


# FREINS ET LEVIERS À LA CROISSANCE D'ENTREPRISE



L'ENQUÊTE  
SEPTEMBRE 2017

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>3</b>
<b>MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE</b> .....	<b>4</b>
<b>01. La structure du panel</b> .....	<b>5</b>
<b>02. Perception du dirigeant sur la croissance</b> .....	<b>13</b>
<b>03. Leviers et freins de croissance</b> .....	<b>17</b>
<b>04. Croissance et gouvernance d'entreprise</b> .....	<b>21</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>26</b>

# AVANT-PROPOS

Si nous n'avons aujourd'hui plus besoin de rappeler que pour « **créer des emplois, il faut créer des employeurs** », comme se plaisait à le dire le fondateur de Réseau Entreprendre André Mulliez, il est en revanche encore nécessaire d'expliquer que pour créer des entreprises pérennes et en croissance, **l'accompagnement entrepreneurial est essentiel.**

Notre conviction est qu'un chef d'entreprise entouré par ses pairs est **un chef d'entreprise qui a plus de chance de réussir.** Cette première enquête de l'Observatoire Réseau Entreprendre nous permet de valider cette hypothèse construite sur la base de nos 30 années d'actions sur le terrain. Grâce aux **1500 répondants**, des dirigeants de TPE-PME, nous renforçons nos connaissances des mécanismes de croissance -freins et leviers – et confortons ainsi notre croyance en l'accompagnement entrepreneurial vecteur de croissance et de valeur.

Gérard Leseur,  
Président de Réseau Entreprendre

# MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Cette première étude de l'Observatoire Réseau Entreprendre a été effectuée en septembre 2017 sur la base d'un questionnaire composé de 27 questions transmis par mail à 12 000 chefs d'entreprise (lauréats et membres en France) de Réseau Entreprendre.

Explication sémantique :

- Lauréat : chef d'entreprise accompagné par Réseau Entreprendre
- Membre : chef d'entreprise engagé et adhérent de Réseau Entreprendre, potentiellement accompagnateur de lauréat(s)
- Membre d'Avenir : ancien lauréat en préparation pour devenir membre de Réseau Entreprendre.

Par convention et pour faciliter la lecture, les chiffres présentés sont arrondis à l'unité près.

# LA STRUCTURE DU PANEL



**01.**

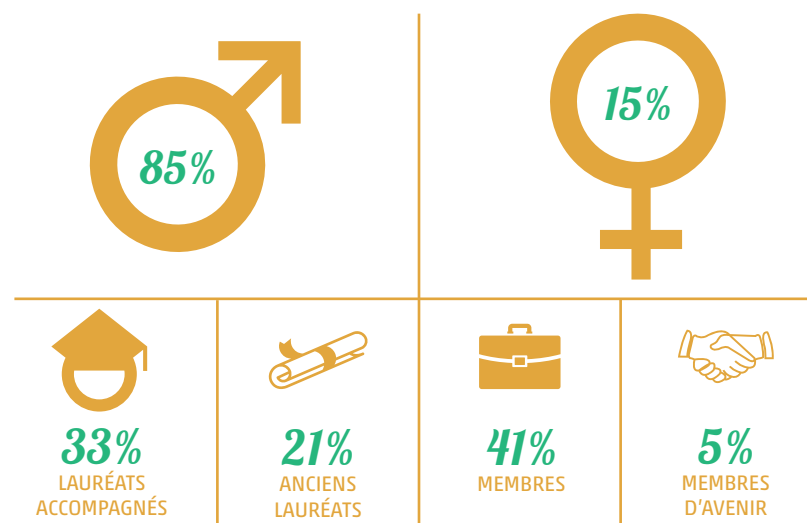
# PORTRAIT TYPE

## PORTRAIT TYPE DU RÉPONDANT :

un homme, créateur de son entreprise depuis moins de 5 ans, ayant un chiffre d'affaires de moins de 1,5 millions d'euros, en forte croissance.

