LA BOUSSOLE DES HÉROS 2025

Comprendre ceux qui avancent contre vents et marées

ENEO
Capital Entrepreneur

Une enquête auprès des dirigeants qui réussissent.

Entre le 20 janvier et le 20 février 2025, 62 dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) ont été interrogés dans le cadre d'une enquête qualitative menée par GENEO Capital Entrepreneur, auprès des membres de sa Communauté.

La Communauté GENEO, ce sont plus de 250 familles et entrepreneurs, engagés sur le long terme, qui incarnent une France des ETI, exportatrices et enracinées dans ses territoires. Ils peuvent être dirigeants et investisseurs ou dirigeants de sociétés investies.

L'enquête s'appuie sur un questionnaire structuré comprenant des questions fermées à choix multiples, permettant d'identifier les leviers d'action prioritaires, les axes d'investissement ou encore les attentes vis-à-vis des pouvoirs publics, et deux questions ouvertes, centrées sur les principaux moteurs et les principales inquiétudes des dirigeants pour 2025, afin de recueillir la richesse de leurs réflexions stratégiques.

Cette étude vise à comprendre leurs choix stratégiques face aux mutations économiques et géopolitiques.
Elle ne prétend pas être représentative des ETI en général, mais bien des ETI qui réussissent, pour partager les bonnes pratiques et proposer quelques guides pour l'action.

Une enquête de l'Observatoire des Héros de GENEO Capital.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

1. **Les dirigeants des ETI qui réussissent comptent d'abord sur leurs forces propres** et se veulent moins dépendants des facteurs extérieurs.
2. **Le capital humain est leur plus grand atout à leurs yeux :** la qualité de leurs équipes est leur force, la formation et l'attraction des talents leur projet.
3. **Face à un environnement incertain, nos ETI misent sur la croissance externe** pour se renforcer et se structurer.
4. **L'international, s'il n'est pas sans risques, demeure un levier stratégique :** les dirigeants voient dans l'export et dans la diversification une source d'opportunités et de croissance.
5. **Innovation, digitalisation, IA…** autant de technologies dans lesquelles nos ETI investissent afin de rester compétitives et de continuer à inventer le futur.

L'enquête dessine donc le paysage mental d'entrepreneurs conquérants, celles et ceux que GENEO Capital appelle « les Héros ».

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- **Croissance externe :** pour se développer en 2025, 63 % des dirigeants interrogés privilégient la croissance externe (acquisitions).
- **Capital Humain :** 47 % des entrepreneurs interrogés mettent le recrutement au top de leurs priorités budgétaires 2025 et 43 % la formation des équipes.
- **Innovation :** 43 % prévoient de se robotiser ou de se digitaliser en 2025.
- **International :** 40 % des répondants prévoient d'investir à l'international.

- **Attentes vis-à-vis des pouvoirs publics :**
  - **une fiscalité orientée long terme (70 % des attentes) :** non pour maximiser les profits, mais pour favoriser l'investissement de long terme, la croissance externe et l'embauche ;
  - **moins de dépendance aux aides publiques :** ces dirigeants ne demandent ni subventions ni protections, mais une simplification fiscale et administrative (50 %) pour gagner en agilité et exécuter leur stratégie plus efficacement ;
  - **de la clarté et de la stabilité :** plutôt que des aides ou subventions, les ETI veulent un cadre prévisible pour investir sereinement et se développer.

Ces conclusions contrastent avec une vision souvent plus timorée des ETI françaises.

Loin de subir l'environnement économique, les ETI qui réussissent, à l'instar de leur résilience affichée face au COVID, adoptent une logique d'expansion et de structuration qui renverse les schémas classiques d'attentisme face à l'incertitude.

Et si on écoutait enfin ceux qui construisent la France de demain ?

Chez GENEO, nous avons toujours considéré les entrepreneurs comme des héros du quotidien. Celles et ceux qui font l'économie réelle. Celles et ceux qui investissent dans leurs outils, dans leurs équipes, dans leurs territoires. Celles et ceux qui, par tous les temps, avancent.

