



Les facteurs de croissance des PME

Jacky Lintignat
Directeur Général
KPMG SA
Mars 2015

Dans les domaines de l'Audit & Advisory, KPMG apporte l'ensemble de son savoir faire et sa connaissance pour accompagner ses clients de toutes tailles et de tous secteurs d'activité dans la résolution de leurs problématiques. KPMG dispose d'hommes et de femmes ayant le profil et les compétences pour répondre à vos problématiques.



Leader
en France
de l'audit et
du conseil

8 200
professionnels,
238
implantations

906
millions
d'euros
de chiffre
d'affaires
en 2014

Les professionnels interviennent auprès des grands comptes internationaux, des ETI et groupes familiaux, des TPE et dans différents secteurs de l'industrie, du commerce et des services financiers.

Présent dans **155** pays avec plus de **162 000** collaborateurs, KPMG est un des réseaux globaux d'audit et de conseil les plus étendus.

Les cabinets membres sont affiliés à KPMG International, une coopérative de droit suisse, et sont légalement distincts et indépendants les uns des autres.

En 2014, KPMG a réalisé un chiffre d'affaires de **US\$ 24,8** milliards



Les entreprises en France

Les typologies d'entreprises

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères

- Statut juridiques
- Secteur économique
- Taille et impact économique

Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 définit désormais l'entreprise à partir de critères économiques. Jusqu'à cette date, les entreprises étaient définies de manière juridique.

Panorama des entreprises en France

Entreprises en 2011 selon la catégorie d'entreprise

		GE	ETI	PME	Micro entreprises	Ensemble
Nb d'entreprises	Total	214	4 794	138 068	2 951 600	3 092 676
	Hors groupe	S	392	101 212	2 941 107	3 042 711
	Groupes français	143	3 155	30 167	8 685	42 150
	Sous contrôle d'un groupe étranger	71	1 247	4 689	1 808	7 815
Effectifs salariés	Total	3 847 250	3 289 382	4 114 627	2 883 727	14 134 986
	Hors groupe	S	179 907	2 285 212	2 831 918	5 297 037
	Groupes français	3 266 916	2 156 241	1 595 422	44 022	7 062 600
	Sous contrôle d'un groupe étranger	580 334	953 234	233 994	7 787	1 775 349

Entreprises et unités légales en 2011 selon la catégorie d'entreprise, hors activités financières et assurances et hors administrations publiques

S : Il y a moins de 3 unités légales hors groupes de taille GE. Elles ont été rajoutées avec les groupes français pour des raisons de secret statistique.

Source: INSEE, Esane, Clap, Lifi, 2011

Critères	Effectif	CA	Bilan
GE	5 000 et plus	Plus de 1,5 Md€	Plus de 2 Md€
ETI	250 et 4 999	50 M€ et 1,5 Md€	43 M€ à 2 Md€
PME	10 à 249	Plus de 2 M€ à 50 M€ inclus	Plus de 2 M€ à 43 M€ inclus
Microentreprise	Moins de 10	2 M€ au plus	2 M€ au plus

La France, un pays d'entrepreneurs... mais qui peine à faire émerger des entreprises pérennes

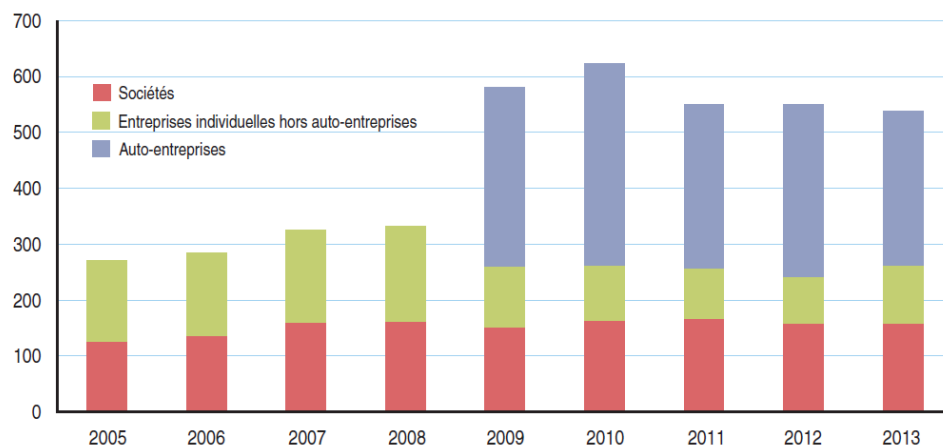
La création d'entreprises, dynamisée par le statut de l'auto-entrepreneur

Depuis l'instauration du régime de l'auto-entrepreneur en 2009, les nouvelles immatriculations sous ce régime représentent la majorité des demandes de créations, même si leur part faiblit : 51 % en 2013 après 56 % en 2012.

Elles représentent 72 % des seules créations d'entreprises individuelles en 2013 (79 % en 2012).

Mais la moitié des entreprises créées disparaît dans les cinq ans.

Evolution du nombre de création d'entreprises (en milliers)

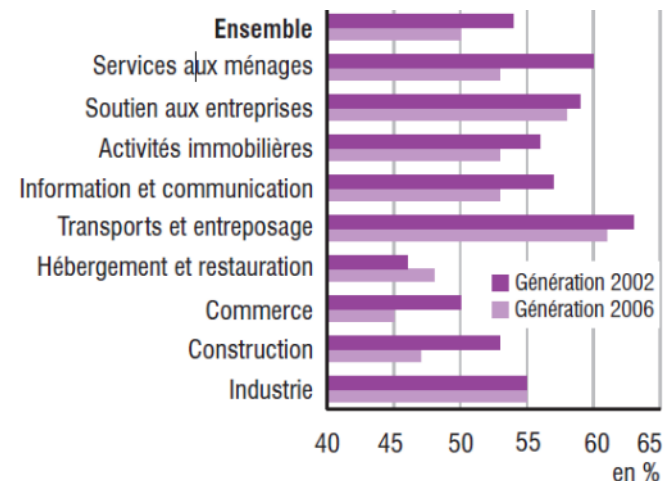


Lecture : entre 2012 et 2013, le nombre de créations d'entreprises diminue de 11 830 unités ; seul le nombre de créations d'entreprises individuelles hors auto-entrepreneurs est en hausse (+ 21 390 unités).

Champ : ensemble des activités marchandes non agricoles.

Source : Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene).

Taux de pérennité à cinq ans des entreprises créées en 2002 et 2006




Lecture : cinq ans après leur création, seules 45 % des entreprises commerciales de la génération 2006 sont encore actives (contre 50 % des entreprises commerciales de la génération 2002).

Source : Insee, enquêtes Sire 2006 (interrogation 2011) et 2002 (interrogation 2007).

