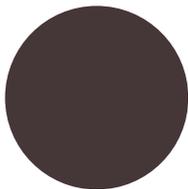
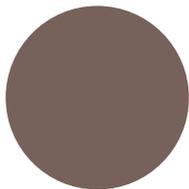




DANS LA TÊTE DES DIRIGEANTS DE PME-ETI

QUEL RÔLE
DANS UN CONTEXTE
DE TRANSFORMATION ?



BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local.

Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est décisif de combler.

Bpifrance Le Lab est le laboratoire d'idées des PME-ETI.

Sa mission : stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

Bpifrance Le Lab fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI.

Son ambition : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.

LES DIRIGEANTS ET LEUR ENTREPRISE FONT FACE À 3 GRANDS DÉFIS

ÉDITORIAL

BPIFRANCE LE LAB

En 2014, nous avons créé **Bpifrance Le Lab** pour « mieux connaître les PME et ETI françaises ». Nous partions d'un double constat : peu de mobilisation des chercheurs sur ce sujet par manque d'accès aux données et peu d'intérêt des dirigeants qui ne voyaient dans les résultats de recherche rien d'exploitable dans leur quotidien de chef d'entreprise. Qu'en est-il 5 ans après ?

18 études réalisées, 12 000 dirigeants de PME-ETI enquêtés, 350 dirigeants interviewés en face à face ou par téléphone et 170 experts rencontrés (chercheurs, consultants, etc.).

Notre volonté : prendre le meilleur de la recherche (toute étude commence par un travail approfondi de revue de littérature) **et le meilleur du terrain en donnant la parole aux dirigeants, afin de les aider à pérenniser et à développer leur entreprise.**

Prenons l'exemple de nos 2 premières études. La première, publiée à l'été 2014, reposait sur 10 ans d'enquêtes de conjoncture. Elle visait à comparer les prévisions des dirigeants en termes de chiffres d'affaires et de recrutement, avec ce qui s'était réalisé l'année suivante. Nous constatons un « biais d'ancrage » : lorsque le dirigeant pensait à son carnet de commandes de l'année n+1, il projetait avant tout ce qu'il connaissait de son activité en année n. Le besoin de travailler sur sa vision stratégique émergeait déjà.

L'étude qui a suivi à l'automne 2014 portait sur le rebond des PME- ETI manufacturières après la crise de 2008-2009 : ces entreprises qui avaient failli tout perdre ont su rebondir. Chacune de ces histoires révélaient la résilience des dirigeants et l'importance de l'accompagnement pour redonner un sens et une vision à des entreprises qui n'en avaient plus.

Les études suivantes ont porté sur la croissance externe, la transmission, l'ouverture du capital, la transformation digitale, la Responsabilité Sociétale d'Entreprise, les talents, ou encore la solitude des dirigeants. Sans en donner le résumé de chacune, qu'en retenons-nous ?

Les dirigeants et leur entreprise font face à 3 grands défis, quels que soient leur secteur d'activité, leur taille, ou leur contexte.

• **1^{er} défi : « la quête du non-isolement ».** Cette quête s'applique au dirigeant lui-même et à son entreprise. Dans l'étude « *Vaincre les solitudes du dirigeant* » (2016), 3 dirigeants sur 4 nous disent aspirer à être plus et/ou mieux entourés. Parmi les formes de solitude (7 au total), 2 nous ont particulièrement marqués. D'une part, la solitude statutaire : incarnant symboliquement le pouvoir, le dirigeant ne peut pas montrer ses doutes et partager ses craintes au risque d'inquiéter ses collaborateurs. D'autre part, la solitude professionnelle : le dirigeant est souvent la personne qui se forme le moins dans l'entreprise, et n'est donc pas au fait des meilleures pratiques de gestion du marché. Sans être mal gérée, l'entreprise pourrait être encore plus compétitive.

Quant à l'isolement à l'échelle de l'entreprise : nos travaux montrent que **les PME-ETI sont encore trop timides en matière de collaboration externe**, dans un contexte où les partenariats sont devenus indispensables à toute organisation.

Dans l'étude « *Avenir de l'industrie* » (2018), 55 % des PME-ETI manufacturières déclarent ne pas avoir de partenariats externes et 32 % faire de l'*open innovation* (en priorité avec des instituts de recherche et de manière minoritaire avec des startups).

- **2^e défi : les talents. Il est nécessaire de les attirer, les fidéliser, mais aussi de les faire émerger au sein de l'organisation et s'assurer de leur engagement.** Dans l'étude « *Attirer les talents* » (2018), 57 % des dirigeants nous disent manquer de talents pour grandir ou franchir un cap. Les PME-ETI françaises n'ont pas assez pris l'habitude de vanter leurs charmes (y compris géographiques... Pourquoi taire la proximité de la mer ou des pistes de ski lors d'un recrutement, alors que c'est un critère important pour les potentiels candidats ?). La marque employeur est tout à fait accessible pour ces entreprises. À elles de s'en saisir, en feuilletant par exemple notre guide sur le sujet⁽¹⁾. Les PME-ETI peuvent également amplifier les actions pour motiver et fidéliser leurs collaborateurs : 39 % organisent des moments collectifs de partage d'informations et de convivialité, 14 % adoptent de nouvelles pratiques managériales.
- **3^e défi : les transformations en cours.** Dès 2015, et l'organisation de la COP21 par la France, nous publions une enquête réalisée auprès de salariés de PME-ETI qui souhaitaient à 77 % que leur entreprise s'implique davantage dans le respect et la promotion de l'environnement. Or, l'étude « *Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE* » (2017) nous a montré que le volet « environnement » de la RSE est aujourd'hui le plus perfectible. **Autant les dirigeants se sont bien appropriés la dimension sociale de la RSE, considérée comme du « bon sens » pour motiver les collaborateurs, autant le respect de l'environnement est plutôt perçu comme une contrainte.** Pourtant, il s'agira de plus en plus d'un critère différenciant tant pour les collaborateurs que pour les clients-consommateurs. En matière de transformation digitale, la prise de conscience semble, heureusement, bien réelle. Néanmoins, **le passage à l'acte reste encore difficile tant le sujet est complexe et bute sur l'organisation des entreprises mais aussi les pratiques managériales historiques.**

La digitalisation des PME-ETI en est encore à ses balbutiements avec notamment un début d'exploitation des données clients visant à créer plus de valeur, ainsi que le développement du télétravail et du mode projet pour motiver les collaborateurs / créer de la transversalité.

Ces défis sont complexes et interdépendants, l'un ne pouvant se résoudre sans l'autre. Pourtant, les atouts des PME-ETI sont aussi nombreux et méritent d'être partagés largement : **plus que toute autre organisation, les PME-ETI sont centrées sur l'humain et orientées sur le temps long.**

Les dirigeants sont fiers de créer des emplois et se sentent responsables des familles qui peuvent vivre grâce à leur activité. Ils sont 80 % à déclarer se sentir responsables du bien-être des salariés⁽²⁾. Nous pouvons aussi en témoigner lorsque nous les rencontrons : l'importance de leurs collaborateurs est frappante.

Concernant leur échelle de temps, elle se mesure aux notions de pérennité et de construction souvent exprimées. Dans l'étude « *Ouvrir son capital* » (2016), la 1^{re} spécificité des entreprises familiales porte sur « l'éternité comme horizon » : l'entreprise s'inscrit dans un temps infini. Nous sommes donc confiants dans la capacité des PME-ETI à relever les défis qui sont devant elles. Dans le monde complexe et incertain dans lequel nous vivons, les réponses ne vont pas de soi. Nous sommes convaincus qu'elles se trouveront dans la collaboration. La solidarité entre toutes les parties prenantes des entreprises sera déterminante pour construire leur avenir.

Dès lors, quel rôle pour Bpifrance Le Lab dans les 5 ans à venir ?

Toujours mieux comprendre les besoins des dirigeants et être force de proposition pour les aider à avancer dans les défis qu'ils rencontrent. Rester toujours plus proche d'eux avec une communauté apprenante pour donner vie à nos recommandations et surtout, demeurer « Le Lab » des PME et ETI françaises.

⁽¹⁾ Bpifrance Le Lab, guide pratique « *Marque employeur* », juin 2018.

⁽²⁾ Bpifrance Le Lab, enquête « *Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE* », mars 2018, 1 150 réponses exploitées.

MESSAGES CLÉS



1 LE DIRIGEANT EST LE 1^{ER} SPONSOR ET PIVOT EN PÉRIODE DE TRANSFORMATION

Au sein d'une PME ou une ETI, le rôle du dirigeant est fondamental. En période de pressions externes et de changements, il l'est encore davantage pour initier et structurer des projets et pour fédérer les équipes autour des vagues de transformation.

2 AUJOURD'HUI, PLUS ENCORE QU'HIER, LE RÔLE DU DIRIGEANT DE PME-ETI EST DE TRAVAILLER SUR L'HUMAIN ET LA VISION

Tous les dirigeants rencontrés lors de nos ateliers ont insisté sur ces points : cela constitue une part de plus en plus essentielle pour la conduite et la réussite de leur entreprise.

3 NOUS AVONS ÉTABLI UN PROFILAGE DE DIRIGEANTS AUTOUR DE 3 GRANDES CARACTÉRISTIQUES :

leur état d'esprit, leur posture managériale et leurs actions dans un contexte de transformation. Cette grille représente la quintessence de nos convictions à partir de 5 ans d'analyses, d'enquêtes, d'entretiens et d'ateliers.

4 L'APPARTENANCE À UN PROFIL N'EST PAS UN INDICATEUR DE LA BONNE OU MAUVAISE GESTION DE L'ENTREPRISE

Nos analyses statistiques ne nous permettent pas d'arriver à cette conclusion. En revanche, nous avons la conviction que le fait de ne pas créer et saisir les opportunités autour des transformations actuelles peut potentiellement mettre l'entreprise en risque à 3-5 ans.

5 IL N'Y A AUCUNE FATALITÉ À APPARTENIR À TEL OU TEL PROFIL

En effet, notre démarche est justement de permettre de progresser d'un profil à l'autre. D'où notre volonté de fournir des recommandations d'actions prioritaires adaptées à chacun pour passer à l'étape d'après.

6 UN DIRIGEANT N'APPARTIENT PAS NÉCESSAIREMENT AU MÊME PROFIL SUR TOUTES LES THÉMATIQUES

Il peut être particulièrement avancé en matière de RSE par exemple, et beaucoup moins sur la transformation digitale. Et réciproquement.

DANS LA TÊTE DES DIRIGEANTS DE PME-ETI

QUEL RÔLE
DANS UN CONTEXTE
DE TRANSFORMATION ?

01. LE RÔLE DU DIRIGEANT DE PME-ETI
AUJOURD'HUI 12 - 27

02. 3 PROFILS DE DIRIGEANTS
DANS UN CONTEXTE
DE TRANSFORMATION 28 - 39

03. LES ACTIONS PRIORITAIRES PAR PROFIL
FACE AUX ENJEUX DIGITAUX,
ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX 40 - 81

LE RÔLE DU DIRIGEANT DE PME-ETI...

...
AUJOURD'HUI

01.

Les dirigeants parlent aux dirigeants

Qui de mieux placés pour introduire une étude sur le rôle du dirigeant de PME et d'ETI que les dirigeants eux-mêmes ?

Nous avons donc décidé de leur laisser la parole pour esquisser les qualités fondamentales qu'ils estiment nécessaires pour diriger une entreprise dans un contexte de transformation. Issues d'ateliers menés auprès de dirigeants de PME et d'ETI, nous avons réuni ces qualités en 4 catégories pour faciliter la lecture et la compréhension.



Le dirigeant et lui-même

- ✓ Accepter de prendre du temps pour soi (lutter contre la culpabilité de l'absence et contre les incessantes sollicitations).

Parole de dirigeant

“ Il faut accepter de prendre rendez-vous avec soi-même. On prend le temps de voir ses collaborateurs, ses fournisseurs et autres, mais rarement de prendre rendez-vous avec soi. ”

Loïc Renart, Président de G&C Développement

- ✓ Se former sur des sujets techniques et du développement personnel.

- ✓ Être résilient et obstiné : garder le cap face aux incertitudes et aux difficultés.

Parole de dirigeant

“ Il faut être obstiné, dur au labeur, malgré toutes les difficultés. C'est essentiel dans une société du zapping où l'on cherche le plaisir instantané. On a besoin de ces qualités pour tenir sur la durée, faire face à des revers non prévus. Rester et faire face : ce sont de vrais critères de différenciation. ”

Christophe Riedel, Directeur général de Claranor

- ✓ Toujours se remettre en question, innover mais ne pas penser qu'on peut tout faire seul.
- ✓ Savoir s'entourer.
- ✓ Accepter de se tromper mais refuser de ne pas choisir.



Le dirigeant et ses équipes

- ✓ Poser et déployer la vision et la stratégie de l'entreprise comme des moteurs d'engagement.
- ✓ Consacrer du temps au management pour entraîner ses équipes et coconstruire des solutions avec elles.

Parole de dirigeant

“ Avant, j'avais une posture : je dirige et éventuellement, je délègue un peu. Aujourd'hui, je coconstruis. Ce n'est pas parce que tu es dirigeant que tu dois contrôler. Au contraire, tu fais émerger les talents. C'est là que l'entreprise va se développer avec une âme et une marque. ”

Sophie Dechelette-Roy, Avocate Associée d'Archibald Avocats

- ✓ Trouver le juste équilibre entre la prise de décision seul et le collaboratif en fonction du contexte d'entreprise.
- ✓ Renforcer l'employabilité de ses collaborateurs, notamment grâce à la formation.



Le dirigeant et l'entreprise

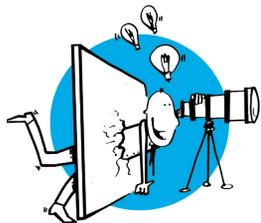
- ✓ Savoir où il veut emmener son entreprise (faire des *business plans*, définir des indicateurs de performance et les réviser quand nécessaire).

