs, ingénieurs localisés hors de France
- Vous avez créé de nouvelles filiales dans les 5 dernières années : en France / dans l'Union européenne / en dehors de l'Union européenne
- L'âge moyen de votre Comité de direction est de moins de 50 ans
- Le budget consacré à la formation dans vos entités françaises est en augmentation sur les 3 dernières années, (2011 à 2013)
- Vous questionnez chaque année vos clients sur l'évolution de leurs besoins
- Chaque année, vous communiquez vos priorités stratégiques à vos salariés
- Si vous avez procédé à un processus de transformation de votre entreprise, celui-ci a abouti : à baisser la structure des coûts de plus de 10 % / à recentrer la gamme de produits / à diversifier la gamme de produits...

## **2. LES 5 TRAJECTOIRES DE CROISSANCE DES ETI**



## 5 segments robustes et différenciés

L'échantillon des 635 ETI a été redressé en fonction des régions et des secteurs pour être représentatif de la population d'ETI dans son ensemble. Grâce à une méthode d'analyse typologique (voir précisions dans la partie méthodologie), les données qualitatives permettent d'identifier 5 segments d'ETI. Ces 5 segments forment une typologie des ETI basée sur une appréciation par leurs dirigeants de critères liés à leur potentiel de croissance, sans se soucier *a priori* de critères quantitatifs classiques comme la taille ou le secteur.

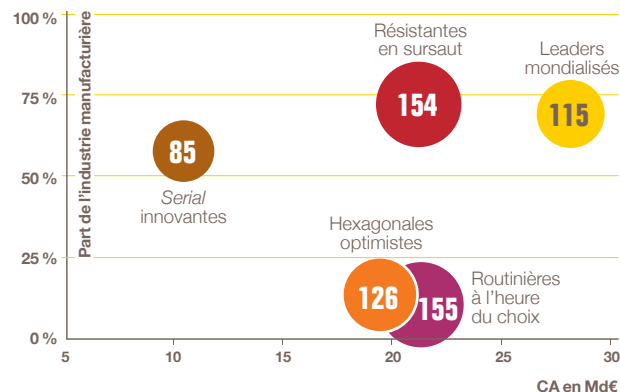
Ces 5 segments sont les suivants :

- 1 Les « **Hexagonales optimistes** » sont des ETI qui connaissent un développement intensif sur leur marché domestique.
- 2 Les « **Résistantes en sursaut** » sont des ETI qui connaissent un certain nombre de difficultés et cherchent à faire évoluer leur business pour restaurer leurs marges.
- 3 Les « **Leaders mondialisés** » sont des ETI fortement internationalisées avec une forte croissance.
- 4 Les « **Serial innovantes** » sont des ETI de plus petite taille très centrées sur l'innovation produits et services.
- 5 Les « **Routinières à l'heure du choix** » sont des ETI qui perpétuent l'existant.

Ces 5 segments proposés ici regroupent **635 ETI** et pèsent un peu plus de **100 Md€ de chiffre d'affaires**. Il est pertinent de réintroduire les critères de taille et de secteur une fois la typologie réalisée. C'est ce que propose le graphique suivant qui décrit le poids relatif des 5 segments selon le chiffre d'affaires cumulé (abscisse), la part de l'industrie manufacturière dans le segment (ordonnée) et le nombre d'entreprises dans le segment (taille de la bulle).

Le plus petit segment est composé des « *Serial innovantes* » qui regroupe 85 entreprises, soit 13 % du total et représente un chiffre d'affaires cumulé de 10,5 Md€. Le plus important en termes de nombre d'ETI est le segment des « Résistantes en sursaut » avec 154 ETI, soit 24 % du total. En revanche, le segment pesant le plus lourd en termes de chiffre d'affaires est le segment des « Leaders mondialisés » avec un chiffre d'affaires cumulé de 28 Md€. Le chiffre d'affaires moyen y est de 244 M€ alors que celui des *Serial innovantes* n'en représente que la moitié (122 M€).

### • POSITIONNEMENT DES 5 SEGMENTS EN FONCTION DE LA PART DE L'INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES CUMULÉ



Source : réalisation KOHLER C&C à partir des résultats de l'analyse typologique canonique - Effectif redressé.

# 1 Les Hexagonales optimistes

## Croître tout en restant chez soi

Le segment des **Hexagonales optimistes** représente 20 % des ETI interrogées. Elles se déclarent à 72 % patrimoniales et à 65 % familiales.

Ce sont des ETI qui connaissent un **développement intensif sur leur marché domestique** dans des activités peu délocalisables et peu soumises à la concurrence internationale. 60 % d'entre elles étaient encore des PME il y a 10 ans. Près des trois quarts de ces ETI ont connu une **augmentation de leur chiffre d'affaires depuis 2011**. Même si elles ne sont que 46 % à avoir préservé leurs marges sur cette période, 70 % d'entre elles ont créé de **nouvelles filiales en France dans les 5 dernières années**.

Les Hexagonales optimistes pèsent 19,3 Md€ de chiffres d'affaires (19 % du chiffre d'affaires total des ETI de l'échantillon) avec un chiffre d'affaires moyen de 154 M€.

Ces entreprises sont franco-françaises et peu internationalisées : 95 % d'entre elles vendent majoritairement leur production en France ; seulement 11 % ont créé des filiales dans l'Union européenne lors de ces 5 dernières années et 9 % hors de l'Union européenne. Leur rang d'exportation dans le classement des douanes est faible.

Près de la moitié du chiffre d'affaires de ce segment est réalisé par des entreprises de commerce et de négoce. Viennent ensuite l'industrie manufacturière et la construction qui pèsent chacune 14 % du chiffre d'affaires total du segment.

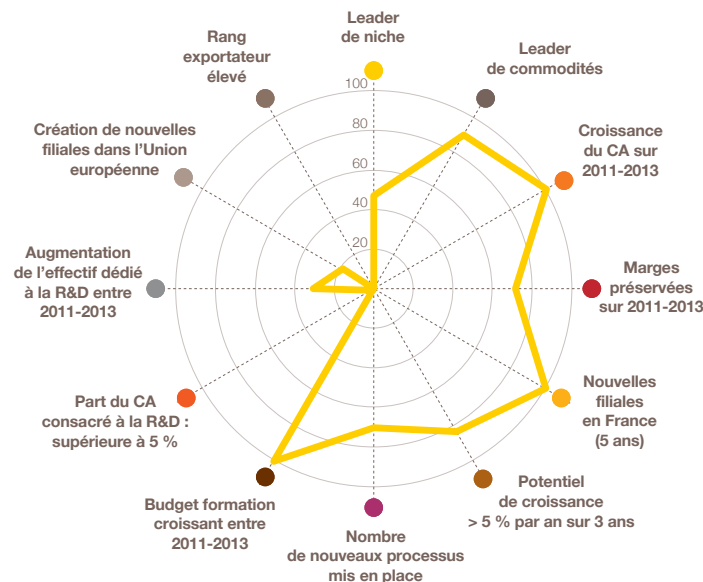
Parmi les entreprises industrielles, les plus nombreuses appartiennent à l'agroalimentaire avec notamment des coopératives agricoles.

L'industrie manufacturière est suivie par des activités très liées au territoire comme le transport et l'entreposage, la santé humaine, les activités de service (ingénierie, conseil, analyses techniques...).

Les Hexagonales optimistes s'appuient sur un **lien fort avec le territoire**. Elles privilégient la proximité avec leurs fournisseurs et ont conscience que le fait d'être une ETI leur demande d'investir particulièrement dans le dialogue social.