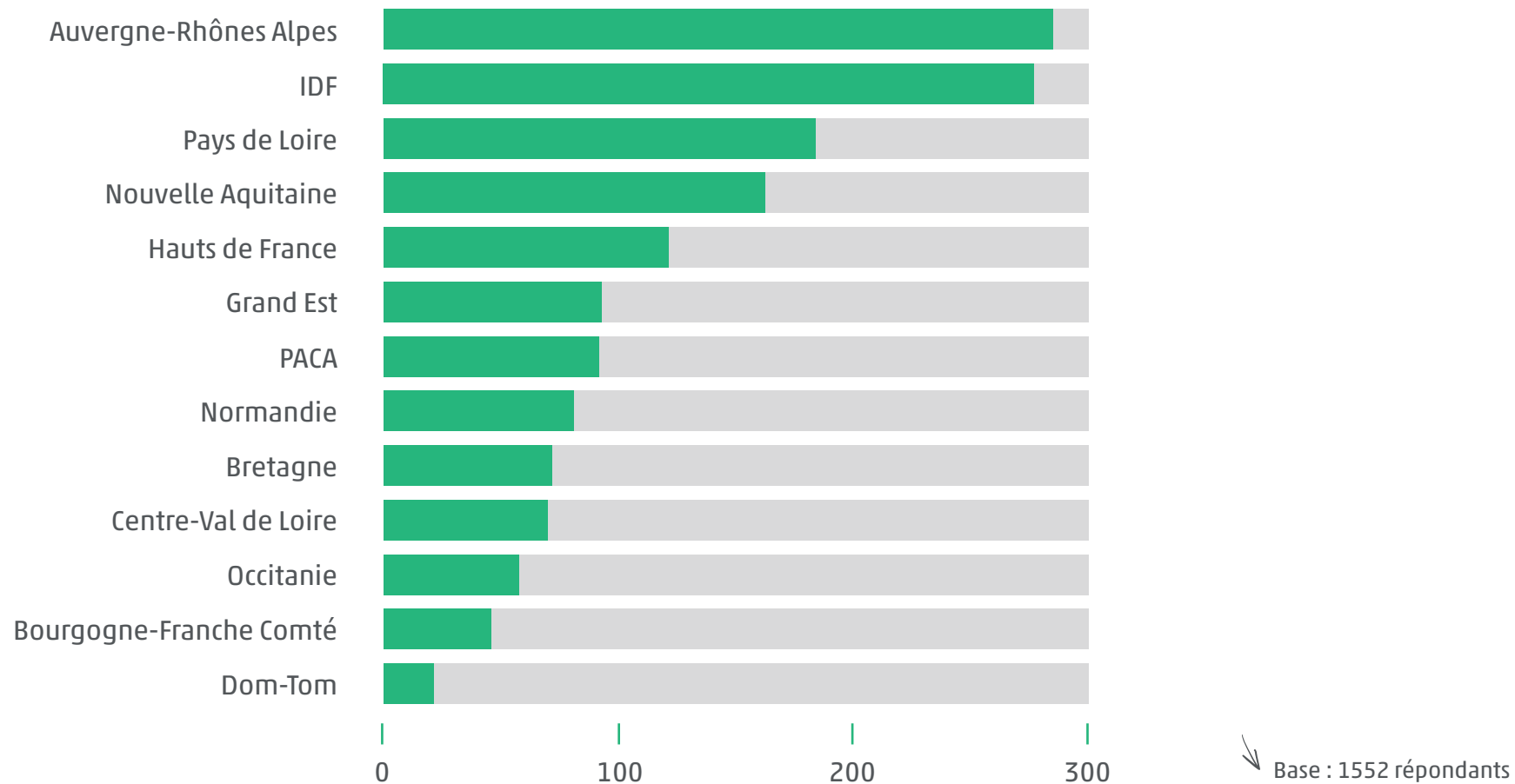


**1 552 dirigeants** ont répondu entièrement ou partiellement au questionnaire.

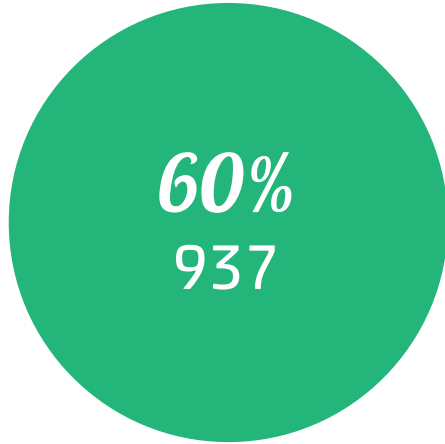


# RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

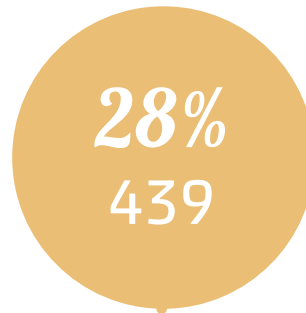
Les 49 associations de Réseau Entreprendre sont représentées dans le panel des répondants avec une forte représentation de la région **Auvergne Rhône-Alpes** et **IDF**.



# VENTILATION PAR NATURE DE PROJET



**CRÉATION  
D'ENTREPRISE**



**REPRISE  
D'ENTREPRISE**



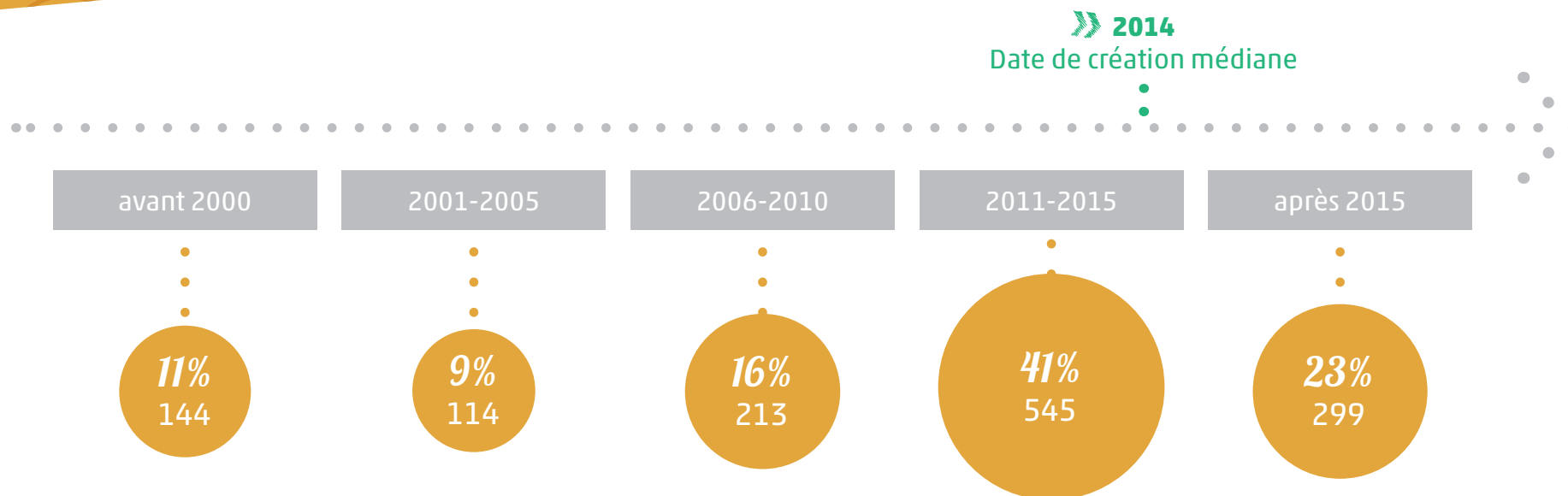
**NI CRÉÉ,  
NI REPRIS**

(dirigeant salariés,  
actionnaires ou non  
de l'entreprise)

