



RÉSISTER ET SE RELEVER

LES DIRIGEANTS
DE PME-ETI À L'ÉPREUVE
DE LA CRISE



BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Votre avis sur cette étude nous intéresse :

Répondez au questionnaire [en cliquant ici](#)

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.

Retrouvez-nous sur lelab.bpifrance.fr



ÉDITO

2020, l'année de la pandémie du COVID-19, l'année du Vendée Globe aussi. Même si les deux événements n'ont a priori rien à voir, nous pouvons les lier par le rôle tenu par les dirigeants de PME-ETI : tels des navigateurs sur le pont, prêts à affronter la vague, et les vents contraires, à la fois seuls sur leur bateau au milieu des mers du sud, mais parfaitement entourés et connectés à leurs équipes sur terre.

Tel le Vendée Globe, une épreuve se prépare. Personne n'anticipe une crise telle que la pandémie vécue cette année, mais certains y sont mieux préparés que d'autres : parce qu'ils préservent leur santé, parce qu'ils n'hésitent pas à s'entourer et à s'appuyer sur leurs équipes, parce qu'ils entretiennent des bonnes relations avec leurs clients et fournisseurs, parce qu'ils voient autant ou plus d'opportunités dans les crises que d'angoisses, parce que dans l'urgence, ils n'oublient pas leur cap.

Les propos sur l'incapacité des entreprises à se relever et sur le désespoir des entrepreneurs font la « une » de nombreux médias. Sans nier le lot de difficultés et les différences entre secteurs d'activité, je souhaite apporter un autre regard sur cette course effrénée pour s'adapter aux effets de la pandémie : le plaisir de régater, c'est-à-dire le plaisir d'ajuster ses voiles en permanence, de résister à la force des éléments et d'aller le plus loin possible, et de se dépasser.

Plutôt que le catastrophisme, je choisis l'optimisme. Les dirigeants de PME-ETI font preuve d'une combativité et d'une résistance exemplaires. Ils continuent de voir des opportunités dans la crise, ils se projettent dans l'après. Bien sûr, la crise use, elle use le corps et la tête, mais les dirigeants n'ont pas perdu la flamme sacrée. Soutenons-les !

Cette étude a commencé dans les premières semaines de confinement en écoutant les dirigeants, elle s'est poursuivie avant l'été pour mesurer l'ampleur des dégâts et les espoirs à nourrir, et elle s'est achevée à la mi-novembre pour comprendre les impacts du second confinement.

Nous retenons que la crise est un formidable révélateur des forces et des faiblesses de toutes les organisations. Elle invite chacun(e) à interroger ses automatismes et à revoir ses façons de faire. Pour les PME-ETI, c'est une invitation à accélérer la transformation, parce qu'il n'y a pas (ou plus) le choix.

De même qu'un navigateur à la fin d'un Vendée Globe n'est pas tout à fait le même qu'au début, l'entrepreneur et l'entreprise qu'il dirige ne seront pas tout à fait les mêmes après cette épreuve.

C'est le moment de changer le monde. Soyons créatifs et maintenons le cap !

Nicolas Dufourcq,
Directeur général de Bpifrance

Une étude lancée pendant la crise du Covid-19⁽¹⁾ pour tirer des enseignements à plus large échelle

De mars 2020 (mois durant lequel le confinement a été décrété dans l'Hexagone), jusqu'à la rédaction de ces pages en novembre 2020, le Covid-19 n'aura pas cessé de faire les gros titres en France. Les discours des médias ont constamment oscillé entre les besoins de sécurité sanitaire du pays et les conséquences graves de certaines mesures sur l'économie.

Cette période alarmante a ainsi donné lieu à de nombreux bouleversements au sein des entreprises. Celles-ci devaient faire face à la fois à des enjeux de santé inédits, mais aussi à la paralysie de nombreux secteurs marchands.

Ce contexte de crise sanitaire est celui que nous avons choisi pour lancer notre étude, axée sur les dirigeants de PME-ETI à l'épreuve de la crise. Une occasion rare se présentait pour mener une grande étude auprès de chefs d'entreprise estimant devoir affronter, simultanément, une même crise. En fonction des contextes et des sensibilités, les réponses forcément variées nous ont permis de capter de nombreuses nuances. Chaque dirigeant traverse les épisodes orageux de sa vie entrepreneuriale à sa manière, mais les données agrégées nous permettent de tirer certains enseignements généraux, à même d'aider les chefs d'entreprise eux-mêmes.

Ainsi, si l'épisode de la crise du Covid-19 restera dans les mémoires comme très spécifique, notre étude cherche à dépasser ce cadre particulier. En mettant en lumière les éléments invariables de l'expérience de crise, notre propos insiste sur certains ressorts qui peuvent stimuler les réflexions des dirigeants, quelles que soient les origines de leurs difficultés.

⁽¹⁾ Lors de l'enquête de juillet 2020, il n'y avait pas de signe annonciateur d'un deuxième confinement. Nous avons ainsi souhaité confirmer que les éléments forts ressortant de l'étude, nos messages clés, restaient d'actualité. Un sondage de situation a donc été adressé aux dirigeants de PME-ETI nous ayant répondu en juillet. Plus succinct, il demandait de se positionner soit sur une question posée en juillet, soit sur une conviction forte ressortant de notre étude. Les résultats de ce questionnaire de situation ont été intégrés dans les messages clés qui suivent et sont disponibles en annexe.

Méthodologie de l'étude 5 ÉTAPES

SUIVI DE 5 DIRIGEANTS

DURANT LE CONFINEMENT
(AVRIL-MAI 2020)

7 INTERVIEWS D'EXPERTS

EN GESTION DE CRISE
ET/OU PSYCHOLOGIE
DES DIRIGEANTS

ENQUÊTE STATISTIQUE

MENÉE AUPRÈS DE 1 734
DIRIGEANTS DE PME-ETI
EN JUILLET 2020

9 INTERVIEWS DE DIRIGEANTS

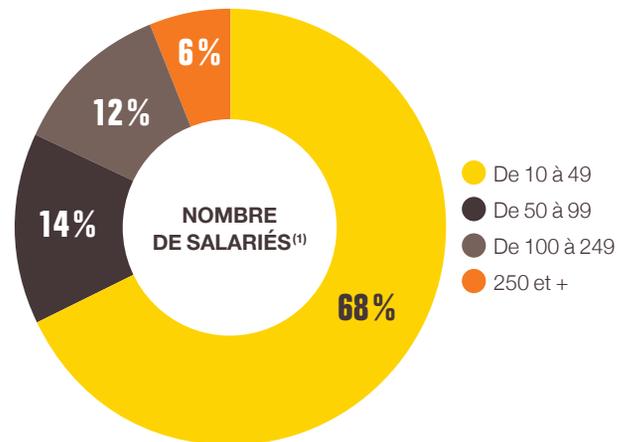
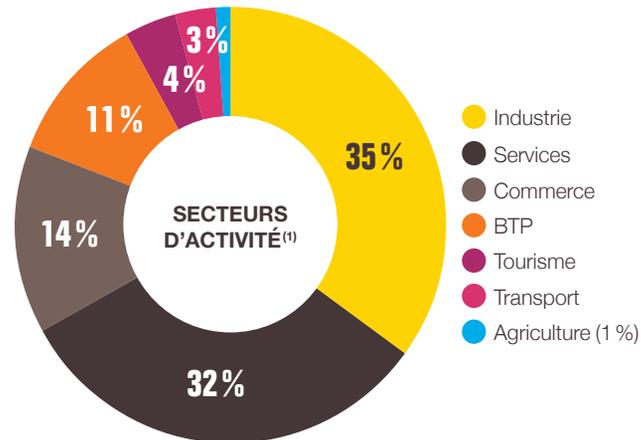
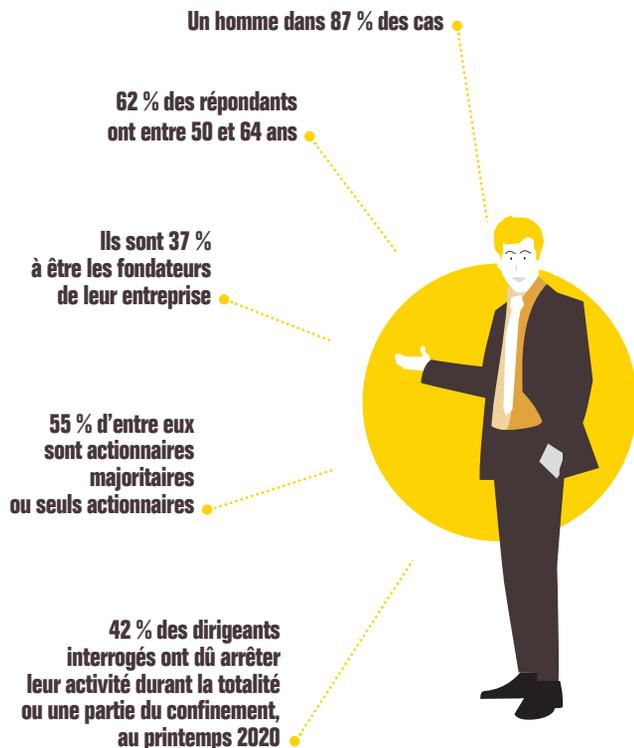
ENTRE MAI
ET OCTOBRE 2020

SONDAGE DE SITUATION⁽¹⁾

ENVOYÉ EN NOVEMBRE 2020
AUX 1 734 RÉPONDANTS
DE JUILLET. 856 D'ENTRE EUX
NOUS ONT RÉPONDU

Les principales caractéristiques de l'échantillon de l'enquête statistique

La ventilation des 1 734 répondants



⁽¹⁾ En comparant le profil sectoriel de nos répondants de juillet avec celui du portefeuille d'entreprise du territoire français recensé par l'INSEE en 2017, nous avons une surreprésentation significative de répondants dans l'industrie (35 % de nos répondants vs 17 % recensés par l'INSEE sur les entreprises comprises entre 10 et 5 000 salariés) et une sous-représentation significative de répondants dans le tourisme (4 % vs 8 %), dans les transports (3 % vs 6 %) et dans le commerce (14 % vs 20 %). Concernant la taille de l'entreprise, celles de 10 à 49 salariés sont sous-représentées (68 % vs 83 %).

CE QU'IL FAUT RETENIR



1 LA CRISE DE L'ENTREPRISE PEUT ENTRAÎNER UNE CRISE DU DIRIGEANT

Sur une échelle de 1 à 10, les dirigeants ont connu une dégradation de leur état de forme psychologique de -1,5 point en moyenne, entre le ralentissement forcé de leurs activités en mars et la reprise de juillet 2020. Sur la même période, les dirigeants qui ont déclaré avoir tout à fait eu peur pour la survie de leur entreprise ont connu une baisse de leur forme deux fois plus importante (-2,9 points). Ces mêmes dirigeants ayant craint pour leur entreprise ont traversé une expérience de crise exacerbée : 62 % ont ressenti de l'anxiété face à la perte de leurs repères (vs 42 % pour le reste de notre échantillon) et 48 % se sont sentis seuls souvent ou au quotidien (vs 24 %).

Ainsi, plus une entreprise traverse une crise aiguë, et plus l'état de forme de son dirigeant se dégrade. À noter qu'entre juillet et novembre, l'état de forme des dirigeants ne s'est pas détérioré davantage, malgré l'allongement de la crise et le second confinement⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Voir les graphiques en annexe.

2 COMBATIVITÉ ET RÉSILIENCE, TRAITS MARQUÉS DES DIRIGEANTS DE PME-ETI FACE À L'ADVERSITÉ

Malgré le caractère inédit de la crise sanitaire et son impact immédiat sur les affaires, la détermination des dirigeants de PME-ETI ne semble pas avoir été ébranlée. Loin de se laisser accabler, 82 % des chefs d'entreprise interrogés en juillet n'ont jamais songé une seule fois à tout abandonner. Et malgré le coup dur du second confinement, ils étaient encore sept dirigeants sur dix à ne pas imaginer baisser les bras. Par ailleurs, interrogés en novembre 2020 sur leur état d'esprit, ils étaient 69 % à se déclarer combattifs, seulement 7 % s'avaient abattus, et 24 % ni l'un ni l'autre.

