



# COVID-19 et relance économique des entreprises françaises

Chaffik Bakkali, Jonathan Maurice

## ► To cite this version:

Chaffik Bakkali, Jonathan Maurice. COVID-19 et relance économique des entreprises françaises : 12 préconisations stratégiques pour restaurer et booster leur croissance. Université de Montpellier; Université Toulouse 1 Capitole. 2021. hal-04154558

**HAL Id: hal-04154558**

**<https://hal.science/hal-04154558>**

Submitted on 6 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Rapport d'enquête universitaire**

# **COVID-19 et relance économique des entreprises françaises**

**12 préconisations stratégiques pour restaurer et booster leur croissance**



**Chaffik Bakkali et Jonathan Maurice**

**Avril 2021**

## **Remerciements**

Les auteurs de ce rapport souhaitent avant tout remercier chaleureusement les 529 dirigeants d'entreprise ayant pris le temps de répondre à l'enquête en cette période difficile. Sans leur engagement et la qualité de leurs réponses, nous n'aurions pas pu présenter des résultats d'une telle envergure.

L'enquête a également reçu un soutien décisif de plusieurs réseaux d'entreprises qui ont participé à la diffusion du questionnaire. Un appui important a notamment été fourni par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD France) qui a relayé l'enquête auprès de ses adhérents sur tout le territoire national. Nous avons également reçu des soutiens régionaux d'une cinquantaine de sections locales de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME), du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) et du Réseau Entreprendre. Enfin, aux niveaux régional et départemental, une quarantaine de Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) et de Chambres de Métiers et de l'Artisanat (CMA) ont activement relayé l'étude auprès de leurs ressortissants. Nous remercions ainsi ces différents acteurs pour le temps investi et le soutien précieux dans la diffusion et la réussite de cette enquête.

Les auteurs remercient par ailleurs leurs institutions respectives pour leur soutien moral et financier : les universités de Montpellier et de Toulouse Capitole, les unités de recherche Montpellier Recherche en Management (MRM) et TSM-Research, ainsi que le CNRS et le LabEx Entreprendre. Grâce à leurs soutiens financier et matériel, les auteurs ont pu mener cette enquête et élaborer ce rapport dans les meilleures conditions.

## Sommaire

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Remerciements .....</b>                                                                                  | <b>2</b>  |
| <b>Sommaire .....</b>                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>Rédacteurs du rapport.....</b>                                                                           | <b>4</b>  |
| <b>Introduction .....</b>                                                                                   | <b>5</b>  |
| <b>Présentation de l'échantillon de l'étude .....</b>                                                       | <b>7</b>  |
| 1. Description des dirigeants-répondants .....                                                              | 7         |
| 2. Description des entreprises interrogées .....                                                            | 9         |
| <b>Résultats de l'enquête .....</b>                                                                         | <b>13</b> |
| 1. Niveaux de performance de 2016 à 2019 .....                                                              | 13        |
| 1.1. Selon les caractéristiques des entreprises interrogées.....                                            | 13        |
| 1.2. Selon les caractéristiques des dirigeants répondants .....                                             | 15        |
| 2. Influence de la crise du Covid-19 sur les entreprises de l'échantillon.....                              | 18        |
| 3. Influence des pratiques sur la performance des entreprises .....                                         | 22        |
| 3.1. Pratiques entrepreneuriales .....                                                                      | 23        |
| 3.2. Pratiques de pilotage de la performance .....                                                          | 26        |
| 3.3. Pratiques commerciales .....                                                                           | 29        |
| 3.4. Pratiques de gestion des ressources humaines .....                                                     | 30        |
| <b>Préconisations et guide stratégique .....</b>                                                            | <b>31</b> |
| ➤ Préconisations à destination des dirigeants d'entreprises .....                                           | 31        |
| ➤ Préconisations à destination des pouvoirs publics et des réseaux d'accompagnement<br>entrepreneurial..... | 34        |

## Rédacteurs du rapport

Cette étude est réalisée par Chaffik Bakkali, maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Montpellier, et par Jonathan Maurice, maître de conférences en sciences de gestion à l'université Toulouse Capitole. Ils sont respectivement membres des unités de recherche Montpellier Recherche en Management (MRM) et LabEx Entreprendre d'une part, et TSM-Research (unité mixte de recherche CNRS) d'autre part.

Chaffik Bakkali est enseignant-chercheur spécialisé en entrepreneuriat et contrôle de gestion. Il a obtenu son doctorat à l'université Montpellier 1 en 2013 sur la mise en place d'outils de contrôle de gestion pour professionnaliser les incubateurs de startups. Ses travaux de recherche portent sur le développement d'outils de pilotage et de mesure de la performance à destination de ces incubateurs. Proche du terrain et des praticiens, il a conduit une recherche-action de près de 3 ans au sein de plusieurs incubateurs de la région Occitanie. Cela lui a valu le prix national de la meilleure thèse en entrepreneuriat décerné par la FNEGE et l'Académie de l'Entrepreneuriat et Innovation en 2014. Il a également mené des études quantitatives par le biais de questionnaires d'enquête au sein d'incubateurs. Ses différents travaux ont donné lieu à plusieurs publications dans des revues académiques comme *Journal of Small Business Management*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *Management international*, *Management & Avenir*, *Revue Internationale PME*, etc. Depuis quelques années, Chaffik Bakkali se concentre sur les facteurs clés de succès des PME et des jeunes entreprises.

Jonathan Maurice est enseignant-chercheur spécialisé en contrôle de gestion. Ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan et agrégé d'économie et gestion, il a obtenu son doctorat à l'université Montpellier 1 en 2012. Dans ses recherches, il s'intéresse aux influences des systèmes de contrôle de gestion sur les comportements au sein des organisations, et plus particulièrement dans le cas des PME, des incubateurs et des organisations publiques. Il utilise dans ses travaux diverses méthodes de recherche, telles que des études de cas, des recherches-interventions, des méta-analyses, des enquêtes et des expérimentations. Il a récemment publié des articles sur les premières réponses budgétaires de l'État français à la crise du COVID-19, sur les stratégies de coopération des entreprises et sur le paradoxe de l'adoption d'innovations comptables comme la méthode ABC. Ses travaux sont publiés dans les revues *International Economic Review*, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, *M@n@gement*, *Systèmes d'information et management*, *Finance Contrôle Stratégie*, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, entre autres.

## **Introduction**

L'année 2020 restera marquée par le début d'une crise sanitaire d'ampleur inédite, avec des conséquences désastreuses et durables pour l'humanité et nos sociétés. Les confinements et couvre-feux successifs ont chamboulé les habitudes de vie et de travail. Les activités personnelles et professionnelles s'en sont parfois trouvées réduites à leur minimum. De nombreuses réorganisations ont été nécessaires afin de faire face aux conséquences de la crise et de s'y adapter dans la durée.

Au niveau des entreprises, ces réorganisations sont rendues difficiles par l'ampleur de la crise les plaçant dans une situation de forte urgence. Les entreprises se trouvent ainsi contraintes de faire évoluer rapidement leur organisation et leurs pratiques pour survivre à la crise actuelle. Néanmoins, les réorganisations d'urgence ne doivent pas se faire au détriment d'une amélioration continue et d'un apprentissage organisationnel visant à rechercher et adopter les pratiques et stratégies les plus performantes. En effet, les entreprises qui parviendront à mettre en œuvre durablement ces pratiques et stratégies ont plus de chance de restaurer leur niveau d'activités et même de le dynamiser. Afin d'identifier les pratiques les plus performantes et de guider les entreprises dans leur transformation, nous avons lancé en juin 2020 une enquête d'envergure nationale auprès des dirigeants d'entreprises françaises.

Cette enquête s'appuie sur un questionnaire visant à recenser les stratégies et pratiques de gestion favorisant la croissance de l'activité, telles qu'elles étaient mises en œuvre avant la crise du COVID-19. Le point crucial de la relance économique résidant dans le rétablissement des niveaux d'activités préalables à la crise, nous avons retenu la croissance du chiffre d'affaires comme indicateur de performance central dans l'identification de ces pratiques. Dans une perspective holistique, les pratiques étudiées recouvrent les principales fonctions de l'entreprise (stratégie, marketing, ressources humaines, comptabilité et finance).

Pour assurer la diffusion du questionnaire auprès des dirigeants d'entreprises françaises, nous avons bénéficié du soutien institutionnel d'un réseau d'entreprises national (le CJD France) et de celui de plusieurs sections régionales d'autres réseaux (la CPME, le MEDEF et le Réseau Entreprendre). Nous avons également pu compter sur l'appui de chambres consulaires de plusieurs départements et régions sur le territoire français (des CCI et CMA). Au total, 529 dirigeants d'entreprise ont répondu au questionnaire dont les résultats sont présentés dans la suite du rapport.

À partir des nombreuses réponses obtenues, nous avons pu calculer de façon robuste plusieurs statistiques présentées sous forme de graphiques pour en faciliter la lecture et l'interprétation. Ces résultats ont permis la formulation de douze préconisations à destination des dirigeants d'entreprise et des pouvoirs publics. Ces préconisations sont destinées à accompagner les premiers dans la pérennisation et le développement de leur activité, ainsi qu'à aider les seconds à affiner leurs politiques de sensibilisation et de soutien à l'entrepreneuriat.

Le présent rapport avec ses résultats et ses préconisations peut être diffusé en l'état et sans restriction, en prenant toutefois bien soin d'en citer les auteurs dans le cadre du respect de la propriété intellectuelle.

La suite du rapport est organisée de la façon suivante. Une première section décrit les caractéristiques de l'échantillon des répondants de l'étude. Une deuxième section présente les résultats détaillés de l'enquête, tandis qu'une troisième section développe les préconisations des auteurs aux dirigeants d'entreprise, aux structures d'accompagnement et aux pouvoirs publics.

## Présentation de l'échantillon de l'étude

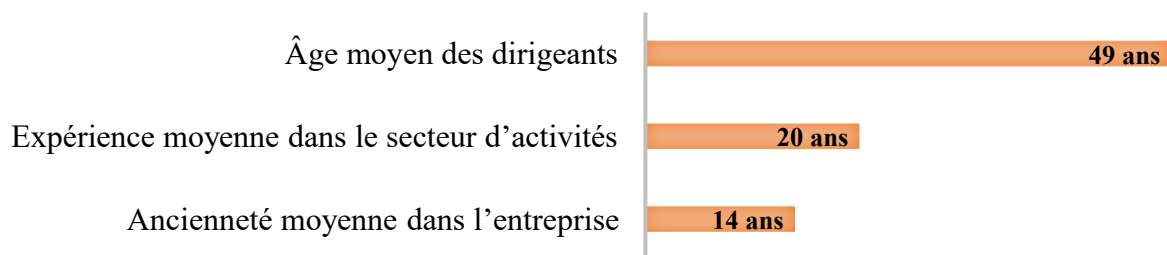
Cette section détaille les principales caractéristiques des dirigeants ayant répondu à l'enquête ainsi que celles des entreprises qu'ils dirigent.

### 1. Description des dirigeants-répondants

Nombre total de répondants : **529 dirigeants d'entreprise**

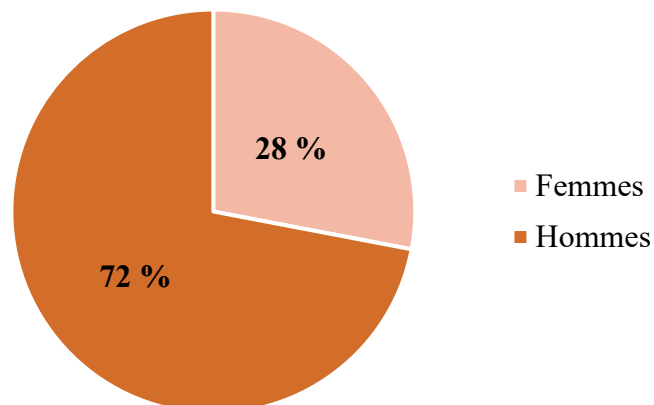
Cette enquête repose donc sur un large échantillon de répondants puisque qu'un grand nombre d'entreprises françaises a répondu au questionnaire. Ce large échantillon permet d'assurer la fiabilité et la robustesse des résultats présentés ci-après.

#### Âge et ancienneté des répondants



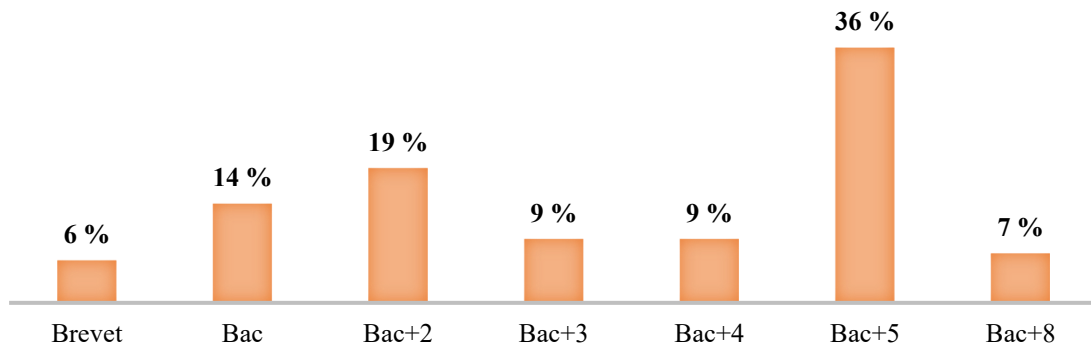
Les dirigeants-répondants disposent d'une certaine ancienneté dans leur entreprise (14 ans en moyenne) et leur secteur d'activités (20 ans en moyenne). Leur âge moyen est de 49 ans.

