

Les PME qui grandissent

Édition 2009 - 2010

Comment ces virtuoses de la croissance
se sont adaptées pour traverser la crise

KPMG



Édito

Il y a mille bonnes raisons, pour KPMG, de s'intéresser aux PME qui grandissent. La première, c'est évidemment leur importance cruciale pour l'économie nationale : leur capacité d'innovation, leur agilité, leur audace n'ont souvent rien à envier à celles des grandes entreprises mais, au surplus, leur croissance se traduit plus systématiquement par des créations d'emplois en France.

La seconde, c'est que, chez KPMG, nous connaissons bien les PME et, en particulier, celles qui génèrent une croissance forte. 20% des PME de plus de 50 salariés sont clientes de notre cabinet de même qu'un très grand nombre de groupes familiaux - ce qui fait de KPMG le leader français de ce secteur. C'est donc tout naturellement que, chaque année, nous publions une étude complète sur "Les PME qui grandissent" réalisée à partir d'une compilation patiente des très nombreuses données dont nous disposons, enrichie par des centaines d'entretiens réalisés auprès des dirigeants.

L'édition 2009, que vous avez entre les mains, fournit précisément au lecteur une troisième raison de s'intéresser de près à cette population. On y découvre en effet que, en plus des qualités qu'on leur connaissait, les "PME qui grandissent" (définies comme générant une croissance quatre fois supérieure à la moyenne) présentent la particularité d'être très résistantes aux retournements conjoncturels. Elles traversent mieux la crise que le reste de l'économie, voire en font un tremplin pour rebondir.

Leur secret ? Un dynamisme extraordinaire, évidemment – sinon, comment seraient-elles dans notre échantillon ? – mais aussi, et c'est l'enseignement de ce millésime, une adaptabilité hors du commun. Cette caractéristique, l'étude précédente l'avait déjà fait apparaître. Mais elle est spectaculairement confirmée par les données de 2009, année de crise.

Pour survivre, pour continuer à croître dans l'adversité, nos championnes ont adopté la stratégie du caméléon. Et cela leur réussit ! Elles constituent, à cet égard, un modèle digne d'être étudié. Et... imité.

Jacky Lintignat

Directeur Général
KPMG S.A.

Sommaire

1 La stratégie du caméléon	p. 4
2 La crise... et alors ?	p. 5
3 De véritables plans de crise	p. 9
4 Conclusion : un "business-model" tout-terrain	p. 16
5 Méthodologie	p. 17
6 KPMG en un regard	p. 19

1 La stratégie du caméléon

Elles sont 2 000. Deux mille PME ultraperformantes, sélectionnées (voir la méthodologie page 17) parmi les 20 000 qui, en France, réalisent un chiffre d'affaires entre 10 à 300 millions d'euros. PME indépendantes ou appartenant à de grands et moins grands groupes, elles forment un ensemble parfaitement représentatif,

tant géographiquement que du point de vue de leurs activités, du tissu industriel hexagonal qui compte, au total, près de trois millions de petites et moyennes entreprises œuvrant tous azimuts, de l'agroalimentaire à l'énergie en passant par l'automobile, les transports, l'immobilier, etc.

Une croissance quatre fois supérieure à la moyenne

Ce sont ces entreprises présentant la particularité de grandir plus vite que les autres, que KPMG - premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil* - a choisi d'analyser et de suivre depuis 2008 (sur la base des comptes 2007).

L'objectif est d'essayer de comprendre comment et pourquoi, d'une année sur l'autre, ces entreprises "leaders", sélectionnées pour leur capacité à grandir, parviennent à générer une croissance 4 fois supérieure à la moyenne des secteurs d'activités auxquels elles appartiennent. Un art de la performance jamais pris en défaut, même au plus fort de la tempête.



En 2009, KPMG a naturellement voulu savoir comment ces virtuoses de la croissance traversaient la crise, cette crise mondiale, à la fois économique et financière, la plus grave enregistrée depuis le début des années Trente.

Avec quelles armes ces dynamiques PME font-elles front et comment s'en sortent-elles ?

Le constat est assez saisissant : non seulement elles s'adaptent mais elles continuent à se développer.

La crise n'affecte en rien leurs ambitions, ni leur besoin apparemment quasi génétique d'assurer leur pérennité par le développement.

L'art de la performance : "savoir rebondir"

Dans un contexte de morosité c'est donc, paradoxalement, un authentique message d'espoir qui nous est délivré par ces PME modèles. Un message dont KPMG, de la manière la plus rigoureuse qui soit, se propose ici de décrypter les ingrédients. Avec pour résultat une sorte de "vademecum" du "savoir-rebondir".

Ce que montre, en effet, l'étude 2009, c'est que la principale qualité de ces adeptes de la croissance est de savoir s'adapter à toutes les situations.

En la caricaturant, on pourrait qualifier cette approche de "stratégie du caméléon". Tel le reptile qui change de couleur en fonction de son environnement pour, à la fois, se protéger et surprendre ses proies, les PME qui grandissent anticipent plus vite que leurs concurrents les modifications de leur milieu. Elles s'y adaptent quasi instantanément, au gré des opportunités qui se présentent.