Une des raisons de cette résilience : outre les difficultés et l'anxiété qu'une crise implique pour eux, 74 % des répondants y voient également des opportunités et même près d'un sur cinq la voit d'abord comme une source d'opportunités. D'ailleurs, en novembre, 63 % des dirigeants estimaient que la crise du Covid-19 avait été ou restait une occasion de saisir des opportunités pour leur entreprise.

3 QUAND LE TEMPS DE LA STRATÉGIE SE CONFOND AVEC CELUI DE L'URGENCE

Lorsque le Covid-19 a bouleversé le fonctionnement habituel de leur entreprise, 65 % des dirigeants de PME-ETI ont été saisis par un besoin d'agir tout de suite. À l'inverse, seuls 3 % des interrogés se sont sentis sidérés face aux événements, au point de ne pas réagir pour débloquer la situation.

La crise est donc indissociable d'une prise de décision rapide. Il est toutefois important de ne pas confondre réactivité et précipitation, ni de tout remettre en question sous la pression. Les dirigeants de PME-ETI en sont conscients : selon notre enquête, avoir une vision claire de son projet d'entreprise est leur premier besoin ressenti pour prendre des décisions éclairées en période de crise.

4 LA CRISE SERT DE MIROIR GROSSISSANT AUTANT POUR LE DIRIGEANT QUE POUR SON ENTREPRISE

Les forces et faiblesses qui préexistaient sont alors exacerbées. Au travers de notre enquête et de nos entretiens avec des dirigeants et des experts, il ressort que tous les fondamentaux des PME-ETI sont mis à l'épreuve. Pour certains chefs d'entreprise, ce moment de vérité révèle des collaborateurs engagés et des relations solides avec leurs fournisseurs et leurs clients. Pour d'autres à l'inverse, la crise peut dévoiler l'indifférence de certains salariés au sort de l'entreprise, ainsi que certaines tensions latentes avec des partenaires habituels.

5 L'ÉCHANGE EN TEMPS DE CRISE, POUR BRISER LA SOLITUDE ET PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES

De paroles de dirigeants, la confrontation d'idées et le partage d'expérience permettent d'être plus assuré dans ses décisions en période trouble.

La vertu de l'échange peut passer par l'interne. Les dirigeants disposant d'un comité de direction (ou comité exécutif ou équipe managériale) ont été 23 % à se sentir seuls, souvent ou au quotidien, contre 62 % pour ceux dépourvus d'équipe rapprochée.

Cette vertu peut également s'opérer par des échanges avec des interlocuteurs de confiance. 63 % des dirigeants ont ainsi sollicité leur entourage personnel entre mars et juillet 2020, 41 % du conseil externe et 26 % un réseau de pairs. Notons également que 42 % se sont appuyés sur leurs partenaires financiers.

6 DANS L'ADVERSITÉ, LES COLLABORATEURS SONT LES PREMIERS SOUTIENS DU DIRIGEANT

À l'été 2020, 79 % des dirigeants de PME-ETI ont déclaré s'être appuyés sur leurs collaborateurs pour traverser la crise du Covid-19.

Cette puissance du collectif s'est renforcée au fil des épisodes les plus tumultueux. En plein durant le second confinement de novembre, 90 % affirmaient que leurs collaborateurs les aidaient à traverser cette crise et que leur soutien serait encore plus décisif à l'avenir. Cette confiance est un marqueur important, car notre enquête et nos entretiens montrent que ce sont ces dirigeants entourés qui traversent le plus sereinement la crise.

Pour rassurer et renforcer l'adhésion des équipes au projet collectif, beaucoup ont aussi témoigné de l'importance d'être présent, physiquement, et de communiquer.

7 SAVOIR SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE SE TRANSFORMER

Cette expérience de crise peut être enfin l'occasion d'un rebond positif, d'une redéfinition des fondamentaux de l'entreprise et d'une nouvelle ambition pour l'avenir. Ainsi, 83 % des dirigeants ont affirmé que la crise du Covid-19 allait les inciter à accélérer le développement d'innovations. Ces transformations en période de crise peuvent aussi concerner l'activité même de l'entreprise : 76 % des interrogés projetaient de modifier leur modèle d'affaires pour gagner en performance dans les mois à venir.

RÉSISTER ET SE RELEVER

LES DIRIGEANTS
DE PME-ETI À L'ÉPREUVE
DE LA CRISE

01.	LA NOTION DE CRISE ET SES RÉPERCUSSIONS SPÉCIFIQUES SUR LES DIRIGEANTS DE PME-ETI	16 - 29
—		
02.	LES TROIS NIVEAUX DE RÉPONSES DES DIRIGEANTS DE PME-ETI EN SITUATION DE CRISE	30 - 73
—		
03.	LES RESSORTS D'UNE GESTION DE CRISE PLUS SEREINE	74 - 109
—		
04.	ANNEXES RÉSULTATS DU SONDAGE DE SITUATION DE NOVEMBRE 2020	110 - 119
—		
	REMERCIEMENTS	120 - 123
—		

**LA NOTION
DE CRISE...**

01.

**...
ET SES
RÉPERCUSSIONS
SPÉCIFIQUES SUR
LES DIRIGEANTS
DE PME-ETI**

La définition de la crise

Un cadre général pour un vécu personnel

Avant d'interroger le rapport des dirigeants de PME-ETI à la crise, il est nécessaire de définir cette notion même de crise. Celle-ci se distingue à la fois de la difficulté passagère, du caillou dans la chaussure ou de l'obstacle ponctuel. Dans l'échelle des contrariétés, la crise représente le degré le plus élevé et fait appel d'emblée à un imaginaire périlleux et incertain.

Ainsi, la crise peut être définie comme la rupture d'un équilibre. Les systèmes sont alors soumis à une mise en tension brusque et intense, dont l'issue sera déterminante pour leur pérennité et leur bon fonctionnement.

Aucune solution évidente ne peut émerger au moment de résoudre une crise, dense et complexe par essence. C'est aussi cela qui rend son dénouement particulièrement indécis, voire angoissant.

Très vite, la crise s'imposerait donc comme sources de dangers, de troubles et de dysfonctionnements majeurs. Mais l'étude de l'étymologie du terme fait aussi émerger une autre dimension autour de choix cruciaux. En grec, *krisis* renvoie au jugement et à la prise de décision. De même, l'idéogramme chinois exprimant la notion de crise est composé de deux caractères, l'un signifiant « danger », et l'autre « moment décisif », ou « opportunité de changements ». Cette définition à deux pieds se retrouve aussi bien dans la crise politique, médicale, psychologique, ou... économique.

La crise peut ainsi être l'occasion d'améliorer ce qui n'a pas fonctionné, de bâtir de nouveaux fondamentaux et de repartir plus fort.

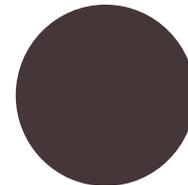
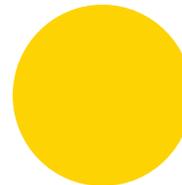
Le psychanalyste André Bolzinger, cité par Patrick Lagadec, Directeur de recherche à l'École Polytechnique, affirmait en 1982 : « *Il n'y a pas de crise sans ce vécu de la crise dont la perception clinique suffit pour imposer le diagnostic* ».

Autrement dit, dès lors qu'un individu se sent traverser une crise, il donne une réalité à la crise potentielle et lui permet d'exister. Ainsi, la crise n'est pas un absolu, mais bien plutôt une expérience relative, indissociable d'une sensibilité personnelle. Selon les caractères, l'évidence de la crise sera ainsi plus ou moins tangible, certains y étant sensibles et d'autres indifférents.

Ceci explique pourquoi les contours du concept de crise sont si mouvants et difficiles à borner. Si deux individus font face aux mêmes événements, l'un peut y voir une montagne de difficultés, l'autre une formidable opportunité. Le croisement de différents facteurs est alors nécessaire pour appréhender au mieux toutes les subtilités de cette notion.

C'est là que l'importance du contexte et de l'historique intervient pour comprendre au mieux le vécu d'une crise. Un individu déjà fragile (ou une organisation déjà chancelante) aura plus de mal à mobiliser ses forces afin d'affronter une épreuve supplémentaire. Même les plus volontaires et optimistes peuvent parfois ne pas avoir les armes suffisantes pour résister à la secousse de trop.

Une riche variété d'expériences de crises coexistent donc, et cette étude vise à brosser quelques repères à même de servir au plus grand nombre.



QUES- TIONS À ...



Patrick Lagadec

Expert des situations de crise
et Directeur de recherche à l'École Polytechnique

“ La première victime des crises
demeure la prise de recul. ”

Dans le contexte d'une PME-ETI, comment peut-on définir une crise ?

C'est la destruction des références connues. Ainsi, une crise ne rentre jamais dans les cases. Lorsqu'une crise se déclare, ce qu'on avait prévu ne fonctionne plus, et le sentiment de surprise est extrêmement fort. En se retrouvant en dehors des schémas attendus, les réflexes habituels ne sont alors peut-être plus aussi pertinents qu'auparavant. C'est pourquoi l'émergence d'une crise est synonyme d'une double exigence pour le décideur. Il faut garder un niveau d'excellence dans ce qu'on sait déjà faire et développer subitement ses capacités intellectuelles et psychologiques pour faire face, de façon créative, à ce qu'on se prend dans la figure.

Quelle peut être la première réaction d'un dirigeant quand il se rend compte qu'il va devoir faire face à une crise ?

Les dirigeants face à une crise vont avoir tendance, d'emblée, à rechercher des marques sûres et le repli sur le connu. C'est pourtant un marqueur de mauvaise gestion de crise que de se raccrocher à un fonctionnement conventionnel alors que la chaîne des événements invite à sortir de ses habitudes. En période de crise, le rêve de tout dirigeant est de consulter un expert capable de lui offrir un diagnostic minimisant le problème, c'est pourtant le pire pour endormir sa vigilance.

L'essentiel est de conserver une agilité intellectuelle et psychique par rapport à ce qui se produit. Si on puise dans le passé pour trouver de l'élasticité, c'est très bien. En revanche, si on veut trouver dans des expériences préalables une réponse à reproduire telle quelle, c'est un raisonnement catastrophique.

Quel est alors le principal piège à éviter pour les dirigeants en situation de crise ?

La première victime des crises demeure la prise de recul. L'agenda des dirigeants déborde et la copie de vieilles recettes peut être tentante pour foncer et gagner du temps. Mais l'urgence ne doit pas être synonyme d'actions irréflicées. Pour un accident isolé et classique, on peut reproduire des solutions bien identifiées. Mais quand il s'agit d'une crise complexe, le temps de la réflexion est primordial pour identifier les multiples défis et les enjeux.

Quelles sont les autres menaces qui planent au-dessus d'un dirigeant de PME-ETI, conscient que son entreprise va traverser une crise ?

Les responsabilités des dirigeants sont décuplées en temps de crise. Dans la tourmente, leurs collaborateurs se tournent vers eux avec l'espoir de trouver un diagnostic honnête de la situation et surtout des idées pour se tirer d'affaires. *A minima*, le dirigeant est alors garant d'une vision. Malgré l'incertitude, malgré l'environnement d'affaires anormal et malgré la pression sur ses épaules, le chef d'entreprise ne peut pas laisser une impression de paralysie ou d'indifférence.

Comment les dirigeants de petites entreprises peuvent-ils résister à l'envie de décider seuls en période de crise ?

Un dirigeant qui a l'habitude de décider rapidement pourra difficilement être orienté vers une consultation d'avis variés en temps de crise. Il n'attend pas, et semble toujours pressé. Seul un bras droit peut alors disposer de la confiance et de l'écoute nécessaire pour émettre des objections.

Est-il possible de s'entraîner à la gestion de crise ?

Pour une PME, il est possible de voir le dirigeant développer son écoute grâce aux simulations. Le décideur doit bien connaître les gens sur qui il peut compter.

