

**afnor**  
GROUPE



**LES PME SONT-ELLES BIEN ARMÉES  
POUR RÉSISTER AUX CHOCS ?  
*PERCEPTION, RÉALITÉ DES RISQUES ET  
CAPACITÉ D'ADAPTATION DES PME***

Jun 2015

**CSA** RESEARCH

A person with curly hair, wearing a light blue button-down shirt and dark pants, stands on a rooftop ledge. They are holding a smartphone up to take a photo of a city skyline at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright lens flare effect behind the person's head. The city buildings are silhouetted against the warm, golden light of the setting sun. The word "INTRODUCTION" is overlaid in large, bold, black capital letters across the center of the image.

# INTRODUCTION

# CONTEXTE ET ENJEUX DE L'ÉTUDE

La **capacité des entreprises à résister aux chocs et à poursuivre leur activité** constitue un **enjeu actuel majeur** pour les dirigeants des PME, particulièrement sensibles au risque de défaillance.

Sa portée est double : si elle est souvent mobilisée lorsque surviennent des difficultés, elle doit désormais **être intégrée en amont à l'organisation des entreprises**. En effet, elle se manifeste également dans leur **capacité à se préparer et à anticiper les risques pour perdurer**.

*Comment les PME évaluent-elles et perçoivent-elles les facteurs pouvant causer une défaillance d'entreprise ? Face à ces risques, comment s'organisent-elles et que mettent-elles en place pour anticiper et résister ?*

Pour répondre à ces questions, AFNOR et GENERALI ont souhaité mettre en place un **baromètre permettant de mesurer et de qualifier les mesures et actions de vigilance mises en place par les entreprises**.

Les objectifs étaient les suivants :

- **Déterminer le niveau de connaissance et de conscience** des entreprises concernant les causes de défaillance ;
- **Déterminer les écarts de perception existants** entre les causes réelles de défaillance et cette perception ;
- **Analyser les pratiques et comportements** des entreprises face à ces causes de défaillance ;
- **Etablir le niveau des mesures et actions de vigilance mises en place** dans les entreprises ;
- **Déterminer les principaux critères segmentant** cette capacité à résister aux chocs et à poursuivre leur activité

**Comprendre comment les PME conçoivent et intègrent les mesures et actions de vigilance à leur organisation**

# DIMENSIONNEMENT DE CHACUNE DES PHASES

## Phase qualitative

> 6 entretiens d'1h30 en face à face ont été réalisés auprès de dirigeants d'entreprise

> Entre les 8 et 20 janvier 2015

- *En région parisienne : 1 TPE, 2 PE et 1 ME*
- *En province : 1 PE (Nantes) et 1 ME (Aix en Provence)*

Avec un panachage de l'ancienneté de l'entreprise (de 5 à 10 ans / Plus de 10 ans)

Dont deux ayant connu des difficultés

## Phase quantitative

> Questionnaire administré par téléphone

> Entre les 30 janvier et 13 février 2015

> Auprès d'un échantillon de 300 dirigeants de PME, tout secteur d'activité confondu, de 20 à 249 salariés, et dont le CA < 50 millions d'euros.

- *160 interviews de 20 à 49 salariés*
- *80 interviews de 50 à 99 salariés*
- *60 interviews de 100 salariés et plus*

TPE : 20 à 49 salariés  
PE : 50 à 99 salariés  
ME : 100 à 250 salariés

An aerial photograph of a city, likely Strasbourg, France, showing a dense urban landscape with colorful buildings and a prominent church spire in the background. The image is overlaid with a semi-transparent white rectangle containing the title text.

# **CARACTÉRISATION DES PME DE 20 À 249 SALARIÉS**

# LA CARACTÉRISATION DES PME : LES CHIFFRES CLÉS

## L'entreprise

### Caractéristiques

90% ont été créés il y a **plus de 10 ans**

2/3 sont des entreprises **familiales**

1/3 appartient à un groupe

CA moyen : **10 millions** d'euros

## Le dirigeant

Très majoritairement des **hommes**, âgés de **50 ans** en moyenne

Pour la moitié, en poste depuis plus de 10 ans

1/3 était déjà **dirigeant d'une autre entreprise** par le passé, majoritairement d'une autre PME

58% sont **totalemt autonomes** dans leur prise de décisions

# L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

Environ un quart des PME a vu son activité croître au cours des 2 dernières années, elles sont un tiers à l'avoir vu diminuer.

67% des PME déclarent être actives et pérennes, un tiers sont fragilisées.

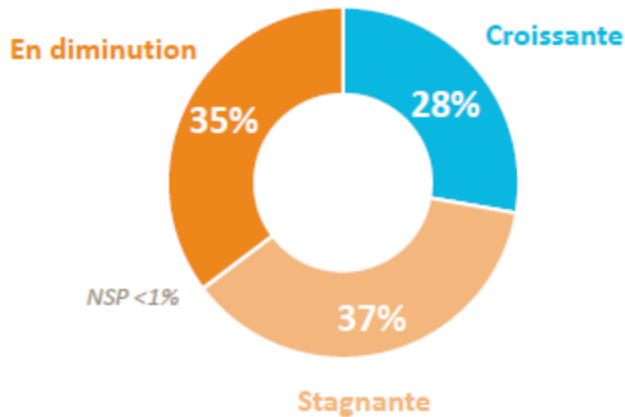
B1. Au cours des deux dernières années, diriez-vous que l'activité de votre entreprise a plutôt été...