#### Genre des répondants



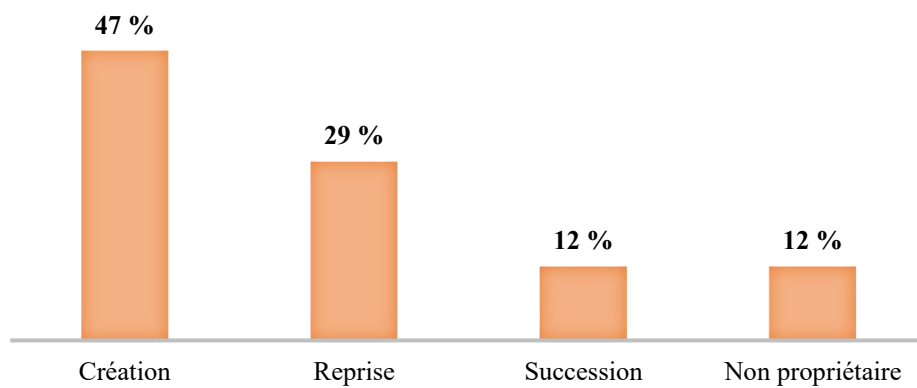
Les entreprises interrogées sont en grande partie dirigées par des hommes.

### Répartition des répondants par niveau d'études



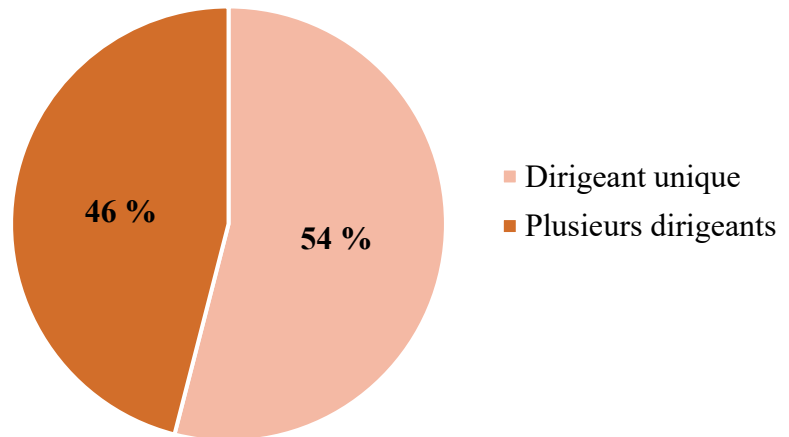
Le niveau d'étude le plus fréquent parmi les dirigeants de l'échantillon est le bac+5.

### Mode d'acquisition de l'entreprise



Près de la moitié des entreprises de l'échantillon ont été créées *ex nihilo* par le dirigeant actuel, quand près de 30 % d'entre elles ont été reprises. Les entreprises dirigées par les héritiers des fondateurs ne représentent que 12 % de l'échantillon. Les 12 % restants ne sont pas dirigés par les propriétaires.

### Direction de l'entreprise



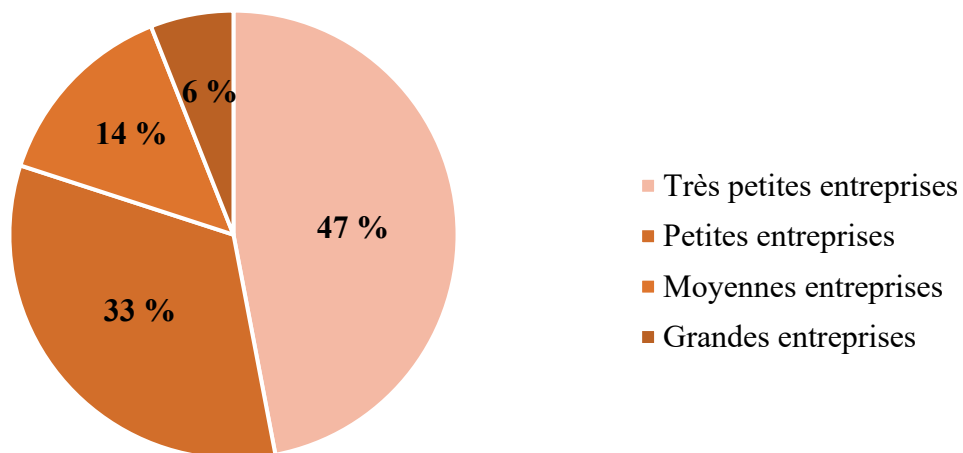
On observe un certain équilibre dans l'échantillon entre les entreprises dirigées par une seule personne et celles dirigées par plusieurs.

## 2. Description des entreprises interrogées

Taille moyenne des entreprises interrogées : **77 salariés**

Les entreprises interrogées ont une taille moyenne de 77 salariés. Cependant, tous les types d'entreprises sont bien représentés comme le présente le graphique suivant.

### Types d'entreprises interrogées



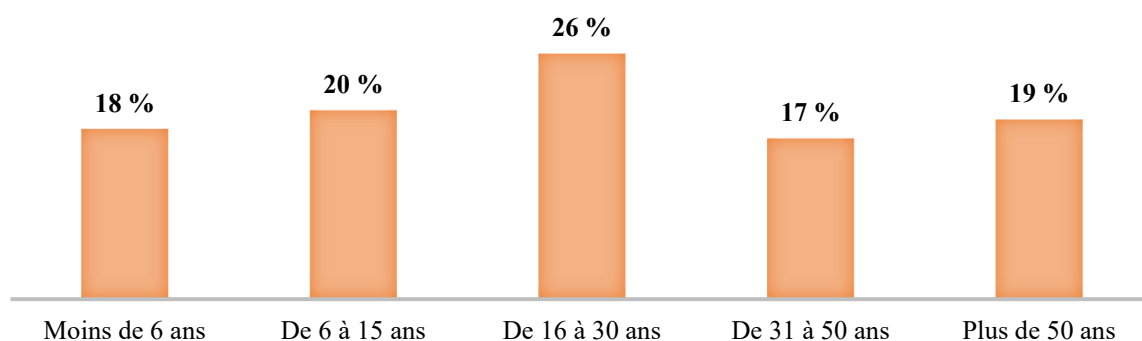
Les très petites entreprises, de 0 à 9 salariés, représentent près de la moitié de l'échantillon. Les petites entreprises ayant un effectif compris entre 10 et 49 salariés représentent un tiers des répondants. Les moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés) et les grandes entreprises (d'au moins 250 salariés) représentent les 20 % restants.

## Ancienneté des entreprises interrogées

Âge moyen des entreprises interrogées : **32 ans**

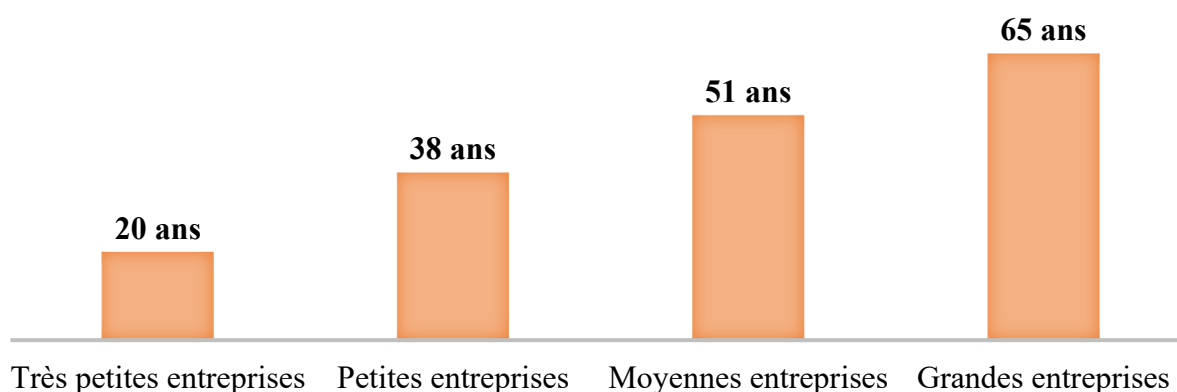
Les entreprises interrogées sont en moyenne assez anciennes même si cette moyenne cache les disparités détaillées ci-dessous.

### Répartition des entreprises par classe d'âge



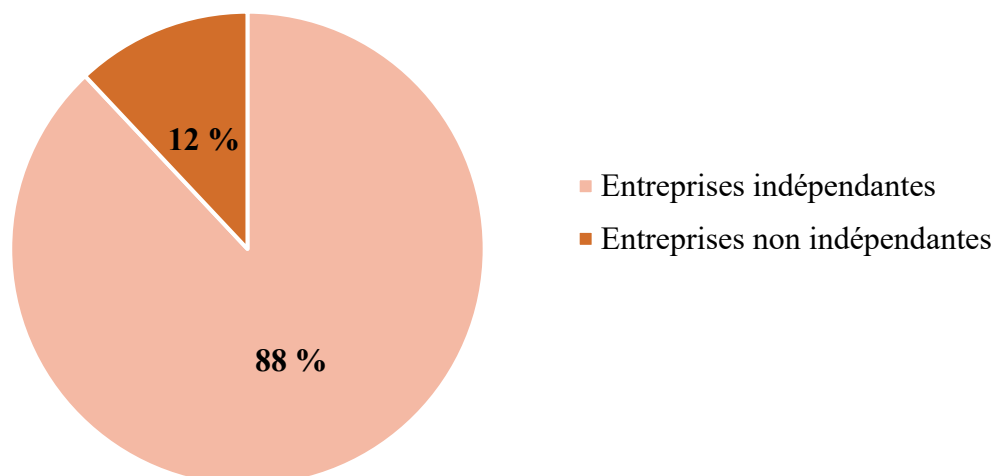
Les entreprises les plus fréquemment rencontrées dans l'échantillon ont entre 16 et 30 ans d'existence (26 %). Les très jeunes entreprises (moins de 6 ans) représentent quant à elles 18 % du nombre total d'entreprises interrogées. Une proportion significative d'entreprises a plus de 50 ans (19 %).

### Âge moyen par type d'entreprises



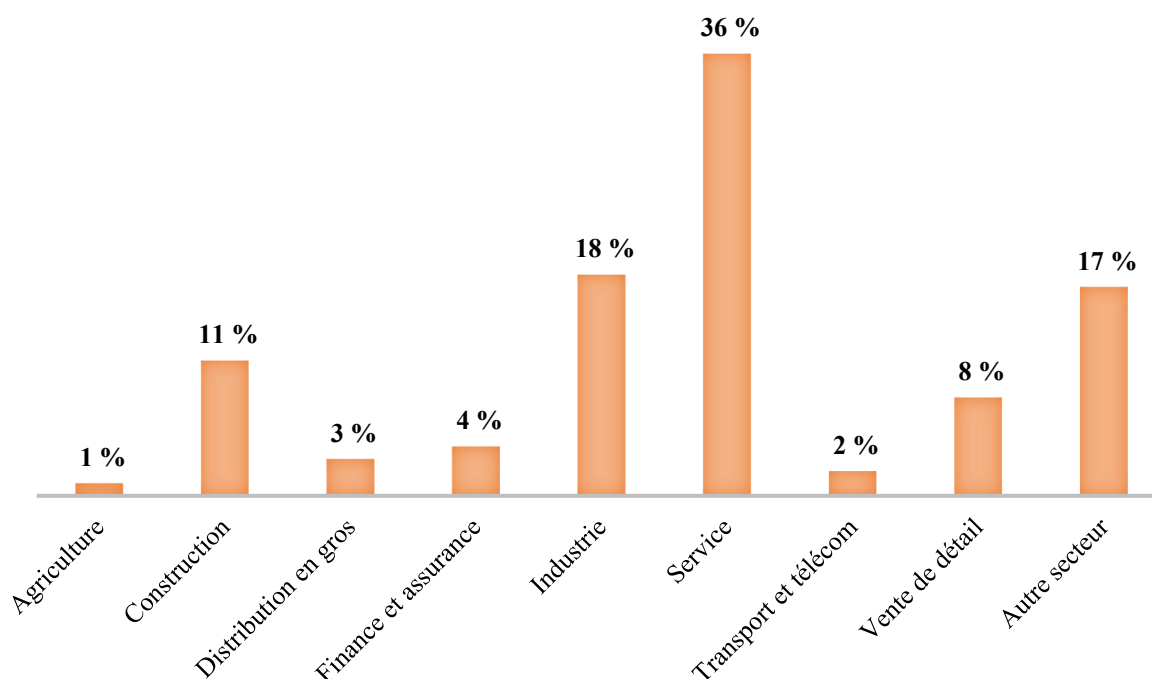
Les très petites entreprises (TPE) ont en moyenne 20 ans d'existence. Les petites entreprises (PE) ont un âge moyen de 38 ans. Les moyennes entreprises (ME) et grandes entreprises (GE) sont logiquement plus anciennes avec en moyenne 51 ans pour les premières et 65 ans pour les secondes.

### Statut des entreprises



En très grande majorité, les entreprises interrogées sont indépendantes (non rattachées à un groupe ou une franchise).