La diversité du monde des PME





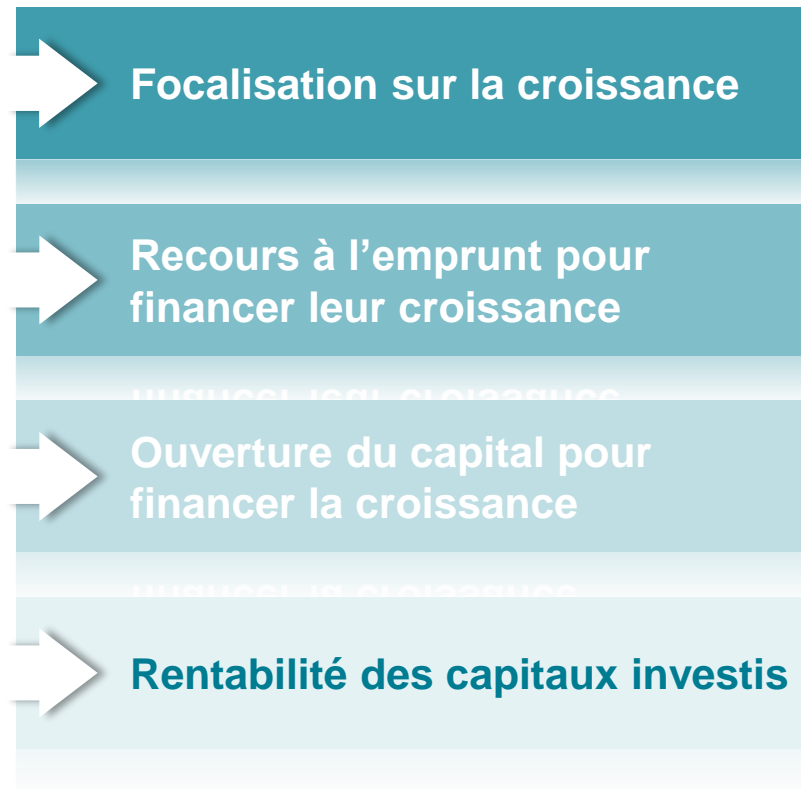
Des modèles de développement différents

Entreprises patrimoniales



Capital patient

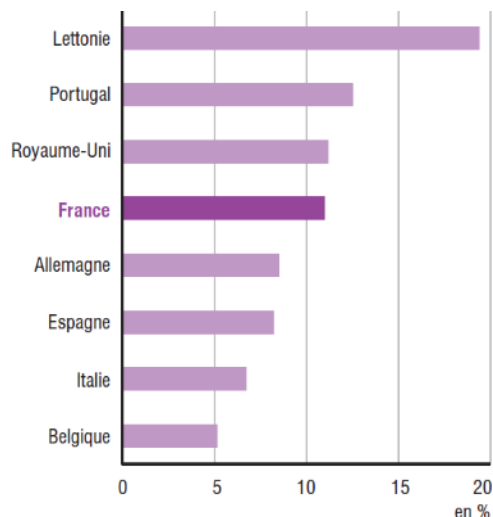
PME de Croissance et ETI



Gout du risque

L'insuffisance globale de croissance

Taux de création d'entreprises en 2011 en Europe



Champ : Industrie, construction et services, sauf activités des sociétés holding.


Source : Eurostat.

Les Français ne sont pas moins entrepreneurs que leurs voisins, au contraire, puisqu'ils sont dans le peloton de tête des pays créateurs d'entreprises au sein de l'Union européenne.

Le rythme de créations a presque triplé au cours de ces dix dernières années passant de 225 000 en 2005 à plus de 620 000 en 2011.

Les défis de la France n'est pas dans la dynamique de création mais dans l'insuffisance de croissance des PME, passer au stade d'ETI

	Espagne	Italie	France	UK	Allemagne
Nb ETI	4 168	4 646	4 794	10 021	10 428
NB salariés	796	735	768	994	989
CA moyen (M€)	205	206	217	418	368

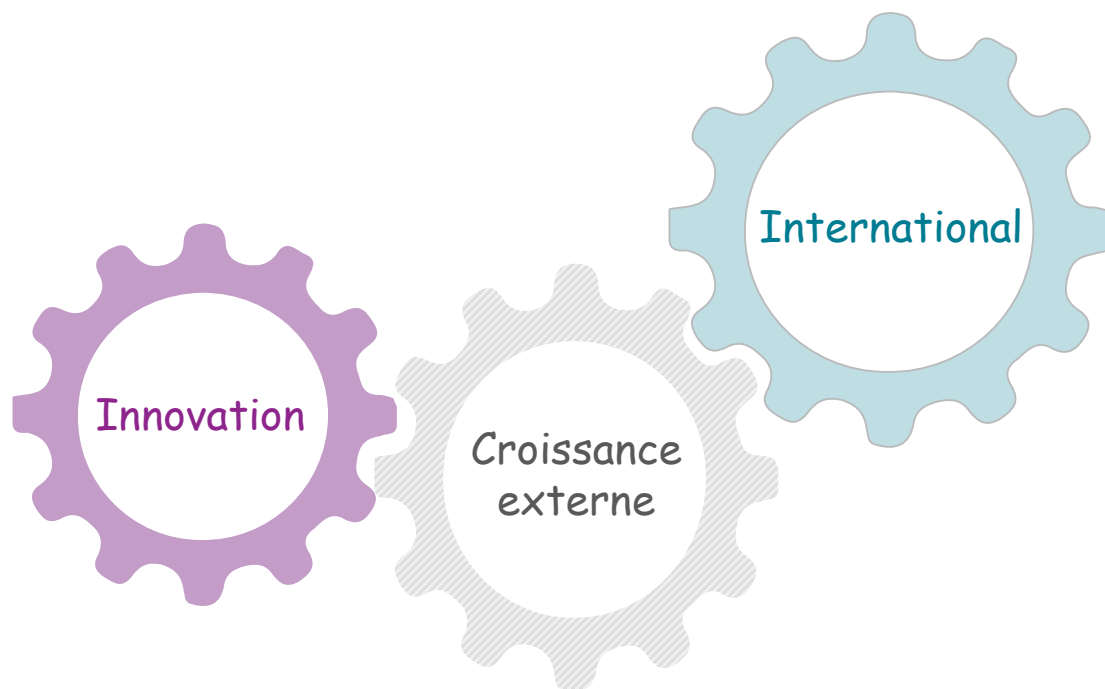


Les logiques de croissance

Les logiques de croissance

Pour grandir, les PME s'appuient sur plusieurs leviers de développement, qu'elles actionnent au quotidien ou à des moments-clés de la vie de l'entreprise.

Sur la base d'études réalisées par KPMG sur les PME et les ETI, voici quelques clés du développement des entreprises.