Parole de dirigeant

“ Il faut définir les objectifs et les moyens. Sinon, personne n'est responsable de rien ; il n'y a pas de suivi et on navigue à vue. Et c'est compliqué pour les collaborateurs, qui ne voient pas où l'entreprise veut aller. D'une année sur l'autre, on s'appuie sur des indicateurs pour ajuster les moyens si besoin. ”

Christian Curel, Directeur général d'i2a

- ✓ S'intéresser aux comptes de l'entreprise peu importe son appétence pour le sujet, ou la présence d'un responsable ou directeur financier.



Le dirigeant et l'extérieur

- ✓ Être ouvert sur l'extérieur.

Parole de dirigeant

“ Il faut être curieux, se nourrir de tout : sur la partie sociale, managériale, sur la partie financière... Sinon, tu te fermes tout un pan du rôle de dirigeant. Il faut s'approprier un maximum de choses pour se nourrir. ”

Cyril Muntzer, Fondateur et gérant d'Ax'eau

- ✓ Trouver des pairs avec lesquels partager (confronter des points de vue, s'apporter des connaissances et des réponses...).
- ✓ Nouer des partenariats avec différentes structures, que ce soit des clients ou des fournisseurs.

Parole de dirigeant

“ On s'ouvre davantage, on se cache moins. On discute, on échange : c'est de l'enrichissement pour tous. Quand on est en partenariat avec un fournisseur, on n'est pas en compétition. On se comprend et on se dit des choses qu'on ne se disait pas avant. ”

Jérôme Vendramini, Président d'Acobal

- ✓ Contribuer au développement du territoire sur lequel l'entreprise se trouve.



Comment voient-ils le dirigeant de PME-ETI ?

“ Ce que nous faisons sur le digital, l'environnement, ou le sociétal, c'est au profit des ressources humaines. On est dans un contexte humain. L'oublier se ferait au détriment de notre marque employeur. Nous avons une responsabilité vis-à-vis des gens que l'on accompagne, du territoire qui nous héberge ; ce sont des gens que nous nourrissons. ”

Cyril Muntzer, Fondateur et gérant d'Ax'eau

“ Depuis quelques années, nous responsabilisons beaucoup en interne. Chacun prend ses décisions ; ce sont les collaborateurs les mieux à même de décider dans leur projet. Nous sommes informés lorsqu'il y a de gros arbitrages à réaliser. Du coup, je passe plus de temps sur la vision de l'entreprise, sur la stratégie ; et je bénéficie de la force d'une entreprise structurée, avec une capacité de décision au niveau de chaque collaborateur. D'où une plus grande réactivité qu'avant, et avec beaucoup moins d'erreurs. ”

Jean-Pierre Richard, Président d'ESII

“ Il faut de la force morale, de la force intérieure. Tous les jours, je pense à mon carnet de commandes, ma marge, ma rentabilité, etc. J'ai 130 personnes à nourrir tous les jours. Ça, c'est le dur du quotidien. ”

Jean-Baptiste Gualino, Directeur général d'ATC

La PME-ETI : une « méga-personne »

Le dirigeant : un personnage central dans un contexte de transformation

Les dirigeants de PME-ETI occupent une place déterminante dans la conduite de leur organisation, plus encore que dans un grand groupe, du fait de l'identification qu'il peut y avoir entre le dirigeant et sa structure.

Comme l'affirme Olivier Torrès, Professeur à l'Université de Montpellier et membre du Conseil d'Orientation de **Bpifrance Le Lab** :

“ **Les valeurs du dirigeant, son profil psychosociologique, ses buts et aspirations déterminent le fonctionnement de l'entreprise [...]. La PME est une méga-personne par opposition à la grande entreprise méga-structure⁽¹⁾.** ”

Le rôle du dirigeant est encore plus important dans le contexte actuel de triple transformation : environnementale, sociétale et numérique. C'est à lui qu'il revient de fixer un cap à travers ces grandes mutations et de tenter d'y entraîner l'ensemble de ses collaborateurs.

Ces 3 mouvements de transformation impactent fortement l'activité des PME et ETI : la problématique environnementale s'invite de plus en plus dans le monde de l'entreprise, que ce soit sur des enjeux business, avec la question énergétique par exemple, réglementaires ou sous l'impulsion des collaborateurs.

De même, les nouvelles technologies numériques et les données sont de plus en plus présentes dans les entreprises, au service de la productivité, de la relation client ou encore du collaboratif. Et cela ne va cesser de s'accélérer.

Enfin, au niveau sociétal, nous observons chez le citoyen et chez le consommateur-client une quête de sens et d'éthique, qui se répercute au sein de l'entreprise : les collaborateurs veulent que leur travail soit utile et perçu comme tel ; et ils attendent que leur organisation soit responsable d'un point de vue environnemental et sociétal.

Au cœur de cette triple transformation, nous retrouvons ainsi une révolution des usages et des attentes chez le citoyen-client-consommateur-collaborateur.

Autant de pressions que les PME-ETI ne peuvent ignorer pour rester compétitives, se pérenniser, se développer et recruter. Le rôle du dirigeant est donc de parvenir à se positionner parmi ces grandes tendances et de leur donner un sens. Notre ambition, à travers cette publication, est de l'y aider.

Néanmoins, il n'y a pas un, mais des dirigeants de PME et d'ETI : ils ne constituent pas un bloc monolithique. Nous ne pouvons pas bien sûr embrasser la multitude des chefs d'entreprise.

Nous avons donc constitué 3 grands profils de dirigeant, afin de mieux les comprendre, d'identifier leurs défis et d'être en mesure de répondre à leurs besoins.

⁽¹⁾ Olivier Torrès, *Les PME*, Dominos Flammarion, 1999.

Un profilage centré sur le dirigeant

Pour construire ces profils, nous nous sommes appuyés sur les convictions que nous avons acquises au cours des 5 dernières années au sein de **Bpifrance Le Lab**, à travers tous les entretiens, ateliers, enquêtes et analyses de données que nous avons réalisés pour conduire nos travaux. Ces convictions, résumées en une phrase, renvoient à l'idée que dans une PME-ETI, ce que le dirigeant souhaite porter, la manière dont il perçoit son environnement et dont il se projette dans l'avenir, va fortement orienter la trajectoire de son entreprise.

Sur la base de cette conviction, nous avons retenu 3 grands critères pour établir des profils de chefs d'entreprise et identifier pour chacun d'eux les actions prioritaires à mettre en place afin d'avoir les armes nécessaires pour poursuivre leurs ambitions dans un contexte de transformation.

3 GRANDS CRITÈRES

POUR ÉTABLIR LES PROFILS
DE DIRIGEANTS DE PME
ET D'ETI DANS UN CONTEXTE
DE TRANSFORMATION

1

2

3

État d'esprit

- Ouverture sur l'extérieur (partenariats, consultation des clients, des pairs...)
- Curiosité (veille, formation...)
- Appétence / capacité à prendre des risques
- Inclinaison à la croissance et au développement de son entreprise

Posture managériale

- Association des équipes à la prise de décision
- Capacité à déléguer
- Ouverture sur des pratiques managériales plus inclusives et collaboratives
- Soutien à la prise d'initiatives
- Engagement en termes de formation et d'employabilité

Actions menées

- Définition de plans stratégiques
- Mise en place d'actions et de projets sur des enjeux de transformation
- Réflexion et actions menées sur la culture et les valeurs de l'entreprise
- Structuration, suivi et correction des actions menées

Comment voyez-vous votre rôle de dirigeant de PME ?



BENOÎT LAHAYE, ATILA

- Activité : réparation, entretien et maintenance des toitures
- Chiffre d'affaires : 70M€
- Effectif : 700 collaborateurs (réseau de 87 franchisés)

Selon moi, le rôle du dirigeant, que l'on soit dans l'artisanat, dans une PME ou dans une ETI, est d'avoir une vraie vision, d'avoir un cap à communiquer à ses collaborateurs : « *Ok, on fera quoi dans 5 ans ?* ». Être clair sur ça, pour préparer les équipes et les emmener vers cette destinée. **Ce qui m'anime, c'est la création de richesse partagée** ; se dire qu'on se lève le matin et qu'on va faire plein de trucs, avec plein de gens. Cela va avoir du sens, créer de l'emploi, créer de l'innovation, créer de l'envie. L'un des premiers rôles du chef d'entreprise est de donner envie à ses équipes. **Mon projet n'est pas de réparer des toitures, mais de faire grandir des individus qui ont pour vocation d'entretenir les toitures.** Depuis 10 ans, le pacte social entre les entreprises et les salariés a changé. Les gens disent : « *Je veux bien le faire mais donnez-moi envie de m'impliquer, de jouer un rôle central dans l'entreprise* ». Certains dirigeants n'ont pas compris qu'il fallait intéresser les collaborateurs pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. **L'un des principaux défis en tant que dirigeant de PME est de parvenir à libérer les collaborateurs afin qu'ils comprennent les enjeux et qu'ils s'y investissent.**

Dans 5 ans, j'aimerais vous dire : « *Il y a plein de personnes qui ont envie de travailler dans le groupe Attila. Les gens sont bien dans l'entreprise ; cela leur permet non seulement de grandir, de gagner leur vie, mais également de donner du sens au quotidien* ».



LAURE PIERRISNARD, CONFISERIE DU ROY RENÉ

- Activité : fabrication et vente de confiseries
- Chiffre d'affaires : 13,2 M€
- Effectif : 90 collaborateurs

Il y a d'abord la notion de responsabilité ; qui est omniprésente, qui reste tout le temps ; assumer la direction d'une entreprise est assez différent d'un poste de direction. Le dirigeant est le capitaine, qui doit garder le cap et qui doit avoir la capacité d'assumer ses décisions, mais également de se remettre en question parfois, pour mieux rebondir. Nous avons des choix à faire, qui peuvent être difficiles ; **ce que l'on doit toujours garder en tête, c'est l'intérêt de l'entreprise, qui prime sur tout.** Il est vrai que le dirigeant est assez seul, parce qu'il est le dernier décisionnaire ; mais le dirigeant qui réussit, c'est celui qui sait s'entourer et qui sait impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la transformation de l'entreprise. Il est essentiel que les salariés soient embarqués et que la stratégie soit vraiment partagée et redescendue ; ce n'est pas toujours facile, parce que l'on est souvent pris par l'opérationnel, et qu'il faut beaucoup répéter pour que les gens intègrent bien les enjeux. **Mais c'est la clé : les gens ont besoin de comprendre le sens de leur travail. Le dirigeant doit également faire en sorte de ne pas être indispensable à l'organisation,** et accepter de ne pas être toujours au cœur des décisions. J'ai vraiment la volonté d'avoir une entreprise qui soit la plus transversale possible, d'éviter une lourdeur verticale et donc de mettre en place une responsabilisation au niveau de chacun. Il ne peut y avoir délégitimation que s'il y a remontée d'informations, pour permettre un certain niveau de contrôle, et s'assurer que tout le monde bénéficie des informations clés pour avancer.

Comment utiliser cette étude ?

Une double clé d'entrée dans les profils

Cette étude propose une double clé d'entrée.

- Tout d'abord, vous retrouverez les 3 grands profils identifiés, ainsi que les actions prioritaires associées à chacun d'entre eux.
- Ensuite, nous vous proposons une entrée par thématique, afin d'avoir accès à des recommandations plus fines en fonction des problématiques rencontrées. Vous pouvez ainsi décider d'approfondir une thématique en particulier selon votre intérêt et la perception que vous avez de votre niveau d'avancement sur ce sujet, et/ou selon la nature et l'acuité des défis à relever pour votre entreprise.

Vous y trouverez les caractéristiques de chaque profil par thématique, ainsi que les chantiers prioritaires pour passer d'un profil à l'autre.

SI VOTRE INTÉRÊT

ET VOS PROBLÉMATIQUES
PORTENT PLUS
PARTICULIÈREMENT SUR :



**La Responsabilité Sociétale
d'Entreprise (RSE), allez page 46**



**L'attraction et la fidélisation
des talents, allez page 54**



**La transformation digitale,
allez page 62**



**L'intégration des réseaux sociaux
dans la stratégie de l'entreprise,
allez page 70**

02.

**3 PROFILS
DE DIRIGEANTS**

■ ■ ■

■ ■ ■

**DANS
UN CONTEXTE
DE TRANSFOR-
MATION**

3 profils de dirigeants de PME-ETI

dans un contexte de transformation

Ces 3 profils ont été construits pour rendre compte de la capacité des dirigeants de PME-ETI à s'adapter au contexte de transformation actuel.



Les Attentistes

Les Attentistes ne sont pas acteurs face aux transformations qui affectent leur environnement. Dans certains cas, cela est choisi, parce qu'ils considèrent que ce sont des effets de mode et ne voient pas ces enjeux comme prioritaires pour leur entreprise. Dans d'autres cas, cela est subi, parce qu'ils manquent de temps, de ressources humaines et financières pour pouvoir s'en saisir. Au global, ils adoptent une attitude plutôt réservée voire sceptique, à l'égard des transformations en cours, essentiellement parce qu'ils manquent de repères pour se représenter l'impact business sur leur entreprise.



Les Empiriques

Les Empiriques ne voient pas toutes les transformations en cours comme des opportunités, mais ils ont pris conscience de ces grands changements et de la nécessité de s'y adapter pour assurer la pérennité de leur entreprise. Ils ont donc lancé un certain nombre de projets en ce sens, même si ces efforts restent encore assez dispersés : les premières actions engagées relèvent souvent davantage de l'initiative isolée ou ponctuelle que d'un plan structuré. Les Empiriques construisent leur feuille de route en avançant. Ils fonctionnent par expérimentation et tâtonnement, à la recherche de la solution la mieux adaptée à leurs besoins.



Les Précurseurs

Les Précurseurs sont pleinement dans l'action vis-à-vis des transformations en cours. Dans une quête permanente de performance et d'adaptation, ces dirigeants sont entreprenants et considèrent que les mutations actuelles sont autant d'opportunités à saisir pour leur entreprise. Ils fonctionnent par anticipation et privilégient une approche structurée et formalisée au service d'une conviction forte, plutôt que d'avancer au coup par coup. Conscients que leur capital humain constitue le pilier central de la réussite de leur entreprise, ils attachent une attention particulière à sa formation et à son animation.