### Secteur d'activités des entreprises



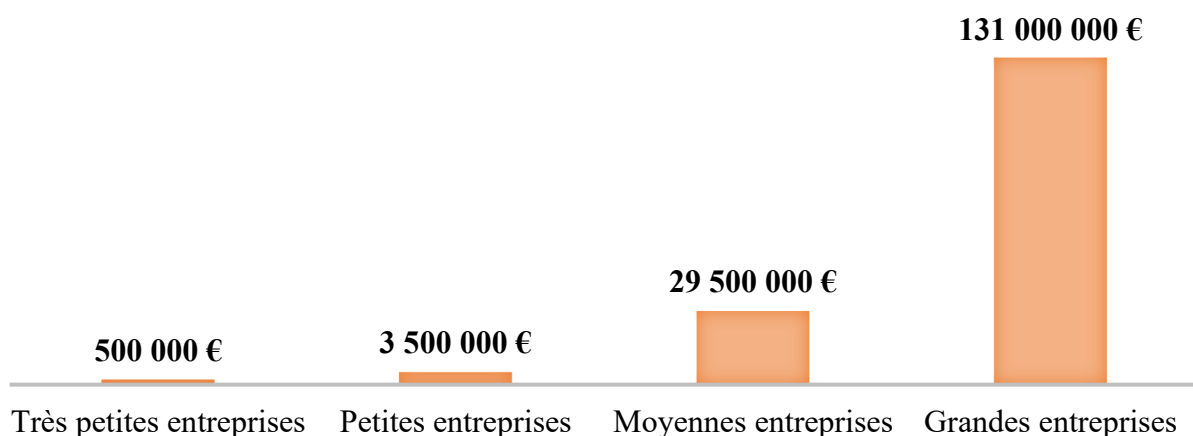
Dans notre échantillon, les entreprises les plus nombreuses sont celles opérant dans le secteur des services (un peu plus d'un tiers). Le secteur de l'industrie représente quant à lui 18 % de l'échantillon.

## Revenu des entreprises interrogées

Chiffre d'affaires moyen des entreprises en 2019 : **14,2 millions d'euros**

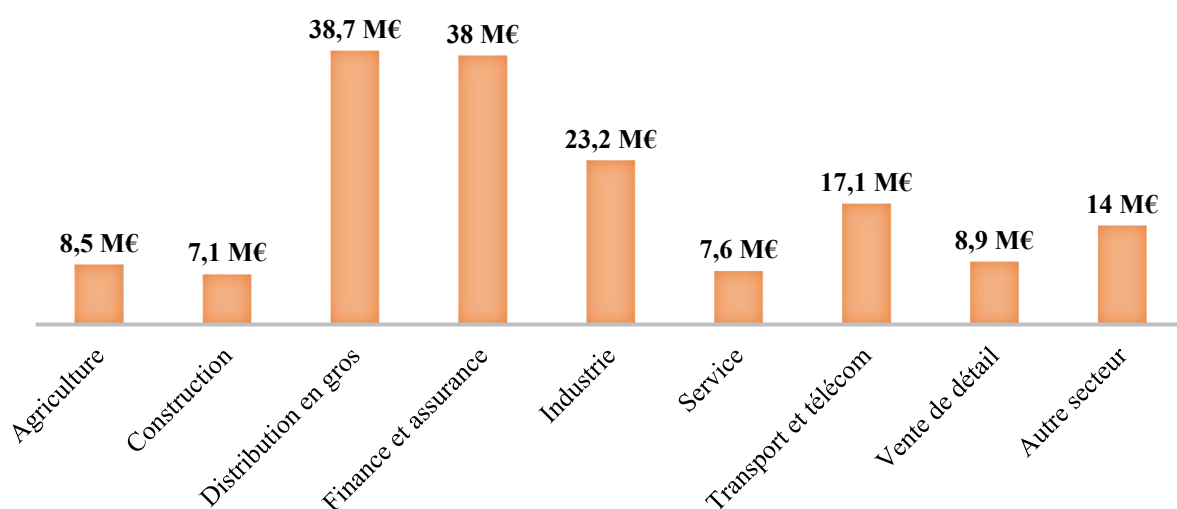
Les revenus dégagés par les entreprises de l'échantillon ont été conséquents en 2019 avec un chiffre d'affaires moyen de 14,2 millions d'euros.

### Chiffre d'affaires (CA) moyen par type d'entreprises en 2019



Les TPE de l'échantillon ont généré en moyenne 500 000 € de chiffre d'affaires en 2019, contre 3,5 M€ pour les PE, 29,5 M€ pour les ME et 131 M€ pour les GE.

### CA moyen par secteur d'activités en 2019



Le secteur de la distribution et celui de la finance et assurance sont les secteurs d'activités qui génèrent le plus de revenus avec en moyenne 38 M€ de chiffre d'affaires en 2019.

## Résultats de l'enquête

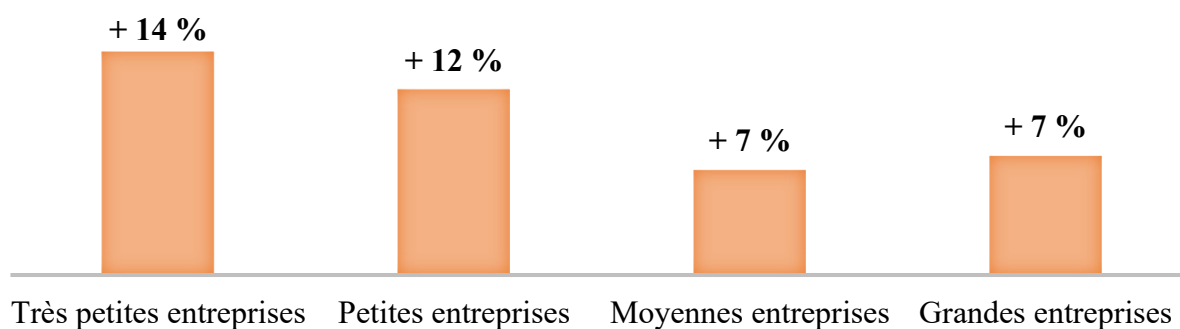
### 1. Niveaux de performance de 2016 à 2019

#### 1.1. Selon les caractéristiques des entreprises interrogées

Croissance annuelle moyenne du CA des entreprises interrogées : **12 %**

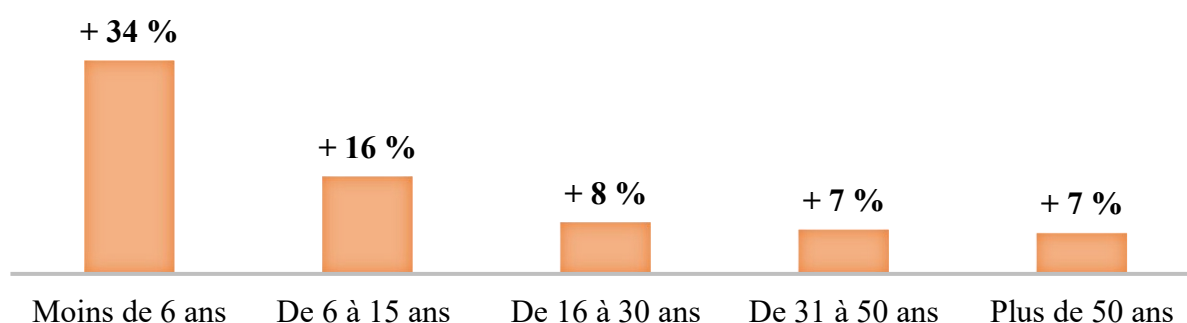
Entre 2016 et 2019, les entreprises interrogées ont connu un taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires de 12 %.

#### Croissance annuelle moyenne du CA par type d'entreprises



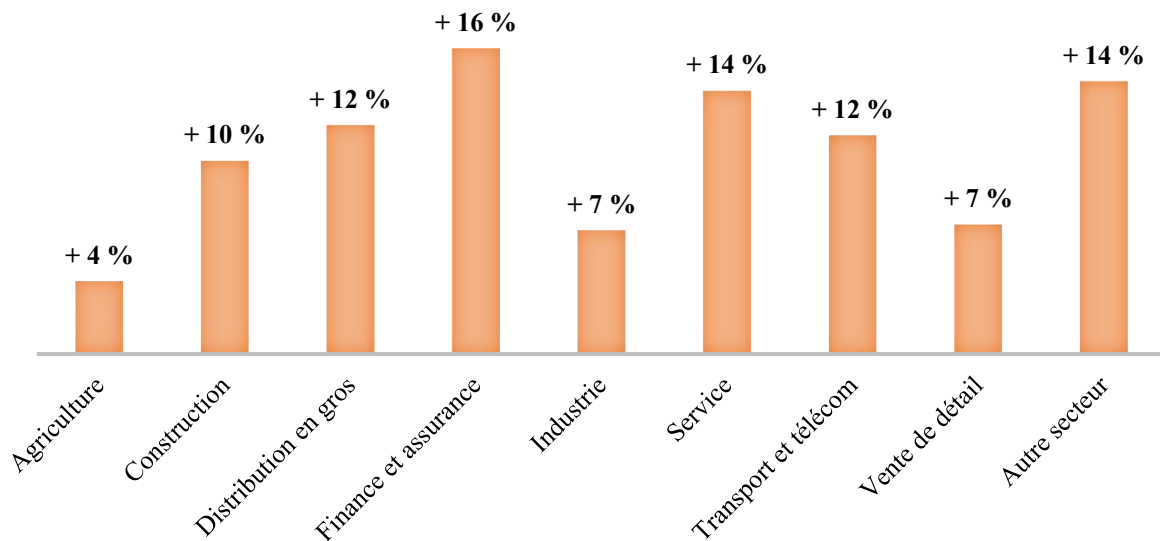
Parmi les différents types d'entreprises, les TPE sont celles qui ont connu la plus forte croissance annuelle (+ 14 %), suivies des PE (+ 12 %) puis des ME et GE (+ 7 %).

#### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction de l'âge de l'entreprise



De manière attendue, les plus jeunes entreprises sont celles qui connaissent la plus forte croissance de leur activité (+ 34 %). Les entreprises de 6 à 15 ans connaissent également une croissance forte (+ 16 %). En revanche, la croissance des entreprises de plus de 15 ans se tasse aux alentours de 7 à 8 %.

### Croissance annuelle moyenne du CA par secteur d'activités



Dans notre échantillon, tous les secteurs d'activités ont connu une croissance soutenue sur la période 2016-2019. Le secteur de la finance et assurance est celui qui progresse le plus (+ 16 % de CA par année).

### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction du statut des entreprises



Le statut de l'entreprise joue faiblement sur la performance. On note tout de même que les entreprises indépendantes s'en sortent légèrement mieux sur la période.

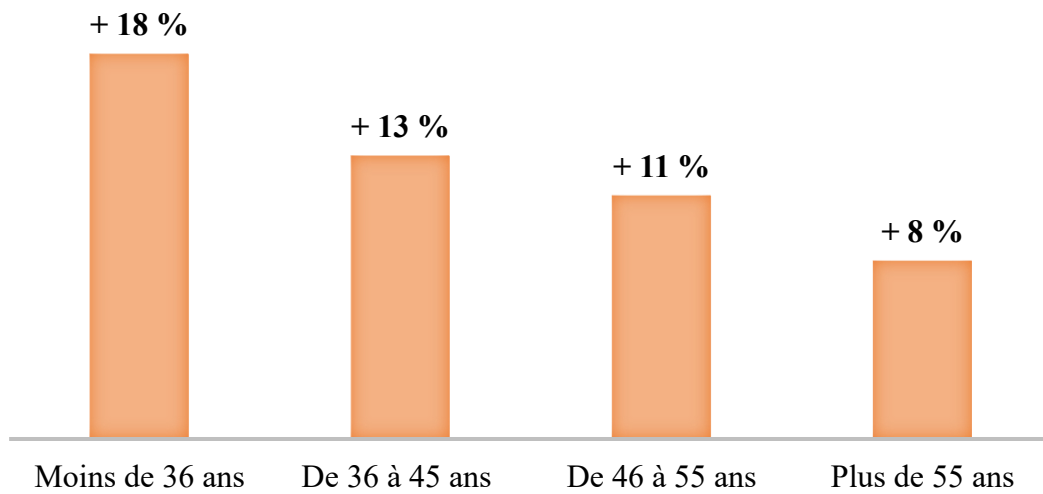
### Croissance annuelle moyenne du CA selon la présence ou non de plusieurs dirigeants



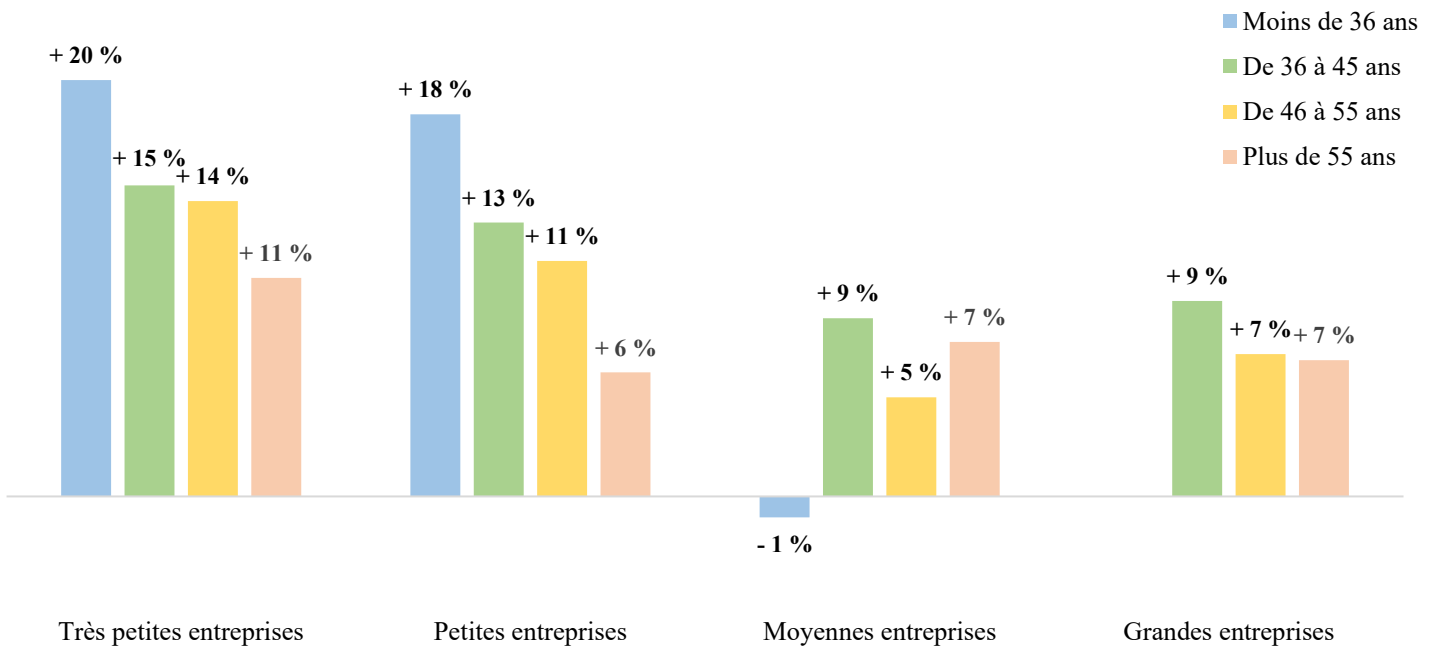
Le graphique ci-dessus montre que la présence d'un ou de plusieurs dirigeants n'influence pas significativement le niveau de performance des entreprises interrogées.