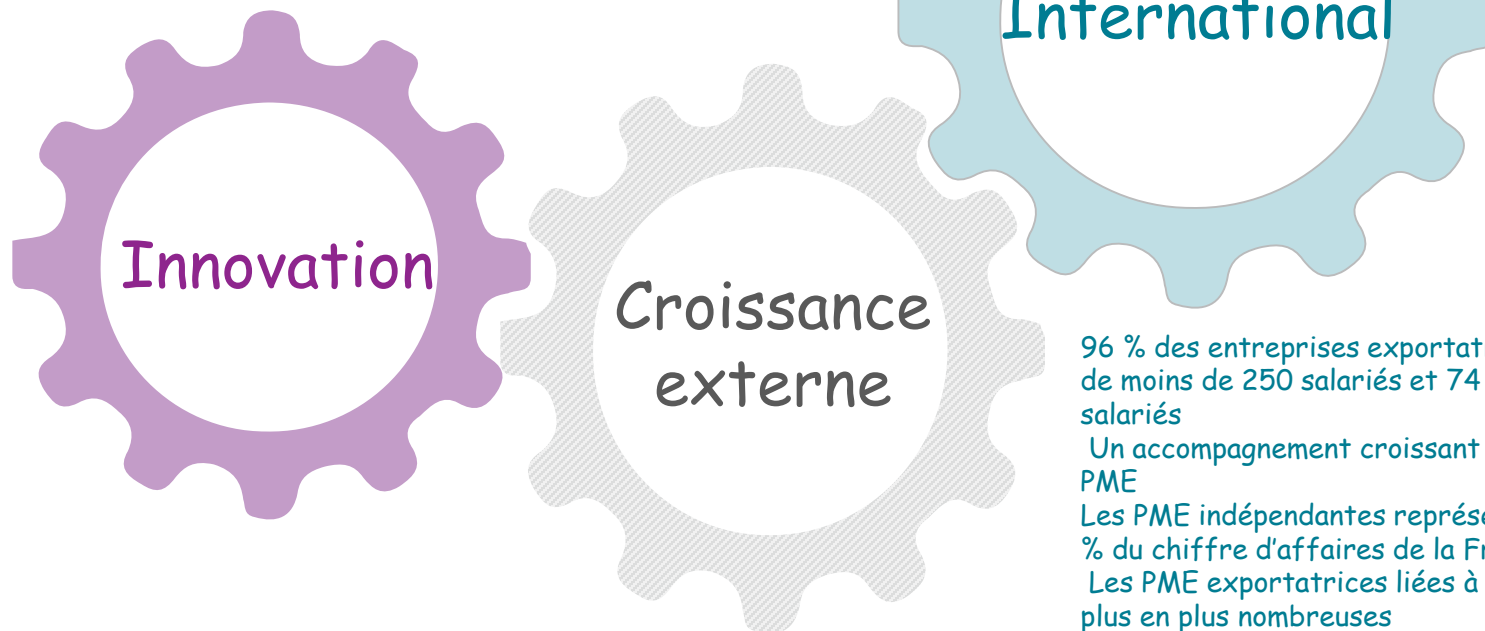


Le modèle gagnant de développement

Pour 90 % des ETI et 70 % des PME de croissance, l'innovation est un levier essentiel du développement afin d'élargir l'offre, de se différencier de la concurrence et de fidéliser la clientèle.

Trois quarts des entreprises déposantes de brevets sont des PME et ETI en 2012

Près de 13 000 PME ont bénéficié du crédit impôt recherche en 2012 pour 31 % des montants



96 % des entreprises exportatrices sont des PME de moins de 250 salariés et 74 % ont moins de 20 salariés

Un accompagnement croissant à l'international des PME

Les PME indépendantes représentent moins de 20 % du chiffre d'affaires de la France à l'export

Les PME exportatrices liées à un groupe sont de plus en plus nombreuses

La croissance externe est un moyen d'accélérer son développement, notamment pour passer de PME à ETI

Des financements encore insuffisants et un marché offre/demande inadapté



Premier facteur

L'international

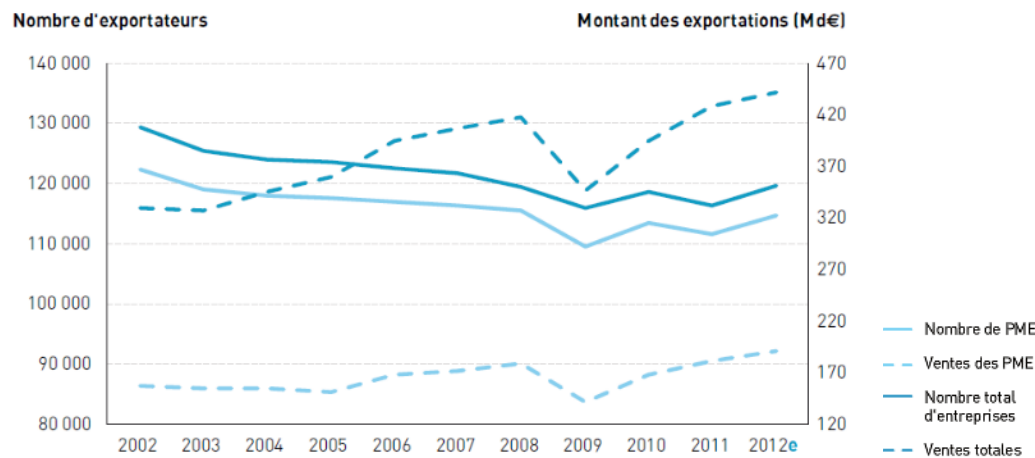
A light blue gear icon is positioned on the left side of the slide. The word 'International' is written in a teal, sans-serif font across the center of the gear's circular opening.

International

Les PME contribuent toujours trop peu aux exportations françaises mondiales

En 2011, on dénombrait 119 716 entreprises exportatrices dont 96% sont des PME de moins de 250 salariés, et 74 % de moins de 20 salariés,

Evolution du nombre d'entreprises exportatrices et de leurs ventes



Source : Douanes

Nombre d'exportateurs et montants exportés selon la taille d'entreprise en 2012

	Entreprise exportatrice			Exportation		
	Nombre	Structure %	Évolution 2011-2012 %	Montant M€	Structure %	Évolution 2011-2012 %
Entreprise de moins de 250 salariés	114 619	96	2,7	191 497	43	6,0
dont moins de 20 salariés	88 641	74	3,6	99 554	23	10,0
Entreprise de 250 salariés et plus	3 523	3	- 0,2	246 450	56	1,4
dont de 250 à moins de 5 000 salariés	3 358	3	- 0,4	156 195	35	0,5
Non renseigné	1 574	1		3 651	1	
Total	119 716	100	2,9	441 598	100	3,4

Lecture : en 2012, le nombre d'entreprises exportatrices de moins de 250 salariés atteint 114 619, soit 96 % du nombre total d'exportatrices; il est en hausse de + 2,7 % par rapport à 2011. Leurs ventes, qui s'élèvent à 191 497 M€, représentent 43 % des exportations totales et ont progressé de + 6,0 % par rapport à 2011.

Note de lecture : chiffres estimés.

Source : Douanes.

En moyenne, les entreprises françaises en sont pas assez internationales

Nb entreprises exportatrices	2008	2012	Evolution (%)
France	119 473	119 716	0,2%
Allemagne	245 051	306 612	25,1%
Italie	205 643	207 920	1,1%

Mais il existe des exceptions ...

3 % des entreprises exportatrices de plus de 250 salariés couvrent, à elles seules, 56 % du montant total exporté

International ou le modèle gagnant du développement des PME de croissance

Une voie toute tracée

- L'export représente 37% de l'activité des entreprises internationalisées.
- Le CA export des PME qui grandissent est de 20% contre 14% pour les PME familiales.

Elles obtiennent les plus fortes croissances.

Cette clé est identifiée:

- 64% des dirigeants accordent une place importante à l'international.
- 75% vont investir dans l'export pour les 5 prochaines années.
- 63% des dirigeants voient l'internationalisation comme une démarche commerciale nécessitant des embauches dans les 5 ans.