Nous avons tous à l'esprit les bons enseignements de gestion de crise datant des années 1980/90. Mais il y a désormais des grammaires à ré-inventer. On est entré dans une ère beaucoup plus fluide, où les bonnes leçons d'hier peuvent nous enfermer dans des schémas dangereux.

La crise, un passage obligé

Des responsabilités exacerbées

Si nous avons jusqu'ici abordé la crise comme un ensemble indivisible, **il existe en réalité une large typologie de crises** qu'il convient d'identifier. En se concentrant uniquement sur l'univers des PME et ETI, on peut déjà répertorier les crises systémiques, les crises de trésorerie, les crises de l'offre, les crises de la demande, les crises sociales, les crises sanitaires, les crises d'image, les crises informatiques, les crises liées à la disparition « d'hommes ou femmes clés », les crises logistiques... et bien d'autres encore.

Globales, sectorielles, locales ou à la seule échelle de l'entreprise, les crises peuvent aussi afficher des racines multidimensionnelles, n'avoir que des répercussions en interne ou au contraire s'exposer au grand jour.

Ainsi, les PME-ETI doivent faire face à des crises toujours plus variées et nombreuses, à tel point qu'elles semblent constituer aujourd'hui des passages obligés pour les entreprises⁽¹⁾. Puisque les crises jalonnent la route des sociétés et de leurs dirigeants, mieux vaut savoir ce qu'elles impliquent pour réagir au mieux lorsqu'elles frappent de plein fouet. Et bien que chaque crise soit unique, les invariables de l'expérience de crise méritent ici toute notre attention.

Si le *risk management* tente d'analyser les meilleurs moyens d'éviter la survenue de ces crises, **cette étude cherche davantage à comprendre leurs impacts sur les chefs d'entreprise eux-mêmes**. Elle met en lumière les multiples pressions sur les épaules des dirigeants et expose la manière dont ils réagissent en période de fortes tensions. Elle offre également un panorama d'actions qu'ils peuvent mettre en place avant une inévitable prochaine crise et les leçons qu'ils peuvent en tirer.

Les dirigeants de PME-ETI sont bien plus exposés aux crises de leur entreprise que leurs pairs à la tête de grands groupes.

Cette différence s'explique par l'attachement spécifique de ces chefs d'entreprise à leur société.

On trouve, en effet, chez cette population, une plus forte proportion de fondateurs, de repreneurs ou d'héritiers, en position majoritaire au capital de leur entreprise. Celle-ci peut alors être perçue comme un projet d'accomplissement personnel, une source d'attachement sentimental, ainsi qu'un foyer majeur de patrimoine et de revenus.

Le dirigeant de PME-ETI, qui concentre une bonne partie des pouvoirs et des décisions, est donc souvent à même de considérer son entreprise comme le « *prolongement de sa propre personne* » ainsi que l'explique le chercheur Olivier Torrès. Lorsque l'entreprise crée de l'emploi et des richesses, c'est le dirigeant lui-même qui va ressentir de la fierté. De même, lorsque l'entreprise entre en crise, le dirigeant sera en première ligne pour affronter le torrent d'émotions qui ne manquera pas de se déverser.

Une distinction reste toutefois à opérer entre les crises qui résultent de mauvais choix du dirigeant et qui impliquent sa responsabilité personnelle, et les autres qui trouvent leurs racines dans des événements exogènes. Si les premières sont plus dures à accepter, les secondes ne manquent pas de bouleverser aussi les chefs d'entreprise qui peuvent craindre pour la pérennité de leur société, l'avenir de leurs salariés, et également pour leur propre niveau de vie.

En situation de crise, le poids des responsabilités de ces dirigeants est donc exacerbé. Les enjeux de leurs décisions progressent à mesure que leur droit à l'erreur recule. Et sous pression, ils incarnent d'autant plus la figure du chef, scruté de toutes parts, et dont les réactions inspirent l'entreprise entière.

⁽¹⁾ Smallbone David, North David & Kalantaridis Christos, « *Adapting to peripherality, a study of small rural manufacturing firms in northern England* », Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 11, n°2, 1999.

QUES- TIONS À ...



Jean-Luc Van Den Heede

Navigateur, écrivain et conférencier

“ Expliquer le « pourquoi » des décisions n'est jamais une perte de temps. ”

Les tempêtes, tout comme les crises, imposent des réactions d'urgence. Comment ne pas confondre vitesse et précipitation dans ces situations ?

La chose la plus importante est de ne pas céder à la panique qui est mauvaise conseillère. À l'inverse, il faut de la lucidité pour adopter les meilleurs réflexes. La première analyse de la situation va ainsi permettre d'identifier les contours du problème, de voir ce qu'il est possible de faire et d'établir une stratégie adaptée.

Comment opérer la distinction entre la panique et les bons réflexes instinctifs ?

Dès que c'est possible, il faut commencer par s'interroger sur la nature des événements et leurs potentielles conséquences. Mais il est vrai que si on remarque une voie d'eau ou une fuite sur le bateau, alors il faut la colmater sans réfléchir. C'est le règne de l'urgence dans ce cas-là.

Il faut parfois opérer certaines concessions avec son objectif final pour réagir face à une crise. Pourtant, il semble aussi nécessaire de garder un cap, même au plus fort de la crise. Sur quoi le navigateur s'appuie-t-il alors pour faire ses choix face à ce paradoxe ?

En régate, quand une décision a été prise, il faut s'y tenir. Il n'y a rien de pire que les navigateurs qui souhaitent toujours revenir sur les choix qu'ils viennent de prendre. L'hésitation prolongée et les décisions tardives peuvent nuire. Toutefois, s'il y a une crise, il faut savoir tout remettre en question très vite et prendre des mesures immédiates de sauvegarde.

En pleine crise, malgré les multiples menaces à gérer, existe-t-il de bonnes pratiques pour garder la tête froide et ne pas céder à la panique ?

Les tours du monde m'ont appris à être fataliste. Désormais, quand de mauvais événements se produisent, je considère qu'il faut croire à la fatalité. Cela ne sert à rien de se lamenter ou de se culpabiliser pour des événements qui nous échappent et qui restent imprévisibles.

L'optimisme du dirigeant est-il important en situation de crise ?

L'optimisme me semble décisif. Sur un bateau, il y a forcément des choses qui cassent. Quand un problème survient, on pense à la recherche de solutions. Lorsqu'on est entouré de problèmes en plein cœur d'une crise, il est déterminant de savoir prendre du recul pour réfléchir. Ensuite, on peut commencer à s'adresser à l'équipage, leur expliquer ce qu'il se passe, les faire participer à l'élaboration d'une solution. Tout un travail de communication vient s'ajouter à cela.

Les navigateurs, comme les dirigeants, aiment contrôler d'ordinaire la trajectoire de leur embarcation. Qu'est-ce qui leur reste à faire pour ne pas souffrir dans une situation où les événements deviennent imprévisibles et par définition hors de contrôle ?

La première chose à faire pour ne pas trop en souffrir est de rassurer l'équipage. Il faut vite montrer qu'on est prêt à dominer le sujet et à résoudre le problème qui se présente. La posture du capitaine sera scrutée de près tant on attend de lui des solutions. C'est lui qui prend les décisions finales. Les avis variés et précis l'aideront alors à prendre les décisions les plus intelligentes.

Au plus fort d'une situation inédite et incertaine, quand les repères habituels ne sont plus utiles, vers quoi le navigateur doit-il se tourner pour trouver des solutions adaptées ?

Il faut apprendre à aimer l'imprévisible, et à s'adapter à ce qu'on n'avait pas prévu. À mon sens, il est important d'apprécier encore plus les périodes de beau temps, lorsque tout va bien. L'énergie positive emmagasinée servira alors en cas de période plus délicate.

En cas de crise, quelles sont les bonnes recettes à adopter selon vous pour instaurer un climat de confiance et mobiliser ses équipes ?

Je pense qu'il est décisif de questionner les personnes autour de soi pour faire avancer tout le monde dans la même direction. Sur un bateau, nous sommes isolés et nous devons compter uniquement sur nous-mêmes. Quel que soit le problème, la réponse devra être trouvée avec les gens et le matériel à bord, rien de plus. C'est pourquoi, en course en équipage, on se parle beaucoup entre nous. Les équipiers transmettent les informations à leur disposition, le tacticien décide de la route à prendre après avoir écouté tout le monde. Ensuite, il explique la décision avec des arguments clairs et compréhensibles par tous.

Quels sont les autres avantages d'une communication accrue autour des décisions prises ?

Si on se trompe, on peut plus facilement expliquer la raison de nos erreurs. Et puis, l'équipage est d'autant plus prêt à aider dans la manœuvre qu'il a participé à l'élaboration de la décision et qu'il a été correctement informé. Expliquer le « pourquoi » des décisions n'est jamais une perte de temps sur un navire. Plus l'équipage se sentira impliqué, et mieux la régata se déroulera. Dans les situations de crise, ce constat est encore plus vrai.

02.

**LES TROIS
NIVEAUX
DE RÉPONSES**

■ ■ ■

■ ■ ■

**DES DIRIGEANTS
DE PME-ETI
EN SITUATION
DE CRISE**

Comment évoluent-ils face à la crise ? Quels sont les défis auxquels ils doivent faire face ? À travers l'épisode du Covid-19, nous avons voulu observer de plus près ce que vivaient les dirigeants de PME-ETI face à la crise.

Nous sommes conscients que cette crise a son lot de spécificités (immobilisme forcé dans certains secteurs, grande masse de collaborateurs en télétravail voire au chômage partiel, problématiques de responsabilité sanitaire, etc.). C'est pourquoi nous avons eu le souci de nous en extraire au maximum lors de nos constats afin de les rendre les plus transposables possible à d'autres crises. Toutefois, pour des raisons de temporalité, il est évident que nos chiffres et interviews de dirigeants sont fortement teintés de ces spécificités.

Au travers de notre enquête auprès de 1 734 dirigeants et de nos entretiens avec des chefs d'entreprise et des experts, trois niveaux de réponse se dessinent en période de crise :



1. Les réponses personnelles d'un individu en proie au stress et à des chocs émotionnels

Comment cette période a-t-elle été vécue par les dirigeants de PME-ETI ? Chaque individu ne réagit émotionnellement pas de la même façon lorsqu'il est soumis à une situation de stress intense : doute, anxiété, excitation... Une palette d'émotions qui peut amener à des réactions variées.

Plusieurs facteurs, innés ou acquis, favorisent la résistance aux chocs : pensons, entre autres choses, **à la capacité d'accepter la situation** (qui peut s'apparenter à un certain fatalisme), **l'expérience de vie, et la part d'optimisme** (confiance en soi et dans l'avenir).

La crise est une période rude et intense qui a été comparée à une tempête, un match de boxe ou un marathon par nos répondants.



2. Les réponses opérationnelles et stratégiques d'un preneur de décisions sous pression

En temps de crise, urgence et vision de long terme sont en constant tirailllement : il s'agit de concilier habilement les deux et de savoir trancher en conséquence. Dans le même temps, le dirigeant doit garder en ligne de mire le cap vers lequel il veut amener son entreprise. Il ne faudra pas faire chavirer barque et équipage en donnant des coups de pagaie, à gauche puis à droite, au moindre doute.



3. Les réponses d'un meneur d'équipes qui s'appuie sur les forces du collectif

Le dirigeant de PME-ETI est la personne que les collaborateurs, clients ou partenaires observent en priorité pour cerner la situation de l'entreprise. C'est également de lui que part l'impulsion nécessaire pour engager les actions, motiver les équipes et les rassurer en période de doutes. Il s'agit notamment de savoir s'appuyer sur le collectif (collaborateurs et partenaires) pour avancer de concert dans cette période chaotique.

