

Contacts presse:

Yannik Broquet

Senior Consultant

Mobile 0032 591325

yannik.broquet@mercuriurval.com**Etude Mercuri Urval – informations et données générales destinées à la presse****Démarche orientée-client : le principal levier de croissance des entreprises européennes**

Le cabinet de conseil Mercuri Urval a mené une étude complète auprès de 844 dirigeants d'entreprises implantées en Autriche, en Belgique, au Danemark, en France, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas et en Suisse. Selon les résultats de cette étude, les dirigeants d'entreprises européennes voient dans les démarches orientées-client le premier levier de développement « durable » de leurs entreprises pour 2010. Ils considèrent également la fidélisation des clients et la qualité de service comme des enjeux d'avenir essentiels.

4 février 2010 – L'impact de la crise financière est tangible et visible dans toutes les entreprises, tous pays et tous secteurs d'activité confondus. De fait, les dirigeants d'entreprises ont pris toute une série de mesures visant à réduire leurs coûts et à accroître leur rentabilité. Selon les résultats de l'étude menée par Mercuri Urval, les plans d'actions ainsi mis en œuvre couvrent cinq principaux domaines. Citées par 85 % des dirigeants interrogés, les actions dédiées au recrutement de nouveaux clients constituent le chantier prioritaire, suivies par les mesures visant à accroître la rentabilité (79 %), à améliorer la qualité de service (79 %), à fidéliser les clients (73 %) et à la fréquence d'innovation (71 %).

Si ces actions sont globalement jugées prioritaires par les dirigeants de tous les pays, on observe toutefois quelques différences spécifiques à certains pays. Par exemple, en Belgique et aux Pays-Bas, l'identification de nouvelles opportunités d'affaires et la consolidation du capital intellectuel/humain ressortent au même niveau. En Allemagne, en revanche, une attention plus forte est portée aux enjeux de rentabilité et, avant tout, au recrutement de nouveaux clients. Les entreprises danoises prennent également des mesures visant à améliorer leur croissance organique, tandis que les entreprises italiennes veillent de près à la santé financière de leurs clients.

Des entreprises affectées par la crise

Trois entreprises sur quatre se déclarent très (37 %) ou assez (36 %) affectées par la crise économique et financière. Seulement 26 % des entreprises se disent plutôt épargnées – les entreprises se déclarant totalement épargnées ne représentant que 1 % de l'échantillon total. De manière disproportionnée, les effets de la crise sont très visibles en Belgique, au Danemark et en Italie alors que l'impact semble relativement modéré en France et en Suisse – 41 % des dirigeants interrogés dans ces deux pays indiquant que les effets de la crise ont été faibles voire totalement indolores.

Entreprises de services et grands groupes : les plus touchés

En Europe, la crise économique et financière semble avoir davantage touché le secteur des services que celui de l'industrie. 74 % des dirigeants d'entreprises de services ont déclaré avoir été sensiblement voire très durement touchés par la crise, contre 69 % dans le secteur de l'industrie. Le

contexte économique défavorable a également affecté les entreprises de plus de 1 000 salariés (78 %), davantage que les PME de 51 à 100 salariés (72%) et que les entreprises de plus petite taille (71 %).

