



**Croissance :
quelles perspectives
pour les entreprises
dans l'Union Européenne ?**

Juin 2014

actumen

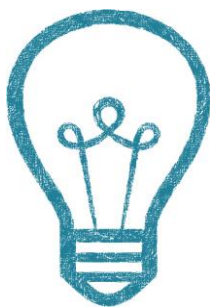
>>> GROWTH CONSULTING



cultureconfianceconquête
ENTERPRISE LEADERSHIP VALUE

Sommaire

Les points clés	3
Merci aux contributeurs	4
Ce que nous avons cherché à savoir	5
Ce que nous avons découvert	6
Ce qui est confirmé	8
A horizon trois ans, quel contexte stratégique dans l'Union Européenne ?	9
Parole libre	10



Les points clés

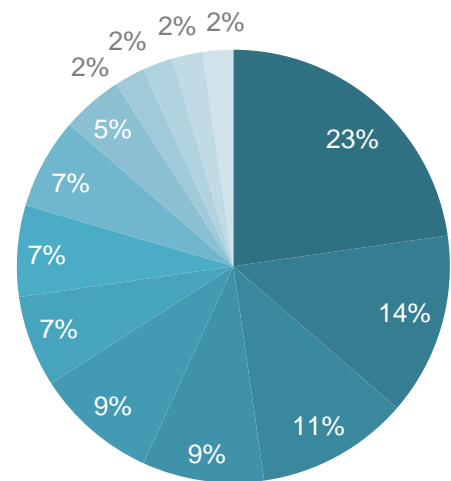
- Pour les entreprises intervenant sur les marchés de l'Union Européenne, la croissance redevient l'enjeu prioritaire, et la réduction des coûts passe au second plan.
- Il existe sur ces marchés des leviers de croissance majeurs encore peu exploités, qui permettraient de doubler le taux de croissance annuel des entreprises.
- A coté de ces leviers, deux ingrédients sont confirmés comme déterminants pour la croissance : la culture d'entreprise et la confiance.
- A 3-5 ans, sur les marchés de l'Union Européenne, les entreprises évolueront dans l'un des deux scénarios suivants :
 - Progression de la valeur créée par l'innovation ou la montée en gamme,
 - Baisse des prix, pour augmenter ou préserver les parts de marché.

Merci aux contributeurs

Cette étude a été réalisée auprès de 350 dirigeants d'entreprise, représentant l'ensemble des secteurs de l'économie, sur la période mars à mai 2014.

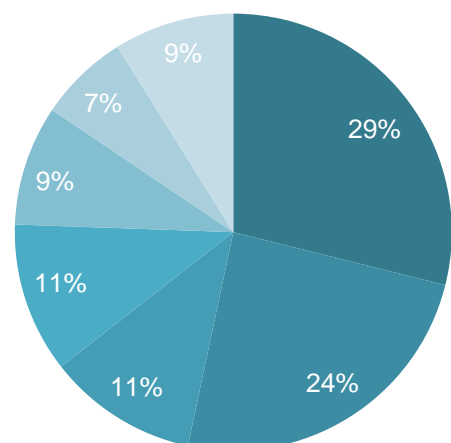
Les secteurs d'activités représentés

- Commerce, Distribution
- Industrie, Energie
- Automobile, Aérospatiale
- Informatique, Electronique
- Transports, Logistique
- Santé, Industrie pharmaceutique
- Banque, Finance, Assurance
- Services et conseils aux entreprises
- Média, Marketing, Communication, Télécom
- Agriculture, Agroalimentaire
- Batiment, Construction, Immobilier
- Tourisme, Hôtellerie, Restauration, Loisirs
- Autre



Les fonctions de direction représentées

- Présidence, Direction Générale
- Business Development, Marketing et Stratégie
- Finances, Comptabilité, Gestion
- RH & Juridique
- Etude, R&D, Production
- Achat, Supply Chain
- Autre



Ce que nous avons cherché à savoir :

Quelles sont les perspectives de croissance à trois ans pour les entreprises dans l'Union Européenne ?