## 1.2. Selon les caractéristiques des dirigeants répondants

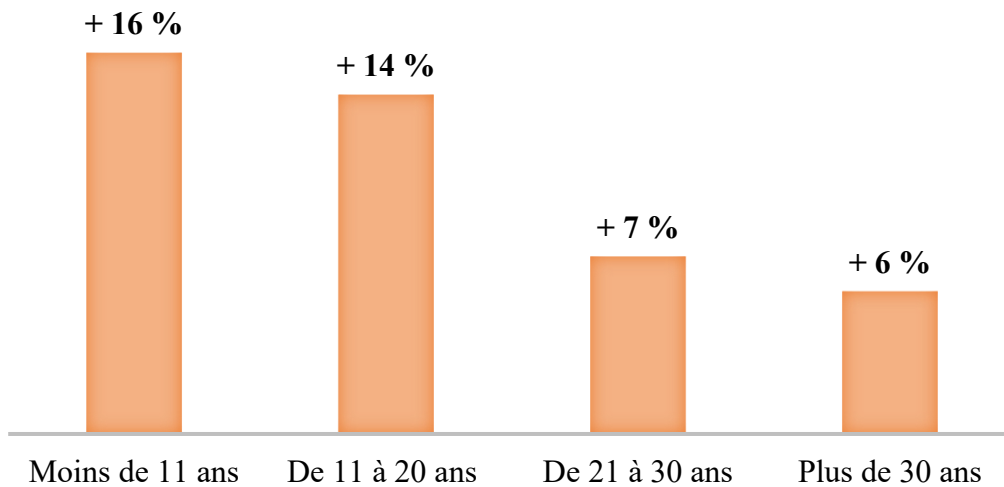
### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction de l'âge de l'entrepreneur



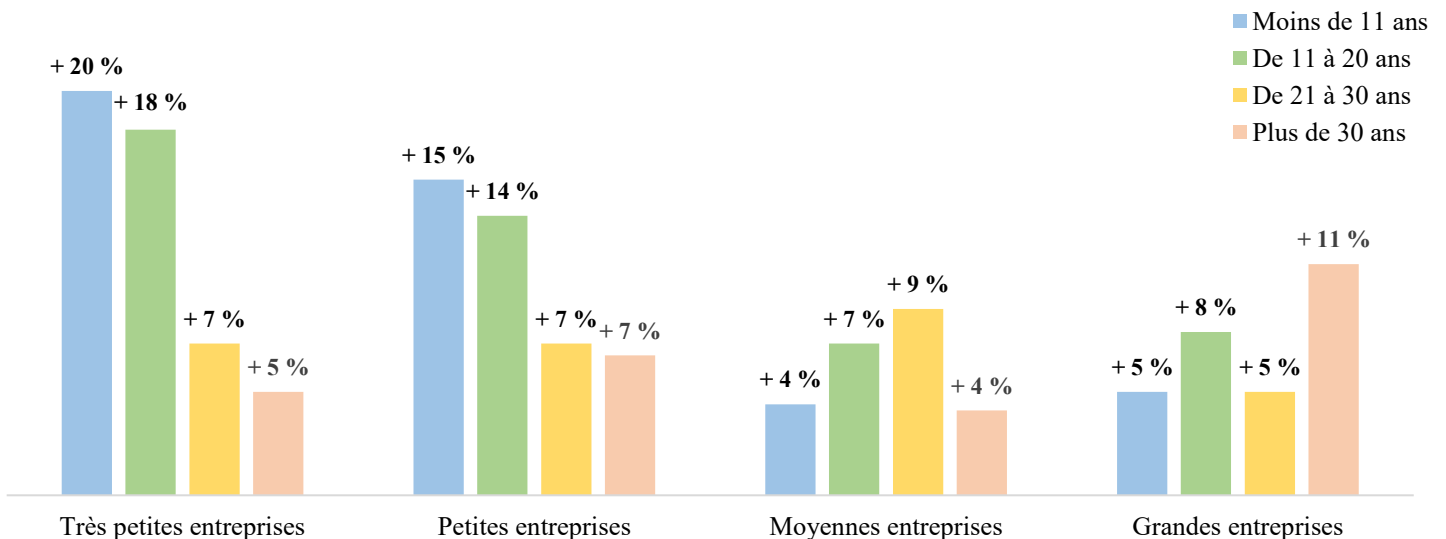
Les résultats de l'enquête montrent que les entreprises dirigées par les plus jeunes sont celles qui connaissent les plus hauts niveaux de performance. Plus l'âge du dirigeant est élevé, moins le taux de croissance annuel du chiffre d'affaires est fort. Ce constat reste valable pour trois des quatre catégories d'entreprises de l'échantillon (TPE, PE et GE) à l'exception des ME dont les résultats sont plus contrastés, comme le montre le graphique ci-dessous.



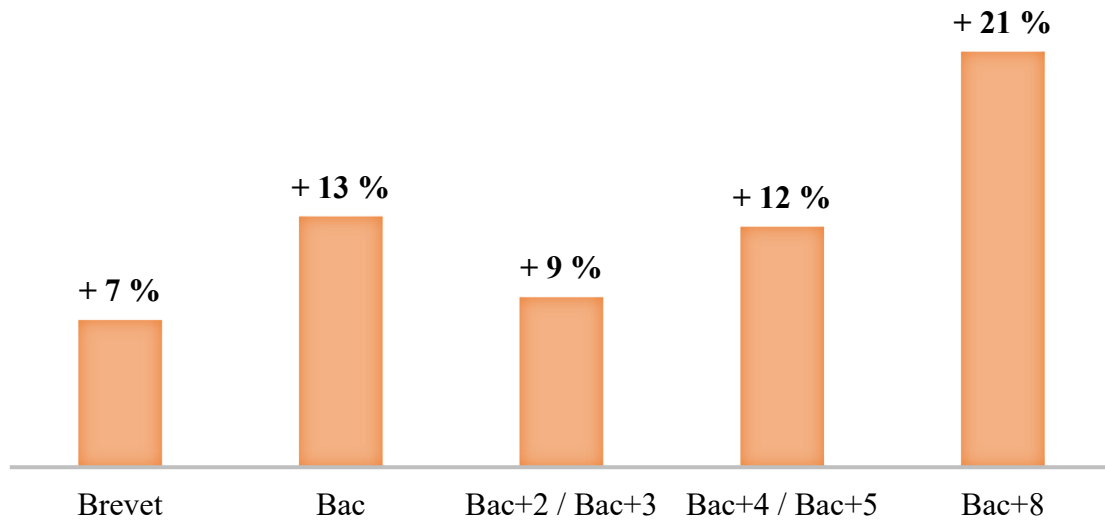
### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction de l'expérience du dirigeant dans le secteur d'activités de son entreprise



De manière surprenante, moins le dirigeant a d'expérience dans le secteur d'activité de son entreprise, plus le niveau de performance est élevé. Une longue expérience du dirigeant dans le secteur d'activité ne semble donc pas être un préalable à un fort niveau de performance, contrairement à l'idée communément admise. Toutefois, ce constat est à nuancer car il est vérifié uniquement pour les TPE et les PE, comme le montre le graphique ci-dessous.



### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction du niveau d'études du dirigeant



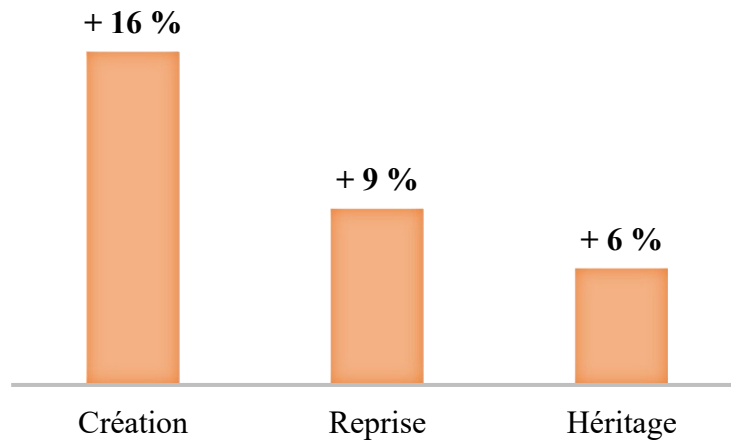
Les résultats montrent que les dirigeants ayant le baccalauréat atteignent une performance significativement supérieure (+ 13 %) à celle des dirigeants ayant arrêté les études plus tôt (+ 7 %). Les niveaux d'études bac+4 et bac+5 sont liés à des niveaux de performance relativement similaires au baccalauréat (+ 12 %). En revanche, des performances moins fortes sont enregistrées par les dirigeants aux niveaux d'études intermédiaires bac+2 et bac+3 (+ 9 %), ce qui laisse penser qu'en cas d'études supérieures il est préférable de continuer au moins jusqu'en master. Enfin, les dirigeants de niveau bac+8 obtiennent une performance très supérieure aux autres (+ 21 %).

### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction du genre du dirigeant



Cette enquête montre que les femmes dirigeantes sont légèrement plus performantes que les hommes dirigeants.

**Croissance annuelle moyenne du CA selon le mode d'acquisition de l'entreprise par le dirigeant**

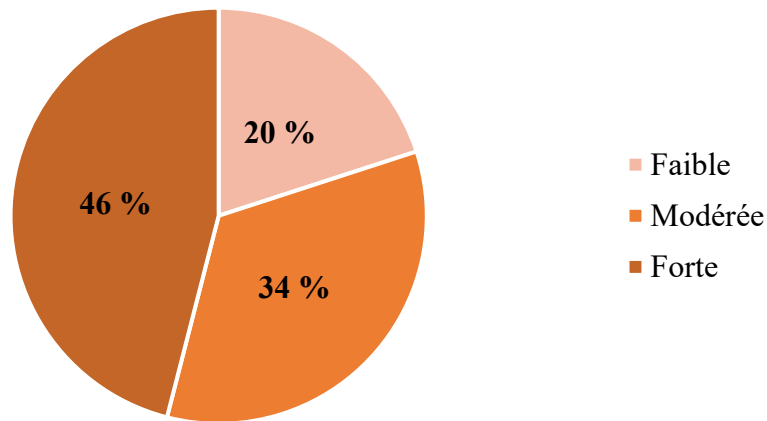


Ce graphique montre que le taux de croissance annuel du chiffre d'affaires est plus élevé lorsque l'entreprise est créée plutôt que reprise par une personne extérieure à la famille du fondateur (+ 16 % contre + 9 %). Il met également en évidence que les entreprises héritées sont celles qui connaissent la moins forte croissance (+ 6 %).

## **2. Influence de la crise du Covid-19 sur les entreprises de l'échantillon**

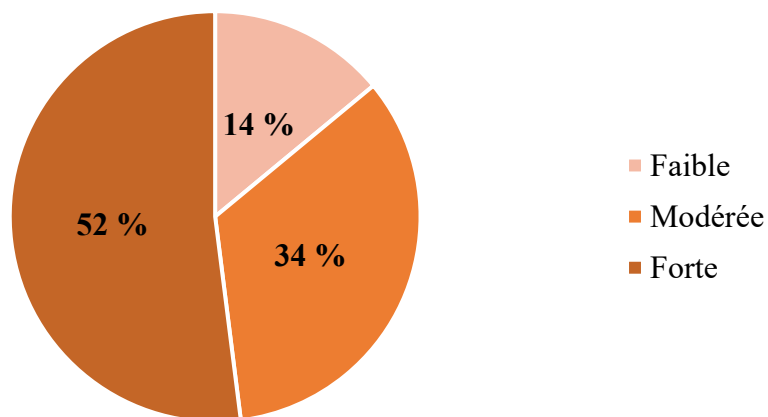
Cette section détaille les résultats de l'étude relatifs à l'influence du Covid-19 sur les entreprises durant l'année 2020. Plusieurs aspects sont analysés : les conséquences de la crise sur la performance des entreprises, leur organisation, leurs perspectives stratégiques et leur pérennité.

### Influence du Covid-19 sur la performance des entreprises en 2020



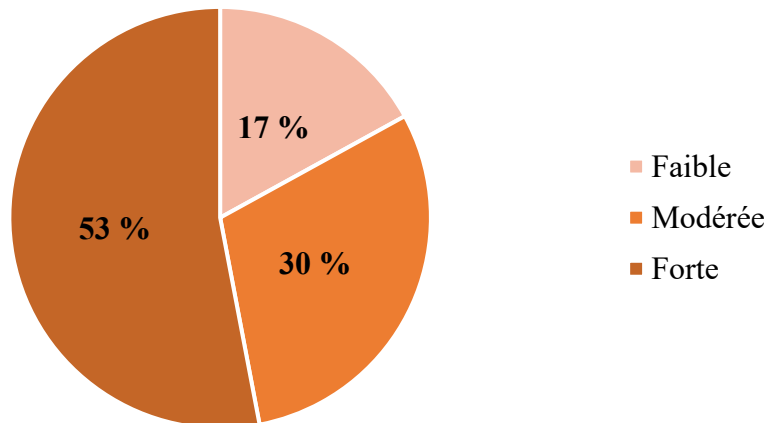
Près de la moitié des entreprises interrogées ont vu leur performance fortement touchée par la crise du Covid-19. Un tiers de l'échantillon a été modérément impacté, quand seulement 20 % des entreprises n'ont peu ou pas été affectés par le Covid-19 en termes de performance.

