# ETUDE SUR L'AGILITÉ DES ETI EN PÉRIODE DE CRISE

## QUEL IMPACT DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT ?

25/05/2022

# PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE



Thomas TUGENDHAT, Directeur Général
Associé
t.tugendhat@stanwell.fr
06 13 70 85 39



Antoine GUTMANN, Associé
a.gutmann@stanwell.fr
06 89 11 08 22



Jean-Michel BEACCO, Directeur Général



Loïc SUSLENSCHI, Senior Manager
l.suslenschi@stanwell.fr
06 31 87 78 41



Marc GEOFFROY, Manager
m.geoffroy@stanwell.fr
06 65 04 06 12



Rafik ISSOUFALY LAVA, Consultant
r.issoufaly@stanwell.fr
07 62 41 75 11

# AGENDA

1 **PARTIE 1 : Objectifs poursuivis par l'étude et description de l'échantillon analysé**

2 **PARTIE 2 : Restitution détaillée de l'étude**

# AGENDA

1 **PARTIE 1 : Objectifs poursuivis par l'étude et description de l'échantillon analysé**

2 **PARTIE 2 : Restitution détaillée de l'étude**

# OBJECTIFS POURSUIVIS PAR L'ÉTUDE

# PRÉSENTATION DE L'INITIATIVE ET DE SON PÉRIMÈTRE

## CONTEXTE DE L'ÉTUDE

- Près de deux ans après le début de la crise sanitaire, les ETI se sont imposées comme un moteur de la dynamique de relance : jamais depuis 10 ans elles n'avaient autant investi ni créé autant d'emplois nets qu'en 2021.
- Comment expliquer leur capacité à faire face à un retournement de conjoncture aussi brutal ? Quels sont les ressorts de cette démonstration d'agilité et de résilience ?
- *Point d'attention : L'étude a été réalisée avant que n'éclate la guerre en Ukraine et ne prend donc pas en compte l'impact de cette dernière sur l'activité des ETI.*

## DÉMARCHE

- Pour répondre à cette question, le **METI** s'est associé avec le cabinet de conseil **Stanwell** et **l'Institut Louis Bachelier** pour analyser les décisions d'investissement des ETI.
- Réalisée avec le parrainage de la Direction Générale des Entreprises (DGE), cette enquête permet de dresser un **tableau inédit du comportement des ETI en matière d'investissement depuis 2019**.
- Ses résultats seront présentés à la puissance publique et valorisés dans le cadre de la nouvelle mandature pour appeler à placer les ETI et leurs enjeux au cœur du projet économique du prochain quinquennat.

?

- Un questionnaire de 70 questions (*cf annexe*) diffusé aux **entreprises partenaires du METI** en février 2022, structuré en 6 grandes thématiques

- **Une centaine de répondants,** dirigeants d'entreprise *(cf slide Annexe 1)*

# PRÉSENTATION DE L'INITIATIVE ET DE SON PÉRIMÈTRE

## Une initiative menée conjointement par le METI, Stanwell Consulting et l'ILB

- Fondé en 1995, le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI) rassemble et fédère les ETI autour de trois objectifs :
  - Porter la « marque ETI » dans le débat public
  - Plaider pour une politique économique adaptée aux enjeux des ETI et porter l'ambition d'un Mittelstand à la française
  - Fédérer la communauté des ETI, entreprises des territoires
- Le METI est présidé par Frédéric Coirier, président-directeur général de Poujoulat, et Philippe d'Ornano, président du directoire de Sisley.

- PME Française fondée en 2006 par N. Floquet, entrepreneur. Stanwell est reconnue pour sa vision stratégique et ses capacités d'exécution (i.e. "Strategy to Exécution », ~100 consultants, ~10 Partners) dans les Services Financiers et l'Industrie.
- Une firme / Un bureau (Paris HQ) qui opère dans plus de 10 pays (e.g. Europe continentale, UK, Afrique, USA) pour nos clients (e.g. filiales de grands groupes, ETI). Toute la palette des expertises pour accompagner les grandes transformation (RH, Financier, IT, digital avec WedR).
- Intégration de compétences : Stanwell Consulting met à disposition une équipe intégrée alliant réflexion stratégique, remédiation court terme et transformation moyen terme, et accélération digitale. Notre « Digital and Innovation Factory » développe notamment une série de « Smart Apps » tactiques dédiée à la mise sous contrôle de l'entreprise pendant la remédiation (e.g. « Cockpit » de pilotage 360°).

- Dirigée par Jean-Michel Beacco, l'Institut Louis Bachelier (ILB) est une association de loi 1901, créé en 2008, sous l'impulsion de la Direction Générale du Trésor et de la Caisse des Dépôts et Consignations.
- De par son activité, l'ILB favorise les passerelles entre la recherche et l'entreprise, éclaire les pouvoirs publics sur les enjeux d'aujourd'hui et de demain et valorise l'excellence de la recherche française.
- Pour ce faire l'ILB s'appuie sur un ancrage académique fort en fédérant plus de 60 chaires et initiatives de recherche, issues des plus grandes institutions académiques et regroupant des références académiques telles que Pierre-Louis Lions (professeur au Collège de France) et Jean-Michel LASRY.
- En plus des capacités de recherche traditionnelles l'ILB peut s'appuyer depuis maintenant 6 ans sur un Datalab lui permettant de proposer aux entreprises, aux chercheurs et aux administrations un accompagnement pour l'analyse statistique et la modélisation, notamment par l'utilisation du machine learning.

Ne pas diffuser sans autorisation écrite

# PRÉSENTATION DE L'INITIATIVE ET DE SON PÉRIMÈTRE

## Présentation des thématiques analysées au travers de l'étude

| | Thématique | Objectif |
|---|---|---|
| 1 | **Fiche d'identité de l'ETI** | ▸ Etablir le profil des répondants par rapport à la cartographie des ETI<br>▸ Qualifier les entreprises répondantes afin de pouvoir analyser les résultats à partir d'une classification |
| 2 | **Analyse des dépenses d'investissement** | ▸ Comprendre l'impact de la crise sur l'évolution des postes et efforts d'investissement<br>▸ Analyser l'impact de ces actions sur la performance |
| 3 | **Modalités de développement** | ▸ Comprendre les modalités de développement activées par les ETI durant la crise et en évaluer l'impact<br>▸ Evaluer les potentiels changements induits par la crise par rapport aux standards ETI |
| 4 | **Prise de décision et pilotage** | ▸ Comprendre les modalités de pilotage des investissements et leur importance dans la capacité à réagir à la crise<br>▸ Analyser les ressorts des décisions des dirigeants des ETI |
| 5 | **Financement et usages** | ▸ Quantifier et qualifier le recours aux aides de l'Etat, et leur rôle dans la capacité des ETI à traverser la crise<br>▸ Analyser les usages principaux des dispositifs de soutien financiers, d'urgence et de relance |

# EXECUTIVE SUMMARY

# EXECUTIVE SUMMARY

## Une sur-performance de certaines ETI expliquée par des facteurs d'agilité

- Si la performance des ETI pendant la crise a été très liée à leur secteur d'activité, certaines ont **« sur-performées »** grâce à **l'agilité et la robustesse** que leur confèrent leur **maturité sur certains enjeux clés**, leur **capacité à réagir** et à **faire évoluer leurs investissements** mais également leur **structure** (capitalistique).
- A contrario, les fragilités présentées par d'autres ETI se sont accentuées sous l'effet de la crise. Elles se matérialisent par **un retard moyen dans les investissements** (1 ou 2 ans) ainsi que par un **fort ralentissement de ces derniers** depuis le début de la crise, ce qui affecte sensiblement la valeur générée jusqu'à aujourd'hui.

### Des ETI agiles que la crise a renforcées

**Surperformance des ETI agiles**

- En moyenne, les ETI agiles ont surperformé durant la crise d'environ 20% en croissance du CA et de 100% en croissance de la profitabilité par rapport aux autres ETI

**Mise au service de la création de valeur**

- Taux de création d'emplois supérieur de 2% à la moyenne nationale, sans ralentissement durant la crise
- Evolution de l'outil de production obéissant à des enjeux de croissance plus que de renouvellement
- Budget R&D plus élevé que la moyenne des entreprises françaises et investi fortement en interne

**Avec un recours proportionné au soutien public**

- Utilisation mesurée des aides mises en place par l'Etat pour sécuriser la continuité de l'activité, la trésorerie et les emplois
- Maturité importante en matière d'offre et de processus (client et internes) permettant de saisir les opportunités générées par la crise avec une (ré)orientation adéquate des investissements et une accélération des opérations de croissance externe (+40% en 2021 vs. 2019)

### Facteurs structurels d'agilité qui ont permis cette surperformance

- La **flexibilité** d'une « **petite ETI** » ou la **puissance** d'une « **grande ETI** »
- Une **forte diversification client** et une présence souvent simultanée sur les **marchés B2B et B2C**
- Une **structure** plutôt **familiale** avec une **connaissance historique et profonde** du **marché**
- Une **trajectoire d'investissement guidée** essentiellement par les **convictions stratégiques** de ses dirigeants et **non par des indicateurs purement financiers**
- Un **effort de continuité** dans la dynamique d'investissements malgré le retournement de la conjoncture
- Un **temps d'avance** d'1 à 2 ans sur les **investissements clés** : Ex : digital, verdissement..
- Une **capacité à réallouer rapidement certains investissements** vers des **domaines** ou **zones prioritaires** au regard du contexte
- Le **digital comme levier décisif**, vis à vis des **clients** (expérience et parcours client) mais aussi en **interne** (optimisation des processus, moyens de travail)

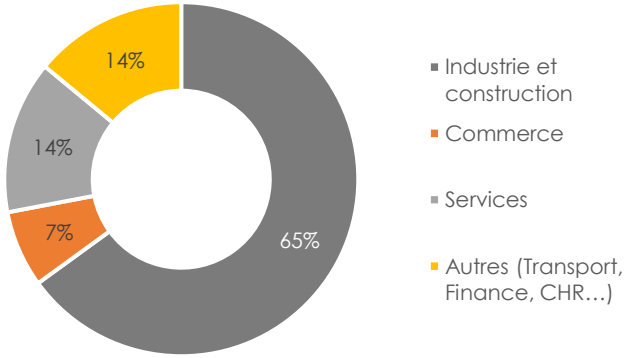
# DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON ANALYSÉ

# ANALYSE DE L'ÉCHANTILLON

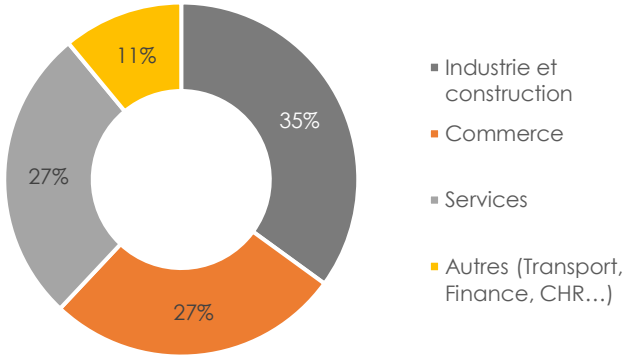
## Un échantillon globalement représentatif du réseau du METI

### Répartition sectorielle

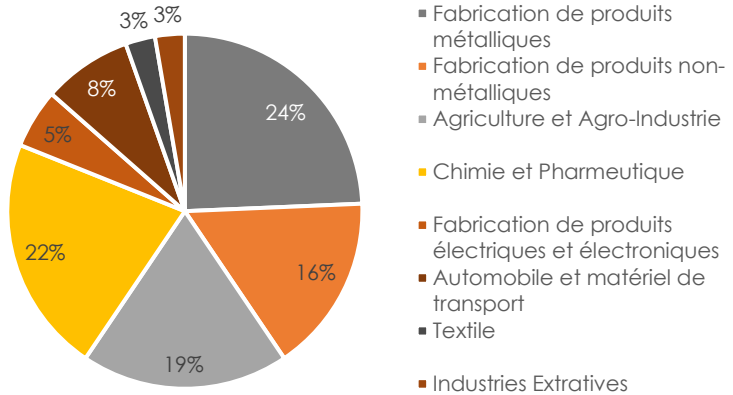
Répondants de l'étude METI / ILB / Stanwell Consulting Mars 2022

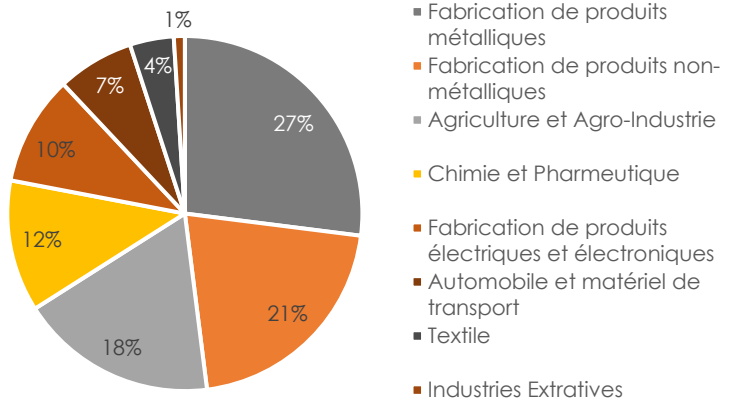



Cartographie des ETI en France METI / Mawenzi Partners Janvier 2021




### Répartition des ETI industrielles par activités




### Commentaires

- La **sur-représentation de l'industrie** chez nos répondants par rapport à la cartographie des ETI de 2021 s'explique par la part importante des ETI industrielles dans le réseau du METI
- Le **secteur du commerce** est quant à lui **sous-représenté** dans notre étude. Cela peut s'expliquer par le fait que, très touché par la crise, il a été **moins enclin à répondre au questionnaire**
- Au sein des répondants relevant de l'industrie, nous sommes assez proches de la répartition établie par la cartographie des ETI en 2021, avec malgré tout **moins de répondants issus des secteurs en difficulté**

# ANALYSE DE L'ÉCHANTILLON

## Des performances inégales face à la crise invitant à répartir l'échantillon en trois catégories

**OBJECTIFS**

- **Les ETI ont été regroupées par catégorie de performance** afin d'analyser de **potentiels patterns** dans le **profil**, le **comportement** et les **décisions** de chaque groupe
- Cette catégorisation permet de capter et comprendre les **leviers de performance face à la crise**

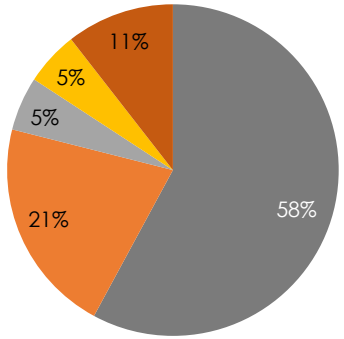
| Catégories | Description | Performance post vs pré-crise |
|---|---|---|
| 1 *ETI Superformantes* | Entreprises **performantes** ayant réussi à **tirer parti de la crise** et à accroitre à la fois leur chiffre d'affaires et leur profitabilité entre 2019 et 2021 | Hausse du chiffre d'affaires **ET** forte hausse de la profitabilité par rapport à la moyenne des ETI |
| 2 *ETI Résilientes* | Entreprises **résilientes** dont les **performances n'ont pas été particulièrement impactées** par la crise et qui ont faire preuve de stabilité financière durant la période | Hausse du chiffre d'affaires **OU** de la profitabilité supérieure à la moyenne des ETI |
| 3 *ETI Impactées par la crise* | Entreprises ayant connu des **défaillances légères ou modérées** durant la crise, **dégradant leur santé financière** | Evolution du chiffre d'affaires **ET** de la profitabilité inférieure à la moyenne des ETI |

# ANALYSE DE L'ÉCHANTILLON

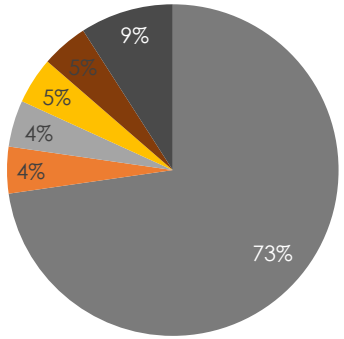
## Composition des catégories de l'échantillon

### Répartition sectorielle par catégorie

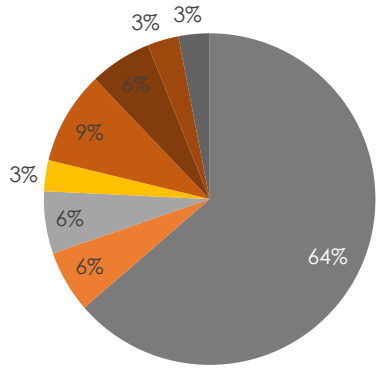
**ETI Superformantes**




**ETI Résilientes**

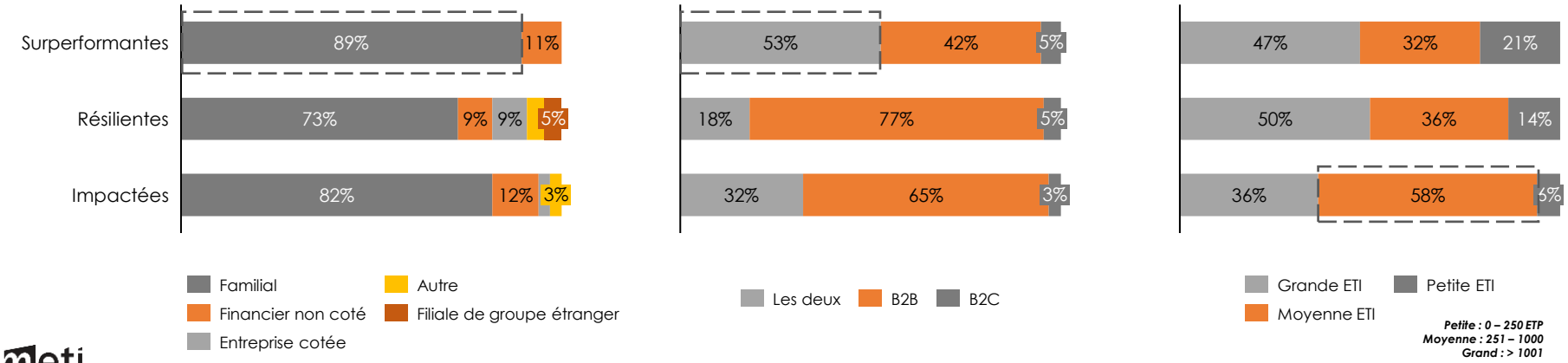



**ETI Impactées par la crise**




Industrie
Information et communication
Activités financières et d'assurance
Autres activités
Commerce
Hébergement et restauration
Transports et entreposage
Santé
Activités immobilières

### Répartition caractérielle par catégorie *(Type d'actionnariats, Type de clients, Taille d'entreprise)*




Familial
Financier non coté
Entreprise cotée
Autre
Filiale de groupe étranger

Les deux
B2B
B2C

Grande ETI
Moyenne ETI
Petite ETI

*Petite : 0 – 250 ETP*
*Moyenne : 251 – 1000*
*Grand : > 1001*

### Commentaires

**ETI Superformantes**

- **Très grand majorité d'entreprises familiales**
- **Présence simultanée sur les marchés B2B et B2C** dans plus de la moitié des cas
- Absence logique des secteurs les plus impactés par la crise (ex : hébergement et restauration)

**ETI impactées pas la crise**

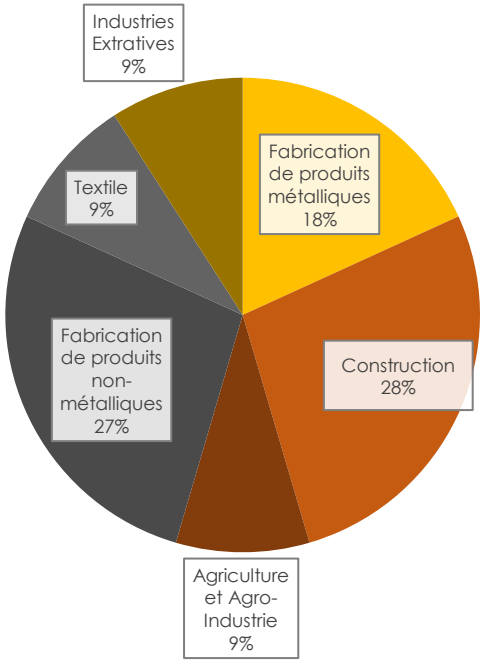
- Part importante d'ETI de **taille moyenne**, ne disposant pas de la **flexibilité d'une petite structure** ni de la **puissance d'une grosse ETI**
- Présence d'entreprises des secteurs de **l'hébergement** et de la **restauration** ainsi que des activités immobilières, qu'on ne retrouve pas dans les deux autres catégories

# ANALYSE DE L'ÉCHANTILLON

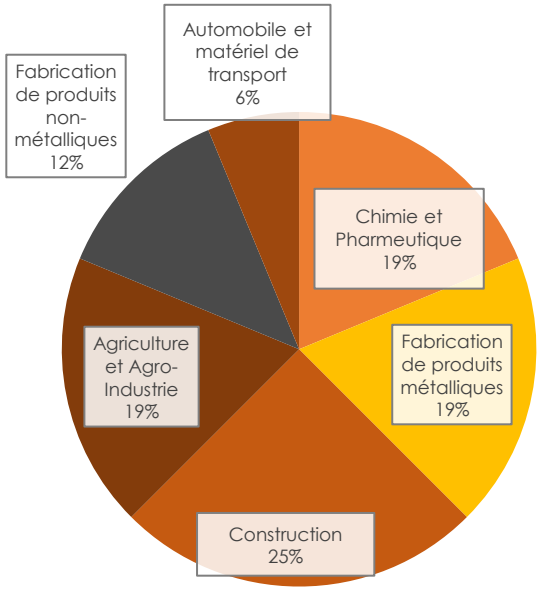
## Composition des catégories de l'échantillon – Zoom sur l'Industrie

### Répartition sectorielle par catégorie

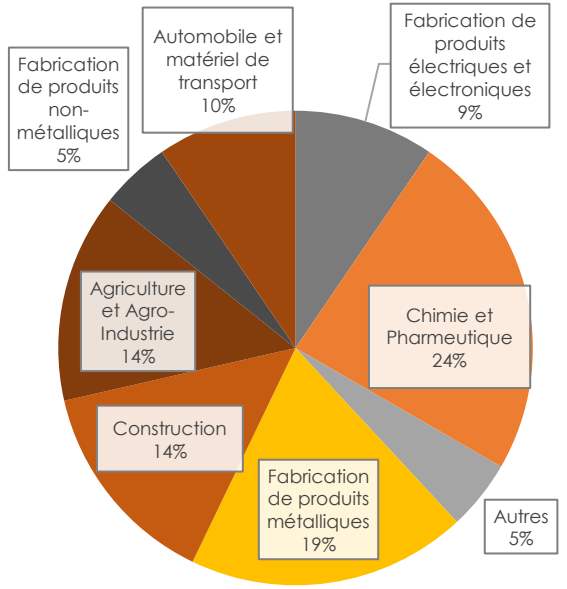
**ETI Superformantes**




**ETI Résilientes**




**ETI Impactées par la crise**




### Commentaires

**ETI Superformantes**

- Le secteur de l'industrie extractive a été boosté par la forte demande en matière première durant ces deux dernières années
- Les ETI de l'industrie textile ont bénéficié des réorganisations pour produire des masques durant la crise sanitaire

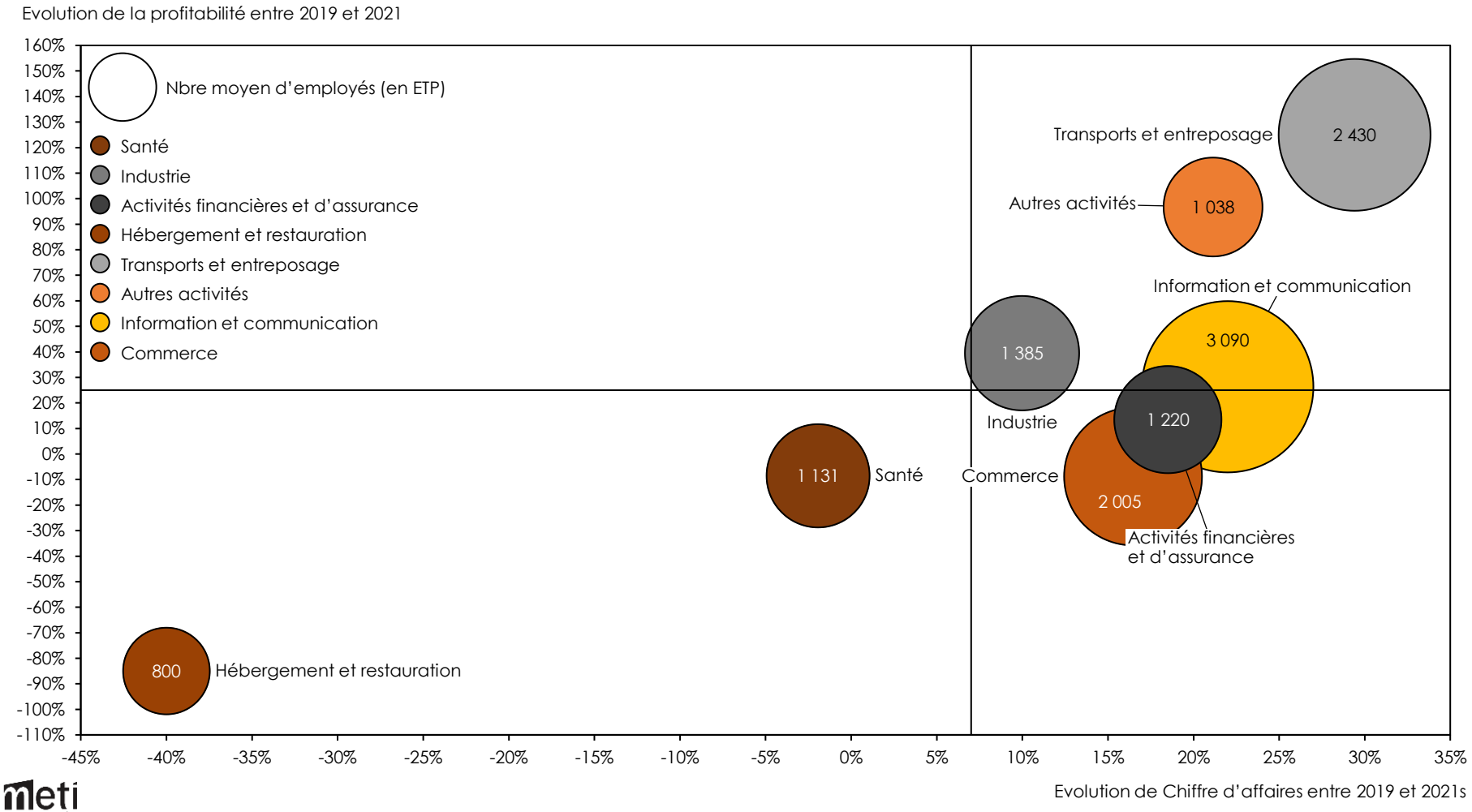
**ETI impactées pas la crise**

- Sans surprise, les secteurs de l'industrie automobile et du matériel de transport (dont l'aéronautique) ont été durement touchés par les mesures sanitaires (confinement, fermeture des frontières)
- Logiquement, la tendance est la même pour le secteur de la fabrication de produits électriques et électroniques, composé en partie de leurs sous-traitants
- La focalisation sur la COVID a diminué l'attention portée aux autres enjeux de santé et maladies, ce dont a pâti le secteur de la chimie et la pharmaceutique

# EVOLUTION ÉCONOMIQUE DES ETI ENTRE 2019 ET 2021

## La crise a pesé sur les performances différemment selon les secteurs

### Evolution du chiffre d'affaires et de la profitabilité entre 2019 à 2021 par secteur d'activité (en %)




### Commentaires

- Sans surprise, le secteur de **l'hôtellerie et de la restauration a été durement touché** durant la crise sanitaire et a vu son CA et sa profitabilité plonger entre 2019 et 2021
- En raison de **l'augmentation des commandes en ligne** mais aussi des **révisions de chaînes d'approvisionnement**, le secteur du **transport et de l'entreposage a su tirer parti des opportunités** créées par la situation sanitaire

# SOMMAIRE


1 **PARTIE 1 : Objectifs poursuivis par l'étude et description de l'échantillon analysé**

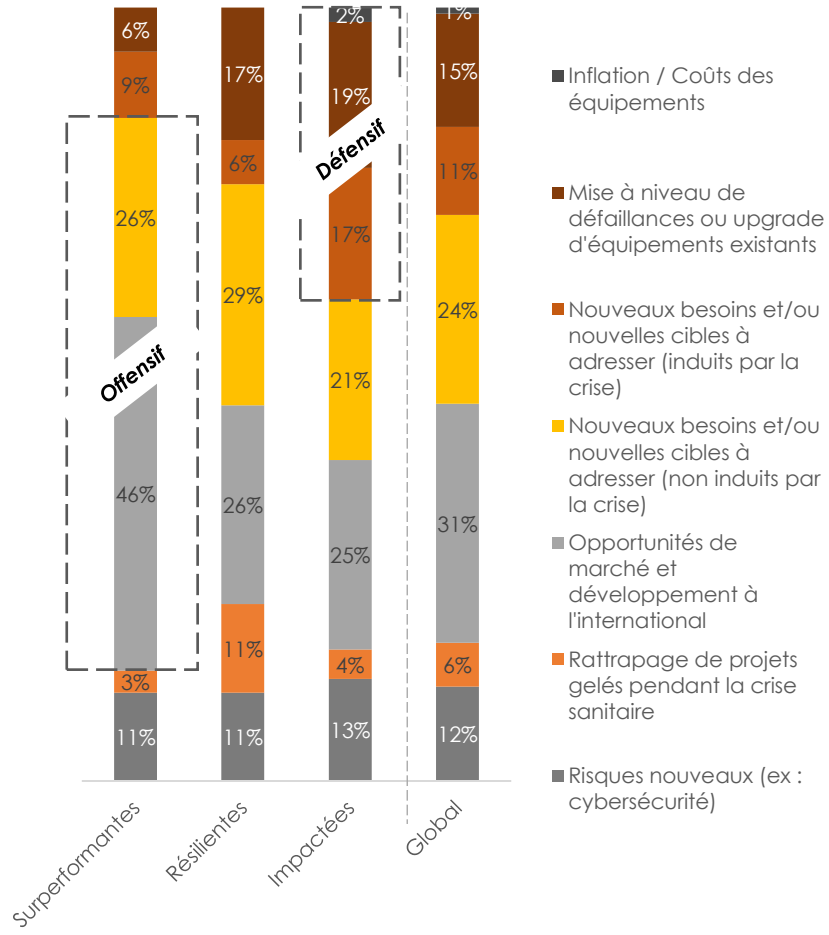
2 **PARTIE 2 : Restitution détaillée de l'étude**

- Des décisions d'investissements évoluant selon les opportunités et contraintes générées par la crise
- Une trajectoire d'investissement inscrite dans la durée malgré la crise
- Des décisions d'investissement visant (à maximiser) la création de valeur (emplois, capital productif)
- Le digital et l'innovation, indispensables leviers d'adaptation et de performance
- Des ETI engagées, ayant eu recours de façon proportionnée au soutien de l'état durant la crise

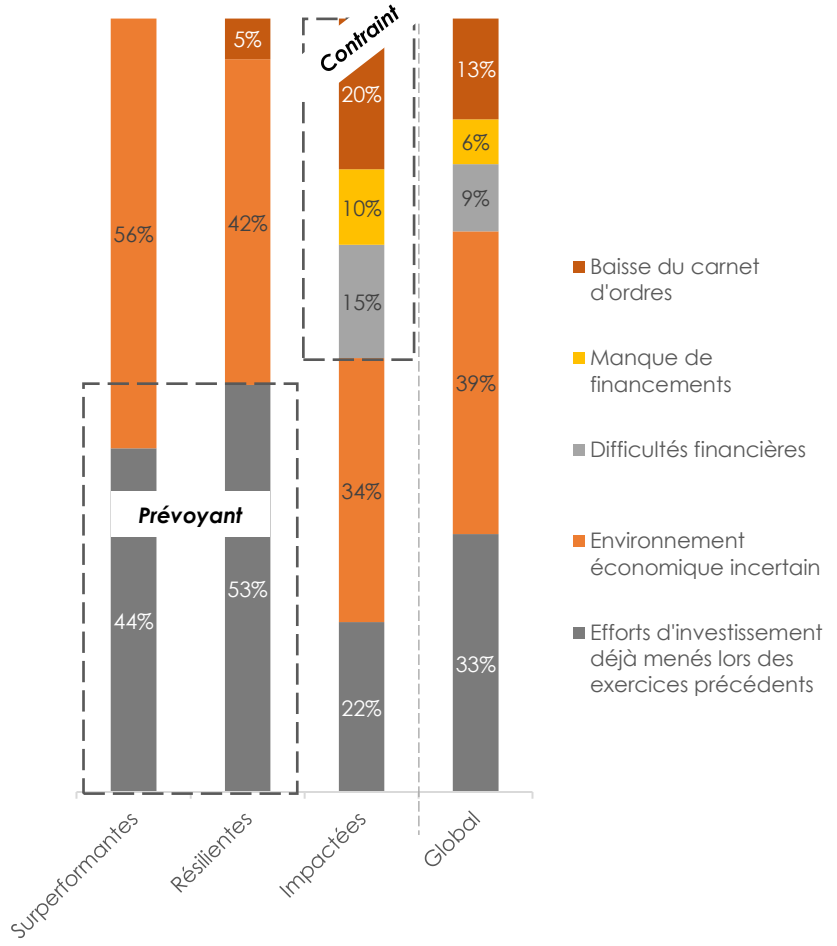
# DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT ÉVOLUANT SELON LES OPPORTUNITÉS ET CONTRAINTES GÉNÉRÉES PAR LA CRISE

# DES ETI SURPERFORMANTES QUI ONT SU TIRER PARTI DE LA CRISE GRÂCE AUX EFFORTS PRÉCÉDEMMENT ENGAGÉS

## Motifs de la hausse d'investissements de 2019 à 2021




## Motifs de la baisse d'investissements de 2019 à 2021




## Commentaires

- Les **ETI surperformantes et résilientes** ont su augmenter leurs investissements pour tirer parti des **opportunités de marché** et de **développement à l'international** offertes par la crise, là où les **ETI impactées** ont tenté de **rattraper un retard** en mettant à niveau leurs équipements existants et en investissant pour se prémunir de **risques nouveaux** tels que la cybersécurité

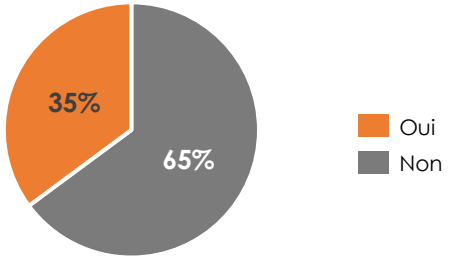
- Les **ETI impactées** ont aussi été contraintes de **baisser leurs investissements** en raison de **difficultés financières**, contrairement aux **ETI surperformantes** et **résilientes** qui ont pu diminuer certains investissements soit dans une logique de temporisation, soit parce que l'investissement avait déjà été réalisé

# UNE TRAJECTOIRE D'INVESTISSEMENT INSCRITE DANS LA DURÉE MALGRÉ LA CRISE

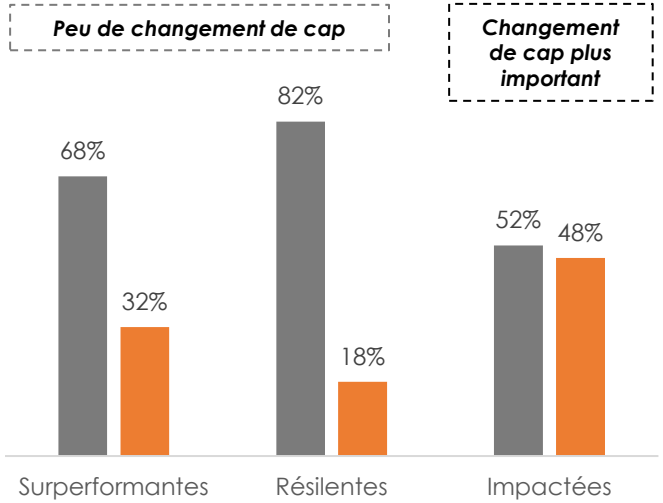
# DES TRAJECTOIRES D'INVESTISSEMENT QUI RESTENT GLOBALEMENT STABLES
# DES ETI SURPERFORMANTES QUI SE SAISISSENT DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE EXTERNE

## Part d'ETI ayant modifié leur trajectoire d'investissement

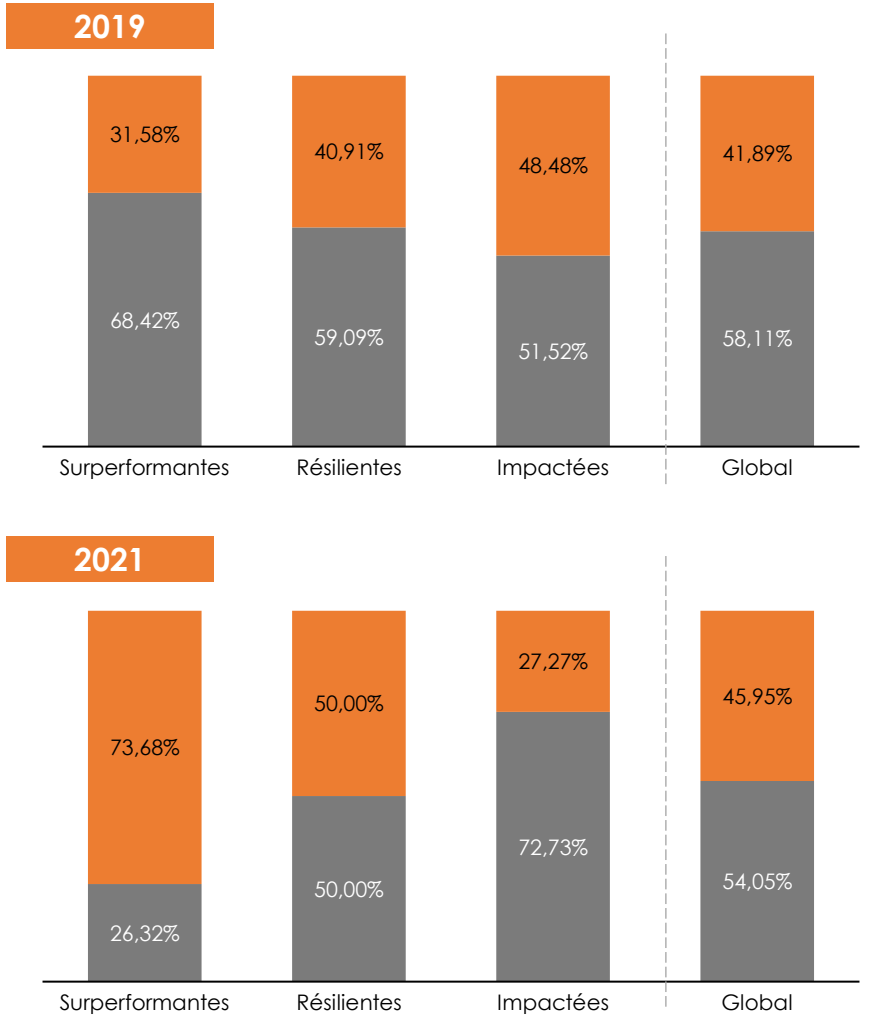
### Au global




### Selon la performance




## Part d'ETI ayant engagé des opérations de croissance externe

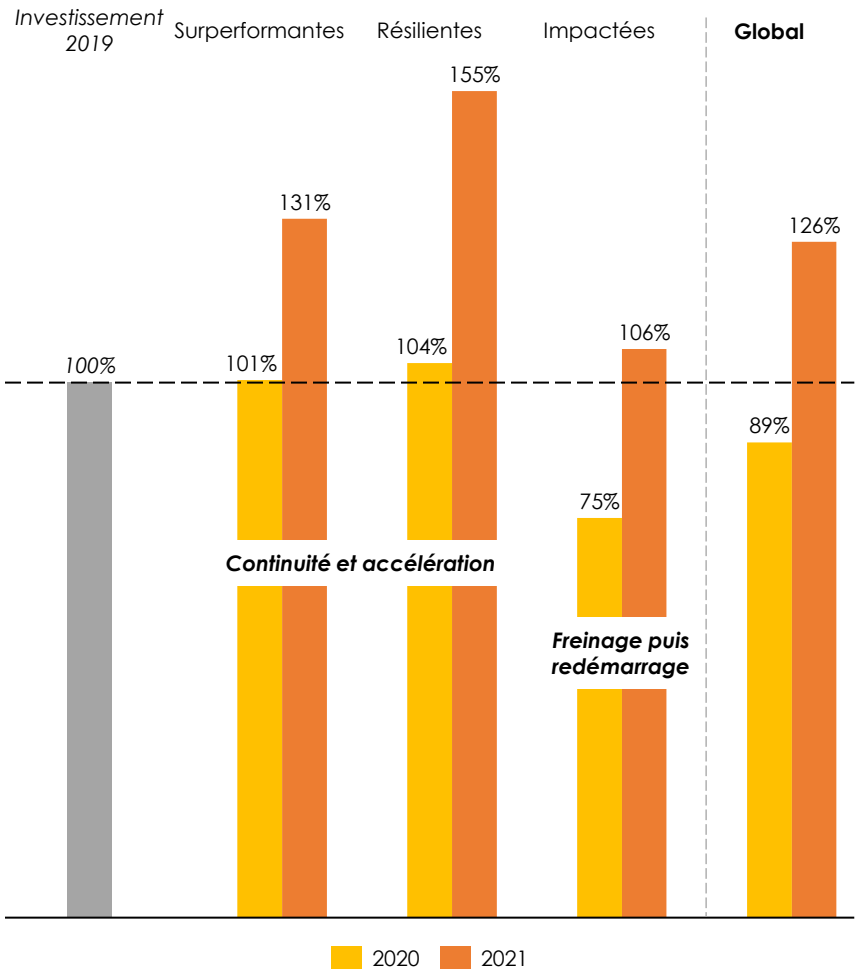



## Commentaires

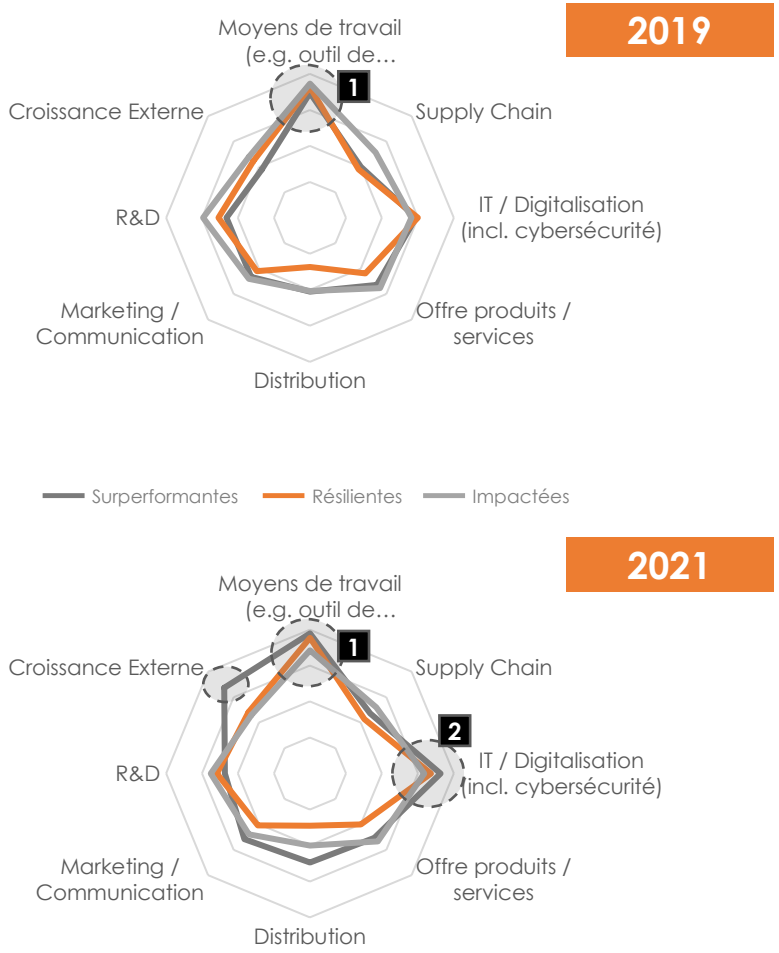
- La crise a **faiblement influé sur les trajectoires d'investissement des ETI**, ce qui traduit une forte imperméabilité aux tensions exercées sur le marché notamment par les investisseurs (vs entreprises cotées)
- Les entreprises ayant le plus eu recours à un **changement de trajectoire sont majoritairement celles dont la crise a dégradé la santé financière**, obligeant à des ajustements stratégiques
- Au global, le **niveau de croissance externe a peu évolué** par rapport à l'avant-crise
- Les **ETI surperformantes** ont toutefois été **plus offensives** pour se **saisir des opportunités de croissance** dans la mesure où elles ont significativement accru cette dynamique (+41% 2021vs 2019). Les ETI impactées l'ont au contraire freiné (- 20% 2021vs 2019)

# DES TRAJECTOIRES D'INVESTISSEMENT AMBITIEUSES MALGRÉ UN RALENTISSEMENT POUR LES ENTREPRISES IMPACTÉES PAR LA CRISE

## Evolution des investissements en 2020 et 2021 vs. 2019




## Des investissements ciblés sur les leviers d'agilité




## Commentaires

- Une **accélération des investissements s'observe pour les ETI surperformantes** et résilientes tandis que les ETI impactés reviennent à leur niveau d'investissement d'avant-crise après un fort ralentissement en 2020

1 En terme de domaines ciblés, toutes
2 les ETI ont réalisé un **effort d'investissement sur les leviers d'agilité nécessaires face à la crise** : IT/Digitalisation, moyens de travail… **ce qui traduit une forte capacité d'adaptation**

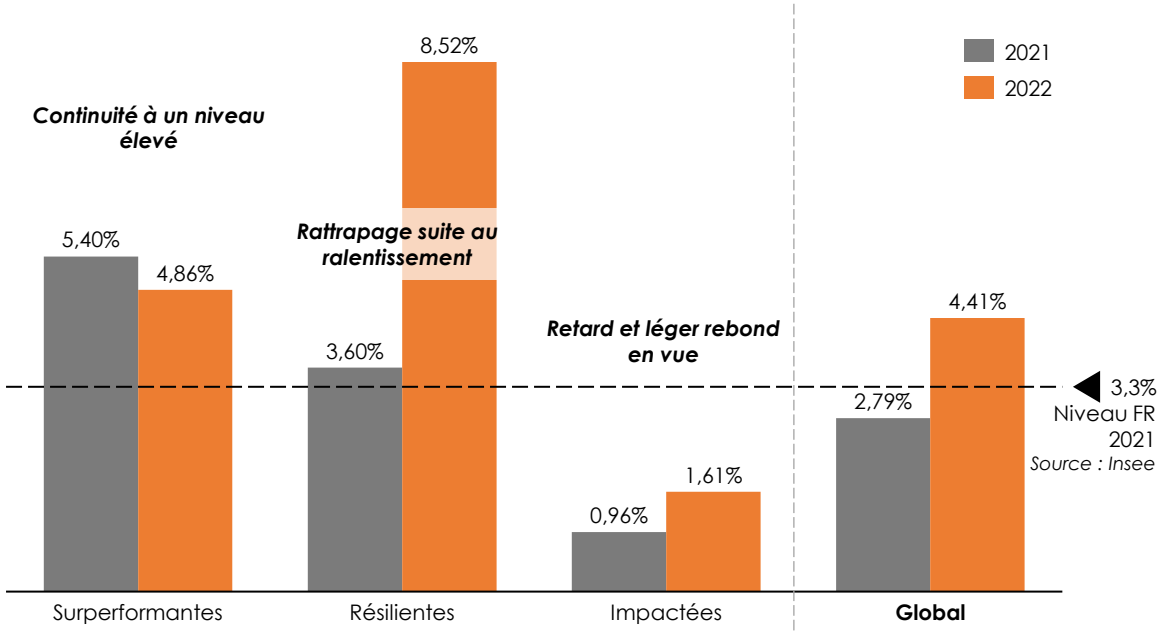
- Environ **65%** des ETI indiquent vouloir pérenniser les dispositifs d'agilité des équipes

## DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT VISANT À MAXIMISER LA CRÉATION DE VALEUR

*(EMPLOIS, CAPITAL PRODUCTIF…)*

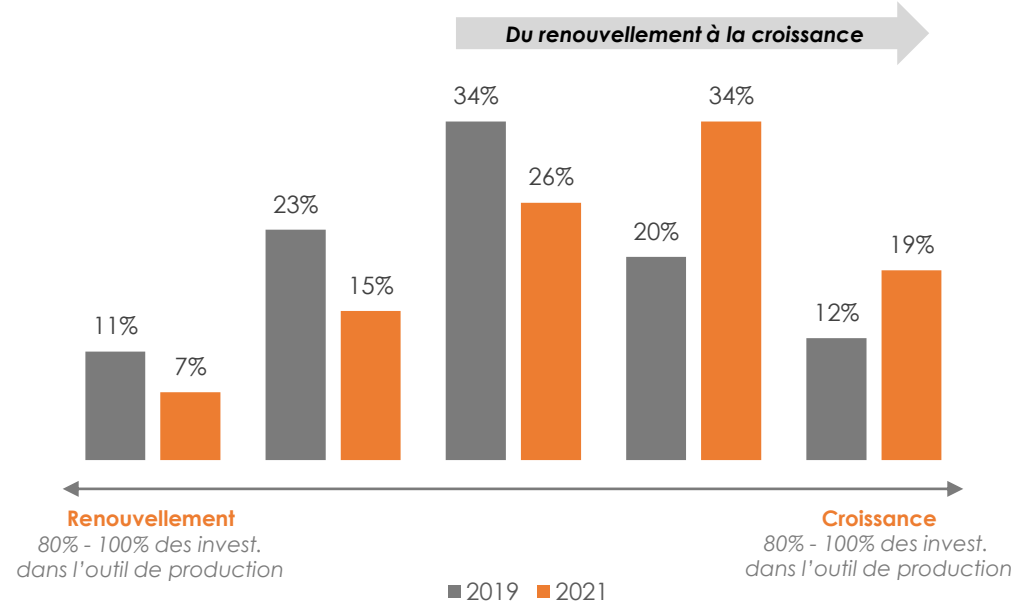
# UN NET REBOND DE LA CRÉATION DE VALEUR QUI SE MATÉRIALISE PAR UNE DYNAMIQUE DE CRÉATION D'EMPLOIS ET PAR LA CROISSANCE DE L'OUTIL DE PRODUCTION CHEZ LES ETI

## Un taux de création d'emplois supérieur à la moyenne nationale




- Avec un pourcentage d'emplois créés qui se maintient autour des 5%, **les investissements des ETI surperformantes maintiennent un haut niveau de valeur créée**
- Cette dynamique semble s'enclencher au sein des **ETI résilientes** avec un **effet de rattrapage** qui se matérialise sur les emplois créés
- A contrario les **ETI impactées** par la crise restent **prudentes** pour 2022 même si elles visent une augmentation par rapport à 2021

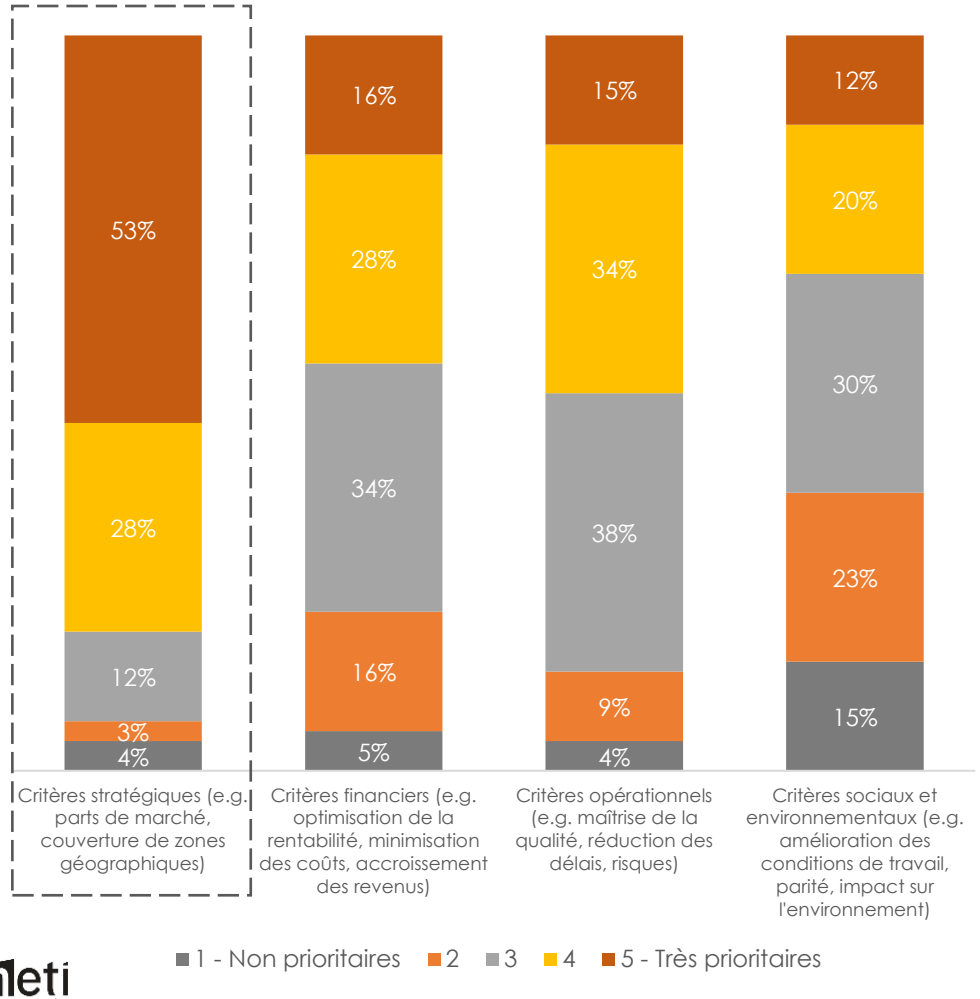
## Une évolution de l'outil de production de plus en plus associée à une dynamique de croissance



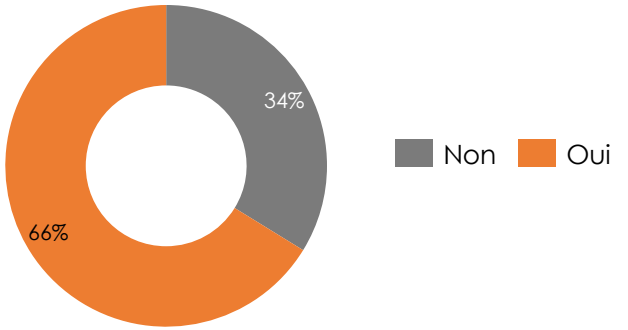

- Les investissements en 2019 dans l'outil de production étaient relativement équilibrés entre son renouvellement et sa croissance
- Cet équilibre est remis en question en **2021** au profit de **la croissance** de l'outil de production
- **Cette stratégie de croissance** et de **création de valeur** s'inscrit dans une **vision long terme pour l'entreprise**

# UNE TRAJECTOIRE D'INVESTISSEMENT PILOTÉE ET PRINCIPALEMENT GUIDÉE PAR UNE VISION STRATÉGIQUE CRÉATRICE DE VALEUR

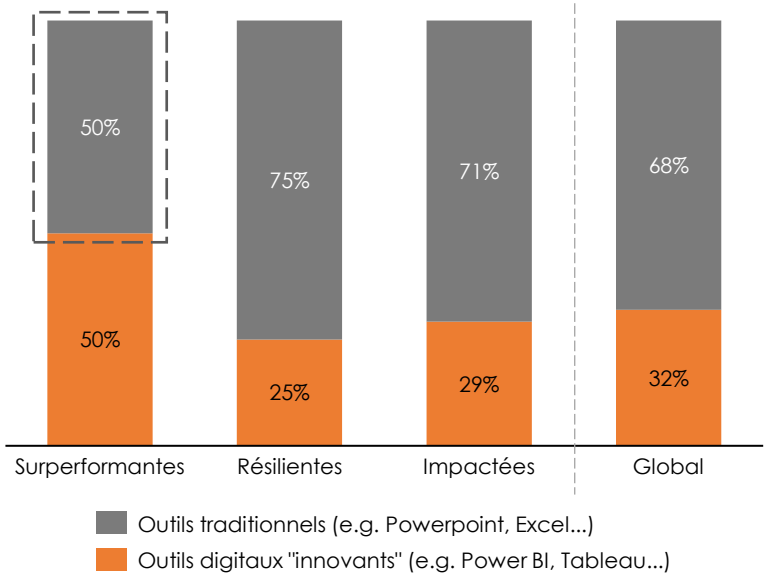
## Critères présidants aux décisions d'investissement (dans leur globalité)




## Outils dédiés pour le pilotage des investissements ?




## Si oui, quel type(s) d'outil(s) ?



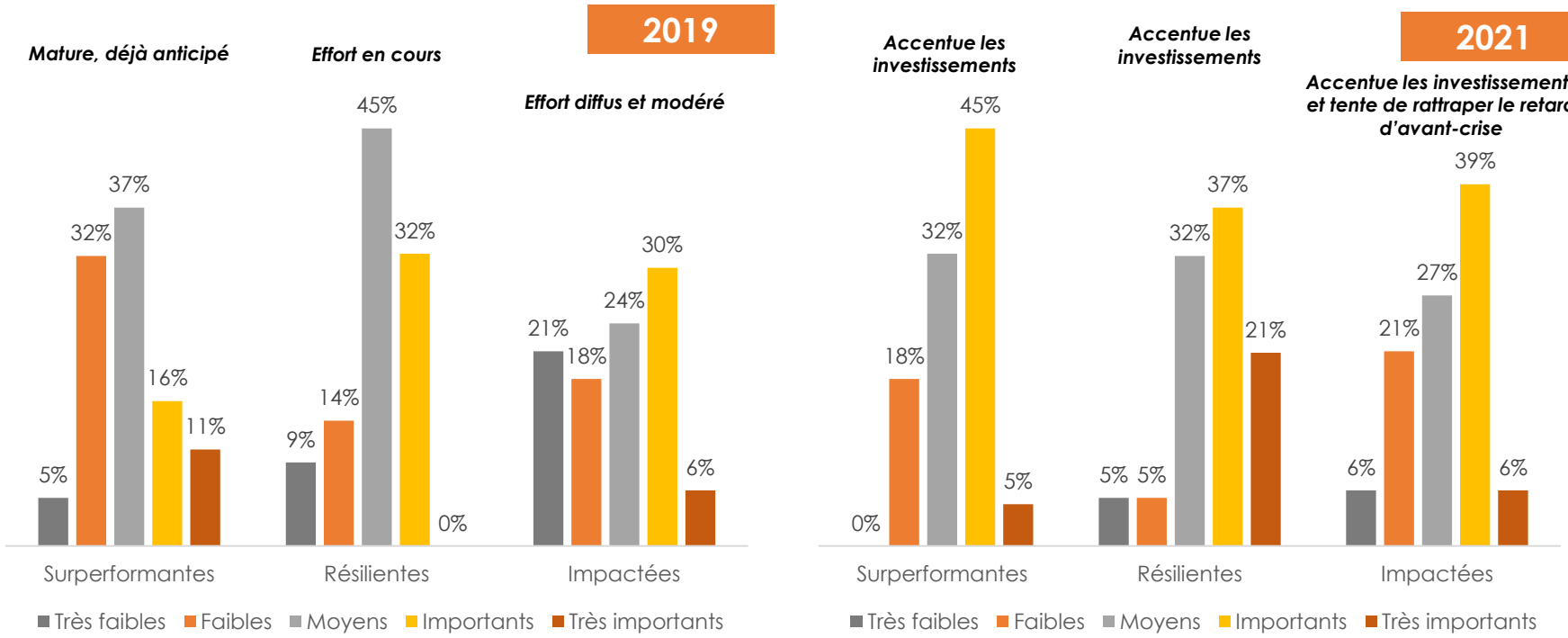

## Commentaires

- Des **investissements guidés majoritairement par des critères stratégiques** plus que par la seule performance financière, traduisant de nouveau la **prédominance d'une vision de long terme** à l'échelle de la catégorie
- Globalement, parmi les ETI sondées, **2/3 ont mis en place des outils spécifiques** pour piloter leurs investissements
- Mais le type d'outils diffère en fonction des performances. En effet, **la part des outils innovants,** tels que Power BI et Tableau, **est plus importante au sein des ETI surperformantes** qu'au sein des ETI résilientes et impactées par la crise, qui pilotent leurs investissements en utilisant surtout des outils plus traditionnels

# LE DIGITAL ET L'INNOVATION, INDISPENSABLES LEVIERS D'ADAPTATION ET DE PERFORMANCE

# UNE MATURITÉ DIGITALE PERMETTANT DE RÉSISTER ET PERFORMER EN PÉRIODE DE CRISE

## Evolution du niveau d'investissement dans le digital entre 2019 et 2021







- Les ETI surperformantes étaient avant la crise à un niveau moyen d'investissement dans le digital traduisant un effort déjà partiellement réalisé (ou, plus rarement une activité ne nécessitant pas de recours au digital)
- Les ETI résilientes étaient en train de réaliser leurs efforts d'investissement.
- Les ETI impactées n'étaient pas encore centrées sur cet enjeu

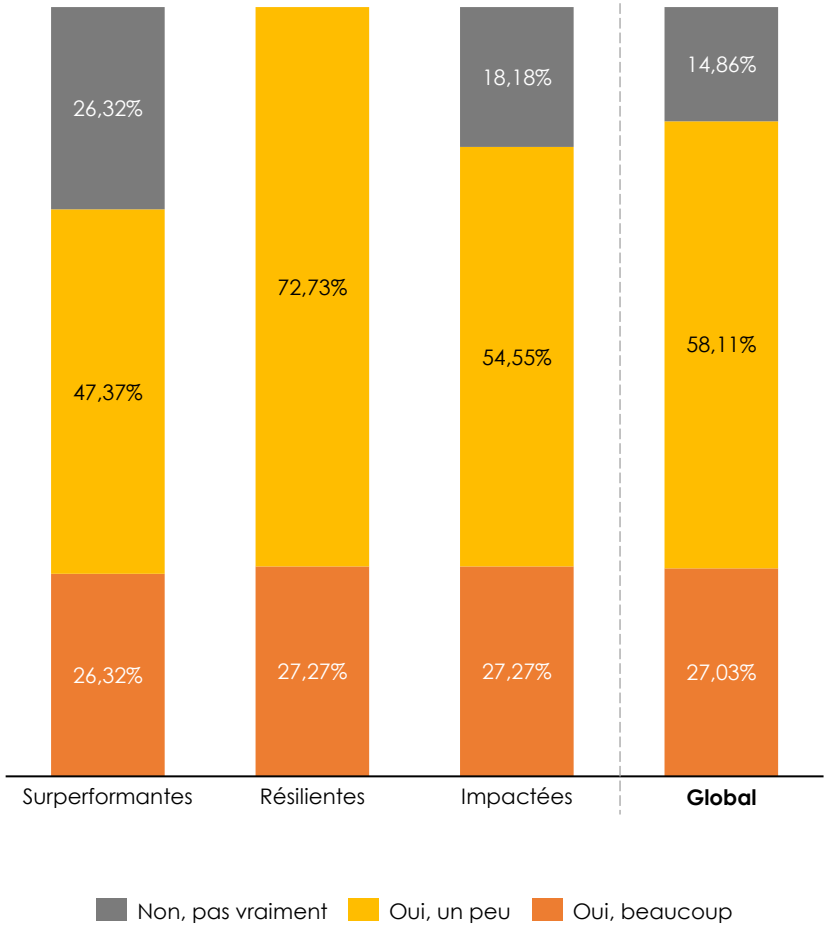
- Toutes les entreprises ont accentué leurs efforts d'investissement dans le digital, dans la mesure du possible.
- L'intensité de l'effort est aussi corrélée au niveau de retard de l'entreprise en période pré-crise

## Commentaires

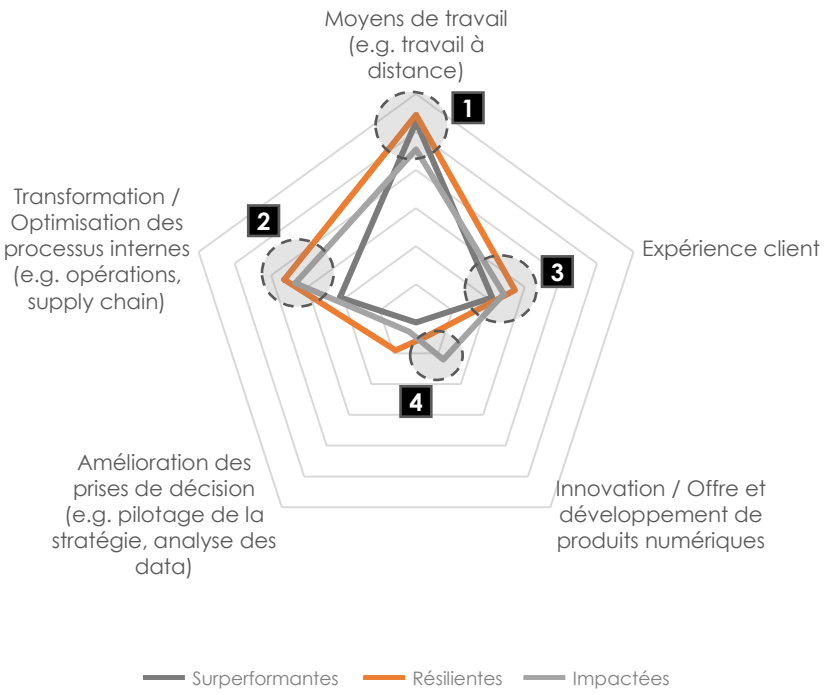
- **Le digital a bien été un levier d'agilité** qui a permis aux entreprises de s'adapter durant la crise
- **La maturité dans ce domaine a été critique** dans la capacité à performer durant cette période difficile. En effet, les entreprises les plus matures ont mieux performées pendant la crise dans la mesure ou il s'agit d'un levier majeur permettant de s'adapter au contexte, vis-à-vis de sa **clientèle** mais aussi en **interne** *(cf slide suivante)*

# UNE ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE CORRÉLÉE À LA MATURITÉ

## Accélération de la transformation digitale des ETI




## Pour quels usages ?

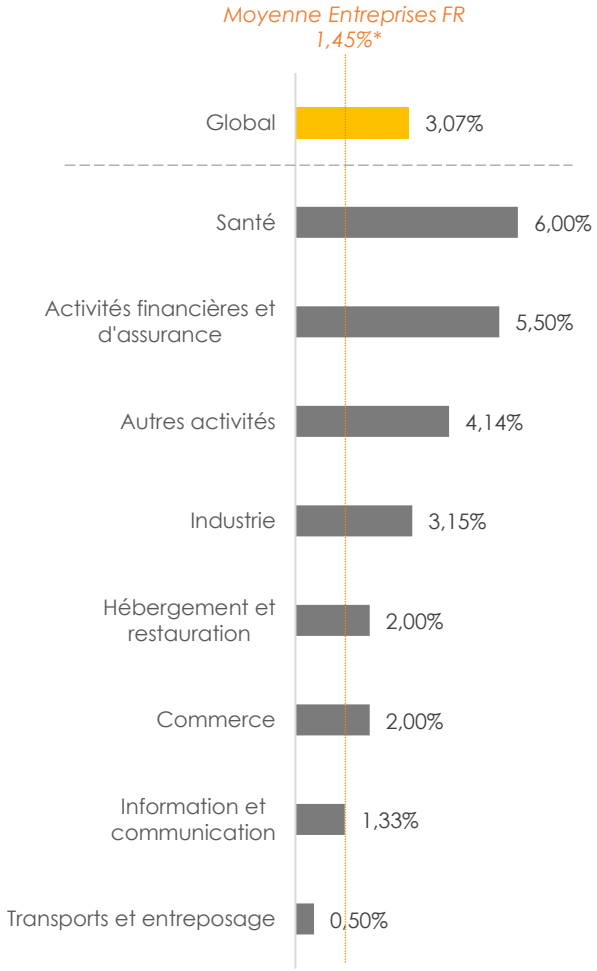



## Commentaires

- Si la crise a conduit **toutes les entreprises à accélérer leur transformation digitale,** les usages varient entre les différentes catégories d'ETI
- La **maturité digitale influe sur les choix d'investissement.** Les ETI surperformantes ont pu concentrer leurs efforts sur les moyens de travail (**1**), dans la mesure où les enjeux de **digitalisation des processus** (**2**) et **d'expérience client** (**3**) étaient **déjà traités** (en tout ou partie)
- Au contraire, les ETI impactées et résilientes ont dû **se mettre à niveau sur les enjeux de processus** (**2**) et **d'expérience client** (**3**)
- Les ETI impactées ont également utilisé le digital pour faire évoluer leur offre (**4**) au regard des nouvelles attentes du marché

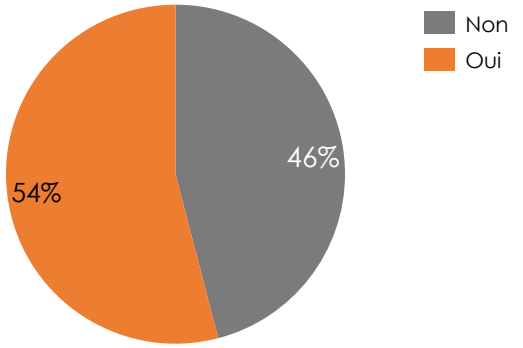
# UNE DYNAMIQUE DE R&D FORTE ET INTERNALISÉE, TRADUISANT ELLE AUSSI UNE VISION DE LONG TERME DE LA PART DES ETI

## Budget R&D par secteurs (% du CA)

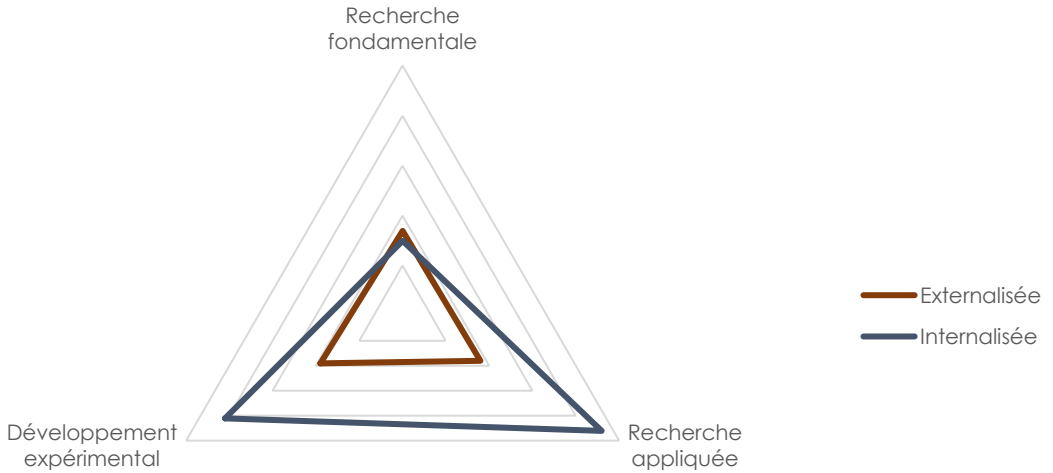



*Sources : MESRI - SIES et Insee 2019

## Envisagez-vous d'augmenter ces dépenses dans les 2 prochaines années ?




## Pour quel usage ?



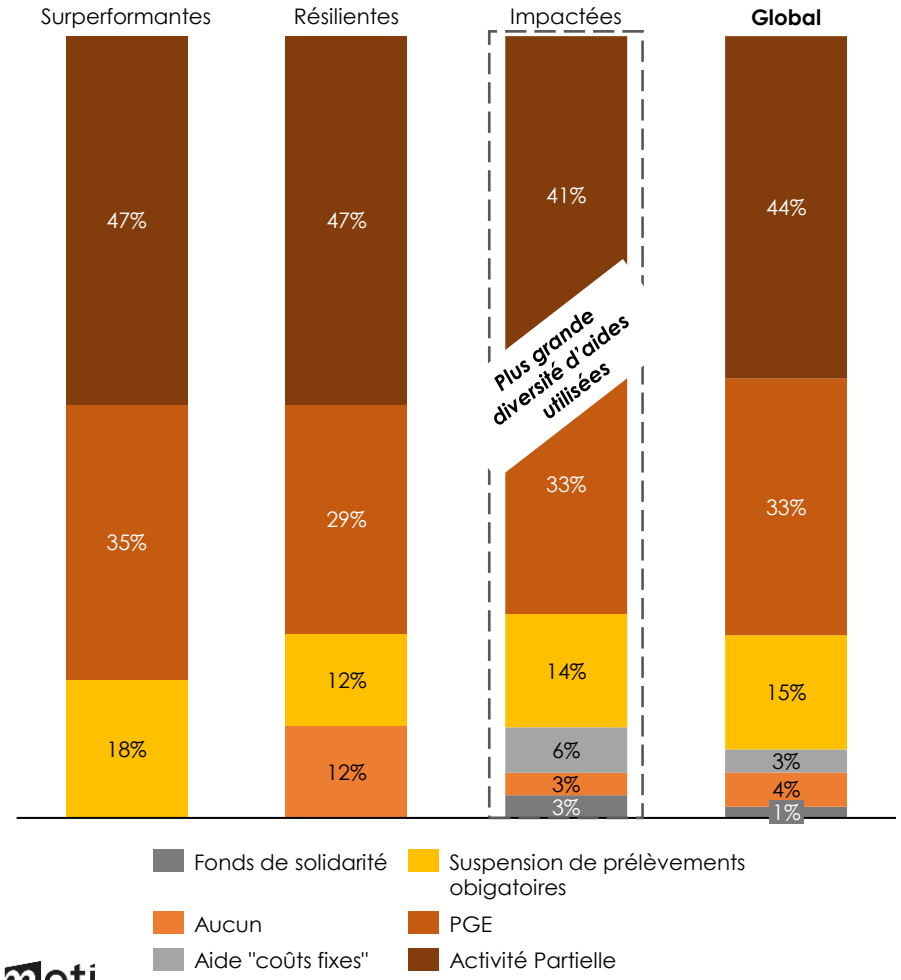

## Commentaires

- Globalement, la part du budget en **R&D des ETI** (3,07%) est bien **supérieure** à **la moyenne des entreprises françaises**, qui consacrent environ 1,45% de leur CA à la R&D
- La **majorité des ETI envisage d'accroître cet effort** dans les deux prochaines années. De plus, l'usage sera **en grande partie internalisé** et donc **pérenne** dans le temps, preuve là encore d'une **vision de long terme** dans laquelle **l'innovation est un levier majeur de développement**

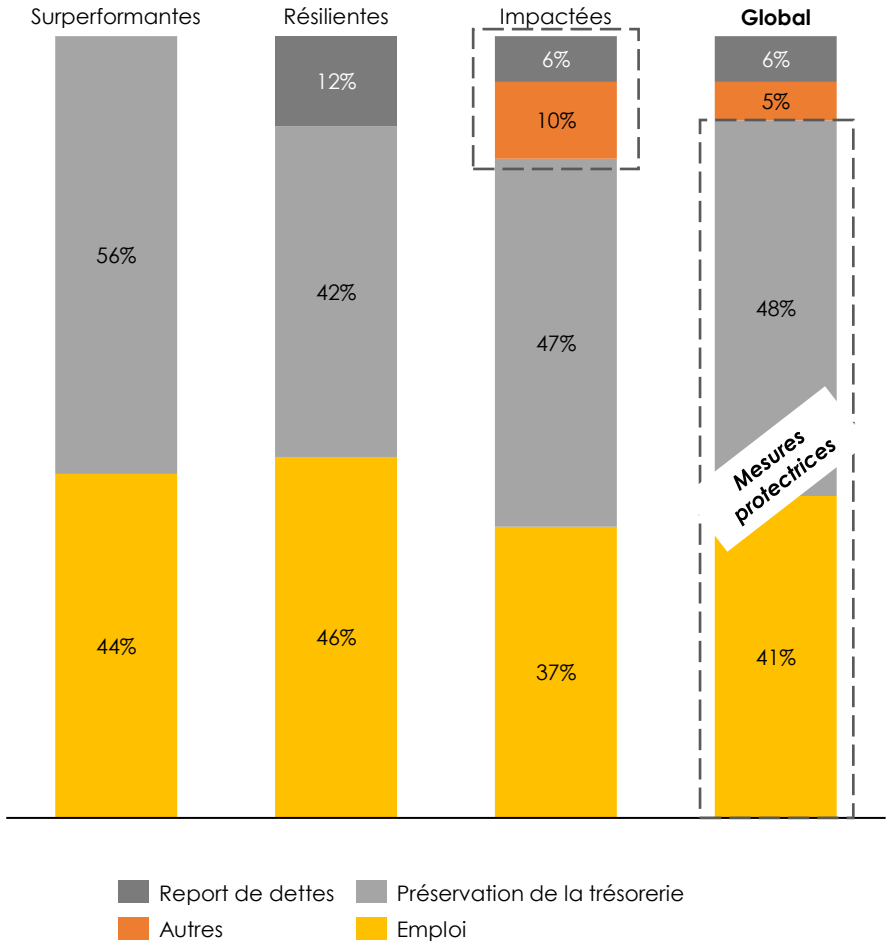
# DES ETI ENGAGÉES, AYANT EU RECOURS DE FACON PROPORTIONNÉE AU SOUTIEN DE L'ÉTAT DURANT LA CRISE

# UN RECOURS AUX AIDES D'URGENCE MESURÉ ET COHÉRENT, VISANT À SAUVEGARDER L'EMPLOI ET LA TRÉSORERIE

## Dispositifs d'urgence sollicités durant la crise




## Pour quels usages ?



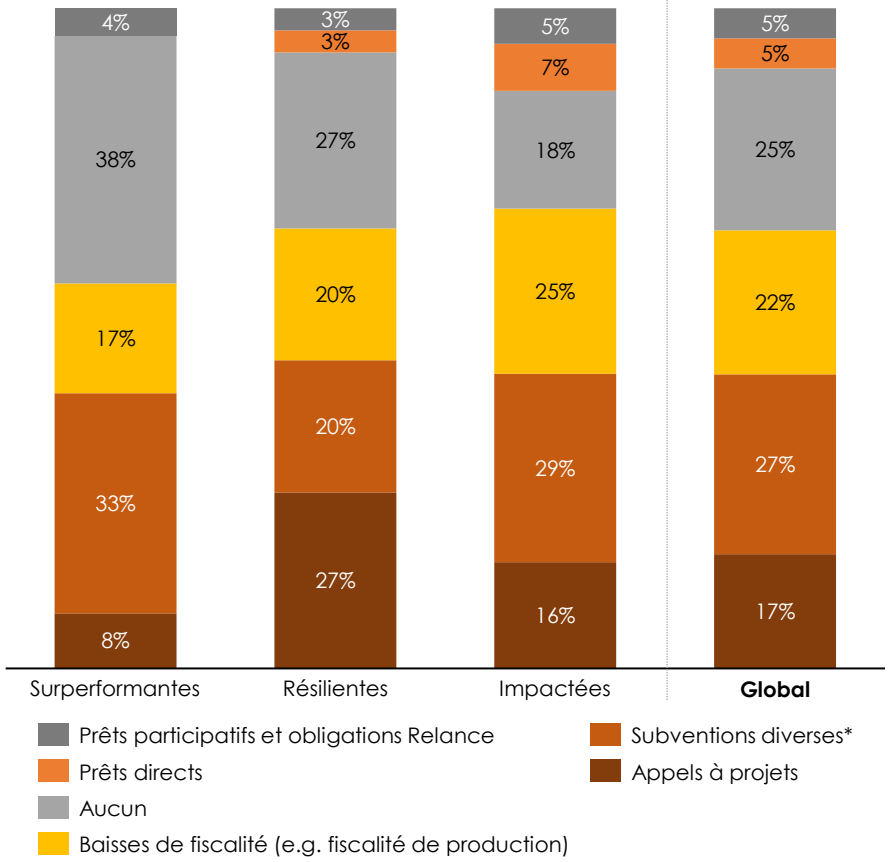

## Commentaires

- Sans grande surprise, les **aides les plus sollicitées** durant la crise sont les **Prêts Garantis par l'Etat** (PGE) et **l'activité partielle**
- Les aides ont été majoritairement utilisées afin de **préserver l'emploi et la trésorerie** et ainsi d'assurer la continuité de l'activité et préparer le rebond
- Les **ETI impactées** ont dû faire **appel au fonds de solidarité et aux aides « coût fixes »** mises en place par l'Etat (avec des conditions d'éligibilité). Elles ont également utilisé plus que les autres les **outils de report de dettes et de créances fiscales**
- Les **ETI surperformantes** ont été plus réactives pour solliciter les dispositifs d'urgence lors de la crise, alors que **ETI résilientes** n'ont pour certaines eu recours à aucune aide (12%), ce qui traduit un **impact modéré sur leurs activités** et leurs **décisions**

Ne pas diffuser sans autorisation écrite

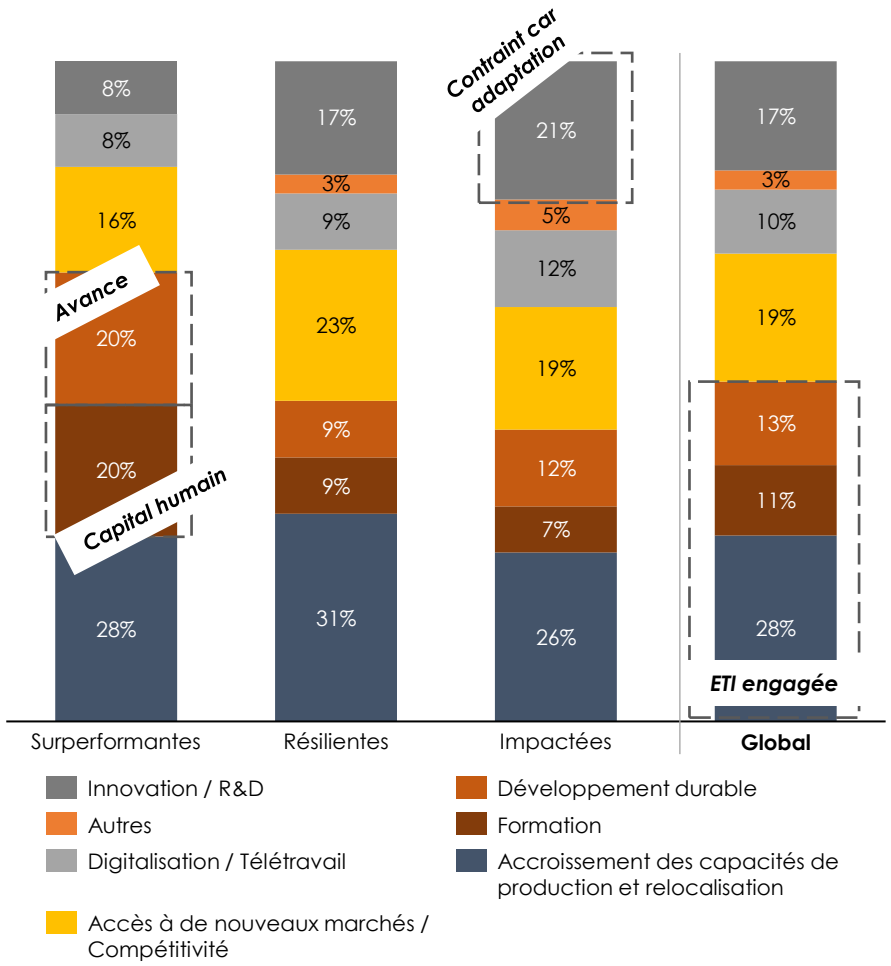
# UN RECOURS AUX DISPOSITIFS DE RELANCE POUR ADAPTER L'ENTREPRISE ET RÉPONDRE AUX AMBITIONS DE CROISSANCE

## Dispositifs de relance sollicités / utilisés




* Aides à l'apprentissage et à l'emploi des jeunes, guichet décarbonation, guichet industrie du futur, etc.

## Pour quels usages ?

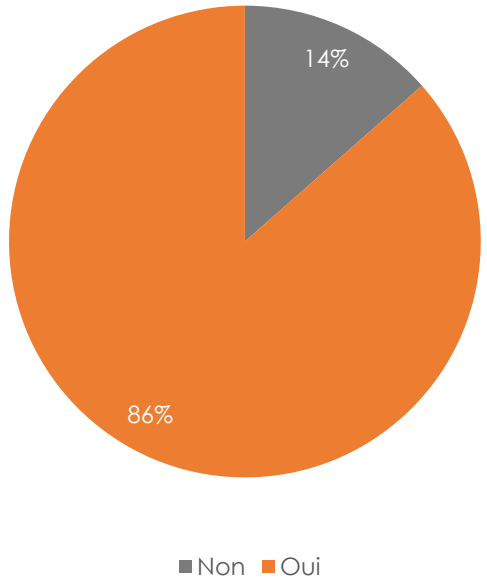



## Commentaires

- Le recours aux dispositifs de relance est **corrélé à la performance**, les ETI les plus performantes y ayant eu beaucoup moins recours
- Les **ETI impactées** ont notamment mis à profit les dispositifs de relance pour se digitaliser et innover, ce qui traduit la nécessité **d'adapter l'entreprise** et de faire évoluer son offre pour répondre aux nouveaux besoins et enjeux
- Les ETI **performantes** ont mobilisé les dispositifs de relance pour accélérer en matière **de développement durable et de formation, ce afin de préparer l'avenir**
- De manière générale, l'utilisation de ces dispositifs répond surtout à des **logiques d'accroissement de capacités de production, de relocalisation, de développement du capital humain et de développement durable**, matérialisant ainsi l'engagement des ETI dans le **développement économique et social du pays**.

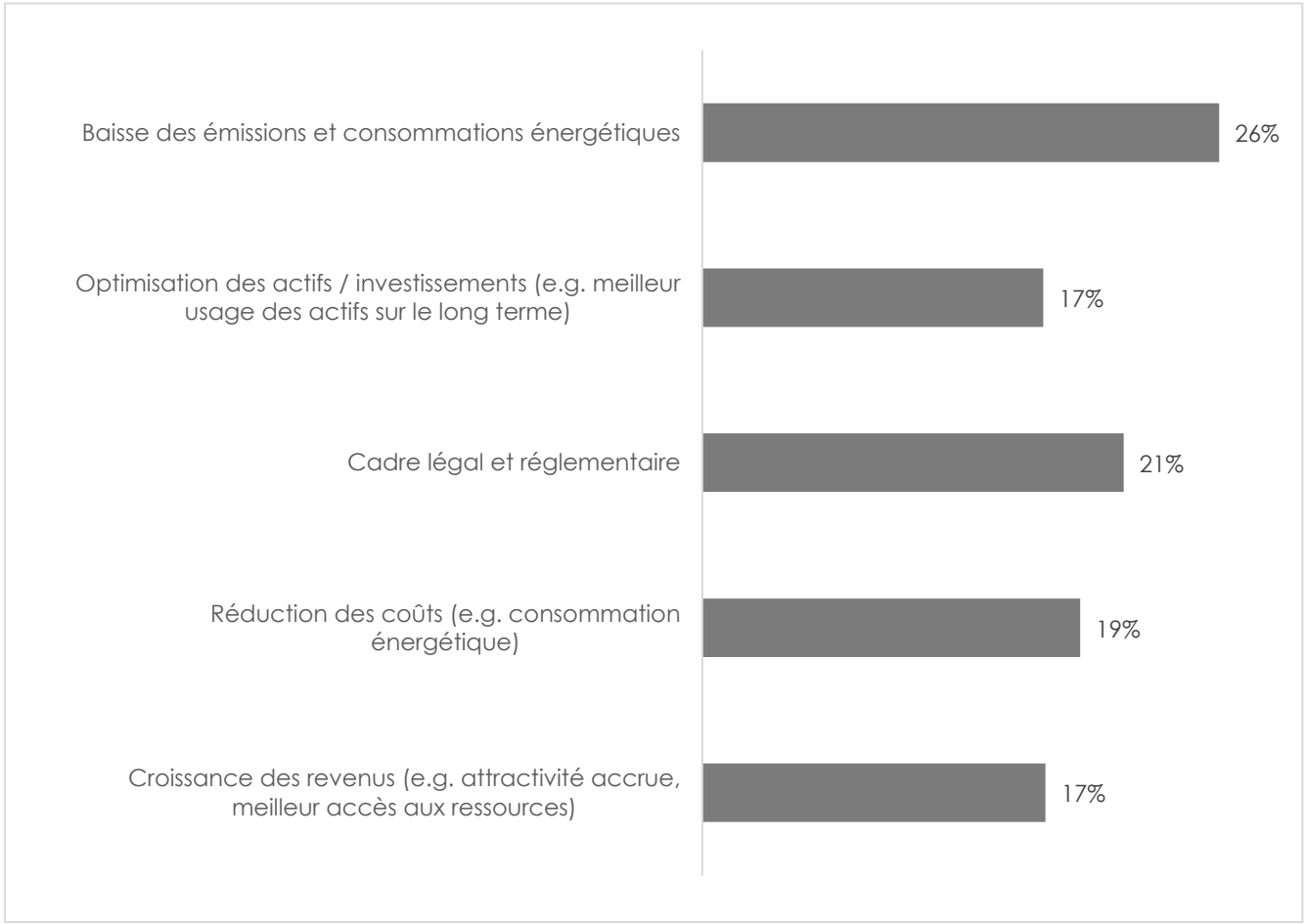
# DES ENTREPRISES ENGAGÉES, GUIDÉES PAR DES CONVICTIONS ET UNE VISION STRATÉGIQUE

## Avez-vous initié une trajectoire de verdissement de vos activités ?




- Une **trajectoire de verdissement initiée par la plupart des ETI**, principalement pour des **enjeux d'impact environnemental** mais aussi en raison de la **structuration croissante du cadre légal** en la matière

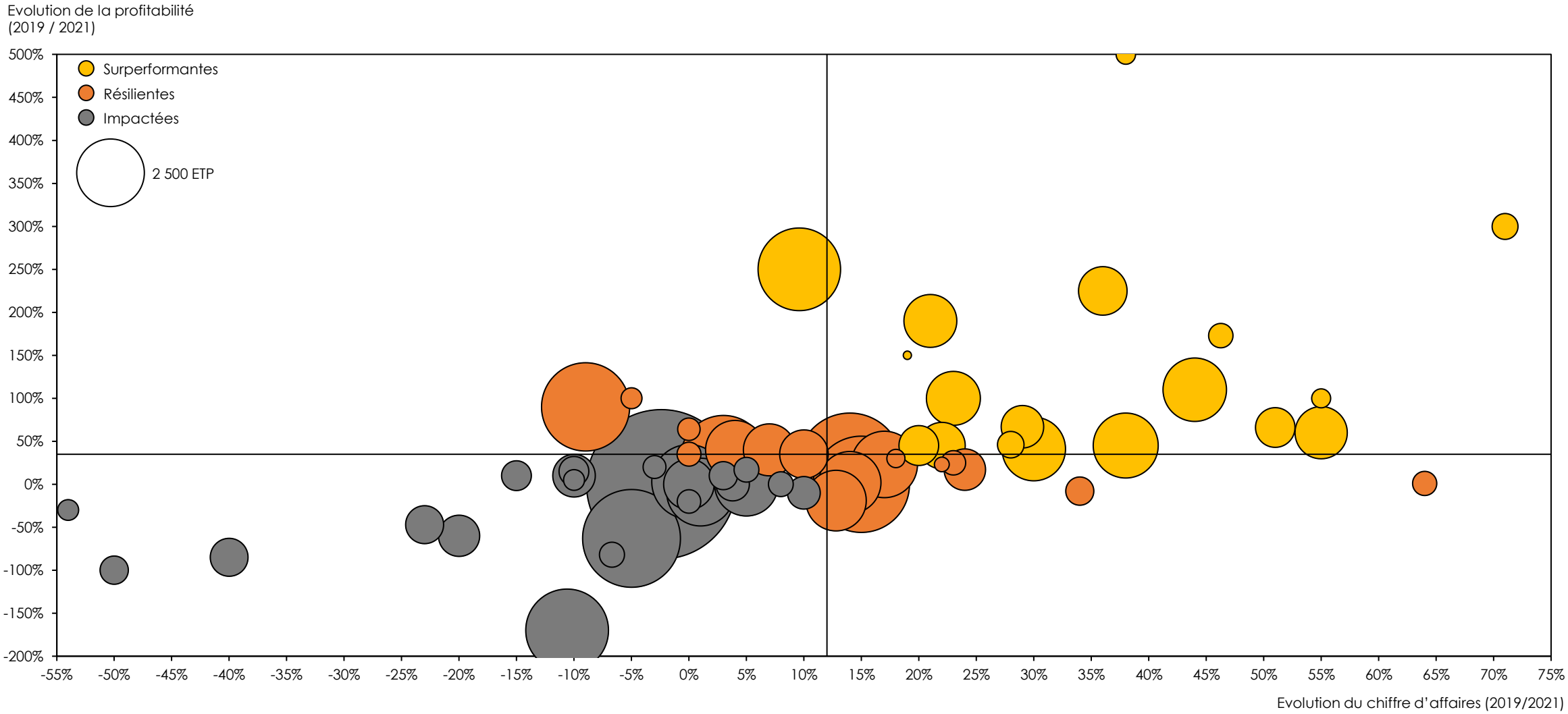
## Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?



# ANNEXES

# ANNEXE 1

## Evolution de la profitabilité par rapport au CA de 2019 à 2021 exprimée suivant la taille (nombre d'ETP)



# ANNEXE 2

## Des performances hétérogènes au sein d'un même secteur



# ANNEXE 3
## Questionnaire détaillé (1/2)

***Fiche d'identité de l'ETI***

- Dans quel secteur économique votre entreprise évolue-t-elle ?
- Pour les entreprises de l'industrie, dans quel secteur exercez-vous ?
- Quel était votre chiffre d'affaires en 2019 ? En 2020 ? En 2021 ?
- Précisez l'évolution de votre chiffre d'affaires en 2021 par rapport à :
- Précisez l'évolution de votre chiffre d'affaires en 2021 par rapport à 2019 :
- Précisez l'évolution de votre profitabilité en 2021 par rapport à 2020 :
- Précisez l'évolution de votre profitabilité en 2021 par rapport à 2019 :
- Combien de salariés compte votre entreprise aujourd'hui ?
- Votre entreprise a-t-elle des sites uniquement en France ? (sites de production)
- Si non, dans quelle(s) zone(s) géographique(s) votre entreprise est-elle présente ?
- Quel est le type d'actionnariat principal de votre entreprise?
- Votre entreprise opère-t-elle en B2B, B2C ou B2B2C ?
- Etes-vous actuellement concerné(e) par une ou plusieurs des difficultés conjoncturelles suivantes ?
- Estimez-vous que ces difficultés se résorberont :
- Le cas échéant, comment qualifiez-vous l'impact de ces difficultés sur votre entreprise ?
- Si vous avez subi une baisse de votre chiffre d'affaires en 2021 à cause de ces difficultés, à combien l'estimez-vous ?
- Si vous avez subi une baisse de votre profitabilité en 2021 à cause de ces difficultés, à combien l'estimez-vous ?
- Ces difficultés modifient-elles vos projets d'investissement pour 2022 ?

***Analyse de vos dépenses d'investissement***

- Quelles étaient vos dépenses d'investissement en 2019 ? En 2020 ? En 2021?
- Dans les domaines suivants, comment se situaient vos investissements en 2019 ?
- Dans les domaines suivants, comment se situaient vos investissements en 2021 ?
- Pour quelles raisons principales avez-vous fait évoluer certaines dépenses d'investissement à la hausse entre 2019 et 2021 ?
- Pour quelles raisons principales avez-vous fait évoluer certaines dépenses d'investissement à la baisse entre 2019 et 2021 ?
- En 2020 et/ou 2021, avez-vous initié un ou plusieurs projet(s) majeur(s) d'investissement (volume et durée de mise en œuvre) ?
- Si oui, quel montant représente(nt)-il(s)?
- Si oui, combien d'emplois pourront être créés ?
- En 2019, comment se répartissaient les dépenses d'investissement relatives à l'outil de production entre son renouvellement et sa croissance ? Et en 2021 ?
- Disposez-vous d'un budget dédié à la cybersécurité ? Si oui, a-t-il été augmenté dans le contexte de la crise sanitaire ?
- Si vous disposez d'un budget dédié, à quel pourcentage du budget IT correspond-il ?
- Avez-vous mis en place des dispositifs pour que les équipes gagnent en agilité face à la crise ?
- La crise a-t-elle accéléré votre transformation digitale (interne et vis-à-vis des clients / fournisseurs) ?
- Si oui, pour quels usages principaux ? (2 réponses maximum)
- Quelle est la part de vos dépenses R&D aujourd'hui ?
- Envisagez-vous de les accroître dans les 2 prochaines années ?
- Si oui, sur quel(s) aspect(s) ?
- Avez-vous engagé une trajectoire de "verdissement" de vos activités ?
- Si oui, pour quelles raisons principales ?

# ANNEXE 4
## Questionnaire détaillé (2/2)

**Modalités de développement**

- Le contexte de la crise sanitaire a-t-il significativement fait évoluer vos décisions d'investissement ?
- Les partenariats font-ils partie de votre stratégie d'investissement ?
- En 2019, avez-vous eu recours à des opérations de croissance externe ?
- Si oui, combien ?
- Si oui, dans quelle(s) zone(s) ?
- Si oui, pour quel(s) objectif(s) ?
- En 2021, avez-vous eu recours à des opérations de croissance externe ?
- Si oui, combien ?
- Si oui, dans quelle(s) zone(s) ?
- Si oui, pour quel(s) objectif(s) ?

**Prise de décision et pilotage**

- Quels critères utilisez-vous en priorité dans votre décision d'investir ? (De 1 - Non prioritaires, à 5 - Très prioritaires)
- Avez-vous mis en place des outils spécifiques afin de piloter vos investissements ?
- Si oui, quel type(s) d'outil(s) ?

**Financement et usages**

- Quels ont été les principaux moyens de financement activés durant la crise ?
- A quel(s) dispositif(s) d'urgence avez-vous eu recours depuis le début de la crise sanitaire ?
- Pour quel(s) usage(s) ?
- A quel(s) dispositif(s) de relance avez-vous eu recours au cours des derniers mois ?
- Pour quel(s) usage(s) ?

**Fiscalité**

- La baisse de la fiscalité de production initiée par le plan de relance en France a-t-elle eu un impact sur vos décisions d'investissement pour 2021 ? Et pour 2022 ?
- Si oui, combien de projets d'investissement ont été initiés grâce à la baisse de la fiscalité de production en 2021 ? (en nombre de projets)
- Et en 2022, combien de projets d'investissement devraient être initiés ?
- En 2021, quel montant représentent ces projets ? Et en 2022 ? (estimation)
- Dans quelle(s) région(s) avez-vous investi en 2021 ?
- Dans quelle(s) région(s) prévoyez-vous d'investir en 2022 ?
- En 2021, combien d'emplois ont été créés via ces projets d'investissement ? Et en 2022 ? (estimation)