2.1



LES RÉPONSES PERSONNELLES D'UN INDIVIDU EN PROIE AU STRESS ET À DES CHOCS ÉMOTIONNELS

Les enjeux soulevés par la gestion émotionnelle des événements

La crise d'une PME-ETI peut vite soulever chez son dirigeant un vent de panique. Inquiet de la trajectoire adoptée par son entreprise, déconcerté par la disparition de ses repères et interdit face à sa perte de contrôle sur les événements, le chef d'entreprise va sentir son sang-froid et son calme soumis à rude épreuve. Le dirigeant peut alors craindre le pire, bien malgré lui. Si l'entreprise semble menacée, il est possible de se figurer toute l'organisation s'écrouler avant même de tenter de la sauver. C'est alors une partie importante de sa vie que le dirigeant imagine s'effondrer (destruction des emplois créés, disparition de son statut social, mise à mal de sa sécurité économique, perte de l'estime de soi...).

Parole de dirigeant

“ À ce moment-là, on se dit que tout peut tomber, que tout ce que l'on a fait de sa vie pour créer une entreprise peut être anéanti... que tout peut disparaître, d'un coup. Au début, c'était la sidération... ”

Patrick Bouvier, gérant
Transfret, transport et entreposage, 54 collaborateurs

Les responsabilités sont encore plus lourdes à porter lorsque les enjeux gagnent en importance. Paralysants pour certains, ces moments sont surtout des « shots » d'adrénaline, générateurs de sensations négatives ou positives, en fonction des contextes et des caractères.

Le premier défi consiste donc à faire face émotionnellement aux événements. De nombreux dirigeants ont insisté sur l'importance de « garder la tête froide » avant d'entreprendre la moindre action en faveur de l'entreprise. D'autres affirmaient même qu'il revenait aux dirigeants « d'absorber les chocs », malgré la pression sur leurs épaules, pour permettre à leur entreprise de se relever au mieux.

Paroles de dirigeants

“ Mes premières questions étaient : est-ce que l'entreprise va survivre ? Est-ce qu'on va rester en bonne santé ? Est-ce que je vais pousser mes collaborateurs vers la contamination en leur demandant d'aller travailler ? Car notre service d'aide à domicile devait continuer pour les personnes les plus fragiles. Pendant les trois premiers jours, le caractère exogène de la crise inédite nourrissait mes inquiétudes. D'autant plus que rien ne nous rassurait et qu'aucun motif d'espoir n'était mis en lumière. Chacun semblait en mode survie. ”

Nathalie Roux, Directrice-gérante
Axeo Services Tarbes, services à domicile et à la personne,
26 collaborateurs

“ La première difficulté qui peut survenir, c'est de perdre son sang-froid, en particulier quand vous voyez votre carnet de commandes fondre comme neige au soleil sans pouvoir rien y faire. Vous pouvez vite perdre les pédales. Ce qui n'est pas arrivé, grâce aussi à la cohésion de mon équipe. ”

Thomas Drosten, Président
Nato Groupe, industrie manufacturière, 34 collaborateurs

« AVEC LE CONFINEMENT
NOUS ÉTIIONS KO DEBOUT.
DU JOUR AU LENDEMAIN
NOUS AVONS APPRIS QUE
NOUS DEVIONS FERMER,
ALORS QUE LA SAISON
S'ANNONÇAIT BELLE. »



D'après une citation de Freddy Jonquères, Président Store 2007.

Perceptions de crise

Des difficultés mais aussi des opportunités

Plongés dans des situations délicates, les dirigeants de PME-ETI ne se voilent pas la face. La crise est d'abord source de difficultés et d'anxiété à leurs yeux. Ces deux modalités (sur les quatre proposées) permettent de définir au mieux la crise selon les chefs d'entreprise que nous avons interrogés (cf. graphique ci-dessous).

Malgré cela, près d'un dirigeant sur cinq a indiqué que la crise était, avant toute autre chose, une source d'opportunités. En imaginant le bon côté des crises et en gardant un esprit conquérant, ces dirigeants font déjà un premier pas théorique vers une gestion des événements plus sereine et optimiste.

• POUR VOUS, QU'EST-CE QU'UNE CRISE ?

(En % du nombre de répondants)

Une source de difficultés



Une source d'anxiété



Une source d'opportunités



Une source d'excitation



Note : le graphique ci-dessus illustre les résultats obtenus pour la modalité placée en première position. Mais les répondants pouvaient sélectionner de une à quatre modalités. Voici la récurrence des modalités choisies, sans égard à leur classement : difficultés 82 %, opportunités 74 %, anxiété 72 % et excitation 37 %.

Les dirigeants choisissant de mener une aventure entrepreneuriale savent que leur entreprise traversera des crises au cours de son existence. Pour eux, cela fait partie des règles du jeu. Au vu de leur définition nuancée de la crise, ils semblent prêts à faire le dos rond et à tirer le meilleur des épisodes orageux sur leur route.

Paroles de dirigeants

“ J’ai évidemment traversé des périodes de doutes. C’est très dur psychologiquement, car il faut tenir la baraque. Et rester optimiste, tout en étant fragile. ”

Philippe Lebot, Directeur général
Neodyme, activités spécialisées, scientifiques et techniques,
112 collaborateurs

“ Ma chance est d’être une optimiste née. Je vois dans toute crise une solution, une opportunité de me remobiliser. J’étais (et je le suis toujours) convaincue que ça allait repartir. ”

Emmanuelle Legault, Présidente-directrice générale
Cadiou, industrie manufacturière, 467 collaborateurs

“ S’ils réussissent là où d’autres n’osent pas s’aventurer, c’est bien que les entrepreneurs repoussent certaines limites. Les grands projets ne se bâtissent pas qu’avec des idées raisonnables. C’est leur talent. Il faut pourtant garder le sens de la mesure pour que le rêve brisé d’une entreprise ne détruise pas l’entrepreneur. ”

Marc Binné, greffier associé du tribunal de Saintes
et cofondateur de l’association d’aide aux entrepreneurs
en souffrance (APESA)

“ Il faut accepter d’avoir un peu peur. Identifier les risques, les connaître et agir sur ce qui est de notre ressort. Déterminer quelle est sa marge de manœuvre. ”

Amandine Lallement, Directrice opérationnelle
Barrisol Normalu, construction, 120 collaborateurs

Perceptions de crise

Une épreuve qui s'inscrit dans la durée

Les crises peuvent constituer des périodes d'effervescence, susceptibles de mener les dirigeants de PME-ETI à l'épuisement. Ces derniers sont encore plus sollicités qu'à l'ordinaire, à l'heure où toutes les parties prenantes de l'entreprise attendent des informations auxquelles se fier. Ils doivent alors composer avec un important flux d'informations et de demandes à traiter, mais aussi des problèmes multiples à résoudre.

Parole de dirigeant

“ Seul face à la réalité des risques financiers, un dirigeant doit anticiper les solutions de repli tout en œuvrant pour activer toutes les ressources à la disposition de l'entreprise. Considérer que le choc que subit l'entreprise se gère dans l'urgence autant que dans la durée. ”

Dirigeant anonyme,
commerce, 20 à 49 collaborateurs

Aussi, la pression sur les épaules des dirigeants peut être d'autant plus forte que leurs revenus dépendent principalement de leur PME-ETI. Dans ce contexte, ils doivent à la fois sauver leur entreprise pour maintenir les emplois créés, préserver leur projet professionnel, mais aussi conserver leur niveau de vie et celui de leur famille.

Lorsque le dénouement de la crise se fait attendre, les dirigeants peuvent alors sentir leur lucidité s'effriter au fil du temps. La gestion des efforts devient ainsi encore plus décisive pour conserver son moral et sa clairvoyance, des premiers jours de la crise jusqu'à sa résolution. Cela est difficile pour tout dirigeant et notamment ceux qui, pour s'assurer de la bonne gestion de la situation, veulent s'occuper d'un maximum de tâches par eux-mêmes.

Parole de dirigeant

“ C'est essentiellement de la fatigue, car il faut quand même absorber les chocs émotionnels, psychologiques personnels mais aussi ceux de vos employés, il faut faire face à la crise. Je fais peut-être le malin en disant que tout va bien mais ce n'est pas si facile. Ça demande une énergie intérieure forte, mais heureusement j'ai une vie saine et je suis en bonne santé. ”

Yves Porcherot, Président-directeur général
Silvadam, construction, 30 collaborateurs

Parfois contraints d'évoluer sur plusieurs fronts à la fois, les dirigeants ont une expérience du quotidien plus intense et plus éprouvante en période de crise. Ce supplément d'adrénaline ne redescend qu'une fois la menace passée. Psychologiquement, il faut tenir, encore et toujours. Les décideurs qui se démultiplient et qui apparaissent au four et au moulin, prennent alors le risque de jeter toutes leurs forces dans l'urgence, et d'avoir toutes les difficultés du monde à tenir la distance.

Parole de dirigeant

“ Cette crise est particulière, elle est sanitaire avant d'être financière et nous amène à réfléchir grandement sur notre mode de vie à tous. Je me pose énormément de questions sur notre manière de fonctionner, ai-je envie de continuer ? ”

Dirigeant anonyme,
industrie manufacturière, 20 à 49 collaborateurs

Note : tous les verbatims anonymes de cette étude sont issus des questions ouvertes de notre enquête.

Les préoccupations du dirigeant

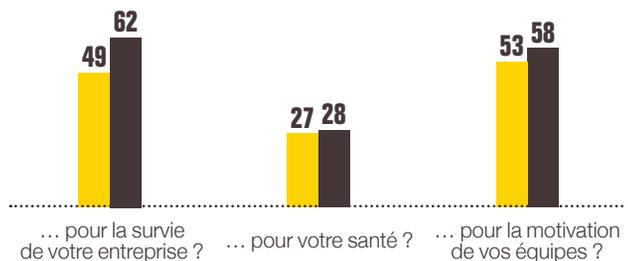
L'entreprise et les équipes, avant soi

Face à la crise du Covid-19, les dirigeants de PME-ETI ont été plus nombreux à avoir ressenti de la peur quant à la survie de leur entreprise et à la motivation de leurs salariés, que pour leur propre santé (respectivement 49 % et 53 % contre 27 % de notre échantillon).

Observons que les dirigeants n'ont pas connu les mêmes craintes, en fonction de leur perception de la crise. Ainsi, 62 % des dirigeants tout à fait convaincus d'avoir traversé une crise déclaraient avoir eu peur pour la survie de leur PME-ETI. Cet écart avec la moyenne de notre échantillon laisse imaginer des dirigeants, à l'inverse, peu effrayés par les événements qu'ils n'assimilaient pas vraiment à une crise. Tout est alors question de sensibilité et de contexte.

• DURANT LES QUATRE DERNIERS MOIS, AVEZ-VOUS EU PEUR...

(En % du nombre de répondants)



● Réponses positives (échantillon total)

● Réponses positives (échantillon s'étant perçu tout à fait en crise)

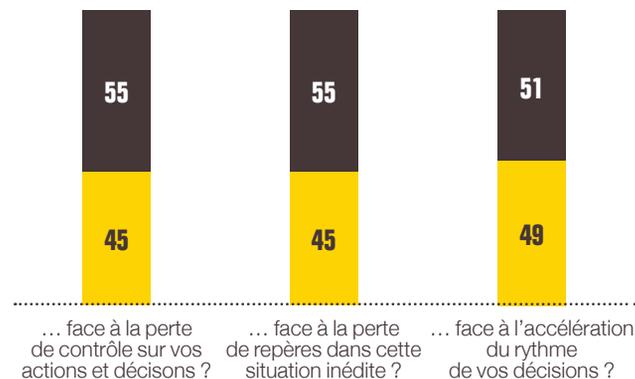
Note : pour la perception de la crise, prise en compte de la réponse à la question : « Depuis février 2020, estimez-vous que votre entreprise ait traversé une crise ? ».

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

Ce climat d'incertitude se ressent aussi sur le niveau d'anxiété des dirigeants face à la situation. Globalement, près d'un dirigeant sur deux réagit aux stressseurs qui peuvent être associés à la crise. Ils sont ainsi 49 % à avoir ressenti un sentiment d'anxiété face à l'accélération de leur prise de décision, et 45 % pour la perte de repères et la perte de contrôle auxquelles ils devaient faire face.

