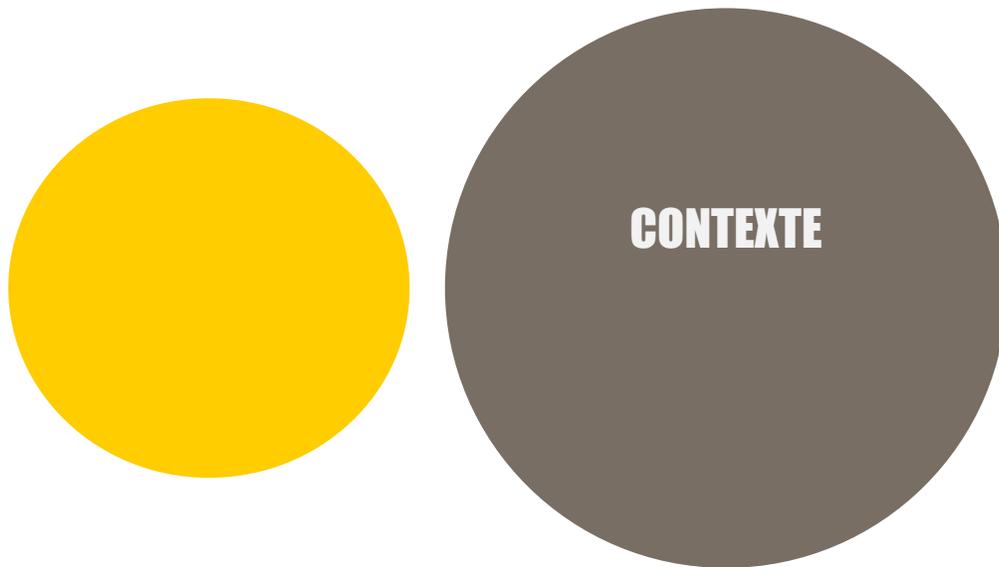




# **Dirigeants de PME-ETI en temps de crise**

**Sondage de situation et volet relations  
clients dans le BtoB – Juin 2021**



Ce sondage de situation est le troisième que **Bpifrance Le Lab** envoie à 1719 dirigeants de PME-ETI depuis juillet 2020. Ce suivi s'inscrit dans la continuité de l'étude *Résister et se relever. Les dirigeants de PME-ETI face à la crise* paru en décembre 2020.

Le premier volet de ce sondage reprend des questions posées en juillet et en novembre 2020. Quelques questions supplémentaires ont été ajoutées, telles que la nature des opportunités que les dirigeants ont su saisir.

La série de questions posées dans le second volet est en revanche la première fois. Elles servent à saisir l'occasion de ce sondage pour prendre le pouls des PME-ETI sur des sujets d'actualité liés à la relation clients-fournisseurs.

Sur les 1719 dirigeants sollicités, 503 ont accepté de répondre de nouveau. La méthodologie est détaillée en Annexes.

# **SOMMAIRE**

- |   |              |
|---|--------------|
| <b>1. Suivi des dirigeants sur les piliers de leur résilience</b> | <b>4-14</b>  |
| <b>2. Relations clients-fournisseurs dans le BtoB</b>             | <b>15-27</b> |
| <b>3. Méthodologie</b>  | <b>28-30</b> |



**01.**

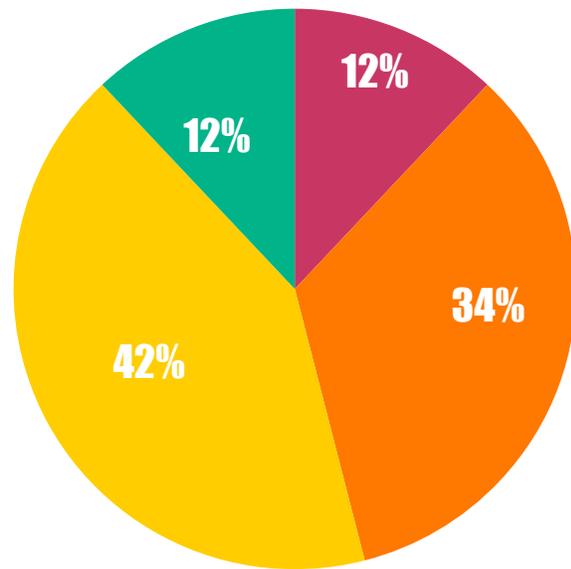
**Suivi des dirigeants sur les  
piliers de leur résilience**

# Les dirigeants après plus d'un an de crise

## En juin 2021, un peu plus de 10% des dirigeants interrogés évaluent à moins de 4 sur 10 leur forme morale et physique

- Sur une échelle de 1 à 10 (1 marquant une fatigue extrême et 10 un état de forme optimal), à quel niveau évaluez-vous votre forme physique ?

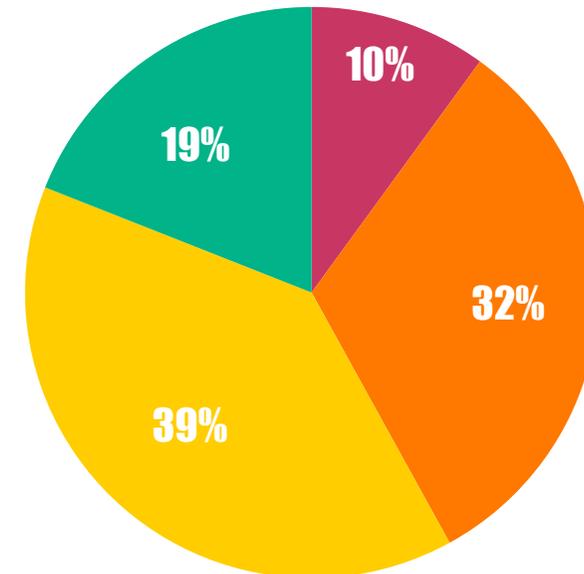
(En % du nombre de répondants)



■ 1 à 3 ■ 4 à 6 ■ 7 à 8 ■ 9 à 10

- Même question concernant votre forme psychologique

(En % du nombre de répondants)



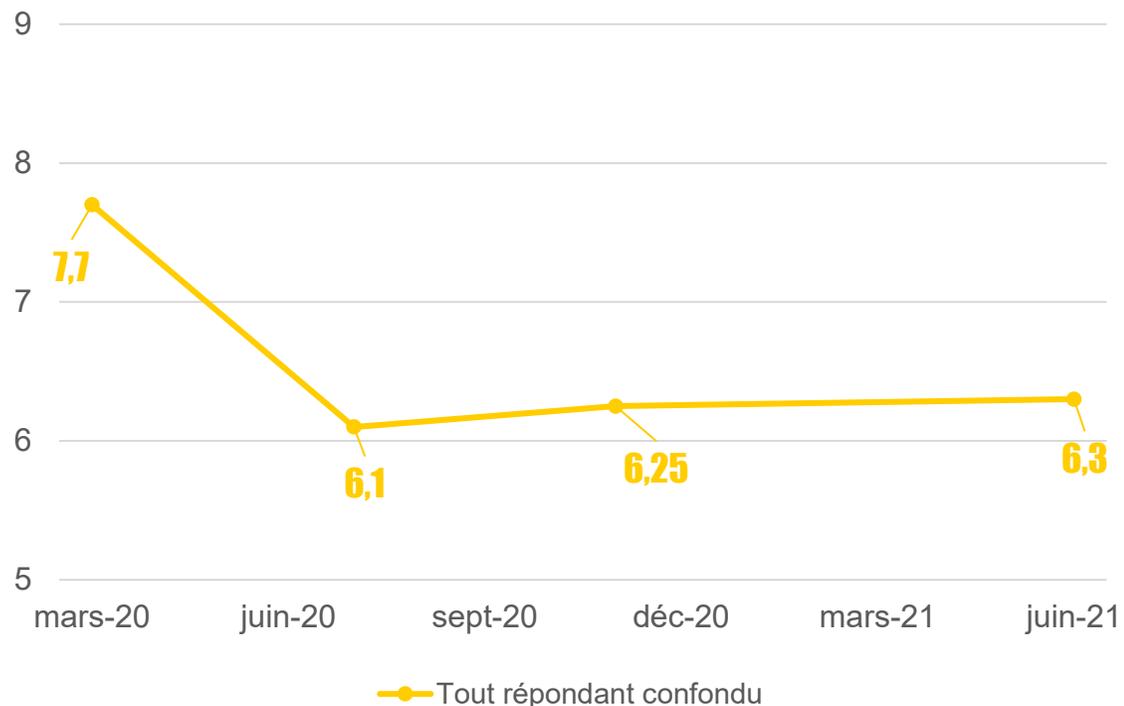
■ 1 à 3 ■ 4 à 6 ■ 7 à 8 ■ 9 à 10

Plus d'un an après le début de la crise du Covid-19, 10% des dirigeants interrogés sont dans un état de forme physique et morale inquiétant (inférieur à 4 sur 10). Seront-ils en capacité de saisir le rebond qui s'annonce ? Il va aussi falloir se préoccuper des 30% qui oscillent entre 4 et 6 de forme de sorte qu'ils puissent profiter du rebond.

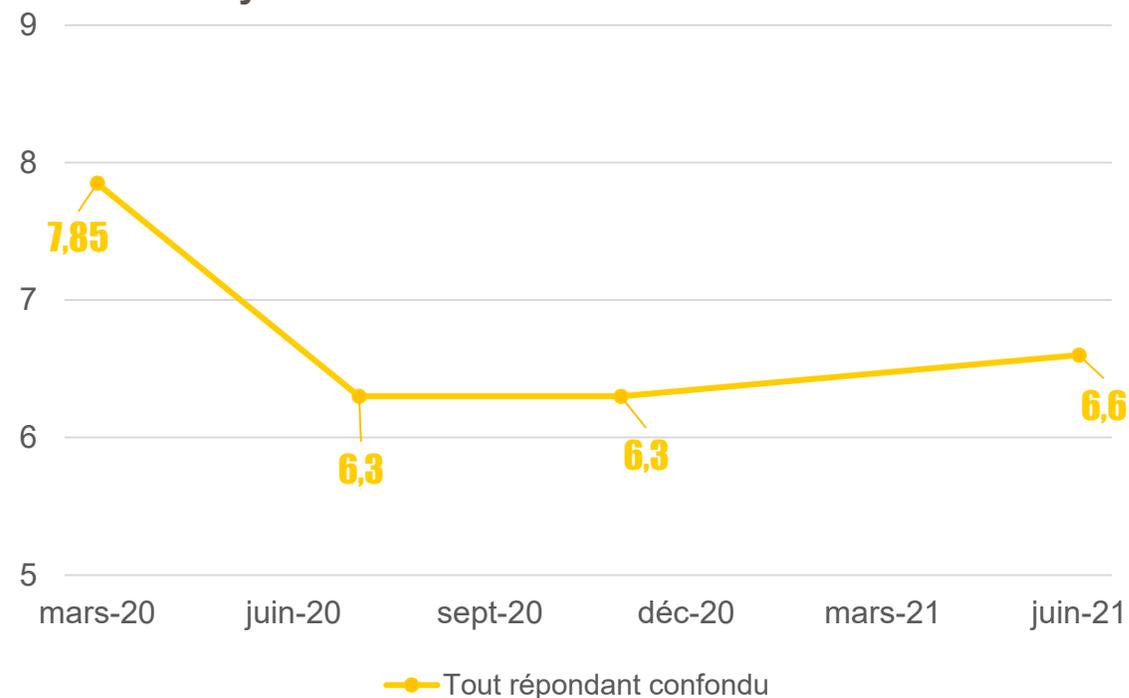
# Les dirigeants après plus d'un an de crise

## Une forme qui semble revenir, très doucement

### ● Evolution moyenne de la forme PHYSIQUE moyenne



### ● Evolution moyenne de la forme PSYCHOLOGIQUE moyenne



Les dirigeants qui avaient accusé une baisse de forme psychologique et physique entre mars et juillet 2020, avec le premier confinement, semblent être depuis sur une courbe très légèrement ascendante. Après plus d'un an de crise et une longue période de restrictions, la forme a été profondément impactée et la question se pose du temps qu'il faudra pour retrouver le niveau d'avant crise, estimé ici à celui de mars 2020.