↙ Base : 1552 répondants



# VENTILATION PAR DATE DE CRÉATION

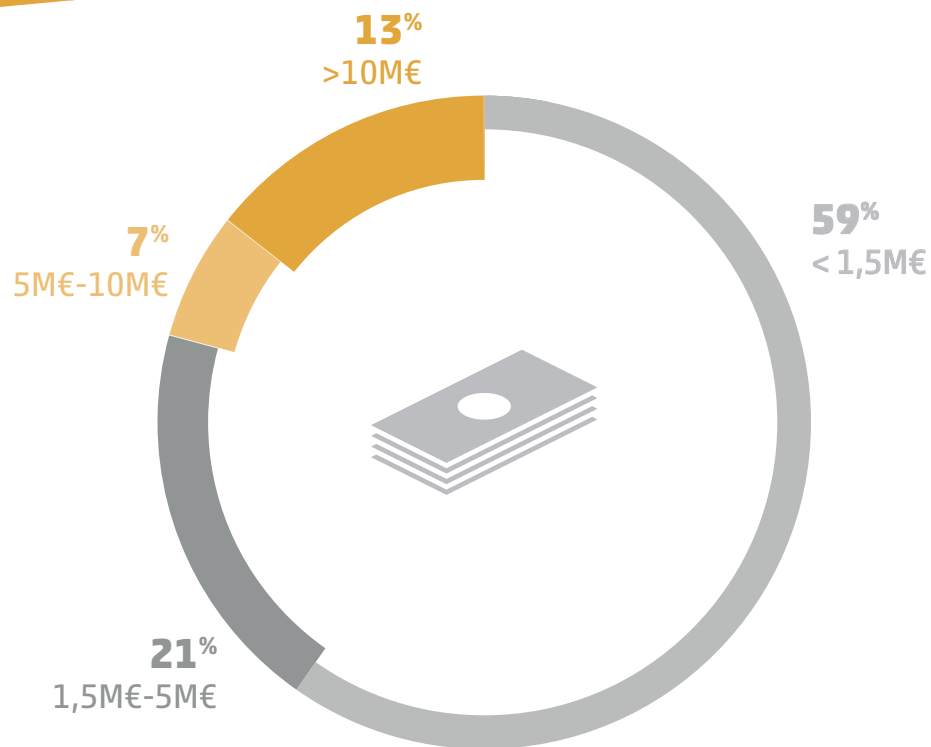


La date de création médiane des entreprises des répondants est **2014**.

64% des entreprises du panel ont été créées ou reprises après 2011 et ont donc au maximum 5 exercices révolus. **80% ont été créées ou reprises après 2006**, et ont donc au maximum **10 exercices révolus**.

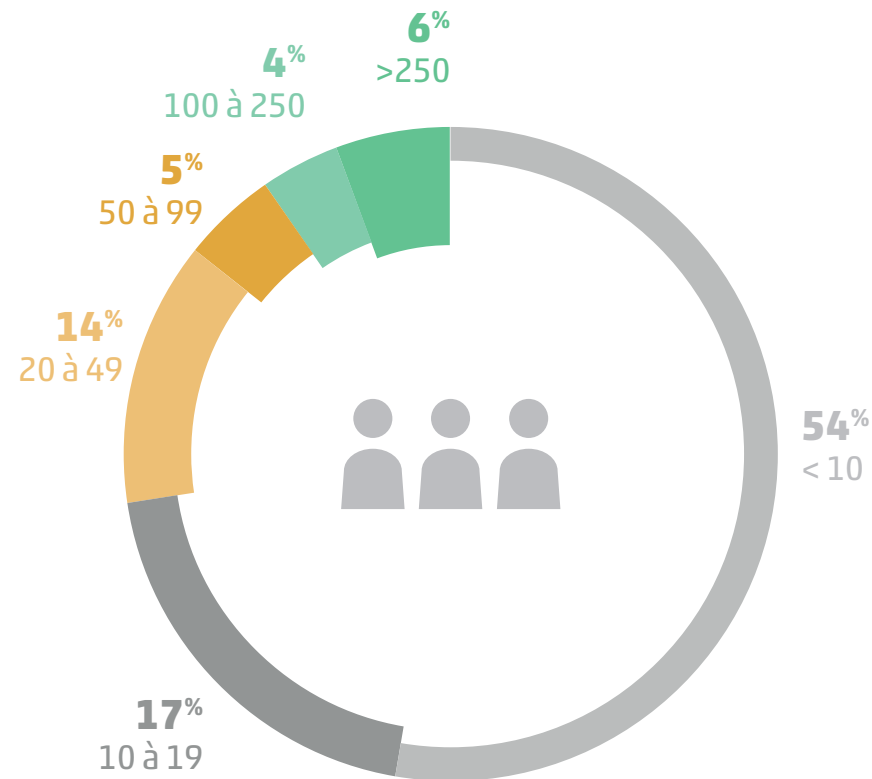
**Le panel d'entreprises considéré correspond donc à une population de jeunes entreprises.**

# VENTILATION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES ET EFFECTIFS



Base : 1437 répondants

## VENTILATION PAR TRANCHE DE CHIFFRE D'AFFAIRES

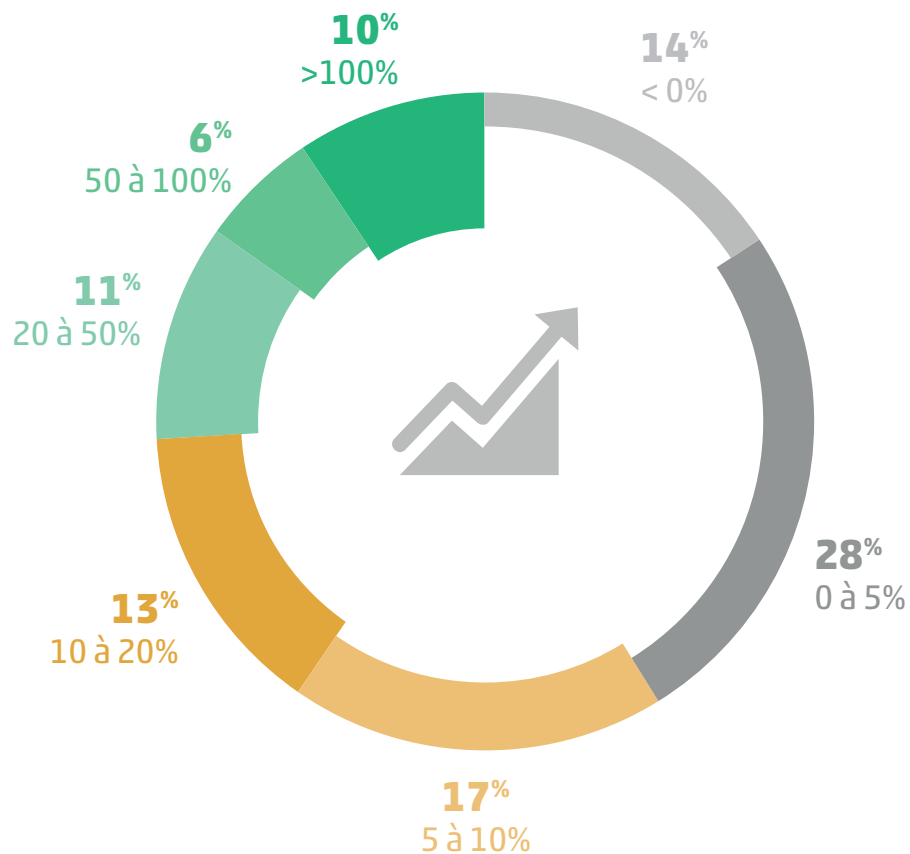


Base : 1445 répondants

## VENTILATION PAR EFFECTIFS

59% des entreprises ont un Chiffre d'Affaires inférieur à 1,5M€ : **ce sont à 79% des lauréats en cours d'accompagnement** ; les membres ont majoritairement un CA supérieur à 1,5 millions d'euros.