• AVEC LA CRISE DU COVID-19, VOUS EST-IL ARRIVÉ DE RESSENTIR UN SENTIMENT D'ANXIÉTÉ...

(En % du nombre de répondants)



● Plutôt oui / Tout à fait oui

● Plutôt non / Pas du tout

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 730 réponses exploitées.

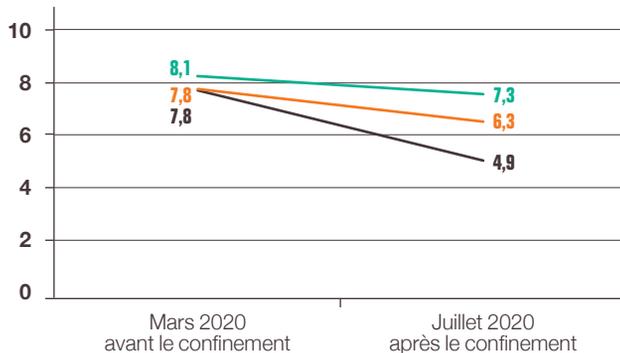
Les impacts de la crise

Un état de forme en forte baisse

Lorsque leur PME-ETI traverse une crise, les dirigeants voient immanquablement leur état de forme physique et psychologique se dégrader. Autant de situations qui peuvent nuire à la santé du dirigeant.

Et plus la crise de l'entreprise est aigüe, plus cette dégradation personnelle est sévère. Ainsi, les dirigeants ayant tout à fait eu peur pour la survie de leur entreprise ont perdu 2,9 points de forme sur 10 en quatre mois. Cette situation vient renforcer la crainte d'épuisement et de pics de stress, qui peuvent s'avérer difficiles à gérer.

• QUELLE NOTE SUR DIX ATTRIBUERIEZ-VOUS À VOTRE ÉTAT DE FORME PSYCHOLOGIQUE, EN MARS ET EN JUILLET 2020 ?



- Moyenne des PME-ETI
- Dirigeants ayant « tout à fait » eu peur pour leur entreprise
- Dirigeants n'ayant « pas du tout » eu peur pour leur entreprise

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 720 réponses exploitées.

QUES- TIONS À ...



Olivier Torrès

Professeur à l'Université de Montpellier
et Montpellier Business School,
fondateur du laboratoire AMAROK

“ Il n'est pas dans la nature
des entrepreneurs de rester inactifs
et bloqués. ”

La fonction d'entrepreneur est bonne pour la santé, bien qu'épuisante. Ce constat peut-il se maintenir en période de crise ?

Au global, la vie entrepreneuriale est positive pour la santé. Les satisfacteurs comme l'autonomie, le lancement régulier de projets, la logique de projection à long terme, etc. sont plus influents que les stresseurs sur le mental des dirigeants. Mais plusieurs nuances doivent être apportées. Les travailleurs non-salariés passent beaucoup plus de temps à travailler, ils rognent également sur leur temps de sommeil. Enfin, l'investissement d'économies personnelles accentuent le stress au gré des difficultés de l'entreprise.

La crise du Covid-19 a-t-elle changé le rapport des entrepreneurs à leur santé ?

Avec la crise, les facteurs pathogènes se sont amplifiés. Le fait de se retrouver d'un seul coup dans le brouillard complet a été l'un des principaux moteurs du stress des entrepreneurs.

Il n'est pas dans la nature des entrepreneurs de rester inactifs et bloqués. Les dirigeants ont alors pu avoir le sentiment d'être coincés, et le syndrome de l'empêchement pouvait être particulièrement douloureux pour eux.

La combativité personnelle

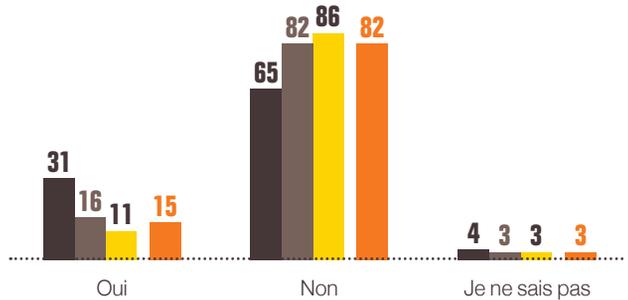
L'indispensable ingrédient pour tenir

Avec la crise du Covid-19, les dirigeants de PME-ETI ont fait preuve de volontarisme et de combativité. Ainsi, huit dirigeants de PME-ETI sur dix n'ont jamais pensé une seule fois à abandonner, malgré toutes les difficultés qu'ils avaient alors à gérer. Leur persévérance transparaît donc nettement à travers ces données.

Toutefois, si l'entreprise va déjà mal, la gestion d'une crise majeure peut être bien plus épineuse. Les marges de manœuvre sont moindres, et les perspectives peuvent plus vite s'assombrir. Ainsi, 31 % des dirigeants d'entreprise en sous-performance avant la crise ont pensé à tout abandonner, soit deux fois plus que la moyenne.

• DEPUIS MARS 2020, PENSEZ-VOUS AVOIR DÉJÀ HÉSITÉ À TOUT LAISSER TOMBER, AU MOINS UNE FOIS ?

(En % du nombre de répondants sur les trois dernières années)

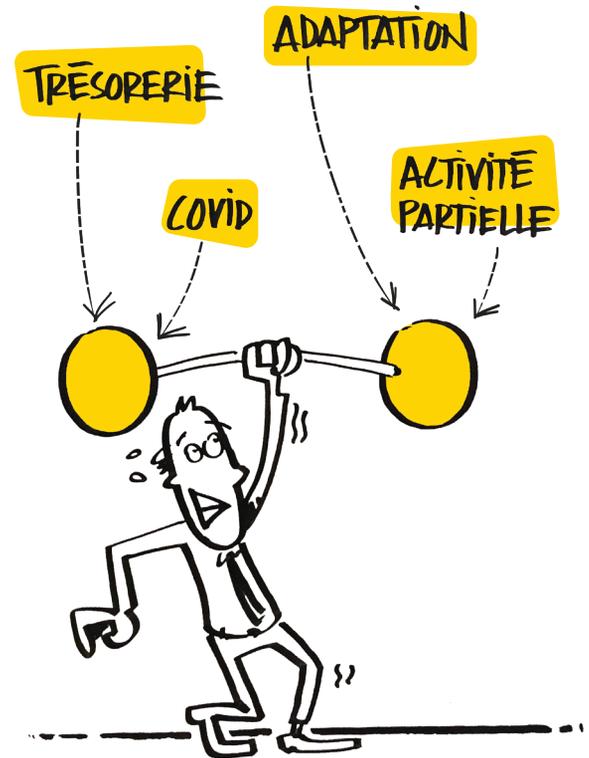


- Entreprises en sous-performance sectorielle
- Entreprises en performance moyenne
- Entreprises en surperformance sectorielle
- Moyenne de l'échantillon

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

Au printemps 2020, **Bpifrance** s'est largement mobilisée pour être au plus près des dirigeants de toute taille d'entreprise. 975 appels d'accompagnement ont été menés auprès des chefs d'entreprises faisant partie d'un Accélérateur.

Les équipes de **Bpifrance** ont également réalisé plus de 100 000 appels auprès d'entrepreneurs afin de les aider dans leurs recherches de soutien financier.



QUES- TIONS À ...



Frédéric Delloye

Directeur général d'Anaïk

- Secteur : commerce
- Effectif : 117 collaborateurs
- CA : 42 M€

“ Il apparaît indispensable de fixer un cap clair et cohérent pour tous. ”

Comment la crise vous a-t-elle impacté ces derniers mois ?

Je n'échappe pas à la fatigue qui a gagné l'ensemble des personnes impliquées dans les entreprises. Nous avons tous dû consentir à un effort d'adaptation particulièrement violent et rapide. Beaucoup d'énergie et de temps ont ainsi été mobilisés et même si nous n'y pensions pas dans le cœur de l'action, la fatigue se ressent après coup.

Quels éléments préexistants vous ont aidé à affronter la crise ?

Quand on est chef d'entreprise, on a le goût du risque, mais on est aussi soucieux d'éviter les risques synonymes de dangers trop importants. Dès l'instant où j'ai senti que les difficultés pouvaient s'accumuler, j'ai travaillé sur des scénarios de crise. Cela m'a permis de me projeter dans la suite avec des repères pertinents.

Quels éléments ont pu vous faire défaut au cours de la crise ?

Ce qui m'a fait défaut, c'est une capacité d'adaptation immédiate. Le premier mois du confinement, j'étais déboussolé car je venais de fermer l'entreprise et je me retrouvais chez moi, isolé. Sans personne avec qui échanger, je ne savais plus quel était mon métier et ce que je devais faire. J'ai eu du mal à trouver mes nouvelles marques au début.

C'était compliqué de ne plus avoir d'équipe autour de moi. Rien ne peut remplacer un bonjour ou un échange informel pour nouer des relations au sein de l'entreprise.

Identifier une stratégie pour l'après crise : est-ce une chose essentielle pour vous ?

Même au plus fort de la crise, je n'ai jamais renoncé à développer le projet de l'entreprise. Je n'attends pas de voir quand le contexte sera le plus propice, je considère qu'il faut tout de suite se lancer pour regagner au plus vite des parts de marché. La crise a joué le rôle d'accélérateur pour certaines transformations de l'entreprise.

Qu'est-ce que la crise du Covid-19 a révélé en vous, en tant que dirigeant ?

J'ai démontré une certaine capacité à prendre des décisions structurantes sans attendre de jours meilleurs. La crise a réveillé des réflexions en moi qui m'ont incité à agir vite. La situation de l'entreprise était analysée chaque semaine et je me suis appuyé sur ces données régulièrement actualisées plutôt que sur un vague optimisme pour prendre des décisions énergiques.

Quels sont selon vous les déterminants d'une bonne gestion de crise ?

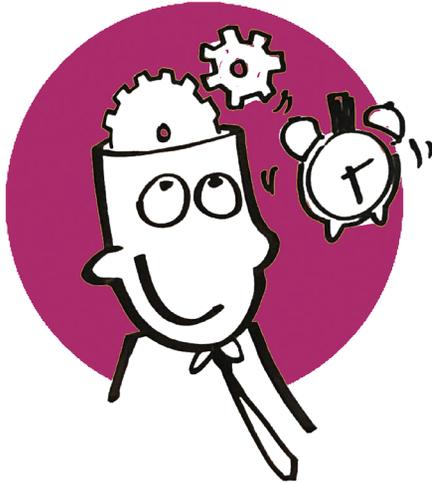
Il me semble nécessaire de s'entourer. En période de crise, on a toujours besoin d'échanger et d'élargir ses perspectives pour trouver des solutions adéquates. Il faut consulter des avis variés, pour ensuite en disposer à sa convenance.

Il apparaît indispensable de fixer un cap clair et cohérent pour tous. L'ensemble des parties prenantes de l'entreprise forme une communauté en mouvement. Si les collaborateurs et la direction partagent le même cap et le conservent malgré les turbulences, cela favorise la prise de décision et la mise en œuvre de décisions structurantes, à la fois pour gérer l'urgence et pour préparer le rebond de l'entreprise.

Quels peuvent être les mauvais réflexes d'un dirigeant en période de crise ?

Un mauvais réflexe aurait pu être de concentrer toute mon attention sur la trésorerie en oubliant le reste. Si certains y étaient contraints par la force des choses, pour d'autres, cela tenait plus du mauvais réflexe. Chez les dirigeants, la sensibilité à l'argent ne doit pas masquer celle liée à l'équipe et au projet. Le prisme financier et économique est bien sûr très important, mais en période de crise, d'autres éléments comptent tout autant pour assurer la survie de l'entreprise.

2.2



LES RÉPONSES OPÉRATIONNELLES
ET STRATÉGIQUES
D'UN PRENEUR DE DÉCISIONS
SOUS PRESSION

La gestion de l'urgence et l'identification claire des priorités

En période de crise, les dirigeants n'ont pas toujours le luxe de s'offrir un temps prolongé de réflexion. S'il est décisif de ne jamais confondre vitesse et précipitation, certains choix peuvent aussi s'imposer d'eux-mêmes.

