

La croissance peut-elle se construire sur des sables mouvants ?

Comment les entreprises
françaises pilotent
leur croissance



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world

France

Sommaire

1	La disruption comme opportunité de croissance	2
2	Qu'est-ce qui pourrait freiner la croissance ?	4
3	La France adopte l'économie « <i>des petits boulots</i> » (« <i>gig economy</i> ») et la puissance du travail collaboratif	6
4	La transformation de la culture organisationnelle est primordiale	7
5	Qu'est-ce qui crée le besoin d'innovation ?	8
6	Les robots sont encore peu utilisés	10

Synthèse

La confiance des dirigeants français (de la Start-Up à l'ETI) est en train de monter en flèche, malgré l'incertitude géopolitique, les changements démographiques et les avancées technologiques rapides qui agitent le monde. Près des deux tiers des dirigeants du marché entrepreneurs français prévoient de croître sensiblement plus que les dernières prévisions globales de PIB annoncées par la Banque mondiale, et la plupart d'entre eux (82 %) voient l'incertitude comme une opportunité de croissance.

En France, l'amélioration de la supply chain et l'efficacité opérationnelle sont deux éléments cités par ces dirigeants comme les leviers de croissance les plus importants, alors que dans le reste du monde, les entreprises évoquent plutôt les ressources humaines comme leur plus haute priorité.

Ces conclusions proviennent d'une nouvelle enquête menée au niveau mondial par EY auprès des PME et ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire), qui représentent 99 % des entreprises et fournissent presque la moitié du PIB global. En France, comme ailleurs, ces sociétés portent la réussite économique et l'innovation. Quels sont les leviers qui permettent à ces entreprises d'accélérer leur croissance ? Y a-t-il des leçons à en tirer pour les dirigeants, quelle que soit la taille de leur entreprise ?

Ce Baromètre de la croissance, réalisé par EY, analyse les ambitions des dirigeants en matière de croissance, leurs stratégies, leurs difficultés, et leurs attitudes face aux risques et aux incertitudes dans le monde. L'enquête porte sur les réponses de 2 340 dirigeants interrogés au niveau mondial, dont les entreprises présentent un chiffre d'affaires allant de 1 million à 3 milliards USD ou dans des start-up en forte croissance, âgées de moins de cinq ans.¹

¹ EY a demandé à Euromoney Institutional Investor Thought Leadership de conduire une enquête en ligne auprès de répondants à 100 % cadres dirigeants (dont 60 % de PDG, fondateurs ou directeurs généraux) de sociétés de 30 pays avec un chiffre d'affaires de 1 à 3 milliards USD. L'enquête a été menée du 31 mars 2017 au 12 mai 2017. Les 2 340 répondants représentent géographiquement le PIB global (selon les données 2016 de la Banque mondiale).

De plus, EY a invité le réseau mondial des anciens entrepreneurs de l'année EY (EY Entrepreneur Of The Year™) à répondre à l'enquête. Le questionnaire était disponible en anglais, en français et dans cinq autres langues. Des entretiens ont été conduits à la suite en mai 2017 afin d'enrichir l'analyse de points spécifiques.

