

ÉCO121 (#74)

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS DES HAUTS-DE-FRANCE

QUELLES
SONT
LES
CLÉS

DE CROISSANCE

DE NOS
ENTREPRISES ?

SONDAGE

Les dirigeants des entreprises
régionales dévoilent leurs
recettes de croissance.
Une enquête exclusive
avec le cabinet Market Audit



ALEXIS DEVILLERS :
UNE EXPANSION
EN SON ET LUMIÈRE

SOMME :
UNE FERME 3.0 POUR INVENTER
L'AGRICULTURE DE DEMAIN

QUELLES SONT LES CLÉS DE LA CROISSANCE

SONDAGE

Etude réalisée par Market Audit du 10 au 21 juillet, sur un échantillon de 334 chefs d'entreprise de la Région Nord Pas de Calais, interrogés par Internet après sollicitation.

Quelle est la recette de nos entreprises en croissance? Eco121 a voulu se pencher sur cette question centrale pour pointer les bonnes pratiques. Surprise : le sondage mené par Market Audit durant l'été montre que la question des talents domine largement, loin devant la R&D qu'on aurait volontiers imaginée en haut du podium. Explications.

DE NOS ENTREPRISES ?

TEXTE : Peter Van Vliet

Quels sont les facteurs-clés de la croissance des entreprises des Hauts-de-France aujourd'hui ? Nous avons cherché à comprendre les éléments qui permettraient de caractériser les entreprises en croissance, à travers un questionnaire auprès des chefs d'entreprise. 334 d'entre eux se sont prêtés à l'exercice. Nous les avons séparés en deux groupes, pour mieux souligner les points de différenciation entre les 220 entreprises indiquant avoir connu une croissance ces dernières années, et les 114 autres. Nous pouvons ainsi comparer les profils type de ces entreprises, en partant de 7 grandes thématiques : les ressources humaines, le marketing et la vente, le financement de l'entreprise, le digital et le numérique dans toutes ses déclinaisons, la recherche et l'innovation, l'ouverture à de nouveaux marchés, et pour terminer, la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Il n'est de richesse que d'hommes !

Si Jean Bodin, en 1576, écrit cette phrase dans « les 6 livres de la République », elle reste une vérité intangible pour un nombre important de chefs d'entreprise, qui considèrent les hommes comme le véritable enjeu dans l'entreprise, totalisant près du quart (23%) de leurs préoccupations.

Et si la formation et le recrutement sont le fer de lance de toutes les entreprises, en croissance ou non, on notera que la qualité de vie au travail fait partie des 3 principales préoccupations des entreprises en croissance. C'est une différenciation de nature à attirer les meilleurs candidats lors du recrutement.

A l'inverse, on notera que le travail à domicile n'intéresse que très peu nos chefs d'entreprise (5% d'intérêt en moyenne), peut-être la résultante d'une législation trop complexe.

Vendre, encore et toujours !

Derrière les ressources humaines sur la première marche du podium, le marketing-vente prend la seconde place dans les centres d'intérêt des chefs d'entreprise, avec un score à 19,5%, de façon très homogène entre entreprises de croissance ou non. De façon plus précise, c'est la vente qui prend nettement le pas dans cet univers, avec un score de plus de 30% devant la gestion de l'image de marque (22%). On notera avec intérêt que les réseaux sociaux ont gagné leurs lettres de noblesse, avec un taux d'intérêt à 16,5%, ce qui les classe en troisième position. Et pourtant l'on connaît la réelle difficulté de ce type de communication, en évolution permanente !