### • SCORES DES HEXAGONALES OPTIMISTES SUR 12 DIMENSIONS CLÉS

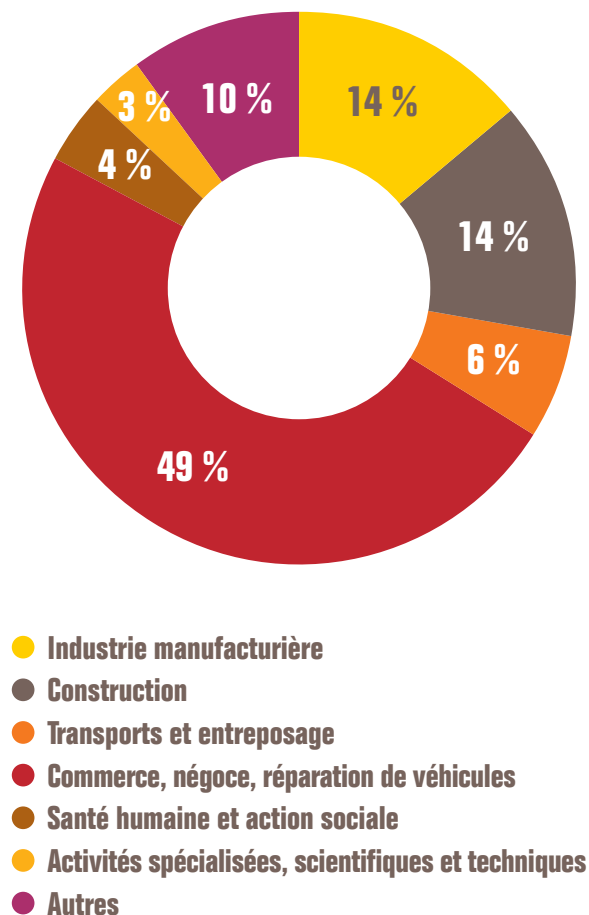
EN %



Les scores présentés sur ce radar sont en pourcentage relatif par rapport au score maximal obtenu dans les différents segments. Par exemple, le segment des hexagonales optimistes est celui où les entreprises réalisent les scores les plus élevés sur les critères « croissance du chiffre d'affaires sur 2011-2013 », « création de nouvelles filiales en France depuis 5 ans » et « augmentation du budget formation entre 2011 et 2013 ». En revanche sur l'axe « augmentation de l'effectif dédié à la R&D entre 2011 et 2013 », le score du segment des Hexagonales optimistes ne représente que 20 % du score maximal obtenu au sein des 5 segments.

Source : enquête ETI 2020 - Réalisation KOHLER C&C.

• RÉPARTITION SECTORIELLE DES ETI DU SEGMENT  
EN %



Source : base ETI 2020, réalisation KOHLER C&C.

Compte tenu de l'importance du secteur du commerce et du négoce, le profil-type du segment 1 est une **entreprise Business to Customer** (à 54 %) positionnée sur des marchés où elle n'occupe pas forcément une position de leader. Si 35 % d'entre elles se définissent comme n° 1 à n° 3 sur un marché de commodités et 44 % comme n° 1 ou n° 2 sur un marché de niche, elles ne sont que 20 % à estimer que leur taille est supérieure à celle de leurs principaux concurrents. **La différenciation se fait avant tout sur la distribution pour 70 % d'entre elles** et le principal ressort de leur développement est la constance dans le développement d'un même produit. Le principal levier de ces ETI pour préserver ou augmenter leurs marges est, selon elles, une politique commerciale agressive (à 70 %).

Les leviers de la performance de ces entreprises sont d'abord de nouveaux processus d'amélioration de la production, avec notamment la mise en place d'un système de contrôle de la qualité, l'optimisation de leur chaîne logistique et le développement de services clients.

L'innovation n'est pas un levier majeur : elles disposent de peu de brevets et lancent relativement peu de nouveaux produits. Elles consacrent moins de 3 % de leur chiffre d'affaires à l'innovation et n'étoffent guère leurs équipes de R&D.

Elles investissent également relativement peu : les deux tiers de ces entreprises ont réalisé leur dernier investissement de capacité ou de renouvellement des équipements il y a plus de 5 ans.

Elles privilégient en revanche **l'investissement dans le capital humain** : 81 % déclarent avoir augmenté leur budget formation depuis 2011 et 90 % sécurisent leurs savoir-faire critiques en mettant en place des formations spécifiques et des dispositifs pour assurer une relève managériale.

# OPPORTUNITÉS

**Croissance externe**

**Internationalisation  
vers l'Europe**

**Dynamisation  
des processus  
de performance  
opérationnelle**

# RISQUES

**Ralentissement  
de la croissance**

**Faible évolution  
du terrain de jeu**

**Guerre des prix  
et réduction  
des marges**

Peu industrielles, positionnées sur des marchés nationaux relativement saturés où leur taille ne leur permet pas forcément de faire la différence, **les Hexagonales optimistes sont en croissance**. Mais jusqu'où pourront-elles tirer le fil de leur croissance ?

Une fois les limites de leur marché national atteintes se posera la question de la prochaine étape, celle d'un saut de croissance.

Ce saut de croissance pourra prendre la forme d'une croissance externe par rachat de concurrents sur le marché national ou bien à l'international. Il est fort probable qu'au vu du profil de ces entreprises, il s'agira plutôt d'une croissance vers les pays proches de l'Union européenne. Pour les entreprises de négoce et de services, le principal levier de la croissance est l'amélioration des services clients, et l'approfondissement d'une politique commerciale plus agressive sans pour autant amputer les marges. Pour les entreprises industrielles, la dynamisation de processus de performance opérationnelle (progrès continu, qualité,...) pourrait s'avérer être un levier utile pour améliorer leur compétitivité.

Enfin, pour toutes ces entreprises cantonnées au territoire national, l'innovation stratégique *via* la création de nouveaux espaces concurrentiels, de niches non contestées par la concurrence reste de mise<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Ces stratégies appelées Océan bleu visent à définir et exploiter de nouveaux espaces stratégiques où la concurrence ne fait pas encore rage, notamment par une différenciation dans des secteurs en apparence saturés. Cf. Kim C., Mauborgne R. (2010), *Stratégie Océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Londres, Pearson Education.

## 2

## Les Résistantes en sursaut Faire évoluer le business pour restaurer les marges

Les **Résistantes en sursaut** sont des entreprises qui ont connu et connaissent des difficultés et ont enclenché des **processus de transformation**. Ce sont plutôt des ETI matures, puisque moins d'un tiers d'entre elles étaient encore des PME il y a 10 ans. Il s'agit du segment qui compte le moins d'entreprises patrimoniales et familiales et la plus forte proportion d'ETI étrangères.

Ce segment représente 24 % de l'échantillon et pèse 21 Md€ de chiffre d'affaires (21 % du chiffre d'affaires total de l'échantillon) avec des ETI qui réalisent en moyenne 137 M€ de chiffre d'affaires.

Les Résistantes en sursaut sont **fortement industrielles** (à 72 %). Les industries agroalimentaires dominent avec 23 % du total, suivies des industries de fabrication mécanique (8 %), de l'industrie chimique (7 %), de la fabrication de produits métalliques (7 %) et de la fabrication d'équipements électriques. On retrouve en seconde position, après l'industrie manufacturière, le commerce et le négoce (16 %).

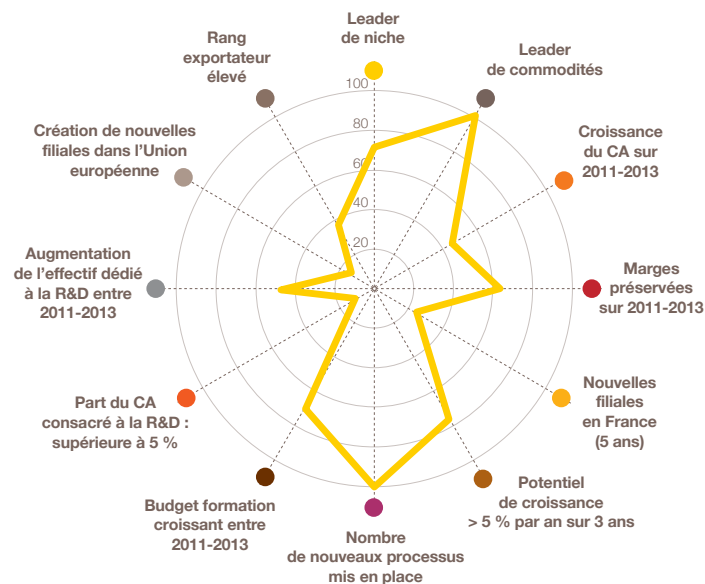
Les Résistantes en sursaut sont souvent sous-traitants pour des grands donneurs d'ordre (à 43 %, le plus fort taux parmi les 5 segments) et regroupent une population d'entreprises **majoritairement Business to Business** (à 89 %). 58 % sont des leaders de niche. Seules 22 % se définissent comme *Business to Customer*. **Leur différenciation s'opère sur la conception** (intensité de R&D) et la fabrication. Le passage à l'ETI a impliqué pour les Résistantes en sursaut d'engager plus de ressources dans la R&D.

**Leur croissance est tirée par le développement de nouveaux produits** : 95 % ont lancé de nouveaux produits depuis 2010.

En revanche, elles sont moins portées que les autres segments sur le développement des services aux clients. Cette tendance peut s'expliquer par une position de sous-traitant relativement contrainte dans la chaîne de valeur.

