



VOYAGE AU CŒUR
DES ENTREPRISES DETAILLE
INTERMÉDIAIRE (ETI)

Une stratégie de conquêtes



EDITORIAL

par Jacky Lintignat, Directeur Général de KPMG



Il y a encore quatre ans, la notion d’Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) n’existait pas officiellement. Ce n’est qu’en août 2008 que la Loi de Modernisation de l’Économie a défini cette catégorie d’entreprises, dans le but de mieux la connaître et de la renforcer dans le tissu économique français.

Après avoir publié deux études sur les « PME qui grandissent », c’est tout naturellement que KPMG, qui accompagne un tiers des ETI, a souhaité apporter son éclairage sur ce monde, à la frontière entre celui des PME et celui des grands groupes.

Les enseignements des travaux que nous avons menés depuis plus d’un an sont très riches. Nous vous en proposons ici une synthèse, pour mieux appréhender la réalité de cette population d’entreprises ainsi que leurs facteurs de développement.

A travers ce voyage au cœur des Entreprises de Taille Intermédiaire, nous vous proposons de pénétrer dans un monde aux multiples réalités, parfois en recherche d’identité. Vous découvrirez des entreprises qui savent utiliser les leviers de développement des entreprises performantes, notamment l’innovation et l’international. Leurs dirigeants y jouent un rôle clé et instaurent des modes de management parfois radicalement différents. Mais pas seulement... Le recours à la croissance externe représente un véritable moteur de développement pour les ETI.

Ainsi, les ETI - souvent comparées à leurs consœurs européennes - sont au cœur de l’attention des pouvoirs publics. Si l’enjeu est d’en faire des locomotives économiques de la France, il faut alors qu’elles disposent d’un environnement stable et favorable à leur développement, que ce soit sur le plan fiscal, économique ou patrimonial. Des réflexions et travaux sont déjà en cours dans ce sens, nous pouvons nous en réjouir.

Bonne lecture.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette étude, en nous faisant part de leurs suggestions et en partageant leur savoir au sujet des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI).

En particulier, nous remercions les experts et acteurs de la vie économique qui ont accepté de participer au comité d’experts de cette étude afin d’en valider les différentes étapes :

- Frédéric Bedin – ***CroissancePlus, Le Public Système***
- Amélie Brossier – ***Fonds Stratégique d’Investissement (F.S.I.), Fonds de Consolidation et de Développement des Entreprises***
- Florence Depret – ***CroissancePlus***
- Marianne Faucheux – ***DGCIS (Direction Générale de la Compétitivité, de l’Industrie et des Services)***
- Jean-Pierre Guillon – ***MEDEF Lille-Métropole***
- Pascal Labet – ***CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises)***
- Pascal Lagarde – ***CDC Entreprises***
- Jean-Eudes du Mesnil du Buisson – ***CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises)***
- Bénédicte Michon – ***ASMEP-ETI (Syndicat des Entreprises de Taille Intermédiaire et Patrimoniales)***
- Yves Nachbaur – ***Banque de France***
- Claire Poimboeuf – ***Ubifrance***
- Guy Vals – ***OSEO***
- Caroline Weber – ***MiddleNext***

Un grand merci également aux dirigeants qui ont accepté de livrer leur expérience aux professionnels KPMG et qui ont eu la gentillesse de nous faire partager leur histoire, leurs projets et toujours leur passion.

SOMMAIRE

EDITORIAL REMERCIEMENTS	3
CHAPITRE 1 Les Entreprises de Taille Intermédiaire : un monde en devenir	6
CHAPITRE 2 La croissance externe au cœur du développement des ETI	12
A. La croissance externe : facteur clé du développement des ETI	13
B. L'international ou l'esprit de conquêtes des ETI	16
C. L'innovation : la force des ETI	19
CHAPITRE 3 Le capital humain, un enjeu stratégique pour le développement des ETI	22
CHAPITRE 4 Perspectives d'avenir	28
EN SAVOIR PLUS	32

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE KPMG

Après avoir exploré les spécificités des « PME qui grandissent » dans deux études successives en 2009 et 2010, c'est très logiquement que KPMG s'est penché sur la dynamique des ETI, ces PME... qui ont su grandir. Le cabinet intervient dans plus de 30 % des entreprises de cette catégorie. Grâce à un réseau à Paris et en régions avec une présence dans 217 villes, KPMG bénéficie d'une connaissance et d'un accès privilégié aux ETI.

Cette étude repose sur plusieurs phases de recherche et d'enquête réalisées par KPMG de janvier 2011 à février 2012 :

1. Une recherche documentaire approfondie

Cette phase s'appuie sur :

- Des publications et rapports récents sur les Entreprises de Taille Intermédiaire ;
- L'analyse des données à partir de l'élaboration d'une base complète (source : Diane 2000 à 2009).

2. Deux sondages quantitatifs

A la demande de KPMG, deux sondages ont été réalisés par OpinionWay en mars 2011 et février 2012 auprès d'un échantillon représentatif de 250 dirigeants. Les données ont été redressées selon la méthode des quotas (secteur, région et taille salariale des ETI).

3. La réalisation d'une centaine d'entretiens

Tout au long de 2011, les Associés de KPMG ont réalisé des entretiens d'une heure trente avec 111 dirigeants d'ETI sur toute la France.



CHAPITRE 1

Les Entreprises de Taille Intermédiaire : un monde en devenir

La notion d'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) est récente et purement administrative. C'est la Loi de Modernisation de l'Économie (LME) qui l'a introduite en 2008, sous l'impulsion de l'ASMEP-ETI, le syndicat des Entreprises de Taille Intermédiaire et Patrimoniales. Entre les PME et les grands groupes, les ETI constituent une classe d'entreprises encore méconnue mais essentielle au dynamisme de notre économie.

En effet, elles représentent 30 % de l'emploi salarié, 36 % du chiffre d'affaires à l'exportation et 38 % des investissements français globaux¹.

¹ Source : Banque de France, base FIBEN - Novembre 2011

1. Qui sont les ETI ?

La définition

A quels critères reconnaît-on une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) ? L'exercice n'est pas évident, tant les ETI ne constituent pas un groupe homogène. Pour les identifier, il faut se référer à la classification officielle. Ainsi, une entreprise comptant moins de 250 salariés appartient à la communauté des PME. Avec plus de 5 000 salariés, elle entre dans la catégorie des grandes entreprises. Les ETI, elles, se situent entre ces deux catégories : entre 250 et 5 000 salariés. Toutefois, le seul critère de l'effectif ne suffit pas.

Il faut également prendre en compte le chiffre d'affaires de l'entreprise, qui doit se situer entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros, et le total du bilan dont le niveau peut s'étagier de 43 millions à 2 milliards d'euros. Toute entreprise respectant au moins deux de ces trois critères (effectif, chiffre d'affaires, total du bilan) est considérée comme une ETI. Ainsi, avec moins de 250 salariés, une entreprise sera quand même classée dans la catégorie des ETI, pour peu que son chiffre d'affaires et que son bilan satisfassent à leurs exigences.

Une notion encore mal appréhendée

Selon les critères d'appartenance - assez complexes - retenus (voir encadré ci-dessous), les premières études officielles comptabilisaient 4 600 Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) en France en 2007. En réalité, si l'on fait abstraction des ETI implantées en France mais détenues par des groupes étrangers, la France ne compte que 3 371 ETI nationales.

Cette catégorie se heurte également à un problème d'identité. En effet, l'étude révèle que près de 40 % des patrons d'ETI ignorent qu'ils font partie de cette catégorie d'entreprises. De plus, 58 % des dirigeants des plus grosses ETI (de 1 000 à 4 999 salariés) n'ont pas le sentiment d'appartenir à ce monde¹.

Critères de définition des ETI selon la Loi de Modernisation de l'Économie

Chiffre d'affaires	Total du bilan	Effectif (nombre de salariés)			
		Moins de 10	10 à 249	250 à 4 999	5 000 et +
Moins de 2M €	Moins de 2M €	Micro-entreprises	Petites et moyennes entreprises (PME)	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	Grandes entreprises (GE)
2M € à 50M €	Moins de 2M €				
	Plus de 2M €				
50M € à 1,5G €	Moins de 2M €	Micro-entreprises			
	2M € à 43M €				
	Plus de 43M €				
Plus de 1,5G €	Moins de 2M €	Micro-entreprises			
	2M € à 43M €				
	43M € à 2G €				
	Plus de 2G €				

G : milliards - M : millions

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

Les Entreprises de Taille Intermédiaire : un monde en devenir

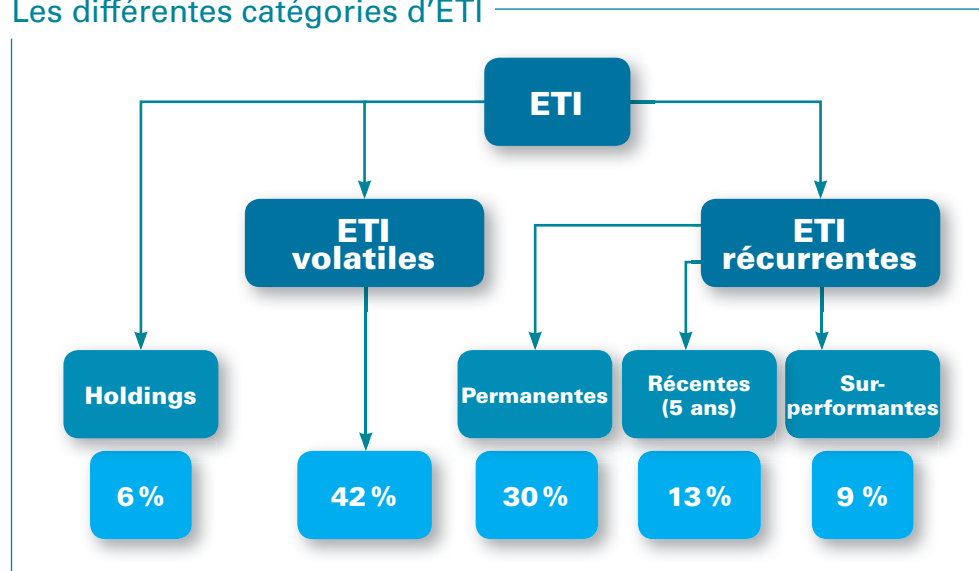


Une catégorie très hétérogène

Sur le critère du dynamisme et de la longévité sur la période 2000 à 2009, KPMG a identifié deux grandes catégories d'ETI :

- **Les ETI volatiles** (plus de 1 400) sont celles qui ont « navigué » (au moins deux fois sur la période) entre les statuts de PME et d'ETI, et celles, beaucoup plus rares, qui ont quitté la catégorie pour sortir « par le haut » et devenir de grands groupes, comme par exemple Gecina, Delpierre, Novatech, ITS Group, Euralis, Orpea...
- **Les ETI récurrentes**, un peu plus de la moitié des ETI, se divisent elles-mêmes en trois sous-ensembles (voir ci-dessous) selon leurs performances et leur stabilité :
 - Une majorité d'ETI permanentes (plus de 1 000) qui se maintiennent dans la catégorie sur le long terme ;
 - 450 ETI récentes, qui ont fraîchement rejoint la catégorie (depuis 2005) et ne l'ont plus quittée ;
 - 315 ETI « surperformantes », moins nombreuses mais qui affichent les meilleurs résultats du groupe et tendent à rejoindre sa frontière supérieure.