FOCUS

Quelques précisions pour bien comprendre ces profils

➤ Nous n'affirmons pas que les Attentistes gèrent mal leur entreprise

Il ressort en effet de nos analyses que l'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ne contribue pas à expliquer l'appartenance à tel ou tel profil.

Cela signifie que les profils ne nous disent rien de la performance économique actuelle de l'entreprise : on peut être Attentiste, et être à la tête d'une entreprise en bonne santé économique et financière.

En revanche, nous avons la conviction que ces dirigeants passent à côté d'opportunités de développement et se mettent potentiellement en risque à 3-5 ans.

➤ Il n'y a aucune fatalité à appartenir à tel ou tel profil

En effet, notre démarche est justement de permettre de progresser d'un profil à l'autre, d'où le fait que nous recommandions des actions prioritaires adaptées à chacun pour passer à l'étape d'après.

De même, nous ne souhaitons pas donner l'impression qu'un Précurseur le restera toujours. Le contexte de transformation est tellement mouvant que les dirigeants doivent rester alertes en permanence, prêts à prendre des risques et à explorer de nouvelles opportunités. Toutefois, selon nous, les Précurseurs sont les mieux préparés pour adapter leur entreprise et créer des opportunités pour la développer.

➤ Enfin, notre ambition ne s'inscrit pas que dans un objectif de croissance

Notre intention est d'aider les PME-ETI à atteindre les ambitions qu'elles se sont fixées, quelles qu'elles soient. Nous considérons néanmoins qu'à mesure qu'un dirigeant passera d'un profil à un autre, ses souhaits de développement, d'innovation, voire d'international, croîtront.

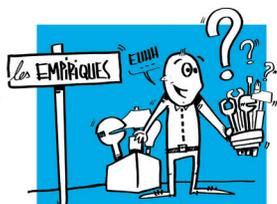
À chacun son ambition

pour passer d'un profil à l'autre



FÉDÉRER

Embarquer ses collaborateurs dans la dynamique de transformation et faire de celle-ci l'un des piliers de sa culture d'entreprise.



STRUCTURER

Adopter une posture plus anticipatrice et définir une ligne stratégique à suivre afin d'amplifier le passage à l'action.



INITIER

Prendre conscience de l'impact des transformations en cours sur son entreprise et du potentiel de création de valeur.

LES ATTENTISTES



Enjeu de prise de conscience

Parmi les Attentistes, certains sont ouverts à l'idée du changement mais se sentent désarmés dans un contexte très mouvant ; c'est à eux que nous nous adressons en priorité. L'enjeu pour les Attentistes, réservés mais non réfractaires, est qu'ils parviennent à éprouver concrètement l'impact des mutations actuelles sur leur entreprise, et la valeur potentielle qu'ils pourraient en retirer.

2 pistes d'actions prioritaires :

- **tout d'abord, s'ouvrir davantage sur l'extérieur et échanger avec ses pairs**, dans le cadre de réseaux de dirigeants, à l'occasion de conférences, etc. En échangeant avec ses « homologues » sur la manière dont ils perçoivent le contexte actuel, sur la vision qu'ils en ont et sur les mesures qu'ils prennent pour tenter d'y répondre, l'Attentiste pourra acquérir des clés de compréhension et se construire ses propres repères ;
- **ensuite, tester des petites actions en interne avec des gains rapides**, sur des périmètres restreints, afin de prendre conscience du potentiel de création de valeur tout en limitant le risque. Par exemple, tester une nouvelle pratique managériale au sein d'une équipe spécifique. Il est important de définir des indicateurs en amont, afin de pouvoir juger de la réussite de l'expérimentation, et d'associer des collaborateurs clés dans ces projets.



LES EMPIRIQUES

LES EMPIRIQUES



Enjeu de structuration

Les Empiriques fonctionnent plutôt en réaction : c'est parce qu'ils voient l'impact des transformations en cours sur leur activité qu'ils prennent des mesures pour y répondre. C'est positif, puisqu'ils cherchent à s'adapter en permanence ; mais cela les amène également à avancer au coup par coup, et donc à passer à côté d'un certain nombre de synergies potentielles.

3 pistes d'actions prioritaires :

- **faire un état des lieux des actions déjà mises en place** pour s'adapter au contexte de transformation. Il est vraisemblable que des chantiers aient déjà été lancés sous diverses formes : les recenser permettra d'en tirer de premières leçons ;
- **en parallèle, travailler sur sa vision et prioriser ses chantiers** : l'Empirique connaît son entreprise et ses rouages mais peine à dégager du temps pour prendre du recul et ébaucher sa vision. C'est un exercice difficile mais indispensable, pour être en mesure de conduire des arbitrages entre les différents projets. Attention néanmoins : la structuration de ses actions ne doit pas éteindre l'esprit expérimentateur qui caractérise l'Empirique et surtout doit se faire en association avec des collaborateurs, afin qu'ils se sentent impliqués dans cette démarche ;
- **ensuite, amplifier le passage à l'action** : parce qu'il ne sait pas encore parfaitement dans quelle direction aller, l'Empirique hésite parfois à passer à l'action. Le fait d'avoir posé sa stratégie d'entreprise l'amènera à mieux se projeter dans l'évaluation des ressources nécessaires, et donc à se lancer plus facilement. Ces retours d'expérience plus fréquents lui permettront d'affiner sa feuille de route au fur et à mesure.



LES PRÉCURSEURS



Enjeu d'appropriation

Les Précurseurs cherchent toujours à avoir un coup d'avance. Ils sont beaucoup dans l'anticipation et ont tendance à multiplier les initiatives. Le risque auquel ils s'exposent est de perdre une partie de leurs collaborateurs en chemin, si l'effort d'alignement n'est pas maintenu.

2 pistes d'actions prioritaires :

- **maintenir l'implication des équipes dans le déploiement et l'évolution de la stratégie**. Les collaborateurs ont besoin de comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer afin de bien s'approprier la stratégie de l'entreprise, et d'être force de proposition. Il s'agit de les responsabiliser et d'identifier des ambassadeurs du changement. Cela implique en tout état de cause qu'ils soient formés, le déploiement de la stratégie nécessitant de nouvelles compétences, à la fois techniques (gestion de projets, outils...) et humaines (travail collaboratif, culture client...);
- **dans le prolongement, renforcer le collectif et inscrire la dynamique de transformation dans la culture d'entreprise**. L'objectif est double : il s'agit d'une part d'animer le collectif autour d'un certain nombre de référentiels communs ; comme il était ressorti de l'un de nos ateliers, le rôle du dirigeant à l'avenir va être de plus en plus de créer des rituels. D'autre part, l'enjeu est de nourrir une culture d'entreprise favorable au changement : faire infuser le principe de transformation afin qu'il devienne naturel pour l'organisation. Cela passe notamment par un (re)travail sur les valeurs.

Comment voyez-vous votre rôle de dirigeant de PME ?



GUILLAUME GIBAULT, LE SLIP FRANÇAIS

- Activité : fabrication et distribution de vêtements, sous-vêtements et accessoires
- Chiffre d'affaires : 21 M€
- Effectif : 110 collaborateurs (réseau de 87 franchisés)

Sur ce sujet, je me suis beaucoup inspiré d'un article⁽¹⁾ écrit par Y Combinator (fonds d'amorçage américain), pour essayer de mieux comprendre mon rôle en tant que dirigeant, et son évolution dans le temps.

L'article distingue 3 phases : **lors de la 1^{re} phase, au lancement de l'entreprise, le dirigeant fait tout.** C'est lui qui a l'idée, qui initie, qui crée le produit, qui recrute, qui joue le rôle de VRP, etc. Il est le Roi Soleil. À partir de 30-40 collaborateurs, le rôle du dirigeant change : **il ne s'agit plus de tout faire et de tout décider, mais de construire l'équipe et le système qui feront que l'organisation se portera elle-même.** Cela implique de définir 3 éléments : la mission de l'entreprise (« *où est-ce que l'on va et pourquoi ?* »), sa stratégie et les indicateurs. À côté de cela, il faut également nourrir la culture d'entreprise, la mission du dirigeant étant de sans cesse la rabâcher. **Enfin, une fois que le système est autoportant, le rôle du dirigeant en phase 3 est d'aller saisir les opportunités externes.** On se concentre sur l'extérieur pour comprendre les tendances sur les 10-15 années à venir.

Moi je pense être en fin de phase 2 : nous sommes en train de formaliser notre culture d'entreprise, à travers une charte de valeurs notamment, qui explique nos façons de faire, de réagir, d'évaluer les collaborateurs, de recruter, etc.

Au début, c'est très humain, interpersonnel ; et au fur et à mesure que l'entreprise grandit, le dirigeant ne peut plus connaître individuellement chaque collaborateur. C'est pour cela qu'il est essentiel de formaliser sa culture et de préciser ce qui est important pour le système.

Qu'avez-vous prévu pour votre entreprise d'ici à 5 ans ?

Nous avons prévu de passer de 30 à 80 M€ de chiffre d'affaires d'ici 2023 en nous appuyant sur 3 leviers : continuer à être agile sur le web, développer le marché pour les femmes et l'international. Tout cela sera porté par une mission globale qui est de réinventer la mode dans les industries textiles. Cela signifie que nous voulons concilier 2 valeurs qui nous semblent clé : la désirabilité et la durabilité. La mode est un métier qui doit donner envie. Sa valeur clé a toujours été la désirabilité. Mais aujourd'hui, on ne peut plus fermer les yeux sur l'impact sociétal et environnemental de cette industrie. **Nous voulons montrer que nous sommes une entreprise qui n'a pas comme seul objectif de gagner de l'argent et de faire de la marge. Il s'agit en fait de donner du sens.** Cela demande de continuer sur cette intuition de départ qu'est le « Made in France » en travaillant sur le local, qui redonne du sens à l'emploi textile, et en créant des produits à l'impact le plus positif possible dans une optique d'économie circulaire.

Comment caractériseriez-vous votre style de management ?

La 1^{re} chose est de créer un alignement sur ce sens que nous voulons donner, que tout le monde ait envie d'embarquer dans cette vision de long terme. Deuxièmement, la structure : nous avons formalisé une manière de manager les équipes en liant les objectifs de chacun avec ceux de son équipe et ceux de l'entreprise, comme si c'était une pyramide. Cela permet à chacun de raccrocher ses objectifs à notre mission de long terme. Le troisième point, c'est la formation, et notamment le coaching. Et nous sommes en train de creuser pour mettre d'autres choses en place : des formations métiers, en anglais, sur Excel... Le quatrième élément, c'est d'organiser la convivialité. Au départ, c'est moi qui portais ce projet puis nous avons créé une équipe transverse, le Bonheur au Bureau, dont la mission est d'organiser un événement par mois. Ils ont un budget et sont libres d'organiser ce qu'ils veulent.

⁽¹⁾ Ali Rowghani, « What's the Second Job of a Startup CEO ? », Y Combinator, 2016.

**LES ACTIONS
PRIORITAIRES
PAR PROFIL**
■ ■ ■

03.

■ ■ ■
**FACE AUX
ENJEUX
DIGITAUX,
ENVIRONNE-
MENTAUX
ET SOCIÉTAUX**

D'un profil à l'autre, par thématique

Quelques précisions sur le périmètre de chaque thématique

Un dirigeant peut appartenir à un profil en termes de posture globale, par exemple Précurseur, mais être moins avancé sur un sujet en particulier, par exemple être Empirique en matière de transformation digitale. Nous avons donc veillé à décliner nos recommandations par thématique ; l'objectif étant que chaque lecteur puisse prioriser ses actions en fonction de ses besoins.

Parmi toutes les enquêtes que nous avons réalisées depuis la création de **Bpifrance Le Lab**, nous avons retenu les 4 qui étaient plus particulièrement liées à un contexte de transformation : l'attraction et la fidélisation des talents dans les PME⁽¹⁾, la transformation digitale⁽²⁾, la Responsabilité Sociétale d'Entreprise⁽³⁾ et l'usage des réseaux sociaux⁽⁴⁾. Elles renvoient au triple contexte de transformation dont nous parlons en introduction.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient d'apporter quelques précisions sur chacune de ces 4 thématiques et sur la manière dont elles ont été traitées dans nos études.

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », 2018.

⁽²⁾ **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension. Les dirigeants de PME et ETI face au digital », 2017.

⁽³⁾ **Bpifrance Le Lab**, enquête « Une aventure humaine. Les PME-ETI et la RSE », 2018.

⁽⁴⁾ **Bpifrance Le Lab**, enquête « PME-ETI et réseaux sociaux. Des espaces virtuels aux opportunités réelles », 2018.

4 THÉMATIQUES

TRAITÉES DANS
NOS ÉTUDES



Concernant **les talents** tout d'abord, ce qui ressort de notre étude montre que cette notion n'est pas réservée au top management ni conditionnée par le diplôme. Pour les dirigeants de PME et d'ETI, un talent est un collaborateur avec un savoir-faire supérieur à la moyenne, un réel savoir-être, proche des valeurs de l'entreprise et force de proposition.



La RSE, ou Responsabilité Sociétale des Entreprises, se définit comme la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'impact de ses décisions et de ses activités sur la société, l'environnement, ses collaborateurs et l'ensemble de ses parties prenantes. Elle comprend 3 volets principaux : social, sociétal et environnemental.



Par **transformation digitale**, nous entendons la transformation globale de l'entreprise dans un contexte digital : de son organisation, de son rapport aux clients et aux partenaires, et de son offre. Elle ne se limite pas à la digitalisation des outils et des process.



Enfin, concernant les **réseaux sociaux**, l'étude s'est attachée à démontrer qu'ils n'étaient pas de simples outils de communication, et pouvaient être utilisés par les PME et ETI pour prospecter, vendre, améliorer la relation client ou encore faire de la veille.

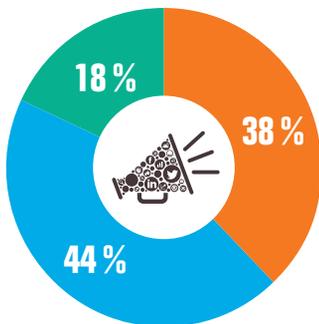
D'un profil à l'autre, par thématique

Vue d'ensemble

Note : les graphiques se lisent comme suit : 38 % des dirigeants ayant répondu à l'enquête adopte un profil Attentiste sur le sujet des réseaux sociaux.