# VENTILATION PAR TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN SUR LES 3 DERNIÈRES ANNÉES



40% des entreprises ont un taux de croissance à 2 chiffres, c'est-à-dire **supérieur à 10%**. C'est le cas de 35% des membres et 45% des lauréats en cours d'accompagnement. Notons par ailleurs que 20% des lauréats déclarent avoir **doublé chaque année leur chiffre d'affaire** depuis la création.

↙ Base : 1427 répondants

# VENTILATION PAR DÉTENTION DE CAPITAL

88% des chefs d'entreprises de Réseau Entreprendre répondants sont seuls actionnaires ou actionnaires majoritaires de leur entreprise.

**Réseau Entreprendre est donc bien constitué de dirigeants propriétaires de la majorité des actions de leur entreprise.**



- 100% actionnaire(s)
- Actionnaire(s) majoritaire(s)
- Actionnaire(s) minoritaire(s)
- Je ne suis pas fondateur/repreneur

↙ Base : 1447 répondants

# PERCEPTION DU DIRIGEANT SUR LA CROISSANCE



02.

# RAPPORT PERSONNEL À LA CROISSANCE

Nous avons choisi de questionner **2 indicateurs de perception de la croissance** : la taille (volume de chiffre d'affaires ou effectif) et la vitesse de croissance.

## → COMMENT QUALIFIEZ-VOUS VOTRE RAPPORT PERSONNEL À LA CROISSANCE ?

Je ne vois pas de limite de taille (Chiffre d'affaires ou effectif) au-delà de laquelle il n'est plus nécessaire de faire croître mon entreprise.

42%

Je perçois une taille (Chiffre d'Affaires ou effectif) au-delà de laquelle nous aurons du mal à nous développer.

28%

Le volume de Chiffre d'Affaires ou l'effectif ne sont pas mes critères de réussite principaux.

30%

↙ Base : 1219 répondants

## → COMMENT QUALIFIEZ-VOUS VOTRE RAPPORT PERSONNEL À LA VITESSE DE CROISSANCE ?

J'ai le virus de la croissance : il n'y a pas de taux de croissance au-delà duquel il n'est pas envisageable d'aller.

25%

Je suis entrepreneur de croissance modérée : la croissance est importante mais il existe un taux de croissance au-delà duquel il est difficile d'aller sans mettre en risque l'entreprise.

52%

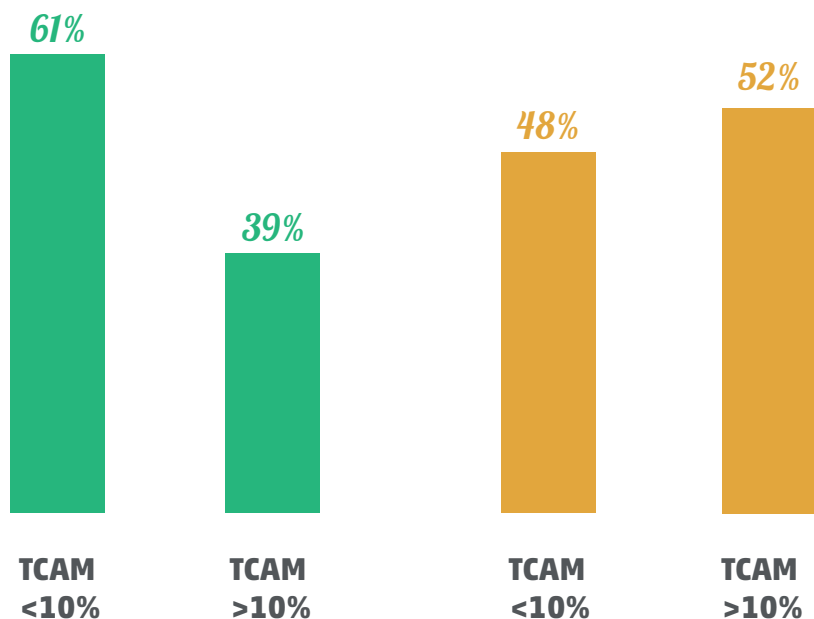
Je ne me qualifie pas comme un entrepreneur de croissance : le taux de croissance n'est pas un critère de réussite de mon entreprise.

23%

↙ Base : 1217 répondants

Nous constatons que 42% des chefs d'entreprise n'envisagent pas a priori de limite à la croissance. Concernant la vitesse de croissance, celle-ci n'a pas de limite pour 25% des chefs d'entreprise du panel. **Les dirigeants peuvent donc sembler de nature prudente pour une grande partie d'entre eux.** Il convient d'approfondir l'analyse et comprendre où peuvent se trouver les freins à cette perception.

# LIEN ENTRE PERCEPTION ET CROISSANCE EFFECTIVE



Je ne vois pas de limite de vitesse de croissance

Je perçois une limite de vitesse de croissance, ou la vitesse de croissance n'est pas un critère

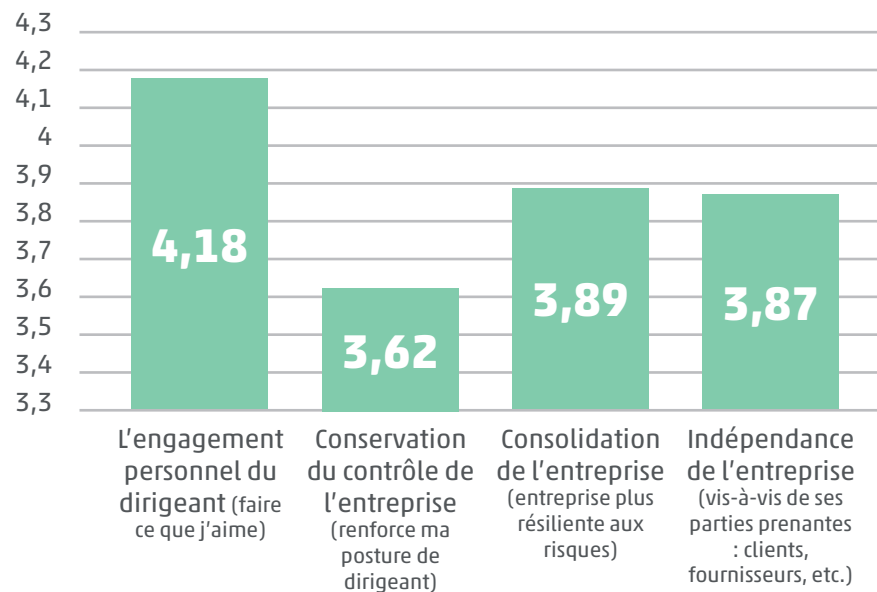
**Notre enquête démontre le lien entre l'envie de croissance du dirigeant et la croissance effective de l'entreprise.** Ce graphique nous indique clairement que les dirigeants en forte croissance (plus de 10% de Taux de Croissance Annuel Moyen) sont majoritairement des dirigeants qui se définissent comme « ayant virus de la croissance, ne se donnant pas de limite de taux de croissance » contrairement aux dirigeants qui connaissent une croissance plus faible et qui sont une majorité à penser qu'il y a une limite à la vitesse de croissance.