### Influence du Covid-19 sur l'organisation des entreprises en 2020



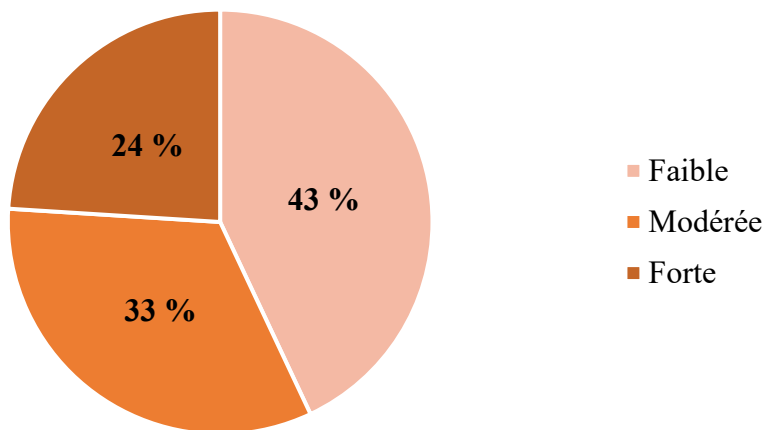
De façon similaire, un peu plus de la moitié de l'échantillon a dû fortement modifier son organisation pour répondre à la crise, tandis qu'un tiers a été un peu moins impacté avec des ajustements moins importants. Enfin, seuls 14 % des entreprises interrogées n'ont peu ou pas connu de changements dans leur organisation durant l'année 2020.

### **Influence du Covid-19 sur les objectifs et les perspectives stratégiques à court et moyen termes des entreprises**



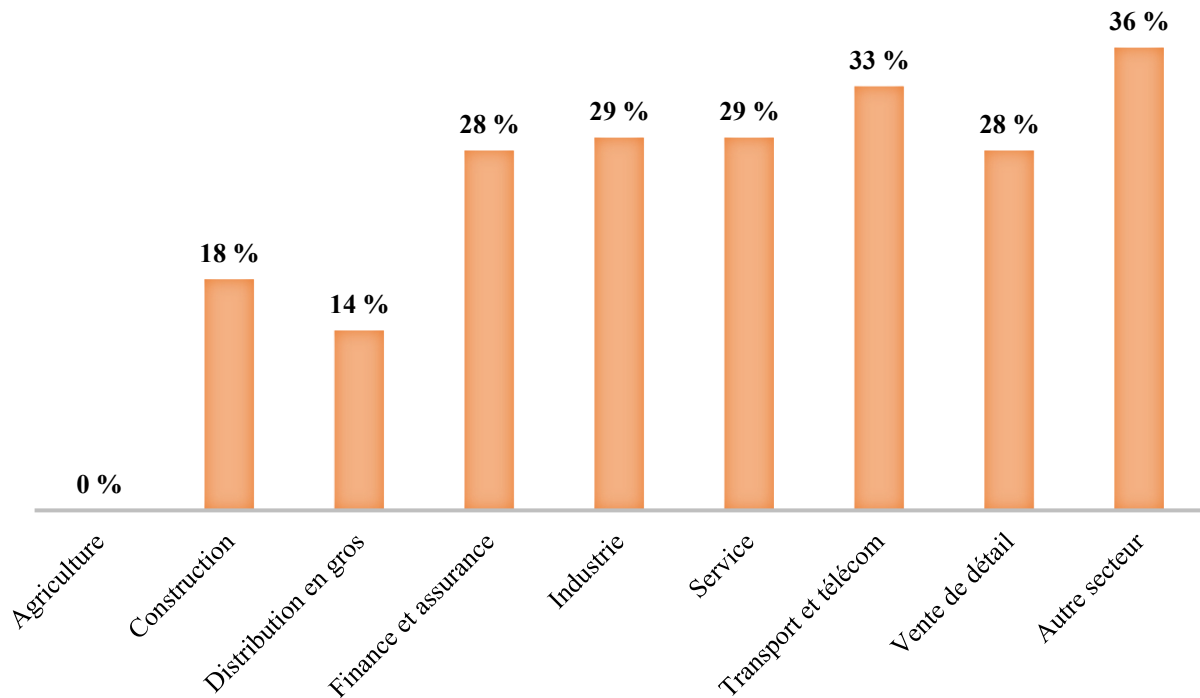
À nouveau, un peu plus de la moitié des répondants déclarent subir une forte influence du Covid-19 sur l'atteinte de leurs objectifs. Pour ces derniers, la crise sanitaire remet totalement en cause les plans stratégiques établis à court et moyen termes. Cette remise en cause est plus modérée pour 30 % de l'échantillon et relativement faible pour les 17 % restants.

### **Remise en cause de la pérennité des entreprises par le Covid-19**



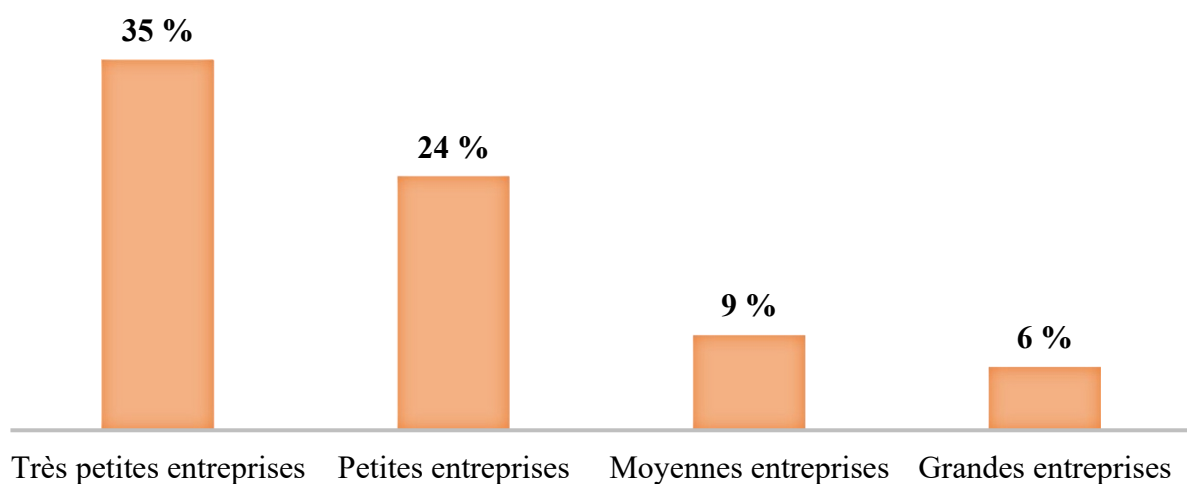
Près d'un quart des entreprises interrogées voient leur pérennité fortement remise en cause par la crise du Covid-19. Cette remise en cause est jugée modérée par un tiers de l'échantillon. Enfin, 43 % des entreprises considèrent que la crise sanitaire ne représente qu'une faible menace pour leur pérennité.

**Pour chaque secteur d'activités, part des entreprises fortement impactées par le Covid-19**



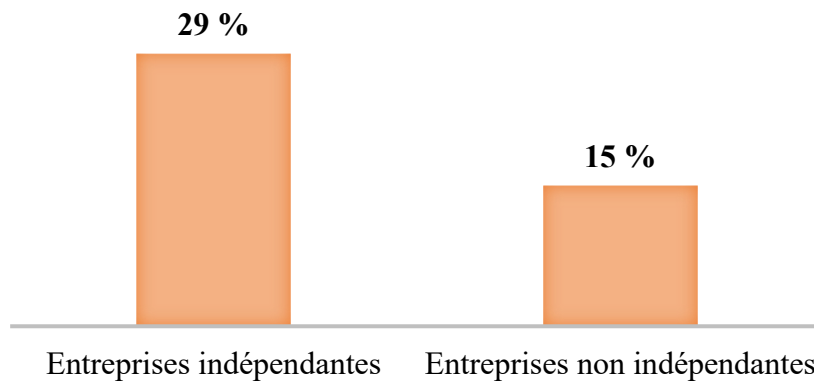
Les secteurs les plus touchés par la crise du Covid-19 sont les transports et télécoms, l'industrie, les services, la vente de détail et la finance / assurance. L'agriculture, la construction et la distribution sont significativement moins impactées que les autres secteurs.

**Pour chaque type d'entreprises, part des entreprises fortement impactées par le Covid-19**



Les résultats de l'enquête montrent assez clairement un effet taille dans l'impact du Covid-19 sur les entreprises interrogées. Les plus petites entreprises sont celles qui souffrent le plus fortement de la crise sanitaire. Les grandes entreprises semblent relativement épargnées.

**Parmi les entreprises indépendantes et non-indépendantes, part de celles fortement impactées par le Covid-19**



Les entreprises indépendantes sont, sans surprise, celles qui sont le plus fortement impactées par la crise du Covid-19. Les entreprises rattachées à un groupe ou une franchise résistent logiquement mieux aux effets de la crise sanitaire.

### **3. Influence des pratiques sur la performance des entreprises**

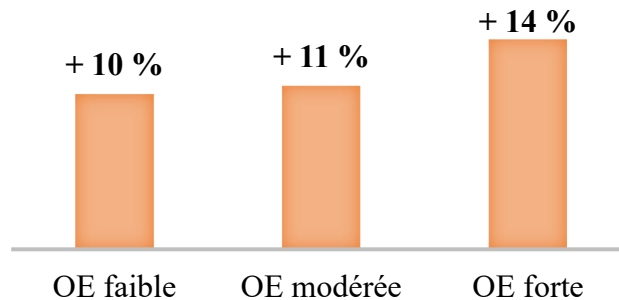
Cette section met en relation diverses pratiques de gestion avec la performance des entreprises, mesurée par le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires sur la période allant de 2016 à 2019. Sont ainsi abordées les pratiques entrepreneuriales, les pratiques de pilotage de la performance, les pratiques marketing et les pratiques de ressources humaines. L'objectif est de montrer que certaines pratiques de gestion sont associées à une performance supérieure.

### 3.1. Pratiques entrepreneuriales

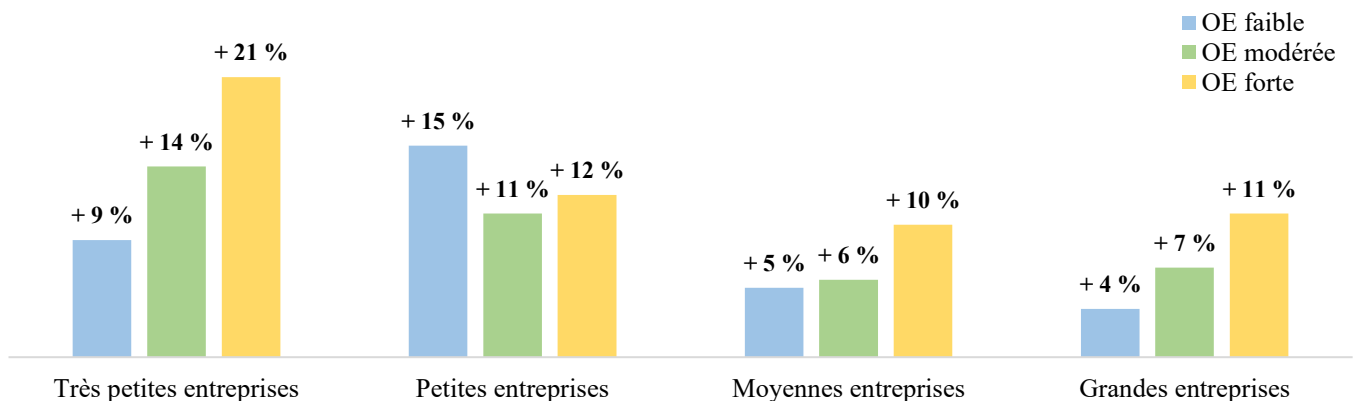
#### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction de l'orientation entrepreneuriale (OE)

L'orientation entrepreneuriale renvoie à une orientation stratégique selon laquelle l'entreprise s'appuie principalement sur l'innovation, la proactivité et la prise de risque dans ses prises de décision et ses actions. Ces comportements se traduisent par exemple :

- par un renouvellement fréquent des gammes de produits ou services offerts aux clients ;
- par le fait que l'entreprise est souvent la première sur le marché à introduire des nouveaux produits / services ou de nouveaux processus / technologies de production ;
- par une forte propension à s'orienter vers des projets à haut risque mais avec des possibilités de rendements très élevés.



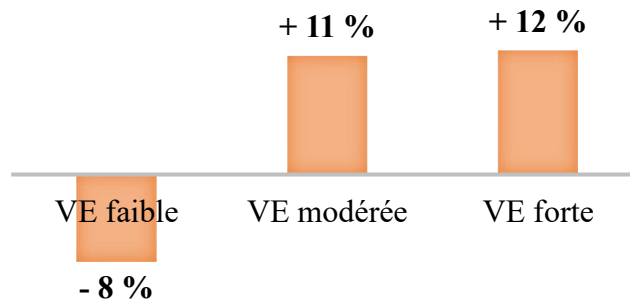
Les résultats montrent que les entreprises faisant preuve d'une orientation entrepreneuriale forte atteignent des performances significativement supérieures aux autres. Autrement dit, les entreprises dotées de fortes capacités d'innovation, de proactivité et de prise de risque connaissent chaque année un taux de croissance plus élevé. Sur trois ans, cela représente 14 points de pourcentage de progression supplémentaires pour les entreprises à forte OE par rapport à celles à faible OE. Ce constat se retrouve pour chaque catégorie d'entreprises (TPE, ME GE) à l'exception des ME. Les TPE sont celles qui bénéficient le plus d'une forte OE.