Base ensemble : 300

B9. Parmi les affirmations suivantes, vous me direz laquelle s'applique à la situation actuelle de votre entreprise ?

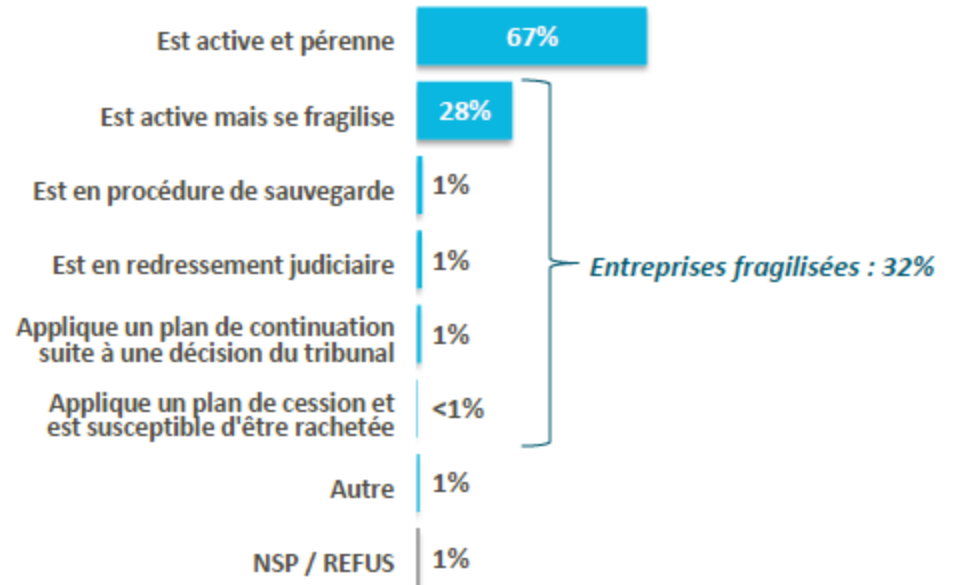
Base ensemble : 300

Evolution de l'activité de l'entreprise



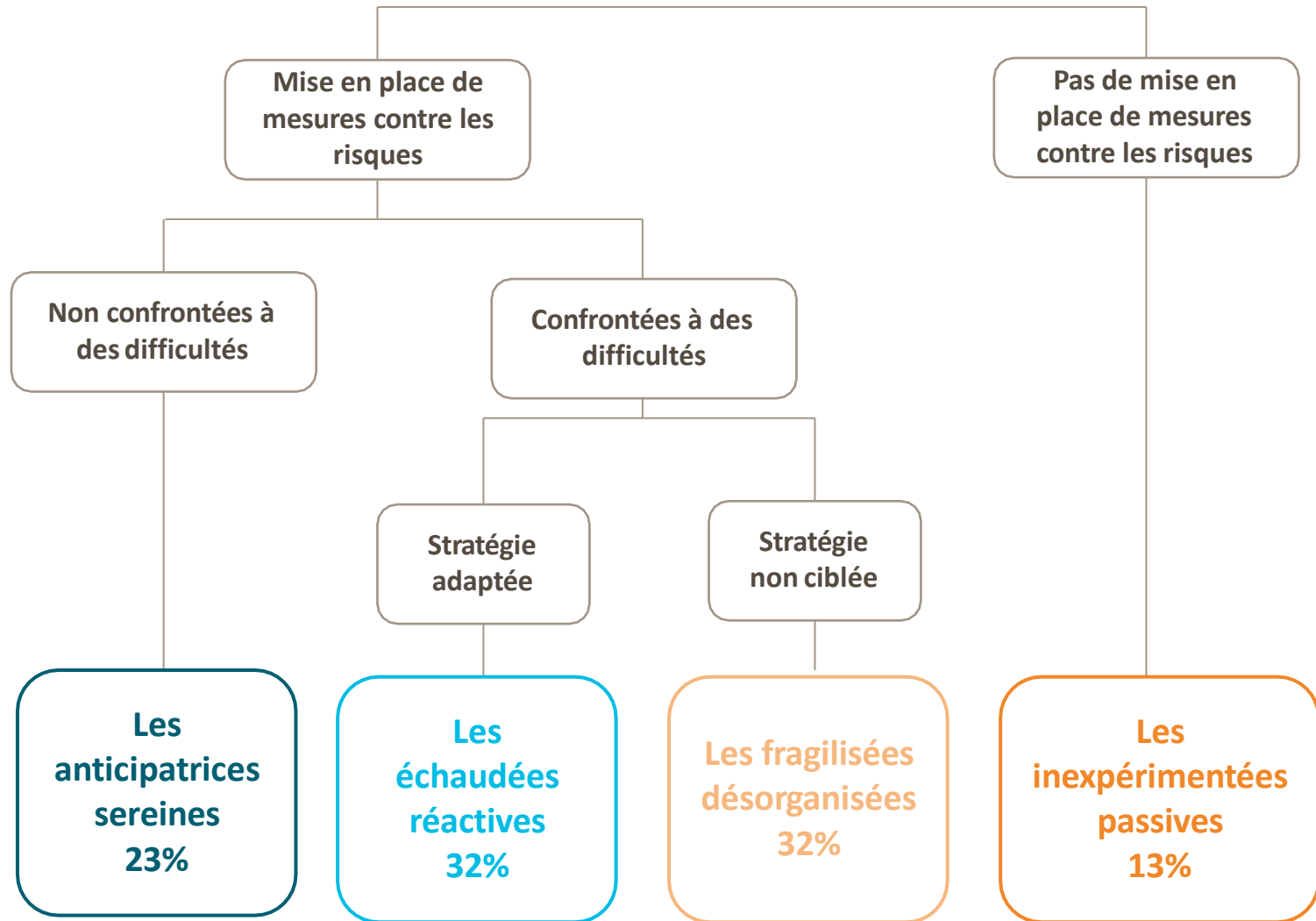
ST Croissante ou stagnante 65%

Situation de l'entreprise



Part des entreprises en grandes difficultés : 4%

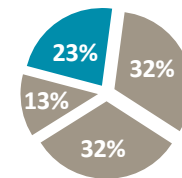
# TYPOLOGIE DES PME AU REGARD DES MESURES ET ACTIONS DE VIGILANCE MISES EN PLACE : 4 GROUPES IDENTIFIÉS





# CARTE D'IDENTITÉ :

## LES ANTICIPATRICES SEREINES



Base : n=66

### ➤ *Qui sont-elles ?*

Des PME anciennes, gérées par des **dirigeants ayant une plus longue expérience à ce type de fonction.**

Elles n'ont **pas connu de difficultés économiques par le passé.** Bien que leur activité ait tendance à stagner, elles restent pérennes.

### ➤ *Quelle perception des risques ?*

Que ce soit dans le passé ou aujourd'hui, **ces PME se sentent moins menacées par les causes de difficultés.**

Faiblement exposées aux risques, elles ont moins identifié ceux qui pourraient affecter leur activité et perçoivent moins de causes déterminantes pour leur pérennité.

### ➤ *Comment y répondent-elles ?*

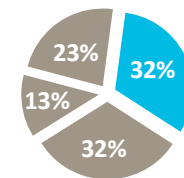
En dépit de cette moindre exposition et perception des risques, **ces PME ont mis en place des mesures pour pallier les risques.** Elles mettent notamment l'accent sur l'information via une culture de la communication et l'entretien d'une culture et identité d'entreprise.

Grâce à la mise en place d'actions constantes et à différents niveaux, elles ont le sentiment de maîtriser les risques qui les entourent et de n'avoir besoin de personne pour les aider à s'en prémunir.