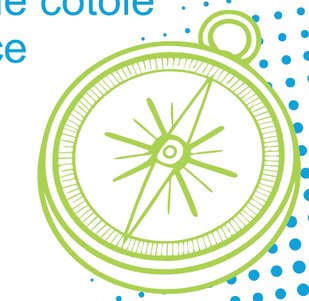
Cette boussole donne la parole à nos ETI bâtisseuses. Celles de la Communauté GENEO. Des dirigeants de conviction qui voient loin, qui créent les futurs champions industriels européens, et qui agissent pour un capitalisme entrepreneurial exigeant et durable. Dans un monde incertain, elles dessinent des trajectoires solides. Ce qu'elles disent mérite d'être entendu. Parce qu'elles inspirent, entraînent et incarnent une autre manière de faire de l'économie : plus humaine, plus collective, plus résiliente.

Ici, il ne s'agit pas de mesurer une moyenne, mais de comprendre l'état d'esprit de ceux qui bâtissent la croissance, leurs leviers stratégiques, leurs attentes, leurs défis... mais aussi leurs inquiétudes.

Dans un paysage économique souvent décrit sous l'angle des contraintes et des incertitudes, nos dirigeants dessinent une autre réalité : celle d'entreprises en mouvement, tournées vers l'international et l'export, souvent industrielles, engagées dans des dynamiques d'expansion, d'innovation et d'acquisitions. Interrogés avant les derniers développements les plus frappants au niveau international (échange de D. Trump et V. Zelensky dans le bureau ovale, entrée en vigueur des droits de douane, etc.), les dirigeants font néanmoins part de leurs préoccupations… et de leurs espoirs à cet égard. Pour beaucoup d'entre eux, la situation est, aussi, riche d'opportunités. Dans ce contexte, les fournisseurs jouent un rôle stratégique : ruptures d'approvisionnement, hausses de coûts ou dépendances critiques peuvent mettre à mal la résilience de l'entreprise.

Nos ETI conquérantes et ambitieuses n'avancent pas seules. Elles jouent un rôle moteur à jouer pour embarquer, inspirer et entraîner l'ensemble du tissu économique. Solidaires entre elles, elles incarnent une puissance collective qui dépasse les performances individuelles, fait vivre nos territoires et l'économie réelle.

Un microclimat d'ambition et de transformation, où l'optimisme stratégique côtoie la vigilance face aux défis.



1

LES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE

Quels sont les facteurs ayant le plus influencé la préparation de votre budget 2025 ?

56,5 %
Dynamique interne de l'entreprise (projets en cours, objectifs stratégiques)

51,6 %
Équation financière (bilan, trésorerie, endettement, etc.)

45,2 %
Contexte politico-économique international

38,7 %
Évolutions du marché et de la concurrence

30,6 %
Contexte politico-économique local

17,7 %
Considérations ou attentes des actionnaires

14,5 %
Facteurs sociaux (disponibilité des talents, attentes des collaborateurs)

11,3 %
Opportunités technologiques

11,3 %
Exigences environnementales ou sociétales

ANTICIPER PLUTÔT QUE SUBIR : COMMENT LES « HÉROS » PRÉPARENT 2025

Sans être imperméables au contexte, tant international que social ou économique, nos entrepreneurs comptent avant tout sur eux-mêmes.

Ils privilégient une approche « autoportée », ce qui en dit long sur leur solidité structurelle et leur niveau de maîtrise stratégique, mais aussi, sans doute, leur tempérament.

Nos ETI ont ainsi majoritairement construit leur budget sur des dynamiques internes. Ancrées dans le long terme, elles ont préparé leurs budgets en cohérence avec leurs objectifs stratégiques pluriannuels et les projets qui en découlent, en tenant compte de l'équation financière de l'entreprise. Elles s'organisent, sur le plan opérationnel et financier, pour piloter leur propre trajectoire, sans dépendre excessivement de facteurs extérieurs.

Cette autonomie s'accompagne d'une agilité croissante : ces entreprises font preuve d'une forte capacité d'adaptation face aux imprévus, ajustant rapidement leurs priorités et leurs moyens d'action. Leur réactivité, souvent renforcée par une gouvernance resserrée et une proximité des décideurs avec le terrain, leur permet de rester en cohérence avec leur cap stratégique tout en intégrant les évolutions conjoncturelles.

Quels sont les leviers de croissance sur lesquels vous comptez vous appuyer en 2025 ?