Source : Etude KPMG Les PME qui grandissent , Edition 2010

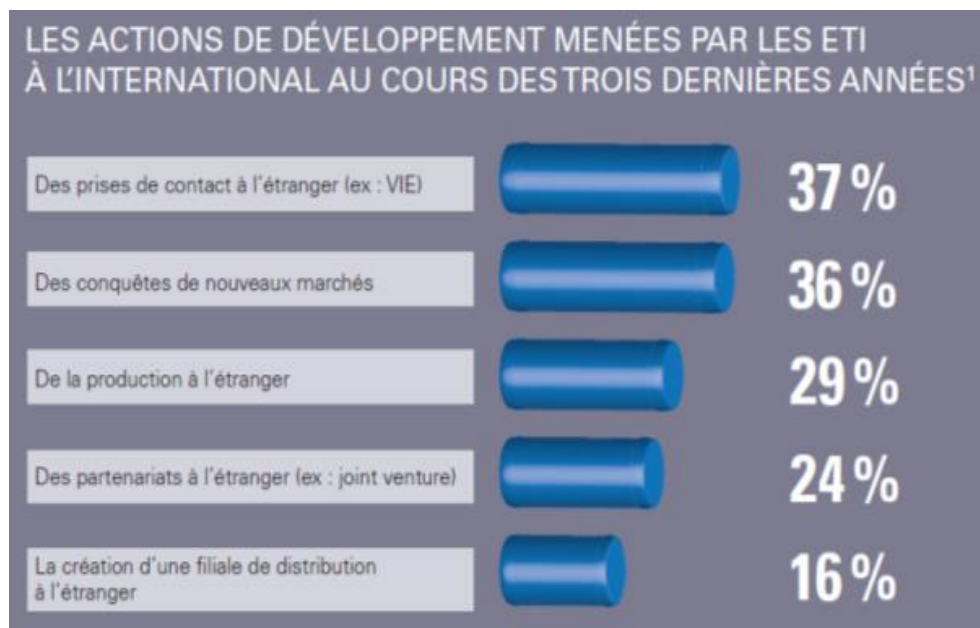
L'international ou l'esprit de conquêtes des ETI

Une forte ouverture à l'international

- Près des trois-quarts des ETI ont une activité à l'international (73,5%)
- Les ETI représentent 1% du nombre total d'exportateur ,, mais un tiers (33%) du chiffre d'affaires total à l'export
- Les pays émergents et les BRIC(s)* sont les marchés visés en priorité.

Source : Douanes – Données 2013

*Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud

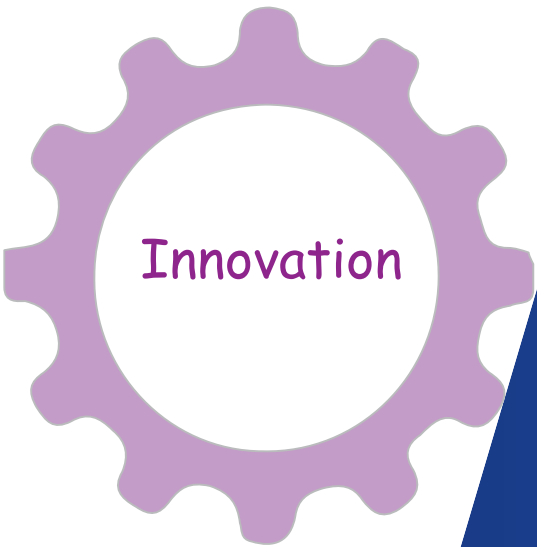


¹Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011



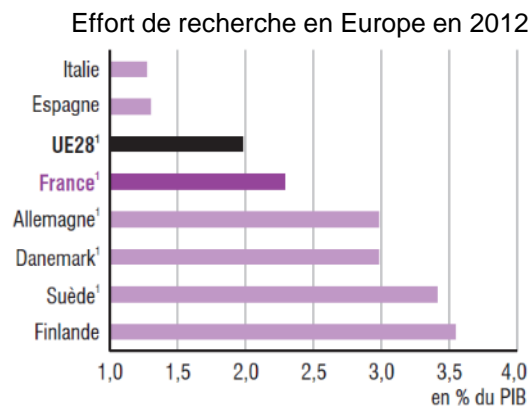
Second facteur

L'innovation



Un niveau de recherche et développement en deçà de l'objectif européen

Les dépenses de Recherche et Développement (R&D) dans le PIB s'élevaient à 2,23 % en 2012 à un niveau inférieur à l'objectif de 3 % fixé par l'Union européenne pour 2020

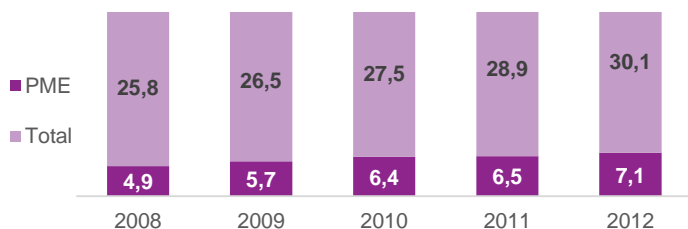


Si la France se situe au-dessus de la moyenne des 28 pays de l'Union européenne (2,0 %) et notamment devant le Royaume-Uni (1,7 %), elle est cependant en net retrait par rapport à l'Allemagne (3,0 %).

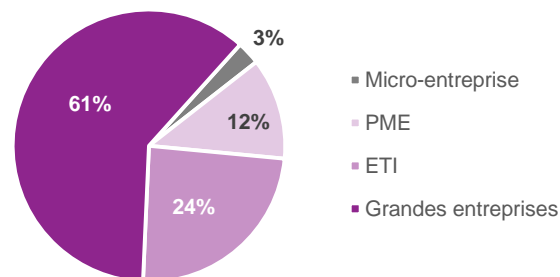
1. Estimation ou projection nationale Source : Eurostat.

Mais une constante augmentation de la recherche et développement dans les PME

Evolution de la part des PME dans les dépenses intérieures de R&D en entreprise (DIRDE) en milliards d'euros