Quels sont les ressorts cachés, les leviers de croissance de ces entreprises ultraperformantes ? Comment sont-elles gérées ? Au nom de quelles valeurs ?

Les réponses à ces questions sont apportées par l'étude quantitative de KPMG assortie de 200 entretiens qualitatifs avec les chefs d'entreprise concernés. Elles font apparaître, en pleine crise, une véritable "success story" à la française.

2 La crise... et alors ?

Ne croyons pas que ces champions de la croissance soient épargnés par les difficultés des temps. Il n'y a pas d'îlot de prospérité pour les protéger des turbulences économiques. Ils ressentent, eux aussi, les freins au développement liés au manque de visibilité des marchés, à l'attentisme des clients, au ralentissement de l'export... Plus de 40% des entreprises de notre échantillon de cham-

pions notent un "assez fort impact" sur leur chiffre d'affaires et 12% "un très fort impact" sur leurs ventes à l'export. Seulement 16% des PME étudiées ne sont pas ou peu touchées.

Il s'agit, en général, de celles actives sur des marchés émergents, des niches ou de celles pratiquant des offres "low-cost" ou de "discount".

La volonté de préserver une croissance rentable

En réalité, l'impact de la crise varie en fonction des secteurs d'activités. Globalement, les entreprises de sous-traitance industrielle, qui servent parfois d'amortisseurs à leurs donneurs d'ordres, sont les plus touchées, en particulier celles qui sont actives dans le domaine de l'automobile.

"Beaucoup de projets, constate un chef d'entreprise, sont repoussés du fait que les clients attendent on ne sait quoi". Baisse des volumes, baisse des prix, brusque chute des cours des métaux due à la réduction des importations chinoises, restrictions sur le crédit...

La crise en 2009 ne fait pas d'exception : au total 84% des dirigeants interrogés se disent affectés par la crise depuis la fin 2008, "avec un gros creux au premier trimestre 2009". Mais, là où les champions de la croissance font la différence, c'est qu'ils savent mieux que d'autres surmonter les obstacles.

Malgré les difficultés, on observe une volonté à tout crin de préserver une croissance rentable. Là réside sans doute le premier secret de la réussite de ces "croisés du développement". C'est d'abord la confiance - on pourrait presque parler de la foi - que ces leaders ont en leur destin... malgré les intempéries.

Des profits en hausse de 500% sur 7 ans

Dans la tourmente, la rentabilité des entreprises a été mise à rude épreuve. La violence du choc qui a frappé l'ensemble de l'économie mondiale à partir de l'automne 2008 a très vite affecté l'industrie, les transports et le commerce de gros avant de se propager aux autres secteurs.

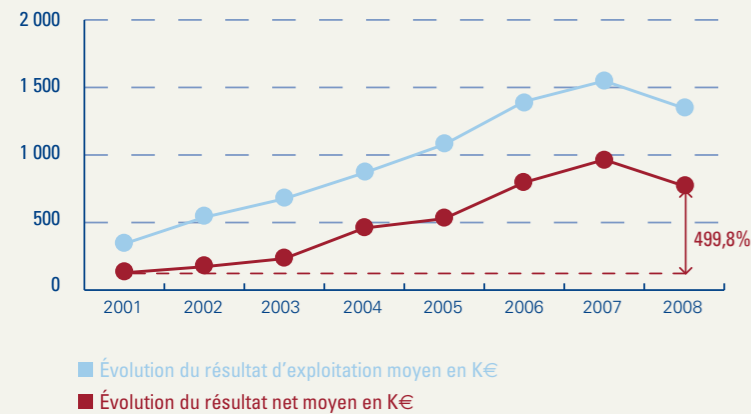
Les PME de l'échantillon sélectionné par KPMG ont su cependant limiter les dégâts. Certes leur résultat d'exploitation (REX) s'inscrit à la baisse : en 2008 il tombe de 1,548 million à 1,346 million d'euros.

Ce recul (3,6%) est toutefois nettement moindre que celui enregistré par les entreprises du CAC 40 dont le REX accuse un plongeon de 15,6%. Surtout le résultat net reste positif à 770 000 euros (2,8% du chiffre d'affaires), une performance qui réduit de manière significative l'écart avec les entreprises cotées au CAC 40 et au SBF 250.

Conclusion : la rentabilité des PME de croissance semble bien résister à la crise. Sur une période de 7 ans, de 2001 à 2008, le résultat net de ces PME performantes enregistre une hausse de près de cinq cents pour cent : une profitabilité

supérieure à la moyenne des PME françaises. *"Le contexte nous incite cependant à une grande vigilance. Notamment dans la gestion du poste clients",* tempère cependant un responsable financier.

Les PME qui grandissent restent rentables même si la crise impacte leur résultat...



Conséquence de la crise : en valeur absolue le résultat d'exploitation et le résultat net des PME de l'échantillon KPMG diminuent en 2008. Mais elles réussissent à préserver une rentabilité positive qui, sur 7 ans, affiche une croissance de près de 500%.