62,9 %
Croissance externe

50 %
Recrutement

40,3 %
Innovation

30,6 %
Internationalisation

24,2 %
Financement

8,1 %
Autre

CROISSANCE : ACQUISITIONS ET TALENTS AU CŒUR DES STRATÉGIES 2025

Contrairement à d'autres études où les dirigeants expriment souvent un besoin de sécurisation avant de parler de croissance, ici, c'est la croissance externe qui arrive en tête des objectifs de nos dirigeants interrogés pour 2025 (63 %), suivie de près par le recrutement (50 %) et l'innovation (40 %).

Cette approche illustre un pragmatisme entrepreneurial : lorsque la croissance organique ralentit, nos dirigeants activent d'autres leviers pour accélérer, notamment via la croissance externe. Ils saisissent les opportunités au lieu de subir la conjoncture. Ce qui ressort, c'est une logique d'accélération plutôt que de prudence : nos ETI ne subissent pas l'incertitude économique, elles s'en servent pour se renforcer via l'acquisition, l'innovation et le capital humain.

Nos entrepreneurs misent sur des stratégies de consolidation, combinant rachats et recrutement, ce qui suggère une confiance en leurs capacités d'intégration et d'adaptation, renforcées par leurs investissements humains et technologiques (voir ci-après) et l'attractivité d'un projet ambitieux et de long terme.

Pour eux, contrairement à la majorité du tissu de PME et ETI françaises, rester trop petit peut-être un danger face à la concurrence internationale.

Quels sont les postes budgétaires que vous prévoyez de privilégier en 2025 ?

46,8 %
Recrutements

43,5 %
Formation et développement des compétences collaborateurs

41,9 %
Digitalisation ou robotisation

40,3 %
Internationalisation (implantation ou développement à l'étranger)

35,5 %
Investissements Capex (équipements, infrastructures, etc.)

27,4 %
Recherche et développement (R&D)

19,4 %
Transition énergétique ou écologique

4,8 %
Projets collaboratifs territoriaux

4,8 %
Projets collaboratifs de filière

1,6 %
Autre

TROIS AXES D'INVESTISSEMENT SE DÉGAGENT NETTEMENT : LE CAPITAL HUMAIN, LA DIGITALISATION ET L'INTERNATIONALISATION

Le recrutement (46,8 %) et la formation des collaborateurs (43,5 %) confirment que nos ETI considèrent les talents comme un facteur clé de leur compétitivité et de leur capacité à se transformer. La digitalisation et la robotisation (41,9 %) suivent de près, illustrant une volonté d'optimiser la productivité et d'accélérer l'intégration des nouvelles technologies dans leurs processus. Enfin, l'internationalisation (40,3 %) est un levier stratégique fort, montrant que nos ETI cherchent à sécuriser leur croissance en diversifiant leurs marchés et ce malgré les risques géopolitiques croissants. Elles ont aussi conscience qu'atteindre une taille critique est essentiel pour se positionner à l'international, attirer et retenir des talents et sécuriser leur compétitivité.

Ces choix d'investissement traduisent une vision de long terme et un équilibre entre expansion et structuration interne. Plutôt que de réagir aux aléas économiques, nos ETI anticipent en misant sur des actifs stratégiques : les compétences, la technologie et l'ouverture à de nouveaux marchés. Cette approche proactive et cohérente démontre qu'elles ne cherchent pas uniquement la croissance immédiate, mais une compétitivité durable, capable de résister aux incertitudes et de s'adapter aux évolutions du marché.

Au-delà de ces moyens engagés, quelles seront vos priorités en 2025 ?

PRIORITÉS 2025 : TRÉSORERIE ET SATISFACTION CLIENT, LE CHOIX DE LA RÉSILIENCE

Outre les éléments plébiscités dans les réponses à la question précédente, nos entrepreneurs mettent l'accent sur l'amélioration de la trésorerie (37,1 %) d'une part et sur la satisfaction client d'autre part, car, dans une stratégie pérenne, le client conserve une place centrale. Il doit rester au cœur du projet, à la fois comme moteur d'innovation et comme boussole stratégique. Deux priorités fortes qui démontrent que nos ETI cherchent à sécuriser leurs capacités d'investissement comme d'expansion, en misant sur la résilience (32,3 %).