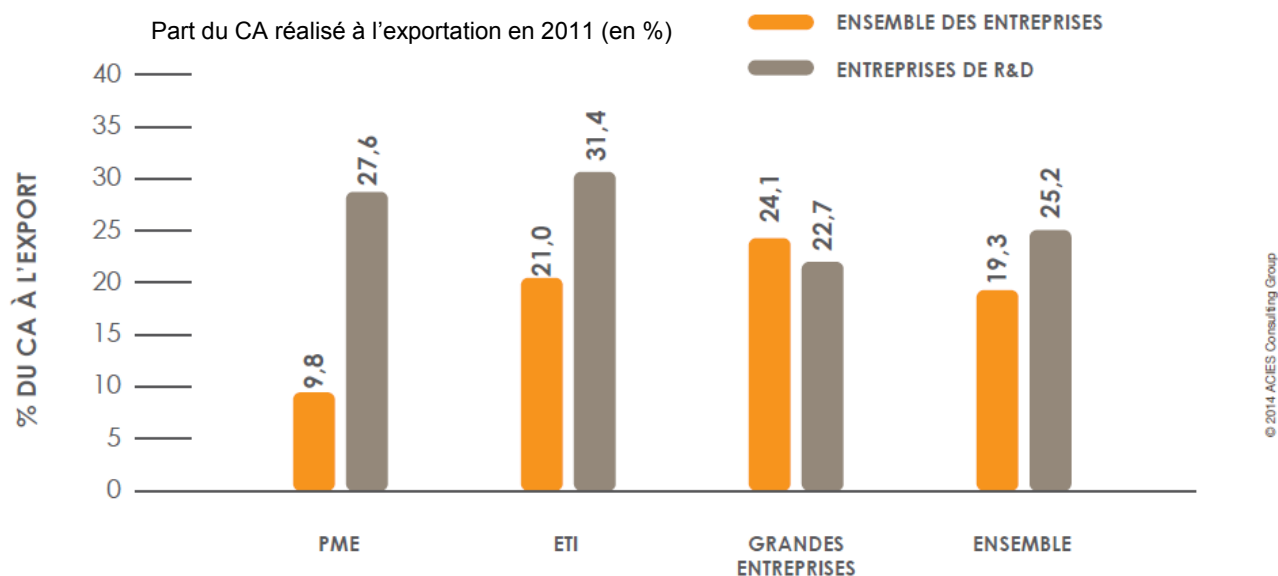


Répartition des dépenses de R&D en entreprises 2011



Les entreprises de R&D sont beaucoup plus exportatrices que la moyenne des entreprises

Les PME et les ETI actives en R&D exportent proportionnellement plus. Elles réalisent respectivement 27,6 % et 31,4 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation contre 19,3 % en moyenne dans l'ensemble des entreprises,

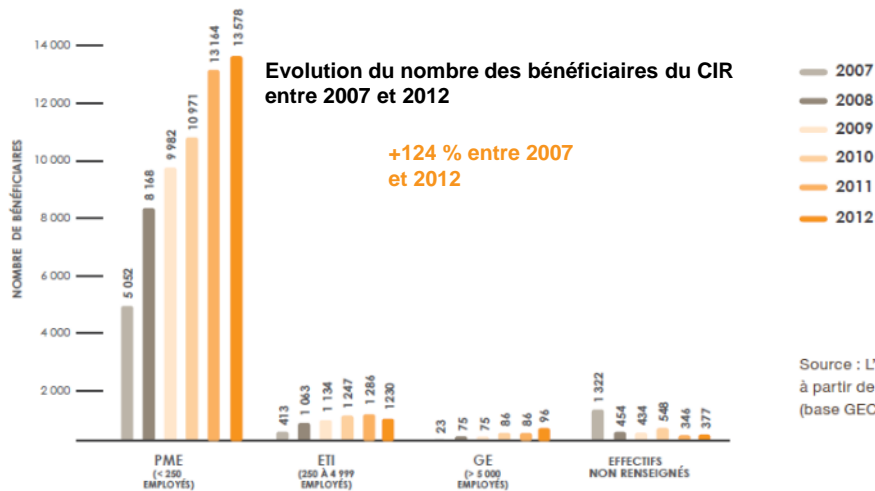


Source : MENESR, L'État de l'Enseignement supérieur et de la Recherche n° 7 (édition 2013), p. 65

CLÉS DE LECTURE DU GRAPHIQUE : Le graphique mesure pour chaque catégorie d'entreprises la part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation par les entreprises de R&D (gris) au regard de la part réalisée par l'ensemble de la catégorie (orange). En 2011, les PME ayant des activités de R&D exportent à hauteur de 27,6 % de leur chiffre d'affaires, tandis que l'ensemble des PME, avec et sans activités de R&D, réalisent seulement 9,8 % de leur chiffre d'affaires à l'international.

Le Crédit d'Impôt Recherche (CIR), un outil indispensable

Cette mesure fiscale, instaurée en 1983, puis modifiée par les Lois de Finances 2004, 2008 et 2011, a pour but d'encourager le développement et la compétitivité des entreprises innovantes en permettant une déduction fiscale de 30 % des dépenses de recherche et développement.



Le CIR est le premier dispositif de financement public de la R&D, Les PME en sont les principales bénéficiaires en nombre (88%) mais ne compte que pour 31,4% dans les 5,3 Md€ attribués à ce titre.

Distribution des bénéficiaires, des dépenses déclarées et du CIR par taille d'entreprise, 2012

Effectif	Entreprises bénéficiaires ¹			Dépenses déclarées			CIR			CIR / dépenses déclarées %	
	Nombre	Part %	Indépendantes ² %	Montant M €	Part %	Indépendantes ² %	Montant M €	Part %	Indépendantes ² %		
1 à 9	5 668	37,1	35,8	940	4,9	4,5	299	5,6	5,2	52 752	31,8
10 à 249	7 910	51,8	40,1	4 579	23,9	18,4	1 376	25,8	19,9	173 957	30,0
Inférieur à 250	13 578	88,9	75,9	5 519	28,8	22,9	1 675	31,4	25,1	123 361	30,3
250 à 4999	1 230	8,1	2,4	6 022	31,4	6,3	1 803	33,8	6,4	1 465 854	29,9
5000 et plus	96	0,6	0,0	7 561	39,4	0,2	1 828	34,3	0,0	19 041 667	24,2
Non renseigné	377	2,5	2,5	82	0,4	0,4	26	0,5	0,5	68 966	31,9
Total	15 281	100	80,8	19 184	100	29,8	5 333	100	32,2	348 995	27,8

Le CIR moyen est croissant avec la taille de l'entreprise, Le CIR moyen pour l'ensemble des entreprises est proche de 350 K€, alors que le CIR des TPE est de 53 K€ et de 19 041K€ pour les grandes entreprises

Autres dispositifs

- Statut JEI « jeune entreprise innovante »
- Financement BPI
- Fonds national d'amorçage de CDC Entreprises
- Dispositif CIFRE

L'innovation : la clé du développement des PME de croissance

L'innovation à tous les niveaux de l'entreprise

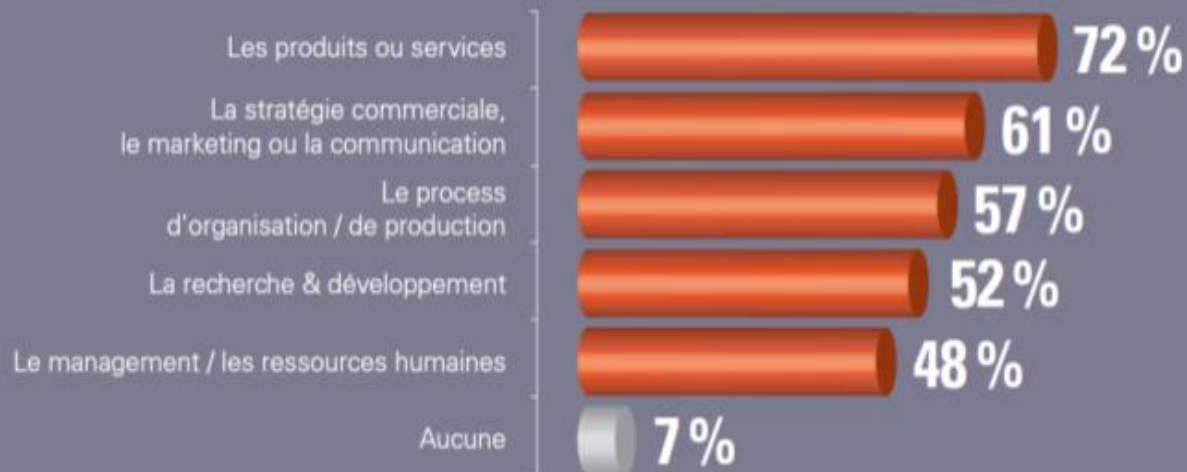
- 70 % des dirigeants de PME de croissance considèrent l'innovation et la Recherche et Développement (R&D) comme une stratégie clé du développement de leur entreprise.
- L'innovation n'est pas seulement technologique ou scientifique, elle est aussi présente dans plusieurs domaines : les process, le développement commercial, le marketing, le management...
- L'innovation leur permet de se différencier par rapport à leurs concurrents, elles conservent ainsi une « longueur d'avance ».