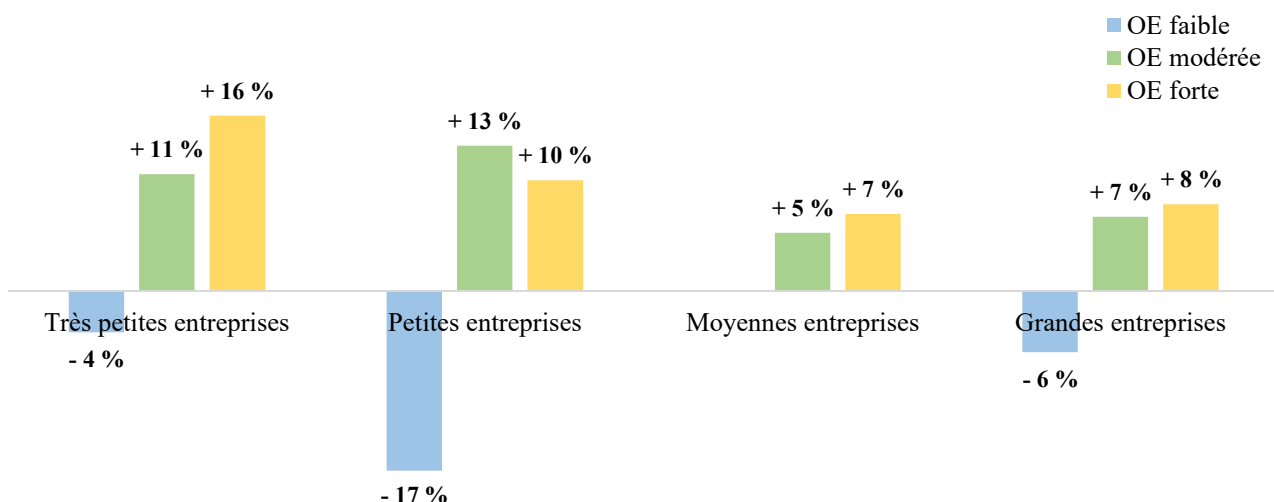
### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction de la vigilance entrepreneuriale (VE)

La notion de vigilance entrepreneuriale fait référence à l'aptitude du dirigeant à constamment rechercher de nouvelles informations, à connecter ces informations entre elles et à évaluer leur potentiel en termes de nouvelles opportunités d'affaires. Ainsi :

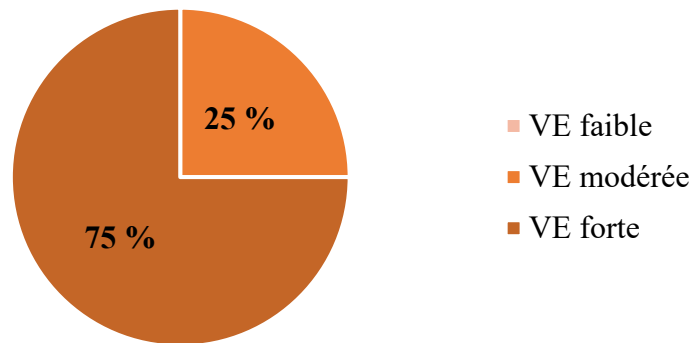
- le dirigeant cherche toujours activement de nouvelles informations en lisant régulièrement des journaux, des magazines ou des publications professionnelles ;
- il s'efforce de rechercher des liens entre des informations apparemment sans rapport afin d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires ;
- il cherche systématiquement à évaluer le potentiel de ces opportunités d'affaires en distinguant les opportunités rentables de celles qui sont moins rentables.



Le niveau de vigilance de l'entrepreneur semble avoir également une forte influence sur la performance. En effet, les entreprises dont le dirigeant présente un faible niveau de vigilance ont vu leurs revenus décroître sur la période 2016-2019, tandis que celles bénéficiant d'une VE modérée et forte ont connu une croissance soutenue. Ce résultat se vérifie pour chaque type d'entreprises comme le souligne le graphique ci-dessous. À nouveau, l'effet est particulièrement marqué pour les TPE.

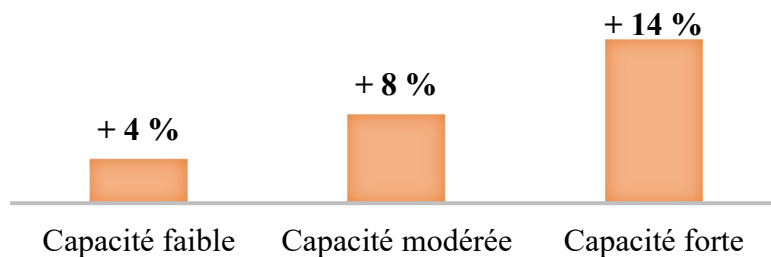


### Parmi les entreprises qui identifient le plus d'opportunités

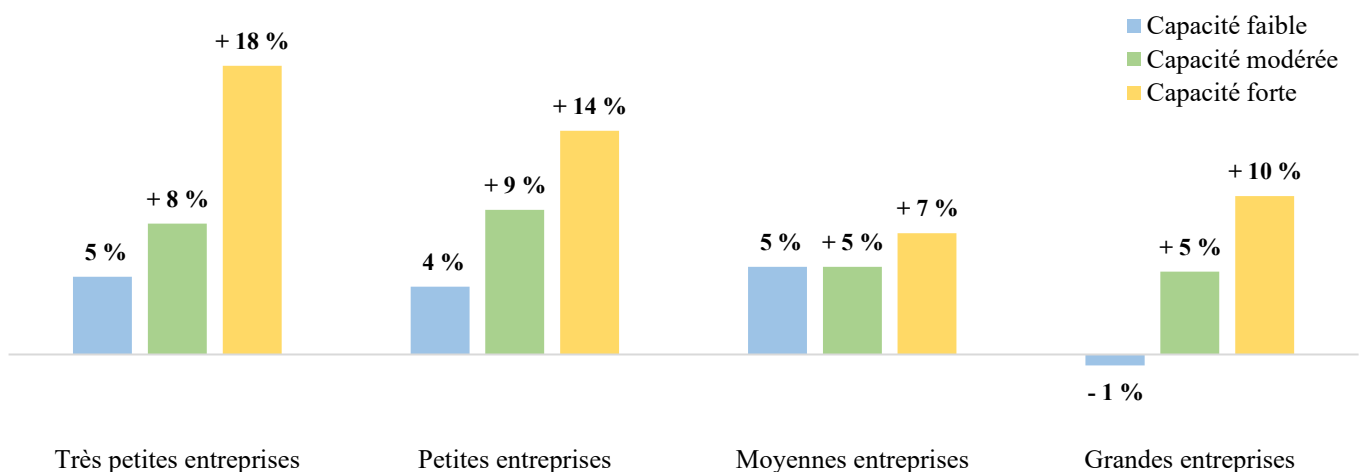


Parmi les entreprises qui identifient le plus d'opportunités d'affaires, aucune n'est gérée par un dirigeant ayant une faible vigilance entrepreneuriale. À l'inverse, 75 % d'entre elles ont un dirigeant faisant preuve d'une forte vigilance entrepreneuriale.

### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction de la capacité à détecter des opportunités



Sans surprise, plus une entreprise présente une forte capacité à détecter de nouvelles opportunités, plus son chiffre d'affaires progresse fortement sur la période considérée. Ce constat se retrouve pour tous les types d'entreprises (de la TPE à la GE) comme l'illustre le graphique ci-après.

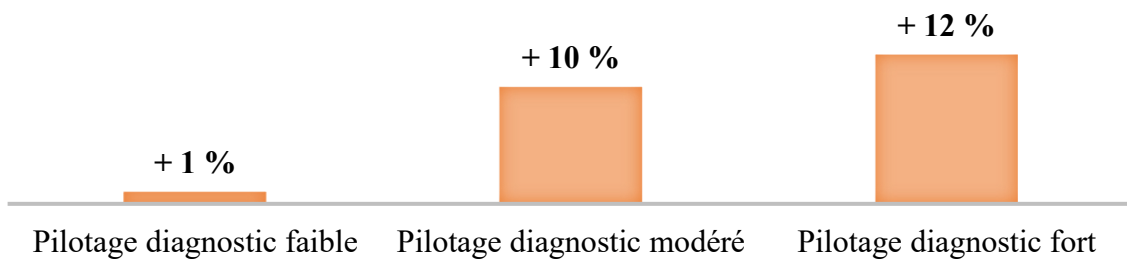


### 3.2. Pratiques de pilotage de la performance

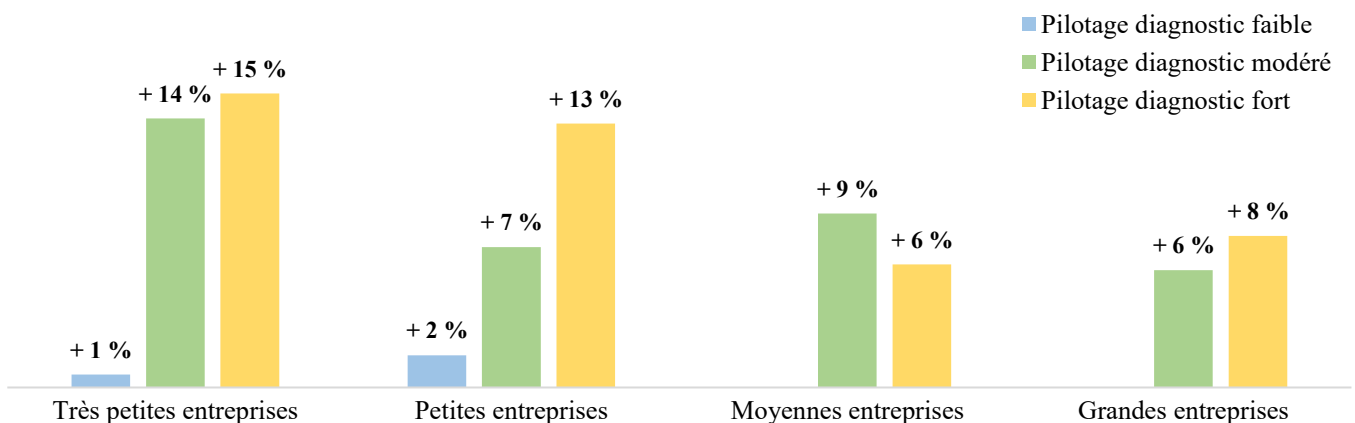
#### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction du niveau d'utilisation diagnostique des systèmes de pilotage de la performance

Les systèmes de pilotage renvoient à différents outils de gestion qui permettent de mesurer et piloter la performance, tels que les budgets, les tableaux de bord opérationnels ou stratégiques (comme le *Balanced Scorecard*), les méthodes de calcul des coûts, les systèmes d'incitation (négociation et fixation d'objectifs reliés à la rémunération), les outils de *business intelligence*, etc. Une utilisation diagnostique de ces outils permet de s'assurer de la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques. Elle permet notamment :

- de suivre la progression dans l'atteinte des objectifs ;
- de comparer les résultats aux attentes ;
- de passer systématiquement en revue les aspects clés de la performance de l'entreprise ;
- de mettre en œuvre des actions correctrices si des écarts significatifs sont détectés entre les résultats et les objectifs initiaux.



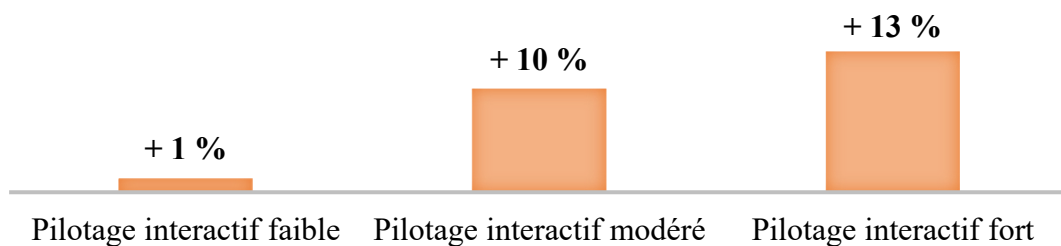
Les entreprises atteignant les niveaux de croissance de chiffre d'affaires les plus élevés sont celles qui utilisent également leurs systèmes de pilotage de façon fortement diagnostique. Comme pour l'usage interactif, l'absence ou le faible usage diagnostique des systèmes de pilotage conduit à une performance très limitée. Ce résultat se retrouve surtout pour les TPE et les PE.