### *Ce qu'il faut retenir :*

Si elles n'ont pas connu de difficultés par le passé et n'y sont pas confrontées aujourd'hui, ces PME ne se reposent pas sur leur bonne santé manifeste. Elles préviennent naturellement les causes de difficultés qu'elles pourraient rencontrer par la mise en place de mesures d'anticipation et de vigilance à tous les niveaux de l'entreprise.

# CARTE D'IDENTITÉ : LES ÉCHAUDÉES RÉACTIVES



Base : n=104

## ➤ *Qui sont-elles ?*

De plus grandes PME, tenues par **des dirigeants ayant une expérience passée à ce niveau de responsabilités** et dans ce type d'entreprises.

Elles ont **connu des difficultés économiques par le passé**, difficultés qui les ont mises en péril.

Aujourd'hui, elles semblent se relever de leurs difficultés et voient même leur **activité croître depuis 2 ans**.

## ➤ *Quelle perception des risques ?*

Elles ont expérimenté plus de difficultés par le passé que l'ensemble des PME, notamment des difficultés endogènes liées aux finances, aux RH, à la stratégie, aux débouchés. Aujourd'hui, elles sont encore confrontées aux difficultés relatives à la non-conformité juridique.

Ces PME jugent avoir identifié les causes de risques.

## ➤ *Comment y répondent-elles ?*

Ces PME ont mis en place plus de mesures d'anticipation et de vigilance pour pallier tous les types de risques. Nombre de ces mesures concernent les niveaux organisationnel et stratégiques de l'entreprise (polyvalence des compétences, mobilisation des ressources humaines, processus de décision, comités, innovation, veille concurrentielle, diversification des clients et des fournisseurs, etc.).

Malgré ces actions, elles restent prudentes et n'ont pas plus l'impression de maîtriser les risques pesant sur l'entreprise.