CHAPITRE 01

La disruption comme opportunité de croissance

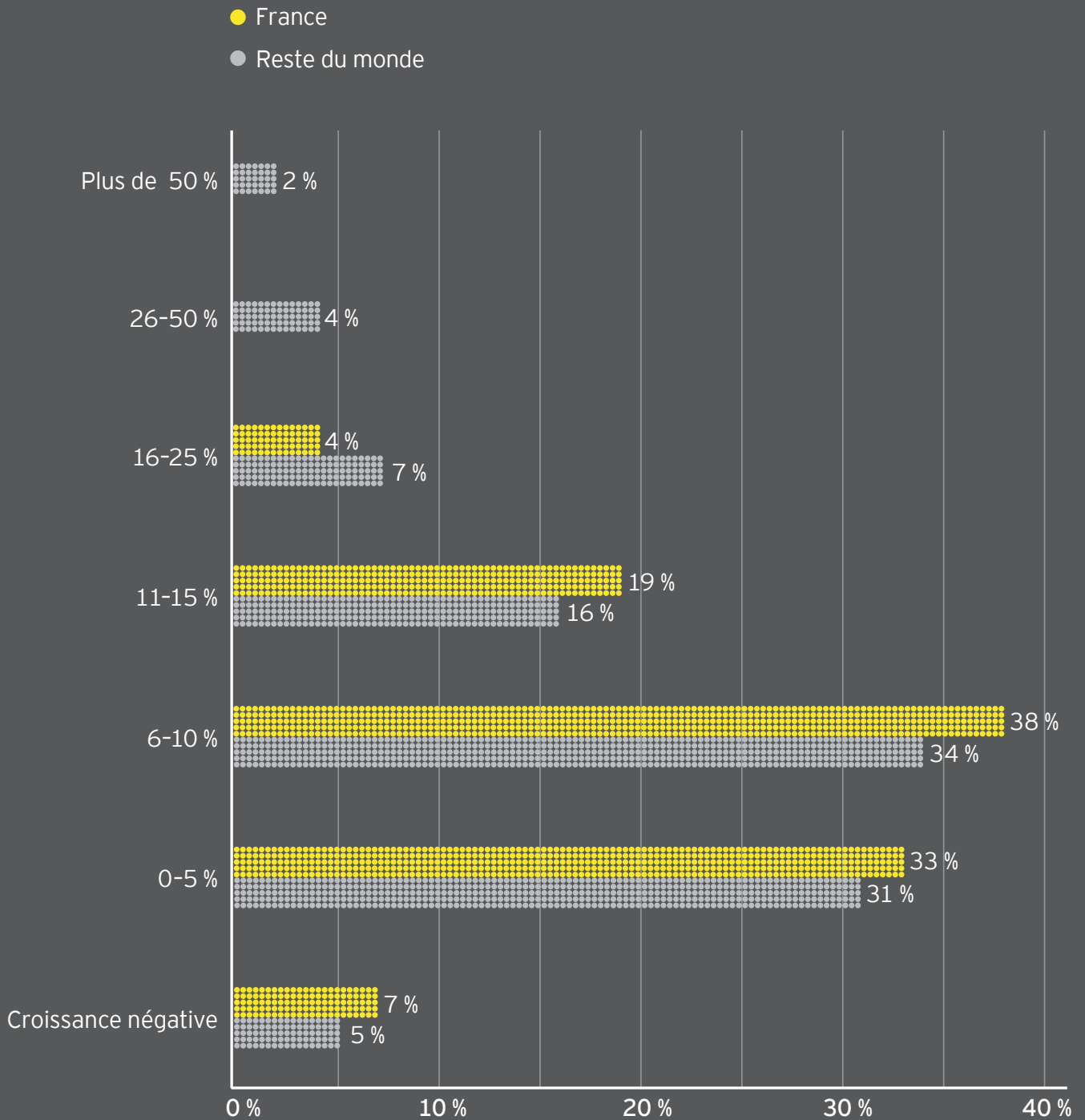


Malgré les risques géopolitiques, le bouleversement des modèles économiques traditionnels par la technologie et l'augmentation de la concurrence au niveau mondial, nos répondants sont en train de développer leur force de résilience mais également de renforcer leurs capacités et les réseaux dont ils ont besoin pour prospérer. Plus d'un tiers (38 %) des dirigeants interrogés en France s'attendent à une croissance de leur activité de 6 à 10 % dans l'année qui vient, et un sur cinq (19 %) prévoit une expansion de 11 à 15 %, ce qui dépasse de beaucoup la dernière prévision de croissance mondiale de la Banque mondiale, qui était à 2,7 %. Ils sont également plus optimistes que le reste du monde, où 34 % des dirigeants s'attendent une croissance de 6 à 10 %, et 16 % d'entre eux, à une croissance de 11 à 15 %.

« La plupart des sociétés françaises du marché entrepreneurs qui existent aujourd'hui ont survécu à la crise financière de 2008 », dit Guillaume Cornu, Associé Ernst & Young Advisory, Responsable du Marché Entrepreneurs pour la région Western Europe & Maghreb (WEM) « Armées de bilans sains et d'une bonne gestion de trésorerie, elles sont maintenant en train de développer leurs cœurs d'activités. »

Des liquidités importantes et des taux d'intérêt bas amplifient l'activité française de fusions/acquisitions, et le programme économique favorable aux entreprises du nouveau Président de la République peut permettre de poursuivre ce développement. 20 % de nos répondants mentionnent la consolidation comme principale stratégie de croissance, alors que leurs pairs au niveau mondial mettent en première place l'entrée sur un nouveau marché géographique. Un autre cinquième vise l'augmentation de leur part de marché, alors que 18 % donnent la priorité aux opportunités de diversification ou d'acquisition.