NB : Depuis juillet 2020, nous avons questionné la forme des dirigeants à trois reprises (juillet 2020 / novembre 2020 / juin 2021) pour en suivre l'évolution. En revanche, l'état de forme de mars 2020 est une appréciation rétrospective donnée par les dirigeants lorsqu'ils ont été interrogés la première fois, en juillet 2020.

# Les dirigeants après plus d'un an de crise

## Des éléments qui jouent plus fortement que d'autres sur le moral des dirigeants

- Parmi les facteurs suivants, quels sont ceux qui jouent positivement / négativement sur votre forme actuellement ?  
(en % du nombre de répondants)

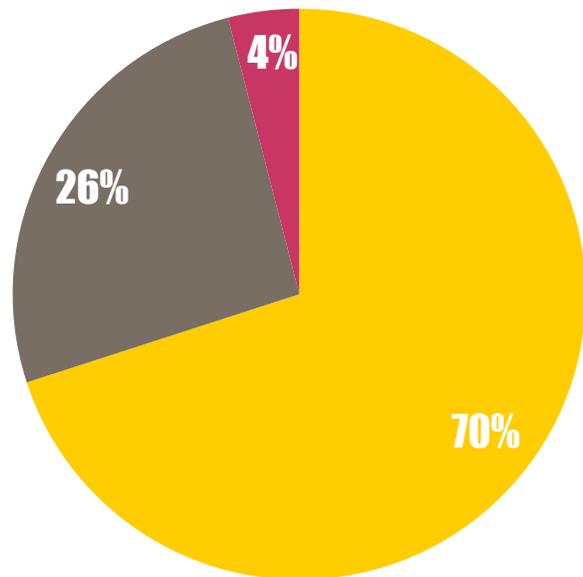


# Les dirigeants après plus d'un an de crise

## Malgré la fatigue qui persiste, la combativité des dirigeants reste élevée

- Depuis mars 2020, pensez-vous avoir déjà, au moins une fois, songé à tout laisser tomber ?

(en % du nombre de répondants)

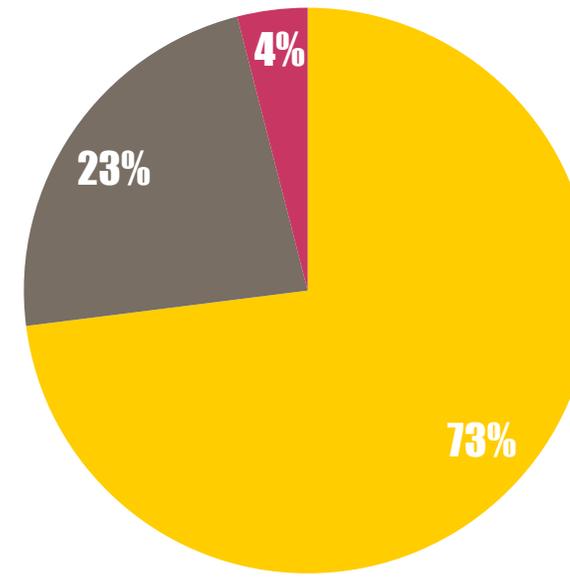


■ Non ■ Oui ■ Je ne sais pas

Ils étaient 15% à y avoir songé en juillet et 27% en novembre.

- Aujourd'hui, à la lumière de la situation sanitaire et économique, diriez-vous que vous êtes :

(en % du nombre de répondants)



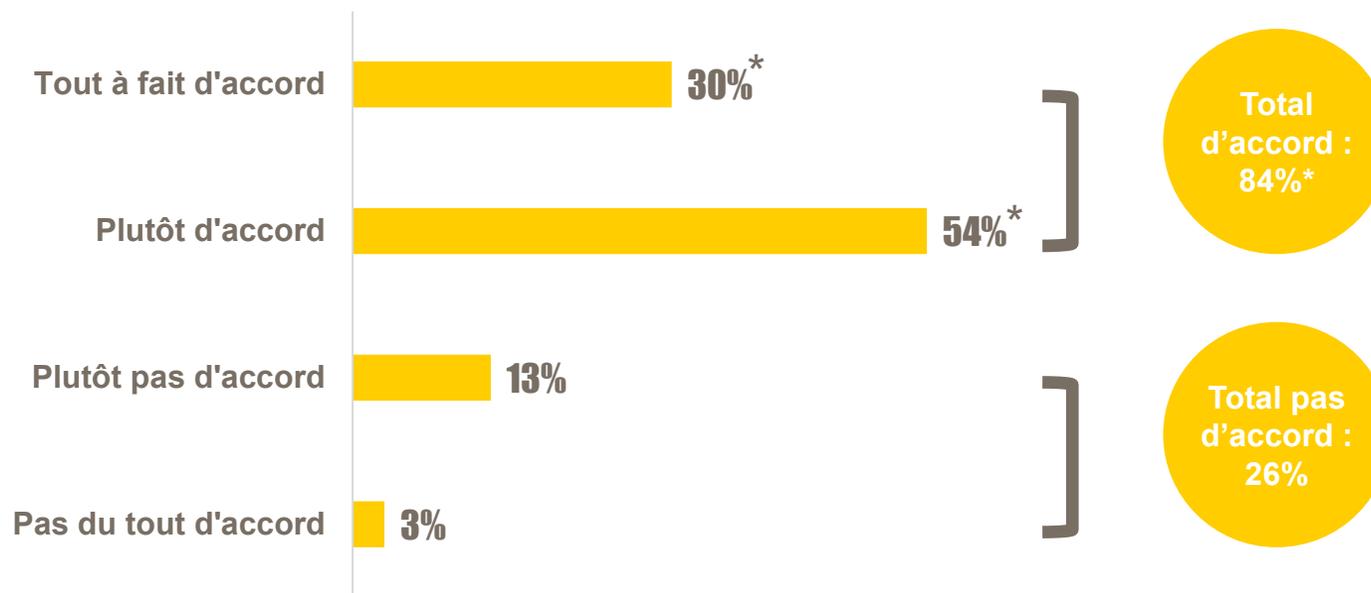
■ Combatif ■ Abattu ■ Ni l'un ni l'autre

En novembre : 69% de combattifs, 7% d'abattus.

# Les dirigeants après plus d'un an de crise

## Le soutien des collaborateurs reste très élevé

- Que pensez-vous de l'affirmation suivante : « Vos collaborateurs vous aident à traverser cette crise. Ce soutien sera encore décisif demain » :  
(en % du nombre de répondants)



\*En novembre : 37% de tout à fait d'accord ; 51% de plutôt d'accord

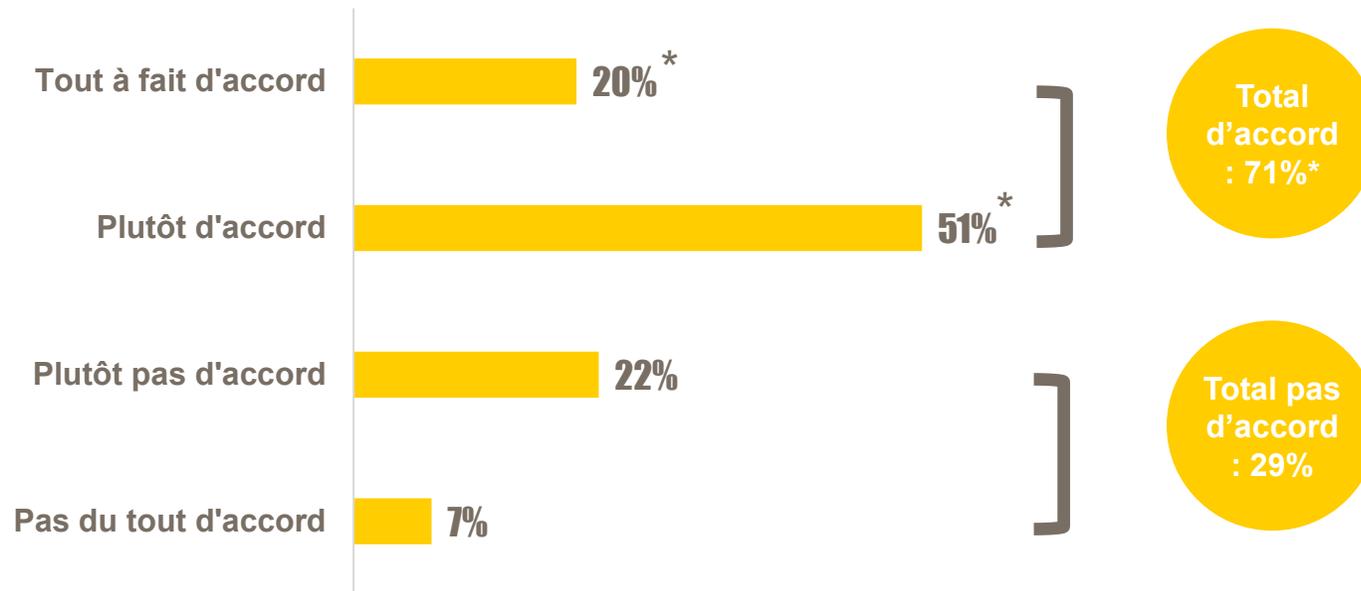
\*Total d'accord en novembre 2020 : 88%

# Les dirigeants après plus d'un an de crise

## Un plus grand nombre de dirigeants qu'en novembre voit des opportunités dans la crise

- Que pensez-vous de l'affirmation suivante : « La crise a été ou reste l'occasion de saisir des opportunités pour mon entreprise » :