Ces priorités montrent une cohérence forte avec les leviers de croissance et les investissements privilégiés. Nos ETI ne sont pas dans une logique défensive, mais bien dans une approche de consolidation et de projection. Elles cherchent à se doter des outils nécessaires pour maîtriser leur trajectoire, en combinant innovation, structuration RH et solidité financière. Cette posture les distingue des entreprises plus attentistes, qui mettent souvent l'accent sur des enjeux de court terme. Elle suppose aussi une exigence forte dans l'intégration des sociétés acquises, étape stratégique souvent sous-estimée, mais décisive : une intégration mal pilotée fragilise l'ensemble. Ici, la volonté est claire : se renforcer aujourd'hui pour mieux croître demain.

43,5 %
Renforcer digitalisation et robotisation

40,3 %
Développer les compétences des collaborateurs

37,1 %
Améliorer la trésorerie de l'entreprise

33,9 %
Améliorer la satisfaction client

33,9 %
Étendre les activités à l'international

32,3 %
Renforcer la résilience face aux aléas économiques

21 %
Augmenter les investissements en innovation

21 %
Optimiser les coûts de production

11,3 %
Accroître les investissements environnementaux

6,5 %
Autre

Quelles attentes avez-vous vis-à-vis des pouvoirs publics ?

69,4 %
Reforme du système fiscal

51,6 %
Simplification structurelle des démarches administratives

50 %
Évolution du cadre réglementaire

41,9 %
Réforme de l'éducation

17,7 %
Renforcement de la sécurité juridique

9,7 %
Amélioration du dialogue social

8,1 %
Transformation des infrastructures

8,1 %
Reforme des politiques de formation continue

8,1 %
Développement de partenariats publics-privés

4,8 %
Autre

FAVORISER L'INVESTISSEMENT ET SIMPLIFIER : CE QUE NOS DIRIGEANTS ATTENDENT DES POUVOIRS PUBLICS

Nos dirigeants d'ETI ne demandent rien, ni aides ni privilèges, si ce n'est une certaine stabilité fiscale et une simplification normative massive.

La fiscalité arrive largement en tête (70 %) des attentes, mais pas n'importe laquelle, pas pour maximiser le gain. **Cette attente d'une taxation différente n'a en effet pas pour objectif d'augmenter les profits mais bien les investissements de long terme** - témoignant de la confiance en l'avenir de ces décideurs - la croissance externe, l'embauche et, dans certains cas, préparer les successions.

Pour nos ETI qui investissent, une fiscalité mal calibrée devient un frein direct à la production en France et à l'embauche. Ce n'est pas une quête de rentabilité à court terme, mais une volonté de réinjecter la valeur dans l'économie réelle : en rémunérant mieux leurs collaborateurs, en investissant dans leurs territoires et en consolidant leurs outils industriels. Viennent ensuite la simplification administrative et la réglementation (environ 50 %), deux leviers qui ont un impact direct sur leur agilité et leur capacité à exécuter leur stratégie rapidement. Plutôt que des aides, nos ETI conquérantes demandent avant tout de la clarté et de la stabilité pour investir et se développer sans être ralenties par des lourdeurs administratives, qui, par leur nombre, participent à les détourner de leurs objectifs.

2 QUESTIONS OUVERTES : MOTEURS ET FREINS POUR 2025

2.1.

MOTEURS

Quels sont les principaux moteurs de croissance pour votre entreprise en 2025 ?

Derrière les trajectoires solides de nos ETI, on retrouve des convictions partagées : miser sur leurs équipes, s'ouvrir à l'international, innover en continu, saisir les opportunités d'acquisition… et avancer ensemble.

Ces leviers ne relèvent pas du hasard : ils traduisent une posture de conquête assumée, combinant vision stratégique et énergie collective.

L'humain, l'innovation et l'international : leurs moteurs pour 2025…

PRINCIPAUX MOTEURS DE NOS DIRIGEANTS D'ETI DE CROISSANCE EN 2025

CAPITAL HUMAIN
engagement des collaborateurs, agilité, montée en compétences

INTERNATIONALISATION
développement à l'export, diversification géographique

INNOVATION ET DIGITALISATION
IA, nouvelles technologies, transformation numérique

CROISSANCE EXTERNE
acquisitions stratégiques, consolidation du marché

L'ESPRIT DE CORPS
solidaires, nos ETI fonctionnent en meute

2.2.