L'arrivée du digital

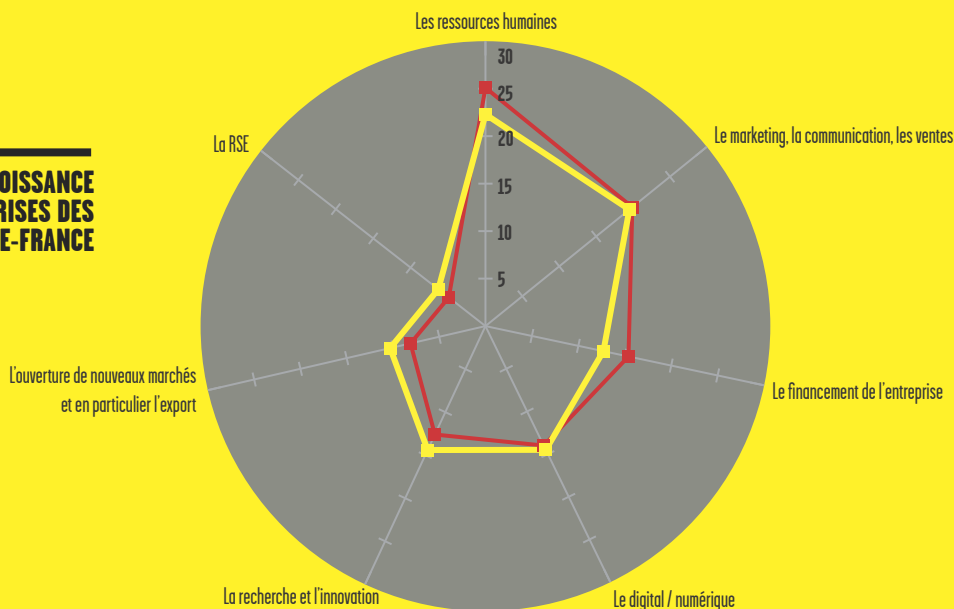
C'est sur cette troisième préoccupation dans l'intérêt des chefs d'entreprise que se marque la première différence notable entre les entreprises en croissance et les autres. Car, pour les autres entreprises, cet item n'arrive qu'en cinquième position ! Et pourtant c'est ce secteur qui est jugé à la fois le plus innovant (72% des entreprises en croissance considèrent le digital comme « extrêmement innovant »), et près de 90% des répondants considèrent que ce secteur aura très fortement évolué dans les années à venir.

Dans cette famille, on notera la prépondérance de l'intérêt pour la mise en place d'outils numériques, sur lesquels les entreprises en croissance misent beaucoup plus que les autres (critère évalué à 49% d'intérêt, contre 37% pour les entreprises qui ne sont pas en croissance).

Chercher et trouver, la clé de l'innovation

A égalité avec le digital, la recherche et l'innovation re-

LES CLÉS DE CROISSANCE DES ENTREPRISES DES HAUTS-DE-FRANCE



La croissance est, de manière constante, le premier sujet de préoccupation... des gouvernements. Car qui dit croissance dit cercle vertueux, social, économique et financier. C'est ce même cercle vertueux que recherchent nos entreprises, afin de dégager les profits qui financeront leurs investissements propres à construire la croissance de demain. Eco121 a cherché, pour

CERCLE VERTUEUX

cette rentrée, à identifier les clés de croissance de nos entreprises régionales, pour mieux comprendre leurs problématiques et leurs enjeux, alors que le monde économique est impacté chaque jour par les nouveaux modèles et paradigmes qui se mettent en place, bousculant sans pitié les anciens schémas. Un grand merci aux dirigeants qui ont pris le temps de répondre

à notre questionnaire pour permettre de tirer aujourd'hui des enseignements très intéressants.

Notre enquête, pilotée par le cabinet roubaisien Market Audit, nous apprend trois grandes leçons. *Primo*, et c'est rassurant, même en période de frénésie technologique, le paramètre humain demeure primordial. Les ressources humaines sont le tout premier facteur de croissance identifié par nos entreprises. De quoi susciter de grosses réflexions du côté des pouvoirs publics pour adapter les formations et les dispositifs d'accompagnement aux besoins croissants du tissu économique dont on sait que, même chez nous, la pénurie de talents touche de nombreux secteurs.

Secundo, bien vendre son produit et ses prestations est un pilier central de l'expansion de nos entreprises, expriment leurs dirigeants. Une évidence de base, bien sûr, mais qui souligne aussi une nécessité : le savoir-faire, c'est bien et même tout à fait

indispensable, le faire-savoir, c'est mieux. Et là aussi, l'importance des hommes apparaît criante.

Tertio, les réponses à notre questionnaire montrent un net tropisme des entreprises de croissance à chercher à innover non pas seulement dans le domaine technologique par la voie royale de la R&D, mais bien dans tous les secteurs, de façon systémique. Quitte, comme l'explique le dirigeant d'Ineat en illustration à notre sondage, à remettre en question son business model tous les jours. Avec là encore un facteur humain essentiel, pour savoir gérer le changement. On pourra aussi regretter que la troisième révolution industrielle, pourtant grande priorité régionale, ne suscite pas un enthousiasme débordant chez les entrepreneurs sondés, parmi leurs clés de croissance. Sans doute l'effort de pédagogie doit-il être toujours davantage déployé pour convaincre les chefs d'entreprise ? **O.D.**