Un optimisme prudent

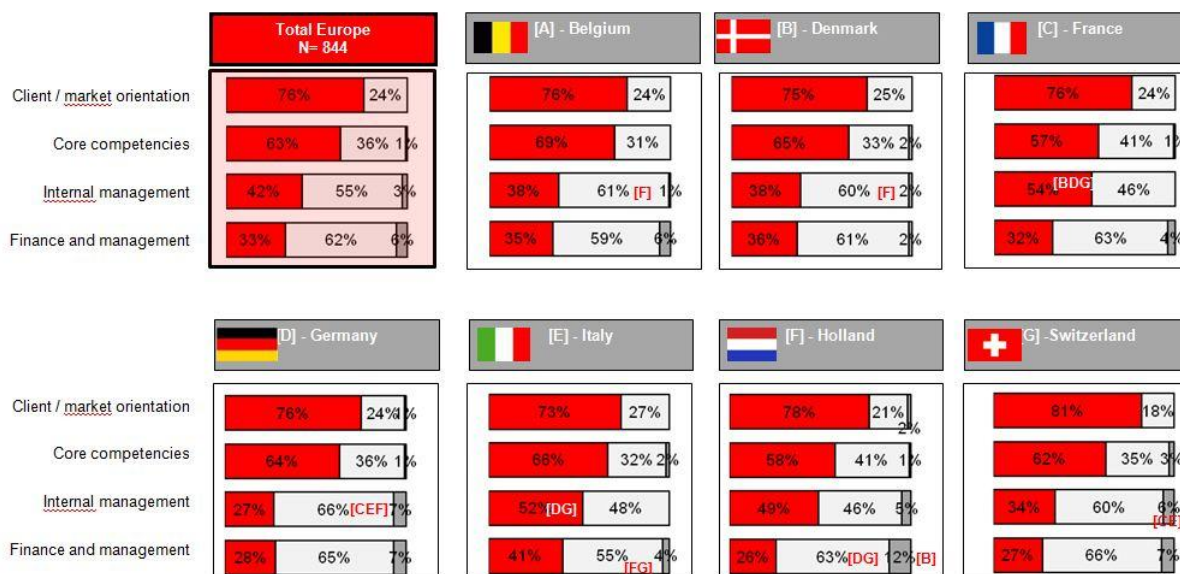
S’agissant des perspectives d’avenir, les dirigeants interrogés se montrent globalement optimistes. 22 % et 39 % d’entre eux pensent que la situation économique va s’améliorer sensiblement ou légèrement au cours des douze derniers mois. Ils sont 24 % à penser que la situation ne s’améliorera pas mais ne se détériorera pas non plus. Les dirigeants d’entreprises industrielles et ceux évoluant dans le secteur des services se rejoignent globalement sur ce point, les premiers étant 62 % à envisager une amélioration légère ou sensible de la situation économique, contre 56 % pour les seconds.

Les dirigeants d’entreprise sont significativement plus optimistes au Danemark (78 %) et en Italie (71 %). En revanche, l’optimisme est moins de mise en France (49 %) et aux Pays-Bas (54 %). À noter toutefois qu’en France, les dirigeants de l’industrie sont clairement plus optimistes (50 %) que leurs homologues du secteur des services (33 %).

Des facteurs de clés de succès clairement restitués

Les dirigeants d’entreprise européens s’accordent à dire (76 %) que la mise en œuvre d’une stratégie orientée-client/marché constitue le premier facteur clé de succès à privilégier par les entreprises qui souhaitent se développer, une fois la crise révolue. Viennent ensuite les compétences clés de l’entreprise (63 %), l’équipe de gestion interne (42 %) puis le management et la gestion financière (33 %). Si ces résultats sont globalement très comparables d’un pays à l’autre, on observe toutefois des scores encore plus élevés pour les facteurs d’orientation-client/marché et de compétences clés en Belgique, au Danemark, en Allemagne et en Suisse.

Importance relative des facteurs clés de succès/croissance par pays



Diversité des points de vue concernant les axes d’amélioration

Interrogés sur les axes d’amélioration touchant aux actions de développement orientées-client/marché, les dirigeants s’accordent à dire que l’acquisition de nouveaux clients (71 %) constitue l’enjeu le plus important, suivi par la fidélisation des clients (55 %) et le service-client (45 %). À noter toutefois qu’en Belgique et aux Pays-Bas, l’identification des nouvelles attentes du marché ressort en troisième position.