Quelle croissance de chiffre d'affaires pensez-vous que votre société réalisera dans l'année à venir ?





CHAPITRE 02

Qu'est-ce qui pourrait freiner la croissance ?

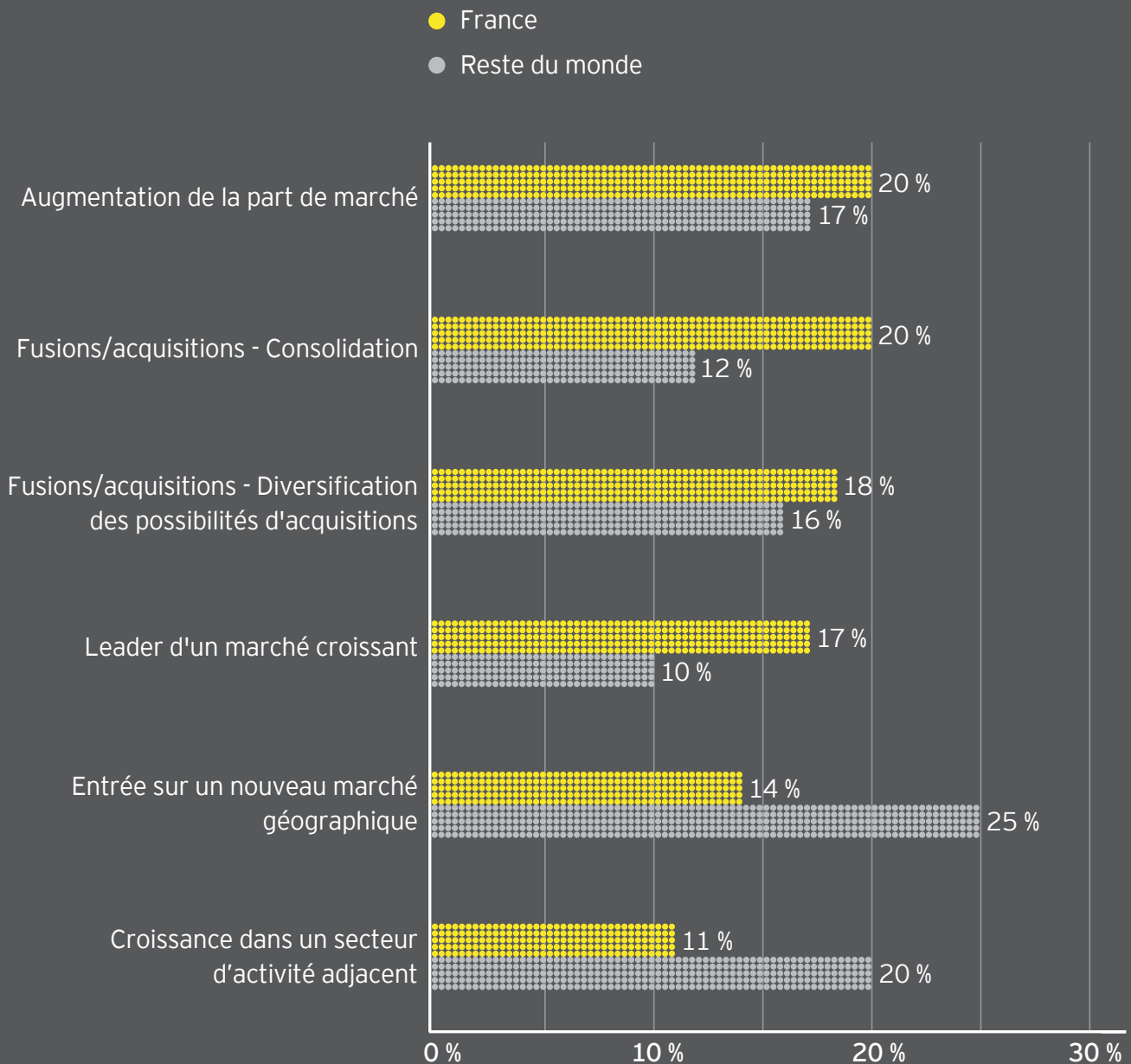
En France, comme dans le reste du monde, les deux principales mesures de la réussite sont la marge ou l'amélioration du profit, et le retour sur investissement. Presque tous les répondants (90 %) croient que la croissance est durable seulement si elle profite à la collectivité.