3 ENTREPRISES, CROISSANCES

Ineat repense son modèle chaque jour

Ineat Group est l'une des premières entreprises à s'être implantées à Euratech. La croissance de cette entreprise spécialisée dans la web agency, l'hébergement et le développement web a été spectaculaire. Elle compte désormais 230 salariés pour un chiffre d'affaires attendu en 2017 de 19M€. Son plan "Horizon 2020" prévoit d'atteindre les 40M€ de chiffre d'affaires et de doubler les effectifs. Sa recette ? La direction a théorisé sa "secret sauce" en douze ingrédients. Parmi les principaux: l'association. "Il faut savoir avec qui on va travailler", indique son cofondateur Yves Delnatte. Mais aussi les indicateurs que l'entreprise va privilégier, la vision de l'entreprise qu'il "faut partager avec les salariés pour leur montrer où on veut aller et comment on veut se différencier". Et adopter une pensée de start-up pour "repenser son modèle quotidiennement même si on a dix ans d'ancienneté". Ineat Group devrait implanter des bureaux à Montréal et Lyon d'ici la fin de l'année. New York, Bordeaux et la région PACA devraient leur emboîter le pas début 2018. **E.V**



Effectif 2013 : 130
Effectif 2017 : 230

CA 2013 : 9,1 M€
CA 2017 : 19 M€

Noriap l'essor par la diversification

Elles font partie des locomotives économiques, souvent silencieuses, de la région. Les coopératives agricoles affichent de beaux ratios financiers et font montre d'ambition en matière d'innovation. Parmi les plus emblématiques :

Noriap, dont le chiffre d'affaires a bondi de plus de 20% au cours des cinq dernières années, franchissant la barre

des 550 M€ en 2016, contre 455 en 2011. Cette belle performance est notamment liée à la stratégie de diversification de Noriap. La coopérative a investi le champ du machinisme agricole, de la nutrition animale, et l'aviciculture. En 2016, Noriap est ainsi entré au capital du producteur Oeufs Nord Europe (ONE)

participant, dans la foulée, au rachat de Corette par ONE.

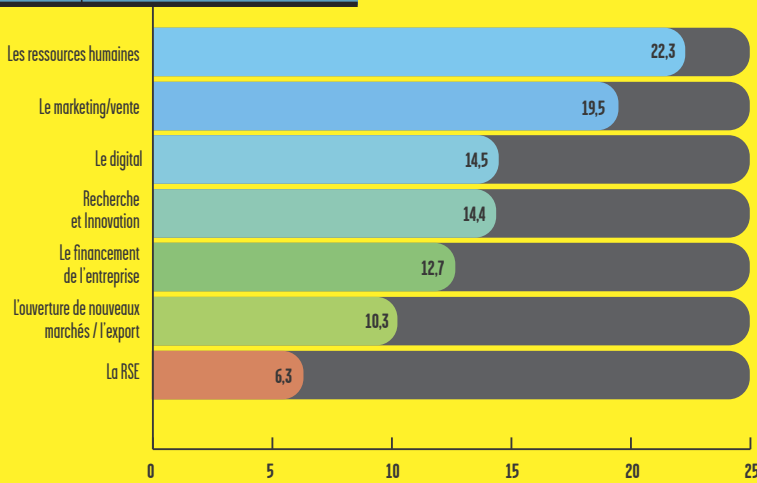
"Cet exemple prouve que notre coopérative contribue à la production de valeur ajoutée dans le domaine des productions agricoles", souligne Martin Migonney, directeur général de Noriap, qui révèle que d'autres projets de diversification sont à l'étude. **G.R**



Api : une stratégie de Pme

Même si Api Restauration a signé en août sa troisième acquisition en Allemagne en quatre ans (Aktiv Catering, 50 salariés), le groupe de restauration collective doit d'abord son essor à sa croissance organique. Soit une expansion de 12% ces dernières années pour la France seule. Sa recette ? Trouver les bons produits, les bonnes offres, avec une forte réactivité nourrie par les 50 régions du groupe, gérées comme autant de PME, et une situation financière saine. «On distribue peu nos dividendes, les résultats servent à l'autofinancement de nos développements», expose Damien Debosque, codirigeant de l'entreprise familiale, avec sa sœur Béatrice, qui revendique cette stratégie de croissance interne «qui ne génère pas de dette et ne dévie pas l'entreprise de son mode de fonctionnement». Api Restauration mise aussi fortement sur le sens et les valeurs. Elle vient de signer un partenariat de 3 ans avec la fondation pour la Nature et l'Homme : à terme, un restaurant sur deux déclinera ainsi le concept «Mon restaur responsable». **O.D.**