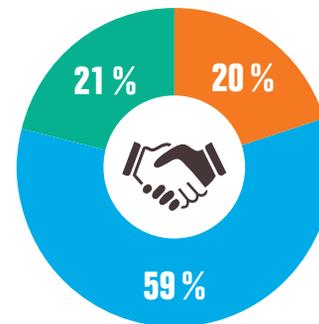


Les réseaux sociaux



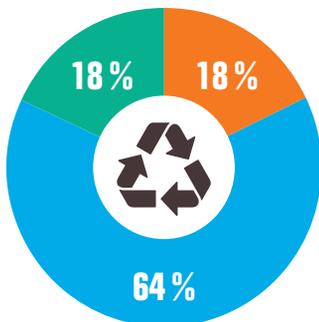
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018.

L'attraction et la fidélisation des talents



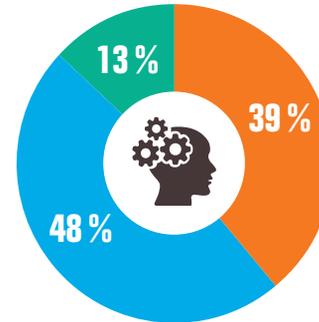
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », mai-juin 2017.

La transformation digitale



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension. Les dirigeants de PME-ETI face au digital », février-avril 2017.

D'un profil à l'autre, par thématique

Comparaison sectorielle

Cette comparaison se fait sur la base des 6 grands secteurs d'activité que nous couvrons dans nos enquêtes : le BTP, le commerce, l'industrie, les services, le tourisme et les transports.

Notre travail statistique nous permet de mettre en évidence le retard ou l'avance de certains secteurs par rapport aux autres en fonction des thématiques. Cela nous permet ainsi d'établir de premières comparaisons sectorielles.

BTP



Les dirigeants du BTP sont dans l'ensemble rarement pionniers sur les 4 thématiques traitées. Sur chacune d'entre elles, ils sont légèrement sous-représentés parmi les Précurseurs. Les enjeux digitaux ressortent comme ceux à traiter le plus urgemment.

Commerce



Aucune tendance particulière ne se dégage, à l'exception des questions de recrutement et de fidélisation où il y a une surreprésentation des dirigeants du commerce parmi les Attentistes. Cela constitue leur principal enjeu. Par sous-secteurs, une tendance plus claire se dégage : les dirigeants dans le commerce de gros sont moins avancés sur les sujets digitaux.

Industrie



Les industriels semblent avoir des difficultés sur l'attraction et la fidélisation des talents, où ils sont légèrement sous-représentés parmi les Précurseurs. La tendance est encore plus nette sur les sujets digitaux globalement moins bien abordés par les dirigeants de l'Industrie, notamment sur l'usage des réseaux sociaux.

Services



Les dirigeants des services apparaissent globalement en avance, avec une surreprésentation parmi les Précurseurs. C'est particulièrement vrai pour l'attraction et la fidélisation des talents, la transformation digitale et l'usage des réseaux sociaux, et légèrement moins pour la RSE. Ces tendances sont saillantes pour les dirigeants dans les services aux entreprises.

Tourisme



Les tendances sont faiblement marquées parmi les dirigeants du tourisme. À l'exception de l'usage des réseaux sociaux où ils sont surreprésentés parmi les Précurseurs (et dans une moindre mesure sur la transformation digitale), aucun axe prioritaire ne s'affirme clairement.

Transports



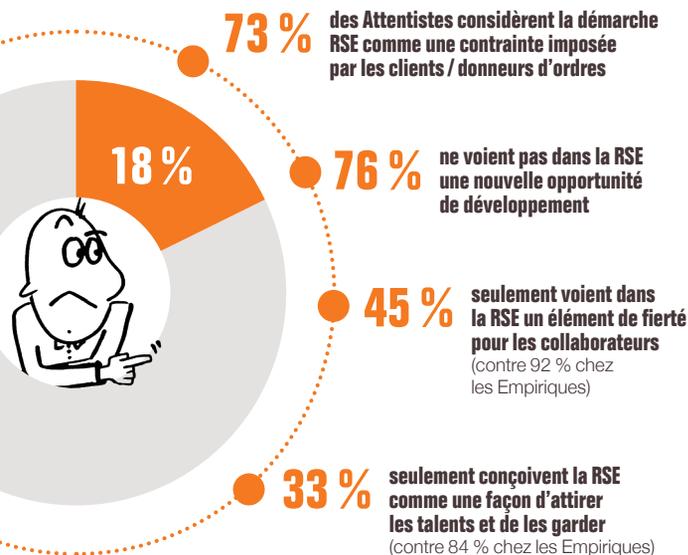
À l'exception de la RSE, les dirigeants des Transports semblent globalement en retard. Surreprésentés parmi les Attentistes et légèrement sous-représentés parmi les Précurseurs, les enjeux d'attraction des talents et ceux liés au digital sont prioritaires pour eux.

Les Attentistes

face à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Chez les Attentistes, la RSE est vécue avant tout sous l'angle de la contrainte : pour la grande majorité d'entre eux, c'est une exigence imposée par les clients ou les donneurs d'ordres.

Parce qu'ils sont nombreux à ne pas percevoir le sens que la RSE a pour leurs clients et pour leurs collaborateurs, ils n'y voient ni un axe de développement pour leur entreprise, ni un moyen d'attirer et de fidéliser des talents.



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », mai-juin 2017.



POUR PASSER
**D'ATTENTISTE
À EMPIRIQUE**

Pour les Attentistes, la priorité est de commencer à prendre conscience des avantages possibles de la RSE pour l'attractivité et le développement de l'entreprise. L'objectif, dans un 1^{er} temps, est donc d'en tester le potentiel de création de valeur, afin de transformer ce qui est aujourd'hui perçu comme une contrainte en opportunité, et de se rapprocher des Empiriques sur ce sujet.

Actions prioritaires :

- **lancer 2 premières actions accessibles, afin d'enclencher une dynamique en matière de RSE et d'en expérimenter les effets positifs.** Ces 2 actions peuvent par exemple concerner la qualité de vie au travail et la mise en place de mesures d'économie d'énergie et de recyclage ;
- **impliquer les collaborateurs dans cette démarche afin qu'ils fassent remonter les idées du terrain et que cela favorise l'adhésion au projet.** Il est important néanmoins que ce soit le dirigeant qui délimite le périmètre sur lequel ces réflexions vont porter : ceci afin d'éviter que les idées ne s'éparpillent trop d'une part, et pour rester dans une équation économique viable d'autre part.

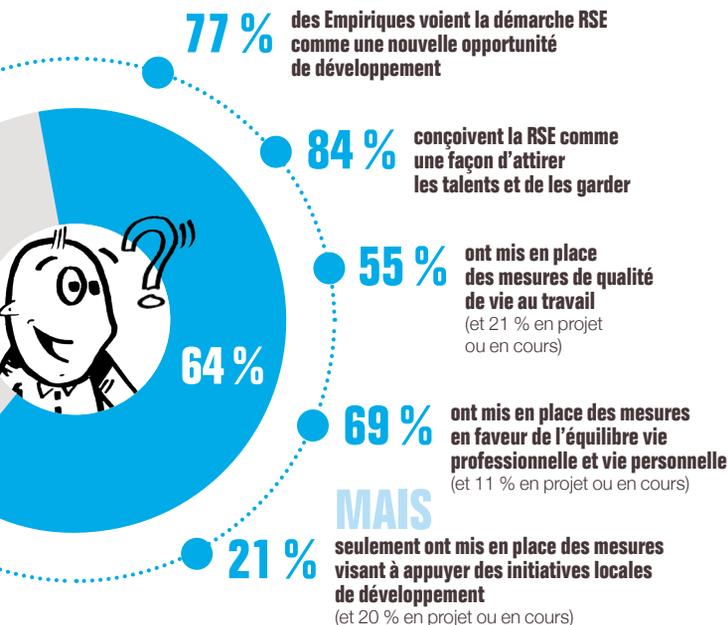
Par exemple, concernant les mesures de qualité de vie au travail, le dirigeant peut interroger ses collaborateurs plus spécifiquement sur les enjeux d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, sur les relations sociales au sein de l'entreprise ou encore sur l'environnement physique de travail (locaux, mobilier, etc.).

Les Empiriques

face à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Les Empiriques sont encore 1/3 à considérer que la RSE est une contrainte imposée par les clients et les donneurs d'ordres.

En revanche, à la différence des Attentistes, ils en perçoivent le potentiel de développement et d'attractivité. Ils ont toutefois une approche encore assez interne et individuelle de la RSE, c'est-à-dire centrée sur l'environnement de travail et le bien-être des collaborateurs, et moins sur le rôle de l'entreprise sur son territoire.



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », mai-juin 2017.



POUR PASSER
**D'EMPIRIQUE
À PRÉCURSEUR**

L'approche des Empiriques en matière de RSE est encore relativement peu construite : les mesures qu'ils prennent ne s'inscrivent généralement pas dans le cadre d'une stratégie RSE formalisée ; bien plus souvent, ils les considèrent comme des actions de « bon sens », qu'ils mettent en œuvre en fonction du contexte et des opportunités. Leur priorité est donc de parvenir à structurer cette démarche, afin de lier la RSE aux enjeux économiques de l'entreprise, et de pouvoir ainsi en exploiter toute la valeur potentielle.

Actions prioritaires :

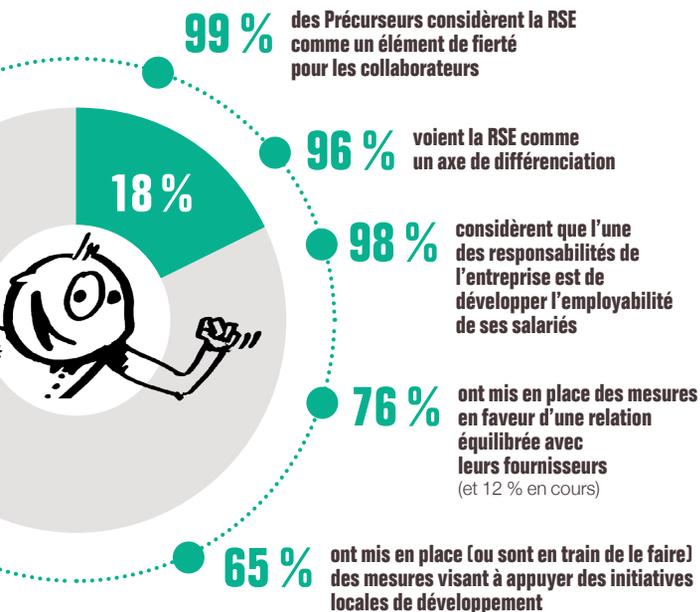
- **cartographier et benchmarker les actions en matière de RSE** : par rapport à ce que font ses concurrents, ses pairs, aux normes de son secteur, aux attentes clients, etc. Cela permettra à l'Empirique de se positionner dans son écosystème et ainsi, d'identifier les mesures prioritaires à mettre en place ;
- **lancer un ou des groupes de travail dédié(s) à la RSE**, afin d'associer des collaborateurs à cette démarche et de faire émerger des chantiers prioritaires à mener. Plusieurs dirigeants ont souligné que les exercices d'intelligence collective fonctionnaient mieux lorsqu'ils n'y participaient pas. Leur présence peut en effet brider la créativité de leurs équipes ;
- sur la base des 2 actions précédentes et en lien avec ses enjeux business, **définir ses priorités sur les 3 axes de la RSE** : social, sociétal et environnemental. Il peut être opportun de se faire accompagner dans cette démarche et/ou de nommer un chef de projet en interne, en charge de son pilotage.

Les Précurseurs

face à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

Les Précurseurs tirent profit de tout le potentiel de création de valeur d'une démarche RSE : c'est à la fois un levier de développement pour leur entreprise et un levier de fidélisation auprès des collaborateurs.

Les Précurseurs portent d'ailleurs une attention particulière à l'animation de leur capital humain. Plus généralement, ils sont conscients que leur entreprise s'inscrit dans un écosystème local et considèrent, à ce titre, avoir un certain nombre d'engagements envers ce territoire.



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », mai-juin 2017.



Les Précurseurs ont fait la liaison entre enjeux économiques et démarche RSE. Pour franchir un nouveau cap et satisfaire une quête de sens et les nouvelles attentes de leurs collaborateurs, ils peuvent réfléchir plus généralement au rôle de leur entreprise, au-delà du strict but lucratif.

Actions prioritaires :

- **en cohérence avec les valeurs et la mission de l'entreprise, enrichir la démarche RSE d'actions sans retombée économique immédiate.** Lorsqu'une organisation souhaite entreprendre une action à but non lucratif et s'engager au niveau de son territoire, il est primordial de regarder si cette initiative est conforme à son identité et à ce qu'elle désire porter. Cela l'aidera à décider de la bonne orientation à donner à son action et de l'allocation des ressources nécessaires : souhaite-t-elle s'engager en faveur du club de football local ? De l'entretien du patrimoine ? De la préservation de l'environnement, etc. ? Cette recherche de cohérence est essentielle, puisqu'au final c'est sur l'image de marque de l'entreprise que cet engagement rejaillira ;
- **s'interroger sur l'opportunité de redéfinir les contours de sa gouvernance, en y impliquant davantage l'ensemble des parties prenantes, jusqu'à évoluer vers un modèle d'entreprise à mission.** La loi PACTE, promulguée en mai 2019, a introduit dans le droit français le concept de « société à mission » : c'est-à-dire la possibilité d'indiquer dans ses statuts un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux, que l'entreprise s'engage à poursuivre dans le cadre de son activité. Le respect de ces objectifs faisant l'objet d'une vérification annuelle par un organisme tiers indépendant, l'entreprise assume ainsi son rôle en faveur d'un bien commun et s'engage à mobiliser des moyens en ce sens.

Comment voyez-vous votre rôle de dirigeant de PME ?



