

# LES CADRES DIRIGEANTS MANQUENT DE CONFIANCE DANS LES STRATEGIES DE LEUR DIRECTION POUR SURMONTER LA CRISE ÉCONOMIQUE

Une enquête du cabinet de Conseil Booz & Company

**40% des cadres dirigeants avouent avoir des doutes quant à la crédibilité des stratégies mises en place dans leur entreprise pour traverser la crise. Près de la moitié d'entre eux se montrent sceptiques en ce qui concerne la capacité de leur direction à les mettre en œuvre.**

**De nombreuses entreprises sévèrement touchées par la crise ne se focalisent pas suffisamment sur leur survie, tandis que les entreprises les plus robustes risquent de rater des opportunités de croissance.**

le 21 janvier 2009 – Selon les conclusions d'une nouvelle enquête menée en décembre 2008 par le cabinet de Conseil en Stratégie Booz & Company auprès de 828 cadres dirigeants dans le monde, les entreprises (quelle que soit leur santé financière) ont des difficultés à prendre les bonnes décisions dans l'environnement économique actuel, et bon nombre de managers ont une confiance limitée dans la capacité de leur direction à traverser la crise avec succès.

Selon l'enquête, **40 % des cadres dirigeants nourrissent des doutes sur la crédibilité des stratégies mises en place par leur direction** pour surmonter la crise économique, et une proportion encore plus forte (46 %) n'est pas certaine que leur direction soit en mesure de mettre ces plans en œuvre, crédibles ou non.

Un nombre très élevé d'entreprises durement touchées par la crise (65%) déclarent ne pas avoir intensifié leurs efforts pour se départir de certains actifs ou obtenir des financements externes. Par ailleurs, 1/4 des entreprises sondées ne tirent pas parti des opportunités générées par la crise.

Si plus de la moitié (54 %) **des managers** pensent que leur entreprise sortira renforcée de la crise, l'enquête montre cependant que cet optimisme ne correspond **pas à l'état des comptes**. On constate un décalage entre la position financière ou concurrentielle de nombreuses entreprises et la réponse qu'elles apportent. « Il semble que la vitesse avec laquelle la crise a frappé et l'instabilité qu'elle a provoquée ont laissé beaucoup de dirigeants dans l'incertitude quant à la réponse exacte à lui apporter. »

L'enquête de Booz & Company a permis d'analyser la manière dont les dirigeants d'entreprise gèrent cette crise économique mondiale. Elle met en lumière les décisions qu'ils prennent ainsi que leur impact sur les programmes de responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Les cadres ayant répondu à l'enquête sont issus de secteurs industriels variés (services financiers, santé, industrie lourde...) Par ailleurs, 37% sont des directeurs généraux ou des cadres dirigeants rapportant directement au directeur général ; 24 % évoluent au niveau immédiatement inférieur. Sur le plan géographique, les réponses proviennent d'entreprises de 65 pays (Europe, Etats-Unis, pays émergents).

Booz & Company a classé les entreprises selon les catégories suivantes :

- 1- robuste : une bonne santé financière et une forte position concurrentielle,
- 2- stable : financièrement robuste mais plus faible sur le plan concurrentiel,
- 3- en difficulté : financièrement faible mais robuste sur le plan concurrentiel,
- 4- défaillante (faible sur les deux plans). (Voir partie méthodologie pour davantage de détails).

L'analyse des réponses a conduit Booz & Company à formuler les conclusions suivantes :

- On pourrait s'attendre à ce que toutes les entreprises en difficultés ou défaillantes intensifient leurs efforts pour améliorer leur fonds de roulement, réduire leurs frais généraux, mettre en œuvre des programmes d'amélioration des processus, et renégocier les contrats avec leurs fournisseurs. Pourtant, et

cela est surprenant, beaucoup ne le font pas. Entre 1/4 et 1/3 expliquent que leur entreprise ne poursuit pas une stratégie plus offensive qu'avant la crise.

- Les entreprises « stables » et « robustes » se focalisent d'abord sur la réduction systématique des coûts et la préservation de leur trésorerie, plutôt que sur les opportunités de développement ou de renforcement de leur position concurrentielle.
- De même, on pourrait s'attendre à ce que les entreprises « stables » cherchent à capitaliser sur la crise en acquérant d'autres entreprises présentant des caractéristiques complémentaires (produits ou marques attractifs, mais situation financière difficile).

**Or, on constate que 21 % des entreprises « stables » procèdent à l'inverse à une diminution de leurs activités d'acquisitions ; le pourcentage étant le même parmi les entreprises « robustes ».** Une entreprise « stable » sur cinq a également moins investi dans le développement de nouveaux produits ou ralentit les opérations de développement sur les marchés émergents.

On constate un décalage entre ce que les entreprises devraient faire pour surmonter la crise et ce qu'elles font effectivement. De nombreuses entreprises robustes et stables agissent de façon trop conservatrice. Quant aux entreprises en difficulté et défailtantes, bon nombre d'entre elles doivent agir de manière plus proactive pour préserver leur trésorerie.