2011 : 3876 salariés
306 M€ de CA
2017 : 7200 salariés
600 M€ de CA

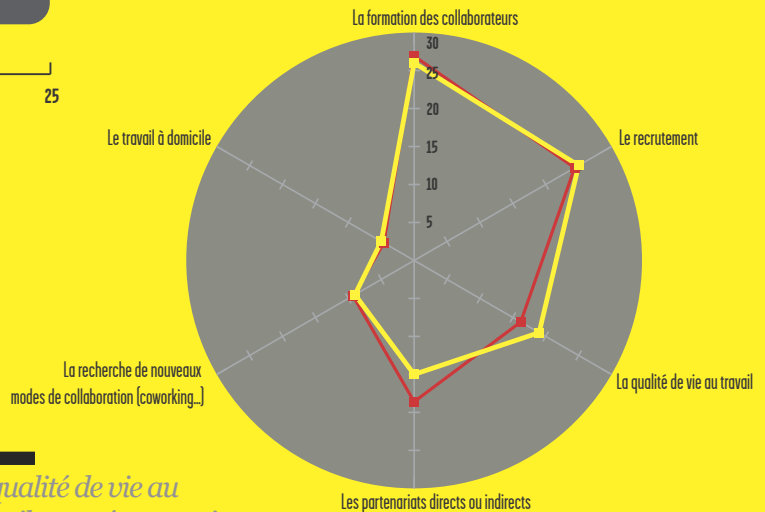


INTÉRÊT DES CHEFS D'ENTREPRISES EN CROISSANCE PAR RAPPORT AUX FACTEURS-CLÉS ÉTUDIÉS

présentent, pour les entreprises en croissance, un axe stratégique important, avec 14,4% de prévalence. Mais, si toutes les sociétés misent d'abord sur l'anticipation des évolutions du marché, celles en croissance mettent davantage l'accent sur la promotion des talents (23%) (encore les hommes !), et l'investissement dans les projets innovants (22%). Paradoxalement, ceci se fait au détriment du partenariat avec les écoles et les universités, qui ne recueille qu'une note d'intérêt de 11%. On notera en dernier lieu que le dépôt de brevet suscite peu d'importance (5%), pour toutes les entreprises, ce qui peut surprendre quand on lit les problématiques que rencontrent plusieurs entreprises à l'international pour faire valoir leurs droits.

Le financement

Ce point est très différenciant entre les entreprises en croissance et les autres : il s'agit de la 5e préoccupation pour les premières, mais de la 3e pour les dernières. Faut-il en conclure que les besoins de financement sont moins aigus pour les entreprises en croissance que pour les autres ? Il est probablement plus aisé de financer sa croissance aujourd'hui - et nombre d'outils sont présents pour accompagner les entreprises, que de vouloir financer son activité au quotidien !



La qualité de vie au travail, 3e préoccupation des entreprises en croissance

LES FACTEURS-CLÉS DANS LES RESSOURCES HUMAINES

#LesPépitesIRD

PHILIPPE THOMAS

LA COMPAGNIE DES VÉTÉRINAIRES

CRÉÉE EN 1995

CHIFFRES D'AFFAIRES
20 MILLIONS D'EUROS

320 SALARIÉS

COMPRÉHENSION DES RISQUES

ACCÉLÉRATEUR DE SUCCÈS
Depuis 25 ans

Les entrepreneurs investisseurs.

www.groupeird.fr



IRD ASSOCIATION ENTREPRISES ET CITIES

D'ailleurs, quand on rentre dans le détail, on observe nettement que les entreprises en croissance explorent tous les modes de financements, tandis que les autres entreprises se tournent principalement vers le financement bancaire : de quoi nourrir le besoin en fonds de roulement, sans forcément penser à la levée de fonds par ouverture du capital.

Les deux derniers secteurs étudiés, que ce soit l'ouverture des nouveaux marchés ou la RSE, ne suscitent que peu d'attrait ou de motivation pour nos chefs d'entreprise : respectivement 10,3% et 6,3%.

Innovation transverse et disruption

Il est également intéressant de constater que sur les 5 principaux secteurs étudiés, tous sont considérés comme potentiellement plus innovants par les entreprises en croissance que par les autres. Parce qu'il semble limpide, en conclusion,

qu'un des facteurs clé de la croissance des entreprises soit leur volonté d'intégrer l'innovation sous tous les aspects de l'entreprise, que ce soient les secteurs classiques comme les ressources humaines et le marketing, ou les secteurs plus nouveaux comme le digital ou la R&D.