BERTRAND DUBIN, OCEPLAST

- Activité : développement et mise en œuvre de solution d'optimisation et consommation d'énergie
- Chiffre d'affaires : 50 M€
- Effectif : 100 collaborateurs

Ce qui est fondamental aujourd'hui pour un dirigeant, c'est de définir la vision de son entreprise à 5, 6, 7 ans, et donc d'être en permanence projeté vers l'avenir. **Le monde change et le défi est de considérer que ce que l'on fait aujourd'hui n'est pas ce que l'on va faire demain.** Bien sûr, il est difficile de dire ce que l'on fera à 5 ans : mais au moins de donner des lignes directrices, et d'avoir toujours un œil à l'extérieur pour identifier les grandes tendances et positionner sa stratégie de façon pertinente.

2^e élément : ne pas avoir peur de prendre des risques. Quand on a une bonne idée, il faut aller vite ; car le marché, lui, avance, non seulement en France mais également au niveau mondial. Et le temps que l'on réfléchisse, on peut se faire passer devant.

Enfin, le dirigeant est un pilote, qui doit avoir un certain charisme pour emmener l'ensemble de ses troupes, et s'assurer que ses collaborateurs aient plaisir à venir travailler.

La contrepartie, ce sont les nuits sans sommeil. **C'est une responsabilité énorme : j'ai 43 collaborateurs, cela fait 43 familles. Il ne faut pas que l'on se trompe dans notre stratégie.** C'est un rouleau compresseur qui ne s'arrête jamais. Où que vous soyez, vous êtes en permanence connecté à votre entreprise.

C'est sûr que votre famille a l'impression que vous avez les 3/4 de votre cerveau dans votre boîte, et que vous réservez le quart pour le reste. Mais c'est un projet qui se décide en commun ; le conjoint est un facteur d'équilibre essentiel dans le quotidien du dirigeant.

Quelle stratégie avez-vous mise en place en matière de RSE, et notamment sur le volet environnemental ?

Je travaille dans un secteur d'activité, le plastique, qui a aujourd'hui l'avantage d'être au cœur de la problématique environnementale. C'est passionnant, parce que c'est à nous de trouver des solutions. Je vois 2 axes ; le 1^{er}, c'est que le consommateur demande aux industriels de lui rendre des comptes : « *Sers-tu à détruire la planète ou as-tu une approche vertueuse des choses ?* ». Cela t'oblige à agir. De notre côté, nous exploitons un matériau composite qui est issu d'une boucle d'économie circulaire à plus de 90 % : nous utilisons, par exemple, des PVC recyclés qui proviennent de rebuts de PVC du bâtiment ; et nous travaillons également à partir d'un résidu agricole, qui auparavant était brûlé et que nous rachetons aux agriculteurs.

Le 2^e axe, c'est en termes géographiques : quel est l'impact de mes usines sur l'ensemble des parties prenantes autour, en termes de bruit, de pollution, de mobilité, etc. ? Et nous sommes très attachés au fait de concentrer notre production en France, et d'avoir un *sourcing* majoritairement concentré au niveau régional. **Je suis fier de tout ce travail que nous effectuons en termes d'économie circulaire car j'y ai trouvé un véritable sens.** Se dire que l'on sert à quelque chose de vertueux et de positif, c'est peut-être la plus belle victoire des 5 dernières années. Cela m'anime énormément.

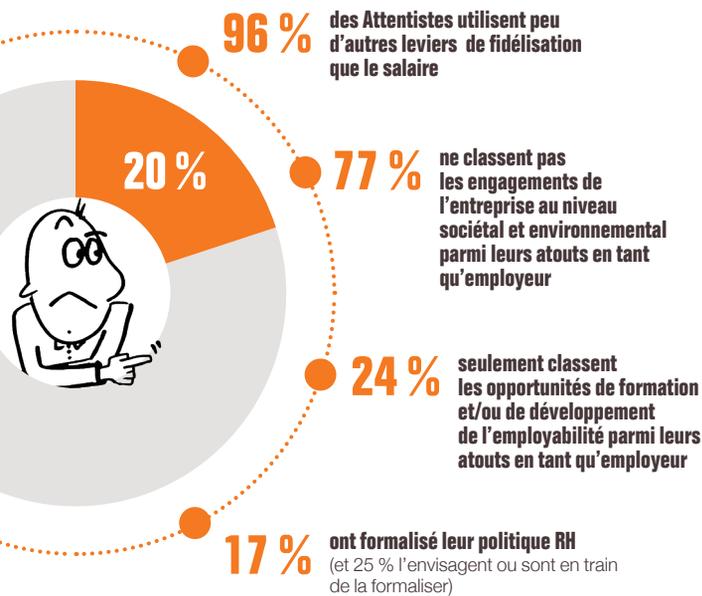
Un autre grand défi, à côté de la problématique environnementale, est le défi managérial, surtout avec les jeunes générations : elles fonctionnent à la passion, il faut toujours les intéresser, toujours les nourrir de projets pour pouvoir les garder. Nos entreprises, si elles se développent, c'est à travers les Hommes. **L'humain, dans une PME, ce n'est pas simplement la tête de chapitre d'un livre de management, c'est fondamental. Si tu ne preserves pas l'humain, ta boîte est morte.** C'est quelque chose dont je suis fier en tant que chef d'entreprise, d'avoir toute une équipe autour de moi, qui a entre 23 et 30 ans, et qui s'éclate sur de nouveaux projets.

Les Attentistes

face à l'attraction des talents

La gestion des ressources humaines, et notamment la conservation des talents, constitue un enjeu clé pour les Attentistes. Or, ils n'ont pas encore perçu l'évolution des attentes et des besoins des collaborateurs : ils jouent donc peu sur les leviers de fidélisation autres que le salaire, tels que les pratiques de management innovantes.

De même, ils investissent peu sur l'employabilité de leurs collaborateurs et s'impliquent marginalement au niveau sociétal et environnemental, qui sont pourtant des leviers d'engagement puissants auprès des collaborateurs.



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.



POUR PASSER
**D'ATTENTISTE
À EMPIRIQUE**

Afin de passer au profil suivant, les Attentistes doivent dans un 1^{er} temps mieux appréhender les nouvelles attentes et les nouveaux leviers de motivation des collaborateurs, dans une optique de fidélisation. L'objectif étant ensuite de commencer à professionnaliser leur approche RH, afin d'offrir un cadre de travail stable et engageant pour leurs collaborateurs.

Actions prioritaires :

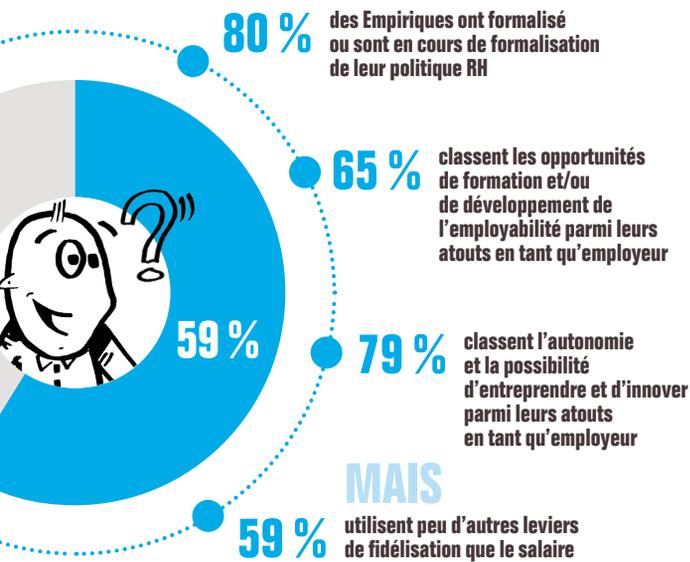
- **aller chercher des bonnes pratiques et retours d'expérience chez des pairs**, afin de voir comment eux perçoivent l'évolution des besoins de leurs collaborateurs, et quelles mesures ils prennent pour tenter d'y répondre ;
- **expérimenter de nouveaux leviers de fidélisation, autres que le salaire**. Dans cette perspective, il peut être intéressant de solliciter ses collaborateurs afin que chacun propose 1 ou 2 idées pour animer la vie d'entreprise par exemple ; la décision de mettre en place telle ou telle mesure revenant ensuite au dirigeant ;
- **formaliser un 1^{er} niveau de politique RH**, en commençant par :
 - identifier les compétences dont l'entreprise dispose et celles qui sont nécessaires pour conduire son activité. Sur cette base, le dirigeant pourra construire un plan de formation, et mieux cibler ses recrutements éventuels ;
 - organiser un point de passage managérial annuel obligatoire.

Les Empiriques

face à l'attraction des talents

Les Empiriques ont pris conscience des nouveaux leviers d'engagement des collaborateurs : cela se ressent par exemple au niveau des mesures qu'ils prennent en faveur de l'autonomie et de l'employabilité de leurs équipes ou encore de la RSE. On voit également que les Empiriques s'inscrivent dans une logique de professionnalisation de leur gestion des ressources humaines, la majorité d'entre eux ayant formalisé leur politique RH.

Néanmoins, le déploiement de cette dernière semble encore leur poser des difficultés : ils doivent travailler à diversifier les canaux de recrutement et les leviers de fidélisation autres que le salaire pour continuer à avancer.



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

POUR PASSER
**D'EMPIRIQUE
À PRÉCURSEUR**

Les Empiriques peinent encore à traduire en actions leur politique RH. C'est un 1^{er} axe de progression pour eux. Ils doivent également veiller à travailler la dimension « immatérielle » de la stratégie RH, à savoir l'ensemble des éléments liés à l'environnement de travail, à l'image de l'entreprise et à sa culture. Parties intégrantes de la marque employeur, ces éléments ont un impact fort sur l'engagement des collaborateurs.

Actions prioritaires :

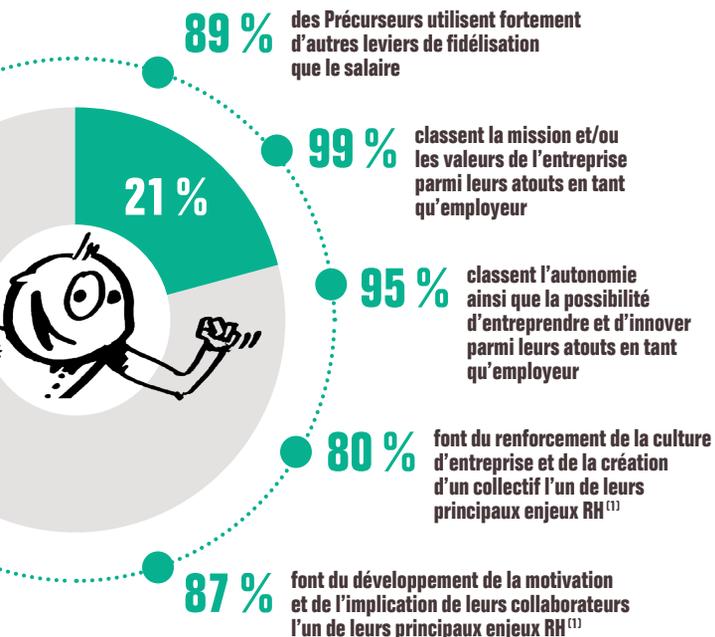
- **se concentrer dans un 1^{er} temps sur des actions accessibles**, comme par exemple la systématisation d'un plan d'intégration (tutorat, entretien et rapport d'étonnement, formation aux outils, etc.). Il est également essentiel d'analyser les sorties pour comprendre la motivation du départ d'un collaborateur et juger des moyens qui auraient pu être mis en œuvre pour le retenir ;
- **construire le socle de sa marque employeur⁽¹⁾**. La marque employeur, c'est-à-dire la représentation mentale que les candidats et les collaborateurs actuels et anciens ont de l'organisation, repose avant tout sur l'ADN de l'entreprise : sa mission et ses valeurs. Peut-être que ces notions sont parfaitement claires dans l'esprit du dirigeant, mais qu'elles le sont moins dans celui de ses collaborateurs. Il peut être intéressant de mener un travail collectif visant à formaliser ces éléments, afin que chacun puisse se les approprier et les incarner. C'est un levier de fidélisation important.

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, guide pratique « Marque employeur », juin 2018.

Les Précurseurs

face à l'attraction des talents

Au-delà de la formalisation de leur politique RH, les Précurseurs ont développé une véritable stratégie de marque employeur, bien conscients que celle-ci repose également sur de l'immatériel : ils jouent ainsi fortement sur les leviers de fidélisation autres que le salaire, veillent à assurer un cadre et des perspectives de travail favorables à l'épanouissement des équipes, et font du renforcement du collectif et du développement de chaque collaborateur l'une de leurs priorités en matière de stratégie RH.



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

POUR CONSERVER
**UN COUP
D'AVANCE**

Les Précurseurs ont mis en place les différents éléments composant une marque employeur (travail sur la mission et les valeurs, diversification des leviers de fidélisation, etc.). Il leur reste maintenant à entraîner l'ensemble de leurs collaborateurs dans cette stratégie, c'est-à-dire à faire en sorte qu'ils se l'approprient et en soient les relais.

Actions prioritaires :

- **capitaliser sur sa marque employeur.** L'idée est de s'appuyer sur les différentes composantes de sa marque employeur pour renforcer le collectif et l'adhésion des équipes à la mission de l'entreprise. Par exemple, si la satisfaction client est une valeur clé de l'entreprise, une prime collective fondée sur l'atteinte de cet objectif peut être créée, afin d'en faciliter l'appropriation par ses collaborateurs ;
- **faire de sa marque employeur un levier de différenciation pour attirer et fidéliser les talents.** Cela implique de réfléchir à la meilleure manière de valoriser sa marque employeur. On peut par exemple proposer à certains de ses collaborateurs d'en être les ambassadeurs à l'extérieur de l'entreprise, à travers des témoignages ;
- **veiller à garantir une harmonie entre sa marque employeur et l'univers de marque de son entreprise.** Ceci afin qu'il y ait une cohérence entre l'image de la marque à l'extérieur et la manière dont elle est perçue et vécue par les collaborateurs.

⁽¹⁾ Nous n'étions pas en mesure de réintégrer les non-répondants sur ces 2 questions. Ils ne sont donc pas inclus dans les pourcentages donnés.