Les différentes catégories d'ETI

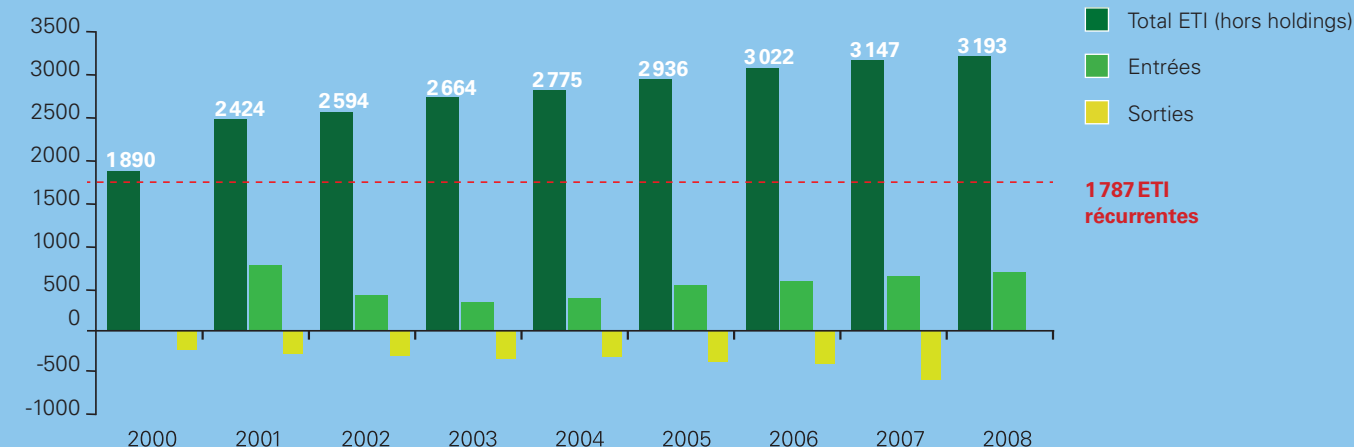


2. Les ETI dans l'économie : des frontières mouvantes

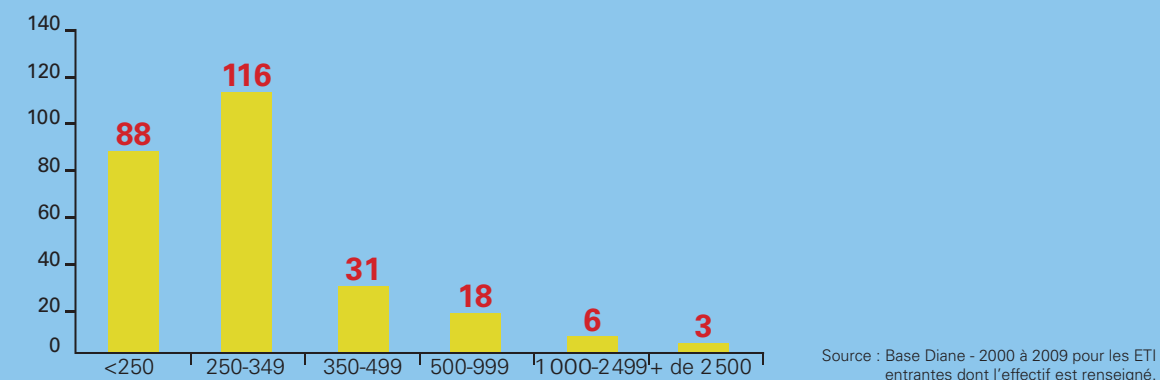
Les frontières de l'univers des ETI françaises sont assez mouvantes. Chaque année, la catégorie accueille 19 % de nouvelles ETI, mais en perd 14 %. Les nouvelles ETI sont bien souvent des PME qui ont grandi et entrent dans la catégorie des ETI de 250 à 350 salariés, c'est-à-dire dans la première catégorie d'ETI. Jamais plus de trois entreprises par an n'entrent directement dans la catégorie des ETI de plus de 2 500 salariés. Ces entrées correspondent principalement à un premier enregistrement parmi les ETI. Ainsi, entre 2005 et 2008, les sociétés qui entrent dans la catégorie des ETI sont en moyenne 65 % à le faire pour la première fois.

Concernant les sorties du groupe des ETI, on constate le même phénomène de mouvement par le bas. Rares sont celles qui en sortent par le haut pour rejoindre la catégorie des grands groupes. Les sorties s'effectuent, le plus souvent, lors d'un retour à la case PME... ou d'un rachat par un groupe étranger. De plus, les sorties à caractère définitif sont minoritaires. Dans plus de la moitié des cas, une ETI sortie de cette catégorie une année redeviendra une ETI plus tard. Par exemple, entre 2000 et 2005, les sorties définitives des entreprises ne représentent jamais plus de 57 % du total des sorties.

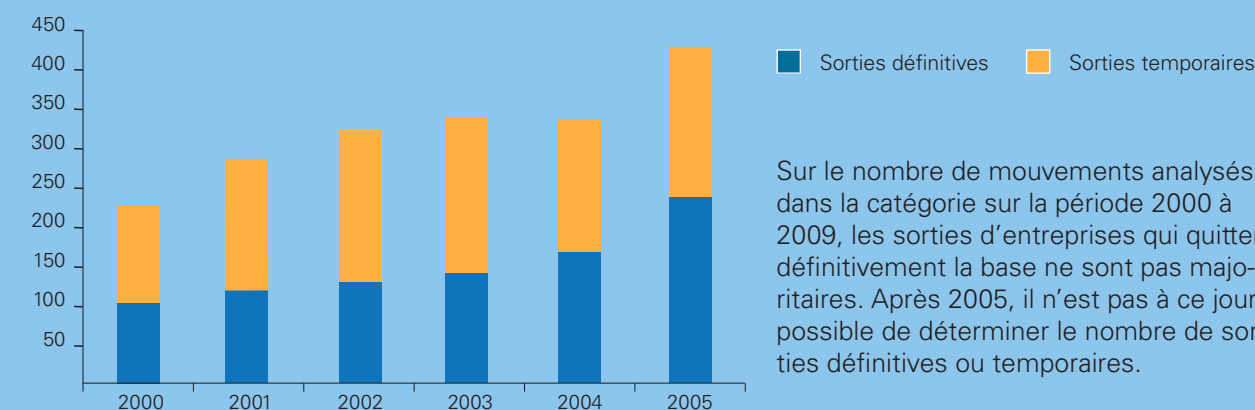
LES ETI « RÉCURRENTES » NE REPRÉSENTENT QUE 56 % DU TOTAL DES ETI



LES NOUVELLES ETI PAR EFFECTIF (2008)



DANS UNE CATÉGORIE D'ENTREPRISES VOLATILES, DES RETOURS TOUJOURS POSSIBLES



Source : Base Diane - 2000 à 2009

3. Les ETI : une source de compétitivité pour la France

La France, qui a beaucoup misé sur la création de petites entreprises pour soutenir l'emploi, en compte aujourd'hui près de 200 000 de plus de 10 salariés. Mais cette stratégie semble aujourd'hui avoir atteint ses limites. Les nouvelles structures créées peinent à grandir, à devenir plus performantes et à atteindre une taille critique. A l'autre extrême du spectre, les grands groupes du CAC 40 sont une incontestable vitrine des succès français avec des positions de leaders mondiaux, même s'ils ne créent plus d'emplois sur le territoire national, voire en détruisent, tout en améliorant leur rentabilité.

Dans un contexte de fragilité économique nationale et internationale, les ETI constituent donc le fer de lance de la compétitivité française. Ce sont, surtout dans le secteur industriel, les entreprises qui créent le plus d'emplois : 200 000 au total entre 2005 et 2007. Elles exportent également plus que les PME. Elles représentent 36 % des exportations, contre 15 % seulement pour les PME.

Au cours des trois dernières années, malgré les turbulences économiques, 44 % des dirigeants d'ETI déclarent avoir connu une période de croissance et même une croissance forte pour 4 % d'entre eux. Ce sentiment est même partagé par 49 % des dirigeants des plus grosses ETI, de 1 000 à 5 000 salariés¹. De plus, lorsqu'on les interroge sur leurs perspectives en termes d'évolution de chiffre d'affaires, 46 % anticipent une augmentation de leur chiffre pour les deux prochaines années, et 45 % un maintien. Seuls 9 % des dirigeants d'ETI s'attendent à une baisse de leur activité. S'agissant de la rentabilité, 27 % estiment qu'ils l'amélioreront dans les deux prochaines années, et 54 % qu'ils la maintiendront².