Dans ces scénarios, c'est l'inaction et l'attentisme qui laissent craindre le pire. Il s'agit alors bien souvent d'endiguer des situations critiques, au plus tôt, avant que leur état ne s'aggrave. La survie de l'entreprise peut ainsi dépendre de la réactivité des dirigeants au moment de saisir les besoins prioritaires de leur entreprise et de s'engager à les couvrir.

Cela implique pour les dirigeants de PME-ETI d'arbitrer entre leur envie de récolter un maximum d'informations avant d'opérer leurs choix, et la nécessité, parfois, d'agir au plus vite. Dans ce contexte, certains réflexes peuvent alors relever du bon sens.

Toutefois, il est aussi important que les dirigeants de PME-ETI ne cèdent pas à la tentation de tout considérer sous l'égide de l'urgence absolue.

En période de crise, tous les sujets, inhabituels ou non, peuvent apparaître pressants. Il leur revient donc de dissocier différents degrés de priorité afin de concentrer leurs efforts et de rester pertinents dans leurs interventions. Le risque serait alors de voir déboucher le bouillonnement individuel du dirigeant, ou celui collectif de l'entreprise, sur une surchauffe, voire un certain épuisement.

Le besoin d'agir tout de suite

Première réaction quand une crise éclate

À la suite de l'annonce du confinement, deux tiers des dirigeants interrogés ont été animés par le besoin immédiat d'agir. Cela est compréhensible vu les événements et les mesures qui pesaient sur leur trésorerie (fermeture administrative, report de charges, chômage partiel...). De manière générale, toute crise requiert des actions et des prises de décision rapides, qui souvent permettent d'être plus serein et de pouvoir prendre du recul afin de préparer des réponses de plus long terme. Il faut toutefois veiller à ce que le besoin d'agir ne se traduise pas en agitation stérile.

Paroles de dirigeants

“ Avec cette période, nous avons davantage fait le tri entre l'impératif à la minute près et les reste. Cette priorisation facilite certaines prises de décisions majeures. ”

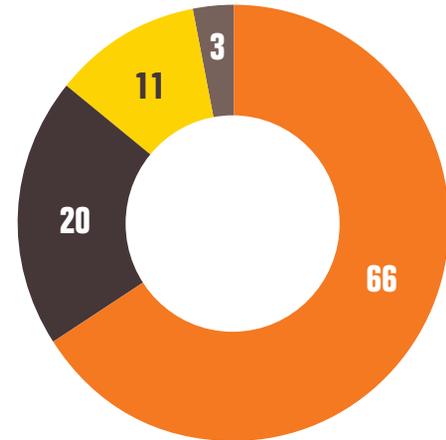
Jean-Marc Scherrer, Président
Barissol Normalu, construction, 120 collaborateurs

“ En tant que chef d'entreprise, on prend l'habitude d'analyser les infos rapidement et de choisir les vraies priorités. En même temps, il faut aussi s'obliger à prendre le temps de bien mûrir les décisions pertinentes. Par exemple, il m'arrive souvent de rédiger des réponses à des mails et de les envoyer que le lendemain après relecture et ajustement. Je fais aussi attention à ne pas être sur tous les sujets en première ligne et de me laisser des temps de réflexions seul. ”

Yves Porcherot, Président-directeur général
Silvadam, construction, 30 collaborateurs

- **LORSQUE LA CRISE DU COVID-19 A COMMENCÉ À BOULEVERSER LE FONCTIONNEMENT HABITUEL DE VOTRE ENTREPRISE, CONSIDÉREZ-VOUS AVOIR PLUTÔT ÉTÉ :**

(En % du nombre de répondants sur les trois dernières années)



- Pris par un besoin d'agir tout de suite
- En retrait pour identifier votre marge de manœuvre
- Excité face aux défis d'une situation inédite
- Sideré, vous n'avez pas immédiatement réagi pour débloquer la situation

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

La volonté d'adapter l'entreprise

Un exercice permanent en temps de crise

Une fois que les premières mesures d'urgence ont été prises, les dirigeants de PME-ETI consacrent davantage de temps à analyser la manière dont la crise bouscule en profondeur leur entreprise. Bien souvent, c'est alors la disparition de leurs repères habituels qui retient leur attention.

L'irruption d'une crise marque, en effet, la fin du *business as usual* et de la routine. Certains risques potentiels se transforment en menaces avérées, et l'entreprise doit s'adapter à de nouveaux paradigmes. Il revient alors aux dirigeants et à leurs équipes d'identifier les besoins inédits de l'entreprise dans cette période trouble pour y apporter les meilleures réponses.

Parole de dirigeant

“ L'adaptabilité et l'agilité, tant structurelle de l'entité qu'intellectuelle des dirigeants, font la différence. Il faut être capable d'inventer un modèle organisationnel nouveau du jour au lendemain et de le faire vivre au gré des aléas de la crise. ”

Dirigeant anonyme,
activités spécialisées, scientifiques et techniques,
10 à 19 collaborateurs

Ce travail n'est pas évident car il requiert une remise en question du fonctionnement traditionnel de l'entreprise. La difficulté est d'autant plus importante qu'en cas de perte de maîtrise de la situation, la tentation est grande de s'appuyer sur les pratiques et les procédures déjà éprouvées par le passé. Or, même certains piliers de l'entreprise méritent d'être réinterrogés à la lumière des contraintes et des opportunités apportées par la crise.

À situation exceptionnelle, réponses exceptionnelles, pourrions-nous résumer. L'organisation des équipes au sein de l'entreprise, les chaînes de décision, les politiques commerciales, les relations avec les clients, les fournisseurs, ou les distributeurs, etc. : tous ces éléments sont susceptibles d'être réformés pour tenir compte du nouveau contexte dans lequel la société doit évoluer.

Parole de dirigeant

“ Cela a pu requérir une certaine adaptation de notre fonctionnement, dans des délais très courts, alors même que plusieurs de nos activités étaient à l'arrêt. C'est comme si nous étions au volant d'une voiture, avec un pied sur la pédale d'accélération et l'autre sur le frein, en fonction de nos différents types de clients. ”

Nathalie Roux, Directrice-gérante
Axeo Services Tarbes, activités de services, 26 collaborateurs

L'analyse en continu des chantiers pertinents à mener, puis la prise de décision énergique pour ajuster l'entreprise à son cadre d'actions représentent donc deux pans indissociables de la gestion de crise.



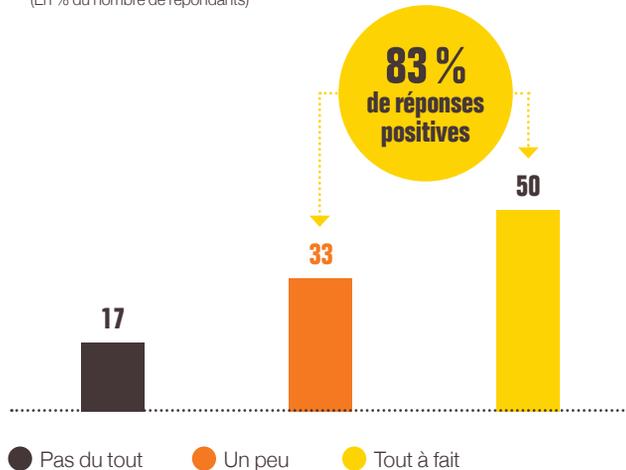
Un accélérateur des mutations

Les lancer et les pérenniser

La crise du Covid-19 a ainsi forcé de nombreux dirigeants à orchestrer la mise en place ou le déploiement à grande échelle du télétravail dans leur entreprise quand cela était possible. C'est l'adaptation la plus emblématique à cette crise, mais c'est loin d'être la seule. D'autres projets ont aussi été menés pour s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise, pour maintenir ou diversifier l'activité, pour relancer des projets qui avaient été laissés en jachère faute de temps ou d'opportunités évidentes. Huit dirigeants de PME-ETI sur dix ont ainsi profité de ce contexte de crise pour accélérer le développement d'innovations.

- **AUJOURD'HUI, PENSEZ-VOUS QUE LA CRISE DU COVID-19 VA VOUS INCITER À ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT D'INNOVATIONS IMAGINÉES CES DERNIERS MOIS ?**

(En % du nombre de répondants)

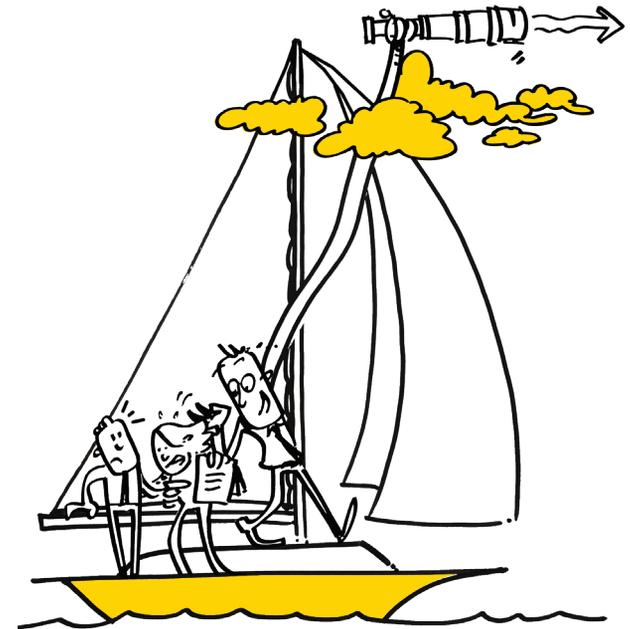


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 696 réponses exploitées.

Parole de dirigeant

“ Le dirigeant, c'est celui qui est capable de régulièrement se redresser pour regarder au-dessus de la couche de brouillard, d'analyser ce qu'il voit de manière objective, factuelle et rapide, et de rebaisser la tête dans le brouillard pour parler à ses équipes sur la façon de conduire le bateau. ”

Dirigeant anonyme,
industrie manufacturière, 50 à 99 collaborateurs



Garder le cap du projet d'entreprise

Le phare pour prendre les bonnes décisions

Si l'agilité et l'adaptation sont importantes et de circonstance pour évoluer dans le chaos, la vision claire du projet d'entreprise constitue un phare en plein brouillard pour un dirigeant. Parmi les éléments qui aident à prendre des décisions éclairées pendant une crise, c'est d'ailleurs celui qui a été le plus plébiscité par nos répondants. C'est compréhensible : battre en brèche ses fondamentaux au moindre signe d'ébranlement n'est pas la voie à suivre pour une traversée sereine. Cela envoie des messages confus, en interne comme en externe. En outre, il incombe aux dirigeants de prendre du recul sur les événements afin de fixer le cap et les grandes lignes directrices du travail à mener quand le chemin devient flou.

Paroles de dirigeants

“ L'inquiétude des salariés était plus complexe à gérer. Il n'était pas simple de leur donner une direction claire, de répondre aux questions du type : Qu'est-ce qu'on fait ? Où est-ce qu'on va ? ”

Jean-Marc Scherrer, Président
Barrisol Normalu, construction, 120 collaborateurs

“ Le principal atout qu'il va falloir avoir pour se sortir de la crise va être la conjugaison de deux choses : la capacité d'adaptation mais par petites touches, en sachant où on veut aller. Avoir un vrai cap : je sais où je veux emmener mon entreprise, ma destination et ma raison d'être. Il faut garder ça, tout en sachant changer de braquet quand nécessaire. ”

Emmanuelle Legault, Présidente-directrice générale
Cadiou, industrie manufacturière, 467 collaborateurs

Son projet, le sens qu'il lui donne (le fameux « pourquoi ») et dans quel cadre il veut le réaliser (les valeurs) sont autant de gardes fous auxquels le dirigeant peut se raccrocher pour se donner le courage et l'énergie d'y croire. Telles les différentes parties d'une colonne vertébrale solide, ces éléments structurants permettent au dirigeant de rester mobilisé et fidèle à ses objectifs, même au cœur de grandes périodes d'agitation.

• QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI, SELON VOUS, AIDENT UN DIRIGEANT À PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES PENDANT UNE CRISE ?

(1 réponse minimum, hiérarchisée)

Avoir une vision claire de son projet d'entreprise

 3,60/6

Entretenir une bonne condition physique et mentale

 3,38/6

Être vigilant à son niveau de veille sur les informations, l'actualité

 3,24/6

Diriger et/ou prendre les décisions à plusieurs

 2,89/6

Bénéficier de l'expérience des crises passées

 2,15/6

Appartenir à un réseau de dirigeants

 1,33/6

 Importance relative

Note : l'importance relative de chaque modalité est calculée en fonction de la position moyenne à laquelle elle a été citée par les répondants (les répondants pouvaient sélectionner de 1 à 6 modalités et les hiérarchisaient). La valeur la plus proche de 6 ici représente donc la plus importante en termes de nombre de fois où elle a été citée et de position hiérarchique dans laquelle elle a été placée.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 732 réponses exploitées.

2.3



LES RÉPONSES D'UN MENEUR D'ÉQUIPE
 QUI S'APPUIE SUR
 LES FORCES DU COLLECTIF

Devoir gérer les forces en interne et en externe

Le dirigeant à la croisée entre les collaborateurs et l'écosystème

La crise qui frappe l'entreprise est susceptible d'ébranler le dirigeant, mais aussi tous les individus qui l'entourent dans sa vie entrepreneuriale. Ainsi, dans certaines PME-ETI, une crise peut soulever des inquiétudes sur la pérennité de la société, et entraîner par ricochets une vague de stress chez les collaborateurs, actionnaires, clients et fournisseurs.

Les dirigeants de PME-ETI, au cœur d'une aventure collective par essence, sont alors amenés à être particulièrement attentifs à leur *leadership* en situation de crise. Les mots et les postures du « chef » sont scrutés de près, et en résistant à la panique, il donne déjà du courage à tous.

Parole de dirigeant

“ Je reste impliqué, personnellement et tous les jours, aux côtés de mes salariés. Cette proximité me permet de prendre le pouls de l'entreprise et de ne jamais être déconnecté des enjeux commerciaux, marketing ou humains. Cette implication et cette présence du dirigeant jouent beaucoup en temps de crise. ”

François Pfeiffer, Président
 Forum Accord SAS - Accord Langues, enseignement,
 21 collaborateurs

Ces mêmes dirigeants communiquent davantage en temps de crise pour ne laisser personne trop longtemps dans la confusion et la perplexité. Les constats lucides sur la situation et les projections réalistes permettent alors à chacun de mieux saisir les enjeux qui bouleversent leur situation et de commencer à imaginer des scénarios de rebond. La sécurisation de contrats et la motivation collective sont en jeu.

La gestion d'équipe

Un axe d'effort important

Il n'est donc pas surprenant que, parmi les priorités des dirigeants en temps de crise, le management d'équipe figure en première place, et la communication auprès des parties prenantes, en troisième position. Inquiets pour leur entreprise, les dirigeants de PME-ETI accordent une importance primordiale aux rapports humains pour tirer tout le collectif vers le haut.

- **CLASSEZ LES ACTIVITÉS SUIVANTES, EN FONCTION DU TEMPS QUE VOUS LEUR AVEZ ACCORDÉ DE MARS À JUILLET 2020**

(Classement établi selon l'indice d'importance obtenu par la moyenne pondérée de chaque réponse)

- 1 **Le management d'équipe pour motiver et guider l'action de vos collaborateurs**
- 2 **La gestion de l'administratif (demande de prêt(s), délais de paiement, report de loyer, activité partielle...)**
- 3 **La communication auprès des parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, actionnaires, clients, fournisseurs...)**
- 4 **La réflexion stratégique sur l'avenir de l'entreprise**
- 5 **La sécurisation de vos approvisionnements et/ou de vos canaux de vente et de distribution**

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 731 réponses exploitées.

La gestion d'équipe

L'équipe comme source d'inquiétude

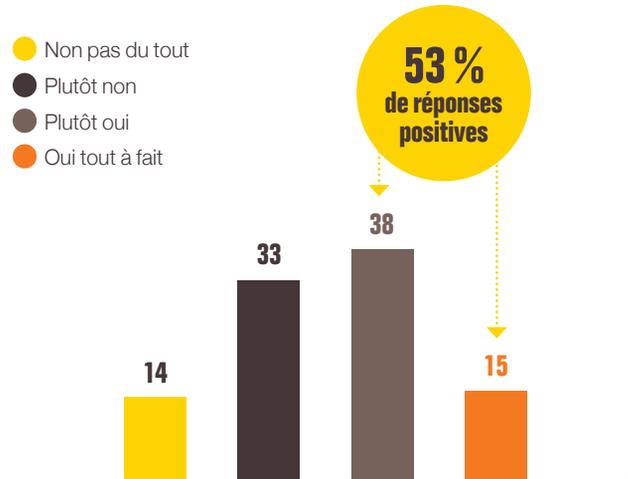
Les dirigeants de PME-ETI, en temps de crise, se perçoivent comme des capitaines de navire face à une tempête. Et s'ils craignent de voir leur embarcation s'échouer, ils savent qu'ils sont perdus sans l'implication de leur équipage.

- **Plus de la moitié des dirigeants interrogés ont ainsi craint de voir la motivation de leurs équipes flancher avec la crise du Covid-19.**

Ce sujet de préoccupation majeure révèle toute l'importance accordée au *leadership* en situation de crise.

- **DE MARS 2020 À JUILLET 2020, AVEZ-VOUS EU PEUR POUR LA MOTIVATION DE VOTRE ÉQUIPE ?**

(En % du nombre de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

La gestion d'équipe

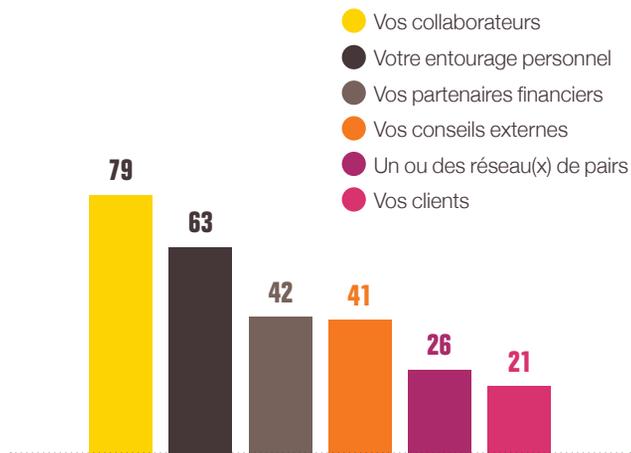
L'équipe comme source de soutien

Si la motivation et le moral des équipes inquiètent les dirigeants de PME-ETI, les collaborateurs peuvent aussi jouer un rôle salvateur : c'est, en effet, vers eux que les dirigeants de PME-ETI se tournent en priorité pour trouver du soutien en période de crise.

Avec la crise du Covid-19, les dirigeants ont ainsi été plus nombreux à s'appuyer sur leurs collaborateurs que sur leur entourage personnel ou leurs conseils externes. Cela renforce l'idée que dans des structures à taille humaine, les collaborateurs représentent le premier atout stratégique de l'entreprise, en temps calme comme en temps de crise.

• PARMIS LES GROUPES SUIVANTS, SUR LESQUELS AVEZ-VOUS PU LE PLUS VOUS APPUYER DE MARS À JUILLET 2020 ?

(Quatre réponses maximum, en % du nombre de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 733 réponses exploitées.

Les soutiens à l'extérieur de l'entreprise

S'appuyer sur tout son écosystème

Outre leurs collaborateurs, les dirigeants doivent également composer avec leur écosystème, notamment leurs clients, leurs fournisseurs ou encore leurs partenaires financiers. C'est même la troisième priorité des dirigeants de bien communiquer auprès d'eux (cf. p. 66). Ce sont autant de soutiens sur lesquels les dirigeants de PME-ETI peuvent espérer compter. Ces relations de confiance prennent tout leur sens quand la crise frappe.

Paroles de dirigeants

“ Mes collaborateurs ont fourni de nombreux efforts et je sais qu'à la fin du mois, si je ne leur verse pas de salaire, ils ne réussiront pas à joindre les deux bouts. J'ai envie de me battre pour eux. ”

Freddy Jonquières, Président
Store 2007, construction, 25 collaborateurs

“ On a eu des appuis de nos clients avec des impressions de visière 3D, du gel hydroalcoolique... C'est pour cela qu'il est important d'entretenir un bon relationnel avec ses clients. ”

Thomas Drosten, Président
Nato Groupe, industrie manufacturière, 34 collaborateurs

“ L'aide de Bpifrance et de nos partenaires financiers a été très importante pour nous rassurer et nous aider à nous projeter vers la reprise de la vie économique. ”

Jean-Marc Scherrer, Président
Barrisol Normalu, construction, 120 collaborateurs

QUES- TIONS À ...



Jean-Luc Douillard

Psychologue clinicien responsable du développement des thèmes de Saujon et cofondateur d'APESA (association d'aide aux entrepreneurs en souffrance)

“ **L'Homme augmenté, c'est déconstruire le fait que le travail est le centre de toute identité.** ”

Est-il possible de dresser des profils de dirigeants en période de crise ?

Oui, en effet, on a des optimistes mesurés, capables de structurer leurs pensées et de se projeter vers l'avant. Au cœur d'une crise, ils arrivent à penser encore plus et optimisent leurs compétences pour pouvoir réinvestir. Ce comportement influe sur le banquier fragile, les fournisseurs qui doutent, le client apeuré, etc. Ce qui va faciliter le rebond.

D'autres dirigeants sont tellement en difficulté qu'ils ne sont même plus en capacité de penser. La peur d'aujourd'hui et ce que pourrait être demain va les pousser à prendre de mauvaises décisions. Quand la pensée est sidérée parce que la situation est très difficile à vivre et qu'il n'y a pas ou plus de perspectives, la souffrance s'accélère.

L'aptitude à se projeter et à faire face quand le dirigeant est en proie aux violences d'une crise dépend de nombreux facteurs : l'histoire de l'entreprise, sa place dans l'entreprise, les échecs déjà traversés, etc.

Quels comportements de dirigeants peuvent-être salutaires ou au contraire néfastes en période de crise ?

Il est très difficile de répondre à cette question car pour moi il y a un facteur chance qui rentre aussi en ligne de compte. Avec la crise sanitaire par exemple, cela sera fonction du secteur d'activité de l'entreprise qui est plus ou moins impacté.

Mais il est nécessaire de faire comprendre au dirigeant que son projet d'entreprise n'est pas son seul projet de vie. Et qu'en cas d'échec ou de difficultés, il peut rebondir sur les autres pans de sa vie, mais cela ne se fait pas tout seul, et c'est difficile d'y penser quand tout notre système vacille.

Cette culture du chef d'entreprise qui doit tout faire et ne jamais montrer de faiblesse doit changer ! Son identité personnelle est aussi liée à autre chose. Car face à des difficultés, plus cette identité est forte et détachée de l'entreprise, plus il sera aisé de surmonter la période. D'où l'importance d'appartenir à un réseau, d'être entouré de ses proches, d'avoir des liens de proximité, des loisirs, des traditions et d'être accompagné psychologiquement dans les moments de grande solitude face aux responsabilités.

Pour moi, c'est aussi ça l'Homme augmenté. C'est déconstruire le fait que le travail est le centre de toute notre identité de vie. Pour un dirigeant, c'est aussi le fait d'accepter de ne pas être un surhomme et de partager ses faiblesses pour être plus fort à l'avenir.

Quel est l'impact traumatique d'une crise ?