**Aussi évident que cela puisse paraître, se donner les moyens de réaliser une trajectoire de croissance nécessite de commencer par la visualiser, la désirer ! Nous ne le répéterons jamais assez : la croissance commence par le dirigeant. C'est avant tout lui qui incarne et insuffle l'esprit de croissance dans l'entreprise.**

# LIEN ENTRE PERCEPTION ET IMPACT DE LA CROISSANCE

Nous avons sondé ce que l'hypothèse d'une forte croissance représentait pour les dirigeants, selon 4 facteurs :

- Leur permettra-t-elle de faire plus ce qu'ils aiment, ou les éloignera-t-elle de ce qu'ils aiment faire ?
- Leur posture de dirigeant sera-t-elle renforcée ou mise en péril ?
- L'entreprise deviendra-t-elle plus résiliente ou sera-t-elle plus souvent en situation risque ?
- L'indépendance de l'entreprise sera-t-elle renforcée ou non ?



L'effet d'une croissance forte sur l'engagement personnel du dirigeant dans son entreprise (faire ce qu'il aime) apparaît largement positif. En revanche, une crainte sur la conservation du contrôle de l'entreprise (renforcer sa posture de dirigeant) apparaît aussi. Relativement aux 3 autres indicateurs, cette peur apparaît comme le frein le plus marqué.

**Le rôle de l'accompagnement de Réseau Entreprendre est justement de renforcer la confiance, en entourant le dirigeant, pour l'aider à rêver plus loin.**

↙ Base : 1208 répondants



# LEVIERS ET FREINS DE CROISSANCE



**03.**

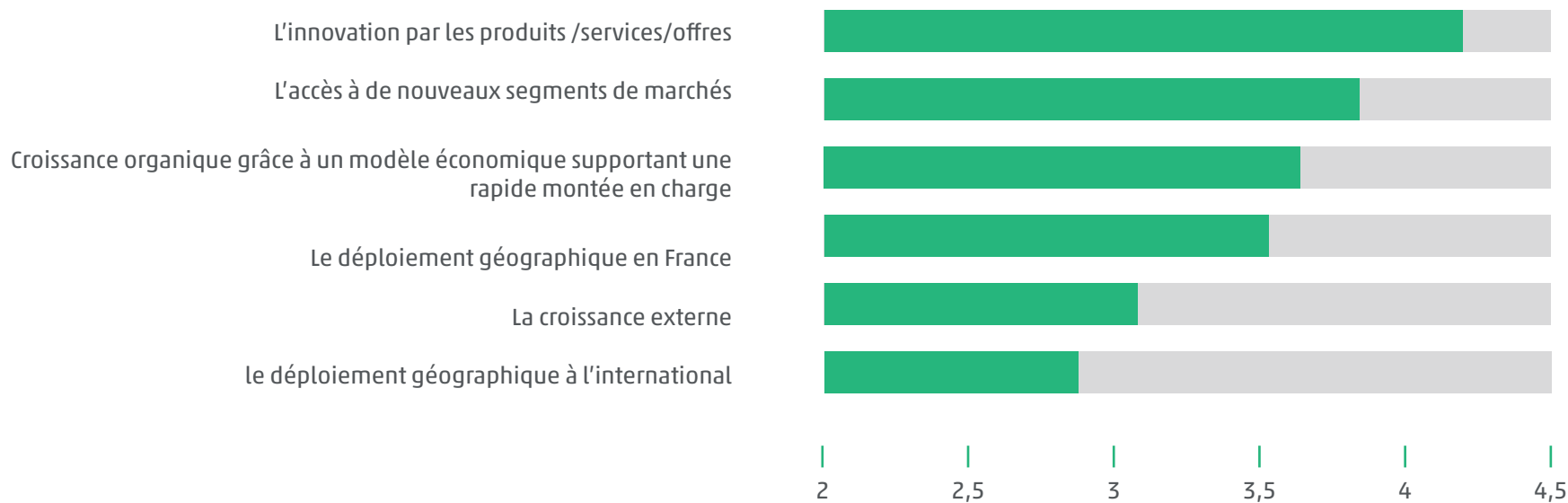
# NATURE DES PROJETS DE CROISSANCE ENVISAGÉS

Toutes entreprises confondues, voici, classés par ordre de priorité, les projets de croissance envisagés par les dirigeants pour les 3 à 5 prochaines années.



La croissance grâce à l'innovation par les produits ou services est clairement le premier levier de croissance identifié par les chefs d'entreprise. **81% des dirigeants considèrent que l'innovation sera très certainement ou probablement un des leviers de croissance dans les 3 à 5 prochaines années.**