(en % du nombre de répondants)



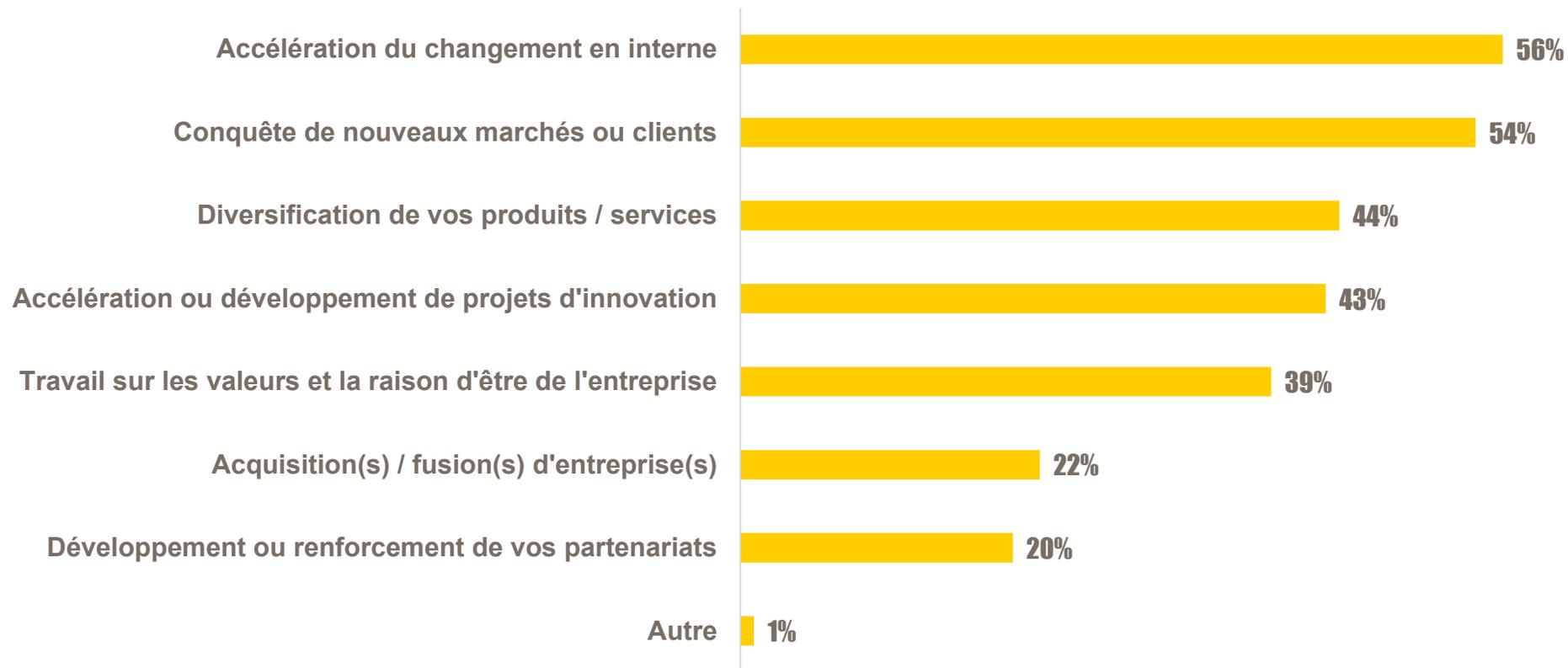
\*En novembre : 20% de tout à fait d'accord ; 51% de plutôt d'accord

\*Total d'accord en novembre 2020 : 63%

# Les dirigeants après plus d'un an de crise

## Des opportunités diverses

- Précisez la nature de ces opportunités (plusieurs réponses possibles)\*

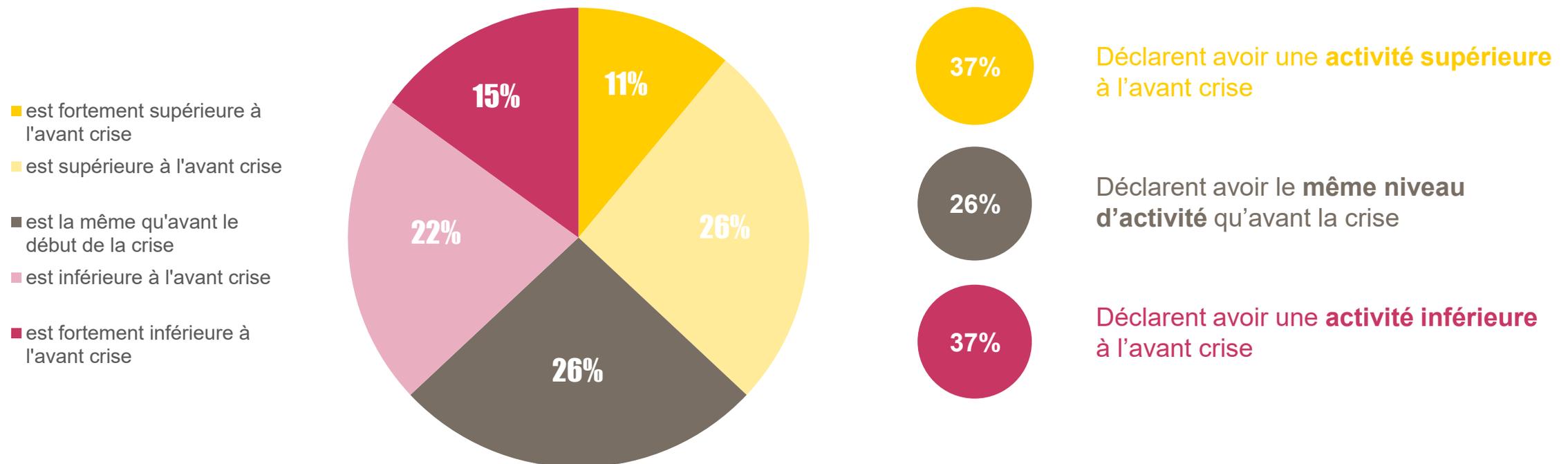


*\*question posée uniquement à ceux ayant répondu « tout à fait d'accord » ou plutôt d'accord à l'affirmation « La crise a été ou reste l'occasion de saisir des opportunités pour mon entreprise » (71% des répondants soit 357 réponses exploitées).*

# Les dirigeants après plus d'un an de crise

## 6 dirigeants sur 10 estiment avoir retrouvé leur niveau d'activité d'avant-crise

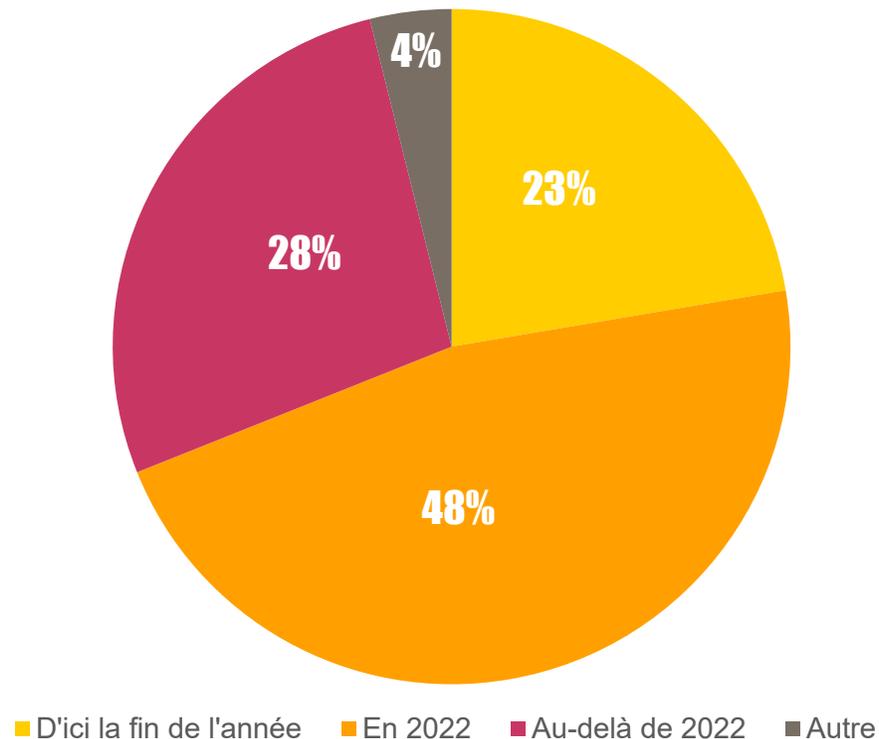
- Depuis le début de cette année 2021, diriez-vous que l'activité de votre entreprise :



## Les dirigeants après plus d'un an de crise

Parmi ceux qui n'ont pas encore retrouvé leur niveau d'activité, près d'1 dirigeant sur 4 espère pouvoir le faire d'ici la fin de l'année

- Quand pensez-vous retrouver une activité normale ?\*



\*question posée uniquement aux 37% de personnes ayant déclaré que le niveau de leur activité pour le premiers semestre 2021 était inférieur ou fortement inférieur à l'avant crise (soit 187 réponses exploitées)

# Éléments qui semblent impacter le vécu de crise

## Les facteurs jouant un rôle fort sur le niveau de forme

		Dirigeants déclarant un état de forme psychologique...	
		...inférieur à 4/10	...entre 9 et 10/10
Variables explicatives	Le sentiment d'être soutenu par ses collaborateurs	« plutôt pas d'accord »	« tout à fait d'accord »
	La crise offre des opportunités	« plutôt pas d'accord »	« tout à fait d'accord »
	Le niveau d'activité au 1 <sup>er</sup> semestre 2021	« est fortement inférieur à l'avant crise »	« est fortement supérieur à l'avant crise »

Dans le tableau sont indiquées les réponses pour lesquelles les catégories de dirigeants sont sur représentées.

Exemple de lecture : Les dirigeants affichant une forme psychologique inférieure à 4 sur 10 sont sur représentés dans ceux ayant répondu « plutôt pas d'accord » à l'affirmation « Vos collaborateurs vous aident à traverser cette crise. ce soutien sera encore décisif demain ».