### • SCORES DES RÉSISTANTES EN SURSAUT SUR 12 DIMENSIONS CLÉS

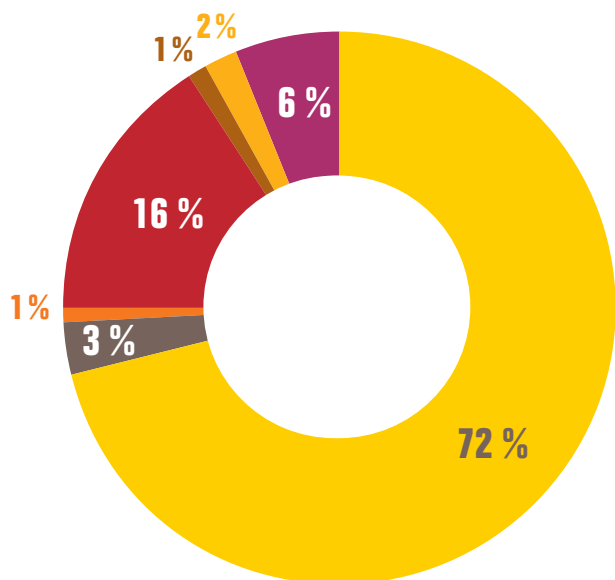
EN %



Source : enquête ETI 2020 - Réalisation KOHLER C&C.



• RÉPARTITION SECTORIELLE DES ETI DU SEGMENT  
EN %



- Industrie manufacturière
- Construction
- Transports et entreposage
- Commerce, négoce, réparation de véhicules
- Santé humaine et action sociale
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- Autres

Source : base ETI 2020, réalisation KOHLER C&C.

Ces entreprises privilégient une croissance interne plutôt qu'externe : elles ont peu développé de nouvelles filiales en France.

Il s'agit surtout d'une catégorie regroupant des entreprises qui se remettent en question : ces entreprises sont celles qui ont connu le plus de difficultés sur les 3 dernières années. Seules 39 % d'entre elles ont préservé leurs marges et 33 % ont connu un chiffre d'affaires en progression constante. Pour près de la moitié d'entre elles, le niveau de la trésorerie rend difficile le financement de projets de croissance et elles arrivent aux **limites de leur capacité d'endettement**.

En conséquence, emmenées par un **Comité de direction relativement jeune** (l'âge moyen est inférieur à 50 ans pour 83 % d'entre elles), elles ont enclenché des processus de transformation qui ciblent prioritairement :

- la réduction des coûts de production au moyen d'un nouveau *lay out* de sites et de démarches de *lean management* ;
- l'investissement dans l'équipement qui vise l'augmentation de la productivité et la fiabilisation du process de fabrication ;
- l'investissement dans l'environnement : elles sont nombreuses à obtenir la certification environnement ISO 14000.

Dans le même temps, ces entreprises ont conscience des risques liés à la perte de savoir-faire : 86 % ont identifié leurs savoir-faire critiques.

**Le ressort de la croissance des Résistantes en sursaut est l'innovation** : 82 % d'entre elles ont la conviction d'investir plus que leurs concurrents dans la R&D et 30 % ont une part de chiffre d'affaires consacrée à la R&D comprise entre 3 et 5 %. 65 % ont par ailleurs augmenté leur effectif de R&D entre 2011 et 2013.

# OPPORTUNITÉS

**Innovation**

**Projets de rebond**

**Internationalisation**

# RISQUES

**Position  
de sous-traitant**

**Perte  
d'indépendance**

Une majorité d'entre elles (56 %) dispose de laboratoires et d'équipes de R&D hors de France, le plus fort taux parmi les 5 segments, même si pour 70 % d'entre elles la France reste une zone d'investissement prioritaire en R&D.

Ces entreprises quand elles sont détenues par des capitaux français, ne privilégient pas forcément l'internationalisation ; elles ont des performances moyennes à l'export. Seules 8 % d'entre elles ont créé des filiales dans l'Union européenne et 12 % en dehors de l'Union européenne. En revanche, elles sont 72 % à participer au moins une fois par an à des foires.

## 3

## Les Leaders mondialisés

Toutes voiles dehors  
pour aller à la conquête du monde

Les **Leaders mondialisés** sont majoritairement des leaders de niche, industriels et fortement internationalisés. Ces entreprises sont assez proches de l'image véhiculée en France à propos du *Mittelstand* allemand. Il s'agit de **leaders de niche Business to Business** : 77 % des entreprises de ce segment se définissent comme telles. Elles sont **championnes de l'international** : **94 % estiment avoir de nouveaux marchés à conquérir**.

Ces ETI représentent 18 % de l'échantillon et pèsent 28 Md€ de chiffre d'affaires (28 % du chiffre d'affaires total de l'échantillon) avec un chiffre d'affaires moyen de 244 M€. Il s'agit du segment le plus important en termes de chiffre d'affaires avec des **entreprises de plus grosse taille**.

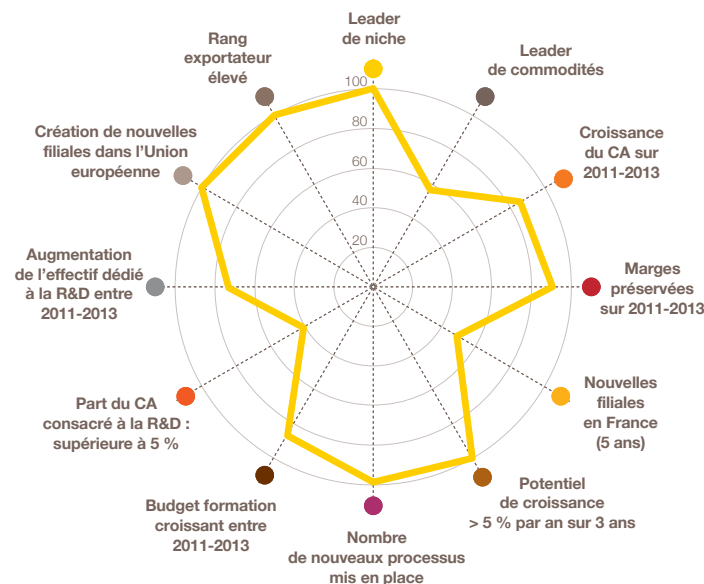
Les ETI Leaders mondialisés sont à **70 % dans l'industrie manufacturière** avec quelques branches dominantes comme la fabrication de machines et d'équipements (12 %), les industries agroalimentaires (10 %), la fabrication de produits minéraux non métalliques (7 %) ou celle de matériel de transport (7 %). Seules 14 % de ces entreprises ont des activités de commerce et de négoce.

Près des deux tiers des leaders mondialisés (60 %) ont su préserver leurs marges entre 2011 et 2013 et 64 % ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires sur cette période. Surtout, ces entreprises considèrent à près de 90 % qu'elles disposent d'un potentiel de croissance leur permettant d'**augmenter leur chiffre d'affaires d'au moins 5 % par an sur les 3 prochaines années**.

Le ressort principal de leur développement est **l'international** : 89 % estiment qu'être une ETI implique de consacrer plus de moyens pour se développer à l'international. 86 % participent au moins une fois par an à des foires.

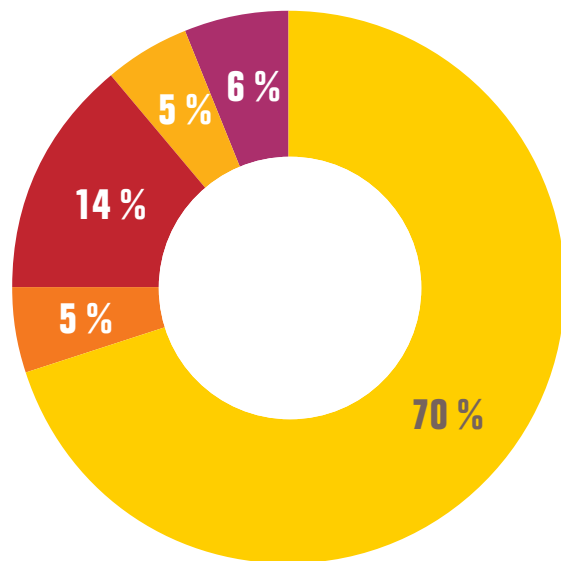
### • SCORES DES LEADERS MONDIALISÉS SUR 12 DIMENSIONS CLÉS

EN %



Source : enquête ETI 2020 - Réalisation KOHLER C&C.