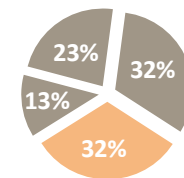
### *Ce qu'il faut retenir :*

**L'expérience de nombreuses difficultés passées a fait fortement réagir ces PME qui ont mis en place des mesures d'anticipation et de vigilance diversifiées. Ces actions leur ont permis de sortir de ces difficultés et de voir leur activité redémarrer.**

**Elles ne se reposent pas sur cette reprise récente et demeurent prudentes quant à leur maîtrise des risques.**

# CARTE D'IDENTITÉ :

## LES FRAGILISÉES DÉSORGANISÉES



Base : n=98

### ➤ *Qui sont-elles ?*

Des **dirigeants ayant un peu moins d'expérience à leur poste.**

Ces **PME ont connu des difficultés économiques par le passé**, difficultés qui ont mis en péril l'entreprise.

Elles continuent d'en pâtir, avec une baisse et une **fragilisation de leur activité.**

### ➤ *Quelle perception des risques ?*

Elles sont affectées par des difficultés liées à des causes financières et accidentelles.

Malgré leur plus forte exposition aux risques, **elles sont moins conscientes des difficultés pouvant menacer leur activité :**

elles perçoivent moins de causes déterminantes pour la pérennité de l'entreprise et ont l'impression d'avoir plutôt bien identifié les risques.

### ➤ *Comment y répondent-elles ?*

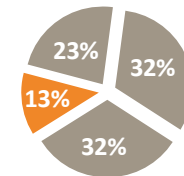
Les mesures d'anticipation et de vigilance qu'elles mettent en place concernent notamment les processus et moyens de production telles que la formalisation des process ou la polyvalence des compétences.

Ces mesures ne répondent pas à leurs difficultés : elles sont moins nombreuses à déclarer très bien maîtriser les risques.

### *Ce qu'il faut retenir :*

Ces PME, en difficultés manifestes, ne sont pas totalement conscientes de la menace que peuvent représenter certains risques pour leur activité. Aussi mettent-elles en place des mesures d'anticipation et de vigilance mais qui ne constituent pas les bonnes réponses à leurs faiblesses et ne leur assurent pas une très bonne maîtrise des risques.

# CARTE D'IDENTITÉ : LES INEXPÉRIMENTÉES PASSIVES



Base : n=32

## ➤ Qui sont-elles ?

Des PME du secteur des Services, ayant une masse salariale plus réduite et un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions d'euros. Ce sont des PME familiales, créées depuis une génération, situées en province et plus gérées par des femmes.

**Leur dirigeant n'avait pas expérimenté ce type de poste par le passé.**

**Si elles n'ont pas connu de difficultés économiques auparavant, leur activité est aujourd'hui en perte de vitesse.**

## ➤ Quelle perception des risques ?

Elles ne déclarent pas de causes de difficultés passées. Aujourd'hui, elles se sentent un peu plus affectées par des risques financiers que l'ensemble des PME.

**Ces PME identifient moins les risques pour leur activité.** Elles craignent davantage les causes accidentelles.

## ➤ Comment y répondent-elles ?

La mise en place de mesures d'anticipation et de vigilance n'est pas leur priorité et elles sont plus nombreuses à déclarer ne rien faire pour pallier les risques.

Cette plus grande passivité concernant l'anticipation et la vigilance des risques n'affecte pas leur sentiment de maîtrise.

### Ce qu'il faut retenir :

**Des PME, moins expérimentées et plus concentrées sur leur activité, qui sont peu conscientes des difficultés pouvant les menacer. Anticiper ces risques ne fait pas partie de leur stratégie au quotidien.**

**Elles ont tendance à gérer les difficultés une fois qu'elles surviennent et souffrent d'une baisse de leur activité.**

A photograph of a busy pedestrian crossing with white stripes on a dark asphalt surface. Many people are walking across the crossing, and their long, dark shadows are cast across the stripes, indicating it is either early morning or late afternoon. The scene is captured from a low angle, looking down at the crossing.