**02.**

## **Relations clients-fournisseurs dans le BtoB**

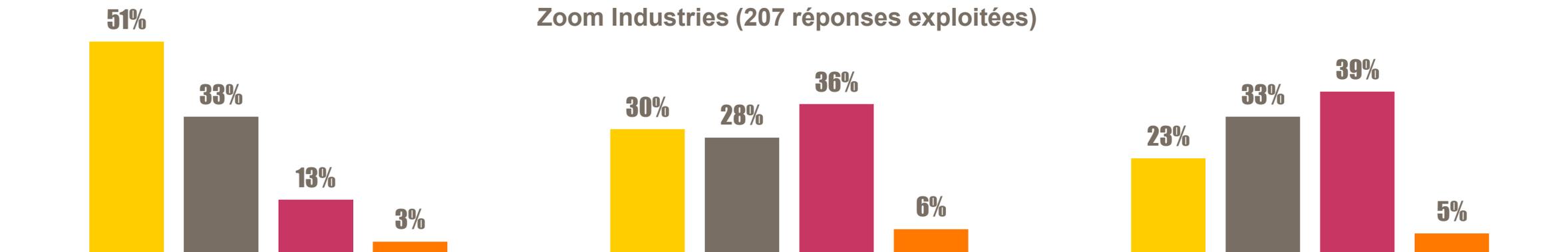
# Un élan de solidarité et de coopération qui s'est effrité avec le temps de la part des clients et des fournisseurs

- « A la sortie du confinement du printemps 2020, un élan de solidarité/coopération semblait prégnant à tous les niveaux. Aujourd'hui, vous diriez que : »

Tous secteurs (503 réponses exploitées)



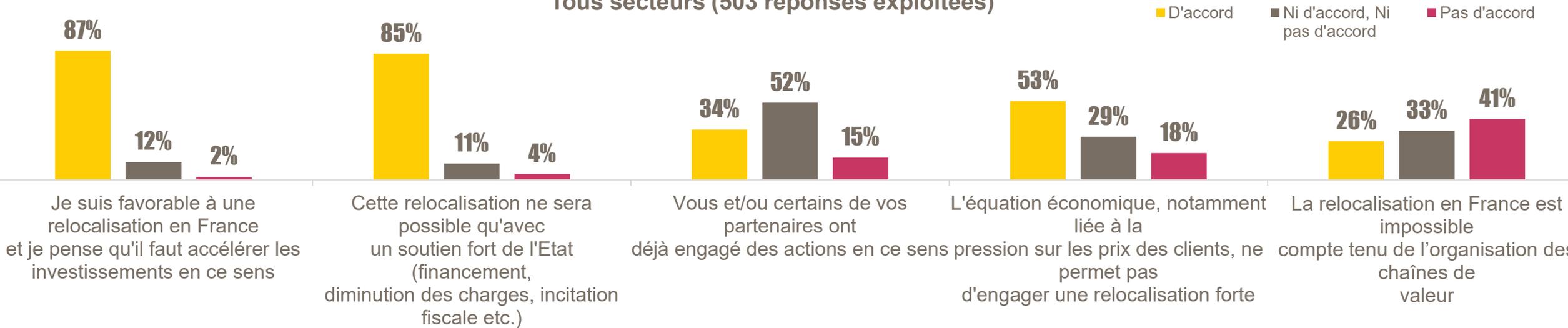
Zoom Industries (207 réponses exploitées)



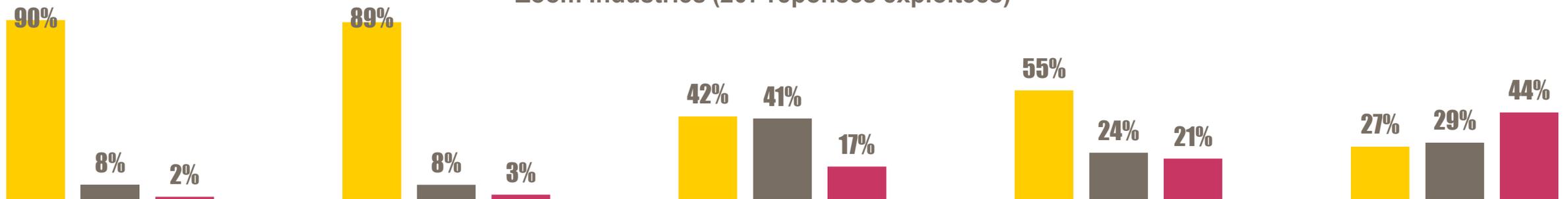
# Les industriels sont favorables à des logiques de relocalisation et 42% ont déjà engagé des actions, mais ils ont besoin d'un soutien fort de l'Etat d'autant que pour 55% des dirigeants, l'équation économique n'est pas favorable

- « A la sortie du confinement du printemps 2020, un désir de relocaliser en France semblait faire l'unanimité. Que diriez-vous aujourd'hui des affirmations suivantes ? »

Tous secteurs (503 réponses exploitées)



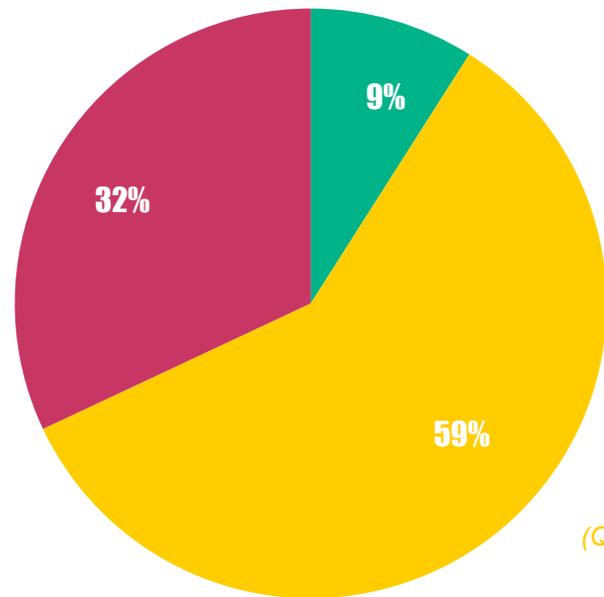
Zoom Industries (207 réponses exploitées)



# Au global, les industriels évaluent correctement leurs relations avec leurs clients

- Comment évalueriez-vous la relation avec vos clients / acheteurs sur une échelle de 1 à 10 ?  
(1 étant un niveau de relation déplorable et 10 étant un niveau de relation optimal)

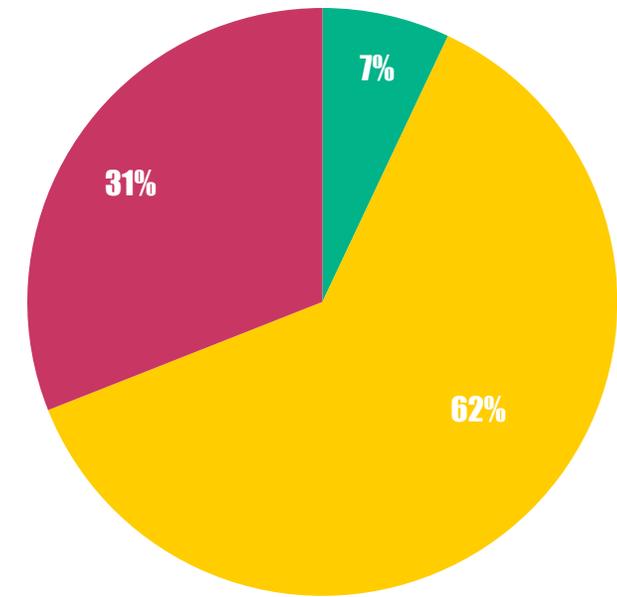
Tous secteurs (442 réponses exploitées)\*



■ 9 et 10 ■ 7 et 8 ■ Moins de 7

**Moyenne de la note : 6,8**  
(Que ce soit sur l'ensemble des secteurs confondus ou dans le secteur de l'Industrie)

Zoom Industries (207 réponses exploitées)



■ 9 et 10 ■ 7 et 8 ■ Moins de 7

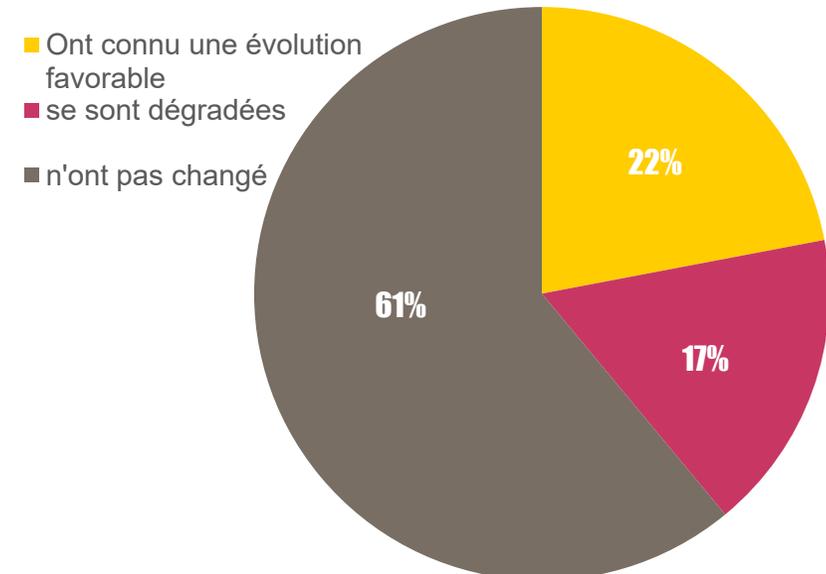
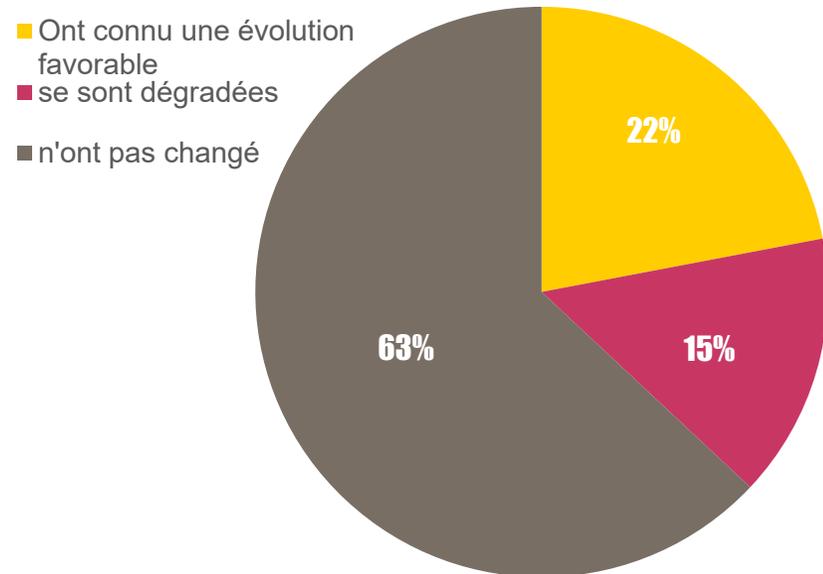
\* Point méthodologique : Toutes les questions suivantes n'ont été posées qu'aux entreprises étant en BtoB.