• **RÉPARTITION SECTORIELLE DES ETI DU SEGMENT**  
EN %



- Industrie manufacturière
- Construction
- Transports et entreposage
- Commerce, négoce, réparation de véhicules
- Santé humaine et action sociale
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- Autres

Source : base ETI 2020, réalisation KOHLER C&C.

Pour 90 % d'entre eux, le développement international se fait en dehors de l'Union européenne. Si 50 % des Leaders mondialisés ont créé des filiales dans l'Union européenne ces 5 dernières années, ils sont 73 % à avoir créé des filiales hors de l'Union européenne. Entre 2011 et 2013, leur production a été majoritairement vendue en **Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord et en Asie.**

Leurs zones de développement prioritaire sont : l'Asie (62 %), l'Europe de l'Est (51 %), l'Europe de l'Ouest (42 %), l'Amérique du Nord *ex aequo* avec l'Amérique latine (39 %) et **l'Afrique (23 %).**

Cette ouverture sur l'international se manifeste aussi dans le **Comité de direction qui est pour 51 % d'entre eux composé de nationalités différentes.**

Les Leaders mondialisés ne négligent pas pour autant l'innovation comme ressort de la croissance : 78 % estiment qu'être une ETI implique d'engager davantage de ressources dans la R&D. Ils sont effectivement **44 % à fonder leur potentiel de croissance sur l'innovation.** 26 % consacrent plus de 5 % de leur chiffre d'affaires à la R&D et 27 % entre 3 et 5 %. Ce chiffre peut paraître faible, mais il s'agit du segment qui regroupe les entreprises ayant la plus grande taille. 75 % des Leaders mondialisés ont déposé des brevets ou des enveloppes Soleau depuis 2010 et ils représentent la même proportion à disposer de nouveaux produits à mettre sur le marché.

# OPPORTUNITÉS

Internationalisation

Innovation

Coopérations

# RISQUES

Croissance trop  
rapide par rapport  
aux ressources  
et à l'organisation

Autres ressort de leur croissance, les Leaders mondialisés ne rechignent pas à s'allier : 52 % envisagent des alliances et des *joint ventures*. 60 % ont développé des **projets d'innovation en coopération** avec d'autres entreprises en France, et 50 % en dehors de l'Union européenne. 47 % participent à des **pôles de compétitivité**, le plus fort score parmi les 5 segments.

Pour plus des deux tiers, ces entreprises construisent leur différenciation concurrentielle par leurs processus de fabrication. Elles n'hésitent pas à mettre en place des **processus d'amélioration de la production** (99 %) avec le nouveau *lay out* de leurs sites (57 %) des démarches de *lean management* (86 %) et l'automatisation des processus critiques (63 %).

Entreprises de plus grande taille, elles disposent des **certifications** qualité ISO 9000 (à 84 %) et environnement ISO 14000 (à 53 %). Elles sont aussi les plus nombreuses à avoir engagé une démarche structurée en matière de **responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**.

Enfin ces entreprises investissent plus que la moyenne dans la **politique de ressources humaines** ce que leur permet aussi leur plus grande taille et l'existence de fonctions support étoffées : 97 % ont réalisé l'identification des processus critiques, 83 % ont mis en place un dispositif de relève managériale, 76 % une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et 63 % une politique de rétention des talents.

Les Leaders mondialisés cochent toutes les cases définissant une entreprise à potentiel et forment *a priori* le segment où devraient se recruter le plus de champions.

## 4

## Les Serial innovantes

### Point de salut sans l'innovation produits et services

Les **Serial innovantes** sont des entreprises dont le **moteur principal est l'innovation**. Les entreprises de ce segment sont celles qui comptent le plus d'entreprises familiales et/ou patrimoniales (87 %).

Représentant 13 % de l'échantillon, le segment des *Serial innovantes* est le plus petit segment. Les entreprises qui le composent réalisent un chiffre d'affaires total de 10 Md€ (10 % du chiffre d'affaires total de l'échantillon), pour un chiffre d'affaires moyen de 121 M€ (le plus faible des 5 segments).

Ce segment est composé à **58 % d'entreprises industrielles** et le palmarès est assez proche de celui du segment des Leaders mondialisés : fabrication de machines et d'équipements (12 %), industries agroalimentaires (9 %), fabrication de produits en caoutchouc et en plastique (8 %), fabrication de produits métalliques (7 %). Viennent ensuite les activités de commerce et de négoce (17 %) et les activités spécialisées, scientifiques et techniques (10 %).

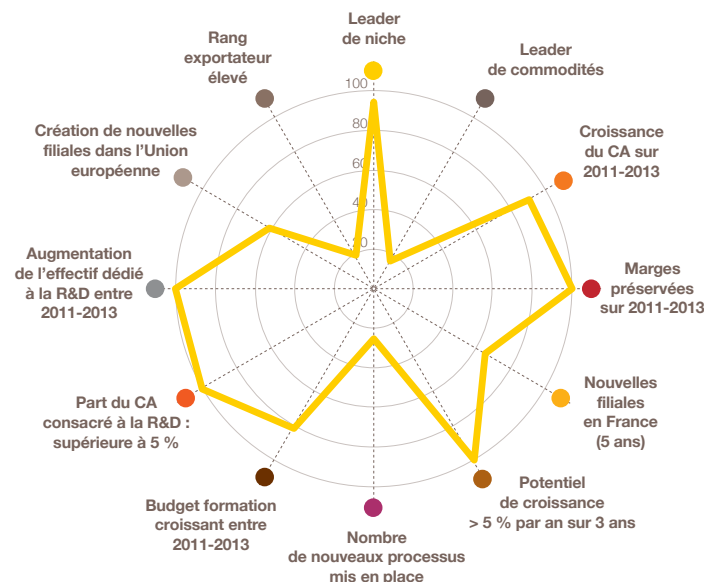
Les *Serial innovantes* sont, comme pour le segment des Leaders mondialisés, majoritairement **leader de niche** (à 89 %) et, pour 73 % d'entre elles, leader de niche sur des marchés **business to business**. Elles ne sont que 9 % à être leader sur un marché de commodités.

Ces entreprises sont les plus nombreuses (93 %) dans tous les segments à estimer qu'elles disposent aujourd'hui d'un **potentiel de croissance leur permettant de faire croître leur chiffre d'affaires d'au moins 5 % par an sur les 3 prochaines années**.

92 % estiment que leur différenciation se situe principalement au **niveau de la conception** et 91 % considèrent que le développement de leur entreprise dans les 5 dernières années a été tiré par le développement de nouveaux produits et services. Les leviers d'amélioration de la production et d'optimisation de la chaîne logistique sont relativement moins mobilisés que dans les autres segments.

#### • SCORES DES SERIAL INNOVANTES SUR 12 DIMENSIONS CLÉS

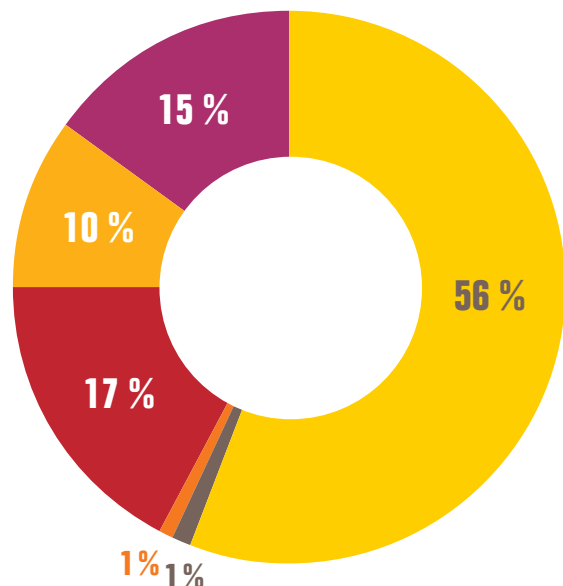
EN %



Source : enquête ETI 2020 - Réalisation KOHLER C&C.

## • RÉPARTITION SECTORIELLE DES ETI DU SEGMENT

EN %



- Industrie manufacturière
- Construction
- Transports et entreposage
- Commerce, négoce, réparation de véhicules
- Santé humaine et action sociale
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- Autres

Source : base ETI 2020, réalisation KOHLER C&C.