Comme leurs pairs, les sociétés françaises considèrent la hausse de la concurrence comme la grande menace extérieure sur leurs plans de croissance, suivie par l'incertitude géopolitique et le coût/la disponibilité du crédit. La réglementation et/ou les barrières commerciales arrivent au quatrième rang, un domaine que le nouveau gouvernement s'est engagé à réformer, en libérant les entreprises des tracasseries administratives et en rendant plus facile pour elles la gestion de leurs ressources humaines et le développement de nouvelles activités.

Les bouleversements technologiques, la faiblesse de la demande et un manque de personnel qualifié sont vus comme les trois principaux obstacles internes à la croissance en France. Les soucis concernant la trésorerie sont moins répandus depuis la crise économique de 2008, avec seulement 13 % des répondants qui les citent comme des obstacles à la croissance. La plupart des dirigeants français sont confiants dans leur capacité à faire face aux défis à venir, et voient l'efficacité de la supply chain, la technologie et les talents comme les trois meilleurs leviers de croissance.

Les sociétés françaises considèrent la hausse de la concurrence comme la grande menace extérieure sur leurs plans de croissance

Parmi les stratégies de croissance suivantes, quelles sont celles qui représentent une priorité stratégique pour votre société ?





CHAPITRE 03

La France adopte l'économie « des petits boulots » (« gig economy ») et la puissance du travail collaboratif

Un marché du travail complexe et réglementé, combiné à la montée de l'économie « des petits boulots », se reflètent dans nos conclusions : plus d'une société française sur cinq (22 %) a l'intention d'engager des prestataires supplémentaires dans les 12 prochains mois. À cet égard, la France devance le reste du monde, où seulement 18 % ont une telle intention. Le pays est également en tête dans les projets de réduction du personnel (16 % en France contre 9 % ailleurs) ; cela semble lié à l'attention portée à l'efficacité opérationnelle et à l'impact prévu de la technologie, plutôt qu'à de faibles ambitions de croissance. Le défi principal français est donc de développer une croissance qui soutienne la création d'emplois.

Les dirigeants répondent à un nouvel environnement où les clients deviennent des co-créateurs, les produits deviennent des plateformes et la valeur de la société ne se limite plus à ce qui est entre les murs de l'entreprise. Les dirigeants enrichissent leurs compétences et capacités internes par un écosystème collaboratif externe, qui peut comprendre des fournisseurs, des partenaires, des clients, des influenceurs et même des concurrents. En France, 45 % des répondants sont d'accord avec l'affirmation suivante : « une croissance réussie dépend de la force de son écosystème, beaucoup plus que de ses capacités internes », 42 % sont tout à fait d'accord ; bien plus que le chiffre mondial qui s'élève à 30 %.

Si nous souhaitons encore une preuve de la vision à long terme des entreprises françaises, elle vient en réponse à la question de notre enquête au sujet de la façon dont la société partage son temps entre la gestion du quotidien et le temps accordé à la construction de la stratégie future. Au niveau mondial, 44 % des répondants disent qu'ils divisent leur temps à 80/20 entre ces deux domaines, mais en France ce pourcentage est seulement de 26 %. Un quart d'entre eux partagent leur temps à 60/40 et 15 % à 20/80. Ce résultat est en accord avec les tendances identifiées auprès de nos répondants EY Prix de l'Entrepreneur de l'Année², qui eux aussi ont le regard tourné vers l'avenir.

² Voir note de bas de page 1.



CHAPITRE 04

La transformation de la culture organisationnelle est primordiale

Quand on leur demande quels facteurs contribueront le plus à la stratégie de croissance de la société, les dirigeants dans le monde répondent « *les personnes de talent avec les bonnes compétences* » comme le premier élément. Cependant, en France, l'amélioration de la supply chain et l'efficacité opérationnelle, ainsi que les nouvelles technologies viennent avant les talents. Cela peut s'expliquer par la volonté des dirigeants de se concentrer sur l'amélioration des marges, et de grandir non en recrutant un grand nombre de ressources, mais par des investissements dans les processus et/ou des solutions technologiques.