**LES RISQUES ET DIFFICULTÉS PERÇUES  
ET VÉCUES PAR LES PME**

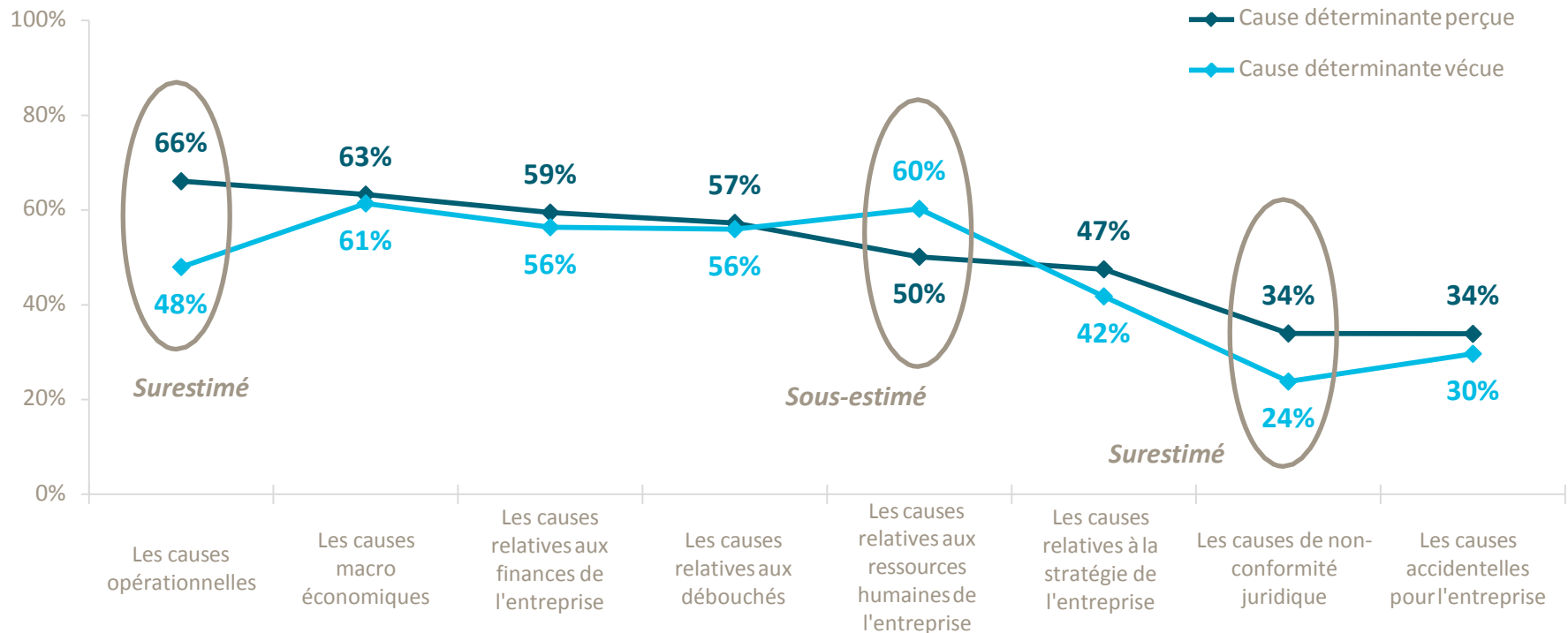
# LES CAUSES DE DIFFICULTÉS PERÇUES VS LES CAUSES VÉCUES

**DES CAUSES DE DIFFICULTÉS PERÇUES GLOBALEMENT EN LIGNE AVEC CELLES EXPÉRIMENTÉES PAR L'ENTREPRISE. LES CAUSES RH SONT CEPENDANT MOINS PERÇUES QU'ELLES NE SONT RÉELLEMENT VÉCUES**

C2. Pour chacun des éléments que je vais vous citer, pouvez-vous me dire si vous êtes tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout d'accord avec le fait qu'il s'agit d'une cause de difficultés déterminante pour la pérennité de votre entreprise ?

C4. Parmi ces causes de difficultés pour les entreprises, pouvez-vous me dire si votre entreprise y est actuellement confrontée, y a été confrontée par le passé, ou n'y a jamais été confrontée ?

Base ensemble : 300





**LA RÉPONSE DES PME FACE  
AUX RISQUES PESANT SUR LEUR  
ACTIVITÉ**

# LA MISE EN PLACE DE MESURES D'ANTICIPATION ET DE VIGILANCE

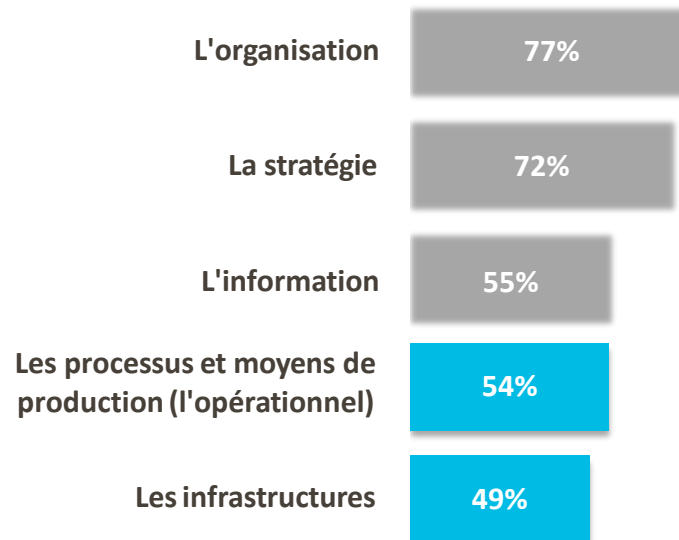
## CES MESURES S'APPLIQUENT EN PREMIER LIEU À L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET À SA STRATÉGIE

D2. Au sein de votre entreprise, avez-vous mis en place des mesures d'anticipation et de vigilance ?

D4. Pouvez-vous préciser à quel niveau ces mesures <ont été / vont être> mises en place ?