L'obsession de la croissance a payé

La crise n'a pas entamé pour autant la volonté de développement des PME qui grandissent. Durant la crise, elles continuent à grandir, y compris *"en profitant de l'essoufflement de la concurrence à*

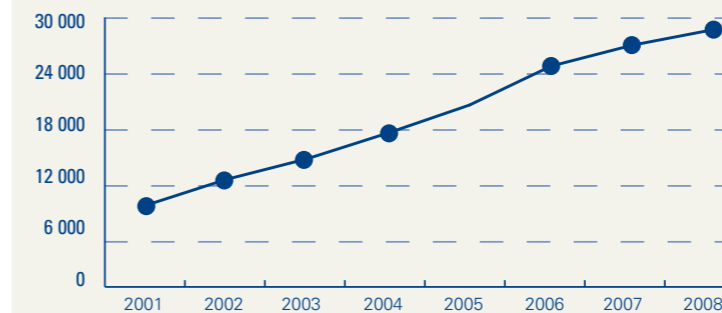
court de moyens et contrainte de délaisser certains clients", reconnaissent en substance plusieurs managers.

L'étude de KPMG met en évidence le dynamisme de ces entreprises. C'est même leur principale caractéristique puisque la croissance de leur chiffre d'affaires s'établit encore à 6,2% en 2008.

En dépit de la récession, il atteint plus de 29 millions d'euros, en progression de 191% depuis 2001 soit 5,5 fois la performance moyenne des entreprises du CAC 40 et 7 fois celle des sociétés du SBF 250 sur la même période !

... et elles poursuivent leur expansion

Évolution du chiffre d'affaires moyen en K€



Une croissance divisée par deux au cours des deux dernières années mais qui reste importante : 6,2% en 2008.

L'export stabilisé

Ainsi, nos virtuoses de la croissance sont-elles encore capables de dégager des profits, tout en arrachant de nouveaux marchés. En pleine crise, cela relève de l'exploit. Car à l'international d'importants marchés comme les États-Unis et l'Angleterre se sont littéralement effondrés. Il a donc fallu déployer des trésors d'imagination et de labeur pour en conquérir de nouveaux. En pareilles circonstances, le premier réflexe est bien sûr de se replier sur le marché domestique.

Les PME qui grandissent ne se sont pourtant pas contentées de cette stratégie. Elles ont courageusement redoublé

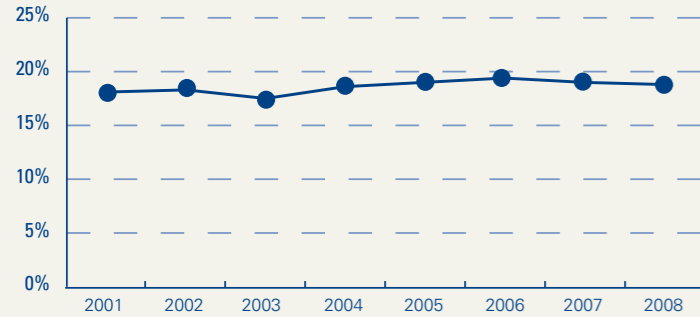
d'efforts à l'export pour tenter d'amortir le choc.

Et elles y parviennent puisque, grosso modo, leur chiffre d'affaires export reste stable autour de 19% de l'activité.

D'ailleurs, les entreprises les plus exportatrices sont également les plus optimistes quant aux perspectives de reprise pour 2010. *"Nous avons déjà enregistré des commandes pour 2010",* rapporte ce patron du secteur de l'énergie. *"Nouveaux projets, regroupements, croissances externes sont les signes avant-coureurs d'un redémarrage de l'économie",* se risque cet autre.

Pas question de lâcher prise à l'exportation

Évolution du ratio C.A. Export sur C.A. total



Malgré l'effondrement des marchés internationaux, les PME qui grandissent ont réussi à stabiliser leurs ventes à l'exportation autour de 19% du chiffre d'affaires total.

L'innovation : un choix intangible

À l'aune des sondages effectués se dégage nettement une **première règle de croissance** salutaire lorsque les vents deviennent contraires : **savoir identifier rapidement de nouvelles opportunités de développement.**

C'est ce à quoi les entreprises de croissance se sont d'abord attachées avec *"le souci de continuer à grandir à tout prix"*. Nous retrouvons ici le caractère dynamique et très réactif des dirigeants de notre tribu, déjà observé lors de la première étude réalisée par KPMG en 2008 et régulièrement confirmé depuis.

Face à la crise actuelle, où sont-ils allés puiser de nouvelles ressources ? D'abord sur le marché français qui représente le cœur de leur activité et sur lequel ils ont recherché toutes les occasions de diversifications. Diversifications des produits, diversifications de la clientèle. Les uns ont cherché à

profiter des crédits d'impôts accordés sur les dépenses pour économiser l'énergie pour *"concevoir de nouveaux produits faits pour la crise"* et booster ainsi leurs ventes.

Le contexte instauré par le Grenelle de l'environnement semble avoir inspiré les dirigeants et alimenté l'innovation : *"nous n'avons pas hésité à monter une cellule de recherche axée sur le développement durable avec 3 ingénieurs à temps plein"*, rapporte l'un d'eux. D'autres ont ouvert de nouveaux magasins. Certains, enfin, ont *"revu le positionnement" de leur gamme*, vers le haut ou le bas afin de se différencier ou d'élargir leur offre.

La technologie informatique et Internet est également appelée à la rescousse quand il s'agit *"d'améliorer les services et offrir une valeur ajoutée supplémentaire"*.