FOCUS

LES ETI « SURPERFORMANTES »

Parmi les 1787 ETI récurrentes, 315 d'entre elles se montrent particulièrement dynamiques.

Elles constituent la partie la plus performante de la population des ETI, celle satisfaisant à un double critère de longévité et de profitabilité. Ce sont les ETI « surperformantes ». En analysant ces ETI selon le critère de l'excédent brut d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires (EBE/CA), on constate qu'il s'agit principalement d'ETI plus grandes que la moyenne (effectif moyen de 782 salariés contre 500 pour l'ensemble des ETI), majoritairement industrielles (51 %).

Il apparaît donc qu'il existe une corrélation entre la taille et la performance.

Outre leur taille, les ETI « surperformantes » se distinguent également par une croissance tirée par la croissance externe, par l'innovation et l'international. Elles sont un peu moins réticentes que les autres à l'ouverture de leur capital et n'hésitent pas à mettre en place des partenariats régionaux avec d'autres entreprises.

Enfin, elles sont plus nombreuses que les autres (79 % contre 63 %) à se reconnaître comme ETI.

Les ETI
représentent **30 %**
de l'emploi salarié en France³.

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

² Source : OpinionWay pour KPMG - Février 2012

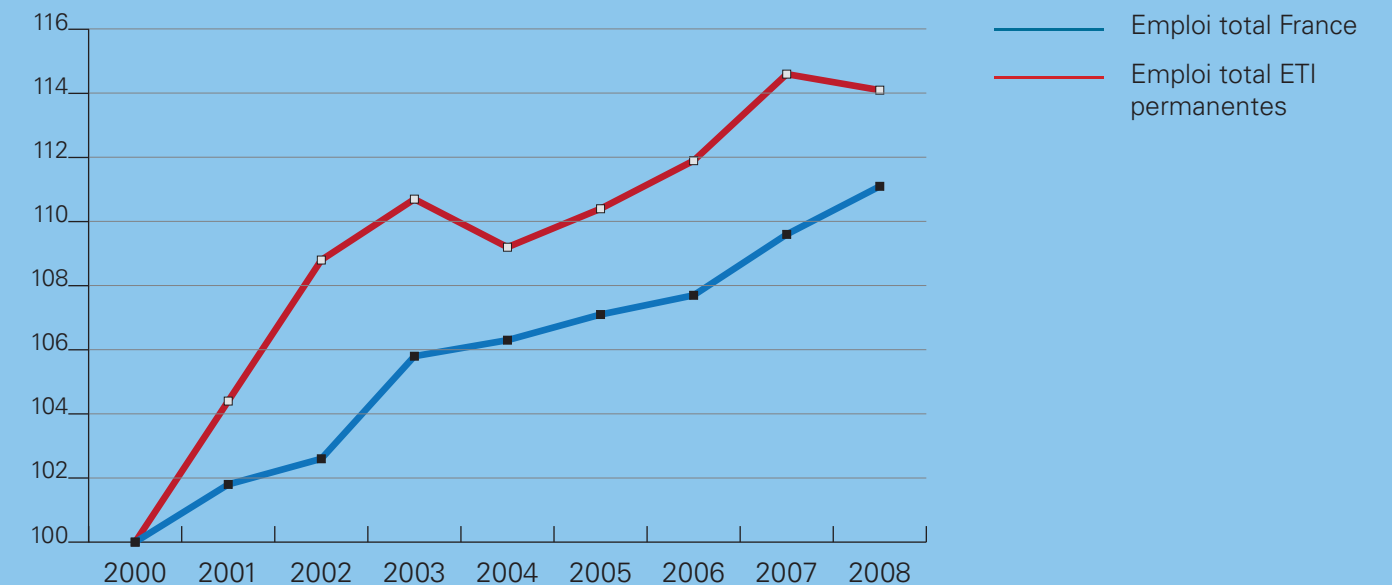
³ Source : Banque de France, base FIBEN

38 %

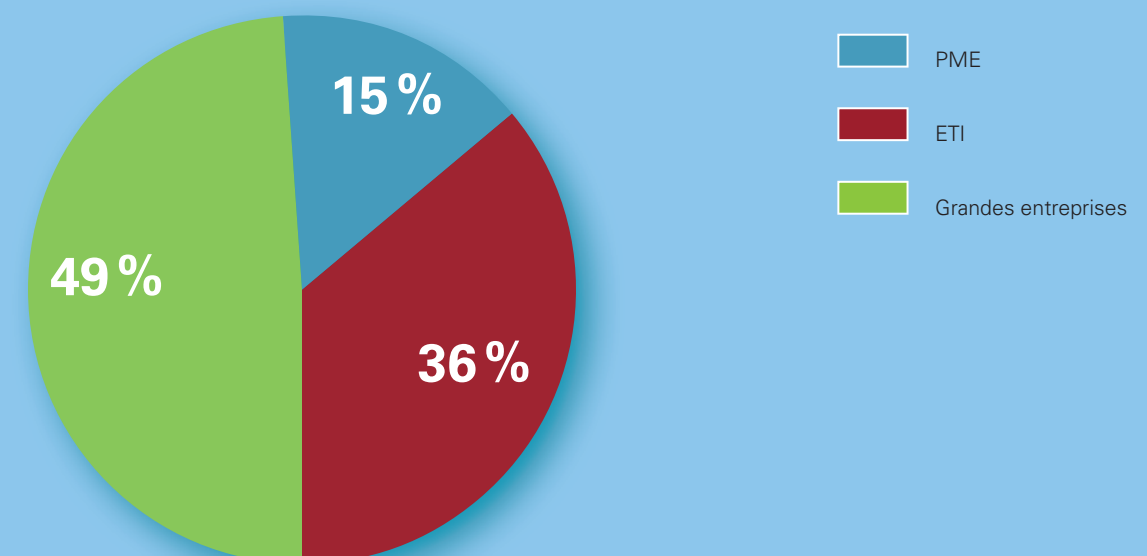
c'est le poids des investissements des ETI sur l'investissement total en France en 2010. Les grands groupes et les PME représentent respectivement 39 % et 23 % de l'investissement¹.

LES ETI, MOTEURS DE LA CRÉATION D'EMPLOIS²

(Base 100 en 2000)



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORTATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES (2010)¹



¹ Source : Banque de France, Base FIBEN

² Source : Base Diane - 2000 à 2009



CHAPITRE 2

La croissance externe au cœur du développement des ETI

Pour se développer, les Entreprises de Taille Intermédiaire actionnent les mêmes leviers que ceux mis en place dans les PME de croissance : une stratégie de conquêtes à l'international et une politique active en matière d'innovation.

Mais ce qui les distingue des PME, c'est leur capacité à absorber d'autres entreprises afin d'atteindre un nouveau stade de développement. Le recours à des opérations de croissance externe leur permet un développement plus rapide et massif.

L'intégration des nouvelles activités suit différents modèles que l'on retrouvera souvent dans les modes de management des ressources humaines.

- La croissance externe : facteur clé du développement des ETI
- L'international ou l'esprit de conquêtes des ETI
- L'innovation : la force des ETI



LA CROISSANCE EXTERNE : FACTEUR CLÉ DU DÉVELOPPEMENT DES ETI

La croissance externe est au cœur de la stratégie des Entreprises de Taille Intermédiaire. Bien que plus risquée que la croissance organique, elle permet d'accélérer le développement de la PME et de la faire émerger au stade d'ETI.

1. Quel modèle gagnant pour les ETI en France ?

Toutes les analyses récentes convergent : les ETI françaises ne sont pas assez nombreuses pour égaler, malgré la force de frappe qu'elles constituent, nos voisins européens. Avec 782 salariés en moyenne (pour les ETI « surperformantes »), elles peinent également à atteindre une taille critique.

En Allemagne, où plus d'un tiers des entreprises ont moins de 10 ans, le nombre de petites entreprises est en baisse, celui des moyennes est stable et les grosses ETI (plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires) se multiplient. Elles réalisent près de la moitié du PIB national. Elles ont profité d'un formidable phénomène de concentration. Ainsi, sept entreprises sur dix ont racheté une PME ou procédé à une fusion au cours de la décennie 1996-2006¹.

Ce phénomène peut être expliqué par la structure même du tissu économique par nature très décentralisé de l'Allemagne, contrairement à la France qui a favorisé un modèle plus centralisé permettant l'émergence de leaders mondiaux.

Cette recette est-elle applicable aux ETI françaises ? Comment les renforcer et les multiplier ? La croissance organique, par l'internationalisation et l'innovation, reste la voie naturelle du développement de toute entreprise, les ETI comme les autres. Elle est toutefois longue et incertaine. Or, la perte de compétitivité de la France et l'accélération de sa désindustrialisation rendent urgent le développement rapide de ses entreprises les plus performantes. La croissance externe permet de répondre à cet impératif. Plus risquée, elle est néanmoins beaucoup plus rapide et efficace pour faire émerger des ETI de taille suffisante et pour les multiplier, en regroupant des PME. La croissance externe semblerait même être le seul moyen de progresser pour ces entreprises.

¹ Etude « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation », Regards sur l'économie allemande 4/2007 (n°83), Isabelle Bourgeois et René Lasserre.

2. La croissance externe, levier du développement des ETI

La croissance externe est au cœur de la stratégie des ETI et constitue à la fois un moyen et un enjeu de leur développement.

« La croissance externe, dans notre métier, c'est obligatoire », affirme un dirigeant d'ETI interrogé. La croissance externe est souvent vue comme un levier indispensable de développement par les ETI elles-mêmes. Elle fait partie de leur philosophie. On peut aller jusqu'à dire qu'elle constitue « le » paramètre discriminant qui différencie les ETI et les PME. L'étude de KPMG le montre clairement : sept ETI sur dix déclarent avoir mené ou s'apprêter à réaliser une opération de croissance externe.