# Une relation avec les clients qui s'est globalement stabilisée depuis mars 2020

- « Depuis mars 2020, diriez vous que vos relations avec vos clients (qui sont des entreprises) : »\*

Tous secteurs (442 réponses exploitées)

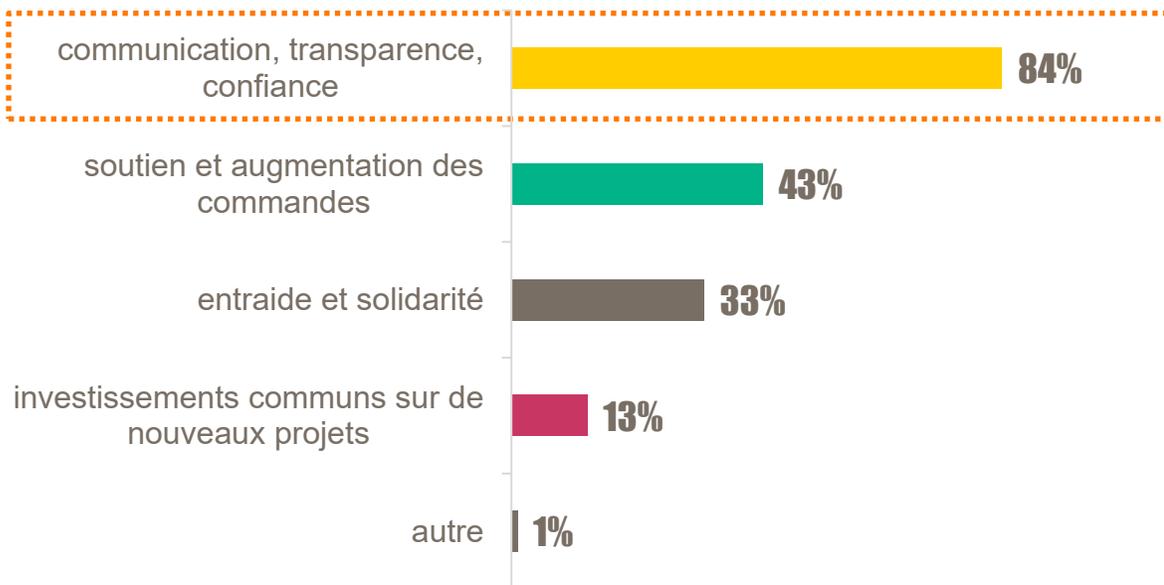
Zoom Industries (207 réponses exploitées)



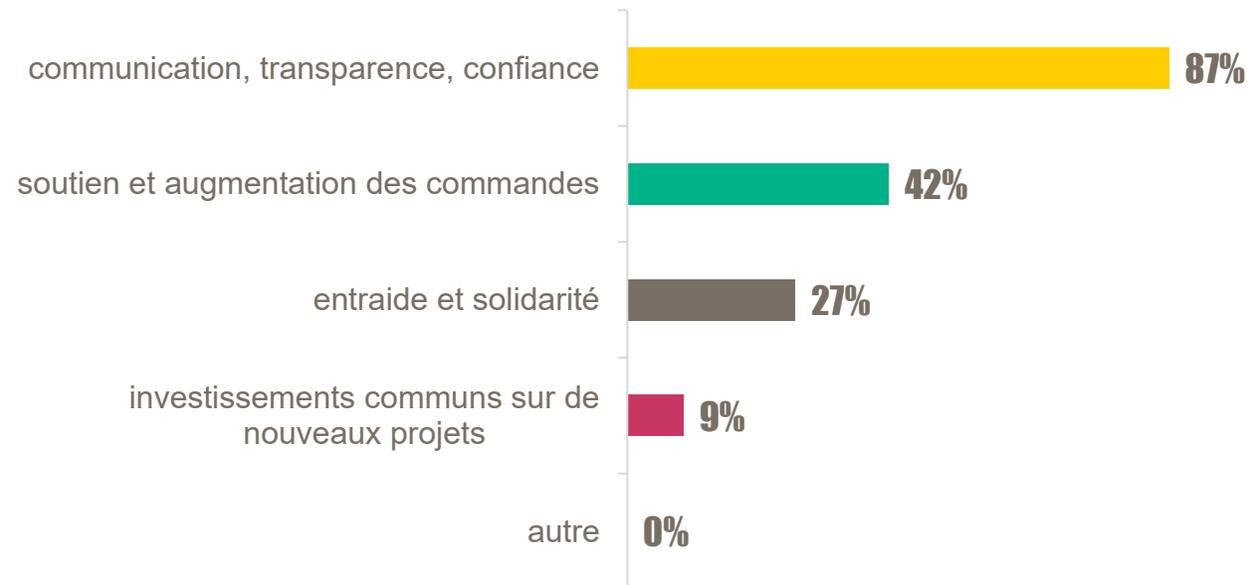
# Une meilleure communication et transparence : facteur clé dans l'amélioration de les relations avec les clients

- « En quoi ces relations ont-elles évolué favorablement ? »\*

Tous secteurs (100 réponses exploitées)



Zoom Industries (45 réponses exploitées)

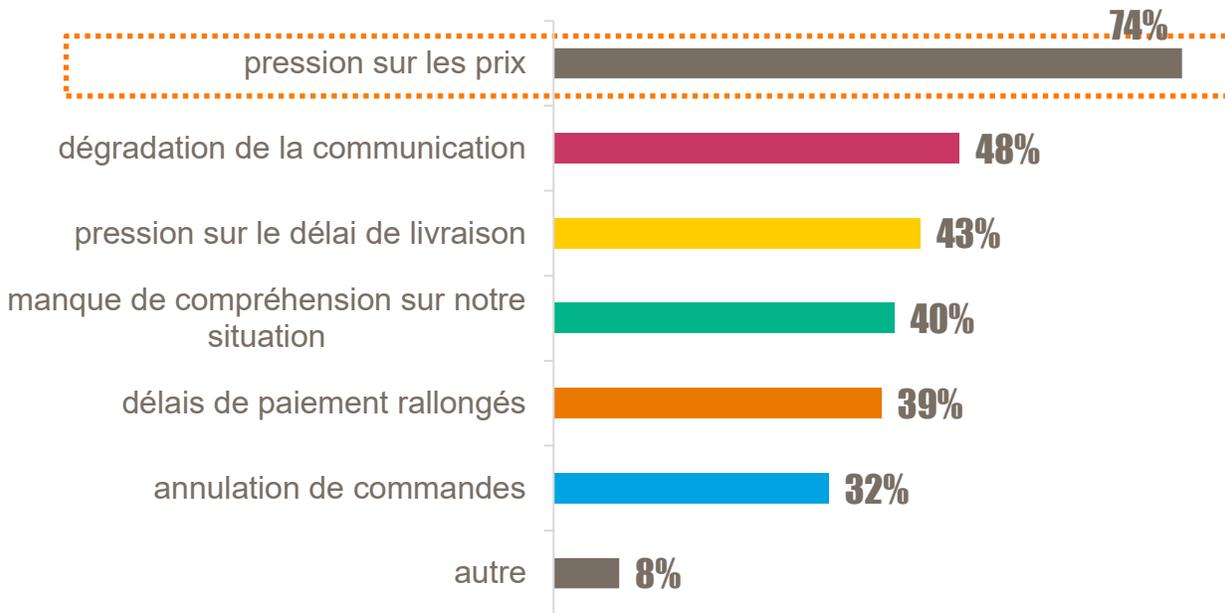


\*question posée uniquement à ceux ayant répondu que les relations avec leurs clients avaient connu une évolution favorable (100 entreprises concernées sur l'ensemble des secteurs ; dont 45 dans l'industrie)

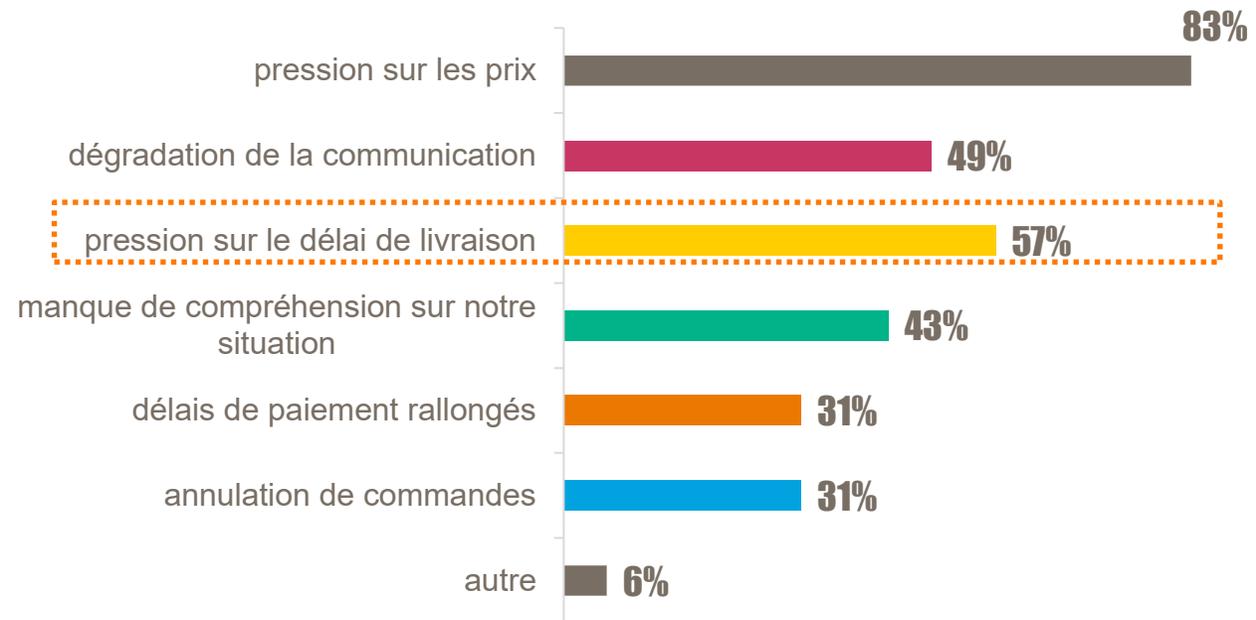
# La pression sur les prix et sur les délais de livraison : facteurs d'aggravation des relations avec les clients

- En quoi ces relations se sont-elles dégradées ?\*

Tous secteurs (65 réponses exploitées)



Zoom Industries (35 réponses exploitées)