Acquisitions et internationalisation, on continue !

Et l'étranger ? Alors que les marchés des États-Unis et de l'Europe se sont mis à tourner au ralenti, les entreprises exportatrices ne sont pas restées les bras croisés à se morfondre. Elles se sont lancées aussitôt dans l'exploration de nouveaux horizons aux côtés du Canada, de l'Afrique du Nord ou de l'Asie, en créant des filiales et en ouvrant des bureaux de prospection.

Le plus étonnant, dans ce contexte incertain, reste la détermination inébranlable des entreprises qui grandissent à compenser le ralentissement de la croissance organique par des opérations de croissance externe. **Près de 60% des PME ultraperformantes interrogées étaient "en train de réaliser" une croissance externe ou s'"apprêtaient" à le faire.** Acquisitions, recours à la "joint-venture", créations de filiales ou de nouvelles divisions sont autant de solutions imaginées pour contrer la récession. Toujours avec la même idée de diversification des produits ou de la clientèle, voire les deux à la fois.

C'est que, dès le début de leur croissance, les entreprises qui grandissent ont su structurer leur organisation. Cela leur a permis de maintenir un niveau élevé de retour sur investissement. C'est ce qui leur permet aujourd'hui, en période de vaches maigres, de continuer à financer leur croissance. Saines et bien gérées, elles ne prennent en réalité que des risques calculés.

Un art qui ne doit rien au hasard. Les PME virtuoses de la croissance ont développé, au contraire, de véritables stratégies de crise.



3 De véritables plans de crise

La meilleure défense c'est l'attaque ! Encore faut-il savoir mesurer le potentiel destructeur des forces adverses. Face à la crise, **les PME qui grandissent ont su tenir compte des freins au développement** liés aux perturbations affectant les marchés et la finance. Une précaution

essentielle pour qui veut éviter les stratégies fatales, dégager le chemin de la sortie de crise et continuer ainsi à capitaliser sur la croissance.

Malgré l'incertitude...

Le premier réflexe des PME virtuoses de la croissance a donc été d'évaluer très vite l'impact des chambardements à tous les niveaux de leur gestion (ressources humaines, investissements, chiffre d'affaires, trésorerie). Résultat de l'exercice : on obtient une photographie pour le moins

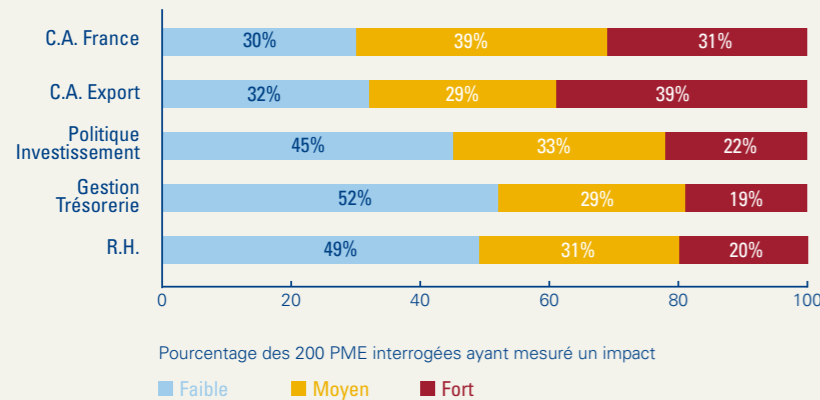
contrastée. Soit la détérioration de l'activité domestique a été faible ou nulle, soit, à l'inverse, elle a été majeure. On observe relativement peu de situations médianes. Les plus touchées enregistrent des baisses de chiffre d'affaires en France supérieures à 30%.

Outre le comportement déraisonnable de certains grands donneurs d'ordres qui, comme le note un dirigeant, "ont stoppé intégralement leurs commandes, nous contraignant à supporter la gestion d'importants stocks", l'autre explication de la dégradation réside souvent dans l'appartenance aux secteurs d'activités les plus sinistrés comme la sidérurgie, le transport ou le BTP.

Le manque de visibilité de la plupart des marchés ne facilite pas la tâche des gestionnaires.

32% des entreprises ont une "visibilité réduite", voire "très réduite". "Un handicap devenu énorme, d'après ce patron, pour qui la visibilité est tombée de 3 mois à 15 jours". D'autant que les banques n'assurent plus le risque sur les commandes et que des clients "mettent la clé sous la porte du jour au lendemain, sans prévenir".

L'impact de la crise



L'activité : c'est sur le chiffre d'affaires que les effets de la crise sont le plus durement ressentis.

Manque de visibilité : d'une manière générale nombre de responsables se plaignent de n'avoir aucune visibilité. Ni sur les marchés, ni sur leur propre clientèle. Face à cette situation, l'attentisme est parfois de mise en attendant d'y voir plus clair.

Gestion de la trésorerie : c'est le poste le moins fortement touché, même si les PME mentionnent souvent les assurances crédits comme un frein au développement.

L'accès au financement : les entreprises de l'échantillon KPMG n'ont pas eu vraiment de problème d'investissement car soit leurs banquiers leur font confiance, soit elles ont les moyens de s'autofinancer.

... les trésoreries sont épargnées et les investissements sauvegardés...