Autres enseignements clé de l'enquête :

**Les initiatives « vertes » (préservation de l'environnement, développement durable) vont connaître des retards significatifs sous le coup de la récession.** L'enquête révèle que 40 % des cadres interrogés pensent que les initiatives liées à la responsabilité sociale des entreprises, notamment les mesures environnementales, vont être ralenties de façon significative sous le coup de la crise. Ce mouvement de repli sera particulièrement prononcé dans les secteurs des transports et de l'énergie, 51 % et

47 % des personnes travaillant dans ces industries estiment que les programmes RSE vont prendre du retard.

**Optimisme excessif ?** Malgré l'ampleur des défis auxquels ils se trouvent confrontés, 75 % des managers se disent confiants quant à la solidité financière de leur entreprise ; seulement 13 % avouent que leur société manque d'assise financière.

Ceci indique que bon nombre d'entreprises ont une mauvaise appréhension de leur marché ou de leur position à l'intérieur de celui-ci. Dans les pays émergents, 59 % des managers interrogés pensent que leur entreprise sortira renforcée de crise, contre 53 % en Amérique du nord et 52 % en Europe occidentale.

**Le scepticisme s'intensifie au fur et à mesure que l'on descend dans l'échelle hiérarchique.** Parmi les managers qui ne rapportent pas directement à leur PDG, 51 % expriment des doutes quant à la capacité de leurs dirigeants à mettre en œuvre leurs plans de sortie de crise, ce qui ne semble pas cadrer avec l'optimisme affiché par de nombreuses personnes interviewées. Soit les directions n'ont pas fait assez pour communiquer les éléments de leurs plans, soit ces plans ne trouvent tout simplement aucun écho chez une grande partie de leurs collaborateurs chargés de les mettre en œuvre.

**Les cadres évoluant dans le secteur financier sont les seuls à louer les efforts de déployés pour résoudre la crise.** 43% des cadres interrogés travaillant dans ce secteur estiment que les leaders du secteur privé, les dirigeants gouvernementaux et les responsables syndicaux ont œuvré ensemble de façon efficace à la stabilisation de leur secteur. Le scepticisme concernant la capacité des parties prenantes à collaborer est particulièrement fort dans les secteurs de la santé et des produit pharmaceutiques (56 % émettant un avis critique sur ce point), des télécommunications et médias (42 %) et des transports et services (41 %).

## Méthodologie de l'enquête

Cette enquête sur les « managers face à la Crise économique » de Booz & Company a été menée en décembre 2008, auprès de 828 managers. Les réponses proviennent des secteurs industriels les plus importants, des services financiers à la santé, en passant par l'énergie et les biens de consommation. 37% des répondants sont des directeurs généraux ou des cadres dirigeants rapportant directement à un directeur général ;

24 % évoluent au niveau immédiatement inférieur.

Sur le plan géographique, les réponses proviennent de 65 pays.

L'Europe occidentale est la zone géographique la plus représentée, avec 38 % de l'échantillon, suivie de l'Amérique du nord (30 %) et des marchés émergents (28 %).

Il a été demandé aux personnes interrogées d'évaluer à la fois la solidité financière et la position concurrentielle de leur entreprise. La solidité financière d'une entreprise dépend de sa capacité à être gérée sans soutien financier externe immédiat. La position concurrentielle est déterminée par l'avancée ou le retard par rapport à la concurrence sur cinq dimensions (coûts, positionnement des produits/marques, technologie/capacités, leadership/management, et capacité à influencer/collaborer avec les autorités de régulation).

Les réponses apportées permettent d'identifier quatre grandes catégories d'entreprise : entreprises robustes, entreprises stables, entreprises en difficulté et entreprises défailtantes.

On trouvera les résultats complets de l'enquête dans le rapport « Répondre à la récession. Pourquoi les entreprises prennent-elles les mauvaises décisions ? » sur le site [www.booz.com](http://www.booz.com).

### **A propos de Booz & Company**

Booz & Company est l'un des leaders du conseil en management, travaillant auprès des plus grandes entreprises et organisations mondiales, ainsi que de nombreux gouvernements.

Notre fondateur, Edwin Booz, établit en 1914 le tout premier cabinet de conseil en management, définissant la profession qui est la nôtre aujourd'hui.

Aujourd'hui, forts de plus de 3 300 collaborateurs, répartis dans 58 bureaux, nous mettons à la disposition de nos clients une expertise fonctionnelle riche, associées à une approche pratique des problématiques stratégiques. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients afin de générer pour eux des atouts essentiels.

Pour plus d'informations concernant notre magazine de management *strategy+business*, rendez-vous sur le site [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com).

Pour en savoir plus à propos de Booz & Company, visitez notre site [www.booz.com](http://www.booz.com).