L'innovation : la force des ETI

Innover pour se développer

90% Des ETI citent **l'innovation** comme facteur de développement.

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



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

Le dirigeant d'une ETI industrielle.

¹Source : OpinionWay pour KPMG - Mars 2011

Les partenariats, « boosters » de croissance

Plus de 70 % des ETI s'orientent vers une politique de partenariats pour développer leur stratégie d'innovation.

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'entreprise** (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.

« Pour développer nos brevets, nous mettons en place des partenariats avec des écoles d'ingénieurs et le pôle de compétitivité local. »

Le dirigeant d'une ETI dans l'automobile

Troisième facteur

La croissance externe

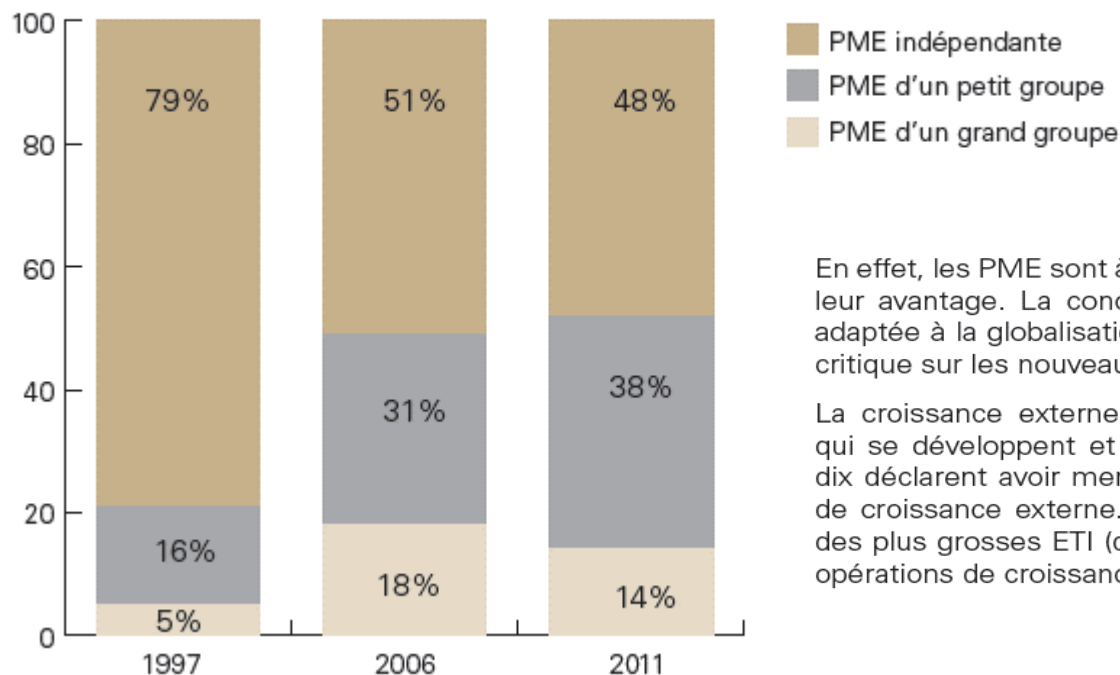
A large, light gray gear icon is positioned on the left side of the slide. The gear has a circular center and a series of teeth around its perimeter. The text 'Croissance externe' is centered within the gear's circle.

Croissance
externe

La croissance externe

La part des PME indépendantes dans l'économie française a diminué depuis 10 ans, pour représenter moins de la moitié des PME en 2011, contre quatre sur cinq en 2007.

Evolution de la part des PME indépendantes



En effet, les PME sont à la recherche de solutions pour conserver leur avantage. La concentration apparaît comme une réponse adaptée à la globalisation des marchés, pour atteindre une taille critique sur les nouveaux marchés européens ou mondiaux.

La croissance externe est au cœur de la stratégie des PME qui se développent et deviennent des ETI. Ainsi, sept ETI sur dix déclarent avoir mené ou s'apprêter à réaliser une opération de croissance externe. Dans les cinq dernières années, 45 % des plus grosses ETI (de 1 000 à 5 000 salariés) ont réalisé des opérations de croissance externe².

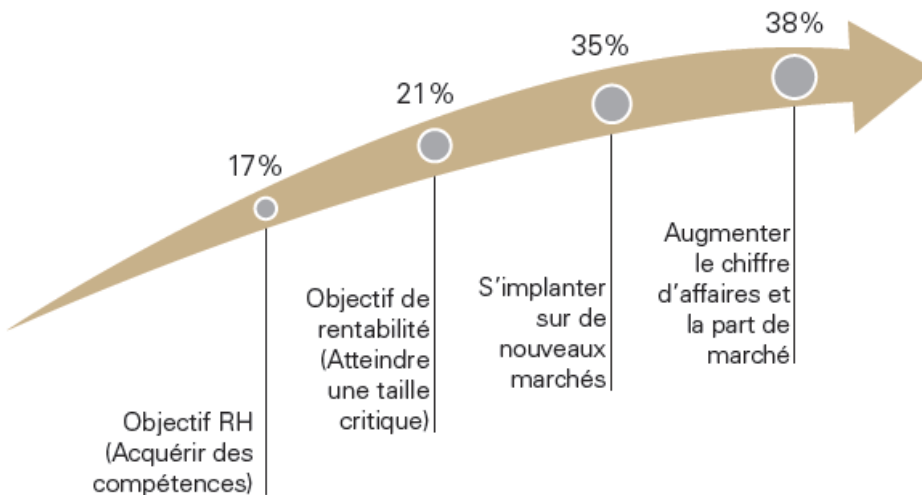
La croissance externe au cœur du développement des ETI

Pour se développer, les ETI actionnent les mêmes leviers que ceux mis en place dans les PME de croissance :

- Une stratégie de conquêtes à l'international.
- Une politique active en matière d'innovation.