Pourquoi avoir mis en place un système managérial aussi atypique ?



ÉDOUARD PICK, CLINITEX

- Activité : nettoyage éco-responsable de locaux professionnels
- Chiffre d'affaires : 50 M€
- Effectif : 3 500 collaborateurs (dont 150 en services support)

L'une des particularités de notre métier est que si un donneur d'ordres sur un bâtiment décide de changer de prestataire et de passer par Clinitex, il y a un transfert des contrats de travail : c'est-à-dire que je vais reprendre les personnes qui intervenaient dans ce bâtiment. Nous avons donc les mêmes produits, les mêmes prix, les mêmes personnes que la concurrence, alors qu'est-ce qui permet de faire la différence ? **Notre pari, c'est que la même personne va faire du meilleur travail avec Clinitex.** C'est pour cela que nous avons mis en place tout un système managérial pour aboutir à une meilleure implication, un meilleur sentiment d'appartenance et un dépassement de soi pour accomplir le travail.

Quel est votre style de management ?

Le management est une attitude : être dans la reconnaissance, dans le repérage des signaux faibles, dans l'empathie, disponible.

Je prends très peu de décisions dans l'entreprise finalement ; je vais challenger un peu, alimenter les débats, donner un autre angle, mais l'idée est de responsabiliser les collaborateurs.

Nous avons par exemple des clubs métier : ce sont des commerciaux qui se réunissent entre eux, des assistantes du personnel entre elles, etc. pour débattre des problématiques qu'ils rencontrent et prendre les décisions qui les concernent.

Les décisions sont libres à 2 conditions : qu'il y ait un réel débat et de la transparence.

Nous ne fermons jamais la porte à une bonne idée ; **il y a une phrase que nous aimons bien, c'est « expérimentons souvent, trompons-nous vite ».** Je n'arrête pas d'expérimenter en termes de management, parce que c'est ça qui m'anime. Par exemple, chez nous, les notes de frais sont remboursées directement par la comptabilité, il n'y a aucun contrôle. En revanche, elles sont publiques et consultables par tous ; il y a donc un phénomène d'autorégulation par le groupe. Et une équipe peut être plus dure qu'un chef : si l'on estime qu'une personne est sortie des valeurs, si la confiance est rompue, c'est irrémédiable. Autre exemple avec l'entretien annuel : on y arrive chargé de toutes les émotions qu'on a pu vivre sur les 2-3 derniers mois, on va avoir la boule au ventre pendant tout l'entretien pour aborder le sujet de la rémunération, etc. Cela génère du stress, du désengagement. Du coup, j'ai créé un formulaire d'auto-évaluation, avec une série de questions ouvertes qui permettent de prendre du recul ; on peut en parler autour de soi, on a le temps de poser les bons mots et on n'est pas obligé de l'envoyer à son N+1. Cela a fortement libéré la parole ! Et j'ai expérimenté un truc génial cette année, avec la question : « *Je souhaite tirer un coup de chapeau à...* ». Quand j'ai vu les résultats, j'en ai pleuré tellement c'était spectaculaire.

On attend souvent que la reconnaissance vienne d'en haut ; mais lorsqu'elle s'exprime de pair à pair, c'est fantastique ! Bien sûr, cette liberté peut faire très peur. Je n'ai pas de jugement par rapport à cela. J'ai des confrères qui animent la propreté complètement différemment de nous : ils sont dans la qualité, dans le process, dans le contrôle et cela marche très bien. C'est tant mieux, ils sont heureux, ils sont alignés. Nous, nous sommes alignés par rapport à ce que nous savons faire.

Comment vous projetez-vous à 5 ans ?

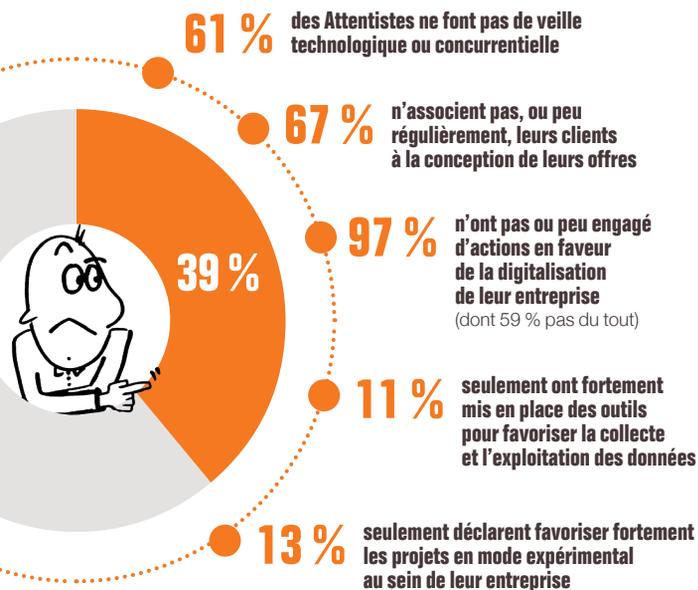
Ma vision, c'est de faire de Clinitex la plus belle boîte de France, pas la plus grosse. Mon souhait, c'est que lorsque vous passerez la porte, vous sentirez une histoire, une âme dans l'entreprise, que vous pourrez voir sur le visage des collaborateurs. Et moi, je serai toujours dans le plaisir, sinon je ne serai plus là.

Les Attentistes

face à la transformation digitale

Les Attentistes affichent un certain scepticisme à l'égard de la transformation digitale, entendue comme transformation globale de l'entreprise dans un contexte digital. Ils sont assez peu ouverts sur l'extérieur et favorisent peu les pratiques managériales innovantes.

Sur un plan technologique, ils ne se sont pas encore saisis de l'enjeu des données et sont très peu engagés dans la digitalisation de leurs outils et de leurs process.



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension. Les dirigeants de PME-ETI face au digital », février-avril 2017.



POUR PASSER
**D'ATTENTISTE
À EMPIRIQUE**

L'objectif pour les Attentistes est de parvenir à s'approprier les ressorts de la révolution digitale en cours et d'en saisir les impacts sur leur activité ; pour pouvoir ensuite se forger une vision de leur transformation dans ce nouveau contexte.

Actions prioritaires :

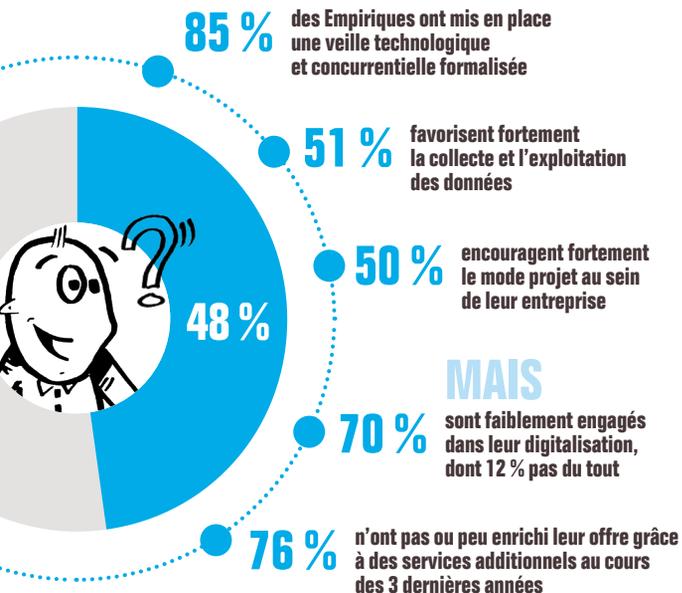
- **recueillir des retours d'expérience auprès de ses pairs, et mettre en place une veille concurrentielle et technologique.** Nos analyses montrent en effet que les dirigeants les plus avancés en matière de transformation digitale sont ceux dont l'ouverture sur l'extérieur est la plus grande. Cela permettra à l'Attentiste de voir comment ses pairs se saisissent de ces enjeux et d'aller chercher de nouvelles idées, afin de nourrir ses réflexions ;
- **lancer un 1^{er} chantier de transformation digitale afin d'expérimenter le potentiel de création de valeur et d'engager une dynamique.** Cette mise en mouvement peut par exemple concerner la collecte et l'exploitation des données. Toute entreprise dispose d'une large quantité de données qui sont, soit non-utilisées, soit non-exploitées en l'état. Un Attentiste pourrait par exemple analyser les parcours clients types à partir de ses données sur le nombre de rendez-vous avant signature d'un contrat, le type de rendez-vous et d'interlocuteurs, le temps entre la prise de contact et la signature, etc. L'objectif pour l'entreprise étant de gagner en efficacité dans son approche commerciale.

Les Empiriques

face à la transformation digitale

Les Empiriques ont conscience que la transformation digitale constitue un enjeu stratégique pour leur entreprise ; en revanche, ils manquent encore d'une feuille de route claire pour la conduire.

Ils ont engagé des 1^{ers} chantiers, par exemple pour insuffler de la transversalité dans leur organisation ou pour mieux exploiter leurs données. Leur enjeu aujourd'hui est d'amplifier le passage à l'action.



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Histoire d'incompréhension. Les dirigeants de PME-ETI face au digital », février-avril 2017.

POUR PASSER
**D'EMPIRIQUE
À PRÉCURSEUR**

Afin de se rapprocher des Précurseurs, les Empiriques doivent tout d'abord fixer une ligne directrice aux différentes initiatives engagées en faveur de la transformation digitale. Afin d'établir leur feuille de route, les Empiriques peuvent notamment se concentrer sur 2 chantiers qui sont particulièrement importants pour eux : la transversalité et l'enrichissement de l'offre.

Actions prioritaires :

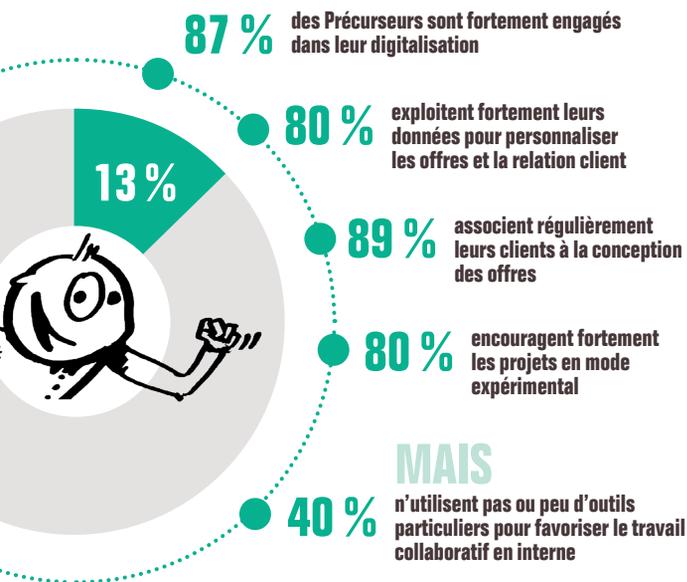
- **encourager les projets en mode transverse au sein de son entreprise.** L'un des défis est d'injecter de la transversalité dans son organisation afin de la mettre en capacité de réagir rapidement. Le dirigeant peut ainsi sélectionner quelques chantiers prioritaires sur lesquels travailler en transverse : par exemple la bonne intégration de nouveaux outils numériques dans les process existants. Condition de réussite : que le dirigeant porte cette transversalité et soit exemplaire dans ses pratiques ;
- **enrichir l'offre grâce à de la personnalisation et à l'ajout de services additionnels.** Tout l'enjeu est de montrer à ses clients que l'on apporte une réponse adaptée à leurs besoins. Les données clients peuvent notamment être mobilisées dans cette logique de personnalisation. De même, il est opportun de réfléchir aux services qui pourraient être ajoutés à l'offre initiale, afin de l'enrichir. Ces questions peuvent d'ailleurs faire l'objet de groupes de travail transverses, les commerciaux n'étant pas les seuls à détenir de la connaissance client dans l'entreprise.

Les Précurseurs

face à la transformation digitale

Les Précurseurs appréhendent la transformation digitale dans toutes ses dimensions : ils travaillent sur leur organisation et leurs pratiques managériales pour plus d'agilité, ils veillent à collaborer avec leurs clients et leurs partenaires pour plus de création de valeur et enfin, ils réfléchissent à comment adapter au mieux leurs offres aux besoins de leurs clients.

L'enjeu pour eux est de réussir à entraîner l'ensemble de leurs collaborateurs dans cette démarche de transformation.



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Histoire d'incompréhension. Les dirigeants de PME-ETI face au digital », février-avril 2017.



POUR CONSERVER
**UN COUP
D'AVANCE**

Les Précurseurs sont particulièrement avancés dans leur transformation digitale. Ils pourraient néanmoins créer encore davantage de valeur s'ils parvenaient à travailler de manière plus étroite avec leur écosystème (clients, partenaires, etc.). Dans la mesure où ils bougent de nombreuses lignes et bousculent les habitudes de travail, il est essentiel également que les Précurseurs s'assurent de l'adhésion de leurs collaborateurs au projet de transformation.

Actions prioritaires :

- **communiquer très régulièrement auprès des équipes sur les ambitions et le degré d'avancement du projet de transformation digitale.** L'objectif est de donner du sens ;
- **transformer ses clients en ressources pour l'entreprise.** Dans le contexte actuel, les clients sont plus sollicités. Afin de capter leur attention, les Précurseurs les associent déjà régulièrement à la conception de leurs offres. L'objectif désormais est d'intégrer le client tout au long de la chaîne de valeur : non seulement au moment de la conception mais aussi dans les phases de test, lors de la promotion de l'offre, en SAV, etc. Cela implique de consacrer des ressources dédiées pour animer cette démarche ;
- **cocréer de nouvelles offres avec des partenaires, voire au sein d'un écosystème.** Cela implique que le dirigeant soit prêt à partager un certain nombre de données et de connaissance client avec des acteurs externes⁽¹⁾. Cette démarche permettra à l'entreprise d'aller plus vite et de développer une offre plus pertinente en réponse à de nouveaux besoins et usages, en ayant accès à des compétences dont elle ne dispose pas en interne.