Quant au type de talents recherchés par les sociétés du marché entrepreneurs, les dirigeants, aussi bien en France que dans le reste du monde, donnent les mêmes deux critères principaux : ils veulent plus d'experts en capacité de s'intégrer rapidement à la culture de l'entreprise. Quand on arrive à la troisième priorité, les entreprises dans le monde recherchent l'esprit d'équipe, alors qu'en France, on souhaite plus de diversité. « *C'est une réelle priorité pour les sociétés françaises* », confirme Guillaume Cornu. « *Elles savent qu'il leur faut créer des conseils et des équipes de direction présentant un meilleur équilibre hommes-femmes, afin de mieux refléter la diversité de leur clientèle.* »

Cet axe est souligné par la réponse des dirigeants français à une question sur l'augmentation de la productivité. Tandis que le reste du monde place l'efficacité de la supply chain et la technologie aux deux premiers rangs, la France les classe deuxième et troisième, citant l'amélioration de la culture de l'organisation comme premier moteur de l'amélioration de la productivité. Nous pouvons donc percevoir, en France, une volonté de briser les hiérarchies et de travailler d'une manière plus ouverte, plus horizontale et collaborative.



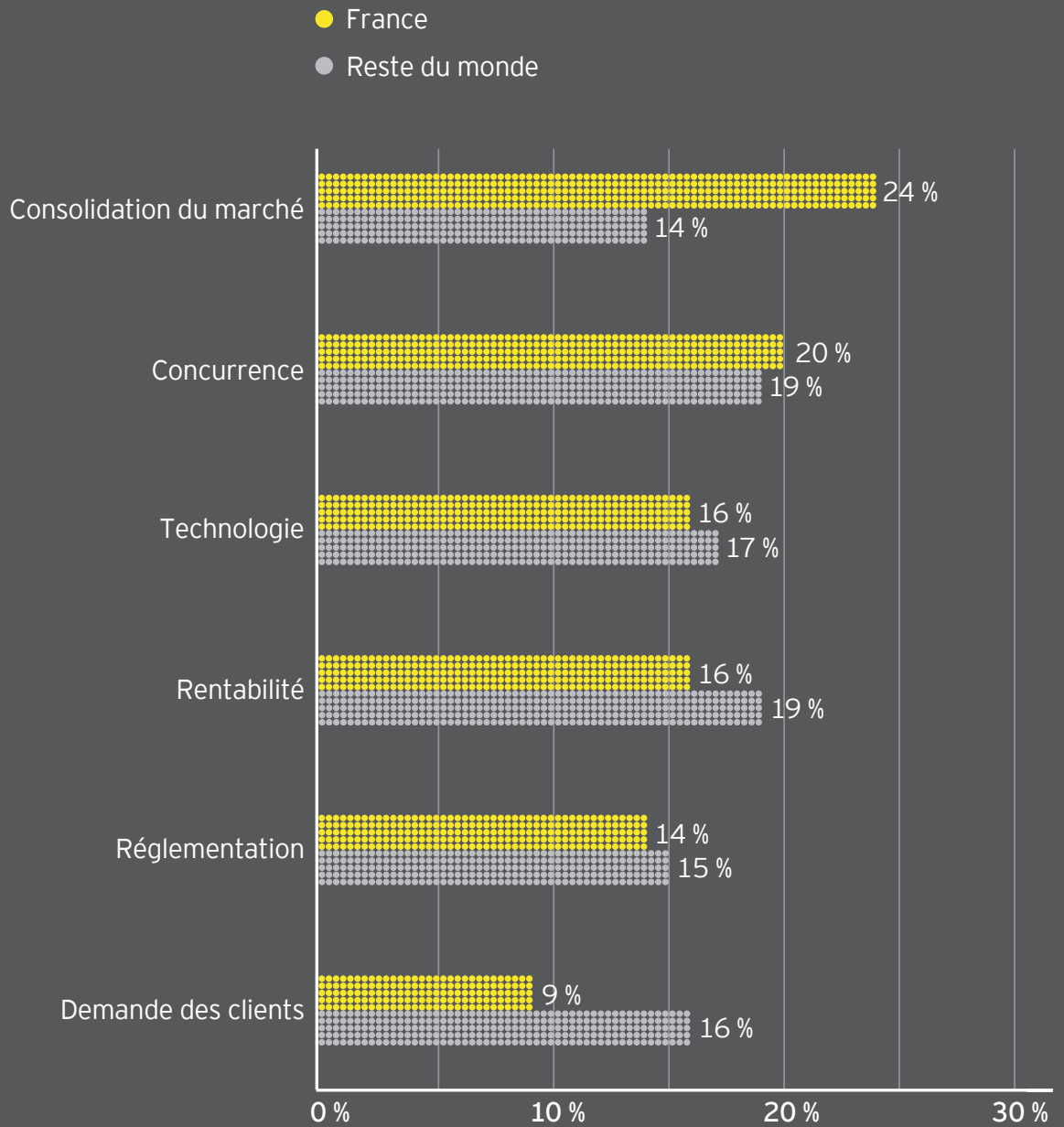
CHAPITRE 05

Qu'est-ce qui crée le besoin d'innovation ?

Aucune société ne peut survivre sur le marché concurrentiel d'aujourd'hui si elle n'a pas l'innovation ancrée dans son ADN. À cet égard, la France se différencie du reste du monde en soulignant que la consolidation du marché est le plus grand facteur d'innovation, et non la concurrence, qui est classée deuxième. Cela reflète peut-être le dynamisme du marché français des fusions/acquisitions. La demande des clients est classée plus haut, au niveau mondial, où elle est citée à 16 %, alors que seulement 9 % des sociétés françaises la mentionnent. Le fait d'être moins attentives à la clientèle que leurs pairs peut freiner les entreprises françaises à long terme, car l'expérience client continue à prendre de l'importance, en particulier dans les secteurs comme la distribution, les produits de consommation et les services financiers. Il est notable que 45 % de notre panel indique que leur activité d'innovation est déterminée par le client.