Base ensemble : 300

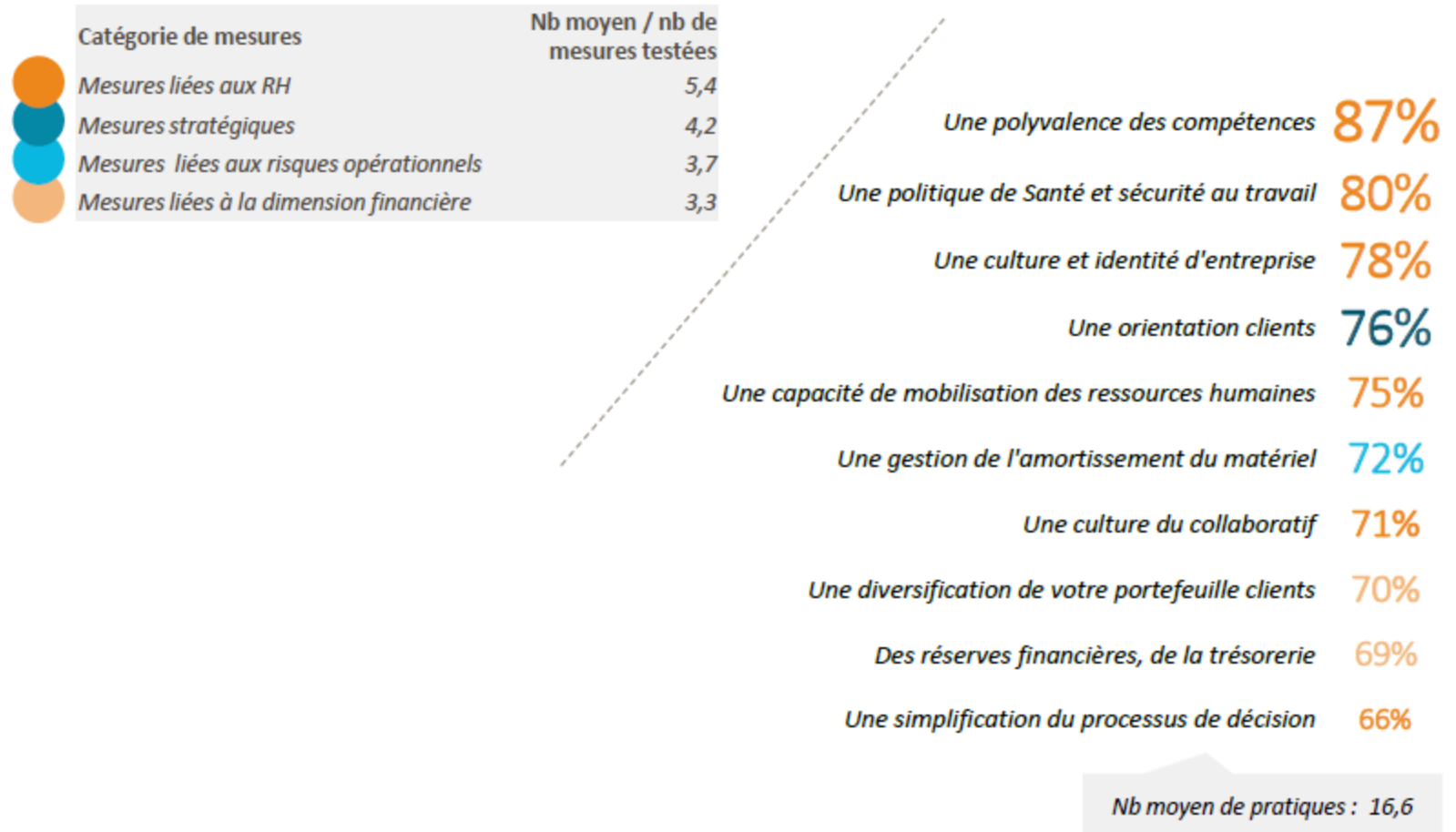
*Pour les dirigeants qui ont mis en place des mesures d'anticipation et de vigilance... Ces mesures concernent....*





# QUELLES MESURES SONT LES PLUS APPLIQUÉES ?

E1/E2/E3/E4 Il existe des risques ...Pour éviter ces difficultés, avez-vous mis en place les mesures suivantes au sein de votre entreprise ?  
Base ensemble : 300