FREINS

Quelles sont les principales sources d'inquiétude pour votre entreprise en 2025 ?

Les incertitudes politiques, économiques et fiscales freinent les décisions d'investissement et pèsent sur la compétitivité des entreprises.

L'instabilité géopolitique, la montée du protectionnisme et les tensions sur les chaînes d'approvisionnement compliquent la gestion des coûts et des exportations. Par ailleurs, la complexité administrative et les lourdeurs réglementaires limitent l'agilité des entreprises, tandis que le recrutement et la fidélisation des talents deviennent des enjeux critiques face à une concurrence accrue.

Enfin, le ralentissement du logement, l'endettement public et le durcissement des critères de financement bancaires ajoutent une pression supplémentaire sur la rentabilité et la croissance.

Les inquiétudes des entrepreneurs pour 2025…

PRINCIPAUX FREINS À LA CROISSANCE IDENTIFIÉS POUR 2025

INSTABILITÉ POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE
compétition internationale accrue, paralysie du système politique français

FISCALITÉ ET RÉGLEMENTATION
complexité administrative, incertitudes fiscales

TENSIONS GÉOPOLITIQUES
impact sur le commerce international, fluctuations des marchés

RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION DES TALENTS
guerre des talents, attractivité des ETI face aux grands groupes

3

PAROLES D'ENTREPRENEURS

Voici quelques extraits des réponses aux questions ouvertes posées aux dirigeants.

Si Donald Trump avait déjà commencé son second mandat au moment où l'enquête a été réalisée, les séquences les plus frappantes et les premières décisions polémiques n'avaient encore eu lieu.

Les entrepreneurs interrogés ont cependant fait mention des enjeux géopolitiques avec les éléments disponibles alors. Une partie dédiée au sein des verbatims rend compte de cette dimension.

Le projet d'actionnariat salarié renforce l'engagement et la fidélité des équipes.

Nos collaborateurs veulent monter en expertise, et nous les accompagnons dans ce sens.

NOS COLLABORATEURS : NOTRE PLUS GRANDE FORCE

Nos collaborateurs sont notre plus grande force : engagés, compétents et prêts à relever tous les défis.

L'intégration de l'IA et des nouvelles technologies nous permet d'accélérer notre transformation.

L'accélération de l'intégration de l'IA nous permet de développer de nouvelles fonctionnalités business.

L'export et l'innovation produit sont au cœur de notre stratégie pour 2025.

INNOVER À TOUT PRIX

Nos projets informatiques élargissent notre offre et nous ouvrent de nouveaux marchés.

Nous profitons d'un marché en croissance de +10 % et de l'essor de l'IA.

Paroles d'entrepreneurs

Un changement de direction stratégique amène un nouvel élan.

Nous avons une capacité d'acquisition forte et cherchons à nous adosser à des entreprises complémentaires.

La baisse de valorisation de certaines entreprises crée des opportunités d'investissement stratégique.

La confiance de nos clients, fournisseurs et banques nous permet d'améliorer nos processus.

ACQUISITION ET DÉVELOPPEMENT INTERNE : DEUX LEVIERS DE CROISSANCE COMPLÉMENTAIRES

Le contexte mouvant crée des opportunités de croissance externe sur des entreprises solides.

Notre positionnement stratégique sur la souveraineté nous permet de sécuriser nos financements.

Paroles d'entrepreneurs

Certains secteurs se réveillent, notamment l'aéronautique et la défense, ce qui ouvre de nouvelles perspectives.

Nous nous diversifions vers les métaux de spécialité, un marché en pleine mutation.

Même en période d'incertitude, il y a toujours des opportunités pour celles et ceux qui savent les voir.

Nous observons une faiblesse chez nos concurrents qui ouvre des opportunités stratégiques.

L'INSTABILITÉ DES MARCHÉS EST AUSSI SOURCE D'OPPORTUNITÉS

Un carnet de commandes solide et une diversité de clients nous assurent une bonne visibilité.

Nos capacités de développement sont énormes, notamment sur la prévention des risques infectieux.

Paroles d'entrepreneurs

Le développement à l'international nous ouvre des opportunités stratégiques, notamment aux États-Unis et en Asie.