Ce tableau assez noir demande toutefois à être sérieusement nuancé. Tout n'est pas sombre, loin s'en faut. Car la même proportion d'entreprises (32%) estime, au contraire, "garder une bonne vision" du marché. Et plus de la moitié (53%) n'enregistre pas ou peu de problèmes

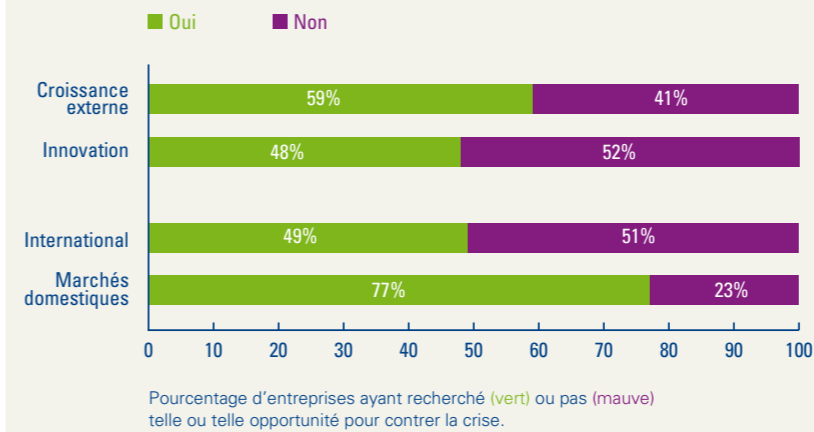
avec leurs fournisseurs. Mieux : alors que beaucoup d'entreprises ont gelé leurs investissements, chez les champions de la croissance, l'impact sur leurs politiques d'investissement est globalement qualifiée de "faible".

Quelque 60% d'entre eux se déclarent peu ou pas du tout concernés à cet égard. Soit parce que les investissements nécessaires ont été réalisés avant la période de turbulence, soit parce qu'ils sont autofinancés, soit encore parce que la confian-

ce des banquiers a été gagnée de longue date et qu'ils ne remettent pas en cause les stratégies de croissance déployées par ces as du pilotage industriel.

La course aux opportunités

Avez-vous identifié des opportunités de développement international pour continuer à grandir sur vos marchés ?



Les PME interrogées ont tout fait pour identifier de nouvelles opportunités de développement. Pour éviter une érosion de l'activité, ces entreprises ont misé sur plusieurs leviers : l'innovation, la croissance externe, la diversification, la recherche de marchés de niches rémunérateurs. À l'international, elles se sont tournées vers de nouveaux pays émergents.

La récession a eu un effet dévastateur sur les finances des entreprises françaises en général.

Au mois de juillet 2009, 26% des patrons de l'industrie manufacturière déclaraient rencontrer d'importants problèmes de trésorerie contre 14% seulement un an plus tôt. En revanche, au sein du panel des dirigeants des entreprises qui grandissent, KPMG ne constate que peu de tensions dans la gestion des trésoreries plutôt bien garnies. C'est le constat pour 52% des entreprises radiographiées. Certaines utilisent en partie ce volant de réserve "en attendant la reprise" alors que d'autres affirment qu'il a continué d'"augmenter

mécaniquement, par le jeu d'encaissements importants alors qu'en même temps on procédait à un déstockage des matières premières".

Seul bémol, la loi de Modernisation de l'Economie (LME) dont les bénéficiaires sont généralement jugés très mitigés et la mise en place trop complexe. Avec, bien sûr, des différences notables d'une filière à l'autre.

La crise, un levier pour creuser l'écart...

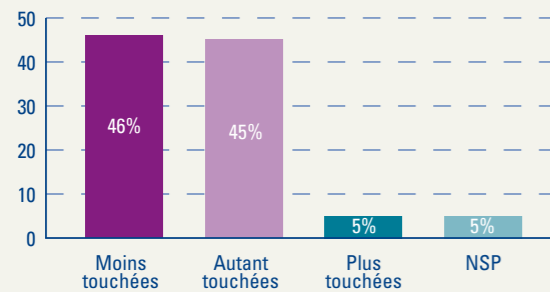
L'état des lieux incite chacun à la plus grande vigilance. Mais, chez nos virtuoses de la croissance, cette vigilance, comme nous l'avons déjà noté, se veut active.

Et même réactive. Un peu comme si les dirigeants des PME de croissance se servaient habilement de la crise comme d'un levier, de façon à faire profiter au maximum leur entreprise des atouts accumulés au fil du temps. De façon, aussi, à creuser encore l'écart avec la concurrence. Alors que l'on s'attendait

à quelque 20 000 défaillances au cours du quatrième trimestre 2009, près de la moitié (46%) de nos champions de la croissance s'estime moins touchée par la crise que ne l'est la concurrence.

Pour eux, tout se passe comme si les ressorts de la flexibilité interne permettaient désormais de surmonter les obstacles les plus ardues sans remise en cause du mode d'organisation.

Les PME qui grandissent s'adaptent mieux que les autres...



Près de la moitié des entreprises considérées se disent moins touchées par la crise que leurs concurrents. C'est souvent parce qu'elles ont un rôle de leader et bénéficient d'un effet de taille. Mais également parce qu'elles ont mieux su anticiper.