Si cet élan pour les opérations de croissance externe est largement partagé, il n'est pourtant pas toujours facteur d'action. La crise a joué comme un accélérateur d'opportunités qui ne se sont pas, ou pas encore, concrétisées par des opérations. Des contraintes fortes semblent freiner les ambitions des ETI : le manque de moyens, « la résistance au changement », comme le déplore un patron, mais aussi et surtout la complexité qu'il y a à gérer l'entreprise rachetée.

La croissance externe au cœur du développement des ETI

3. La croissance externe, pour quoi faire ? Comment ?

Près de 40 % des dirigeants d'ETI interrogés sur les raisons de leur appétence pour la croissance externe citent la volonté d'augmenter leur chiffre d'affaires et leur part de marché.

En deuxième position, avec 35 %, vient l'objectif de conquérir de nouveaux marchés.

Pour 21 % des ETI, c'est un objectif de rentabilité qui est visé : il s'agit d'atteindre une taille critique, une nécessité particulièrement forte pour les entreprises du secteur industriel. Dans un environnement en évolution permanente, acquérir une activité représente un gain de temps précieux, notamment dans les secteurs traditionnels.

Enfin, pour 17 %, la croissance externe est un moyen de réaliser leur objectif sur le plan des ressources humaines : acquérir de nouveaux talents et compétences.

Autant de motivations qui révèlent la soif de conquêtes des ETI françaises.

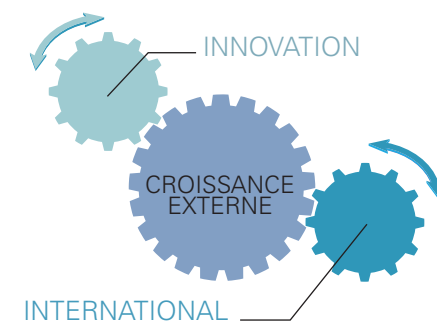
Cependant, les ETI semblent être encore, pour beaucoup, à la recherche de leur modèle d'intégration. En la matière, deux écoles s'opposent. L'intégration complète, option préférée par la moitié des ETI interrogées, ou la constitution d'une « fédération de PME », qui consiste à regrouper simplement des filiales conservant, chacune, leur autonomie.

Dans ce dernier cas prime le souci de préserver « un fonctionnement à taille humaine, garant du modèle entrepreneurial ». Une petite minorité d'ETI privilégie, elles, la combinaison des deux schémas : une relative autonomie associée à la centralisation des systèmes d'information et de gestion des filiales.



4. La dynamique de la croissance externe

L'étude menée a permis d'identifier également deux domaines clés pour les ETI : l'international et l'innovation.



Ces éléments s'articulent autour de la croissance externe pour former un mécanisme d'entraînement, une dynamique spécifique qui s'autoalimente. La croissance externe est présente dans chacun de ces domaines et constitue un facteur d'accélération ou au contraire est à l'origine de remises en cause, qui servent au final le développement de l'entreprise.

La mise en œuvre de tous ces facteurs de développement mobilise une gestion fine du capital humain, dans laquelle le dirigeant joue un rôle clé.

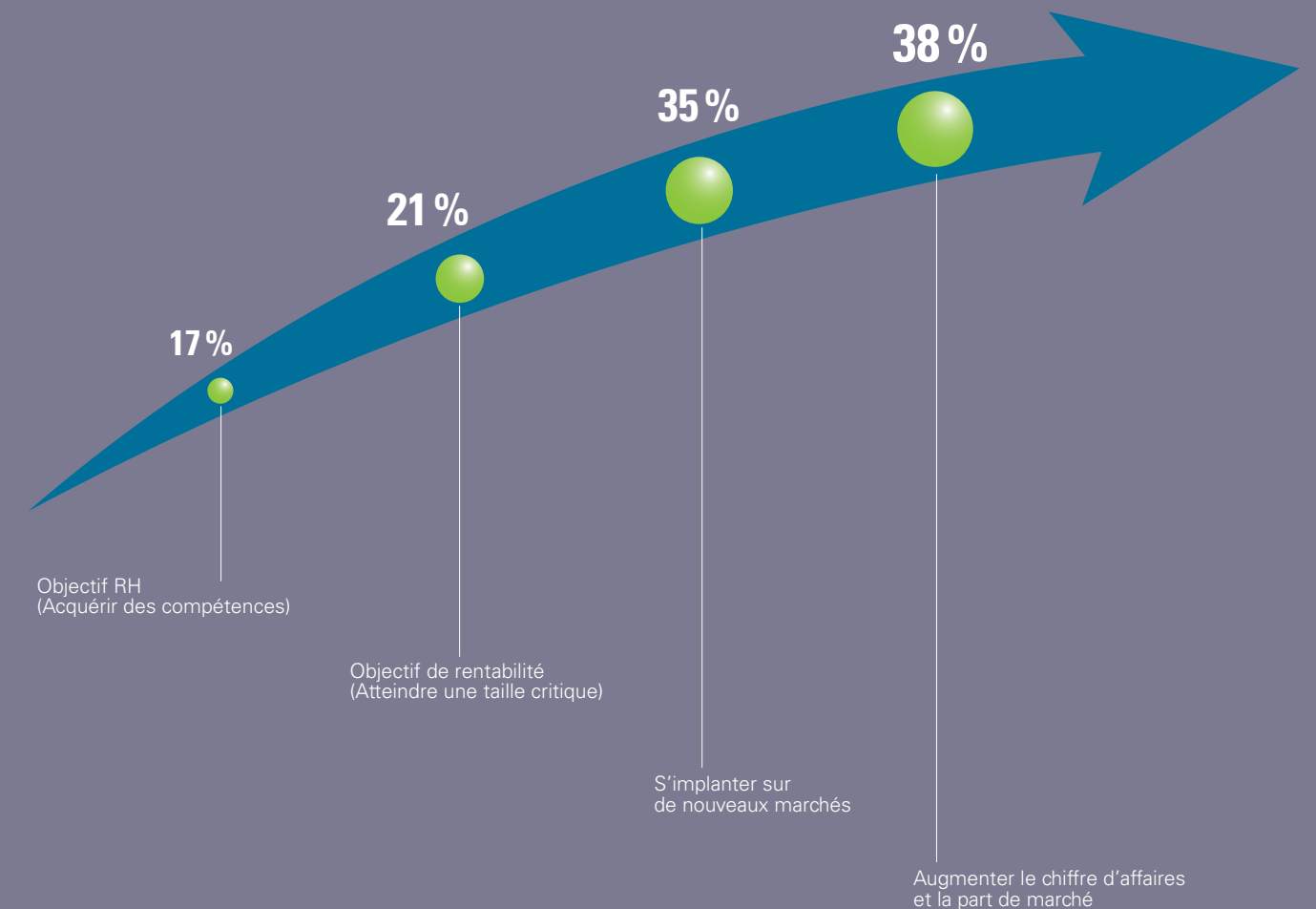
45 %

des ETI de 1 000 à 5 000 salariés ont réalisé une ou des opérations de croissance externe dans les cinq dernières années¹.

43 %

des ETI qui ont déjà réalisé une opération de croissance externe au cours des cinq dernières années prévoient d'en refaire une dans les deux prochaines années¹.

LES MOTIVATIONS DES ETI POUR MENER UNE OPÉRATION DE CROISSANCE EXTERNE



40 %

des dirigeants d'ETI estiment que les périodes de crise sont favorables à des opportunités de croissance externe. Ce sentiment est encore plus répandu dans les ETI de 500 à 1 000 salariés (49 %) et celles de 1 000 à 5 000 salariés (46 %)¹.

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Février 2012

La croissance externe au cœur du développement des ETI

B

L'INTERNATIONAL OU L'ESPRIT DE CONQUÊTES DES ETI

L'esprit de conquêtes des ETI se retrouve dans leur forte ouverture à l'international. Leur large déploiement dans le monde entier est en effet l'une des caractéristiques qui distinguent les ETI des PME. Leur taille est un atout pour sortir de nos frontières et se lancer à la conquête de marchés étrangers. Des marchés qui, à leur tour, viennent alimenter leur développement, soit par l'exportation directe, soit en servant eux-mêmes de tremplins vers d'autres horizons, ou encore en offrant des possibilités de rachats ou de diversification. En effet, les opérations de croissance externe sont un élément fort d'accélération de la stratégie à l'international.

1. Une forte ouverture à l'international

L'étude des données sur une période de 9 ans révèle la force des ETI à l'international. La majorité (80 %) de nos ETI ont une activité hors de nos frontières. En 2010, 28 % d'entre elles ont réalisé plus de 30 % de leur chiffre d'affaires à l'export. Leur déploiement à l'international passe par différentes initiatives qui vont de la simple prospection avec prise de contacts (37 % des ETI), à la conquête de nouveaux marchés (36 %) en passant par l'implantation d'usines de production ou la création de filiales de distribution à l'étranger.

Chez cette ETI spécialisée dans les instruments de tests et de mesures, l'objectif de développement international est ainsi poursuivi par tous les moyens possibles : « *Par les filiales et les joint ventures, par acquisitions et par les agents du groupe à l'étranger. La pénétration de nouveaux marchés comme la Chine ou le Brésil est rapide* », rapporte son Président. Seule ombre au tableau : « *La difficulté de trouver la bonne cible ou le bon partenaire* ».

Mais, au moment où la croissance française semble atone, l'international, pays émergents en tête, ouvre des perspectives d'autant plus prometteuses aux yeux des ETI.



80 % des ETI ont une activité à l'international.

LES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT MENÉES PAR LES ETI À L'INTERNATIONAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES¹

Des prises de contact à l'étranger (ex : VIE)



37 %

Des conquêtes de nouveaux marchés



36 %

De la production à l'étranger



29 %

Des partenariats à l'étranger (ex : joint venture)



24 %

La création d'une filiale de distribution à l'étranger



16 %

FOCUS

LES STRATÉGIES DES ETI À L'INTERNATIONAL

KPMG a hiérarchisé les ETI selon qu'elles suivent l'une des trois stratégies internationales suivantes :

- L'exportation est la première forme d'internationalisation, citée par 40 % des ETI ;
- L'implantation, le rachat ou la création de filiales sont également très prisés (37 %) ;
- Moins souvent, elles mettent en place des partenariats, des joint ventures ou de l'export indirect.