Le premier levier de la performance de ces entreprises est l'innovation produit. Pour 78 % d'entre elles, être une ETI implique d'engager plus de ressources dans la R&D. 61 % y consacrent plus de 5 % de leur chiffre d'affaires et 94 % ont réalisé des efforts soutenus en matière d'innovation depuis 2010. 81 % ont augmenté leur effectif de R&D et 90 % estiment investir plus dans la R&D que leurs concurrents. Pour 63 % d'entre elles, **leur potentiel vient de brevets et d'innovation en cours** et pour 85 % de **nouveaux produits à mettre sur le marché**.

Enfin, 38 % des *Serial* innovantes disposent de laboratoires et d'équipes de recherche localisés hors de France, mais pour 81 % d'entre elles la France reste une zone d'investissement prioritaire en R&D.

Très impliquées dans la R&D, beaucoup de ces entreprises réalisent néanmoins, pour l'essentiel, de **l'innovation commandée**, ce que montre leur profil d'entreprises dans la défense, le transport, leur dépendance à 41 % de grands donneurs d'ordre et enfin leur part relativement faible par rapport aux autres segments d'entreprises déclarant avoir mis en place des processus de veille concurrentielle.

En termes de développement, les *Serial* innovantes sont au seuil d'un processus d'internationalisation : 80 % d'entre elles estiment que le passage à l'ETI implique de consacrer **davantage de moyens pour se développer à l'international** et, pour 75 % d'entre elles, le potentiel de croissance est à rechercher hors de l'Union européenne.

Elles restent pourtant conscientes des risques liés à l'internationalisation : 79 % estiment que les difficultés qu'elles rencontrent touchent spécifiquement le coût de l'internationalisation et la prise de risque qu'elle peut représenter. Néanmoins 77 % participent annuellement à des foires et 55 % ont créé ces 5 dernières années des filiales hors de l'Union européenne.

## OPPORTUNITÉS

**Développement  
à l'international**

**Industrialisation  
de l'innovation**

**Sécurisation  
des processus**

## RISQUES

**Difficulté à transformer  
l'innovation en produit  
de marché**

**Manque de maîtrise  
du développement  
à l'international**

**Perte de substance  
managériale**

Les zones de déploiement privilégiées sont l'Asie (43 %), l'Amérique du Nord (42 %) et l'Amérique latine (30 %). Ces entreprises sont aussi les plus tournées vers le Moyen-Orient (19 %).

En termes de politique de ressources humaines, une attention particulière est portée au management en mobilisant des leviers comme une politique de relève managériale (81 %) et de rétention des talents (63 %).



## 5

## Les Routinières à l'heure du choix

### Pourquoi changer si tout va bien ?

Les **Routinières à l'heure du choix** forment un segment assez atypique. Ce sont des entreprises qui connaissent une croissance moyenne et semblent n'engager que rarement des processus de transformation.

Ce segment représente 24 % de l'échantillon, avec un chiffre d'affaires cumulé de 21 Md€ (21 % du chiffre d'affaires total de l'échantillon) pour un chiffre d'affaires moyen de 136 M€.

Il ressemble au segment des Hexagonales optimistes en termes de structure sectorielle avec une faible part de l'industrie manufacturière (18 % dont le tiers dans l'agroalimentaire) et une **majorité d'entreprises de commerce et de négoce** (49 %).

Ces entreprises ne se distinguent guère par les caractéristiques de leur potentiel de croissance. Elles n'occupent pas de positions de leader et sont plutôt tournées vers des **marchés de commodités**.

Les Routinières à l'heure du choix obtiennent des résultats honorables en termes de croissance du chiffre d'affaires et de préservation des marges. Mais à l'inverse des 4 premiers segments qui mobilisent des leviers de développement comme l'internationalisation, l'innovation, la rationalisation des processus, les Routinières à l'heure du choix semblent relativement immobiles.

Seules 35 % estiment qu'une ETI doit s'internationaliser, seul un cinquième d'entre elles considèrent qu'une ETI doit investir plus dans la R&D et elles sont les moins nombreuses parmi les 5 segments à affirmer qu'être une ETI suppose de faire évoluer les compétences du management ou d'améliorer l'attractivité vis-à-vis des jeunes diplômés.

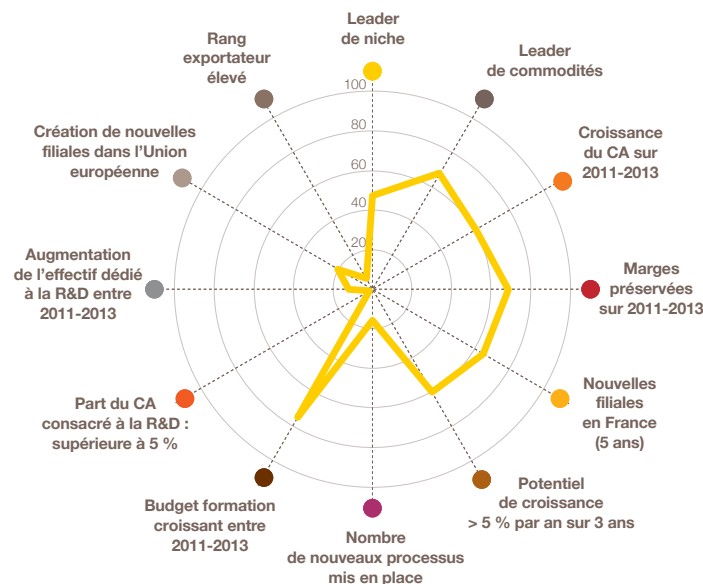
Seules 54 % d'entre elles estiment disposer aujourd'hui d'un potentiel de croissance leur permettant de faire croître leur chiffre d'affaires d'au moins 5 % par an sur les 3 prochaines années (le plus bas score sur les 5 segments).

Elles vendent majoritairement leur production **en France** (pour 93 % d'entre elles) et sont particulièrement attentives à la compétitivité coût de leurs fournisseurs. Seules 48 % d'entre elles positionnent le niveau d'attractivité de leur palette de produits et de services au-dessus de celle de la concurrence (le plus bas score des 5 segments) et seulement 62 % ont développé de nouveaux produits dans les dernières années (le plus bas score des 5 segments).

90 % d'entre elles consacrent moins de 3 % de leur chiffre d'affaires à la R&D et elles estiment investir autant que leurs concurrents dans la R&D.

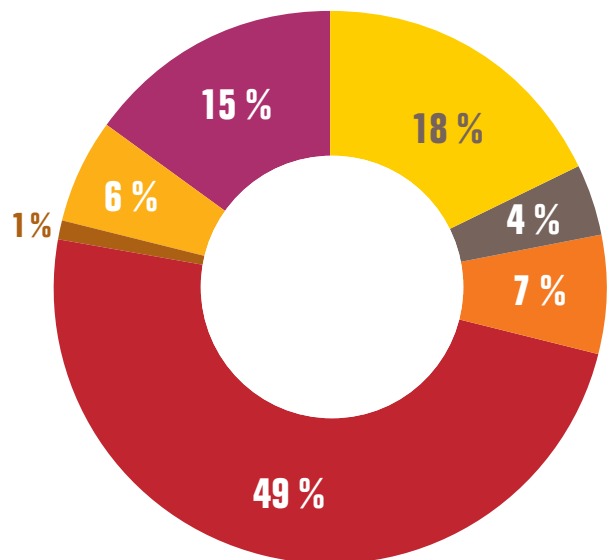
#### • SCORES DES ROUTINIÈRES À L'HEURE DU CHOIX SUR 12 DIMENSIONS CLÉS

EN %



Source : enquête ETI 2020 - Réalisation KOHLER C&C.

• **RÉPARTITION SECTORIELLE DES ETI DU SEGMENT**  
EN %



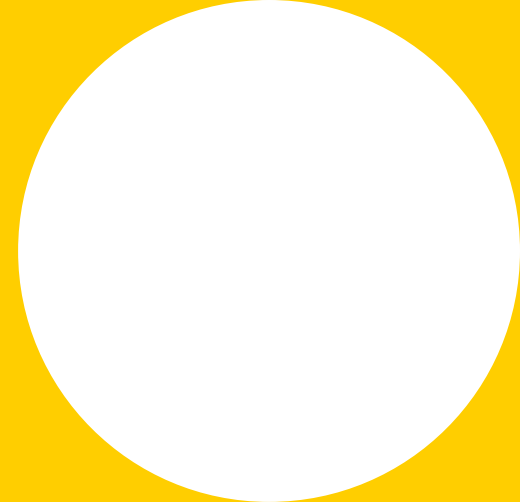
- Industrie manufacturière
- Construction
- Transports et entreposage
- Commerce, négoce, réparation de véhicules
- Santé humaine et action sociale
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- Autres

Source : base ETI 2020, réalisation KOHLER C&C.