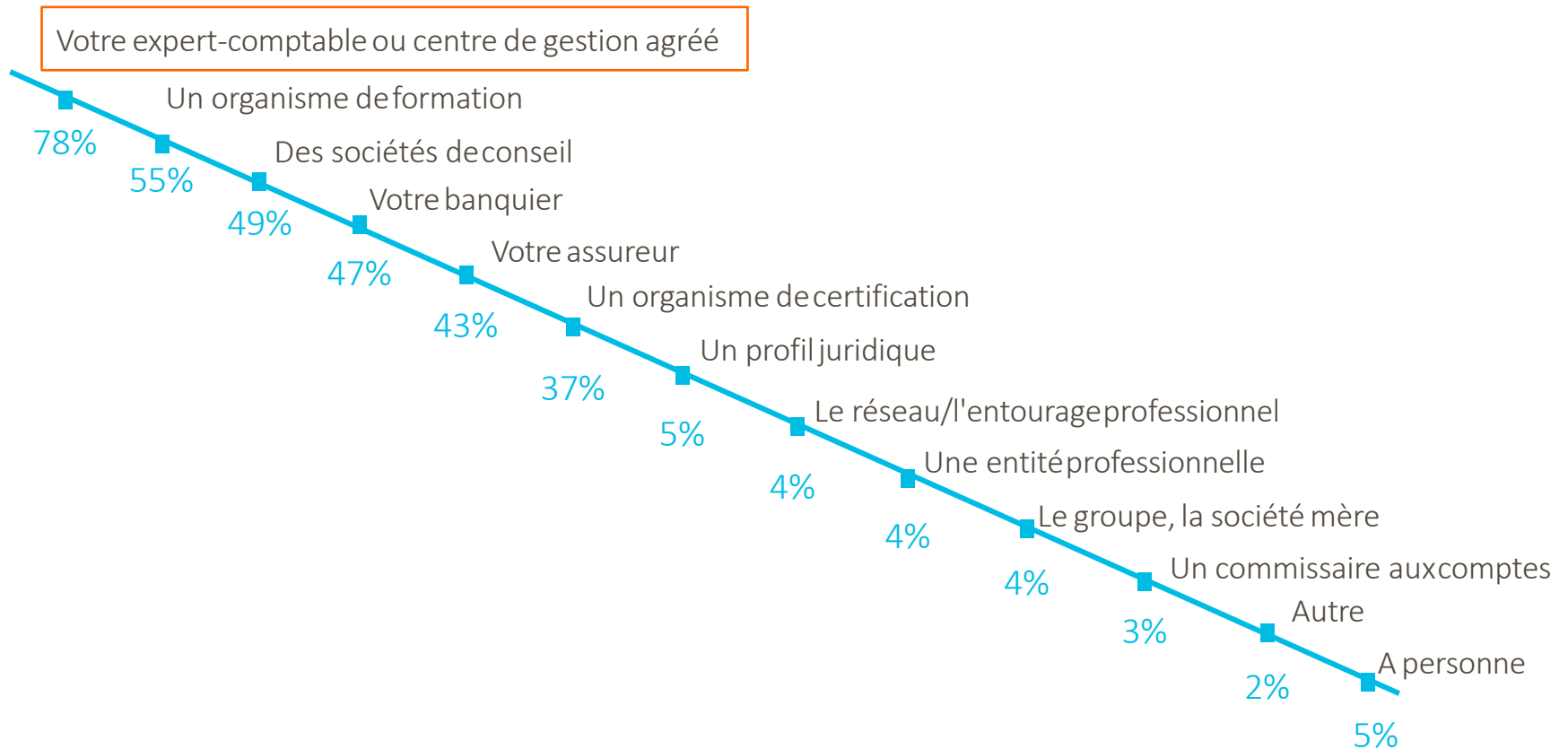


**Quels partenaires  
envisagés dans la gestion  
du risque ?**

# LES PARTENAIRES POUR AIDER LES PME À SE PRÉMUNIR CONTRE LES RISQUES

L'expert comptable ou le centre de gestion agréé sont perçus comme les principaux soutiens des PME en cas de difficultés. *Suivent l'organisme de formation et les sociétés de conseil*

F3. A qui feriez-vous appel pour vous aider à vous prémunir contre les risques pour votre entreprise ? Base ensemble : 300