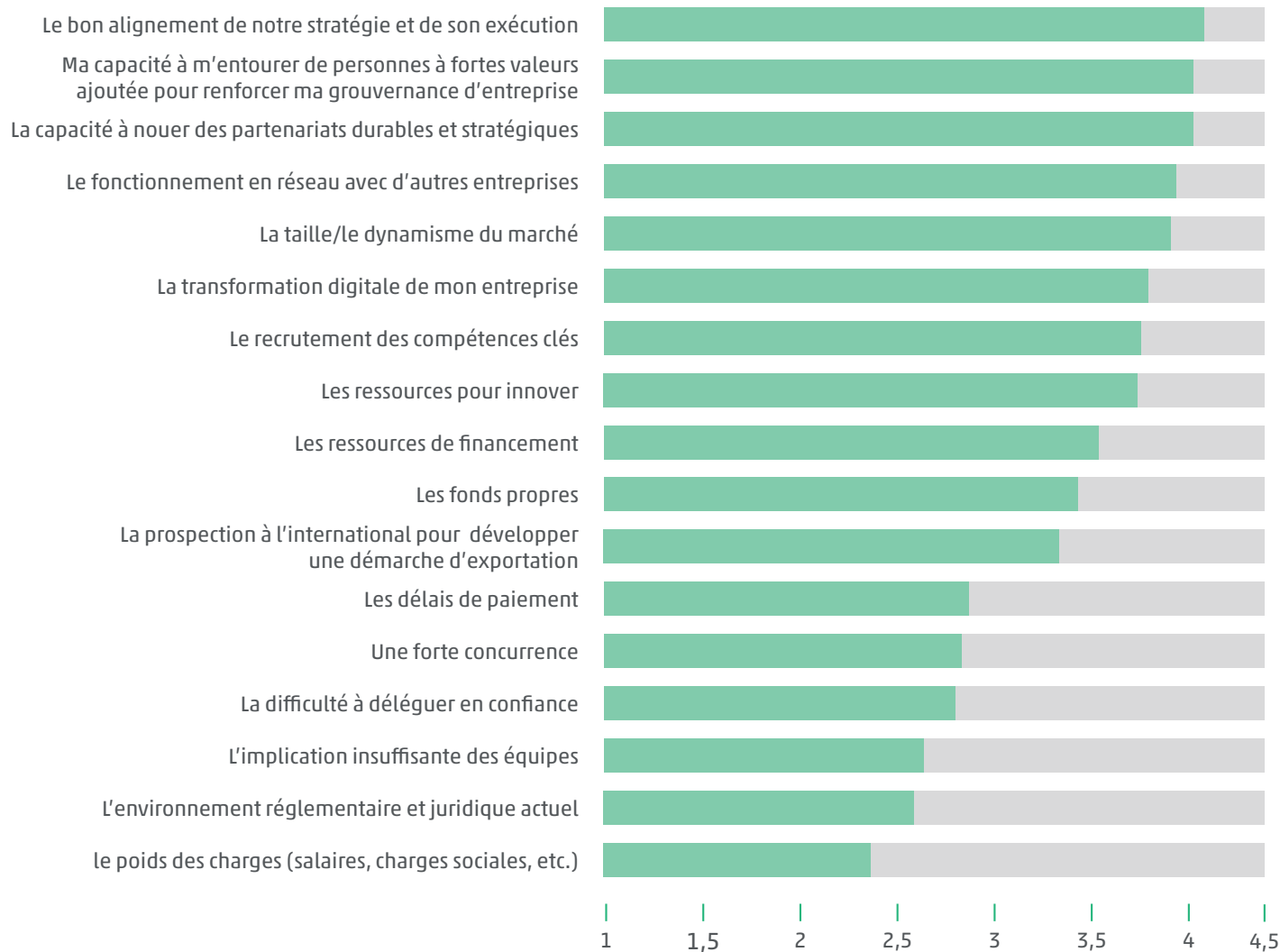
## → NATURE DE PROJETS DE CROISSANCE TRIÉS PAR ORDRE D'IMPORTANCE



↙ Base : 1020 répondants

# PRINCIPAUX LEVIERS ET FREINS DE CROISSANCE

## → LEVIERS OU FREINS ?



Nous avons demandé aux répondants de classer les items suivants sur une échelle de 1 à 5 (1 : frein important - 5 : levier important) nous permettant d'identifier s'ils les percevaient comme des freins ou leviers de croissance. Les moyennes obtenues nous permettent d'établir le classement ci-contre.

Base : 1157 répondants

# PRINCIPAUX LEVIERS ET FREINS DE CROISSANCE

Il ressort très nettement que le principal levier est la capacité d'alignement entre la stratégie et son exécution. Les entrepreneurs classent ensuite la capacité à s'entourer, à nouer des partenariats et à fonctionner en réseau comme des leviers forts de la croissance de l'entreprise. Ces trois réponses classées en haut de tableau montrent l'importance de l'entourage pour l'entrepreneur qui souhaite faire grandir son entreprise.



**L'accompagnement est une façon d'entourer le dirigeant ; chez Réseau Entreprendre c'est toute une communauté qui se mobilise pour accompagner un lauréat. Cela confirme donc la pertinence d'un accompagnement dans les phases de croissance.**

Les entrepreneurs classent en revanche du côté des freins à la fois des éléments liés à l'environnement (le poids des charges et l'environnement réglementaire et juridique notamment) mais aussi des enjeux RH (la difficulté de mobilisation de l'équipe et de capacité à déléguer).

# CROISSANCE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

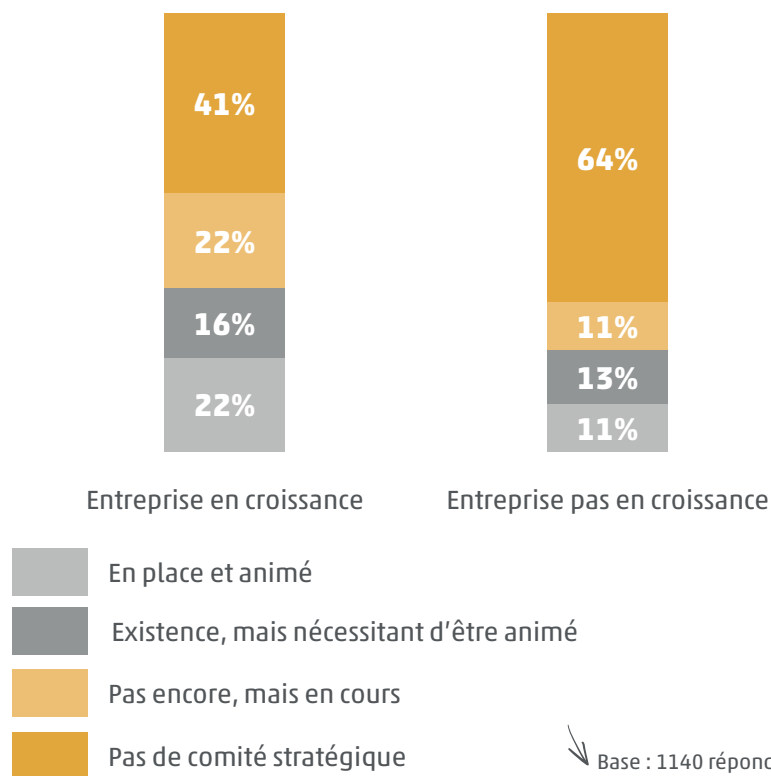


04.