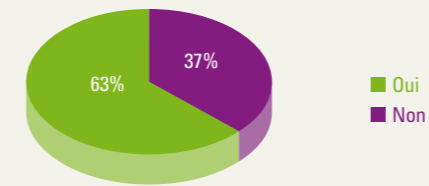
D'autres facteurs explicatifs, comme la diversification, la poursuite des investissements, l'anticipation ont déjà été soulignés. Il en est un autre fréquemment évoqué : la taille de l'entreprise.

Comme les champions de la croissance ont en moyenne une quinzaine d'années d'existence à leur actif et qu'ils ont presque toujours fait partie des plus performants dans leur domaine, ils en sont souvent les leaders ou - pour le moins -

participent au groupe de tête en termes de taille. Ce qui leur confère un sérieux avantage quant à la maîtrise du marché. Ils ont certes conscience que *"la concurrence s'est durcie à la faveur de la crise"*.

Mais l'optimisme reste souvent de mise : *"notre taille de leader nous confère peut-être un peu moins de souplesse, admet l'un d'eux, mais les plus petits sont plus sinistrés"*.

...et elles ont gardé le goût du risque



La crise ne change rien à ce chapitre : la prise de risques, plébiscitée à 63%, est toujours considérée comme le plus sûr moyen d'avancer, même si elle se fait plus prudente. En période de difficultés, c'est plutôt sur l'embauche et la formation de nouveaux talents qu'elle se concrétise.

Toutefois, la différence de nature fondamentale entre nos champions et les autres réside clairement dans la prise de risques. Rien que depuis septembre 2009, 63% des dirigeants (autant que l'an passé) ont pris des risques : à l'embauche pour le recrutement et la formation de talents, pour des opérations de croissance externe, pour essayer d'investir de nouveaux marchés y compris à l'export ou pour développer de nouveaux produits.

Mais cette prise de risques, du fait de la crise, reste prudente et sagement calculée. *"La limite est la pérennité de l'entreprise"*, résume un patron. *"Mais c'est la seule façon de continuer à avancer"*, précise un autre.

Le choix de l'endettement, l'appui des banques

Dans ces phases un peu délicates, les PME qui grandissent sont bien accompagnées par leurs banques locales qui, à certains égards, se battent pour financer les **"bons dossiers"**. C'est aussi parce que l'argent est moins cher pour elles que les PME performantes peuvent faire de la croissance rapide : production, expansion internationale, innovation, technologies... requièrent des investissements que les dirigeants assurent essentiellement par l'endettement. Leur ratio d'endettement par rapport aux capitaux propres (gearing)

est très élevé : il est constamment supérieur à 60% depuis 2006. Un niveau proche de celui des entreprises du CAC 40. Et personne n'envisage de réduire ce taux dans un proche avenir. Plus de la moitié compte le maintenir à peu près stable et 20% veulent même l'augmenter. Les entreprises avec les plus fortes croissances sont, en effet, celles qui présentent les taux de "gearing" les plus élevés. Même si la crise les conduit parfois à ralentir le rythme.

Une vision que la crise n'a pas entamée...

Derrière la méthode, derrière la gestion des paramètres économiques, le dénominateur commun à tous ces champions de la croissance, c'est le déterminisme des hommes qui tiennent la barre. Tous partagent un même élan vers l'avenir. Non pas parce qu'ils sont jeunes : la moyenne d'âge se situe autour de la cinquantaine. L'âge du capitaine n'est donc pas un facteur déterminant. En revanche, les leaders de ces entreprises à qui tout réussit, ont un même état d'esprit : ce sont des

visionnaires. Les actions à court terme ne les intéressent guère. Ils insèrent leur démarche dans une perspective de développement organisé et font preuve d'une capacité à *"voir autrement"*. De formations très hétérogènes, universitaires ou autodidactes, ils se définissent eux-mêmes comme *"des professionnels de la formation permanente"*. Saisir des opportunités, faire de la croissance, se développer, sont leurs leitmotivs. D'où, chez eux, ce goût du risque partagé et visiblement inoxydable.

◀ ... quitte à devoir réduire la voilure

Ce goût du risque qui les caractérise plus que tout, les patrons de PME qui grandissent y demeurent fidèles dans la crise. Quitte à réduire la voilure sur ce qui n'est pas essentiel pour l'entreprise. Objectif : concentrer les efforts sur ce qui est vital, c'est-à-dire le marché, la clientèle. Ainsi nos entreprises performantes ont-elles en grande majorité préféré plafonner les augmentations, parfois geler les embauches, stopper le recours à l'intérim en production, renégocier avec les prestataires des fournisseurs (prix, délais, conditions de paiement), plutôt que de renoncer à développer l'activité commerciale (baisse des prix, phoning, tracts, e-marketing ont continué à se développer).

Les profils de recrutement ont, eux aussi, été adaptés : *"nous embauchons moins de juniors, mais plutôt des profils ayant 3 à 5 ans d'expérience"*, explique un PDG. Le social ("management de solidarité") et la formation du personnel ont aussi été revus et adaptés. Le tout dans la plus grande transparence à l'égard des salariés comme des banquiers vers qui d'importantes actions de communication ont été déployées. Personne n'a été oublié, surtout pas les actionnaires eux aussi souvent mis à contribution pour les levées de fonds, les augmentations de capital, etc. Les PME qui grandissent restent tendues vers l'avenir et mobilisent tous leurs moyens et leurs partenaires vers cet objectif.