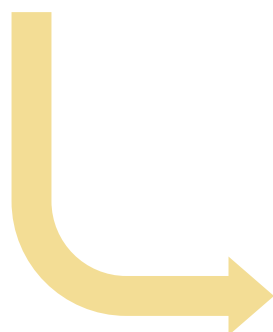
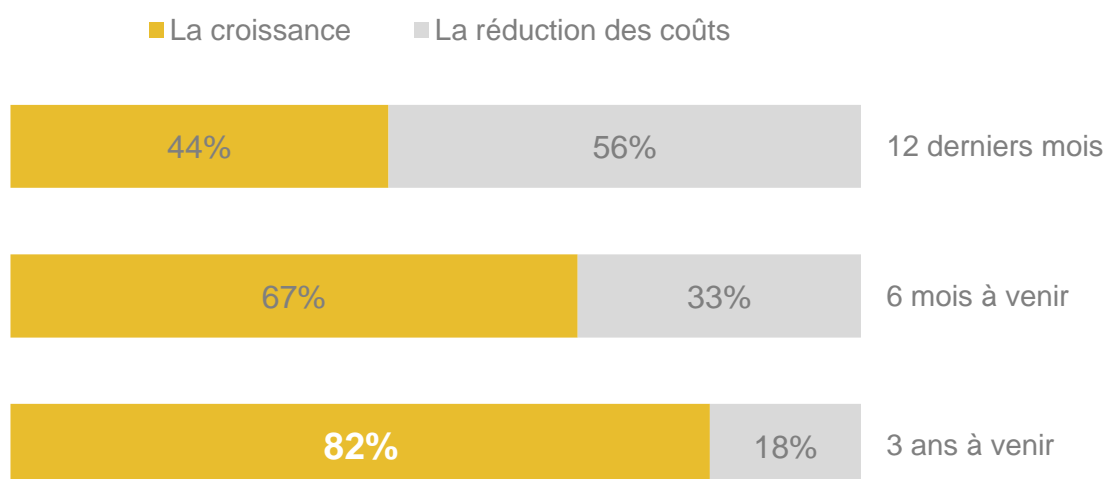
Ce que nous avons découvert :

La **croissance** redevient l'enjeu prioritaire.

A horizon trois ans, **la croissance est la priorité exprimée par plus de 80% des décideurs**, avec un très bon niveau de confiance par rapport à l'atteinte de cet objectif. Le taux de croissance annuel projeté par les dirigeants pour leur propre entreprise est de **4,1%**.

Cette projection est à tempérer, les personnes étant (comme souvent) beaucoup plus optimistes pour leur propre entreprise que pour leur secteur d'activité en général (taux de croissance sectoriel projeté : **2,6%**).

Les priorités des décideurs :



Prévision annuelle de croissance à 3 ans :



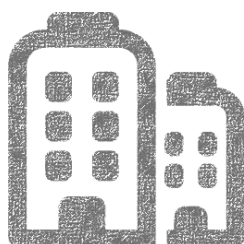
Il y a un gisement de **croissance** important dans l'Union Européenne, largement inexploité.

Les décideurs expriment **un taux de croissance possible deux fois supérieur au taux de croissance projeté (+4,1% vs. +8,6%)**, à condition d'actionner énergiquement trois types de leviers :



Au plan macro-économique :

- Abaisser le coût du travail,
- Alléger les normes,
- Stabiliser l'environnement fiscal.



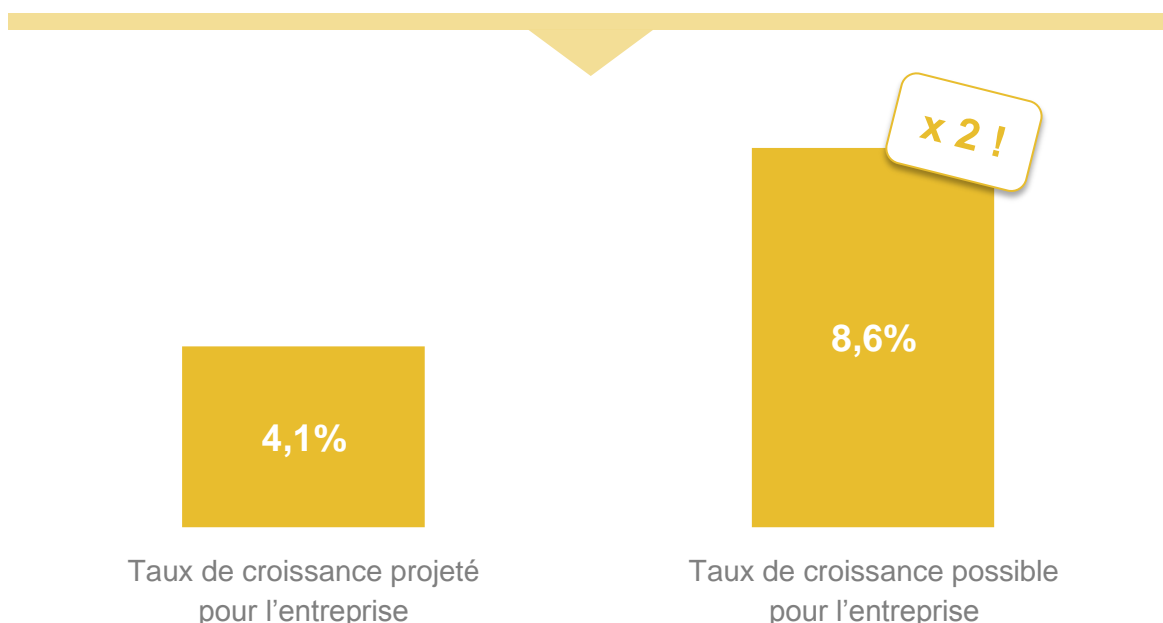
Dans les entreprises :

- Pousser l'innovation, pour les offres et pour la relation client, principalement via le numérique.