# EXISTENCE D'UN COMITÉ STRATÉGIQUE ET SON IMPACT

En écho aux réponses présentes sur le besoin de s'entourer, nous allons approfondir la question de la gouvernance et des instances mises en place pour les animer.

## → EXISTENCE D'UN COMITÉ STRATÉGIQUE<sup>1</sup> EN FONCTION DE LA TYPOLOGIE DE L'ENTREPRISE



22% des dirigeants se déclarant en croissance ont mis en place et animent un Comité Stratégique. C'est seulement 11% pour les dirigeants ne se déclarant pas en croissance. A travers ces chiffres, il est difficile d'affirmer si l'existence d'un Comité Stratégique est catalyseur de croissance ou si la croissance a nécessité la mise en place d'une telle instance. La corrélation entre ces 2 indicateurs est toutefois suffisante pour montrer le lien entre croissance et capacité à s'entourer.

**Au cœur de l'accompagnement Réseau Entreprendre s'exprime une conviction : dès le premier jour, tout dirigeant devrait s'entourer d'un Comité Stratégique, même dans un formalisme très simple.**

Une majorité de dirigeants non entourés d'une instance les aidant dans la construction des décisions stratégiques orientant durablement l'entreprise, est un constat non satisfaisant. C'est la raison pour laquelle Réseau Entreprendre s'engage à promouvoir la culture du vis-à-vis, de la confrontation constructive, dès la création ou la reprise de l'entreprise.

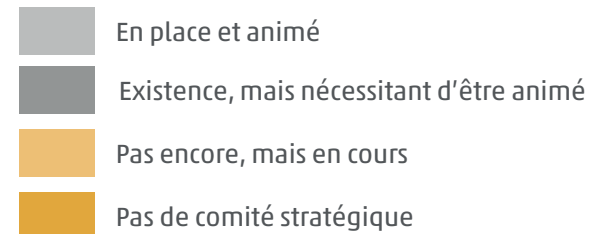
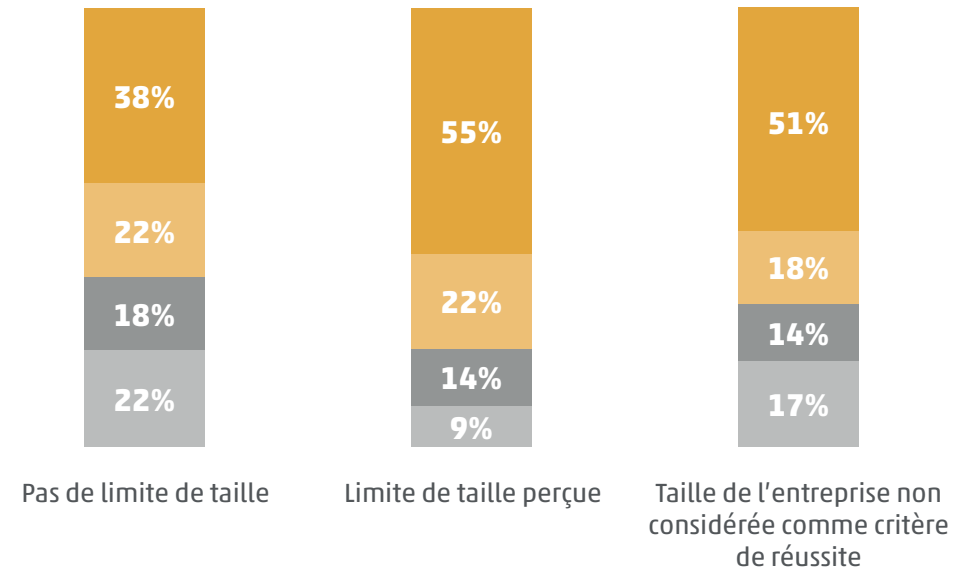
<sup>1</sup> Le Comité Stratégique est ici entendu comme une instance consultative (non décisionnaire) contribuant à aider le dirigeant dans sa réflexion stratégique.

# EXISTENCE D'UN COMITÉ STRATÉGIQUE ET SON IMPACT

## LIEN ENTRE PERCEPTIONS SUR LE POTENTIEL DE CROISSANCE ET EXISTENCE D'UN COMITÉ STRATÉGIQUE

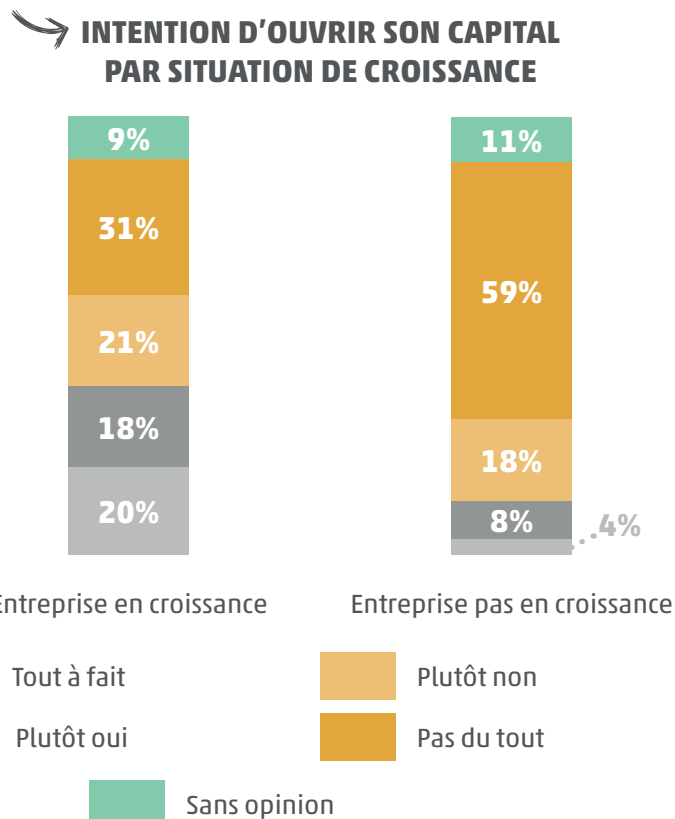
De manière très claire, le graphe ci-contre nous montre que les dirigeants ne percevant pas de limite de taille dans la croissance potentielle de leur entreprise s'entourent plus systématiquement d'un Comité Stratégique (23% contre 9% pour les dirigeants percevant une limite).