Leur analyse sera toujours aussi volontariste : ils prévoient de substantielles hausses de leur chiffre d'affaires pour les 3 prochaines années. Une entreprise sur 10 de notre échantillon s'oriente vers une baisse des effectifs. Mais 36% prévoient au contraire une hausse. Les investissements devraient encore augmenter dans 37% des cas,

suivis, par une hausse du ratio d'endettement. Globalement, 40% des champions manifestent toujours la même soif de croissance et misent sur un nouveau bond de leur rentabilité. *"Nous avons connu d'autres crises et nous savons qu'il faut savoir rebondir pour améliorer la rentabilité"*, conclut un dirigeant expérimenté.



Dans ce contexte de crise, quelles actions avez-vous menées vis-à-vis

Des banquiers	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence et communication en amont • États des lieux plus réguliers
Des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Plafonnement des augmentations • Chômage partiel • Communication et transparence • Formation "Management de la crise"
Des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et transparence • Aide pour trésorerie et financement
Des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Renégociation des prestations (prix délais, conditions de paiements-LME) • Analyse des risques de défaillance • Stratégie de partenariat
Des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'activité commerciale (phoning, tracts, mails...) • Recrutement de commerciaux • Recentrage sur les besoins clients

Tableau synthétique des réponses recueillies auprès des PME.

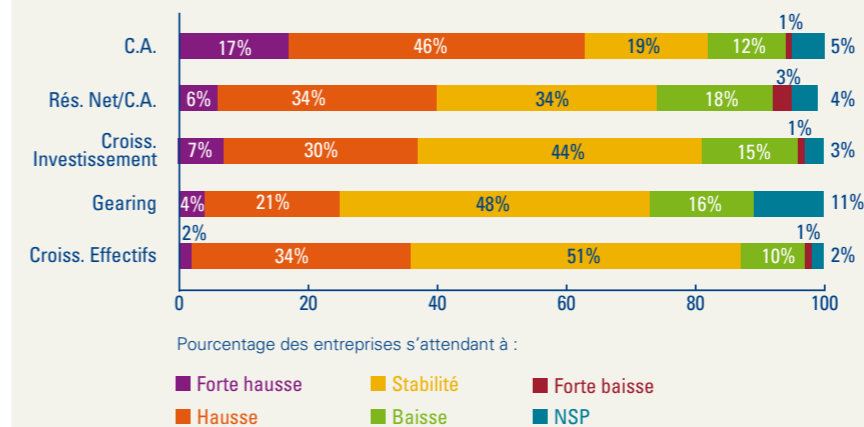
◀ Des horizons encore plus prometteurs

Les virtuoses de la croissance partagent une dernière qualité : ce sont de vrais optimistes. C'est-à-dire qu'ils regardent l'avenir sans chercher à l'embellir, mais avec une belle confiance en leur capacité à le maîtriser. *"Nous sommes prêts pour la sortie de crise, assure celui-là. Notre*

modèle économique a été revu, nous sommes focalisés sur le besoin du client... il n'y a plus de place pour le superflu". Pour la majorité de ces patrons, le choc économique ne se prolongera pas, c'est évident, au-delà de 2010.

La crise vue comme un tremplin

Prospective et ratios financiers : quelles évolutions envisagez-vous pour les trois prochaines années ?



Les PME gardent confiance en l'avenir. Elles sont une majorité (63%) à prévoir une hausse ou une forte hausse de leur chiffre d'affaires. De même, 40% d'entre elles s'attendent à une amélioration de leurs résultats.

4 Conclusion : un "business-model" tout-terrain

Dans une France plutôt frileuse où les défaillances n'ont jamais été aussi nombreuses, les "business models" particuliers des PME qui grandissent leur ont permis, avant la crise, de grandir plus vite que les autres.

Mais - et c'est la principale leçon de cette étude 2009 - ils leur servent aussi de passeport pour la sortie de crise, leur permettant de s'adapter.

Quitte à "rapetisser" intelligemment le cas échéant.

La reprise qui s'annonce ne les surprendra pas. Elle va au contraire renforcer ces vertus de la croissance mieux armés que les autres pour affronter la compétition quelle que soit la conjoncture. Ce sont eux qui devraient servir de locomotive économique au pays dans les prochains mois.

De leur réussite et de leur exemple dépend également l'avenir de milliers d'emplois et de salariés.

Les virtuoses de la croissance sont aussi, à ce titre, des entreprises citoyennes.



5 Méthodologie

Carte d'identité des PME qui grandissent

Les PME qui grandissent ont un chiffre d'affaires compris entre 10 et 300 millions d'euros et ont connu une croissance au minimum 4 fois supérieure à la croissance moyenne dans leur secteur d'activité depuis 2001.

Ces entreprises représentent aujourd'hui environ 10% des entreprises de l'économie française et sont les locomotives de la

création de richesse et d'emplois du pays. Au cours des dernières années, elles ont connu un rythme de développement remarquable, seize fois supérieur à celui de l'économie nationale, huit fois plus rapide que celui des grandes entreprises cotées du CAC 40.

Elles appartiennent à trois grandes catégories	Les PME indépendantes	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ Effectif inférieur à 250 personnes Total du bilan inférieur à 43 M€
	Les PME de petits groupes	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ 5 filiales maximum Effectifs cumulés inférieurs à 500 personnes
	Les PME de grands groupes	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires inférieur à 300 M€ Les PME qui grandissent sont relativement jeunes. En moyenne, elles ont 29 ans mais près de la moitié (46%) ont moins de quinze ans d'âge. Ce sont ces dernières qui sont les plus dynamiques et enregistrent les meilleures croissances

Tableau extrait du bulletin N° 165 de la Banque de France

Comment ont-elles été sélectionnées ?

La sélection des 2 000 virtuoses de la croissance repose à l'origine sur la base des 20 000 entreprises françaises qui réalisent de 10 à 300 millions d'euros de chiffre d'affaires. KPMG a ensuite extrait de cette base les quelque 2 000 entreprises parfaitement représentatives du tissu économique de la France - tant du point de vue de la répartition sur le territoire que par les différents secteurs d'activités - dont le taux de croissance dépasse 4 fois la croissance moyenne du secteur d'activité. KPMG a alors procédé à l'analyse statistique des bilans de cet échantillon

de 2 000 PME performantes avant d'en isoler 200 à partir desquels, ses consultants ont conduit 200 entretiens qualitatifs, extrêmement approfondis (de deux à trois heures avec chacun des dirigeants) afin de mieux comprendre leur état d'esprit, leurs priorités, leur stratégie et leur vision de l'avenir.

Cette année, l'étude a cherché à comprendre leur mode de fonctionnement face à la crise et les stratégies développées pour la surmonter.

... / ...

Portrait-robot des dirigeants ?

Les dirigeants des PME qui grandissent sont des gens d'expérience dont la moyenne d'âge tourne autour de la cinquantaine.

Leur formation est relativement hétérogène : 62,5% de Bac+4 et 13,5% d'auto-didactes.

Ils occupent leur poste depuis plus de neuf ans et plus de la moitié (54%) ont pris les rênes de l'entreprise à sa création. C'est la pertinence de leur modèle qui en a fait des leaders. Ils ont en commun de ne pas

se laisser enfermer dans des problématiques purement internes. Leur philosophie entrepreneuriale les incite à rechercher des opportunités toujours dans une perspective de développement à long terme. Pas seulement en fonction des retombées commerciales immédiates.

Même face à la crise, leur goût du risque calculé et leur détermination demeurent la principale explication de leur réussite. Ils sont dans une stratégie de conquête et sont confiants en leur destin et surtout en celui de leur entreprise.



6 KPMG en un regard

Premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil*, KPMG met à votre disposition un ensemble de compétences pluridisciplinaire. Grâce à l'appui de son réseau international, KPMG propose de vous accompagner dans 144 pays.

* Source : Profession comptable 2009

KPMG S.A. en France

- Nombre de villes : 194
- Effectif : 7 200
- Chiffre d'affaires consolidé : 790 millions d'euros

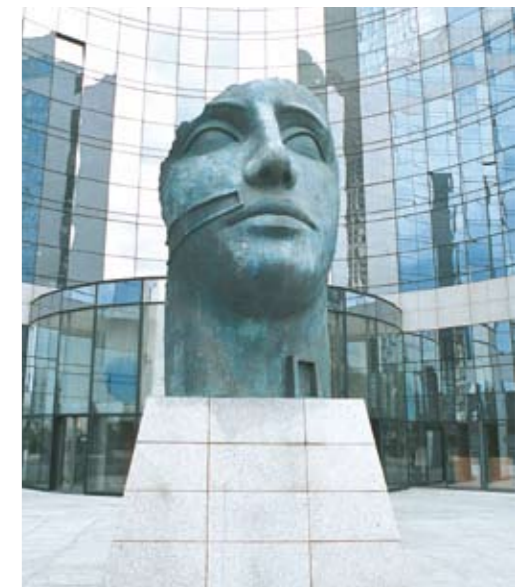
KPMG International

- Nombre de pays : 144
- Effectif : plus de 137 000
- Chiffre d'affaires : 22,7 milliards de dollars

KPMG compte plus de 70 000 clients en France parmi lesquels :

- 200 sociétés cotées ou faisant appel public à l'épargne
- 20% des PME de plus de 50 salariés
- 6 300 associations et entités du Secteur non marchand
- 47 000 petites entreprises et professions libérales
- 5 000 références dans les collectivités publiques

Chiffres au 30 septembre 2008



Contact

KPMG
Immeuble Le Palatin
3 cours du Triangle
92939 Paris La Défense Cedex
Tél. : +33 (0)1 55 68 86 66
Fax : +33 (0)1 55 68 86 60

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG International Cooperative est une coopérative de droit suisse. Les membres du réseau KPMG de cabinets indépendants sont adhérents de KPMG International. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2010 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes en France, membre du réseau KPMG de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une coopérative de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.

Référence : PLAQ-ÉTUDE-PME - Code : 1613
Réalisation : Direction Communication Corporate
POM/SET - Janvier 2010
Crédit photo : Gettyimages - Shutterstock