Quand il s'agit des priorités stratégiques relatives à l'innovation, les entreprises françaises, comme le reste du monde, précisent que l'objectif premier est de tirer parti de la créativité de leurs équipes. En deuxième place pour tous les répondants figure la nécessité de confier à de petites équipes multidisciplinaires des projets expérimentaux, ce qui montre que les sociétés veulent se comporter davantage en mode agile, à l'instar des start-ups. Les répondants français mentionnent également les investissements dans des start-ups, ou les partenariats comme levier de croissance, ce qui traduit une volonté de croissance non organique.

Qu'est-ce qui crée le besoin d'innovation ?



CHAPITRE 06

Les robots sont encore peu utilisés

La grande majorité (95 %) des répondants en France n'utilise pas encore la Robotics Process Automation (RPA) ; 13 % disent qu'ils projettent de l'adopter dans les deux à cinq ans, ce qui rejoint à peu près l'opinion globale. Les craintes de plans sociaux à grande échelle ne semblent pas fondées ; il semble que la RPA est vue comme un facteur d'efficacité pour certains processus, mais pour compléter, plutôt que remplacer, les compétences humaines.

95%

des répondants en France n'utilisent pas encore la Robotics Process Automation (RPA)

Contact



Guillaume Cornu

Associé responsable du Marché Entrepreneurs
pour la région WEM (Western Europe & Maghreb)

+33 155 61 00 61

guillaume.cornu@fr.ey.com

Données mondiales

Pour approfondir les résultats de l'enquête dans votre pays et les comparer aux résultats dans le monde, rendez-vous sur ey.com/growthbarometer.

Plus d'un tiers (38 %) des dirigeants interrogés en France s'attendent à une croissance de leur activité de 6 à 10 % dans l'année qui vient, et un sur cinq (19 %) prévoit une expansion de 11 à 15 %, ce qui dépasse de beaucoup la dernière prévision de croissance mondiale de la Banque mondiale, qui était à 2,7 %.

Taux de croissance prévisionnel du chiffre d'affaire dans l'année à venir

- Croissance négative
- 0-5 %
- 6-10 %
- 11-15 %
- 16-25 %
- 26-50 %
- Plus de 50 %



EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2017 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

EYG no. 04812-173GBL

BMC Agency
GA 1005573

ED None



Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr