



REBONDIR ET
#ACCÉLÉRER !

synte@conseil

REBONDIR ET #ACCÉLÉRER !

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à cette étude

- > **Le Conseil d'administration de Syntec Conseil** pour son soutien
- > **Les membres du comité de pilotage qui a dirigé les travaux** : Jean-Marie Hennes de MARS & Co, Jean-Luc Placet et Pierre-Antoine Balu de PWC, Rémi Legrand d'EUROGROUP Consulting, David Mahé de HUMAN & WORK, ainsi que David Ifrah, Mathilde Durieux et Laurie Deringer de Syntec Conseil
- > **IFOP** pour la réalisation de l'enquête et **Isabelle Vermeir** pour l'infographie
- > **L'équipe projet BAIN & Company** : Marine Lesprit, Geoffroy Calmels, Clément Bouvard, Ignacio de Ochoa Ocejo



Syntec Conseil publie le 2^{ème} volet de son étude #Accélérer ! sur la compétitivité de l'économie et des entreprises françaises en 2019-2020



> Syntec Conseil est le syndicat professionnel des sociétés de conseil en France

- > Il compte **250 entreprises de conseil** dans un secteur qui emploie 120 000 collaborateurs pour 20 Mds€ de chiffre d'affaires annuel.
- > Nous sommes des **observateurs privilégiés de l'évolution de la compétitivité** des entreprises françaises. Nous les accompagnons en effet dans les grands défis de transformations auxquels elles sont confrontées, et les aidons à gagner en compétitivité et pour l'impact croissant qu'elles ont dans la société.



> Nous nous sommes inscrits au cœur du débat public sur le thème de la compétitivité, que nous savons essentielle à la prospérité future du pays.

- > Depuis 2011, nous publions chaque année un bilan des évolutions et des priorités pour renforcer la compétitivité de l'économie française, sur base d'un sondage auprès de cadres dirigeants français, de l'expertise d'un groupe de travail de dirigeants de cabinets de conseil en France, et de l'analyse des données et des faits. Ce diagnostic est fait sans parti pris idéologique et dans l'intérêt de nos clients, les entreprises françaises.
- > Ces travaux font l'objet d'un partage et dialogue régulier avec toutes les parties prenantes - le gouvernement, les forces politiques, les chefs d'entreprises et les syndicats de salariés



> En 2020, étant donné le **contexte particulier de la crise de la Covid-19** notre étude a été réalisée en deux temps et offre une **double vision** avec une enquête réalisée au mois d'Avril et une enquête réalisée au mois de Septembre.

- En Avril nous avons tiré un bilan de l'évolution de la compétitivité en 2019, pris le pouls des entreprises en pleine crise de la Covid-19, et exprimé notre vision des priorités de gestion de crise pour les entreprises et pour l'État.
- Dans ce 2^{ème} volet, nous souhaitons **mesurer l'état de santé des entreprises 6 mois après le début de la crise, comprendre l'évaluation des mesures de soutien et de relance** prises par le gouvernement, **comprendre les freins structurels à la compétitivité qui subsistent**, et les **mesures attendues pour les lever**. Nous avons à nouveau exprimé modestement nos recommandations au service de la compétitivité.

Le premier volet de l'étude avait mis en lumière :

- > Un **bilan très encourageant de l'évolution** de la compétitivité en France en 2019 avant la crise de la Covid-19 marqué par une amélioration perçue par les entreprises et confirmée par nos analyses macro-économiques :
 - > **Une perception d'amélioration de la compétitivité** pour 45% des répondants soit +21 points de plus qu'un an auparavant.
 - > **Une évaluation positive des réformes contribuant à l'amélioration de la compétitivité** notamment la baisse du taux d'impôts sur les sociétés, l'exonération des cotisations sur les heures supplémentaires et la transformation du CICE.
 - > **La persistance de freins à la compétitivité**, notamment la fiscalité sur les entreprises, le coût de la main d'œuvre et les contraintes réglementaires.
- > Un **impact brutal sur l'activité et l'emploi de la crise de la Covid-19** ressenti par les dirigeants en plein confinement, et l'**apparition de nouveaux enjeux pour les entreprises** dans un besoin d'adaptation de leurs schémas traditionnels.
 - > Une **baisse attendue du chiffre d'affaires au premier semestre** par rapport aux prévisions/ objectifs de plus de 10% pour 69% des répondants.
 - > Un **impact majeur sur l'emploi** avec 63% des répondants évoquant une réduction temporaire ou durable de la masse salariale.
 - > **L'approbation massive par les dirigeants des mesures immédiates de soutien du gouvernement prises pendant la crise.**

[Lien vers notre rapport de juin](#)

Nos convictions en introduction de ce second volet

- > **Les mois et années à venir seront cruciaux** pour résister à ce choc toujours en cours, rebondir et construire la compétitivité et la résilience de demain. Tous les acteurs économiques ont pour cela un rôle à jouer :
 - > Une grande majorité des entreprises a réalisé un travail considérable d'adaptation au cours des six derniers mois malgré un manque complet de visibilité et un niveau d'incertitude persistant. Ce travail doit continuer : au delà de la reprise opérationnelle et de la remobilisation de leurs équipes à court terme, **les entreprises doivent adapter leur modèle, leur stratégie et parfois leur raison d'être** pour s'adapter aux évolutions issues de la crise, adresser plus fortement les enjeux sociaux et environnementaux et renforcer leur résilience tant sur le plan financier que sur celui de leur système d'approvisionnement et de production.
 - > **L'État devra continuer à jouer un rôle clé dans cette relance**, aux côtés des partenaires sociaux, des collectivités territoriales et de l'Union Européenne. Au-delà des mesures déjà mises en place, le soutien à l'économie doit passer à moyen terme par une protection renforcée contre les nouveaux risques environnementaux, sanitaires ou cyber, et un soutien actif aux secteurs stratégiques. En parallèle, il sera plus que jamais indispensable pour l'État de continuer à éliminer les freins structurels à la compétitivité, en particulier concernant le coût du travail, la fiscalité et la réglementation. Ces défis devront être relevés dans le contexte de comptes publics et d'un endettement déjà fortement dégradés, ce qui rendra indispensable une vraie revue de l'efficacité de nos dépenses, que nous appelions déjà de nos vœux dans les précédents rapports.
 - > **Notre conviction est simple et forte: tous ces défis pourront être relevés à condition que la compétitivité reste un objectif central.** Plus que jamais la prospérité future du pays et son équilibre social dépendront d'un tissu d'entreprises plus compétitives et de pouvoirs publics plus efficaces. Nous sommes pour notre part déterminés à y contribuer sans relâche.

Au nom de Syntec Conseil

Matthieu Courtecuisse

Président de Syntec Conseil,
CEO de Sia Partners

Olivier Marchal

Administrateur de Syntec Conseil,
Président de Bain & Company France

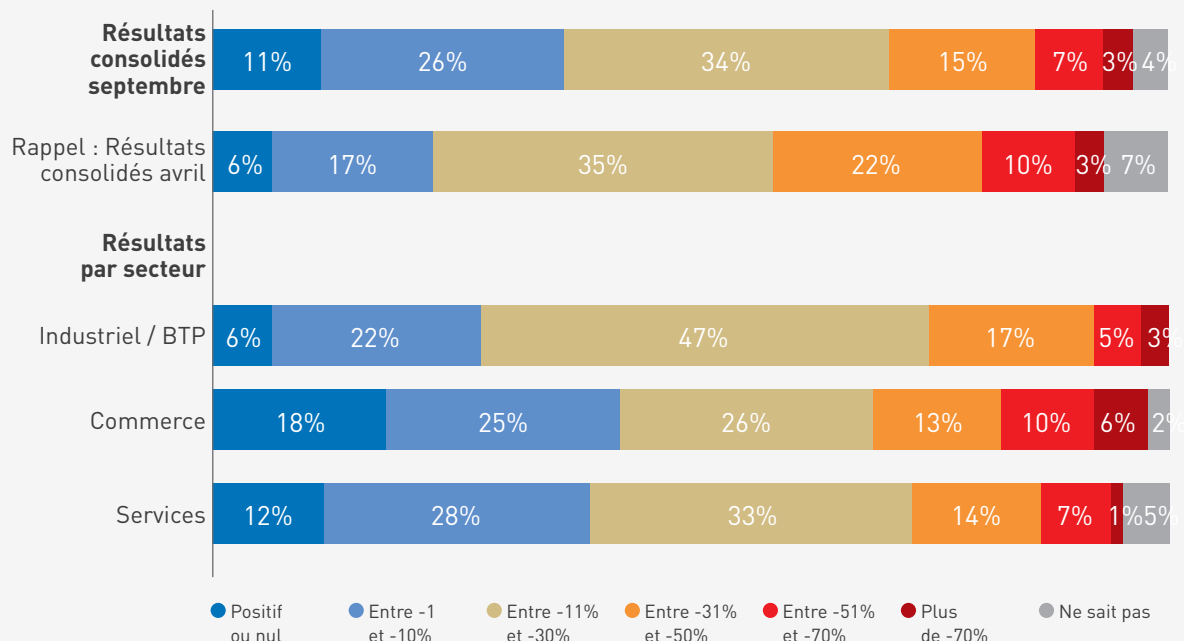
La Covid-19 a un impact brutal sur l'activité. La dynamique de reprise est positive dans l'ensemble mais avec de forts contrastes



■ Impact attendu sur le chiffre d'affaires de l'année 2020

> Selon vous, quel sera l'impact de la crise de la Covid-19 sur le chiffre d'affaires de votre entreprise sur l'année 2020 par rapport aux prévisions/ objectifs datant d'avant le déclenchement de l'épidémie ?

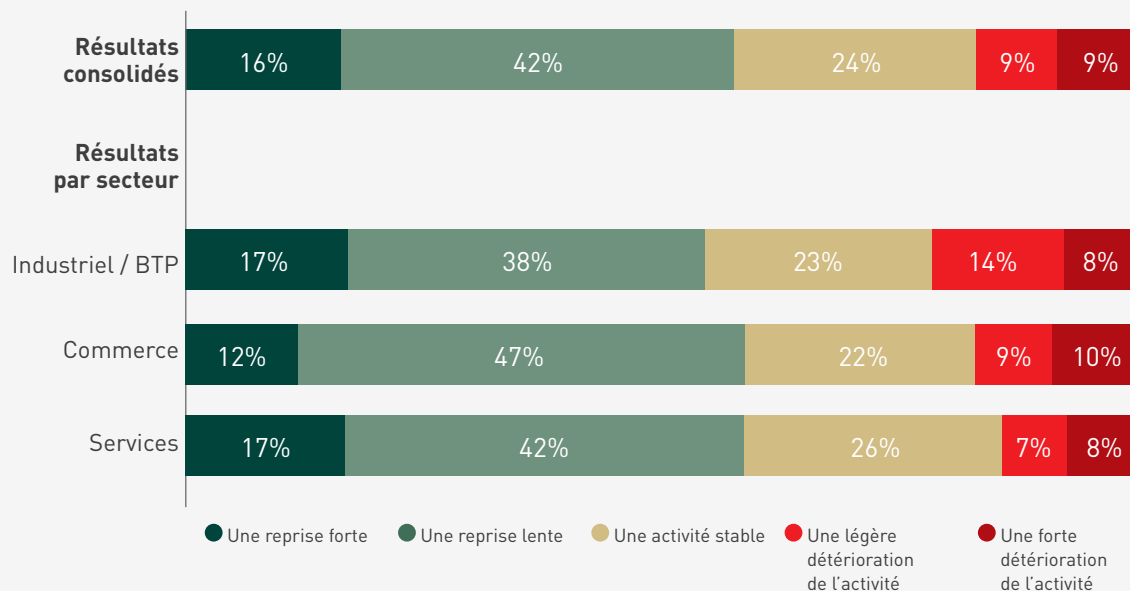
(avril et septembre 2020, % de répondants)



■ Dynamique de reprise de l'activité

> Selon vous, quelle est la dynamique actuelle de reprise de l'activité dans votre entreprise depuis la rentrée de septembre ?

(septembre 2020, % de répondants)



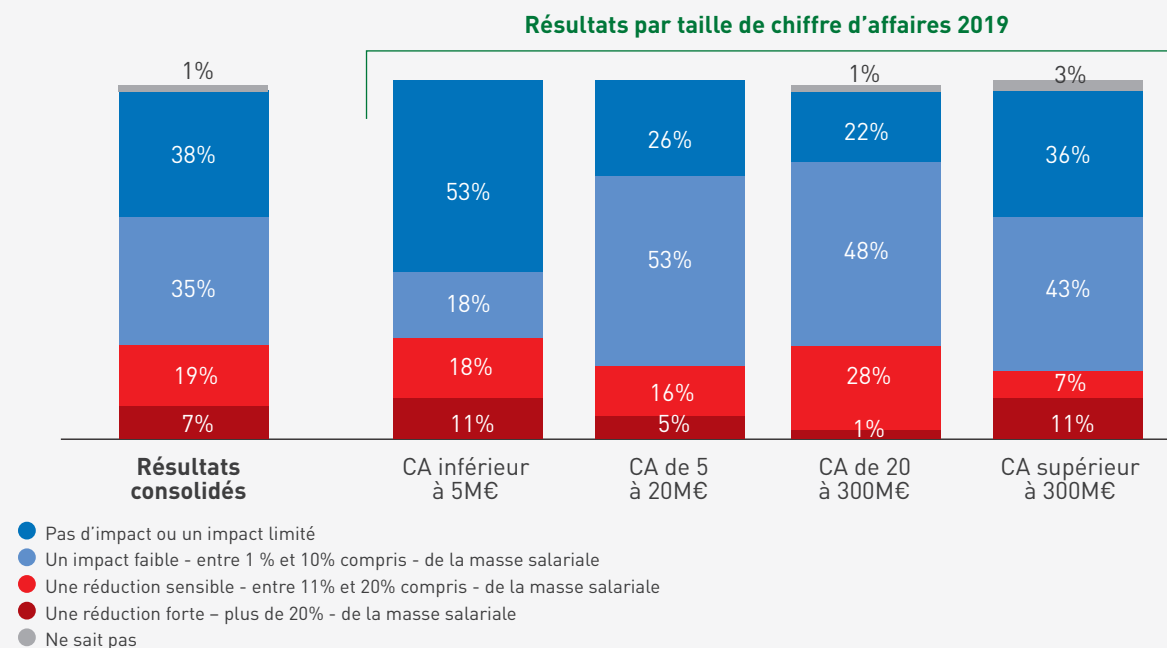
Les dirigeants se félicitent d'un dialogue social constructif. Mais 26% d'entre eux prévoient une baisse sensible de la masse salariale dès 2020



■ Impact sur la masse salariale

> Selon vous, quel sera l'impact de la crise de la Covid-19 sur la masse salariale de votre entreprise d'ici la fin de l'année par rapport à l'avant-crise ?

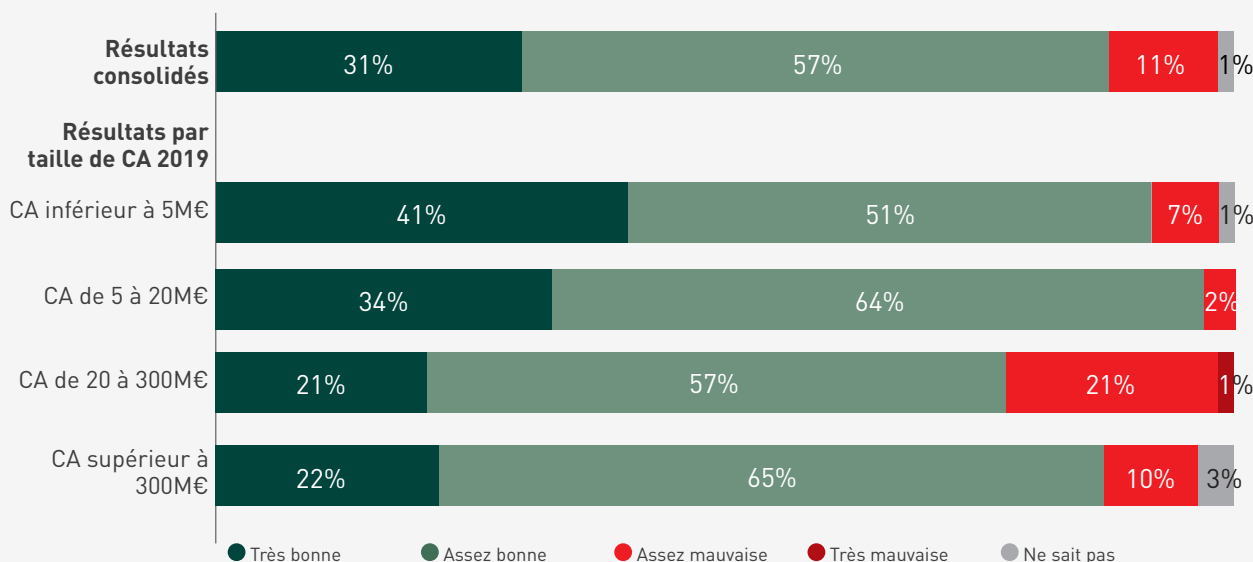
(septembre 2020, % de répondants)



■ Qualité du dialogue social

> Depuis le début de la crise sanitaire, comment jugez-vous la qualité du dialogue social dans votre entreprise ?

(septembre 2020, % de répondants)



Note: N= 301, NCA inférieur à 5M€= 122, NCA entre 5 et 20M€= 41, NCA entre 20 et 300M€= 90, NCA supérieur à 300M€= 38.
 Source: Enquête en ligne administrée par l'FOP pour Syntec Conseil auprès de 301 cadres dirigeants français du 10 au 18 septembre 2020

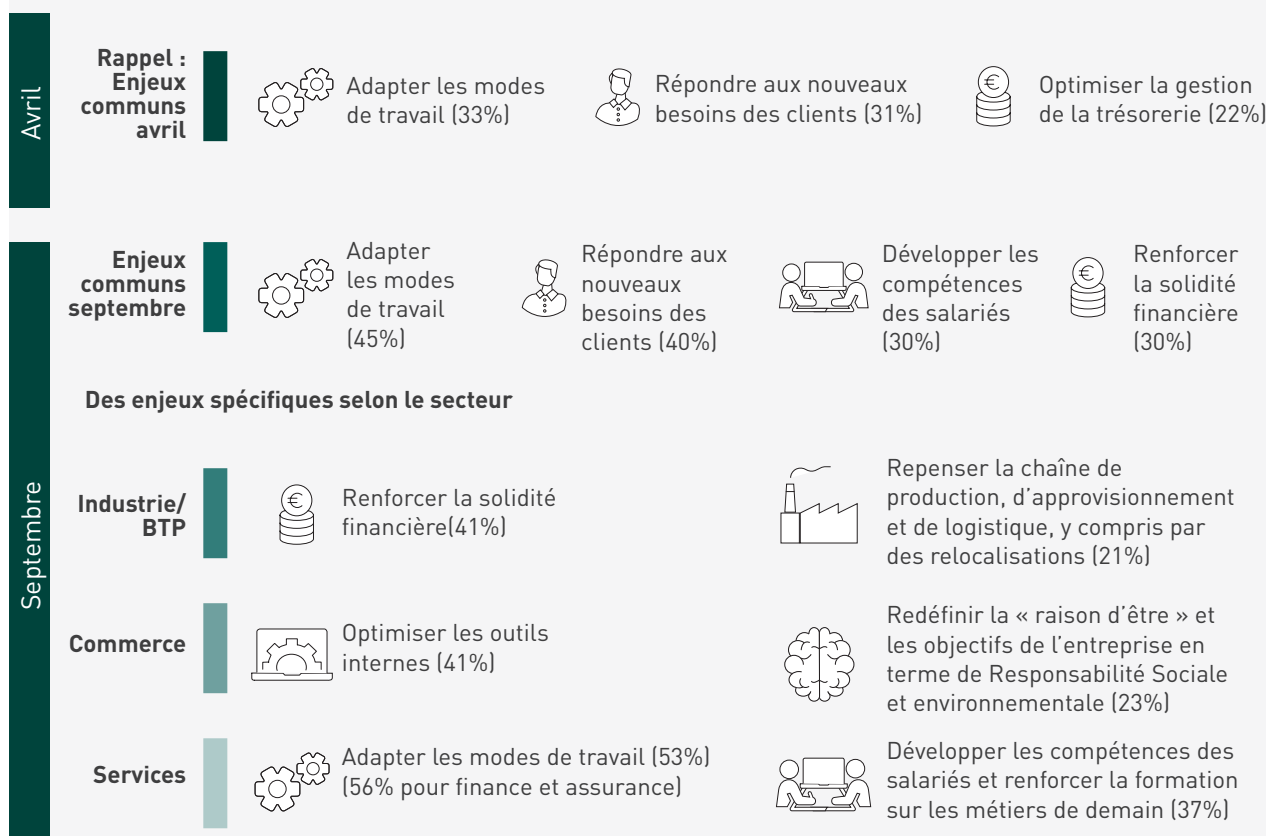
La crise liée à la Covid-19 suscite de nouveaux défis pour les entreprises notamment l'adoption de nouveaux modes de travail



■ Enjeux pour les entreprises

> Parmi les enjeux suivants, quels seront selon vous les plus importants pour maintenir l'activité de votre entreprise ou assurer sa reprise ?

(avril et septembre 2020, % de répondants ayant mentionné cet enjeu) • Trois réponses possibles par répondant



■ La vision du télétravail ou du travail à distance

> Plus spécifiquement, concernant l'organisation du travail, quel regard portez-vous sur le développement du télétravail ou du travail à distance dans votre entreprise ?

(septembre 2020, % de répondants)



- C'est une organisation qui était déjà fortement pratiquée dans votre entreprise avant la crise sanitaire
- C'est une nouvelle organisation qui a vocation à beaucoup se développer à l'avenir
- C'est une nouvelle organisation à développer après la crise sanitaire mais de manière partielle
- Votre entreprise n'a pas la possibilité de mettre en place ce type d'organisation
- C'est une organisation exceptionnelle liée à la crise sanitaire mais qui n'a pas vocation à se poursuivre après la fin de la crise
- Ne sait pas

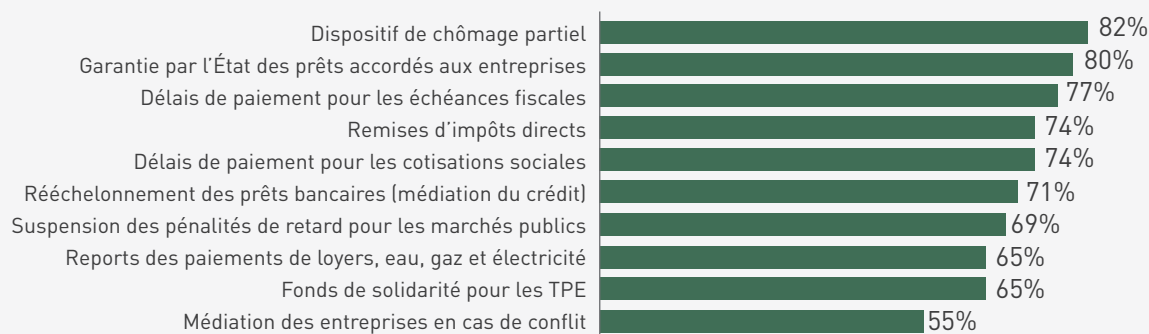
Les entreprises plébiscitent les mesures de soutien du gouvernement, ainsi que le volet compétitivité du plan de relance



■ Évaluation des mesures de soutien suite au confinement

> Diriez-vous que les mesures suivantes mises en place par le gouvernement afin de soutenir les entreprises face à l'épidémie de la Covid-19 sont efficaces pour les entreprises ?

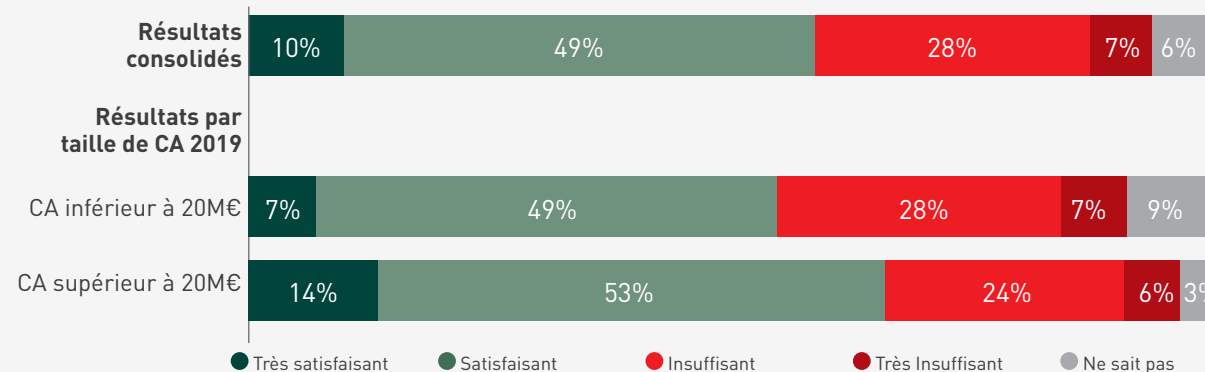
(septembre 2020, % de répondants trouvant la mesure plutôt efficace ou très efficace)



■ Évaluation de la satisfaction autour du Plan de relance du 3 septembre

> Le plan de relance de l'économie présenté le 3 septembre dernier par le gouvernement comporte 3 grands volets (compétitivité, transition écologique et cohésion sociale). Comment le jugez-vous dans son ensemble ?

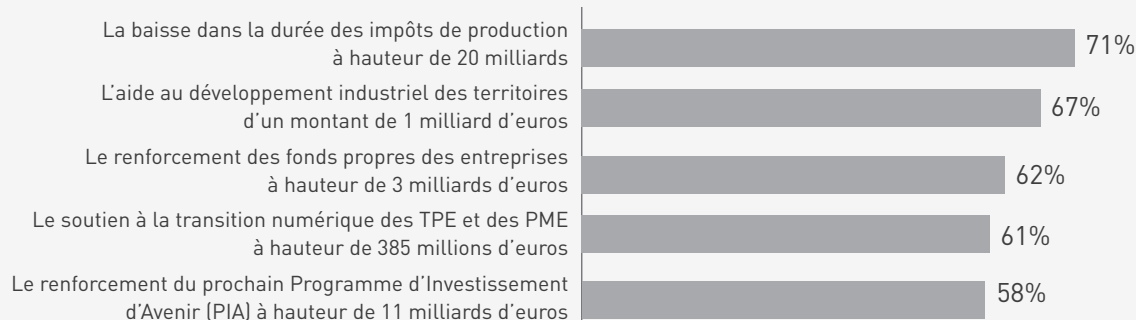
(septembre 2020, % de répondants)



■ Évaluation des mesures du volet compétitivité du plan de relance

> Diriez-vous que les mesures suivantes du plan de relance de l'économie qui portent sur le volet compétitivité seront efficaces ou inefficaces pour les entreprises ?

(septembre 2020, % de répondants trouvant la mesure plutôt efficace ou très efficace)



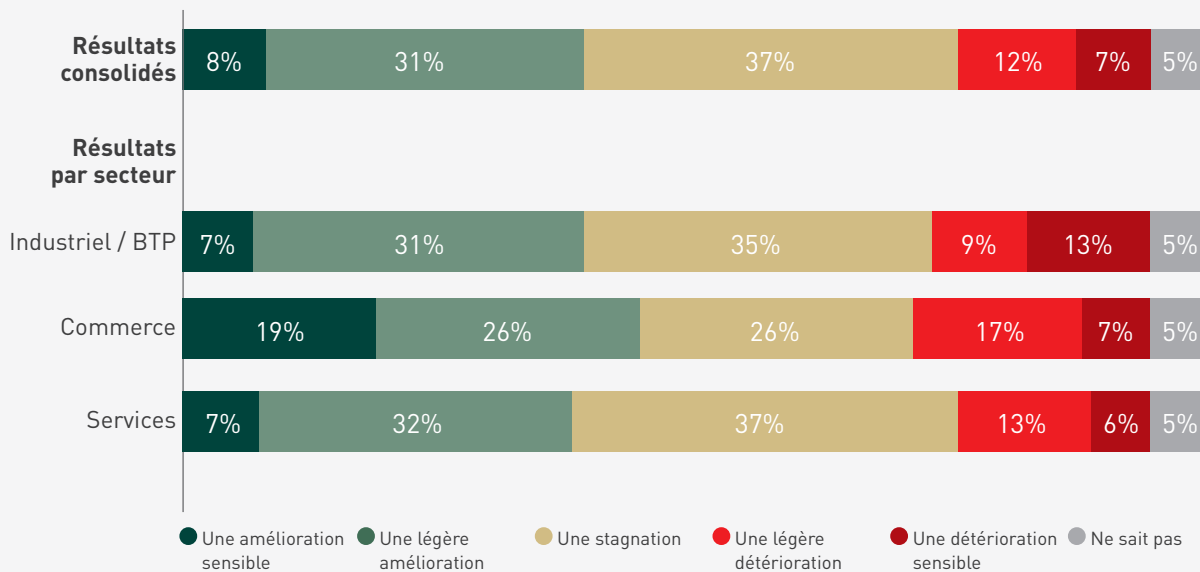
Les entreprises semblent en majorité optimistes sur leur compétitivité future. Les freins structurels restent plus que jamais fiscalité et coût du travail



■ L'évolution future de la compétitivité

> Suite à la crise de la Covid-19 et aux mesures du gouvernement pour y faire face, quel est votre sentiment par rapport à l'évolution future de la compétitivité des entreprises françaises de votre secteur d'activité ?

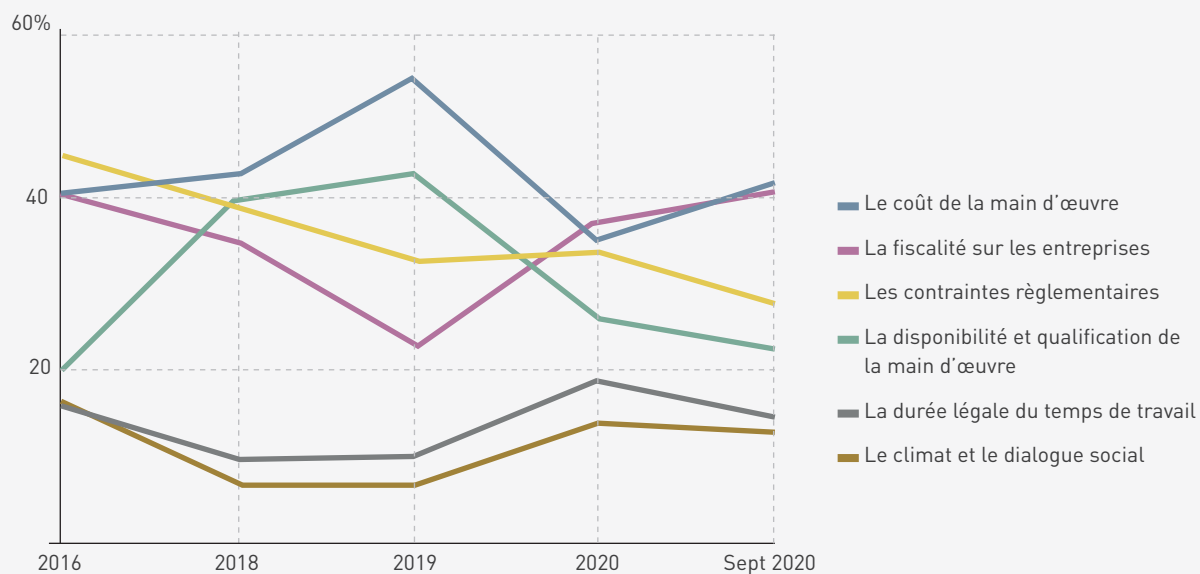
(septembre 2020, % de répondants)



■ Freins à la compétitivité

> Quels sont, selon vous, les principaux freins à la compétitivité pour les entreprises de votre secteur ?

Résultats - (2016 – 2020, % de répondants ayant cité la réponse) • Deux réponses possibles par répondant



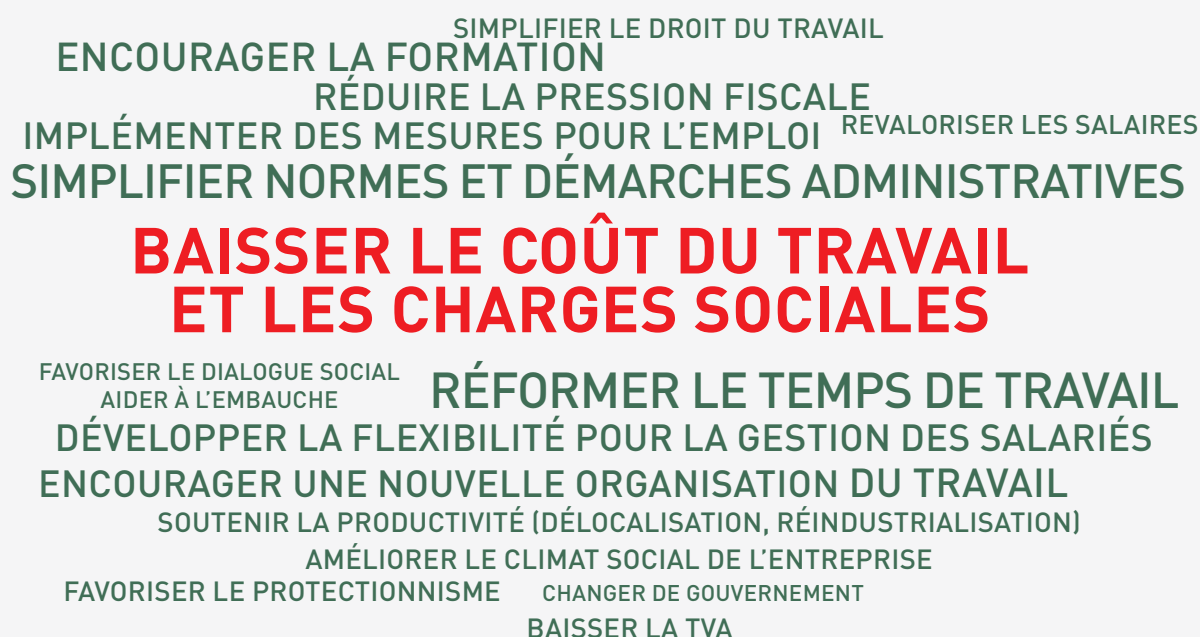
La première attente des décideurs concerne la baisse du coût du travail. La réduction des dépenses publiques est une priorité grandissante



■ Réformes prioritaires pour améliorer la compétitivité

> S'il y avait une réforme prioritaire à engager pour améliorer la compétitivité des entreprises de votre secteur, laquelle souhaiteriez-vous en priorité ?

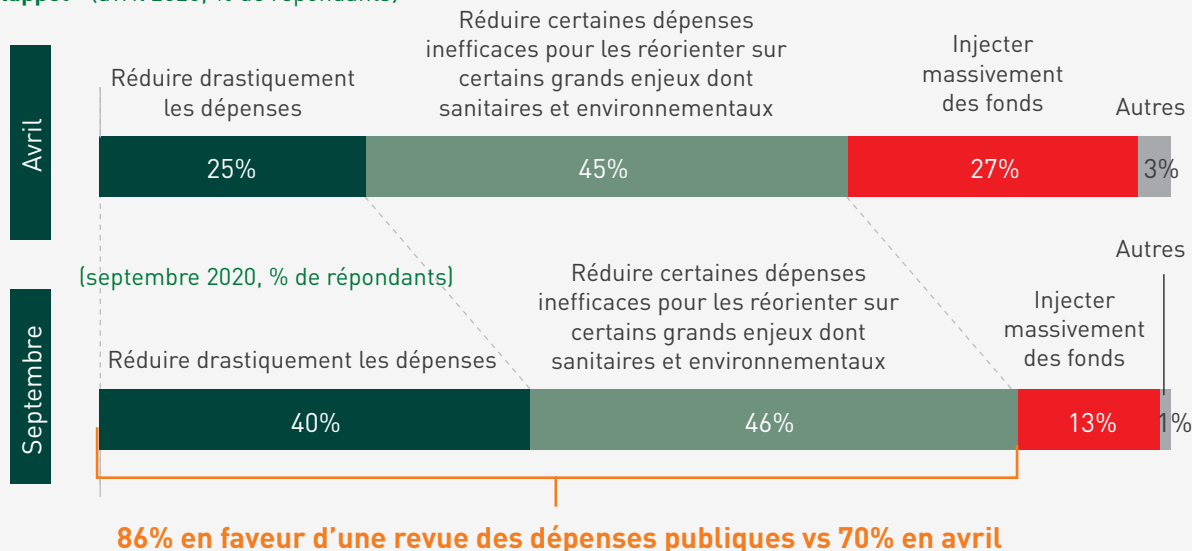
Réformes les plus mentionnées par les répondants - la taille des mots dépend du nombre de mentions (septembre 2020, % de répondants)



■ Dépenses publiques

> Parmi les orientations suivantes en matière de dépenses publiques, laquelle est selon vous la plus adéquate une fois la crise de la Covid-19 passée ?

Rappel - (avril 2020, % de répondants)



Note: N= 301 (Nuage de mots: étude réalisée avec 59% de l'échantillon ayant répondu à la question. - Réallocation des réponses ouvertes dans les catégories présentes sur le nuage - ne prend pas en compte les réponses inférieures à 2%)
Source: Enquête en ligne administrée par IFOP pour Syntec Conseil auprès de 301 cadres dirigeants français du 10 au 18 septembre 2020; Enquête d'Avril en ligne administrée par IFOP pour Syntec Conseil auprès de 302 cadres dirigeants français du 20 avril au 24 avril 2020

Décryptage de Syntec Conseil

■ Notre enquête confirme la brutalité des impacts économiques de la crise et ses caractéristiques uniques

> Une ampleur inégalée

- > Sur l'activité : **59% des 301 répondants attendent une baisse du CA 2020 de leur entreprise supérieure à 10%**. 10% d'entre eux prévoient une chute supérieure à 50%.
- > Sur l'emploi : **26% des dirigeants prévoient une baisse de la masse salariale de l'entreprise supérieure à 10%** en 2020.
- > Ces résultats semblent cohérents avec les **indicateurs macroéconomiques de PIB et d'emploi**, et pourraient vraisemblablement excéder ceux de la moyenne de l'Union Européenne.

> Des situations très contrastées

- > A l'inverse de la crise de 2008, **secteurs et entreprises sont impactés de façons très différentes**. Ainsi 38% des entreprises ne prévoient pas d'impact négatif sur la masse salariale et 11% s'attendent à une hausse ou stabilité de leur CA en contraste avec les chiffres mentionnés ci-dessus.
- > Les **secteurs plus exposés aux restrictions sanitaires (tourisme, transport aérien, événementiel etc.)** et les **entreprises déjà fragiles en début 2020** paient naturellement un plus lourd tribut. Ceci nécessitera un **besoin de différenciation croissante** dans la continuité des mesures de soutien de la part de l'État.

> Une incertitude persistante, et des effets « retard » certains

- > L'évolution sanitaire depuis la rentrée force les entreprises à des postures de prudence

potentiellement dommageables à la vigueur de la reprise.

- > Il est à craindre que les trimestres à venir fassent apparaître **les effets « retard » de la crise**, tant sur le front de l'emploi que sur celui des défaillances (en baisse de 28% en Juillet par rapport à 2019), une fois la protection apportée par les mesures de soutien progressivement levée.
- > Ceci nécessitera de la part de l'État pour **minimiser ces effets à retardement** un fin réglage, tant sur les mesures de contraintes sanitaires, que sur **l'allègement dans le temps des mesures de soutien**.

■ Des signes positifs apparaissent dans ce contexte sombre

> Face à ces défis les entreprises réagissent et accélèrent leur transformation comme le constatent les consultants affiliés à Syntec Conseil.

- > L'enjeu numéro un pour elles est **l'adaptation des modes de travail et d'organisation**, préoccupation en hausse en septembre (45%) depuis l'enquête d'avril (33%). Sur ce sujet 59% d'entre elles considèrent le **télétravail comme une nouvelle organisation à pérenniser** de façon partielle ou plus générale.
- > Plus largement il s'agit d'adapter les **modes de fonctionnement et de travail** au cœur de l'entreprise en défendant la **'raison d'être'** pour renforcer l'engagement des collaborateurs et en développant de **nouvelles compétences** pour faire face à la crise et amorcer un début de reprise notamment au travers de la formation.

> **Le dialogue social est jugé comme constructif par 89% des entreprises.** Ceci est très encourageant dans un contexte où le **capital humain est reconnu et valorisé par les entreprises comme un actif essentiel dans les décisions.**

> **Les dirigeants font preuve d'un certain optimisme (avec des écarts significatifs) :**

> Concernant la **reprise** : **58% la notent positive** quand 18% estiment que la détérioration continue. Ce n'est donc clairement pas une reprise 'en V', et les disparités sont marquées.

> Concernant l'**évolution future de la compétitivité** : **39% estiment que la compétitivité se sera améliorée à l'avenir**, contre 18% qui escomptent une détérioration.

> **L'État a joué son rôle**

> Les **mesures de soutien sont appréciées en très grande majorité** notamment les mesures concernant l'activité partielle, les PGE, et les délais de paiement des obligations fiscales et sociales.

> C'est le cas également du **plan de relance** notamment les mesures de son volet compétitivité.

> Nous nous réjouissons de l'évolution par l'État de son « **logiciel de gestion du changement** » que nous appelions de nos vœux au printemps: vers plus de **dialogue avec les partenaires sociaux**, plus de **confiance au terrain, de décentralisation** et une **coopération européenne accrue**.

■ Les deux ans qui viennent seront déterminants pour l'avenir de la compétitivité

> **Les entreprises vont traverser une période de turbulences, d'adaptations et parfois de réinventions majeures.**

> Les **chantiers sont nombreux à court terme** (rétablir les équilibres financiers, adapter

les modes de travail, adapter les capacités de production, adapter l'offre aux besoins clients en pleine évolution), et pour le **plus long terme** (adapter la stratégie, continuer la transformation numérique, modifier les chaînes d'approvisionnement, s'adapter à la révolution environnementale et RSE).

> Le **juste équilibre entre chantiers de court terme** et de long terme sera parfois difficile à trouver mais indispensable et exigera **énergie, leadership et mobilisation des équipes.**

> **Le rôle de l'État sera déterminant dans cette période critique et lui aussi devra s'adapter. Nous formulons 5 vœux dans ce sens.**

> Continuer l'**effort essentiel de soutien à la reprise de l'activité.**

- Nous proposons à ce titre plusieurs **mesures susceptibles de renforcer cette reprise** :

- Étendre le **dispositif de suramortissement fiscal numérique** pour faire en sorte que la crise ne ralentisse pas la transformation digitale des entreprises.
- Faciliter le **recours à la commande publique par un relèvement des seuils.**
- Sauvegarder l'emploi lors de la vague probable de rachat de sociétés en difficultés par un **dispositif conditionnel d'amortissement du goodwill.**

> Placer la **confiance au cœur de l'action** dans cette période de redressement.

- **Donner confiance**

- Par la **qualité de la gestion de la crise sanitaire.**
- Par la **visibilité donnée sur l'évolution du cadre réglementaire et fiscal.**
- Par le **bon réglage de la modulation des mesures de soutien.**
- Par un **soutien continu au renforcement des fonds propres des entreprises.**

- Faire confiance

- Aux **partenaires sociaux** et aux **acteurs de terrain** sans la mobilisation desquels rien n'est possible.
 - Par la **déconcentration**, et une **délégation de pouvoir** accrue aux échelons locaux de l'administration dans tous les domaines.
- > Redevenir un **État stratège** car on ne pourra mener toutes les batailles au succès.
- Nous nous félicitons d'un retour d'une **certaine planification stratégique de l'action de l'État**, à condition que sa mise en œuvre soit efficace pour permettre des **arbitrages clairs sur les filières à potentiel de leadership, la fédération des acteurs dans ce sens**, la transformation de l'opportunité que constitue la **transition écologique**.
- > Amplifier le **combat contre les freins structurels à la compétitivité**.
- C'est essentiel, et **nous apprécions les mesures prises concernant les impôts de production**. Mais il faut aller plus loin: selon notre sondage le **coût du travail et la fiscalité des entreprises sont redevenus les deux principaux freins à la compétitivité**. Nous recommandons de continuer à **baisser les charges sociales**, y compris sur les hauts salaires, et **aller plus loin dans la baisse des impôts de production** (en passant de 10 à 20 milliards par an (baisse de la C3S) et en assurant la pérennité de ces baisses). Cet effort structurel est indispensable pour la compétitivité à long terme; à plus court terme il permettra d'éviter des délocalisations et de faciliter relocalisations et investissements étrangers.
- > Se mettre enfin au travail sur le **chantier désormais inéluctable des dépenses publiques**.
- Nous appelions de nos vœux au printemps une **initiative ambitieuse pour améliorer l'efficacité et l'impact de l'action publique** par la remise à plat de ses modes de fonctionnement.

- Les **efforts budgétaires consentis** depuis, et **l'accroissement de la dette** rendent désormais **ce chantier indispensable**. C'est notre avis comme celui des dirigeants interrogés dans notre sondage :
- Au printemps, 25% d'entre eux souhaitaient une baisse drastique des dépenses publiques; ils sont 40% en septembre. Et 46% appellent de leurs vœux des réallocations de la dépense sur les grands enjeux sanitaires et environnementaux.
- La période actuelle montre combien **l'argent public est essentiel en temps de crise** pour assurer le soutien à l'économie. Cette ressource publique étant par nature limitée, il est donc plus que jamais important que l'État et les collectivités locales, comme le font les entreprises, travaillent à l'amélioration de l'efficacité de leurs dépenses.

■ Aller de l'avant

- > **Nous sommes au Syntec Conseil convaincus que la compétitivité des entreprises est plus que jamais une clé essentielle de la prospérité future et de l'équilibre social du pays. Nous savons que la sortie de crise sera plus longue que prévue et ne se fera pas sans douleurs, avec notamment des conséquences économiques et sociales majeures, mais les entreprises comme l'État peuvent profiter du regain d'agilité qu'ils ont su démontrer pour accélérer leurs indispensables transformations.**

Nous émettons donc un vœu, sinon un appel, pour que toutes les parties prenantes, dirigeants et collaborateurs, les partenaires sociaux qui les représentent et l'État qui doit les accompagner, s'engagent avec détermination, optimisme et esprit de coopération pour relever ce défi sans précédent récent.

Nous avons tous les atouts pour y parvenir.

syntecConseil



148 Bd Haussmann
75008 Paris



Tél. : +33 (0)1 44 30 49 20
contact@syntec-conseil.fr



www.syntec-conseil.fr
 [@ConseilSyntec](#)
 [Syntec Conseil](#)