Le rebond de plusieurs zones à l'export et la diversification de nos marchés sont des leviers essentiels.

Le développement du secteur healthcare à l'international est un levier stratégique.

L'INTERNATIONAL, MALGRÉ LES RISQUES, EST D'ABORD UNE OPPORTUNITÉ

Contre vents et marées, nous poursuivrons notre développement à l'international et notre digitalisation.

Nous exploitons le rebond de l'export pour nous rapprocher des clients finaux.

Paroles d'entrepreneurs

Le blocage politique en France empêche la mise en place de réformes nécessaires.

L'endettement public croissant réduit les marges de manœuvre des gouvernements et limite les aides aux entreprises.

L'instabilité sociale et politique génère un climat anxiogène qui freine la consommation.

Le repli des investissements en raison de l'incertitude impacte directement nos projets d'expansion.

Verbatim inquiétudes…

DANS LE CONTEXTE FRANÇAIS ACTUEL, ENTREPRENDRE EN FRANCE C'EST AVANCER AVEC UN VENT DE FACE CONSTANT

L'impact de la situation budgétaire française sur la commande publique réduit nos perspectives.

Le contexte politico-économique en France génère un climat d'incertitude qui bloque la prise de décision.

Paroles d'entrepreneurs

Les dérives réglementaires en matière de droit du travail freinent notre flexibilité.

L'adaptation nécessaire à la transition énergétique représente un coût important pour nos activités.

La pression fiscale toujours plus forte menace notre rentabilité et notre développement.

L'accumulation de normes en France et en Europe freine la compétitivité et la croissance.

SURCHARGE FISCALE, NORMES EN CASCADE ET CONTRAINTES ADMINISTRATIVES

L'instabilité fiscale rend nos prévisions financières difficiles et crée un climat d'incertitude permanent.

Les lourdeurs administratives et réglementaires freinent notre capacité d'adaptation et notre agilité.

Paroles d'entrepreneurs

L'endettement des gouvernements et la montée des tensions entre les grandes puissances nous inquiètent fortement.

Les tensions géopolitiques influencent nos coûts d'approvisionnement et fragilisent nos activités.

Les conflits internationaux engendrent une volatilité qui rend difficile toute prévision de croissance.

La montée des mouvements protectionnistes limite les opportunités d'expansion sur certains marchés.

TENSIONS GÉOPOLITIQUES, GUERRES, PROTECTIONNISMES : NAVIGATION EN EAUX TROUBLES

Les restrictions sur l'importation de biens d'équipement aux USA pénalisent notre compétitivité.

Le protectionnisme américain, la fermeture du marché chinois et la guerre en Ukraine sont des risques majeurs pour notre activité.

Paroles d'entrepreneurs

La guerre des talents est une réalité : nous peinons à recruter et surtout à garder nos collaborateurs face aux grands groupes.

Le manque de ressources qualifiées et la difficulté à les fidéliser mettent en péril notre croissance.

L'incertitude sur les quotas de visas au Canada affecte notre capacité de recrutement.

GUERRE DES TALENTS : LES ATTIRER COMME LES CONSERVER S'AVÈRE ÊTRE NOTRE DÉFI N°1

Le recrutement et la fidélisation des talents deviennent un défi face à la concurrence des grands groupes.

Les difficultés de recrutement risquent de ralentir notre croissance et d'affaiblir notre compétitivité.

Paroles d'entrepreneurs

L'incertitude quant à l'évolution de la grande distribution nous empêche d'adapter nos offres.

L'accélération des innovations technologiques bouleverse notre secteur et nécessite des ajustements constants.

Le ralentissement du marché des fusions-acquisitions peut retarder certains de nos projets stratégiques.

L'évolution du modèle économique de la grande distribution impacte nos circuits de vente.

INSTABILITÉ ET ATTENTISME : UN FREIN POTENTIEL POUR LES AMBITIEUX

Le manque de visibilité en France nous empêche d'engager sereinement des investissements.

La santé financière de nos clients est fragile, ce qui impacte nos perspectives commerciales.

GENEO
Capital Entrepreneur

www.geneocapitalentrepreneur.com

GENEO Capital Entrepreneur
7, rue Auber - 75009 Paris - France
Tél. : 09 70 77 24 80

RCS 840 830 434 Paris - Avril 2025.