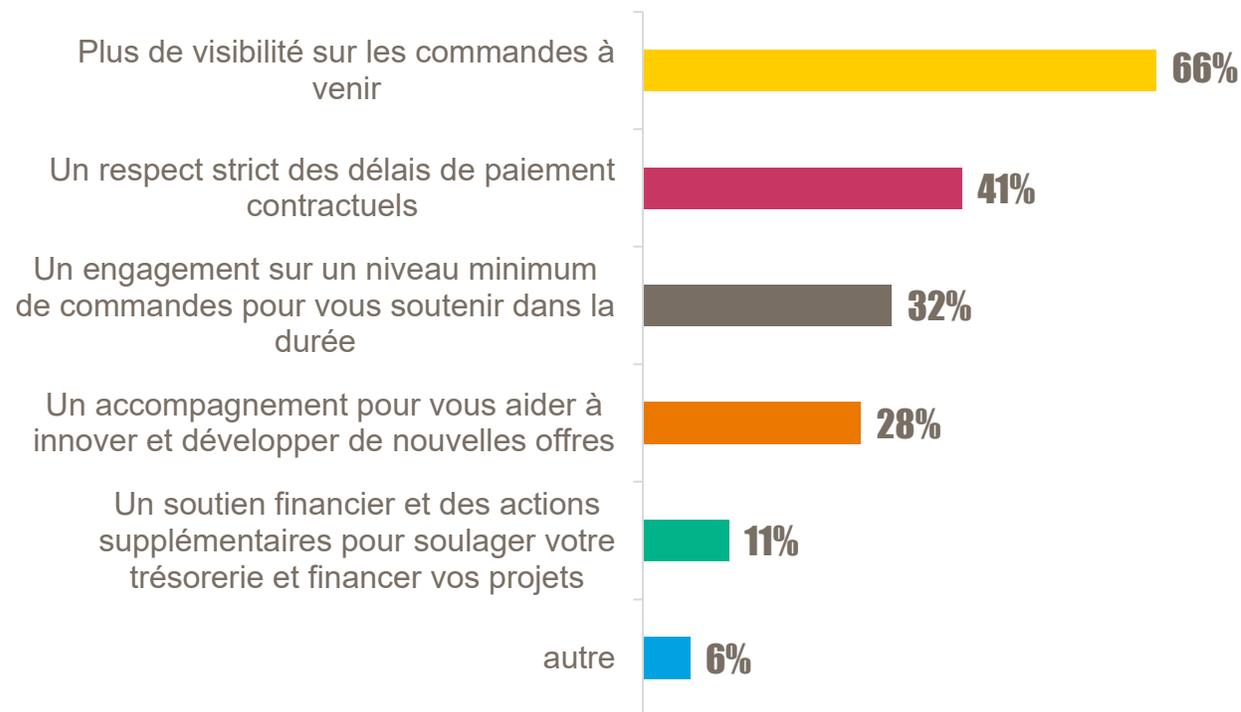
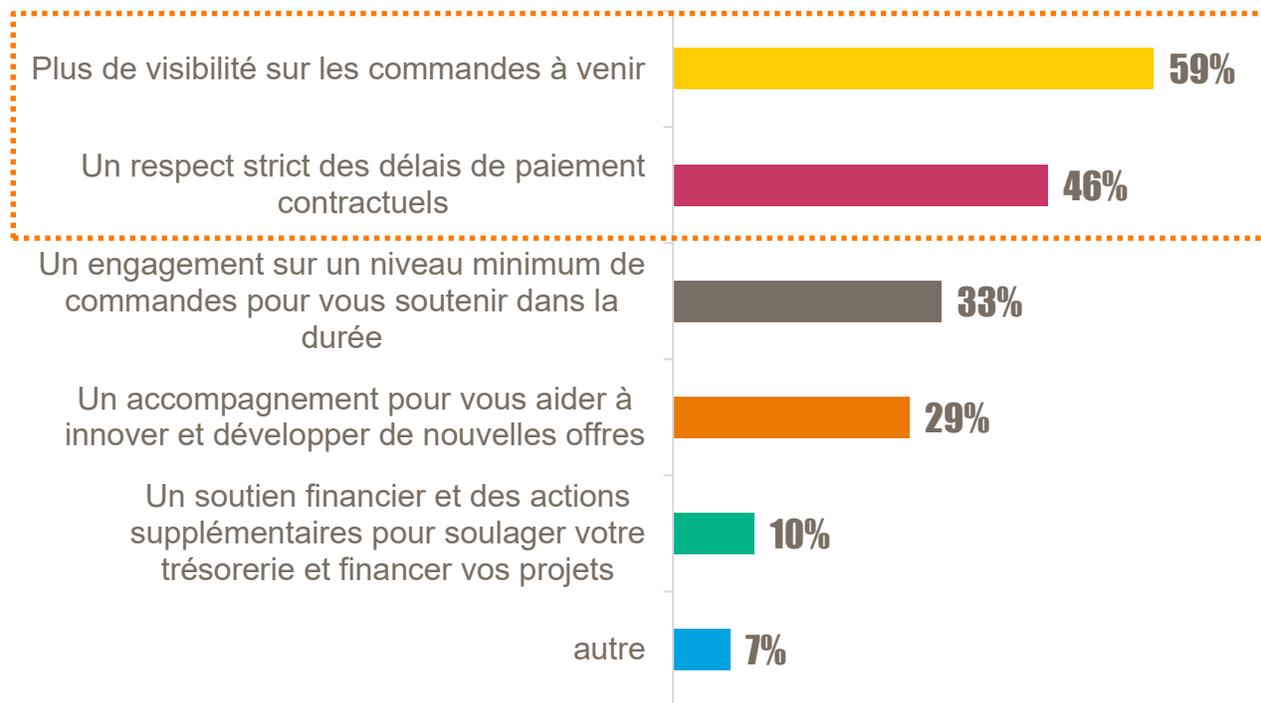
\*question posée uniquement à ceux ayant répondu que les relations avec leurs clients s'étaient dégradées (65 entreprises concernées sur l'ensemble des secteurs ; dont 35 dans l'industrie)

# Les attentes des dirigeants vis-à-vis de leurs clients: surtout une meilleure visibilité sur les commandes à venir et un respect strict des délais de paiement

- Qu'attendez-vous PRINCIPALEMENT de vos clients (entreprises) ? (2 réponses possibles)

Tous secteurs (442 réponses exploitées)

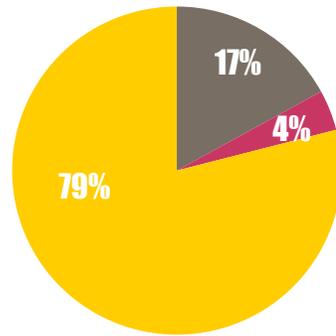
Zoom Industries 207 (réponses exploitées)



# 1 industriel sur 4 a été incité à délocaliser ces cinq dernières ; dans la moitié des cas, la menace contractuelle est mise en avant par les clients

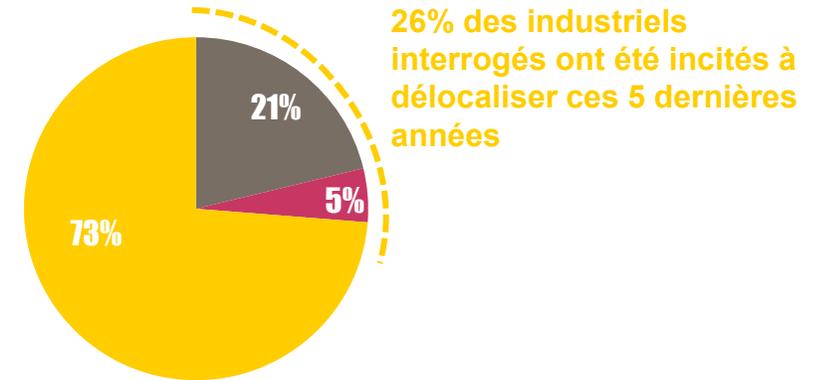
- Durant ces 5 dernière années, à quelle fréquence vos clients / acheteurs vous ont-ils incité(e) à délocaliser ?

Tous secteurs (442 réponses exploitées)



■ Une à plusieurs fois ■ Souvent ■ Jamais

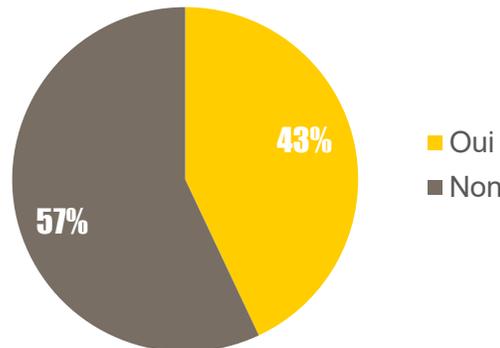
Zoom Industries (207 réponses exploitées)



■ Une à plusieurs fois ■ Souvent ■ Jamais

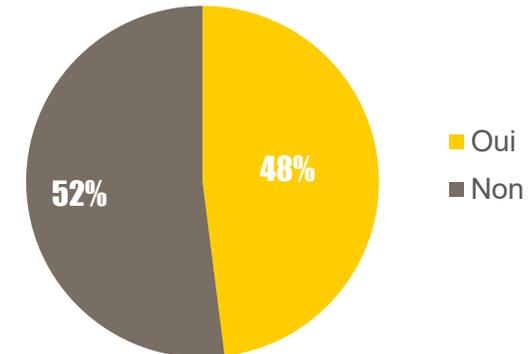
- (et si au moins une fois) Ces incitations étaient-elles une condition pour poursuivre la relation contractuelle ?