Ces entreprises sont en retrait par rapport à l'ensemble des critères de performance mis en valeur sur les autres groupes. Cependant, si on analyse la volonté d'internationalisation, on peut trouver certaines Routinières à l'heure du choix affirmant leur volonté de se développer hors de France.



# 3. PREMIER ZOOM SUR LES CHAMPIONS ETI



## Les champions ETI : une première approche

Dans ce tour d'horizon des 5 types d'ETI, les Leaders mondialisés apparaissent comme des champions de l'internationalisation et les *Serial* innovantes comme des championnes de l'innovation.

Néanmoins, la typologie des ETI a été conçue de manière à différencier **5 chemins de croissance** sans décréter *a priori* que l'un d'entre eux est un segment regroupant les champions.

Il y aurait donc des champions dans chaque segment.

Être un champion français suppose d'abord d'être une entreprise à capitaux français et de partager quelques caractéristiques de base :

- une croissance du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années ;
- un maintien des marges ;
- un potentiel de croissance estimé du CA d'au moins 5 % par an.

Dans un second temps, des critères spécifiques à chaque segment ont été définis en fonction de leurs opportunités de développement.

Pour les Hexagonales optimistes, l'axe de développement prioritaire est l'internationalisation, alors que les Résistantes en sursaut vont plutôt privilégier l'innovation. Leaders mondialisés et *Serial* innovantes jouent sur les 2 tableaux quand les Routinières à l'heure du choix se concentrent sur l'internationalisation.

En filtrant sur cet axe de développement au sein de chaque segment, il est alors possible d'identifier les entreprises qui sont à la fois performantes, estiment disposer d'un potentiel de croissance et correspondent à un axe stratégique de développement privilégié.

Le tableau suivant montre les critères retenus pour définir **les champions et le nombre de champions potentiels identifiés au sein de chaque segment**.

Ce premier tri permet de dénombrer **93 champions** au sein des 5 segments parmi les 635 entreprises de l'échantillon. Près des deux tiers se trouvent parmi les Leaders mondialisés et les *Serial* innovantes. Les Routinières à l'heure du choix font apparaître 8 champions, ce qui n'est guère surprenant en regard du profil du segment.

### • IDENTIFICATION DES CHAMPIONS AU SEIN DE CHAQUE SEGMENT SUR BASE D'UN ÉCHANTILLON DE 635 ETI

Segment	Axe de développement prioritaire retenu par les champions	Nombre de champions	Part dans le segment
Hexagonales optimistes	internationalisation	17	13 %
Résistantes en sursaut	innovation	13	8 %
Leaders mondialisés	innovation internationalisation	29	25 %
<i>Serial</i> innovantes	internationalisation innovation	26	31 %
Routinières à l'heure du choix	internationalisation	8	5 %

Source : enquête ETI 2020 - Réalisation KOHLER C&C.

L'enseignement principal de ce travail de segmentation est que **15 % des ETI de l'échantillon peuvent être qualifiées de championnes** dans leur secteur : si ceci était extrapolé à toute la population ce serait un formidable indicateur d'espoir et de fierté !

# Comment les champions financent-ils leur croissance ?

Quels sont les modes de financement privilégiés par les champions au sein de chaque segment pour leurs projets ?

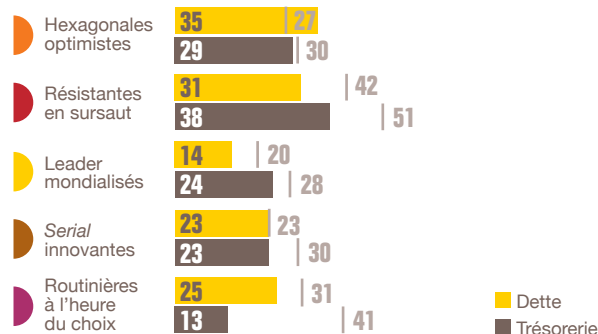
Et tout d'abord, quel est le poids de la contrainte financière pour ces champions ?

Le tableau suivant montre qu'à l'exception des Hexagonales optimistes, les champions sont moins contraints par la dette et leur trésorerie que le reste de leur segment. Les Hexagonales optimistes qui connaissent une croissance forte sur leur marché domestique ont proportionnellement mobilisé plus de ressources pour financer leur développement. Les champions parmi les Routinières à l'heure du choix constituent même la catégorie qui disposerait des réserves de trésorerie les plus importantes.

## • PART DES CHAMPIONS ETI DÉCLARANT QUE LEUR NIVEAU DE DETTE OU DE TRÉSORERIE REND DIFFICILE LE FINANCEMENT DE LEURS PROJETS DE CROISSANCE

EN %

(Les traits verticaux indiquent la part en % pour le total du segment)



Source : enquête ETI 2020 - Réalisation KOHLER C&C.

Si on laisse de côté l'autofinancement, pour se concentrer sur le financement par la dette et en fonds propres, les champions semblent se différencier du reste de leur segment : pour les Hexagonales optimistes, les 17 champions ont été 29 % à recourir aux fonds propres contre 17 % dans leur segment. Pour les 13 champions parmi les Résistantes en sursaut, elles sont 31 % à avoir recouru aux fonds propres contre 25 % dans leur segment et elles ne sont que 46 % à avoir privilégié la dette contre 62 % dans leur segment.

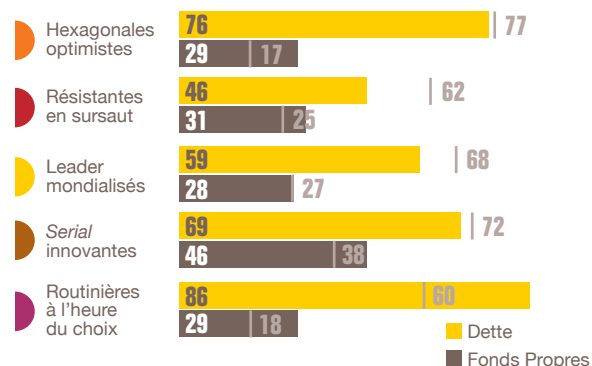
Les 29 champions Leaders mondialisés ne se différencient pas en termes de financement par les fonds propres ; en revanche, le niveau de leur autofinancement doit certainement leur permettre de moins recourir à la dette.

Les 26 champions au sein des *Serial* innovantes sont 8 % de plus que dans leur segment à avoir recouru aux fonds propres et les Routinières à l'heure du choix 11 % de plus.

## • FINANCEMENTS PASSÉS : RECOURS DES CHAMPIONS ETI À LA DETTE ET AUX FONDS PROPRES

EN %

(Les traits verticaux indiquent la part en % pour le total du segment)



Ce tableau montre donc que les champions des segments déclarent avoir proportionnellement eu plus recours aux fonds propres comme moyen privilégié pour le financement de leurs projets. Pour ces ETI, il semble que l'ouverture du capital soit un levier pour oser la croissance.

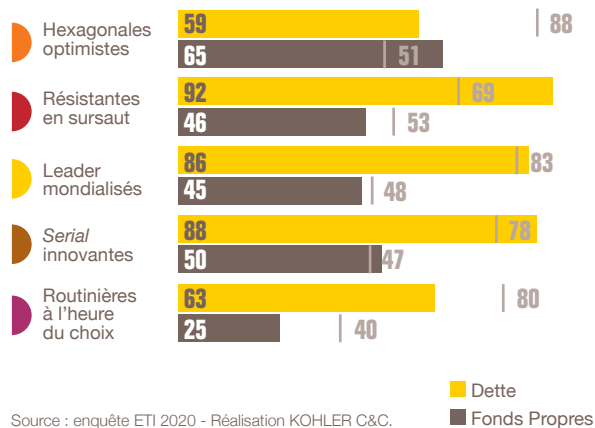
Pour ce qui est des **modes de financement envisagés dans le futur pour des projets de croissance**, les champions des Hexagonales optimistes et des *Serial* innovantes privilégieront davantage les fonds propres que la moyenne de leur segment. Les champions des Leaders mondialisés ont des financements prévisionnels en ligne avec les modes de financement passé. En revanche, les champions au sein des Résistantes en sursaut privilégieront plutôt l'endettement et ce, peut-être parce qu'ils pensent rencontrer des difficultés pour trouver des investisseurs ou buter sur des questions de valorisation au vu de leur situation.

En définitive, cette première approche des champions ETI a cherché à montrer qu'il s'agissait d'un ensemble qui peut être appréhendé dans sa diversité de profils stratégiques. **Il n'y a pas qu'un seul type de champions**, même si certains profils d'ETI sont plus enclins que d'autres à engendrer des champions.