Au total, en 2010, 80 % des ETI avaient une activité à l'international et 28 % ont réalisé plus de 30 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

La croissance externe au cœur du développement des ETI

2. La croissance externe : accélérateur de stratégie internationale

La croissance externe, l'acquisition et l'implantation de relais de production ou de distribution permettent aux ETI de faire connaître et d'exporter leurs produits à l'étranger. Pour 75 % d'entre elles, l'international est à la fois un enjeu et un facteur de développement. Un tiers des ETI qui cherchent à améliorer leur rentabilité peuvent avoir recours à la croissance externe pour y parvenir en rachetant une usine dans un pays à bas coûts de production par exemple. Il en va de même pour la moitié des ETI qui souhaitent développer leur chiffre d'affaires sur de nouveaux marchés, notamment dans les BRICS¹, relais de croissance à un marché français mature.

La croissance externe est aussi susceptible de permettre l'ouverture de nouveaux marchés à l'international à une ETI française, lorsque la société qu'elle rachète couvre des zones d'exportation nouvelles.



« Notre développement à l'international se fait rapidement sur les nouveaux marchés. La difficulté est de trouver des cibles d'acquisitions intéressantes. »



Le dirigeant d'une ETI industrielle

Si les stratégies pour internationaliser les activités des ETI sont nombreuses, elles ne sont cependant pas toutes aisées à mettre en œuvre. Les ETI voient souvent leur engouement pour l'étranger freiné par des contraintes plus ou moins faciles à lever. Une ETI sur trois se juge ainsi peu compétitive sur le marché international.

Un quart des ETI citent les différences d'usages et de cultures avec les entreprises partenaires, la barrière de la langue ou l'instabilité politique des pays explorés parmi les freins qu'elles rencontrent dans leur développement. Enfin, le manque de moyens, financiers et humains, restreint souvent leurs ambitions.

A l'inverse, plus une ETI française est déployée à l'international, plus elle aura de chances d'identifier et de saisir des opportunités de croissance externe. Son marché s'élargissant, son chiffre d'affaires ira, lui aussi, croissant.



L'INNOVATION : LA FORCE DES ETI

La quasi totalité des ETI pratiquent l'innovation sous une forme ou une autre. L'innovation est au cœur de leurs préoccupations. Un véritable atout car l'innovation est une clé déterminante pour la conquête de nouveaux marchés, dans la mesure où elle crée un avantage décisif vis-à-vis de la concurrence. Cette innovation peut être soit développée en interne, soit acquise grâce à des opérations de croissance externe.



« La croissance externe permet en effet d'accéder à l'innovation plus simplement et rapidement. »



Le dirigeant d'une ETI dans l'informatique

1. Innover pour se développer

L'innovation constitue le principal levier de développement selon 90 % des ETI interrogées par KPMG. Cette articulation très nette se décline dans plusieurs domaines :

- **Les produits** : pour près de trois ETI sur quatre, ce sont les produits qui méritent de mobiliser les plus grands efforts d'innovation. Leur amélioration permanente garantit la pérennité de l'entreprise. De l'innovation dépendent aussi l'élargissement de la gamme de produits ou services existante, l'adaptation des bénéfices aux besoins des clients, la différenciation de l'offre par rapport à la concurrence et, à terme, la fidélisation des clients. Un confiseur de l'est de la France, surfant sur les nouvelles tendances d'hygiène alimentaire, a innové en développant une nouvelle gamme de produits sans sucre et sans conservateur.
- **Les process** : après les produits, ce sont vers les process que plus de la moitié des ETI concentrent leurs efforts d'innovation. Cette fois, l'objectif est d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'organisation et de la production. Spécialisée dans l'élaboration et le conditionnement de tout liquide alimentaire, cette ETI a investi 30 millions d'euros dans la mise au point d'une nouvelle chaîne de production destinée aux bouteilles en plastique. Cet investissement a contribué à réduire les coûts, et donc à résister à la concurrence.
- **L'innovation commerciale** : recueillie, elle, les efforts des ETI afin de leur permettre de maîtriser au mieux le marché et ses caractéristiques. Ainsi, la principale innovation de ce distributeur de pièces techniques pour l'automobile a consisté à mettre en place un mode de distribution organisé en plateformes de stockage régionales. Innovation commerciale destinée à mieux coller au marché pour le servir en temps réel, elle est unique en France.
- **Les innovations sociales**, enfin, permettent aux ETI de rester attractives envers les talents qu'elles cherchent à recruter. Elles permettent parfois aux organisations de s'adapter aux évolutions économiques, politiques ou réglementaires de leur environnement. Dans cette société de nettoyage du nord de la France, l'innovation sociale profite d'abord aux salariés. Ainsi, un tiers des bénéfices leur sont reversés. Selon ses responsables, cette initiative a joué un rôle important dans le développement de l'entreprise, qui a doublé son chiffre d'affaires en cinq ans.



« L'innovation est un accélérateur de croissance, un élément stratégique pour gagner. »



Le dirigeant d'une ETI industrielle

La croissance externe au cœur du développement des ETI

2. L'innovation favorisée par la croissance externe

La croissance externe peut permettre aux ETI de se positionner sur de nouvelles innovations sans pour autant avoir à les développer elles-mêmes. C'est la logique de l'acquisition de nouvelles technologies ou de nouvelles compétences détenues par une entreprise rachetée. Symétriquement, les efforts d'innovation conduits par les ETI les conduisent parfois à rechercher des opportunités de croissance externe, par exemple pour diffuser un nouveau produit.

Une ETI peut ainsi être conduite à racheter une société de distribution existante et adaptée à son nouveau besoin. Le cas de cet informaticien éditeur de logiciels est un peu particulier. Fondée au début des années 80 par quelques chercheurs, cette ETI est née de l'innovation. Elle a inventé l'informatique de gestion au service de l'agriculture. Les besoins étaient immenses.

Le succès commercial est vite au rendez-vous, les bénéfices sont systématiquement réinvestis. A partir des années 2000, changement de braquet : l'entreprise se met à racheter d'autres sociétés pour se diversifier ou pour pénétrer des marchés spécifiques comme les coopératives. Grâce à ses succès commerciaux, l'éditeur de logiciels se lance dans une stratégie de croissance externe intense. Il reprend une bonne dizaine de sociétés entre 2000 et 2010. Une success story rapide qui le consacre leader sur le marché de l'informatique agricole. En 2010, devenue un véritable groupe, l'ETI franchit même l'Atlantique pour acquérir le leader du logiciel agricole canadien qui se développe au Canada mais également sur le marché du Nord des Etats-Unis.



Pour développer nos brevets, nous développons des partenariats avec des écoles d'ingénieurs et le pôle de compétitivité local.

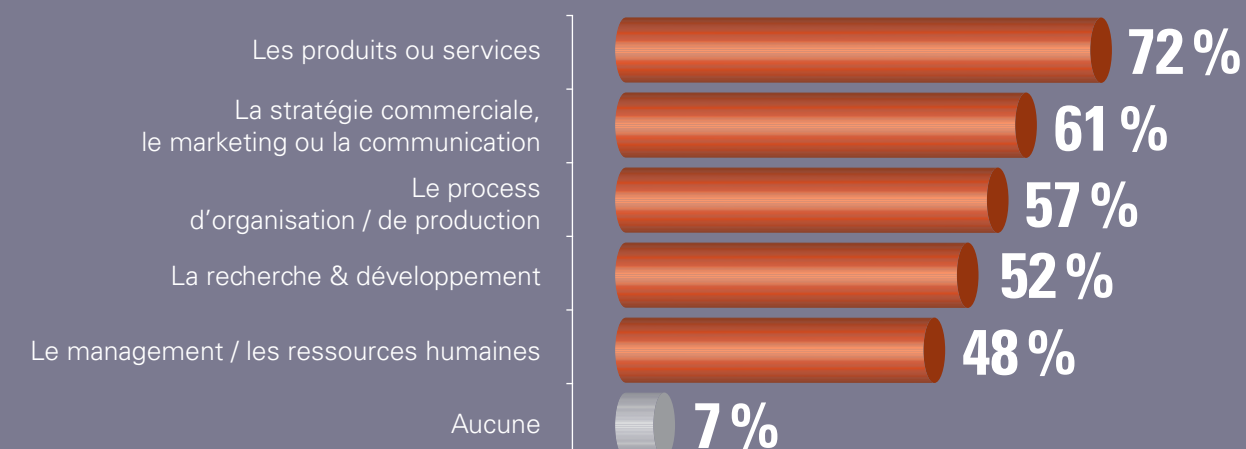


Le dirigeant d'une ETI dans l'automobile

90 %

des ETI citent **l'innovation** comme facteur de développement.

LES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT CONCERNANT L'INNOVATION AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES¹



FOCUS

LES PARTENARIATS, « BOOSTERS » DE CROISSANCE

Pour grossir, plus de 70 % des ETI s'orientent vers une politique de partenariats, qui constitue un élément à part entière de leur stratégie d'innovation et de leur développement, de manière plus marquée que dans les PME. Il s'agit là d'une caractéristique spécifique aux ETI.

Les partenariats les plus prisés sont noués :

- Avec les écoles et les universités, en France et à l'étranger : 32 % des ETI y ont eu recours au cours des trois dernières années ;
- Avec les réseaux d'entreprises (23 %) ;
- Avec leurs clients ou leurs fournisseurs et sous-traitants (21 %).

On retrouve également des partenariats :

- Avec les instituts de recherche et laboratoires ;
- Avec les pôles de compétitivité et clusters ;
- Avec des start-up innovantes.

Preuve de l'efficacité de ces partenariats, les ETI qui s'orientent vers une politique de partenariats très avancée présentent d'ailleurs les meilleures performances économiques.

Enfin, elles sont plus nombreuses que les autres (79 % contre 63 %) à se reconnaître comme ETI¹.