Tous secteurs (88 réponses exploitées)



■ Oui ■ Non

Zoom Industries (54 réponses exploitées)

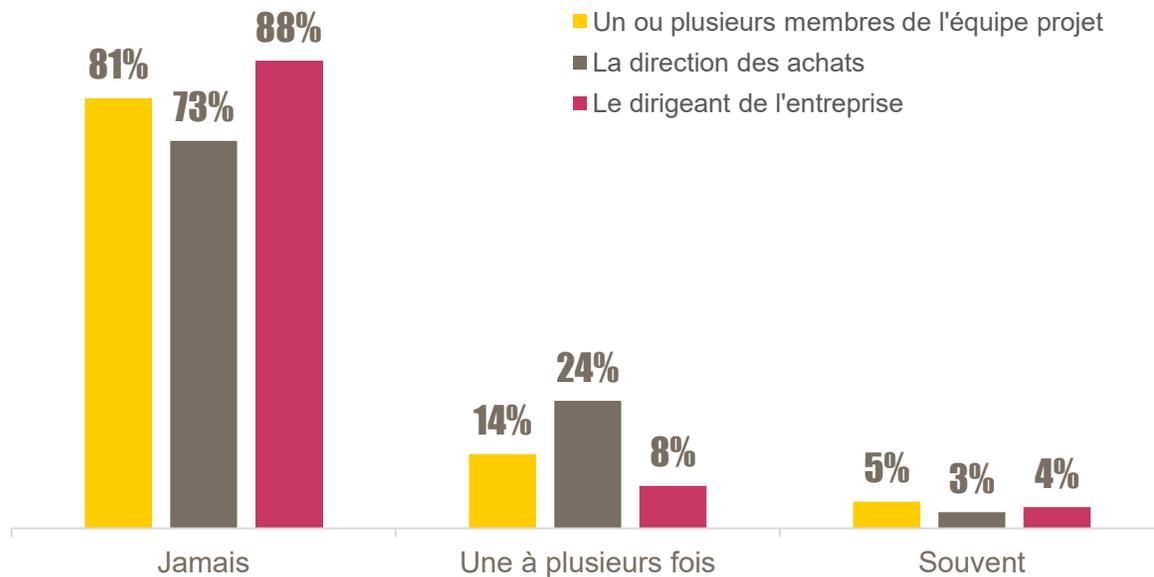


■ Oui ■ Non

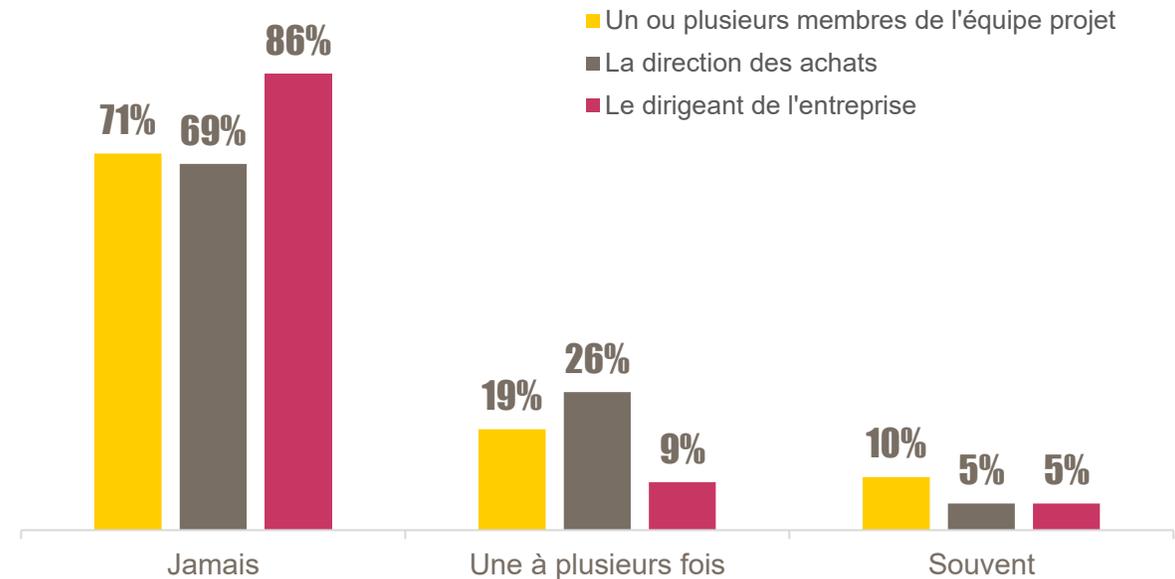
# L'incitation à la délocalisation est très fortement liée aux acteurs avec lesquels les entreprises négocient et signent leurs contrats

- **Durant ces 5 dernières années, à quelle fréquence vos clients / acheteurs vous ont-ils incité(e) à délocaliser ?** (en fonction des interlocuteurs principaux avec lesquels les répondants ont à faire pour négocier et signer les contrats)

Tous secteurs (436 réponses exploitées)



Zoom Industries (207 réponses exploitées)

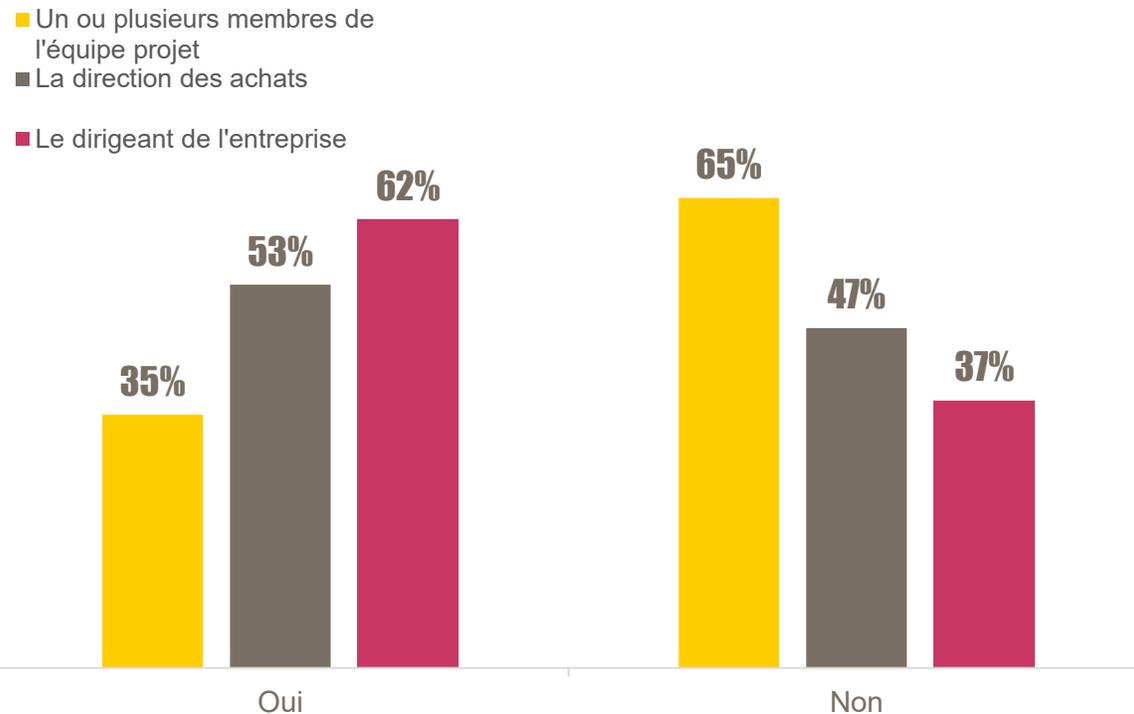


Les relations sont très significatives sur l'échantillon global. Elles sont peu significatives, d'un point de vue statistique pour les industriels.

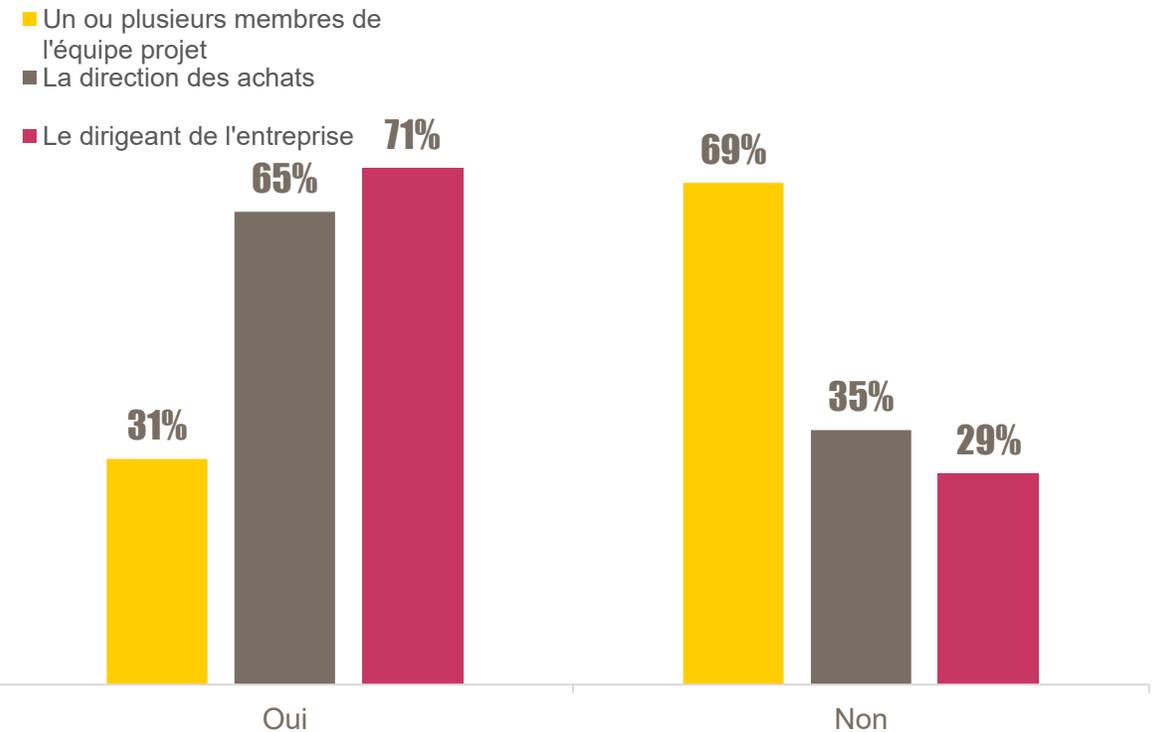
# La relation contractuelle est plus souvent dans la balance quand les échanges se font majoritairement avec la direction des achats ou avec le dirigeant de l'entreprise cliente

- (Quand il y a eu incitation) Ces incitations étaient-elles une condition pour poursuivre la relation contractuelle ? (en fonction des interlocuteurs avec lesquels les répondants ont la majorité de leurs échanges)

Tous secteurs (87 réponses exploitées)



Zoom Industries (53 réponses exploitées)

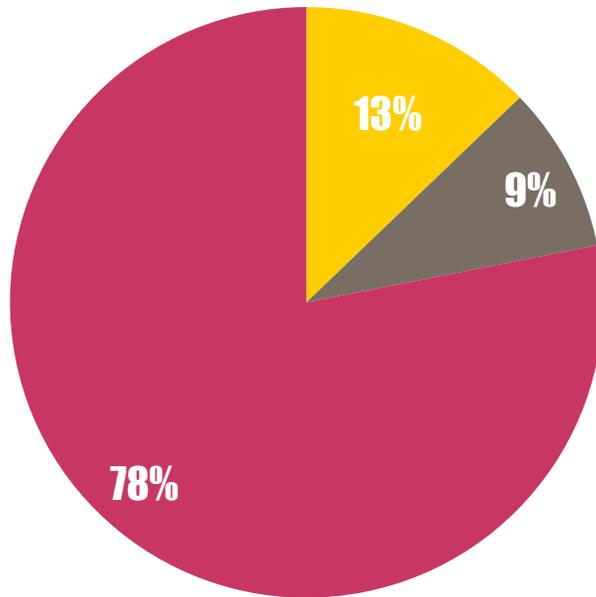


La relation est plus significative chez les industriels que sur l'échantillon tous secteurs. A noter sur les données liées à l'industrie que les résultats sont plus significatifs dans le cas où la majorité des échanges se fait avec la direction des achats.