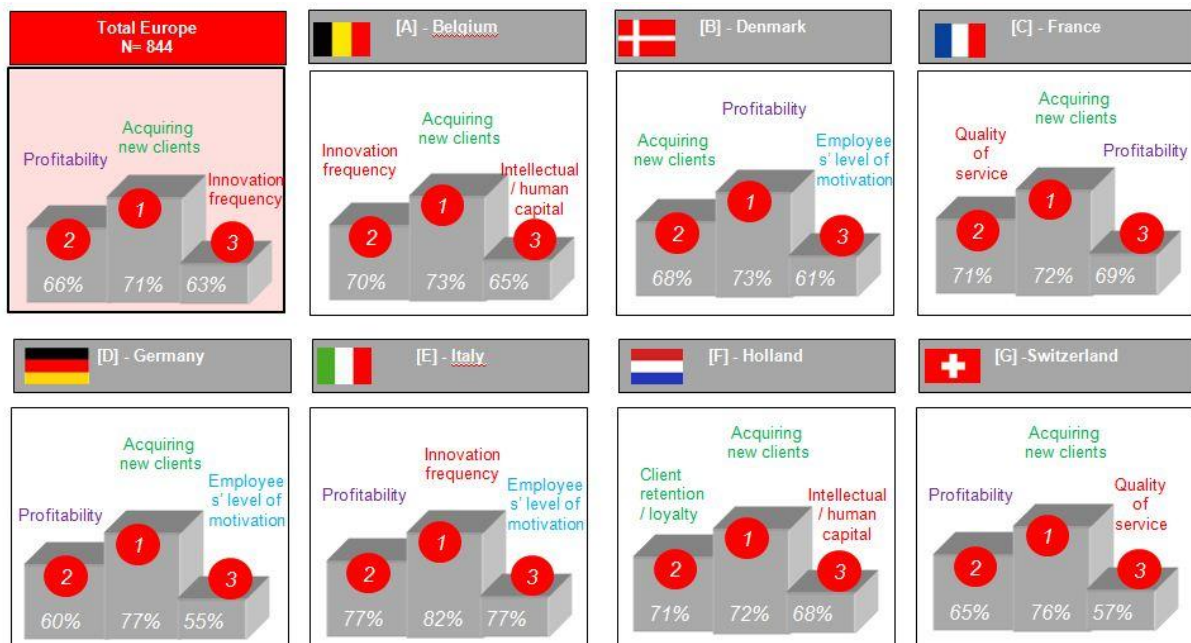
Interrogés sur les compétences clés de l’entreprise comme levier de croissance future, les dirigeants européens pensent tout d’abord fréquence d’innovation (63 %), qualité de service (54 %) puis capital intellectuel/humain (49 %). Toutefois, les résultats varient considérablement d’un pays à l’autre : la croissance organique est plus souvent citée au Danemark et en Allemagne alors qu’elle n’a pratiquement aucun poids en Italie. Les dirigeants belges, néerlandais et italiens attachent beaucoup d’importance au capital intellectuel/humain – une dimension moins saillante au Danemark, en France et en Suisse.

On observe un large consensus des dirigeants interrogés sur les questions de gestion interne : les entreprises doivent s’attacher en premier lieu à motiver leurs salariés (60 %), à gérer leurs profils et compétences (48 %) et à accroître la motivation de leur middle management (44%).

Interrogés sur les principaux enjeux de gestion financière et de management à considérer dans l’optique d’une croissance future, les dirigeants attachent sensiblement plus d’importance aux enjeux de rentabilité (66 %) qu’à la santé financière de leurs clients (45 %) ou aux problématiques de trésorerie (35%). En Allemagne, les dirigeants d’entreprise semblent attacher relativement moins d’importance aux questions de management et de gestion financière qu’en Belgique, aux Pays-Bas et en Italie, par exemple.

Parmi tous les facteurs clés de succès cités par les dirigeants d’entreprise européens, l’acquisition de nouveaux clients (71 %) ressort en tête. Les deuxième et troisième places du podium reviennent aux enjeux de rentabilité (66 %) et de fréquence d’innovation (63 %).

Les trois premiers facteurs clés de succès/croissance par pays



Des priorités claires

Les dirigeants d’entreprise européens voient dans la consolidation du capital humain (79 %), dans le développement de la qualité de service (73 %) et dans l’amélioration de l’écoute du client (72 %) trois leviers de croissance durable pour une entreprise. À l’exception du Danemark et de la France, la consolidation du capital humain ressort en première position dans tous les pays étudiés. Il convient également de noter qu’en France, les dirigeants accordent une importance globalement plus élevée à chacune de ces trois dimensions : 90 % pour l’amélioration de l’écoute du client, 88 % pour le développement de la qualité de service et 84 % pour la consolidation du capital humain.