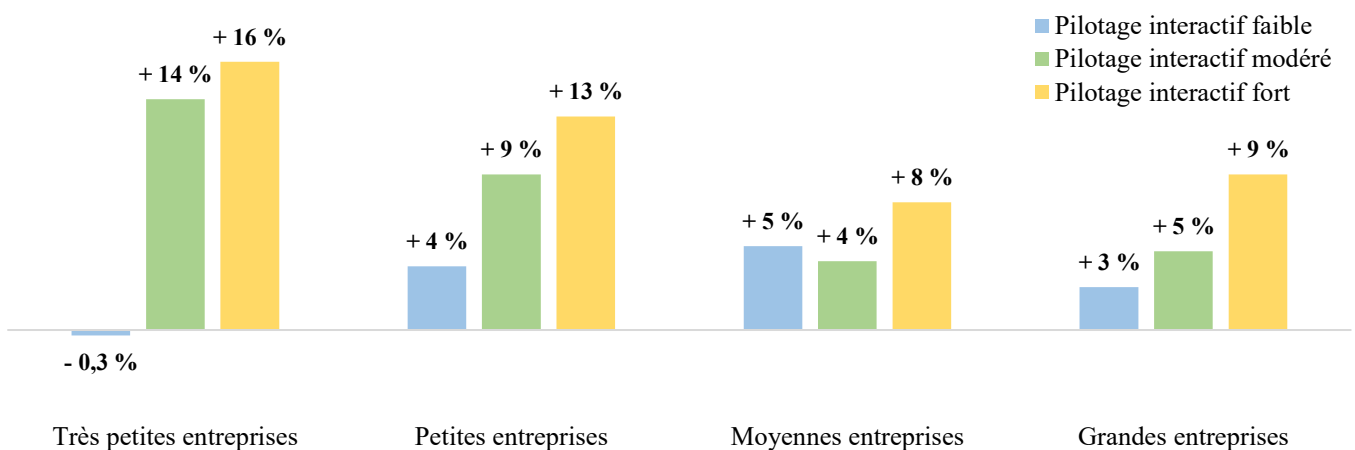
## Croissance annuelle moyenne du CA en fonction du niveau d'utilisation interactive des systèmes de pilotage de la performance

Une utilisation interactive des systèmes de pilotage et de mesure de la performance (tels que définis ci-dessus) permet quant à elle de favoriser les échanges et le dialogue à tous les niveaux de l'entreprise. L'idée est donc d'en avoir également une utilisation flexible, orientée vers l'innovation et la proactivité en permettant à tous les collaborateurs de participer activement aux prises de décision. Par conséquent, une utilisation interactive de ces outils de gestion vise notamment à :

- faciliter la discussion lors des réunions des supérieurs et des subordonnés ;
- favoriser le débat et le questionnement permanent des hypothèses stratégiques et des plans d'action ;
- fournir une vision commune et collectivement construite de l'entreprise.

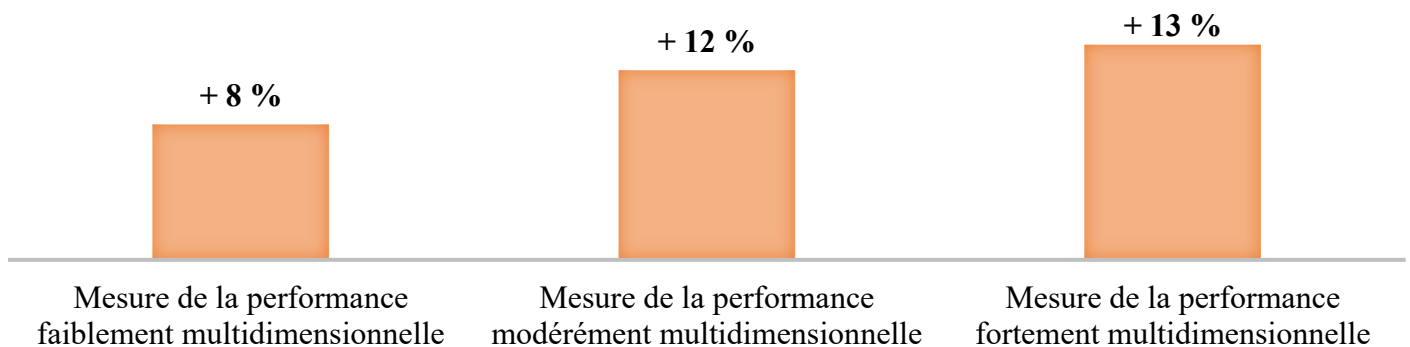


Les entreprises utilisant leurs systèmes de pilotage de façon fortement interactive ont une performance nettement supérieure aux autres entreprises. Au contraire, ne pas utiliser les systèmes de pilotage de la performance de façon interactive limite grandement les possibilités de croissance des entreprises. Comme le montre le graphique ci-après, ce résultat se retrouve pour tous les types d'entreprises. Toutefois, ce sont les TPE qui bénéficient le plus de l'usage interactif des systèmes de pilotage pour développer leur chiffre d'affaires.

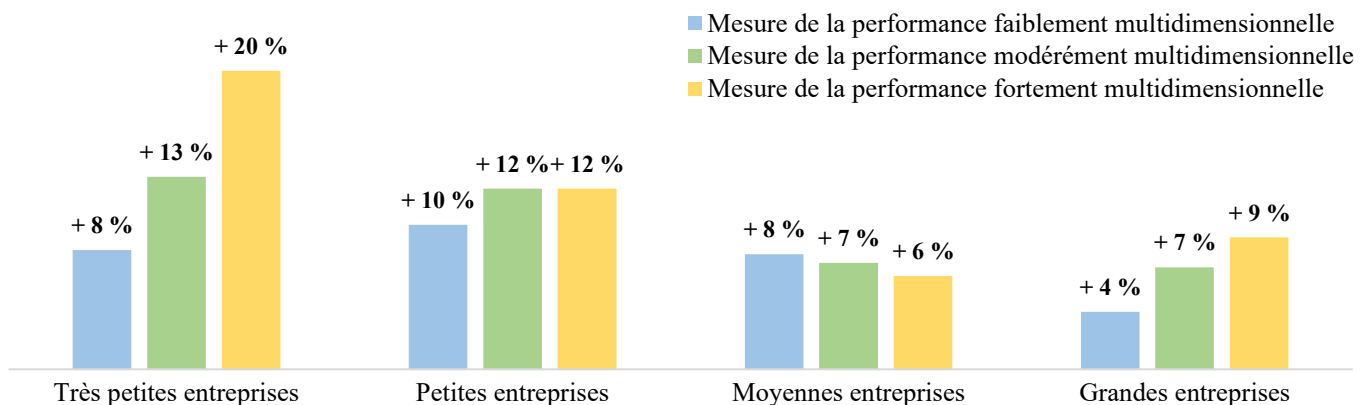


## Croissance annuelle moyenne du CA en fonction du recours à une mesure multidimensionnelle de la performance

L'enquête montre qu'il existe également un lien entre le taux de croissance du chiffre d'affaires et le recours à des mesures diversifiées des principaux facteurs de performance de l'entreprise. Un bon exemple de ces mesures diversifiées est le *Balanced Scorecard* qui met en relation plusieurs dimensions de la performance : financière, commerciale, processuelle et d'apprentissage organisationnel. L'intérêt de cette approche multidimensionnelle est de créer des liens de causalité cohérents entre la performance opérationnelle actuelle et les plans stratégiques à long terme de l'entreprise. Elle permet en outre de mieux comprendre comment les activités d'un service affectent celles des autres services de l'entreprise.



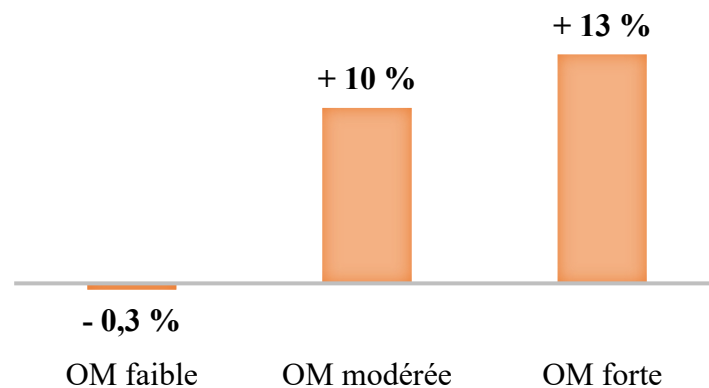
Une nouvelle fois, plus les entreprises utilisent des mesures multidimensionnelles de leur performance, plus la croissance annuelle de leur chiffre d'affaires est élevée. Ce constat est valable pour tous les types d'entreprise à l'exception des moyennes entreprises, comme le montre le graphique ci-dessous. Considérer la performance dans sa globalité est donc favorable à la croissance de l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai pour les TPE : + 20 % de croissance annuelle du chiffre d'affaires pour les TPE ayant fortement recours à des mesures de performance multidimensionnelles (contre + 8 % sinon).



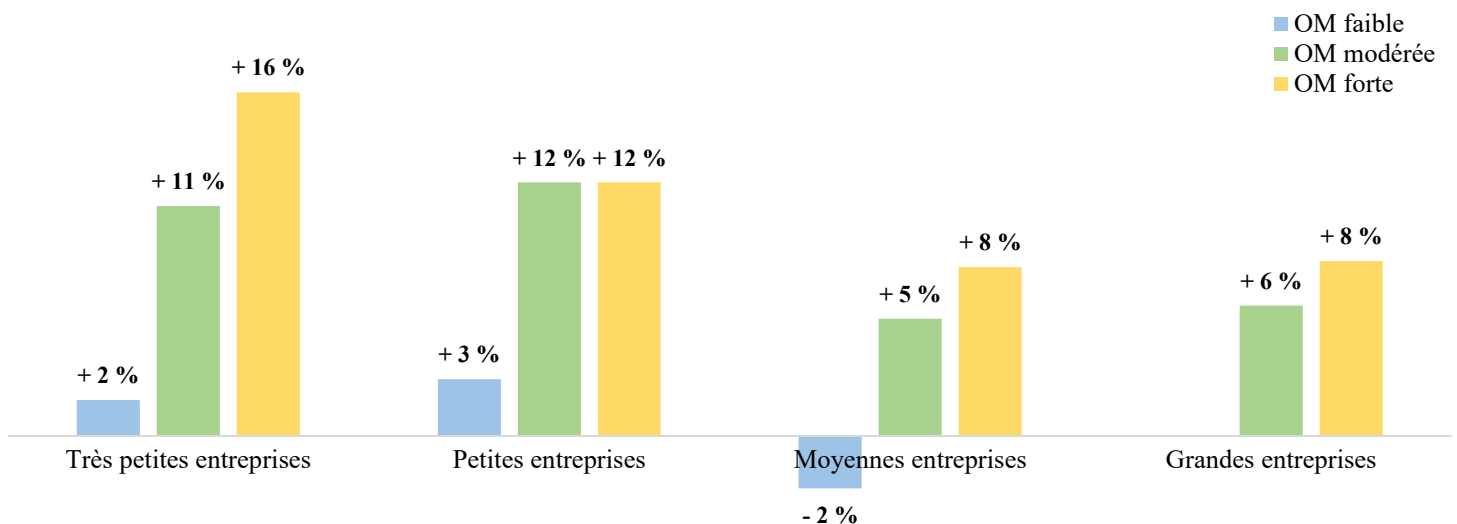
### 3.3. Pratiques commerciales

#### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction de l'orientation marché (OM)

L'orientation marché d'une entreprise définit sa capacité à tenir compte des besoins et de la satisfaction de ses clients dans toutes les dimensions de son activité. Une orientation marché se traduit notamment par une implication forte dans la relation clients et la compréhension de leurs besoins, ainsi que par une attention particulière portée au service après-vente. Cela passe entre autres par une mesure fréquente de la satisfaction clients sur l'ensemble des prestations de l'entreprise et par la fixation d'objectifs essentiellement tournés vers cette satisfaction.



Les résultats de l'étude montrent que la croissance du chiffre d'affaires est liée au niveau d'orientation marché. En effet, les entreprises ayant une faible orientation marché voient leurs ventes annuelles légèrement reculer tandis que celles ayant une forte orientation marché connaissent une croissance annuelle de 13 %. Cette tendance se retrouve chez l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille.

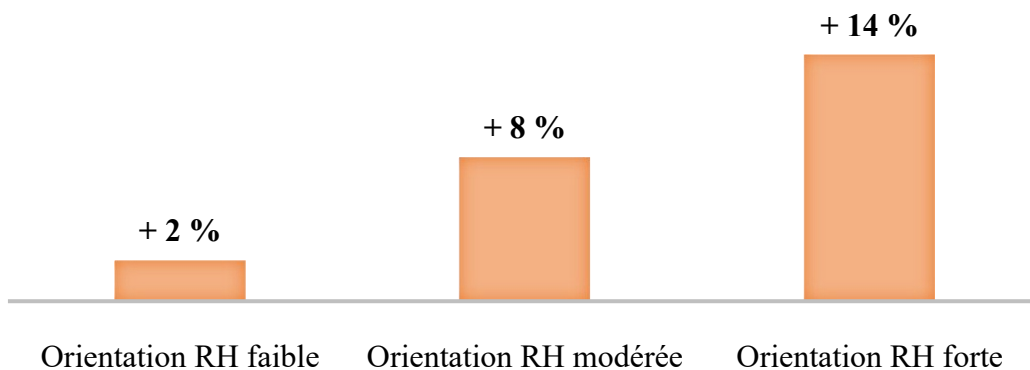


### 3.4. Pratiques de gestion des ressources humaines

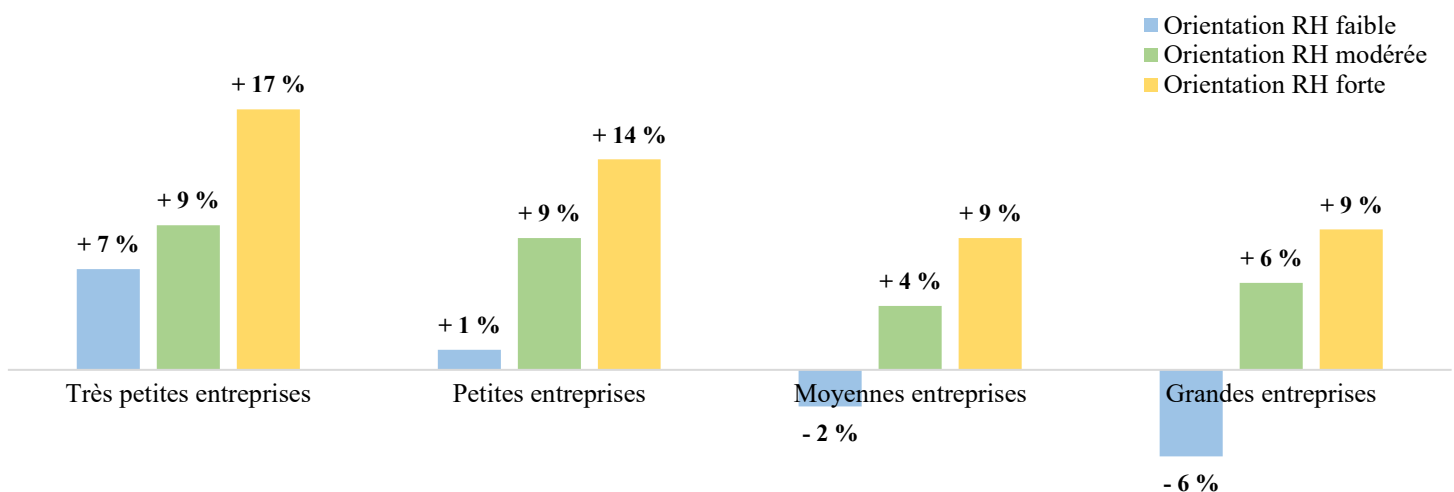
#### Croissance annuelle moyenne du CA en fonction de l'orientation RH

L'entreprise ayant une orientation RH place le personnel au cœur de son développement. Elle développe des pratiques RH qui permettent de :

- favoriser la participation active des employés aux décisions importantes ;
- développer leurs compétences à travers des plans de formation spécialisés ;
- proposer un environnement organisationnel souple et agile favorisant la pensée critique des employés ;
- recruter des employés aux compétences en adéquation avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise.