# Le sujet de la relocalisation à l'agenda d'1 industriel sur 4 ; 11% sont déjà dans l'action

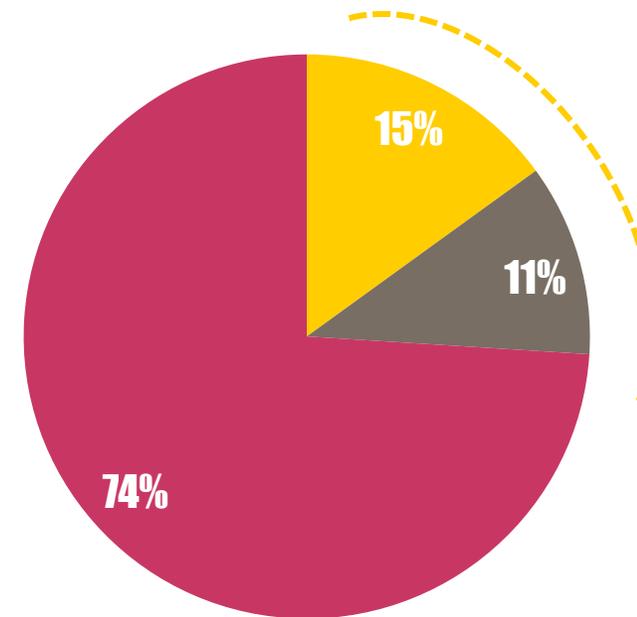
- A l'inverse, depuis le début de la crise sanitaire, la relocalisation fait-elle partie de vos échanges avec vos clients / acheteurs ?

Tous secteurs (442 réponses exploitées)



- Oui, cette éventualité a été abordée mais sans suite concrète
- Oui, et une ou plusieurs actions ont été engagées

Zoom Industries (207 réponses exploitées)



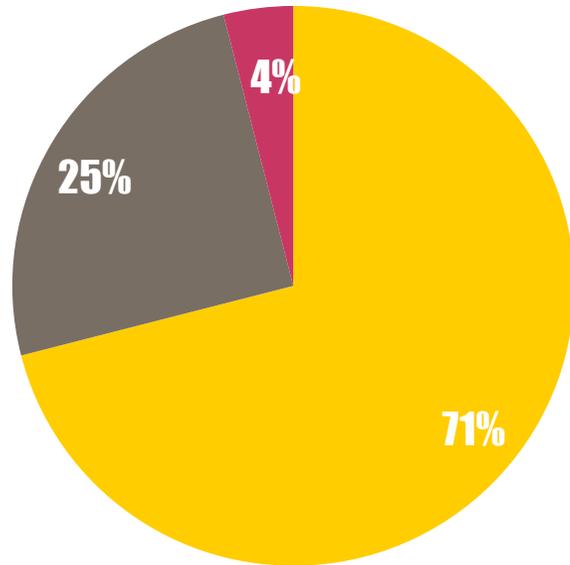
- Oui, cette éventualité a été abordée mais sans suite concrète
- Oui, et une ou plusieurs actions ont été engagées

26% des industriels interrogés ont déjà abordé le sujet de la relocalisation, avec leurs clients, depuis le début de la crise

# 1 industriel sur 3 a été soumis à un système d'enchères inversées ces cinq dernières années ; c'est similaire au niveau global

- Durant ces 5 dernières années, avez-vous déjà été soumis à un système d'enchères inversées ?

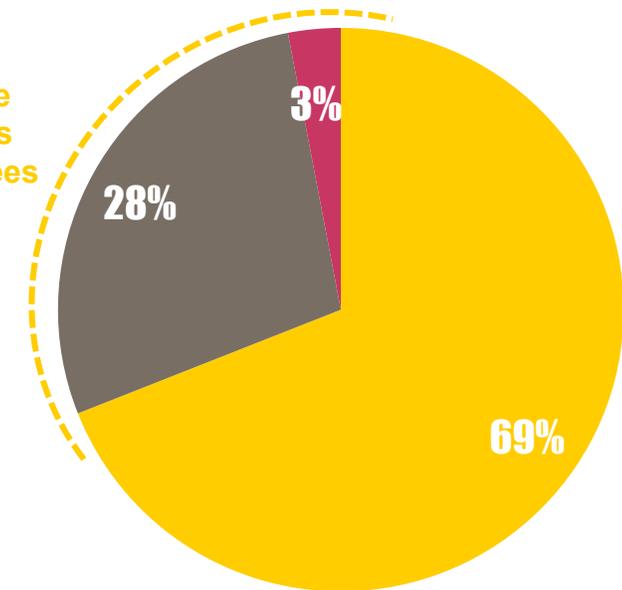
Tous secteurs (442 réponses exploitées)



■ jamais  
■ une ou plusieurs fois  
■ souvent

Zoom Industries (207 réponses exploitées)

31% des industriels interrogés ont été soumis à un système d'enchères inversées ces 5 dernières années



■ jamais  
■ une ou plusieurs fois  
■ souvent



**03.**

## **Méthodologie**

### ❑ Partie 1

503 répondants au total

### ❑ Partie 2

Les deux premières questions sont adressées à tous les répondants : 503 répondants

Les suivantes ne s'adressent qu'aux répondants ayant tout ou partie de leur activité en BtoB : 442 répondants, tous secteurs confondus ; 207 répondants, pour le secteur de l'industrie

### ❑ Pour les tris croisés dans la partie 2, selon que les répondants étaient plus en relation avec la direction des achats de leur client, le dirigeant directement ou l'équipe projet :

Pour la négociation / signature des contrats :

- **Sur la totalité des répondants dans le BtoB (436 réponses exploitées) :** 48% le font avec la direction des achats, 18% avec un ou plusieurs membres de l'équipe projet, 34% avec le dirigeants de l'entreprise cliente

- **Sur la partie des industriels dans le BtoB (207 réponses exploitées) :** 63% le font avec la direction des achats, 10% avec un ou plusieurs membres de l'équipe projet, 27% avec le dirigeants de l'entreprise cliente

Pour la majorité des échanges :

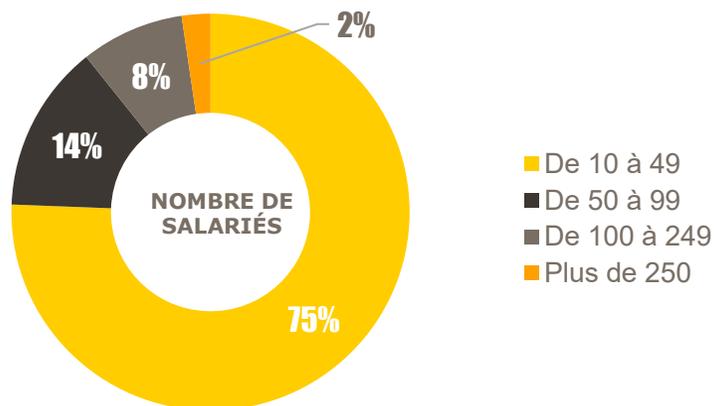
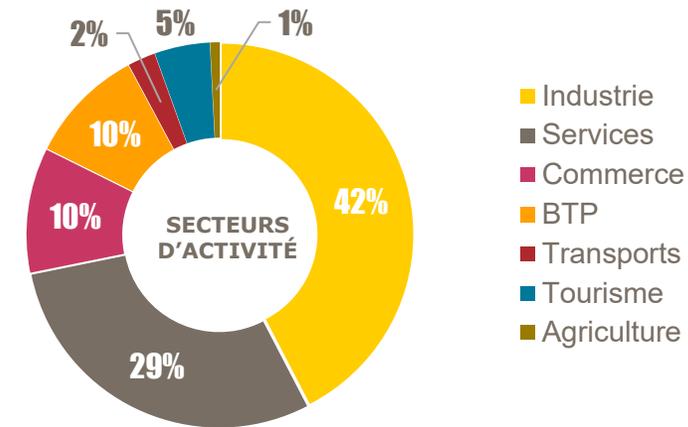
- **Sur la totalité des répondants dans le BtoB :** 25% le font avec la direction des achats, 57% avec un ou plusieurs membres de l'équipe projet, 18% avec le dirigeants de l'entreprise cliente

- **Sur la partie des industriels dans le B2B :** 32% le font avec la direction des achats, 54% avec un ou plusieurs membres de l'équipe projet, 14% avec le dirigeants de l'entreprise cliente

# Sondage de situation - Juin 2021

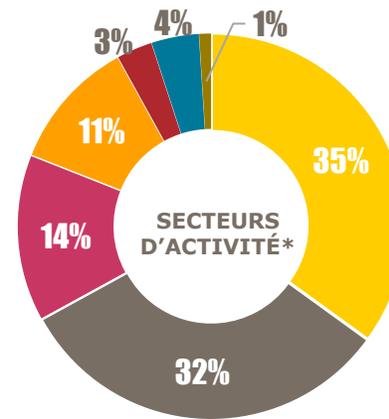
## Profil des répondants : quelles différences avec les enquêtes précédentes pour la ventilation par secteur d'activité et par taille

### JUIN 2021



Sources : **Bpifrance Le Lab**, Sondage « résister et se relever » du 20 au 16 juin 2021. 503 répondants

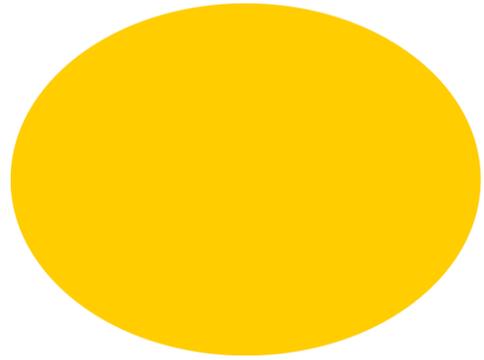
### JUILLET ET NOVEMBRE 2020



\* Les 856 répondants du sondage de situation de novembre ont la même distribution en matière de taille d'entreprise et une distribution quasi identique pour les secteurs d'activité

Comparé aux enquêtes menées en juillet et novembre 2020 :

- Il y a une proportion plus forte d'industrie en juin 2021. Par contre, les entreprises dans le tourisme sont représentées dans les mêmes proportions.
- Il y a une proportion plus forte également d'entreprise de 10 à 49 salariés. Et donc, moins d'entreprises au-delà de 99 salariés.



**SERVIR  
L'AVENIR**