Le facteur de différenciation : **Le recours à des opérations de croissance externe.**

Les motivations des ETI pour mener une opération de croissance externe



« Ne pas croître,
c'est régresser. »
Jean-Luc Corlet, Président de Corlet Imprimeur

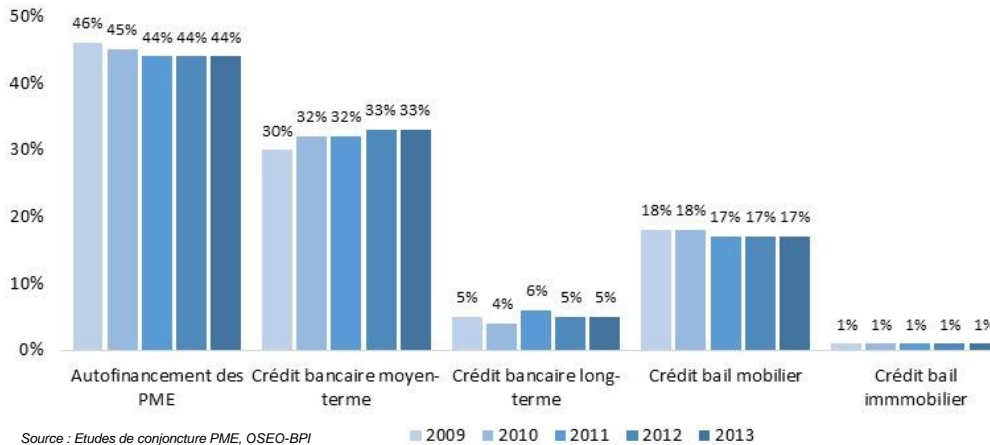
Les facteurs de croissance sont mis en œuvre dans des stratégies différentes selon le type de PME



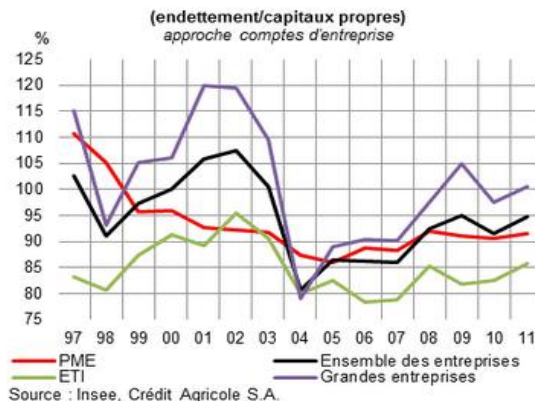
Le financement de la croissance

**Endettement
Autofinancement
Ouverture du capital**

L'autofinancement, principale source de financement de l'investissement



Au cours des dernières années, il n'y a pas eu de modification notable dans le mode de financement des investissements des PME françaises, L'investissement est autofinancé dans 45% des cas. Le crédit bancaire sert à financer entre 35 et 38 % des investissements



Un taux d'endettement supérieur aux ETI

Le taux d'endettement des entreprises est lié à leurs modes de financement. Il est plus élevé dans les PME (91,6% en 2011) que dans les ETI (86 %), mais largement en deçà de celui des grandes entreprises (100,5%).

L'endettement et le recours à l'emprunt

L'endettement est un levier de croissance utilisé par les ETI et les PME de croissance. Leur croissance rapide demande le développement de leurs investissements pour la production, l'expansion à l'international, les SI, l'innovation.

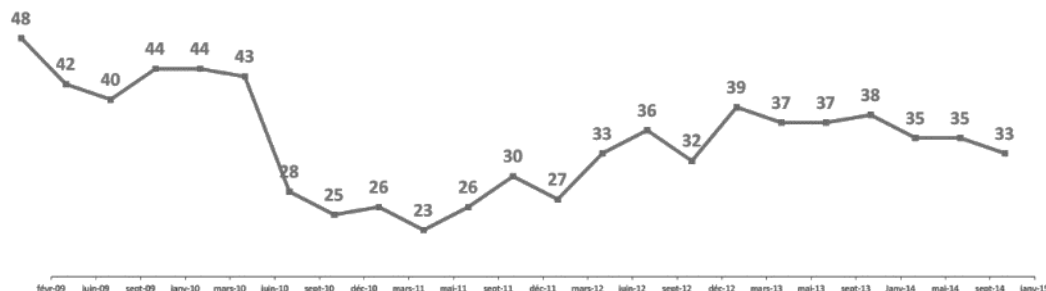
Les PME qui ont un taux de gearing élevé ont la plus forte croissance.

La crise et l'évolution du cadre réglementaire impactent l'accès au crédit

Baromètre CGPME/KPMG sur le financement et l'accès au crédit Janvier 2015

L'autolimitation dans les investissements et l'accès au crédit

Est-ce que, en raison de difficultés d'accès au crédit, vous vous restreignez dans vos investissements et vos demandes auprès de votre (vos) banque(s) ? Total réponses oui (en %)



Les décisions des banques vis-à-vis de l'octroi de crédits aux PME sont profondément impactées par l'évolution de la réglementation bancaire et l'application des nouvelles normes prudentielles Bâle II et Bâle III. En 2004, seuls 16 % des dirigeants considéraient le coût du crédit comme un obstacle à l'investissement. En 2008, près de la moitié des dirigeants (48 %) partageait encore ce sentiment. La crise a profondément modifié les conditions d'accès au crédit : ainsi, selon le baromètre KPMG/CGPME de janvier 2015, alors même que l'inquiétude face à la crise recule, 33 % des dirigeants de PME déclaraient se restreindre dans leurs investissements ou leurs demandes auprès des banques.

Ouverture du capital

Un recours encore faible aux investisseurs extérieurs pour renforcer les fonds propres

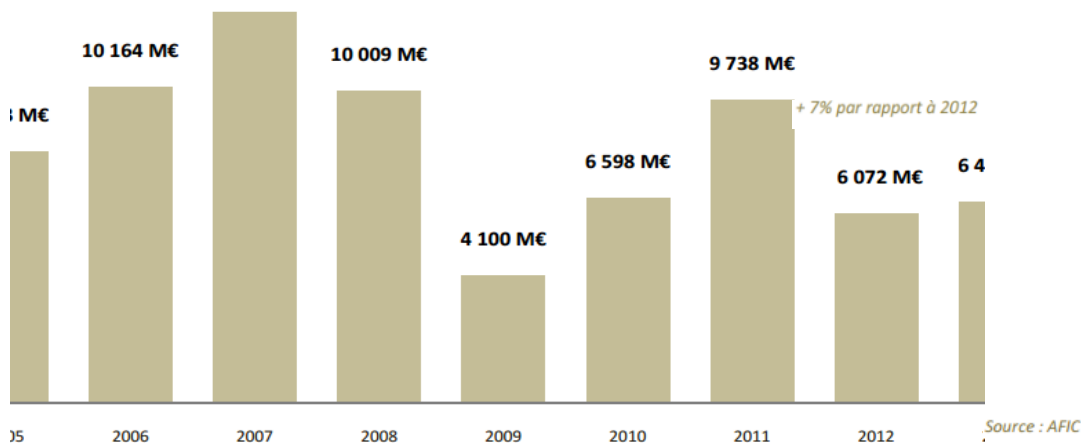
Les dirigeants de PME manifestent une certaine réticence à ouvrir leur capital à des investisseurs extérieurs, notamment par crainte de perdre leur indépendance. Selon une enquête de KPMG, près des trois quarts des PME de croissance interrogées déclaraient être indépendantes à 100 % de leur capital.