⁽¹⁾ Tout en respectant le cadre légal et réglementaire sur la protection des données à caractère personnel. Voir à ce sujet le « Guide pratique de sensibilisation au RGPD pour les petites et moyennes entreprises », **Bpifrance Le Lab** et la CNIL, 2018.

Comment voyez-vous votre rôle de dirigeant d'ETI ?



LAURENT DURAY, LIM GROUP

- Activité : conception, fabrication et distribution de selles d'équitation
- Chiffre d'affaires : 60 M€
- Effectif : 600 collaborateurs

Un dirigeant de PME-ETI est d'abord une personne qui est en capacité d'avoir des échanges à la fois managériaux, d'engagement, de vision et techniques avec l'ensemble de ses collaborateurs ; donc on est obligé d'avoir une connaissance assez large des métiers de l'entreprise. Ensuite, c'est quelqu'un qui doit avoir compris l'ensemble des mécanismes et des attentes de ses collaborateurs, avec la volonté de les inscrire durablement au sein de l'entreprise et de leur proposer un projet dans lequel ils sont capables de s'épanouir. **Ce qui me motive, c'est d'abord de développer un projet en commun avec un groupe d'individus ;** l'une des raisons qui m'amène à vouloir continuer le développement de l'entreprise, c'est de permettre aux collaborateurs d'évoluer, de grandir et de continuer à participer au projet. **Je crois beaucoup en l'entreprise « ascenseur social » ; nous avons la responsabilité d'offrir des évolutions possibles à nos collaborateurs.** Et je vis chaque départ de collaborateur comme un petit déchirement ; j'essaie de m'interroger sur ce que l'on a potentiellement loupé : qu'est-ce qui a amené notre collaborateur à ne pas s'imaginer pouvoir continuer à évoluer, grandir, se réaliser au sein de l'entreprise ? **Là où j'ai encore des progrès à réaliser, c'est pour être plus attentif à moi,** être plus vigilant, faire plus de sport, me dégager plus de plages horaires personnelles.

Et parvenir à trouver un équilibre pertinent entre l'énergie que je passe dans le développement de mon entreprise et dans le développement de mon couple et de mes enfants. Cela fait partie des grands défis du rôle du dirigeant. Le temps ne s'achète pas.

Quelle stratégie avez-vous mise en place en matière de transformation digitale ?

Nous avons poussé la digitalisation assez loin, en l'intégrant à la fois dans nos process internes, dans notre relation client et dans nos produits, avec l'internet des objets sur lequel nous travaillons beaucoup. Concernant les process internes, j'ai recruté un 1^{er} codeur informaticien il y a 17 ans, pour être en capacité d'avoir des solutions très spécifiques à nos métiers. Par exemple, nous avons développé des systèmes qui permettent la prise de commande d'une selle à Los Angeles ou à Brisbane qui, sans aucune intervention humaine, arrive sur la table de nos coupeurs, avec l'ensemble des pièces à découper, classées par typologie de cuir, de matière, etc. Sachant que nous faisons du sur-mesure et qu'il y a 175 milliards de combinaisons possibles, c'est une petite prouesse technologique ! Nous avons aussi créé des espaces clients : lors de son parcours d'achat, un client reçoit 3 ou 4 SMS, avec à chaque fois un lien qui l'amène vers une page web qui lui est dédiée à 100 %, avec les spécificités de sa commande. Et le dernier ou l'avant-dernier SMS, il reçoit une photo de sa selle en cours de fabrication, avec toutes les pièces découpées, etc. Mais nous avons encore du travail à faire dans notre relation client : pour mieux les connaître, mieux les suivre et être plus performant dans la pertinence de notre offre.

De quoi êtes-vous le plus fier en tant que dirigeant de Lim Group ?

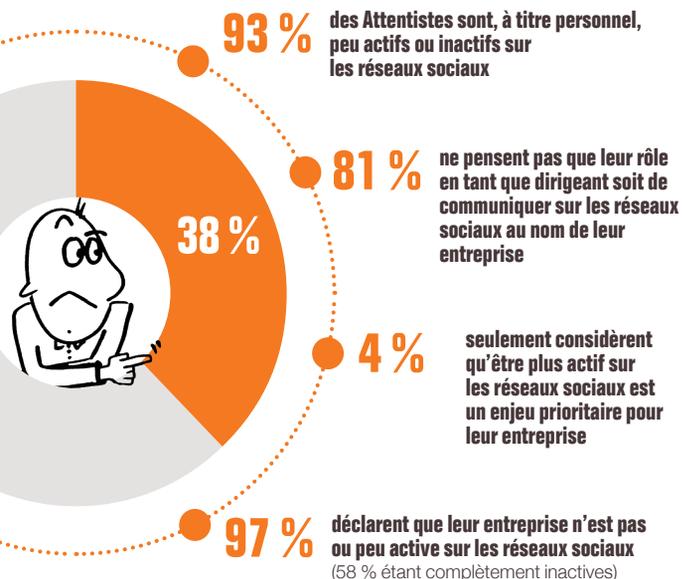
Je crois que c'est vraiment la sincérité avec laquelle nous faisons notre métier et de ne pas avoir dérogé à notre stratégie jusqu'à présent : nous avons créé l'entreprise, il y a un peu plus de 20 ans sur la promesse de participer à la performance sportive des cavaliers et je crois qu'au quotidien, nous continuons à y répondre. Et aussi d'avoir réussi à agréger autant d'énergies, autant de personnes différentes.

Nous avons réussi à créer une espèce d'esprit d'entreprise, à donner un sens global à notre système. Cela marche plutôt bien. C'est assez chouette !

Les Attentistes

face aux réseaux sociaux

Les Attentistes ne perçoivent pas l'intérêt des réseaux sociaux, aussi bien pour eux que pour leur entreprise. À titre personnel tout d'abord, nous constatons qu'ils y sont très peu présents. Ce défaut d'intérêt se ressent au niveau de leur organisation : selon eux, que leur entreprise soit plus active sur les réseaux sociaux n'est pas une priorité, et ils ne considèrent pas que cela fasse partie de leur rôle de dirigeant de s'exprimer dessus. En conséquence, leur entreprise est très en retard par rapport aux autres profils en termes de présence sur ces nouveaux canaux.



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018.



POUR PASSER
**D'ATTENTISTE
À EMPIRIQUE**

Le 1^{er} pas à franchir pour les Attentistes est de prendre conscience de l'intérêt des réseaux sociaux pour l'entreprise. C'est donc sur ce point qu'il leur faut travailler en priorité pour passer au profil suivant. Les Attentistes ont ainsi besoin d'expérimenter concrètement, et sur de petits périmètres pour commencer afin de limiter les risques, ce que les réseaux sociaux pourraient leur apporter.

Actions prioritaires :

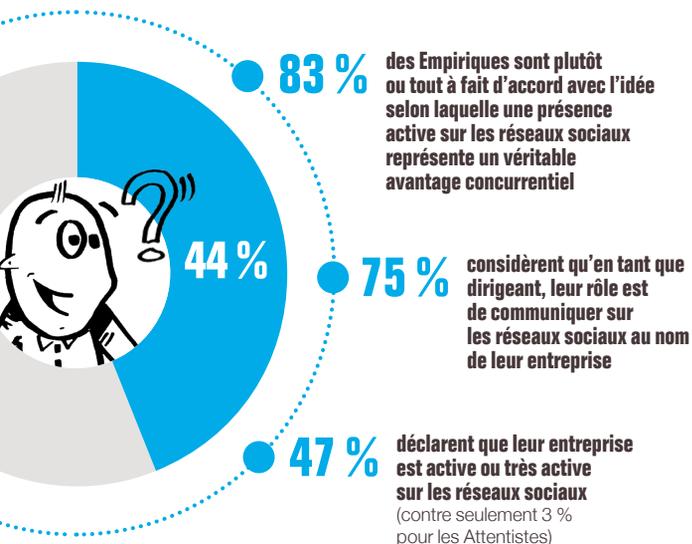
- **observer ce que font ses 3-4 principaux concurrents sur les réseaux sociaux** et s'abonner à 2-3 comptes de dirigeants s'exprimant sur des thématiques en lien avec ses centres d'intérêt, afin d'identifier les bonnes pratiques, les actions incontournables et de ne pas se faire distancer sur ce sujet ;
- **identifier une personne** (soit en interne, en dégageant 1/4 temps chez un collaborateur par exemple, ou en externe, en prenant un stagiaire ou un alternant) **pour tester de premières actions sur les réseaux sociaux** : promotion de ses produits, soutien à des initiatives locales... Privilégier les thématiques directement liées à l'entreprise pour limiter les risques pouvant advenir lorsque l'on s'exprime sur des sujets plus polémiques ;
- **tester à titre individuel de 1^{res} prises paroles sur les réseaux sociaux au nom de son entreprise**. Là encore, il est conseillé de s'en tenir au début à des sujets directement liés à l'entreprise, comme la sortie de nouveaux produits.

Les Empiriques

face aux réseaux sociaux

Les Empiriques ont conscience du caractère stratégique des réseaux sociaux dans le contexte économique actuel : ils considèrent qu'une présence active sur les réseaux sociaux représente un véritable avantage concurrentiel et qu'il leur revient, en tant que dirigeant, de s'exprimer sur ce canal au nom de leur entreprise.

Cette prise de conscience se traduit également en termes de passage à l'action, même si les Empiriques ont encore une certaine marge de progression sur ce point.



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018.



POUR PASSER
**D'EMPIRIQUE
À PRÉCURSEUR**

Au-delà de la prise de conscience, les Empiriques doivent faire des réseaux sociaux une réelle priorité stratégique s'ils souhaitent se rapprocher des Précurseurs (ils sont encore 52 % à considérer qu'être plus actif sur les réseaux sociaux n'est pas un enjeu prioritaire pour leur entreprise). Leur objectif est d'amplifier le passage à l'action et de commencer à structurer leurs diverses initiatives sur les réseaux sociaux, en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Actions prioritaires :

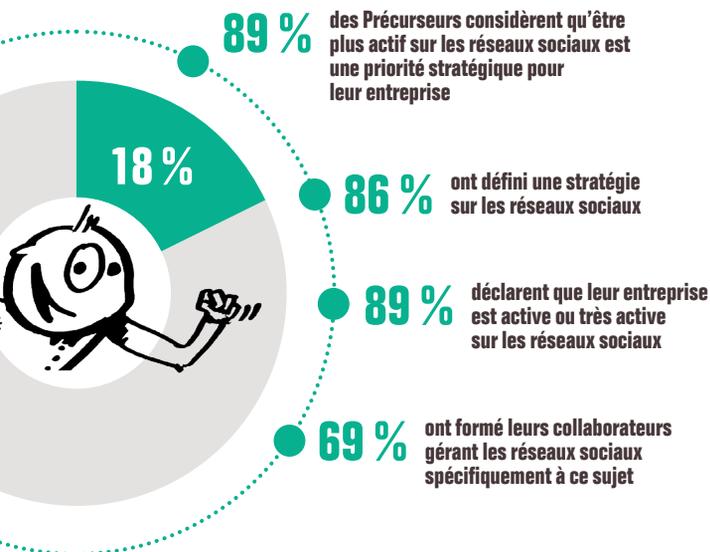
- **diversifier ses actions sur les réseaux sociaux**, pour enrichir sa communication corporate (à travers l'utilisation de formats innovants, l'élargissement des sujets pouvant donner lieu à une communication, etc.). Cette démarche de professionnalisation doit être accompagnée par une montée en compétences des ressources affectées aux réseaux sociaux, qui peut se traduire par de la formation, des recrutements dédiés ou encore de la prestation externe ;
- **analyser et prioriser les actions déjà menées, afin de commencer à structurer sa stratégie sur les réseaux sociaux** (seulement 33 % des Empiriques ont établi une stratégie sur les réseaux sociaux, contre 86 % des Précurseurs). Il est essentiel que cette définition de la ligne à suivre sur les réseaux sociaux se fasse en accord avec sa stratégie d'entreprise et son identité de marque, afin de proposer une image cohérente de son organisation à l'extérieur. Il peut être opportun de se faire accompagner pour conduire cet exercice.

Les Précurseurs

face aux réseaux sociaux

Les Précurseurs ont passé un cap : chez eux, les réseaux sociaux constituent une réelle priorité stratégique. Ils sont donc une grande majorité à avoir défini une stratégie à suivre sur ces canaux, et à y être très présents.

Ils sont conscients que les réseaux sociaux sont bien plus qu'un simple instrument de communication, et les utilisent également pour rechercher des prospects, contacter des candidats potentiels ou encore pour dialoguer avec leur communauté de clients.



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les PME-ETI et les réseaux sociaux », avril-juin 2018.



POUR CONSERVER
**UN COUP
D'AVANCE**

Les Précurseurs sont très avancés en matière de réseaux sociaux. Il leur reste à pleinement les intégrer dans la stratégie de l'entreprise, afin d'en faire un levier de développement à part entière. Cela passe notamment par une association des collaborateurs à cette démarche.

Actions prioritaires :

- **partager la stratégie réseaux sociaux au sein de son entreprise et embarquer le maximum de collaborateurs.** Les réseaux sociaux ne sont pas l'apanage de la communication ou du marketing : tout collaborateur peut devenir ambassadeur de l'entreprise, et même parfois, être plus efficace qu'une campagne de communication classique, leur discours pouvant sembler comme plus spontané et sincère. Cela peut se traduire par une démarche « d'employée advocacy », l'entreprise proposant à certains collaborateurs de se faire les relais de sa marque sur les réseaux sociaux. D'où la nécessité que l'identité de marque, et plus généralement la stratégie de l'entreprise, soient bien comprises par tous ;
- **mobiliser les réseaux sociaux pour transformer sa communauté de clients en actif stratégique.** Les clients sont une potentielle ressource pour l'entreprise pour tester de nouvelles idées, assurer le rayonnement de sa marque, etc. Les réseaux sociaux peuvent permettre d'identifier un noyau dur de clients-ambassadeurs sur lesquels s'appuyer. Cette démarche impliquera de réfléchir à la manière de récompenser ces clients-ressources, et de former ses équipes à travailler avec eux.

Qu'est-ce qui vous anime dans le fait d'être dirigeant de PME ?