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

CHAPITRE 3

Le capital humain, un enjeu stratégique pour le développement des ETI

Le capital humain, qu'il s'agisse des équipes opérationnelles ou dirigeantes, revêt un rôle clé dans le développement d'une Entreprise de Taille Intermédiaire. Ainsi, la mise en œuvre d'opérations de croissance externe constitue un facteur d'enrichissement des équipes et des compétences à partir desquelles les mécanismes d'innovation et d'internationalisation sont, à terme, stimulés.

Symétriquement, c'est ce dynamisme et cette ouverture de l'organisation qui favorisent l'audace et la curiosité requises pour mener à bien des opérations de croissance externe.

Ces évolutions nécessitent d'accepter une remise en cause de l'organisation et de la culture de l'entreprise. C'est dans ce contexte que le dirigeant – par sa volonté affirmée et sa vision à long terme – insufflé l'ambition du développement dans son entreprise.

1. Entre management familial et structure de grand groupe

« *Nous cultivons une image de respect* », considère un dirigeant d'une ETI dans le secteur des transports.
« *Nous apportons un management de proximité, nous fidélisons nos salariés, nous offrons une vraie qualité de travail, de ce fait nous avons une bonne réputation qui attire les talents dont nous avons besoin* ». De fait, le management des ETI allie à la fois les avantages de la gestion de proximité des PME, le confort et la sécurité de l'emploi que l'on trouve au sein des grands groupes. Cette dualité trouve son origine dans l'hétérogénéité même du groupe des ETI en termes de tailles d'entreprises.

Ainsi, elle se décline à travers deux modes de management qui coexistent au sein des ETI françaises.

- L'héritage dominant du management familial des PME se retrouve dans le mode de gestion des ressources humaines de près de la moitié des ETI. Ces entreprises sont fortement ancrées dans leur région d'implantation, dont elles sont devenues de véritables « stars ». Elles en sont souvent les plus grosses pourvoyeuses d'emplois privés. Autre aspect différenciant du management familial : la participation des salariés aux décisions grâce à un dialogue permanent. « Un arbre de décision court motive les troupes », constate un responsable d'ETI.
- Pour l'autre moitié des ETI, le mode de management est structuré sur le modèle des grands groupes. Ces entreprises ont mis en place des systèmes de rémunération élaborés : intéressement, participation, dividendes, association au capital... Elles proposent également des formations internes efficaces et des perspectives de carrière que ne peuvent offrir les PME. D'ailleurs, 48 % des ETI interrogées¹ affirment avoir innové dans le domaine du management et des ressources humaines au cours des trois dernières années.



Performance économique et qualité sociale ne peuvent exister l'une sans l'autre. Nous privilégions les relations qui se construisent sur le long terme dans un climat de confiance.



Patrick Vallée,
Président du Directoire de Tibco

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

Le capital humain au service du développement

2. Une culture d'entreprise spécifique aux ETI

Les ETI ont peu à peu développé une culture d'entreprise qui leur est propre. Ouverte sur l'extérieur et sur le monde, cette culture rend les ETI particulièrement attractives et favorise le recrutement et l'intégration des équipes.

Cette culture d'entreprise originale facilite, en règle générale, les recrutements. Si, pour certains patrons « *ce n'est pas forcément le fait d'être une ETI qui aide à recruter* », pour beaucoup, être une ETI aide, au contraire, à attirer « *les déçus des grands groupes* » comme le précise un dirigeant d'ETI dans l'agroalimentaire. Leur culture d'entreprise est reconnue pour être construite autour de la solidarité, du respect des hommes et de leur responsabilisation, et elle passe pour un accélérateur du déroulement des carrières.



Le côté « taille humaine » de l'entreprise, sa représentation dans les réseaux et la qualité perçue par les clients permettent d'attirer les talents.



Jean-Louis Largeteau,
Président du Directoire de Vacances Bleues

3. Des valeurs familiales et une gestion patrimoniale

Durant les différents entretiens menés pour cette étude, la personnalité du dirigeant est régulièrement citée comme contribuant de manière primordiale au développement de l'ETI. C'est sur cet homme clé, qui insuffle les valeurs qui sont les siennes au sein de l'organisation, que repose la réussite de l'entreprise et de sa croissance. Ces valeurs se retrouvent dans le fonctionnement des deux tiers des ETI dont l'actionnariat est majoritairement familial : respect des hommes, conviction et engagement y guident les décisions.

Lorsqu'on interroge les dirigeants d'ETI, il apparaît que les décisions sont prises, dans 60 % des cas environ, au sommet de l'organisation. S'il est crucial, pour un patron, d'être bien entouré pour saisir les meilleures opportunités de croissance externe, c'est aussi le plus souvent au niveau du conseil d'administration, du comité directeur ou du comité stratégique que le processus de décision débute puis est finalement validé. Dans environ 20 % des cas seulement, la famille ou le président déclarent décider seuls. La prise de décision n'est déléguée aux opérationnels que pour une entreprise sur dix.



Le pouvoir de prendre des décisions s'accompagne, pour le dirigeant d'entreprise, de la responsabilité toute aussi grande de préparer l'avenir de son ETI : « *Nous avons le souci de bien transmettre à nos enfants et petits-enfants ; c'est un véritable moteur pour continuer à développer notre entreprise* ».

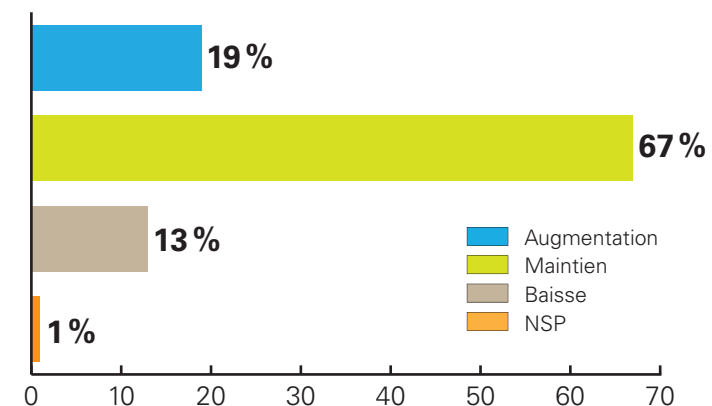


*Qu'est-ce qui nous pousse à nous développer ?
C'est dans les gènes, la croissance, la conquête.
C'est une volonté patrimoniale, capitalistique,
une volonté de transmettre à nos enfants.*



Le dirigeant d'une ETI
dans le secteur des services

PERSPECTIVES D'EMBAUCHES DES ETI
POUR LES DEUX PROCHAINES ANNÉES²



48 % des ETI
déclarent avoir innové
dans le management et
les ressources humaines
dans les trois dernières
années¹.



*« L'innovation sociale » a joué un rôle majeur
dans le développement de l'entreprise.*



Thierry Picq,
Président de CLINITEX

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011
² Source : OpinionWay pour KPMG - Février 2012

Le capital humain au service du développement

4. L'indépendance pour assurer le long terme

Une structure d'actionnariat familial s'accompagne souvent d'une réticence à perdre partiellement ou totalement le contrôle de l'ETI et d'une propension à rejeter naturellement toute initiative qui serait purement spéculative au profit du long terme. C'est cette dimension qui prime dans des décisions cruciales, comme celle de réaliser ou non une opération de croissance externe ou celle de nouer un partenariat à l'étranger.

Cette capacité à anticiper les événements et à se projeter sur le long terme apparaît comme un réel atout pour les ETI, qui n'en détectent que mieux les bonnes opportunités. Elle peut aussi restreindre le spectre des actions que le dirigeant ose entreprendre.

Ainsi, pour ne pas risquer d'aliéner sa liberté de choisir les orientations stratégiques de son ETI en toute indépendance, le dirigeant se restreint parfois dans la palette des choix de financement. Les fonds d'investissement sont peu sollicités pour entrer au capital des ETI et, quand ils le sont, ils restent souvent très minoritaires, privant ainsi le développement des ETI de financements précieux. La volonté de croître et celle de transmettre ne semblent donc compatibles... que jusqu'à un certain point.

UN SOUCI D'INDÉPENDANCE QUI LIMITE SOUVENT LES OPTIONS DE FINANCEMENT

Ce patron du nord de la France affirme avoir « déjà pensé à ouvrir son capital » pour accélérer le développement de sa société de services aux entreprises. Mais comme d'autres dirigeants d'ETI, il s'y est refusé, de crainte de « perdre son indépendance et de ne plus pouvoir pérenniser son entreprise » qu'il veut transmettre à son fils.

L'ouverture du capital à des fonds d'investissement est pourtant un moyen pour accélérer le développement et favoriser notamment les opérations de croissance externe. L'accès à ce mode de financement est particulièrement adapté aux regroupements de PME, donc à la création rapide de nouvelles ETI.

Lorsque l'on interroge les dirigeants d'ETI sur les deux principaux moyens de financement mobilisés au cours des trois dernières années, 76 % citent l'autofinancement, et 40 % l'emprunt bancaire. Pour les mêmes motifs d'indépendance, et contrairement à ce que l'on observe en Allemagne, les banques ou les institutions financières ne sont que peu présentes au capital des ETI françaises.

En Allemagne, le tissu économique très décentralisé a permis de privilégier le modèle de la banque coopérative.

Malgré tout, une ETI sur cinq interrogées lors des entretiens a accepté d'ouvrir son capital et une sur cinq envisagerait de le faire, surtout dans le but de financer sa croissance externe. Mais, une fois franchie cette étape, 57 % des dirigeants d'ETI comptent avoir recours à l'emprunt bancaire au cours des deux prochaines années. Seulement 5 % des ETI réfléchissent à une possible ouverture du capital à des fonds d'investissement au cours des deux prochaines années et 2 % à une introduction en bourse¹.

Pour certains dirigeants, la transmission peut s'avérer être un processus difficile qui les mène parfois à préférer vendre leur entreprise à un groupe étranger plutôt qu'à leur concurrent local. Ce type de décision, quoiqu'assez « instinctive » et très compréhensible, empêche souvent d'autres ETI nationales de grossir et freine le regroupement d'ETI régionales.