Un développement récent du capital-investissement

La France est le 2ème marché européen en montants investis entre 2007 et 2012, derrière le Royaume-Uni, Il s'agit de la quatrième forme d'actionnariat après l'actionnariat boursier, l'actionnariat familial et l'actionnariat industriel,

Depuis 2000, 21 572 entreprises ont été soutenues par l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital) à hauteur d'environ 80 milliards d'euros.

Le capital-investissement : montants investis (en millions d'euros)



1 560

Les acteurs du capital-investissement ont soutenu 1 560 entreprises en 2013. Parmi elles, 77% sont des PME, 22% des ETI.

Source Afic 2013



**Le dirigeant et la
gouvernance au
cœur du modèle de
développement**

L'entreprise patrimoniale

Une logique de développement durable

Une entreprise aux effectifs et management stables et pérennes, inscrite dans une logique de réseau

Le dirigeant : stabilité du pouvoir

- Il est actionnaire dans 89% des entreprises interrogées.
- Il est présent en moyenne depuis 21 ans dans l'entreprise et la dirige en moyenne depuis 14 ans

Gouvernance et Management

- Seules 6% des entreprises ont mis en place une charte de Gouvernance.
- Le dirigeant de l'entreprise familiale ne décide plus seul et s'entoure sans qu'une charte soit pour autant formalisée :
 - De ses managers pour prendre des décisions jugées applicables et réalisables par l'entreprise.
 - D'un cercle de proches hors famille ou de conseils externes (Expert Comptable, Conseil juridique / Avocat et Consultants) pour être en phase avec ce qui se fait ailleurs (importance de l'avis externe qui voit de nombreuses entreprises)

Gestion des ressources humaines et relations sociales : on se sent en famille

- Les relations entre les dirigeants et leurs salariés sont avant tout définies comme "Paternalistes" dans le sens ouverture au dialogue, relation participative : le dirigeant écoute attentivement ses salariés et leur demande en retour de s'impliquer dans l'entreprise ce qu'ils font assez naturellement.
- L'entreprise est incarnée par la famille fondatrice qui la dirige et les salariés se sentent plutôt "en famille".
- La qualité des relations sociales y est considérée comme bonne, voire excellente dans plus de 75% des entreprises

Les PME de croissance

La volonté de croître et le goût du risque

Prendre des risques et saisir des opportunités sont les leitmotivs des dirigeants des PME de croissance

- 80,5 % d'entre eux indiquaient avoir pris des risques et saisi des opportunités par le passé, et 74,5 % se déclaraient prêts à en reprendre à l'avenir. Au cœur de la crise en 2009, la prise de risques était toujours plébiscitée par 63 % des PME de croissance et considérée comme le plus sûr moyen d'avancer.
- Il semble que le développement de l'entreprise soit dynamisé par l'attitude volontariste et conquérante de son dirigeant. Ainsi, 60 % des patrons de PME qui grandissent estiment mettre en place une véritable stratégie de conquêtes.

Entre management familial et structure de grand groupe

Une culture d'entreprise spécifique aux ETI

- La personnalité du dirigeant contribue de manière primordiale au développement de l'ETI.
- La prise de décisions :
 - Dans 60 % des cas, elles sont prises au sommet de l'organisation. Le dirigeant s'entoure d'une équipe de confiance. C'est souvent au niveau du conseil d'administration, du comité directeur ou du comité stratégique que les décisions finales sont prises.
 - Dans environ 20 % des cas, la famille ou le président déclarent décider seuls.

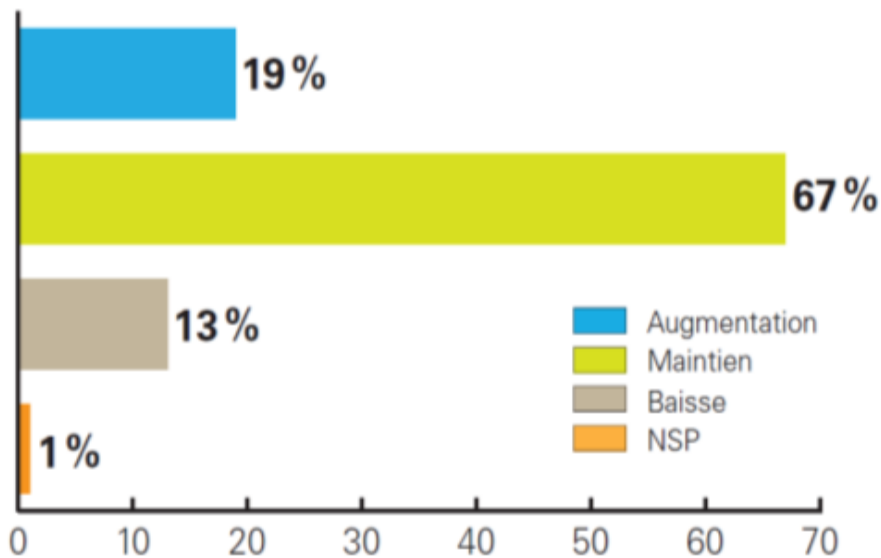
Deux modes de management coexistent au sein des ETI françaises :

- Un management inspiré de l'entreprise familiale
 - Entreprises fortement ancrées dans leur région d'implantation ;
 - Importantes pourvoyeuses d'emplois ;
 - Participation des salariés aux décisions grâce à un arbre de décisions court.
- Un mode de management structuré sur le modèle des grands groupes
 - Mise en place de systèmes de rémunération élaborés (intéressement, participation, dividendes, association au capital...)
 - Formations internes et perspectives de carrière.

Une culture d'entreprise attractive

- Les ETI ont peu à peu développé une culture d'entreprise qui leur est propre.
- Cette culture les rend particulièrement attractives et favorise le recrutement.
- Elle passe d'ailleurs pour un accélérateur du déroulement des carrières.

PERSPECTIVES D'EMBAUCHES DES ETI POUR LES DEUX PROCHAINES ANNÉES



Source : OpinionWay pour KPMG – Février 2012

48%

Des ETI déclarent avoir innové dans le management et les ressources humaines dans les trois dernières années.

Source : OpinionWay pour KPMG – Mars 2011



**Des systèmes de
pilotage et
d'information**

Confrontées à des évolutions multiples, les entreprises ressentent le besoin de disposer d'un outil de pilotage

Le TBP est un outil

- destiné prioritairement au dirigeant (il en est le porteur)
- qui reflète les spécificités de l'entreprise (outil sur-mesure)
- doit permettre d'accompagner le changement

Il doit permettre de réaliser un **diagnostic stratégique et financier** qui permette de mettre en évidence les **forces et faiblesses** de l'entreprise sur ses différents marchés.

Finalités d'un tableau de bord de pilotage

Lisibilité

Les indicateurs retenus par le dirigeant vont matérialiser sa stratégie afin de mieux la piloter

Contrôle

Le suivi de certains indicateurs doit informer le dirigeant sur la bonne réalisation de ses objectifs et réalisations stratégiques

Visibilité

Associé au contrôle, cette finalité traduit le besoin d'anticipation et de prévision du dirigeant

Mobilisation

Certains indicateurs vont être mobilisés, non pas à des fins classiques de diagnostic et de prévision, mais dans le but d'informer, de sensibiliser et de motiver les équipes



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. 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.