OLIVIER BAUD, ENERGY POOL

- Activité : développement et mise en œuvre de solutions d'optimisation de consommation d'énergie
- Chiffre d'affaires : 50 M€
- Effectif : 100 collaborateurs

J'ai été Président d'Aluminium Pechiney, nous étions 10 ou 12 000. J'ai vécu les 2 rôles, et c'est bien plus difficile d'être patron de PME : **il faut être sur tous les terrains de jeu, cela demande une disponibilité, une largeur de responsabilités et de compétences assez folle.** Mais en même temps, c'est bien plus passionnant, parce que l'on voit l'action de manière beaucoup plus immédiate, dans un sens comme dans l'autre. La mort nous guette tous les soirs ; le matin, je me demande comment je vais grandir assez vite et l'après-midi, je me demande si je vais survivre au lendemain. Dans une PME en forte croissance, on a des opportunités et des périls immenses. Cela fait 10 ans que l'on vit avec le frein et l'accélérateur en disant : je freine et en même temps j'accélère autant que possible.

Ce qui me motive énormément, c'est de voir les projets fantastiques que mes équipes conduisent en un temps record. Je n'aurais jamais imaginé, en créant cette entreprise il y a 10 ans, que nous parviendrions à faire des choses aussi extraordinaires et utiles d'un point de vue économique, social et environnemental. Ce sont 2 points dont je suis particulièrement fier en tant que dirigeant : d'une part de voir le service que l'on arrive à rendre à des gouvernements, à travers nos solutions qui permettent d'économiser plusieurs millions de tonnes de CO₂ par an.

D'autre part, de voir que **les jeunes générations, dont on dit beaucoup de choses, lorsque l'on leur donne des responsabilités et un boulot passionnant, elles grimpent aux murs !**

Comment qualifieriez-vous votre style de management ?

Fou, parce qu'il faut une ambition un peu folle. Directif, parce que c'est très difficile d'aller vers ces objectifs fous, et participatif parce que c'est ainsi que l'on obtient le meilleur des gens.

À titre individuel, j'aime qu'on me laisse ma liberté d'entreprendre. Mais j'ai aussi compris que pour qu'elle soit efficace, la responsabilisation devait être encadrée. Nous avons beaucoup travaillé pour définir un socle de valeurs individuelles et communes, représentées sous la forme d'une pyramide et affichée dans toutes nos salles de réunion. Au sommet de cette pyramide, on retrouve notre mission qui est, pour simplifier, d'être un acteur clé de la transition énergétique, créateur de valeur pour nos partenaires.

Soit on respecte ces valeurs et ces principes, soit on ne fait pas partie de l'entreprise. Par exemple, les personnes que l'on embauche sont reçues par un recruteur, le responsable hiérarchique et une petite équipe de 2-3 personnes. Si l'un d'entre eux met un point orange sur l'une des 4 valeurs individuelles ou collectives identifiées, on ne recrute pas.

Je dis souvent qu'à de rares exceptions près, ce n'est pas grave si vous n'avez pas la compétence technique ; ce qui est incontournable, c'est la passion et le respect des valeurs. C'est d'ailleurs le conseil que je donnerais : de clarifier très tôt sa « pyramide de valeurs », car cela représente le sens qu'il veut donner à son entreprise, ce vers quoi il veut aller. S'il n'est pas clair là-dessus, il y aura des dégâts énormes.

Comment vous projetez-vous à 5 ans ?

Le monde de l'énergie va aller vers de plus en plus de complexification et de coopération, et ceux qui diront « *je travaille avec les autres* », auront gagné : car il faudra trouver des solutions transversales. **Notre objectif est de continuer à grandir et de prendre une place comme partenaire indispensable dans la chaîne de valeur.** Donc de continuer à vivre en indépendant, avec beaucoup de partenariats.

Comment les dirigeants voient-ils leur rôle demain ?

Le rôle du dirigeant va encore évoluer à l'avenir. Les transformations environnementale, numérique et sociétale sont loin d'être achevées. Les dirigeants de PME et d'ETI en sont bien conscients. 7 enjeux pour le futur ont été soulevés pendant nos ateliers avec eux.



Le dirigeant et l'extérieur

- **L'environnement** : les piliers sociaux et sociétaux de la RSE sont plutôt bien ancrés au sein des PME, davantage que le pilier environnemental qui va prendre une place de plus en plus centrale.
- **Les exigences du client** : l'expérience client offerte par les acteurs de l'internet vont impacter l'attitude des clients en *BtoC* ou *BtoB*, avec des attentes d'instantanéité toujours plus fortes. En retour, cela va demander aux entreprises de relever d'énormes défis organisationnels et logistiques.
- **Le digital, un outil toujours plus indispensable** : s'approprier les enjeux liés au digital est un incontournable.



Le dirigeant et l'entreprise

- **Le réglementaire** : les dirigeants estiment que les aspects réglementaires vont continuer à s'alourdir en matière de R&D et d'innovation, ce qui pose la question de la fidélisation de collaborateurs qui considèrent passer déjà trop de temps dans l'administratif.

- **L'avenir de l'entreprise** : cette dernière va évoluer avec la généralisation progressive de nouveaux types de contrat, que ce soit des contrats liés à la durée d'un projet, le freelance ou autres. En outre, le développement du télétravail va affecter la relation que les collaborateurs entretiennent avec leur entreprise.



Le dirigeant et ses équipes

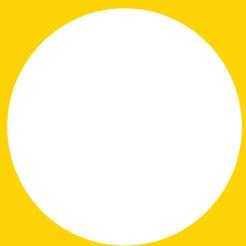
- **Le besoin de connaissance** : dans une société du zapping et de soif de connaissance, les collaborateurs attendront que leurs tâches évoluent pour toujours apprendre de nouvelles choses.
- **La quête de sens** : les collaborateurs demanderont de plus en plus de pouvoir donner du sens à leurs actions et attendront de l'entreprise qu'elle s'inscrive dans une dynamique sociétale positive.

Dans ce contexte, le rôle du dirigeant sera encore plus central. Les chefs d'entreprise sont conscients de devoir passer beaucoup plus de temps aujourd'hui sur les enjeux humains, la vision et la stratégie d'entreprise. Ce sera encore plus prédominant demain.

Leur rôle sera notamment de créer des moments fédérateurs pour cimenter l'esprit collectif, maintenir l'engagement de tous les collaborateurs et inscrire la mission de l'entreprise dans une dynamique positive et stimulante.

Enfin, face à tous ces bouleversements à venir, les dirigeants devront également se centrer sur eux en se formant et en maintenant un profond niveau de curiosité pour préparer les évolutions à venir et saisir les opportunités.

ANNEXES



Une méthodologie

pour aujourd'hui et pour demain

Avec cette étude, nous souhaitons consacrer 5 années d'analyse sur les PME et ETI et aider les dirigeants à tirer le meilleur des transformations en cours. Cela devait passer par une approche robuste, complète et originale.

Approche quantitative

Nous avons repris toutes les enquêtes réalisées depuis la création de **Bpifrance Le Lab**, et en avons retenu 4 afin de les retraiter :

- « *PME-ETI et réseaux sociaux. Des espaces virtuelles aux opportunités réelles* » (2018) ;
- « *Attirer les talents dans les PME et les ETI* » (2018) ;
- « *Histoire d'incompréhension. Les dirigeants de PME et ETI face au digital* » (2017) ;
- « *Une aventure humaine. Les PME-ETI et la RSE* » (2017).

Le choix s'est porté sur celles qui étaient liées à un contexte de transformation et sur lesquelles nous avons des échantillons représentatifs du tissu de PME et d'ETI. Les autres enquêtes ont nourri nos réflexions. Pour ces 4 enquêtes, nous avons effectué un travail de segmentation pour obtenir le profil des dirigeants interrogés et identifier les actions prioritaires pour progresser d'un profil à l'autre.

Approche qualitative

Nous avons interrogé 10 dirigeants déjà rencontrés au cours des 5 dernières années et que nous avons trouvés particulièrement inspirants.

Nous avons également organisé 3 ateliers dirigeants avec le CJD Lyon, l'APM Vaucluse et Leader Montpellier. Ces ateliers avaient pour vocation de définir les qualités fondamentales d'un dirigeant de PME et d'ETI dans un contexte de transformation et de tester notre profilage et nos recommandations.

Il était essentiel que cette méthodologie soit testée et validée par des dirigeants, car elle deviendra notre socle pour les prochaines études sur lesquelles nous serons amenés à réaliser un travail de profilage.

Peu de variables factuelles expliquent le profil du dirigeant

Certains chefs d'entreprise, en fonction des caractéristiques de leurs entreprises, ont-ils plus de probabilité d'être Attentiste, Empirique ou Précurseur ?

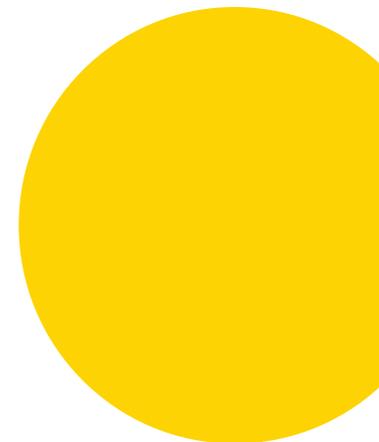
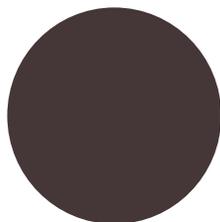
Les différentes analyses que nous avons réalisées nous ont permis de faire ressortir un effet taille : plus une entreprise est grande (en termes d'effectif), plus la probabilité est élevée que le dirigeant soit Précurseur, c'est-à-dire qu'il parvienne à bien appréhender les enjeux de transformation et à y adapter son organisation.

Cela peut s'expliquer par le fait que l'augmentation de la taille de la structure va de pair avec une spécialisation accrue des tâches, et avec une plus grande capacité à dédier des ressources, à la fois humaines et financières, à des missions qui ne sont pas contraintes par des objectifs de rentabilité à court terme.

En revanche, nous observons que ni la région d'implantation de l'entreprise ni l'âge du dirigeant ne semblent impacter la faculté de ce dernier à comprendre les mouvements de transformation en cours, et leurs impacts sur son organisation. Cela signifie donc qu'il n'y aurait aucun déterminisme géographique ou d'âge à être Attentiste, Empirique ou Précurseur.

De même, il ressort de nos analyses que l'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ne contribue pas à expliquer l'appartenance à tel ou tel profil. Cela signifie, comme nous le disions précédemment, que les profils ne nous disent rien de la performance économique actuelle de l'entreprise : on peut être Attentiste, et être à la tête d'une entreprise en bonne santé économique et financière.

Cependant, les mouvements de transformation sont d'une telle ampleur que si l'on ne fait rien pour tenter de s'y adapter, que ce soit par choix ou par contrainte, on met son entreprise potentiellement en risque dans un horizon de 3 à 5 ans.



Remerciements

Nous tenons à remercier un certain nombre de personnes qui ont rendu cette étude possible.

Tout d'abord, tous les dirigeants qui ont pu répondre aux enquêtes que nous avons retraitées pour ce travail. Ce sont près de 6 000 dirigeants qui ont accepté de prendre de leur temps.

Nous tenons également à remercier les dirigeants qui ont accepté de répondre à nos questions une nouvelle fois : **Olivier Baud**, Président, Energy Pool ; **Bertrand Dubin**, Dirigeant associé, Oceplast ; **Laurent Duray**, Directeur général, Lim Group ; **Philippe Eyraud**, Président, Mixel ; **Denis Garcin**, Directeur général et financier, JH Mesguen ; **Guillaume Gibault**, Président Directeur général, Le Slip Français ; **Benoît Lahaye**, Directeur du réseau, Attila ; **Édouard Pick**, Directeur général, Clinitex ; **Laure Pierrisnard**, Directrice générale, Confiserie du Roy René et **David Soulard**, Directeur général, Gautier France.

En plus de ces entretiens individuels, nous avons également réalisé 3 ateliers avec la section du Vaucluse de l'Association Progrès du Management (Apm), la section de Lyon du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et la section de Montpellier de l'association Leader Occitanie.

Nous remercions tous les participants : **Christian Curel**, Directeur général, i2a ; **Sophie Dechelette-Roy**, Avocate Associée, Archibald Avocats ; **Mario Defraia**, Responsable commercial, Philea Solutions ; **Jérôme Eininger**, Directeur général, PME Centrale ; **Stéphane Granier**, Président, Granier Assurances ; **Frédéric Moukarim**, Associé, Adicial ; **Cyril Muntzer**, Fondateur et gérant, Ax'eau ; **Loïc Renart**, Président, G&C Développement ; **Laure Reversat**, Présidente, Naocom ; **Christophe Riedel**, Directeur général, Claranor ; **Jean-Pierre Richard**, Président, ESII ; **Nicolas Total**, Associé, Groupe SFC et **Jérôme Vendramini**, Président, Acobal.

Nous souhaitons également remercier **Avisia** pour le travail statistique sur le profilage, **Frank Benedic** pour ses conseils avisés, **Maud Blanchard** pour ses analyses statistiques, ainsi que **Paul Barraque Curie** et **Mathis Harel** pour leur recherche documentaire.



bpifrancelelab@bpifrance.fr



www.bpifrance-lelab.fr



www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

Élise TISSIER,

Directrice de Bpifrance Le Lab

elise.tissier@bpifrance.fr

Vivien PERTUSOT,

Directeur adjoint de Bpifrance Le Lab

vivien.pertusot@bpifrance.fr

Jérôme LEBACLE,

Responsable d'études Bpifrance Le Lab

jerome.lebacle@bpifrance.fr

Véronique LE MOAL,

Responsable des interviews dirigeants

Bpifrance Le Lab

veronique.lemoal@bpifrance.fr

Barbara LÉVY-ORTEGA,

Responsable des interviews dirigeants

Bpifrance Le Lab

barbara.levyortega@bpifrance.fr

Les illustrations de cet ouvrage ont été réalisées par
Guillaume Lagane, Facilitation Graphique.

Pour contacter Bpifrance de votre région

—

bpifrance.fr

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00