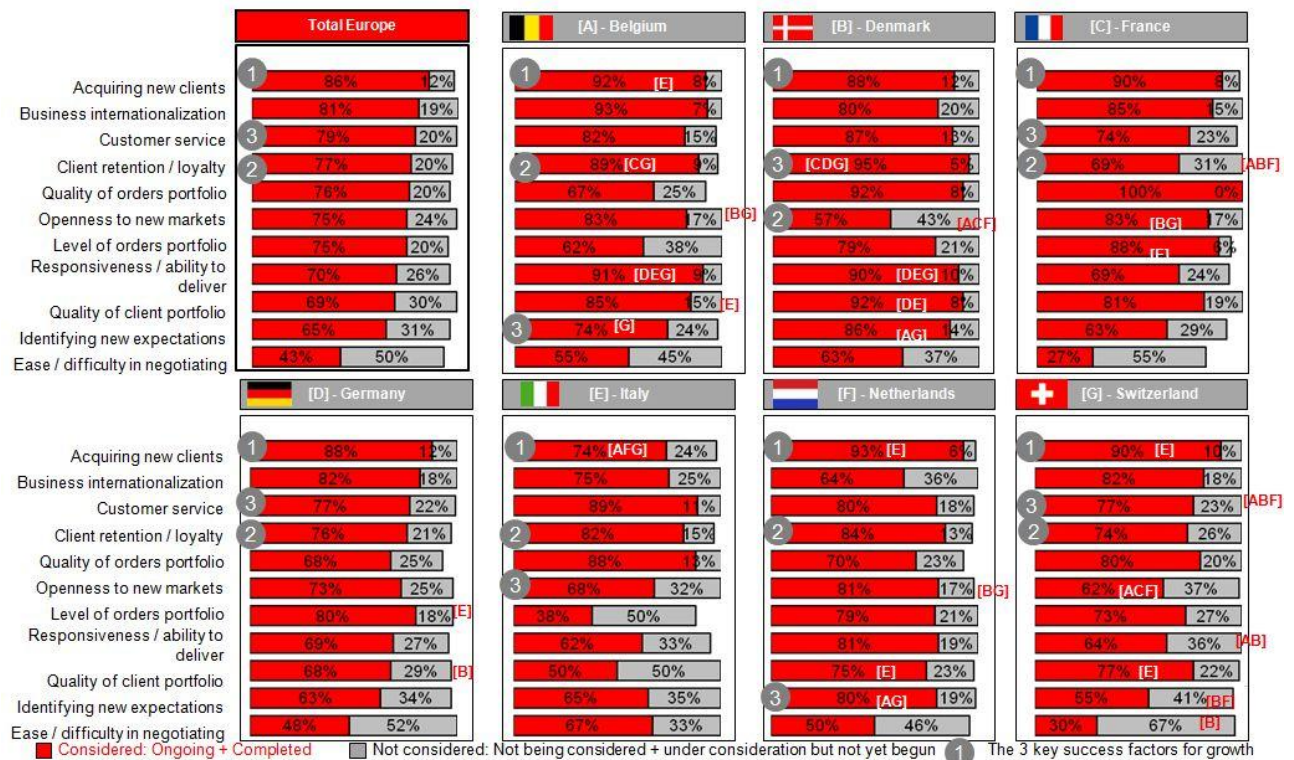
Les clients appelés à jouer un rôle essentiel

Parmi toutes les parties prenantes de l’entreprise, les clients seront appelés à jouer un rôle encore plus important dans le développement d’une entreprise. Interrogés sur les parties prenantes appelées à jouer le rôle le plus important pour une entreprise, les dirigeants interrogés citent les clients en premier (64 %), puis les dirigeants de l’entreprise (50 %), les cadres (41 %) et les salariés non-cadres (37 %).

Programmes d’action

Mercuri Urval a également interrogé les 844 dirigeants d’entreprise sur les axes prioritaires de leurs plans d’action. Sur la dimension « orientation-client », quatre champs d’action se dégagent : l’acquisition de nouveaux clients (86 %), l’internationalisation des activités (81 %), le service-client (79 %) et la fidélisation des clients (77 %). À l’exception de l’internationalisation des activités, ces champs d’action renvoient aux facteurs clés de croissance déjà mentionnés. Au Danemark, en France, en Italie et en Suisse, la qualité du carnet de commandes est souvent citée (entre 80 % et 100 %).

Stratégies orientées-client/marché : champs d’action prioritaires par pays



Sur le volet «gestion interne», la qualité de service et la croissance organique ressortent en tête au même niveau (80%), suivis par la qualité de l'offre (79 %) et la fréquence d'innovation (74 %).

Ajoutons qu'en Belgique et au Danemark, la qualité du recrutement a été citée par respectivement 86 % et 83 % des dirigeants interrogés. D'autres particularités locales sont à noter : en France, la fréquence d'investissement (80 %) ; en Allemagne, la croissance externe (67 %) ; en Italie, les mouvements de personnel (100 %) ; aux Pays-Bas, la fréquence d'investissement et la croissance externe (79 % et 78 %, respectivement) ; en Suisse, la qualité du recrutement (75 %).

Lorsque les dirigeants évoquent leurs plans d'action du point de vue de la gestion interne, la promotion interne et la souplesse du calendrier ressortent à des niveaux comparables (59 %). Vient ensuite la gestion des compétences et des profils (55 % et 54 %, respectivement), la motivation du *middle management* et le niveau de motivation des salariés.

Gestion interne : champs d'action prioritaires par pays