#### • FINANCEMENTS FUTURS : RECOURS DES CHAMPIONS ETI À LA DETTE ET AUX FONDS PROPRES

EN %

(Les traits verticaux indiquent la part en % pour le total du segment)



Certes, les critères retenus ici ne constituent qu'une première phase d'étude qu'il conviendrait d'affiner. Mais s'il y a **93 champions parmi les 517 ETI sous contrôle français de notre échantillon**, alors une banale règle de 3 nous laisse imaginer que les champions ETI, définis sur la base des critères de cette étude devraient être environ **640 en France**. Il y a donc matière à être optimiste...

Enfin, sur les 635 ETI de notre échantillon, **399 soit 63 % du total ont déjà bénéficié d'un soutien en financement, innovation ou fonds propres de Bpifrance. Ce pourcentage est de 70 % chez les 93 champions identifiés par l'étude.**

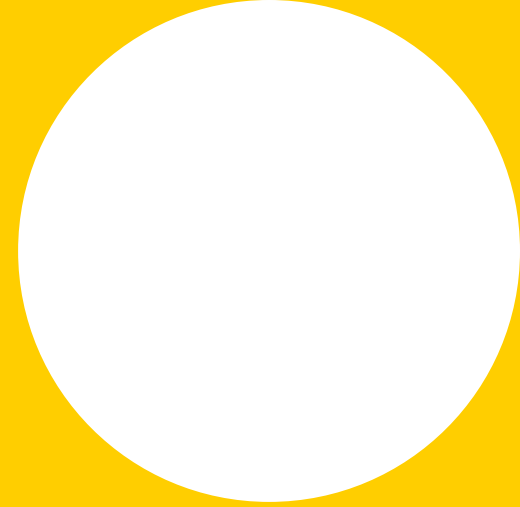
Cette première approche des trajectoires de croissance des ETI et des champions ETI n'a pas vocation à asséner des vérités définitives mais à ouvrir le débat sur les critères permettant de les caractériser et de les identifier par rapport à un contexte économique et stratégique donné.

Elle veut aussi souligner que les champions de notre économie ne sont pas seulement ces grands groupes très visibles, au cœur de l'actualité économique. Il y a des champions plus cachés, des champions ETI dont le lien avec le territoire national reste fort et dont le potentiel comme actif stratégique est important.

Ces ETI sont très hétérogènes mais cette analyse montre, en cherchant à s'abstraire d'un déterminisme par la taille ou par le secteur, qu'elles peuvent être regroupées en 5 types différenciés selon la manière dont leurs dirigeants appréhendent leur potentiel de croissance.

Chaque segment a ses champions, mais chaque segment recèle aussi des champions potentiels qui attendent pour se révéler que se mette en place l'alchimie singulière qui les fera monter sur le podium et dont la figure du dirigeant est certainement l'atout premier.

# 4. MÉTHODOLOGIE



Cette étude s'inscrit dans le projet ETI 2020 initié par **Bpifrance** et Kohler C&C et piloté par Jean-Yves Gilet, Directeur exécutif ETI et grandes entreprises **Bpifrance**.

Un Comité de pilotage créé en mai 2013 a supervisé les travaux. Il est composé de :

- Jean-Yves Gilet, Directeur exécutif ETI et grandes entreprises **Bpifrance**
- Pascal Lagarde, Directeur exécutif de la Stratégie, des Études et du Développement **Bpifrance**
- Philippe Mutricy, Directeur de l'Évaluation, des Études et de la Prospective **Bpifrance**
- Annie Geay, Directrice adjointe de l'Évaluation, des Études et de la Prospective **Bpifrance**
- Samia Belabed, Chargée de mission Stratégie ETI et grandes entreprises **Bpifrance**
- Dorothée Kohler et Jean-Daniel Weisz, Kohler Consulting & Coaching

Les auteurs remercient tout particulièrement Catherine Goulmot-Wandres et Frédérique Savel de l'équipe Évaluation, Études et Prospective de **Bpifrance** pour leur contribution à la constitution de la base de données ETI 2020.

Ils tiennent également à remercier Stéphane Boucharenc de Sociologiciels qui a réalisé les calculs d'analyse typologique.

Ce travail s'appuie sur de nombreuses sources documentaires récentes concernant les ETI (cf. bibliographie) et sur différentes manifestations et séminaires dédiés aux ETI organisés par le *think tank* La Fabrique de l'Industrie (la-fabrique.fr). Nous remercions tout particulièrement Louisa Toubal pour ses conseils avisés sur le questionnaire ETI 2020.

Nous souhaitons également adresser nos plus vifs remerciements aux dirigeants qui ont testé le questionnaire et nous ont amicalement challengés :

- Bruno Cercley, PDG du Groupe Rossignol
- Jacques Gombert, DAF du Groupe Gruau
- Frédéric Grimaud, Président du Directoire du Groupe Grimaud
- Hervé Rochet, CFO de Manitou Group

## Base de données ETI 2020

Préalablement à cette étude, une base de données des ETI en France a été constituée. Elle comprend plus de 4 000 ETI qui ont été identifiées à l'aide nombreuses sources :

- la base Diane, des extractions spécifiques réalisées par le Bureau van Dijk, et des enrichissements permis également par l'utilisation de la base Altares ;
- les Ateliers ETI 2020 organisés dans chaque région par la Direction ETI-GE avec les Directions régionales de **Bpifrance** ;
- des publications dédiées aux ETI et entreprises familiales dans la presse économique (Les Échos, Usine Nouvelle,...).

Les faits et opinions énoncés dans cette étude restent de l'entière responsabilité des auteurs et n'engagent aucunement la responsabilité de **Bpifrance**.



## Définition des ETI

Selon la loi de modernisation de l'économie de 2008 (décret 2008-1354 du 18 décembre), l'entreprise de taille intermédiaire (ETI) se définit comme suit.

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire est constituée des entreprises qui répondent à 2 conditions :

- elles n'appartiennent pas à la catégorie des PME, petites et moyennes entreprises qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ et un effectif inférieur à 250 personnes ;
- elles occupent moins de 5 000 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 1,5 Md€ ou un total de bilan n'excédant pas 2 Md€.

Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 M€ de chiffre d'affaires et plus de 43 M€ de total de bilan est considérée comme une ETI.

## Périmètre de l'étude

Le questionnaire a été envoyé à plus de 4 000 ETI sous format papier et sous format électronique.

Les ETI contrôlées par des groupes étrangers ont été incluses car :

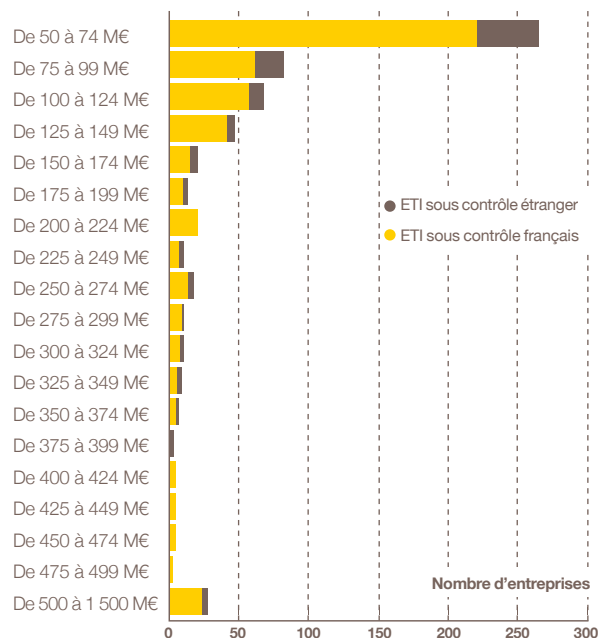
- elles représentent un quart des ETI sur le sol français ;
- elles sont plus industrielles, plus exportatrices que les ETI sous contrôle français d'où l'intérêt de les inclure comme *benchmark* ;
- ce sont des entreprises créées de toutes pièces pour servir le marché français ou comme plateforme vers d'autres marchés. Mais ce sont aussi des entreprises françaises qui ont été rachetées. Un *spin off* est toujours possible et c'est donc une cible pour **Bpifrance**.

Les secteurs des ETI définies comme Activités de sociétés de holdings (6420Z) et Activités des sièges sociaux (7010Z) ont été retraités pour faire apparaître le secteur d'activité dominant.