Cette innovation peut-elle être porteuse en son sein de risque pour l'entreprise ? En d'autres termes, nos chefs d'entreprises sont-ils dans la crainte d'une innovation disruptive ? Quel que soit leur statut, ils sont près d'un sur cinq (18%) à le craindre à court terme. Mais près d'un sur deux à long terme (48%). Preuve que nos chefs d'entreprise sont très conscients de la vulnérabilité des modèles économiques devant l'émergence soudaine de nouveaux acteurs dans tous les domaines. C'est une excellente nouvelle : un dirigeant averti en vaut deux.

QUESTIONS À **BERTRAND FONTAINE**, DIRECTEUR RÉGIONAL DE BPIFRANCE

“Des dirigeants encore trop seuls dans leurs choix stratégiques”

La thématique des ressources humaines domine dans notre sondage tant dans les entreprises en croissance que les autres. Que vous inspire cette dominante ?

Il n'est de force que d'hommes, le sondage en la matière est très révélateur. Les dirigeants nous le disent, les besoins de recrutement sur des profils qualifiés sont énormes à l'image de la bagarre pour le recrutement des développeurs en informatique. La qualité de l'équipe de direction d'une entreprise est clé pour affronter de nouveaux marchés à l'export ou pour s'adresser différemment à ses clients (cross canal).

Nous constatons de plus en plus de croissances externes qui visent au-delà de l'activité captée à acquérir des compétences à travers les équipes reprises.

Le financement est un enjeu lui aussi assez largement partagé. Les réponses sont-elles satisfaisantes aujourd'hui ?

En quelques années, suite à la crise financière et au plan de relance des banques centrales, nous sommes passés d'un monde en manque de liquidité à un monde en surliquidité.

L'impact immédiat est un niveau de taux très bas au bénéfice des entreprises. Le fameux alignement des planètes est en fait une période très propice à l'investissement, il faut que les dirigeants profitent de cette période pour muscler leur entreprise.



“Même des secteurs classiques peuvent être disruptés”

Donc, oui le marché offre aujourd'hui de multiples réponses. Outre le secteur bancaire qui reste dominant, le marché s'est ouvert avec une belle dynamique des fonds d'investissements en réponse à des dirigeants plus ouverts que par le passé à ouvrir leur capital pour passer des caps de croissance organique ou externe.

Pour les startup, dans les Hauts-de-France plus qu'ailleurs, il existe des réponses avec Finovam, le FIRA et NFA lancé par le Conseil Régional. Les outils sont là et Bpifrance a contribué à élargir l'offre aux entreprises par exemple dans le financement de l'innovation, de l'export ou encore en prêts sans garantie. Cependant, si les réponses financières existent, les dirigeants restent encore trop seuls dans les choix stratégiques. Pour rompre cette solitude, Bpifrance avec d'autres à lancé une démarche d'accompagnement des dirigeants avec des diagnostics pour leur permettre d'appréhender les enjeux de stratégies, de RH, d'export ou encore d'exploitation de leur data ou du design de leurs produits.

On dit souvent que les entreprises en croissance sont celles qui innovent et/ou qui vont à l'export. Mais toutes ne le peuvent pas. Comment une entreprise “ordinaire” peut-elle aller chercher la croissance ?

Il est clair que les entreprises qui innovent et les entreprises qui exportent

ont globalement une croissance plus forte. Le numérique et les innovations d'usages ouvrent l'innovation à tous, le regard doit porter notamment sur l'incidence du numérique dans son modèle économique, à la fois sur comment mieux digitaliser ses process mais aussi comment le digital fait évoluer sa relation avec ses clients.

Même des secteurs classiques peuvent être disruptés, regardez en quelques années une partie importante de la valeur ajoutée de l'hôtellerie a été récupérée par les sites de réservation ; la difficulté est que par définition l'innovation disruptive c'est celle qui arrive là où on ne s'y attend pas. Mais à chacun d'être en veille, de s'interroger sur les besoins de ses clients à moyen terme, accepter une offre décalée. Pas facile, mais plus abordable quand on a pu structurer une équipe de direction, se libérer du temps pour la stratégie et pour la confrontation des idées.

Etes-vous optimiste sur la dynamique de notre tissu économique ?

Notre région a dû faire face plus que d'autres à l'effondrement d'activités historiques qui ont masqué en fait une dynamique entrepreneuriale très forte à l'image des fleurons régionaux.

Donc oui, je suis optimiste car de nombreux secteurs sont mieux orientés, tourisme, industrie, commerce. La dynamique est renforcée par la force des outils régionaux tels que les incubateurs Euratechnologies, la Plaine Image, Eurasanté, la structure d'attractivité NFI, des écoles de haut niveau telles que l'UTC mais aussi le rapprochement des universités, l'avant-gardisme de la Catho... **Recueilli par O.D.**