17 %

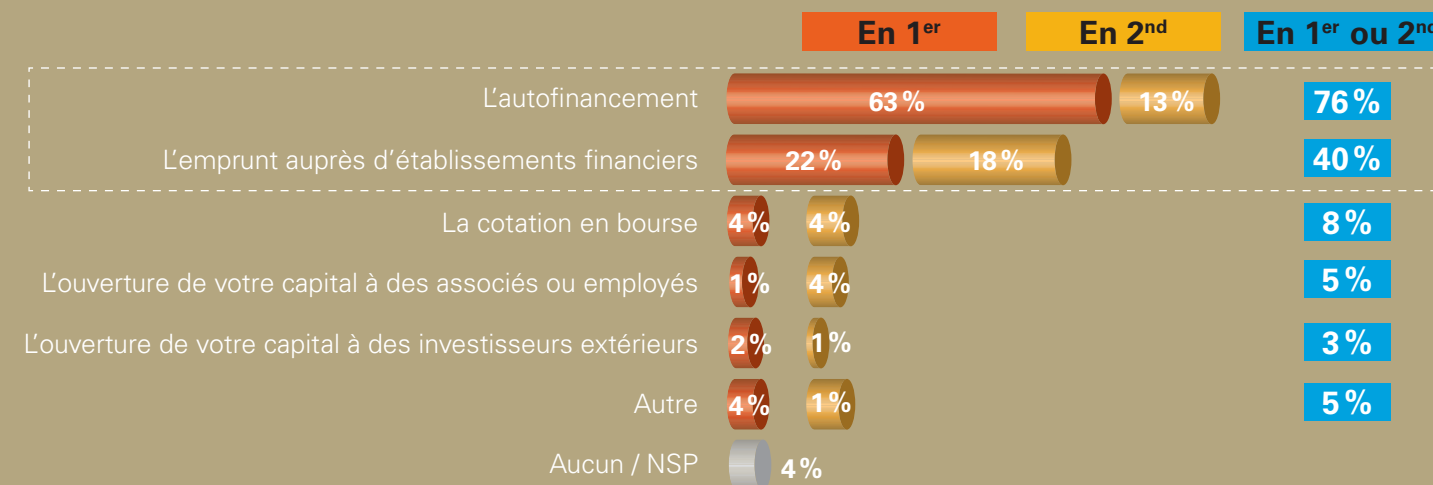
des ETI ayant réalisé au moins une opération de croissance externe sur les cinq dernières années **ont ouvert leur capital à des investisseurs extérieurs**. 72 % ont financé ces opérations par de l'autofinancement et 47 % grâce à des emprunts bancaires¹.

139

ETI font l'objet d'une **cotation**.

LES PRINCIPAUX MOYENS DE FINANCEMENT DES ETI

Sur les trois dernières années, quels ont été vos principaux moyens de financement ? ²



Le **besoin en fonds de roulement** d'exploitation dans les ETI est de **26 jours**.

Il est de 34 jours dans les PME, tandis qu'il est légèrement négatif dans les grandes entreprises³.

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

¹ Source : OpinionWay pour KPMG - Février 2012

² Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

³ Source : Banque de France - Base FIBEN

CHAPITRE 4

Perspectives d'avenir

S'il n'est pas de la responsabilité de KPMG de formuler des recommandations de politique publique, la compétitivité et l'emploi sont à ses yeux des enjeux qui justifient d'identifier les moyens de lever les freins qui empêchent les ETI d'apporter au pays tout le dynamisme qui est le leur.

L'apport principal de cette étude est qu'elle met en lumière de manière significative l'importance majeure de la croissance externe, à la fois comme point commun, comme moyen et comme enjeu du développement des ETI françaises.

L'analyse du poids et du fonctionnement de ce levier de croissance fournit des pistes sur la manière de transformer nos ETI en de nouveaux acteurs importants de la création d'emplois et du commerce international, convergeant ainsi avec les préoccupations des pouvoirs publics.

1. La croissance externe des ETI : un enjeu national

L'enquête menée par KPMG confirme l'importance des ETI pour la croissance et la compétitivité françaises. Par leur capacité à allier avec succès croissance externe, innovation et internationalisation, les ETI ont visiblement le potentiel de relancer la création d'emplois en France. A condition, cependant, de parvenir à lever les obstacles qui dissuadent les ETI d'avoir recours à la croissance externe. C'est en effet, le moyen le plus rapide de faire grandir les ETI existantes et d'en créer de nouvelles.

Une culture d'entreprise trop frileuse, les échecs rencontrés lors de précédentes opérations, la complexité à gérer les entreprises rachetées... autant de freins qui ralentissent la croissance des ETI par voie externe. Mais le plus important de ceux mis en exergue par cette étude, c'est surtout le manque de moyens de financement. Les ETI, souvent lourdement endettées, atteignent les limites de l'autofinancement et leurs dirigeants hésitent encore à ouvrir leur capital.



En 2010, le taux d'endettement des ETI par rapport à leurs capitaux propres s'élevait à **89 %**¹.

2. Quelques pistes de réflexion pour accélérer le mouvement

Une large majorité (68 %) de dirigeants d'ETI considèrent que les dispositions prises par les pouvoirs publics au cours des dernières années ne suffiront pas à permettre à leur entreprise de « passer à la vitesse supérieure ». Ils sont 61 % à demander non seulement des mesures fiscales pouvant faciliter leurs recours à la croissance externe mais aussi, tout comme les PME, un allègement des charges et des contraintes administratives qui pèsent sur eux².



Il faudrait soutenir la dynamique entrepreneuriale pour favoriser le développement des ETI.



Le dirigeant d'une ETI dans le BTP

¹ Source : Banque de France - Base FIBEN

² Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

Perspectives d'avenir

Même si l'efficacité de la croissance externe comme moyen de renforcer les ETI semble indéniable, cette voie est encore trop souvent perçue par les dirigeants comme complexe et parfois inquiétante. Au moment où la croissance française semble stagner, une politique de soutien plus forte envers les ETI semblerait opportune pour créer un terrain favorable à leur développement, que ce soit dans le domaine de l'innovation ou pour renforcer la compétitivité à l'international.

Les ETI et leurs dirigeants ont souvent besoin d'être accompagnés pour mettre en place des process (management, ressources humaines, innovations...) et pour identifier des opportunités de croissance externe et les moyens de se regrouper et de nouer des partenariats. Mais aussi pour prendre conscience que la croissance externe peut être un excellent choix patrimonial.

«
Il faudrait encourager une meilleure coopération entre grands groupes, PME et ETI à l'international.



Le dirigeant d'une ETI industrielle

Renforcées grâce à une croissance externe encouragée par la puissance publique, conduites vers un développement plus rapide par des dirigeants décomplexés sur ce sujet, s'appuyant sur des process efficaces, les ETI pourraient être plus nombreuses, plus créatrices d'emplois et plus exportatrices encore.

Elles contribueraient ainsi durablement et efficacement à la régénération du tissu économique français.

Elles-mêmes ont soif de croissance : il ne reste qu'à débrider leur énergie en la matière, et favoriser également la coopération inter-entreprises, gage d'efficacité pour leur développement.



«
Le Crédit Impôt Recherche est un dispositif remarquable et indispensable.



Franck Mazin, Président de Sodifrance

QUELLES ACTIONS À ENGAGER ?

Parmi les pistes envisageables pour créer un véritable appel d'air, voici les recommandations qui sont ressorties des entretiens menés avec les dirigeants d'ETI interrogés :

Favoriser les mises en relation des entreprises afin de susciter des **rapprochements entre ETI et PME.**

Renforcer les capacités d'intervention des organismes tels qu'OSEO et le Fonds stratégique d'investissement dans **le financement du développement** par croissance externe.

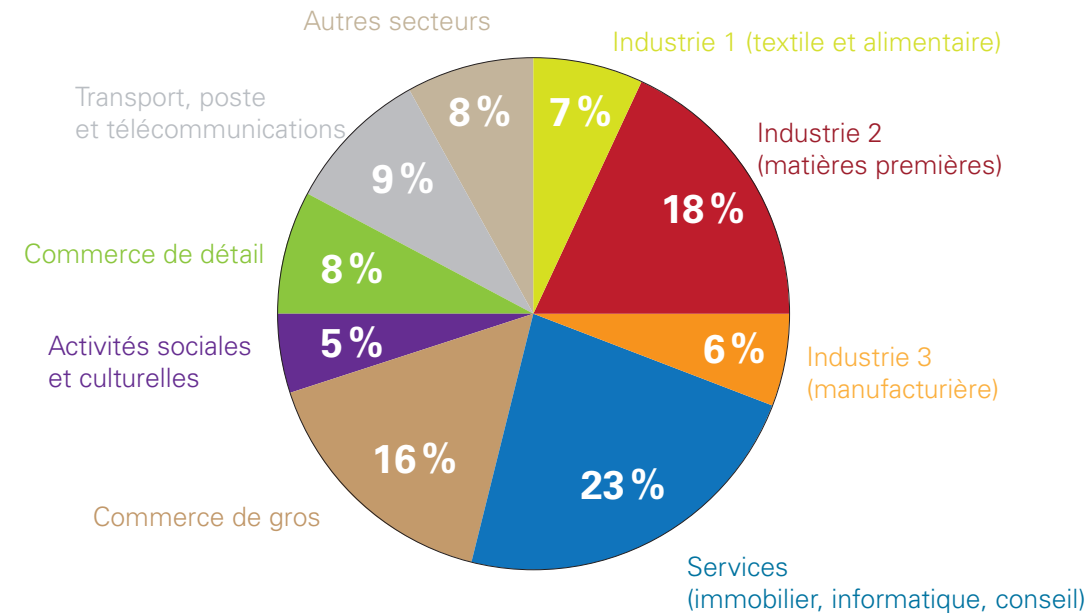
Faire sauter les barrières psychologiques, sensibiliser les dirigeants à la nécessité d'**ouvrir leur capital** à un certain stade de leur développement et mieux communiquer sur les modalités d'intervention des fonds d'investissement et sur les conditions d'accès à une bourse dédiée.