**La question de la qualité de l'entourage du dirigeant pour l'aider à dépasser les limites qu'il perçoit, les verrous psychologiques qu'il se donne, est à nouveau révélée ici.**



# INTENTION D'OUVRIR SON CAPITAL ET CROISSANCE

Observons maintenant l'appétence à faire entrer des investisseurs au capital de l'entreprise, parties prenantes qui modifieront sensiblement la gouvernance de l'entreprise et la manière dont les grandes orientations seront décidées.



Base : 1140 répondants

**Les entreprises en croissance affirment à 38% leur intention d'ouvrir leur capital.** C'est seulement 11% pour les entreprises qui ne vivent pas une situation de croissance. Ces chiffres présentent une grande logique. Nous pouvons nous interroger sur la part de (seulement) 38% des entreprises en croissance nécessitant d'ouvrir leur capital : nous savons en effet que le manque de fonds propres peut constituer un frein majeur à la croissance. La plupart des études montre que la faiblesse des capitaux propres est une cause du plafond de verre subi par les PME. Il est donc important de comprendre ce qui freine un dirigeant de croissance à engager une phase d'ouverture du capital pour accélérer la croissance. (Nous pondérons toutefois cette analyse par la typologie des projets de croissance, et convenons que toute croissance ne passe pas nécessairement pas l'ouverture du capital).

Pour finir, nous avons souhaité comprendre les représentations des dirigeants sur les rôles que jouent les actionnaires. Dans la figure ci-dessous, nous observons la moyenne pondérée accordée aux 4 rôles possibles des actionnaires, tous répondants confondus.

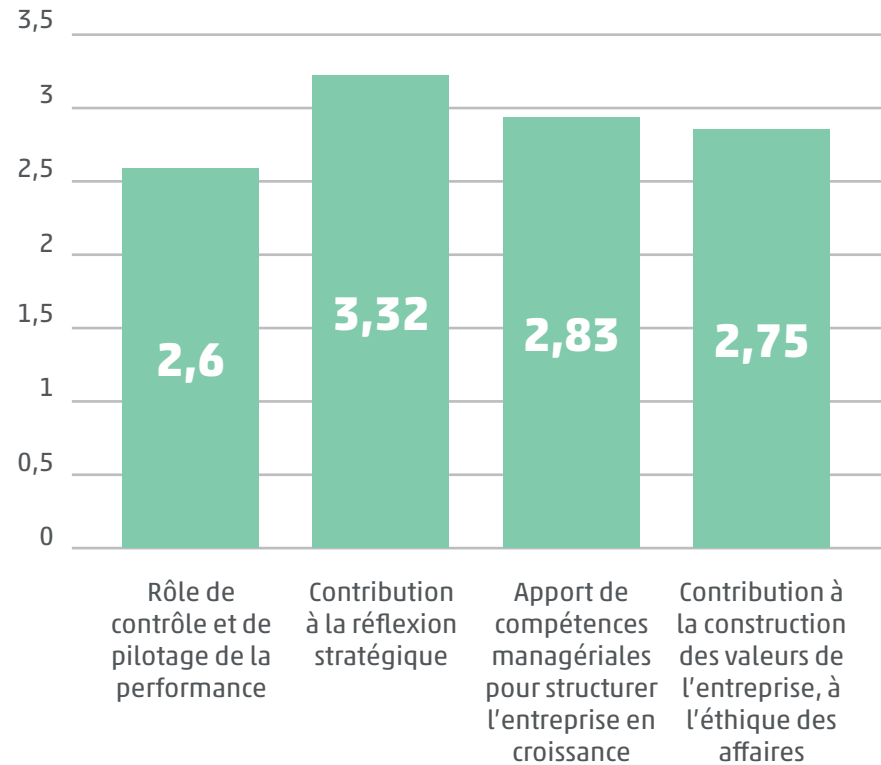
*(Pour chaque rôle : moyenne élevée = rôle fortement considéré / Moyenne basse = rôle faiblement considéré)*



# RÔLE DES ACTIONNAIRES

Sans surprise, le principal rôle accordé (ou souhaité) par les chefs d'entreprise de la part des investisseurs est celui de la contribution à la réflexion stratégique. A l'opposé, le rôle de contrôle de la performance est moins facilement accepté.

Chez Réseau Entreprendre, nous considérons que les 4 dimensions ne sont pas incompatibles, bien au contraire : une relation équilibrée et de confiance avec les actionnaires devrait inclure ces 4 dimensions pour garantir une croissance dans les meilleures conditions. Cette relation de qualité nécessite que les actionnaires et les entrepreneurs s'accordent sur l'équilibre de ces 4 rôles



■ Moyenne pondérée par rôle des actionnaires

↘ Base : 1208 répondants

# CONCLUSION

Grâce aux 1500 répondants de cette première enquête menée par l'Observatoire Réseau Entreprendre, nous progressons encore dans notre compréhension des leviers de croissance à renforcer pour assurer la croissance des entreprises.

S'il n'en fallait retenir qu'un, ce serait assurément que le dirigeant est, en lui-même, le principal facteur croissance de son entreprise. Notre enquête démontre que les entrepreneurs ayant une perception « décomplexée » de la croissance engendrent bien les taux de croissance effectivement les plus élevés. Aussi évident que cela puisse paraître, le postulat selon lequel il faut rêver la croissance pour qu'elle se réalise, est validé par cette enquête.

Face à cette capacité à rêver grand, les dirigeants nous ont révélé un frein les incitant à une certaine prudence : la crainte de la perte du contrôle de l'entreprise. Leur posture de dirigeant peut être mise à mal. Il est donc

essentiel d'aider le dirigeant à avoir confiance afin de ne se donner aucune limite dans son ambition. Pour cela s'entourer, comme c'est le cas avec l'accompagnement entrepreneurial, devient un facteur de croissance incontournable.

Bien que la capacité à s'entourer soit un levier incontournable, il ne semble pas le plus facile à activer : seuls 18% des chefs d'entreprises déclarent avoir mis en place un Comité Stratégique (instance consultative de réflexion partagée) qu'ils estiment véritablement animé. L'entourage du dirigeant et sa capacité à lui offrir un vis-à-vis, un vrai débat dans la construction des grandes décisions de l'entreprise, est une clé pour la croissance durable. Réseau Entreprendre accompagne les dirigeants dans la constitution et l'animation de ce vis-à-vis bienveillant et exigeant, désormais à tous les stades de maturité d'entreprise : création, développement et croissance avec ses programmes Start, Booster et Ambition.



*Réseau  
Entreprendre*

WWW.RESEAU-ENTREPRENDRE.ORG