A titre personnel :

- Consacrer encore plus de temps et d'énergie à la croissance.



Ce qui est confirmé :

Deux ingrédients sont déterminants pour la croissance : la **culture** et la **confiance**.

95% des décideurs affirment que la culture d'entreprise est déterminante pour la croissance, notamment parce qu'elle donne du sens à l'action (ambition, vocation).

Elle donne du sens
(ambition, vocation)

64%

Elle aide au management
(cohérence du groupe,
adaptation, motivation)

56%

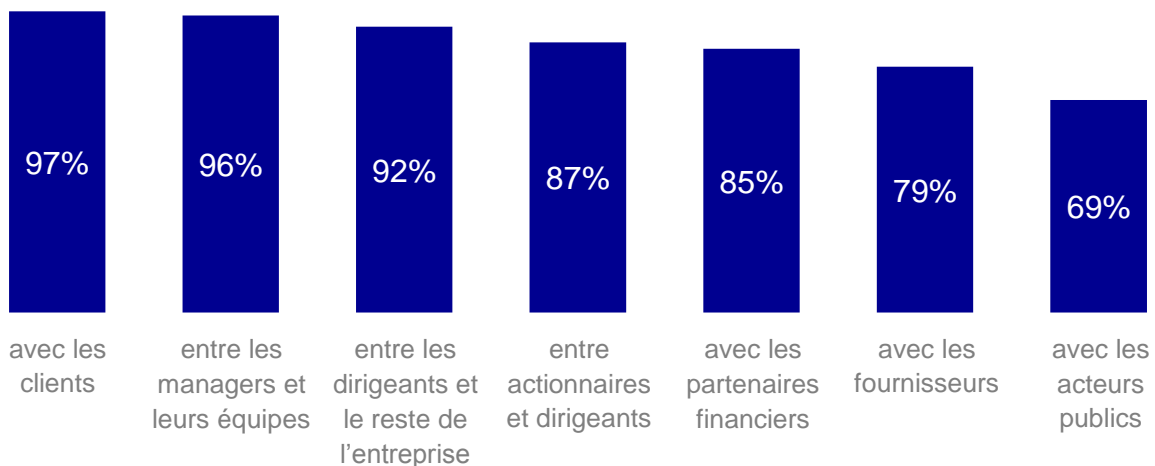
Elle sert la performance
(résultats économiques,
bénéfices intangibles)

47%

97% des décideurs estiment que sans confiance, il n'y a pas de croissance.

Quasi unanimement, la confiance est jugée déterminante avec les clients, et entre les managers et leurs équipes.

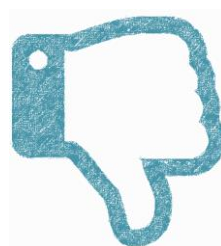
Les relations de confiance à privilégier :



La croissance induisant une prise de risque collectif (investissements, succès incertain), l'humain et l'émotionnel comptent au moins autant que les chiffres et le rationnel, même s'ils préparent nécessairement la décision.

A horizon trois ans, quel contexte stratégique dans l'Union Européenne ?

Progression de la valeur créée ou guerre des prix.



Majoritairement, à horizon trois ans, **les entreprises anticipent l'un des deux scénarios suivants** :

- Progression de la valeur créée par l'innovation, la montée en gamme et/ou la conquête de nouveaux territoires,
- Guerre des prix.

Inversement, certains **scénarios** semblent **moins probables**, notamment :

- Rupture technologique,
- Attrition des compétences et des savoirs.

Cette appréciation est en ligne avec la maturité des grands marchés dans l'Union Européenne : pour dépasser la saturation des marchés, il faut créer de nouveaux territoires ou gagner sur les territoires existants... à tout prix.

Mais cela dépend au moins autant des entreprises que des secteurs d'activité.

Ainsi, celles et ceux qui ont les ressorts humains et financiers pour oser l'innovation investissent d'abord pour fabriquer de nouveaux territoires de croissance.

Mais celles et ceux qui n'ont pas ces ressorts investissent encore dans la réduction des coûts (optimisation de l'existant, moindres marges) pour, *a minima*, conserver les territoires existants, sur la base d'un avantage prix.