Faciliter l'accès et simplifier les conditions d'utilisation d'une **bourse dédiée aux PME et ETI.**

Adapter la fiscalité afin qu'elle ne soit pas un frein à la détention ou la transmission d'actions.

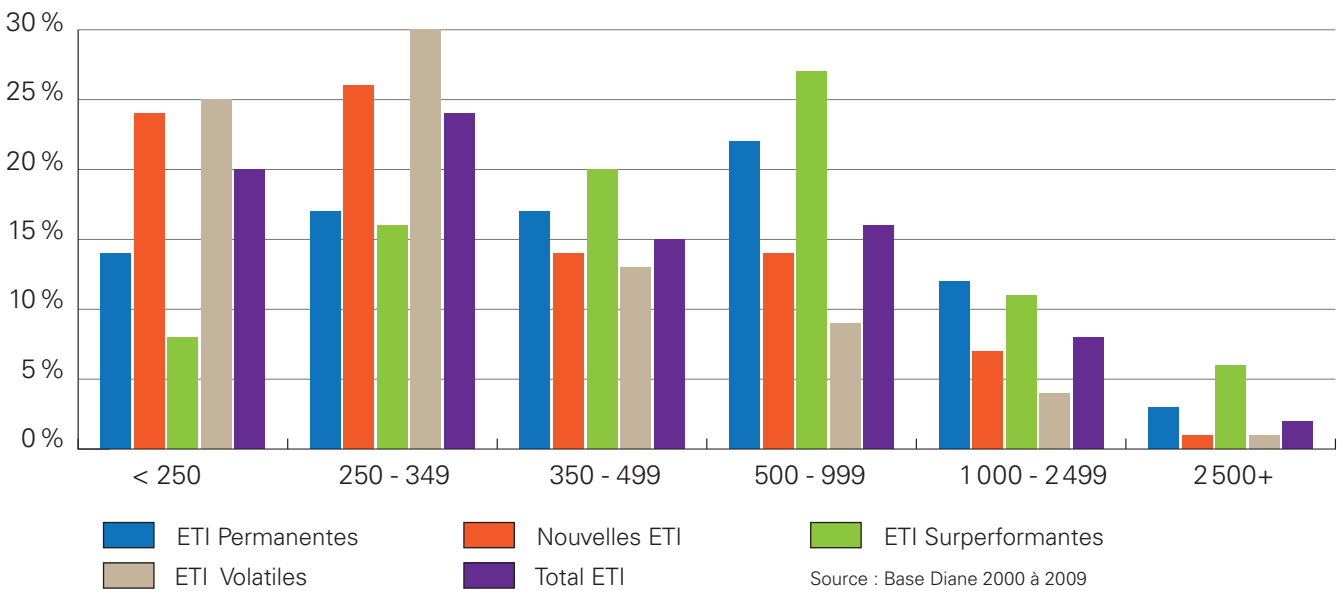
Stabiliser l'environnement fiscal et administratif pour les ETI et les PME, notamment sur l'innovation, en particulier pérenniser le **Crédit Impôt Recherche.**

LA RÉPARTITION SECTORIELLE DES ETI



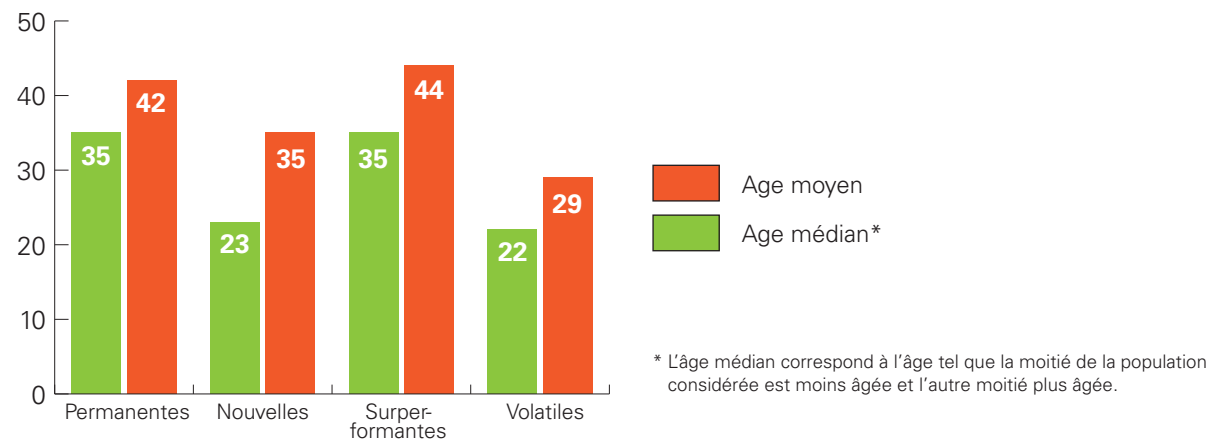
La plupart des ETI sont à prédominance industrielle (31%). Les services arrivent en seconde position, avec 23% des effectifs des ETI. A titre de comparaison, seuls 23% des salariés de l'ensemble des entreprises privées en France sont employés par l'industrie, et 27% par les services.

LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE D'ETI



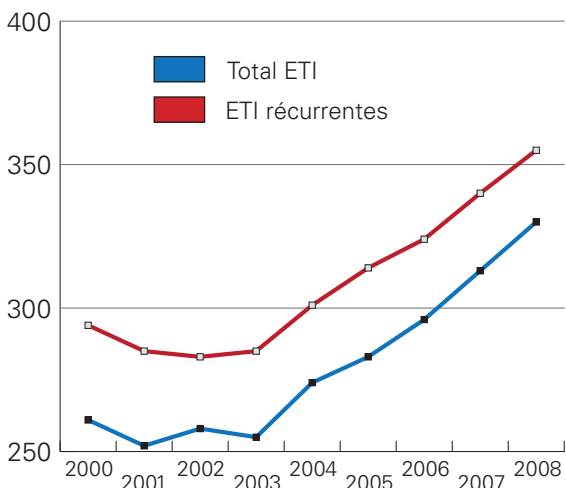
Les ETI surperformantes sont surreprésentées dans les tranches d'effectifs supérieures, de 350 à plus de 2 500 salariés. Il y aurait donc une corrélation positive entre effectifs et performance économique.

L'ÂGE MOYEN DES ETI PAR CATÉGORIE



* L'âge médian correspond à l'âge tel que la moitié de la population considérée est moins âgée et l'autre moitié plus âgée.

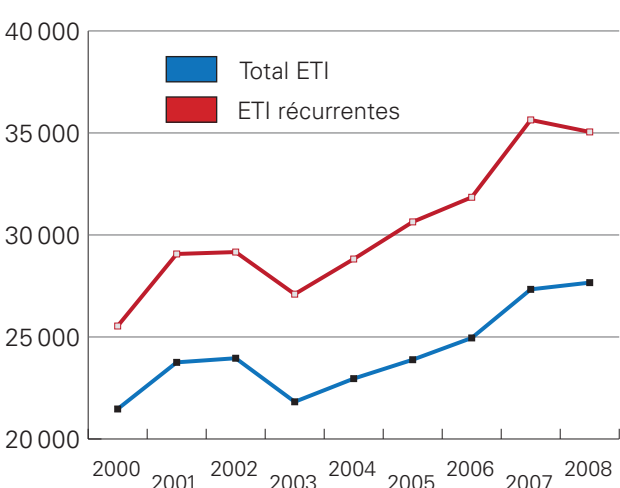
LE CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SALARIÉ DES ETI (K€)



Les ETI récurrentes sont particulièrement dynamiques en termes de chiffre d'affaires par salarié. Celui-ci est supérieur à celui dégagé par l'ensemble du groupe des ETI, incluant les ETI volatiles.

Source : Base Diane 2000 à 2009

LE CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT MOYEN (K€)



Les ETI récurrentes montrent également un fort dynamisme en termes d'évolution de leur chiffre d'affaires à l'exportation, en croissance depuis 2000.

KPMG en un regard

Premier groupe français de services pluridisciplinaires d’audit, d’expertise comptable, de conseil et de droit et fiscalité.

NOS MÉTIERS, NOS MARCHÉS

KPMG accompagne les sociétés cotées et groupes internationaux dans le cadre de missions d’Audit et d’Advisory (Conseil et Acquisitions - Cessions).

Le cabinet intervient également auprès des PME, artisans, commerçants et professions libérales pour les accompagner à chaque étape de leur développement : expertise comptable, certification des comptes, aide à la création, évaluation, gestion sociale, transmission, conseil patrimonial...

KPMG apporte également son expertise au Secteur public, à l’État, aux collectivités territoriales et aux acteurs de l’Économie Sociale et Solidaire sur des sujets aussi variés que l’information financière, la gouvernance, l’évaluation, le pilotage, le contrôle interne ou externe...

CHIFFRES CLÉS

- KPMG en France -

- Des bureaux dans **217 villes**
- **7570 salariés**
- Chiffre d’affaires intégrant les activités juridiques et fiscales : **839 millions d’euros**

- KPMG dans le monde -

- **150 pays**
- **145 000 salariés**
- Chiffre d’affaires combiné : **22,7 milliards de dollars US**
- **60 %** des 1 000 premières entreprises mondiales parmi nos clients

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

- **200 sociétés cotées** ou faisant appel public à l’épargne dont **90 %** des sociétés du CAC 40
- Près de **30 %** des PME de plus de 50 salariés et des ETI
- **6 000** collectivités, établissements publics et opérateurs de l’État
- **6 300** associations et acteurs de l’Économie Sociale et Solidaire
- **47 000** petites entreprises et professions libérales

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

KPMG S.A. est une 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 S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. 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.

© 2012 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et «cutting through complexity» sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.

Référence : Etude ETI – Code : 1636.
Conception – Réalisation : TradeMag - Direction Communication Corporate – Mars 2012.
Crédits photos : Getty Images - Shutterstock