Le secteur agroalimentaire regroupe les codes APE suivants : 10.11Z à 10.13A, 10.20Z à 10.71A, 10.72Z à 11.07B.

La prépondérance des « petites » ETI se retrouve au sein de notre échantillon : près des deux tiers réalisent moins de 125 M€ de CA. Seules 17 % réalisent plus de 250 M€ de CA et 5 % plus de 500 M€.

### • RÉPARTITION DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES



## La méthode d'analyse de données



Les données issues du questionnaire ont été soumises à l'algorithme de l'analyse typologique canonique.


Cette méthode d'analyse de données a fait ses preuves dans les disciplines confrontées au traitement de grandes quantités de données, notamment qualitatives.

L'idée globale de la typologie est de construire des groupes d'entreprises les plus homogènes possible en interne et les plus différenciés possible entre eux.

Ces groupes sont élaborés à partir d'un très grand nombre de variables, ce qui évite une vision unidimensionnelle par le seul chiffre d'affaires, les effectifs ou le secteur.

L'enchaînement de différentes méthodes d'analyse dite « multivariée » (analyse canonique, classification/clustering, puis réaffectation par analyse discriminante) permet d'obtenir une répartition en groupes robustes, en exploitant au mieux l'information disponible et avec le maximum de fidélité par rapport à l'information contenue dans l'ensemble des données.


Pour représenter ces groupes, on utilise les méthodes factorielles, ce qui permet de faire figurer sur des axes synthétiques le positionnement relatif de ces groupes les uns par rapport aux autres.



## Méthode de redressement



L'échantillon a été redressé par régions et par grands secteurs d'activité pour être représentatif des ETI françaises. Le profil des entreprises étudiées était satisfaisant à part quelques déficits régionaux et sectoriels qui ont donné lieu à redressement. Le redressement n'a pas d'influence significative sur les conclusions.



# 5. BIBLIOGRAPHIE

- **APEC (2013)** : Panorama de l'emploi cadre dans les ETI, décembre
- **ASMEP-ETI, Institut Montaigne (2013)** : « Vive le long terme ! », rapport de l'Institut Montaigne, septembre
- **ASMEP-ETI, Trendeo (2014)** : « L'emploi et l'investissement des ETI dans la crise »
- **Banque de France (2011)** : « Les entreprises en France en 2010 : une situation en demi-teinte », Bulletin de la Banque de France, n° 186, 4<sup>e</sup> trimestre
- **Banque de France (2012)** : « Les ETI en France : quelles stratégies de croissance, d'investissement et de financement ? », Bulletin de la Banque de France, n° 190, 4<sup>e</sup> trimestre, p. 45-64
- **Banque de France (2012)** : « Les PME-ETI cotées en bourse : amélioration des performances et poursuite du désendettement », août
- **Berger Karine, Rabault Valérie (2013)** : « La France contre-attaque. Ces entreprises qui inventent le millénaire », Paris, Odile Jacob, 243 p.
- **Bethèze Jean-Paul, Saint-Étienne Christian. (2006)** : « Une stratégie PME pour la France », rapport du CAE, Paris, La Documentation française, 166 p.
- **Bpifrance-DGCIS (2013)** : Enquête annuelle ETI 2013
- **Bpifrance-DGCIS (2014)** : Enquête annuelle ETI 2014
- **Bpifrance (2014)** : PME 2013. Rapport sur l'évolution des PME, Paris, La Documentation française, 272 p.
- **Carroué Laurent (2013)** : « La France - Les mutations des systèmes productifs », Paris, Armand Colin, 235 p.
- **CCIP (2010)** : « Entreprises de taille Intermédiaire. Mode d'emploi pour retrouver la croissance », Paris La Documentation française, février, 232 p.
- **Coface (2013)** : « Les ETI françaises : pourquoi sont-elles si fragiles ? », Les Publications économiques de la Coface, Panorama, hiver 2012-2013, p. 4-8
- **Damette Félix, Scheibling Jacques (2011)** : « Le Territoire français ». Permanences et mutations, Paris, Hachette, 270 p.
- **Delanglade Sabine (2013)** : « Delta Dore ou les cinq leçons d'une ETI », Les Échos, 5 décembre
- **DGCIS (2010)** : « Les Entreprises de taille intermédiaire », Les Dossiers de la DGCIS, mai

- **Ducottet Elizabeth (2014)** : « Questions d'ETI aux Bernardins – Les ETI en Europe : les clés du succès », communication à l'événement annuel du collège des Bernardins le 26 mars
- **FSI, KOHLER Consulting & Coaching (2012)** : « Pour la croissance des ETI », Les Cahiers du FSI, n°4, juillet, 81 p.
- **Gallois Louis (2012)** : Pacte pour la compétitivité de l'industrie française, rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française, novembre, 74 p.
- **Gattaz Yvon (2010)** : « Les ETI, champions cachés de notre économie », Paris, François Bourin, 148 p.
- **Hecquet Vincent (2010)** : « Quatre nouvelles catégories d'entreprise - Une meilleure vision du tissu productif », INSEE Première n°1 321, novembre
- **Hecquet Vincent (2014)** : « Les entreprises de taille intermédiaire en France - Très orientées vers l'industrie », INSEE Focus, n° 5, avril 2014
- **Kim Chan, Mauborgne Renée (2010), Stratégie Océan bleu** : comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Londres, Pearson Education
- **Kohler Dorothée, Weisz Jean-Daniel (2012)** : Pour un nouveau regard sur le *Mittelstand*, rapport au FSI, Paris, La Documentation française, 129 p.
- **KPMG (2012)** : « Voyage au cœur des entreprises de taille intermédiaire ; une stratégie de conquêtes », 34 p.
- **KPMG, ASMEP-ETI, (2013)** : « Les ETI, leviers de la croissance en France », 30 p.
- **KPMG, ASMEP-ETI, Croissance Plus (2014)** : « Crise économique, prélèvements fiscaux et sociaux, quels arbitrages pour la pérennité des PME et des ETI ? », 21p.
- **Jullien François (2005)** : « Conférence sur l'efficacité », Paris, PUF, 92 p.
- **Les Échos (2014)** : Dossier spécial Entreprises familiales : « Le "family business" à l'épreuve de la transmission », 11 décembre, p. 31-35
- **Les Échos (2014)** : Dossier spécial Entreprises familiales : « L'ancrage régional : un atout pour les entreprises familiales », 18 mars, p. 31-35
- **Les Échos (2014)** : Dossier « Le succès des entreprises familiales » (<http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/servedistribution/dossier/entreprendre/index.php>)
- **Le Parisien (2014)** : « Les ETI, moteur de la croissance », 13 janvier, p. 2-3
- **L'Usine Nouvelle (2013)** : « ETI, les champions cachés de l'industrie », supplément au n° 3 352, 7 novembre
- **L'Usine Nouvelle (2014)** : « L'annuaire de l'industrie »
- **Ordre des experts-comptables (2012)** : Identifier et accompagner les entreprises à potentiel, février
- **Retailleau Bruno (2010)** : « Les Entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance », Paris, La Documentation française, 165 p.
- **Simon Hermann (2012)** : « Les champions cachés allemands : quels enseignements pour la France et les ETI françaises ? », communication au congrès annuel de l'ASMEP-ETI le 27 septembre
- **Simon Hermann, Guinchard Stéphan (2012)** : « Les Champions cachés du XXI<sup>e</sup> siècle », Paris, Economica, 334 p.
- **Stoffaës Christian (2008)** : « *Mittelstand* : notre chaînon manquant », mission du Secrétaire d'État aux Entreprises et au Commerce extérieur, 139 p.
- **Wirtschaftswoche (2013)** : « *Mittelstand* : Fantastische Sprünge », n°4, 21 janvier, p. 40-50

Ce livret a été conçu et réalisé par **Bpifrance**, avec la collaboration de KOHLER Consulting & Coaching.

En application de la loi du 11 mars 1957 (art.41) et du code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992, complétés par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur **Bpifrance**.

© **Bpifrance**, Paris, mai 2014



**Pour contacter Bpifrance de votre région**

—

**[bpifrance.fr](https://bpifrance.fr)**

**Bpifrance**

27-31, avenue du Général Leclerc  
94710 Maisons-Alfort Cedex  
Tél. : 01 41 79 80 00



Réf. : 6804.04

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie HENRY  
62170 Montreuil/Mer - RCS Boulogne/Mer 7775.63.1948  
Imprimé en France : mai 2014.

Ce document est imprimé avec des encres végétales  
sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres provenant  
de forêts gérées de manière durable et équitable  
par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