Parole libre



Je veux croire en cette bonne nouvelle : la période de réduction des coûts serait presque derrière nous.

Dans un an, cap sur la croissance et, à horizon trois ans, de manière encore plus affirmée.

Le taux de croissance annuel projeté par les décideurs pour leurs entreprises est de +4,1%, bien plus que les +2% prévus pour 2015 par la Commission Européenne¹, et davantage que la croissance projetée pour leurs secteurs respectifs (+2,6% en moyenne).

Bien sûr, tout le monde ne pourra pas gagner des parts de marché...

Et donc, s'agit-il d'un optimisme excessif ou d'une posture résolument volontariste ?

Forcément un peu des deux.

Mais, à titre personnel, je me réjouis de ces résultats tant ils témoignent d'une volonté puissante de construire un avenir prospère, à rebours des discours malthusiens ou de la morosité facile.

Après tout, l'Union Européenne est la première puissance économique mondiale, le plus grand espace multinational de liberté, de paix et de démocratie.

C'est une force considérable, nous ne sommes pas le Vieux Continent !

Au contraire, nous sommes le Continent du Futur, pour peu que nous fassions le pari, individuellement et donc collectivement, du mouvement plutôt que de la protection, de l'ambition plutôt que de la précaution, de la diversité plutôt que de l'uniformité.

La croissance implique l'incertitude et donc, la confiance :

- Confiance des gouvernants, qui devraient faire le pari de moins de normes, moins de taxes, bref moins de lourdeurs, pour redonner du mouvement, voire de l'oxygène,
- Confiance des comités de direction, pour orienter les fonds et les énergies vers l'innovation, qu'elle soit radicale ou incrémentale, technique ou organisationnelle,
- Confiance en soi, pour oser passer moins de temps à gérer l'existant, et encore plus de temps à créer l'avenir.

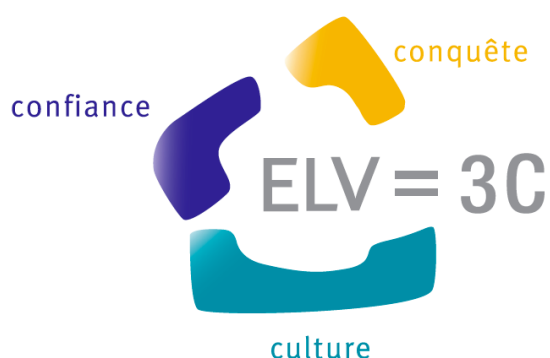
Très bonne continuation pour 2014, et à bientôt pour de nouveaux éclairages sur la croissance.

Jean-Christophe Davy,
Président fondateur, Actumen
jeanchristophe.davy@actumen.com

¹ Communiqué de presse du 5 mai 2014 - http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-513_fr.htm

Le modèle ELV (Enterprise Leadership Value) propose d'agir sur trois domaines pour créer la croissance :

- **La culture** : les forces essentielles de l'entreprise, facteur de cohésion et de développement,
- **La confiance** : ce qui permet de mobiliser solidairement les parties prenantes en faveur d'un projet commun,
- **La conquête** : décider des objectifs, se donner les moyens de la croissance, organiser l'allocation des ressources et le pilotage en conséquence.



Actumen est le conseil de direction au service de la prospérité de l'entreprise.

Nous privilégions les sujets porteurs de croissance, d'innovation, de progrès, ceux qui créent de la valeur par le haut mais, lorsque c'est nécessaire, nos clients nous confient également des sujets d'optimisation.

Aujourd'hui, Actumen est une équipe créative, expérimentée, passionnée par la stratégie, l'organisation et le digital.

Nous intervenons en mode « taskforce », sur le terrain, aux côtés de nos clients, pour dénouer une problématique complexe, assurer une échéance importante ou accélérer l'obtention de résultats ambitieux.

Actumen est à l'origine de l'Enterprise Leadership Value®.

Nous tenons à vous remercier pour l'intérêt que vous portez à notre activité.

Copyright © 2014 Actumen. Tous droits réservés.

Actumen, Enterprise Leadership Value et son logo sont des marques déposées d'Actumen.

Les droits des autres marques déposées, ainsi que les citations, mentionnées dans ce document appartiennent à leurs propriétaires ou auteurs.

Actumen ne revendique aucun droit ou propriété sur les marques et citations concernées.

Retrouvez cette étude en ligne :

Actumen
52, avenue André Morizet
92100 Boulogne Billancourt
Tél : +33 (0)1 76 69 36 65
www.actumen.com



actumen
>>> GROWTH CONSULTING