De façon très nette, une orientation RH forte est associée à une performance supérieure. Quel que soit le type d'entreprise, ce constat reste valable avec force. Pour les ME et GE, on observe même un net recul du chiffre d'affaires annuel lorsque le niveau d'orientation RH est faible.



## Préconisations et guide stratégique

Les résultats de cette étude permettent de confirmer l'importance des choix stratégiques et des bonnes pratiques de gestion dans la recherche de performance. En effet, les sections précédentes ont montré à quel point certaines orientations stratégiques et certaines pratiques sont associées à des performances supérieures. En s'appuyant sur ces constats, nous pouvons formuler plusieurs préconisations à destination des dirigeants d'entreprise souhaitant améliorer leur performance malgré le contexte de crise actuel, ainsi qu'à destination des structures d'accompagnement entrepreneurial et des pouvoirs publics.

### ➤ Préconisations à destination des dirigeants d'entreprises

**Préconisation 1.** Opter pour une dynamique entrepreneuriale forte et prendre des décisions stratégiques ambitieuses

En termes stratégiques, les entreprises choisissant d'adopter une orientation entrepreneuriale forte atteignent un niveau de performance supérieur. Par conséquent, nous recommandons aux dirigeants d'entreprise d'encourager l'innovation, la proactivité et la prise de risque au sein de leur entreprise. Les résultats de cette étude plaident en effet pour que les dirigeants d'entreprise osent prendre des risques réfléchis, et osent l'innovation en se montrant particulièrement proactifs. De tels comportements sont très clairement associés à une performance accrue récompensant des prises de risque réfléchies.

**Préconisation 2.** Développer sa vigilance entrepreneuriale : un dirigeant averti en vaut deux !

Un deuxième facteur clé de performance repose sur la capacité du dirigeant à faire preuve d'une vigilance entrepreneuriale. Elle se manifeste par la recherche active d'informations, une forte capacité à connecter ces informations et une évaluation systématique des opportunités d'affaires. Plus les dirigeants d'entreprises développent ces capacités, plus leur entreprise est performante. Les résultats révèlent que les dirigeants moins vigilants encourent au contraire le risque d'un recul de leur activité. Nous recommandons donc aux dirigeants d'entreprise de cultiver un goût prononcé pour la recherche constante d'informations stratégiques.

**Préconisation 3.** Être constamment à l'affût de nouvelles opportunités d'affaires

Les résultats confirment que la saisie d'opportunités est un important moteur de la croissance des entreprises. L'identification et la saisie constantes de nouvelles opportunités permettent de nourrir le développement de l'entreprise en apportant de nouveaux relais de croissance. Une des clés pour détecter ces opportunités d'affaires repose d'ailleurs dans la capacité de vigilance du dirigeant d'entreprise. En effet, plus les dirigeants adoptent une démarche de recherche active d'informations, d'effort de connexion entre ces informations et d'évaluation du potentiel des opportunités, plus leur entreprise parvient à saisir de nouvelles opportunités rentables.

**Préconisation 4.** Utiliser des outils de pilotage pour contrôler régulièrement l'adéquation entre les résultats et les objectifs

Cette étude révèle que l'utilisation diagnostique de systèmes de pilotage de la performance est associée à une performance supérieure. Nous préconisons ainsi aux entreprises de formaliser leur stratégie en définissant des objectifs clairs et d'en assurer le suivi régulier à l'aide d'outils de pilotage. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, tirent bénéfice d'une telle démarche. Malgré des ressources plus limitées, les TPE et les PE sont celles qui ont le plus à gagner à investir dans des outils de pilotage formels pour s'assurer de la réalisation de leurs objectifs opérationnels et stratégiques. L'utilisation de ces outils (comme les budgets, les tableaux de bord, les méthodes de calcul de coûts, etc.) permettent aux entreprises de comparer les performances réalisées et prévues, de mettre en place des actions correctrices et de passer systématiquement en revue les aspects clés de la performance au moment des décisions importantes.

**Préconisation 5.** Utiliser des outils de pilotage pour stimuler en continu le dialogue, le débat et l'apprentissage à tous les niveaux de l'entreprise

Les résultats de l'enquête montrent qu'un usage interactif des outils de pilotage est associé à une performance supérieure, en parallèle d'un usage diagnostique. C'est pourquoi nous recommandons aux dirigeants d'entreprise d'utiliser des outils de pilotage pour favoriser le

dialogue et le débat à tous les niveaux de l'organisation. Ces échanges internes sont à même de nourrir une culture de questionnement permanent des hypothèses stratégiques et des plans d'action et de fournir une vision commune à l'organisation. Cette préconisation concerne tous les types d'entreprises. À nouveau, les TPE et les PE sont celles qui bénéficient le plus de la mise en œuvre de telles pratiques de gestion.

**Préconisation 6.** Piloter toutes les dimensions de la performance de l'entreprise

La présente étude plaide en faveur d'une prise en compte de la performance dans toutes ses dimensions. En effet, les entreprises se focalisant sur plusieurs aspects de leur performance affichent un taux de croissance supérieur. En parallèle des aspects économiques, il est donc important de considérer aussi d'autres éléments de performance (comme la satisfaction client, la qualité des processus interne, la formation continue, etc.) qui stimuleront la performance financière à long terme. L'utilisation d'un *balanced scorecard* mettant en évidence les liens de causalité entre plusieurs dimensions de la performance en est un bon exemple. Considérer la performance dans sa globalité est favorable à la croissance des entreprises, et en particulier des TPE.

**Préconisation 7.** Mettre la relation client au cœur de la stratégie et des objectifs de l'entreprise

Dans ce rapport, le développement d'une orientation marché est également apparu essentiel à une performance soutenue des entreprises. Ainsi, une bonne stratégie consiste à s'impliquer fortement dans sa relation avec les clients pour mieux comprendre leurs besoins et y répondre avec le maximum de valeur perçue. Le développement d'outils, tels que des études de marché et des enquêtes de satisfaction, ainsi que la mise en place d'objectifs tournés vers cette satisfaction à différents niveaux sont des éléments à même de soutenir le développement de l'activité.

**Préconisation 8.** Valoriser et impliquer les collaborateurs pour booster la croissance de l'entreprise

Placer le personnel au cœur de son développement apparaît dans les résultats de l'étude comme une pratique associée à une performance accrue. Ne pas le faire est au contraire très préjudiciable au développement de l'activité, surtout pour les moyennes et grandes entreprises. Favoriser la participation active des employés aux décisions importantes, développer leurs compétences à travers des plans de formation spécialisés, proposer un environnement organisationnel souple et agile favorisant la pensée critique des employés et recruter des employés aux compétences en adéquation avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise sont autant d'exemples de pratiques RH à privilégier pour booster la croissance de son activité. Par conséquent, proposer des conditions favorables à l'épanouissement au travail des employés apparaît comme une condition clé à l'atteinte d'une position dominante sur le marché.

➤ **Préconisations à destination des pouvoirs publics et des réseaux d'accompagnement entrepreneurial**

**Préconisation 9.** Concentrer les aides COVID-19 sur les entreprises les plus touchées : TPE, PE et entreprises indépendantes

Sans surprise, la crise sanitaire du COVID-19 a fortement impacté une majorité d'entreprises, tant dans leur performance que leur organisation et leurs objectifs stratégiques. Pour autant, les entreprises les plus fortement touchées sont les TPE et les PE, ainsi que les entreprises indépendantes. En conséquence, nous recommandons aux pouvoirs publics de concentrer en priorité les aides sur ces entreprises, plus fragiles que les autres mais essentielles au tissu économique français.

**Préconisation 10.** Encourager davantage l'entrepreneuriat auprès des jeunes

Contrairement aux idées reçues, les résultats de l'étude montrent que les jeunes entrepreneurs réussissent tout aussi bien que les plus âgés. Il apparaît donc important que les jeunes générations d'entrepreneurs ne se brident pas dans la mise en œuvre de leurs projets entrepreneuriaux. Ce constat devrait amener les pouvoirs publics et les écoles de management

à encourager encore davantage l'entrepreneuriat auprès des jeunes populations. Par conséquent, nous plaillons en faveur d'un renforcement des politiques de sensibilisation à l'entrepreneuriat qui devraient diffuser avec plus d'insistance l'idée que le jeune âge n'est pas un rempart à la réussite entrepreneuriale.

**Préconisation 11.** Diffuser l'idée que l'expérience dans le secteur d'activité n'est pas un préalable à une initiative entrepreneuriale réussie

Dans cette lignée, les résultats de l'étude montrent qu'une longue expérience du dirigeant dans le secteur d'activité n'est pas un prérequis pour diriger une entreprise et la conduire à la croissance, contrairement à l'idée souvent véhiculée que l'expérience du secteur est importante. Ce constat est d'autant plus vrai pour les TPE et les PE car ce sont les dirigeants les moins expérimentés qui obtiennent les meilleurs taux de croissance de leur entreprise. À nouveau, il nous semble important que les politiques de sensibilisation à l'entrepreneuriat, menées par les pouvoirs publics et les réseaux d'accompagnement, déconstruisent certaines idées relatives à l'expérience pour ne plus freiner les entrepreneurs ayant un projet d'entreprise dans un secteur différent de leur secteur d'origine.

**Préconisation 12.** Encourager les reprises d'entreprise à l'extérieur de la famille des fondateurs

Les résultats révèlent enfin que le niveau de performance n'est pas le même selon le mode d'acquisition de l'entreprise. Sans surprise, les entreprises nouvellement créées sont celles qui ont le niveau de croissance le plus élevé. Néanmoins, au niveau des reprises d'entreprise, nous notons une différence de performance significative entre celles reprises par une personne extérieure et celles reprises par un membre de la famille des fondateurs. Les premières enregistrent en effet une croissance de leur activité de 50 % supérieure aux secondes. Par conséquent, il nous semble que les pouvoirs publics pourraient soutenir davantage la transmission d'entreprise en dehors du cercle familial. Cela pourrait passer par une densification des aides et des instruments de financement de la reprise externe.

## **Conclusion et limites de l'étude**

Cette étude repose sur une enquête diffusée auprès de dirigeants d'entreprises françaises en 2020 à la suite de la crise sanitaire liée au COVID-19. Cette enquête a bénéficié de 529 réponses de dirigeants sur tout le territoire national, et a permis de mettre en évidence les stratégies et les pratiques de gestion les plus à même de favoriser la croissance des entreprises dans une perspective de relance de l'activité économique. Les résultats présentés permettent d'établir un certain nombre de préconisations pour les dirigeants d'entreprises, mais aussi pour les structures d'accompagnement entrepreneurial et les pouvoirs publics. Les premiers pourront s'en saisir pour faire évoluer leurs pratiques et stratégies vers celles qui produisent les meilleurs résultats et dynamiser ainsi le développement de leur activité. Les seconds pourront les utiliser pour faire évoluer leurs politiques de sensibilisation et de soutien à l'entrepreneuriat en France.

Néanmoins, comme pour toute étude statistique, les résultats présentés dans ce rapport doivent être appréhendés avec certaines précautions. En effet, même si l'étude repose sur un échantillon de dirigeants-répondants significatif (avec 529 réponses), celui n'a pas été constitué par sélection aléatoire ni par quotas représentatifs. Ainsi, dans notre échantillon, l'effectif des grandes entreprises reste de petite taille ce qui limite la généralisation des résultats les concernant. Il est par ailleurs possible que les résultats présentent certains biais inhérents à toute étude quantitative (biais d'auto-sélection des répondants notamment). Il est également important de souligner que les résultats détaillés dans le rapport s'appuient essentiellement sur des associations statistiques entre variables qui ne présument en rien de relations de causalité. Enfin, les résultats présentés reposent sur des statistiques déclaratives des dirigeants-répondants, et non pas sur des données financières collectées directement à partir de documents comptables. Par conséquent, il pourrait y avoir un biais de désirabilité des répondants surestimant peut-être parfois leur niveau de performance.

Malgré ces limites usuelles, nous avons la conviction que les résultats et préconisations de l'étude peuvent être utiles aux entreprises par la mise en évidence de plusieurs leviers mobilisables pour dynamiser leur croissance. Le rapport constitue également un outil pour les structures d'accompagnement et les pouvoirs publics en vue d'aider les entreprises particulièrement touchées par la crise du COVID-19 et de soutenir la relance économique française.