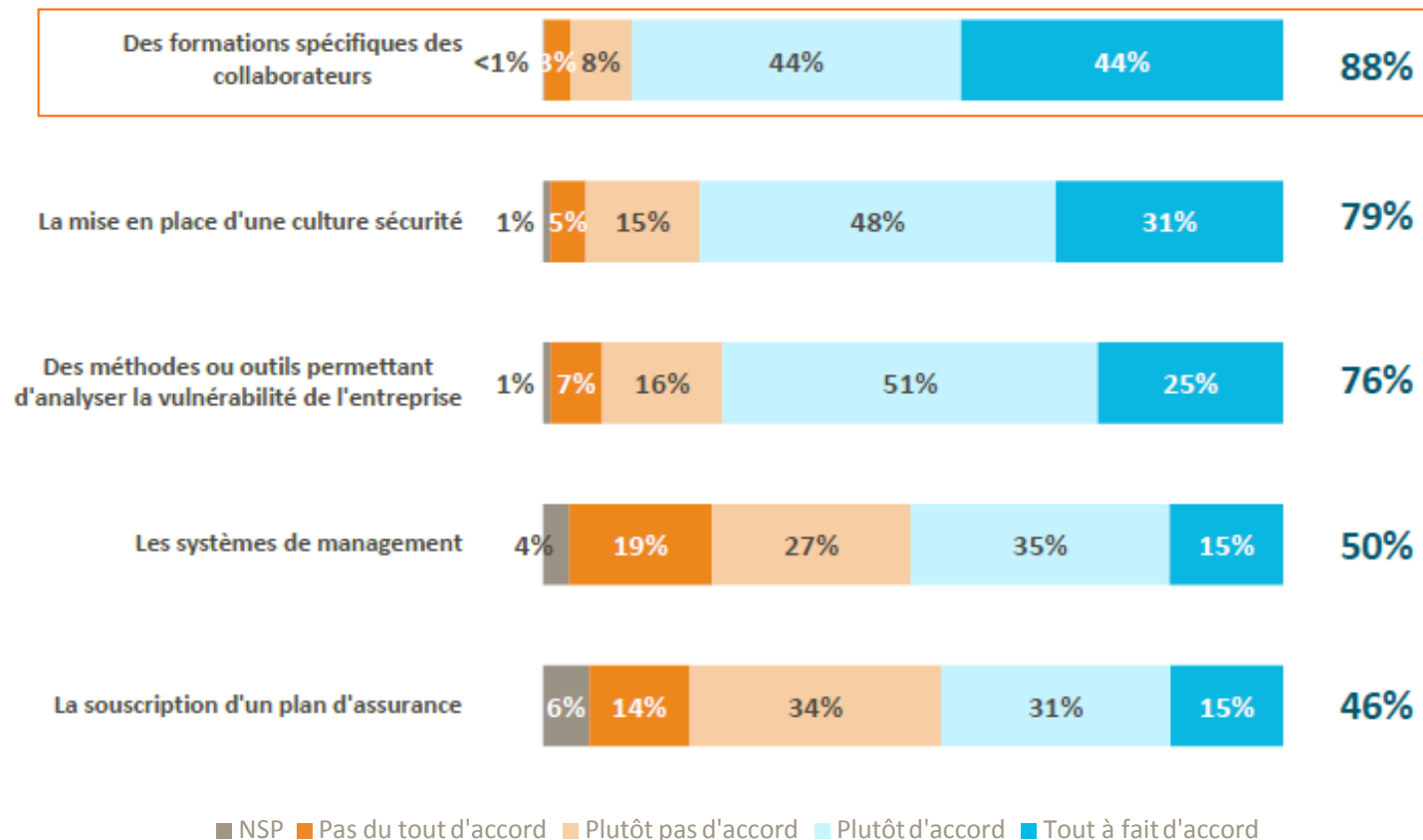
# LES SOLUTIONS POUR AIDER LES ENTREPRISES À SE PRÉMUNIR CONTRE LES RISQUES

Les PME voient dans la formation des collaborateurs le premier levier pour aider les entreprises à surmonter les risques. Suivent une culture sécurité et des méthodes pour analyser la vulnérabilité

F2. Voici maintenant quelques affirmations sur les différentes solutions susceptibles d'aider les entreprises à surmonter les difficultés. Pour chacune d'elle, pouvez-vous me dire si vous êtes tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout d'accord avec le fait qu'elles peuvent aider les entreprises à se prémunir des risques pour leur activité ?

Base ensemble : 300

**ST D'ACCORD**



A woman in a bright yellow coat stands on a train platform, looking towards a blurred train. The train is red and yellow, with large windows reflecting the scene. The platform is paved with light-colored tiles. In the background, a modern building with a curved facade is visible. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

# CONCLUSIONS

**La moitié** des PME a connu des difficultés dans le passé  
**La quasi-totalité** des PME déclarent spontanément mettre en place des **mesures d'anticipation et de vigilance**

**Mais ces mesures ne sont pas toujours ciblées**

Une stratégie fondée avant tout sur **l'expérience de dirigeant**



PROACTIFS

**Les entreprises robustes et projetées vers l'avenir : 1/4**

Les mesures mises en place dans une **stratégie de construction**, visant **la préservation de l'entreprise** via des actions de **long terme** (sans identification précise des risques sur l'entreprise)

STRATÉGIE COMPLETE

PROACTIFS  
REACTIFS

**Les entreprises expérimentées et en croissance : 1/3**

Les mesures mises en place dans une **stratégie méthodique**, reposant sur des actions de **court et de long terme**, déduites d'une identification préalable des risques

REACTIFS

**Les entreprises en difficultés : 1/3**

Les mesures mises en place dans une **stratégie de réaction à court terme**, lorsque surviennent des risques : des actions pas toujours

Principales causes de difficultés déterminantes

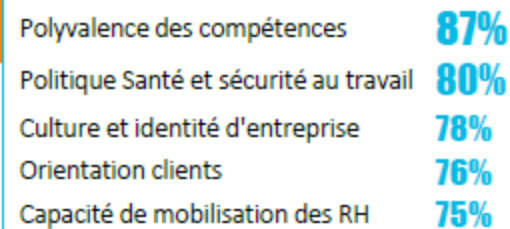


Mais...

une sous-estimation des causes de **difficultés RH : moins perçues comme déterminantes** pour la pérennité de l'entreprise qu'elles ne sont vécues



Principales mesures appliquées



**Crédits pictogrammes**  
Courbe : David Waschbüsch  
Euro : A  
Flèches : P.J. Onori  
Personnes : Sagiev Farid

---

en savoir plus : [www.csa.eu](http://www.csa.eu) - @InstitutCSA

10, rue Godefroy - 92800 Puteaux  
Tel . : 01.57.00.58.00 - Fax : 01.57.00.58.01