L'impact traumatique d'une crise est surtout lié à la soudaineté d'une situation à laquelle on n'avait jamais pensé. Beaucoup de dirigeants ont un fonctionnement solitaire avec une capacité à faire face souvent, mais aussi parfois à faire l'autruche quand ils rencontrent des difficultés, ou à ne pas les anticiper. C'est un peu comme « les pensées magiques », si je ne pense pas au pire, j'ai plus de chance de l'éviter !

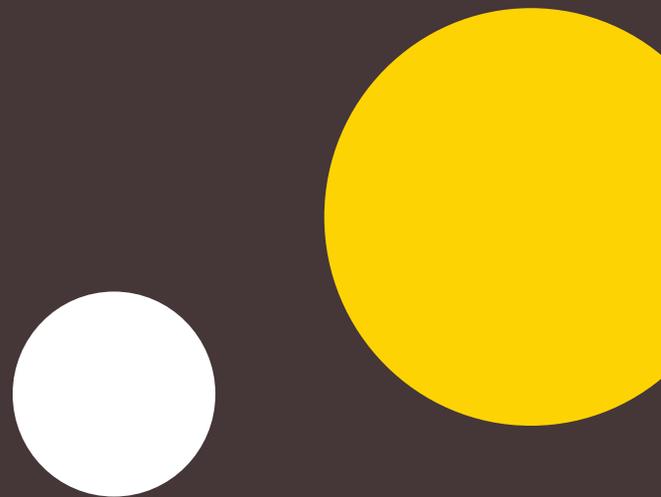
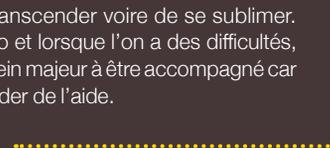
L'anticipation permet de se préserver face aux difficultés, en les traversant avec peut-être moins de souffrance. C'est facile à dire, ce n'est pas facile à faire quand on est face au risque de tout perdre.

Un entrepreneur qui a déjà connu et dû gérer des difficultés ou l'échec a plus d'expérience pour traverser cette crise. L'entrepreneur qui n'a jamais traversé de crise est plus susceptible d'être très en difficulté.

Est-ce que le supplément d'adrénaline et de responsabilités, en période de crise, peut-être vécu de manière positive ?

Beaucoup de dirigeants sont narcissiques, mais des narcissiques fragiles, c'est-à-dire que pour beaucoup ils ont une hyper sensibilité qui vient se structurer autour du fait d'exister par la capacité à réussir, à anticiper...

Ils sont souvent joueurs aussi, ils sont capables de doubler la mise, au risque de tout perdre. Pour beaucoup cette adrénaline donne le sentiment d'exister, de se transcender voire de se sublimer. Mais ça contribue à nourrir l'ego et lorsque l'on a des difficultés, ce qui nous nourrit, devient un frein majeur à être accompagné car on n'a pas l'habitude de demander de l'aide.



**LES
RESSORTS . . .**

**. . .
D'UNE GESTION
DE CRISE PLUS
SEREINE**

03.

Les crises sont par essence incertaines et inattendues, il n'existe pas de recette miracle pour en sortir par le haut. Néanmoins, notre conviction est que certaines démarches mises en place avant la crise peuvent s'avérer salutaires pour la traverser.



1. La bonne gestion de crise trouve ses racines en période d'accalmie

Cela passe notamment par trois éléments clés à travailler :

- **la résilience personnelle du dirigeant.** Prendre en considération son bien-être personnel ne doit pas être laissé de côté par souci de temps. La mise en place de soupapes de décompression semble primordiale pour permettre aux dirigeants, véritables moteurs de leur PME-ETI, de mieux appréhender les temps difficiles que la crise annonce ;
- **la résilience organisationnelle.** Un dirigeant ayant travaillé la gouvernance de son entreprise, capable de communiquer avec ses équipes et de donner de l'autonomie à ses collaborateurs, pourra compter sur une organisation plus agile et plus robuste face aux aléas ;
- **des finances saines et des outils de gestion de crise** sont des atouts importants pour accumuler de la sérénité et faire face aux difficultés.



2. Mieux comprendre son entreprise et son rôle de dirigeant pour repartir plus fort

Toute crise est une mise à l'épreuve de la capacité du dirigeant à gérer son entreprise et de la résilience de son organisation. Elle peut ainsi servir de véritable accélérateur d'expérience pour le chef d'entreprise :

- **le stress test.** La mise sous tension de tous les pans de son organisation peut s'apparenter à un moment de vérité pour un dirigeant de PME-ETI. C'est l'occasion, dans l'adversité, de répertorier les forces et faiblesses de chaque maillon de l'entreprise, pour dresser un bilan éclairé de la situation ;
- **une expérience de vie.** La crise est pleine d'enseignements à destination du dirigeant de PME-ETI. Fort des leçons tirées, il développe des réflexes pour la prochaine crise et de la confiance en soi et /ou envers les autres. Une crise peut aussi permettre de ressortir plus fort ;
- **une plus grande inclination envers les expérimentations, pouvant mener à une profonde transformation.** La crise peut être l'occasion d'accélérer la transformation de l'entreprise. Les raisons peuvent être diverses : modification du *business model* pour trouver de nouveaux relais de croissance, adaptation en interne des processus pour gagner en fluidité, construction de nouvelles relations avec les parties prenantes...

3.1



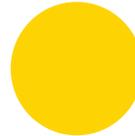
LA BONNE GESTION DE CRISE
TROUVE SES RACINES
EN PÉRIODE d'ACCALMIE

Pour reprendre le propos de plusieurs dirigeants, « *la crise fait partie de la vie de l'entreprise* ». C'est une réalité indéniable : si la crise sanitaire du printemps et de l'automne 2020 pouvait être la première d'ampleur pour certains dirigeants de PME-ETI, elle ne sera pas la dernière.

En plein cœur d'une crise, les chefs d'entreprise n'ont pas le temps de s'interroger sur la manière dont ils dirigent leur entreprise. Leur quotidien est dominé par l'urgence. Il ne faut donc pas attendre d'être pris dans la tempête pour cultiver de bonnes habitudes. Les meilleurs réflexes des dirigeants, façonnés avant la crise, leur serviront de points de repère lorsque tout le reste les désarçonnera.

Il y a certes une part d'inconnu et de chance. Pour la crise du Covid-19, par exemple, tous les secteurs d'activité n'ont pas été touchés avec la même rudesse. Le rebond peut être envisagé plus rapidement pour certains que pour d'autres.

Toutefois, **Bpifrance Le Lab** a pu identifier un certain nombre de pratiques qui se sont révélées salvatrices. Sans prétendre à l'exhaustivité et à l'universalité, ces solutions représentent des pistes de réflexion à creuser pour un dirigeant qui veut tendre vers un meilleur vécu et un rebond personnel, lors d'un nouvel épisode de crise.



La vigilance personnelle du dirigeant pour cultiver sa résilience

Être attentif à soi est essentiel pour un dirigeant, mais comment s'y prendre ?

1 Mieux se connaître pour se développer personnellement et professionnellement.

Le développement personnel, qui peut se faire avec un coach, permet au dirigeant d'être plus armé face à la complexité de son rôle et plus performant au quotidien, comme en période de crise.

Une prise de conscience de son mode de fonctionnement lui permettra d'identifier une situation particulièrement consommatrice d'énergie pour lui. Il pourra même anticiper celles qui le mettent en inconfort, et donc, en situation de stress. Cette prise de conscience permet de mettre en place des solutions de contournement ou, *a minima*, de prévoir des temps de compensation.

Identifier ses atouts et ses limites lui permettra de pointer ce sur quoi il peut s'appuyer et ce sur quoi il doit travailler. Si la limite identifiée porte sur la compétence nécessaire à la réalisation d'une activité, par exemple (sa gestion financière, sa communication externe, etc.), il peut aussi décider d'externaliser ou de recruter un profil correspondant à son besoin.

Questionner ses valeurs profondes et ses moteurs lui permettra notamment de travailler sur sa posture tout en restant authentique et aligné avec lui-même : l'authenticité, pour une plus grande force de conviction et l'alignement, pour plus de sérénité et d'aisance dans son rôle.

2 Ménager sa forme physique et psychique pour maintenir l'énergie et la lucidité nécessaires.

Pour être en mesure de prendre soin de son entreprise, le dirigeant ne doit jamais oublier de prendre soin de lui-même. Cela peut être contre-intuitif, *a fortiori* en période de danger pour l'entreprise. Mais un dirigeant en souffrance (surcharge mentale, fatigue nerveuse et/ou physique, etc.) aura plus de difficultés à traverser l'épreuve et y trouver une issue favorable.

Selon nos répondants, entretenir une bonne condition physique et mentale constitue le deuxième facteur clé de succès pour la prise de décisions éclairées pendant une crise (cf. graphique page 63). Chaque dirigeant doit alors s'interroger sur ce qui lui permet de se ressourcer et sur la façon de cultiver ses espaces de respiration. Sport extrême, promenade en forêt, méditation, etc., les possibilités sont multiples.

Déjà reconnues comme nécessaires pour relâcher la pression de la vie entrepreneuriale et regagner en énergie, ces activités seront d'autant plus salutaires en cas de longue bataille à mener.

Paroles de dirigeants

“ Je pratique depuis longtemps la nage en eau libre. Pendant le confinement, je partais à cinq heures du matin pour aller nager dans l'océan pendant deux heures. Le sport agit sur moi comme une soupape de décompression. ”

Freddy Jonquières, Président
Store 2007, construction, 25 collaborateurs

“ J'ai parfois pris la voiture pour aller me balader en forêt pendant 1h30, il ne faut pas avoir mauvaise conscience de le faire. Beaucoup de dirigeants ne s'accordent malheureusement pas ce temps ! ”

Thomas Drosten, Président
Nato Groupe, industrie manufacturière, 34 collaborateurs

Parole de dirigeant

“ Au sein de l’APM, nous sommes un club de 20 dirigeants, très soudés. Avec des réunions tous les mois, nous avons pu partager sur nos doutes, nos craintes. Cela a représenté un gros plus pour ne pas tomber dans l’angoisse. ”

Carole Dupessey, Présidente-directrice générale
groupe Dupessey & Co, transport, 550 collaborateurs

3 Identifier en amont ses interlocuteurs de confiance et échanger avec eux pour éviter le repli sur soi.

En pleine crise, les dirigeants de PME-ETI cherchent à rassurer autour d’eux pour indiquer la voie positive à suivre. En souhaitant adopter des traits confiants en permanence, certains peuvent être tentés d’enfourer leurs ressentiments, leurs doutes et leurs difficultés. Ils risquent alors de souffrir de cette dissimulation volontaire, qui ne peut que les éprouver à la longue.

Même avant qu’une crise ne se déclare, il est donc dans leur intérêt d’identifier des interlocuteurs de confiance. Avec ces personnes-là, les chefs d’entreprise ne doivent pas ressentir de remords au moment de s’aérer l’esprit ou de s’attarder sur leurs sujets de préoccupation. Il peut s’agir de collaborateurs fiables dans l’entreprise, d’associés ou bien de membres de leur entourage proche (conjoint, parents proches, amis).

Les conseils externes, les psychologues ou les membres d’une association de dirigeants pourront aussi figurer parmi ces interlocuteurs privilégiés. En s’adressant à des personnes extérieures à leur entreprise, les dirigeants de PME-ETI s’extraient en outre de leur quotidien, élargissent leurs perspectives et recueillent de bonnes pratiques à même de leur servir.

En pleine crise, lorsque leur PME-ETI est menacée par différents périls, les dirigeants gagneraient donc à solliciter leurs interlocuteurs de confiance pour partager leurs incertitudes, évacuer leur stress ou bien tout simplement penser à autre chose, le temps d’une conversation.

Ces moments d’échange, sérieux ou légers, assainissent leur quotidien, surtout lorsque les difficultés s’amoncellent. Ils aident les dirigeants à préserver leur équilibre personnel pour finalement mieux supporter les responsabilités inhérentes à la gestion de crise.

Paroles de dirigeants

“ Dans notre réseau, il y a des gens qui ont des grosses boîtes, et parfois plus d’expérience ; ça permet d’échanger avec des personnes qui vivent la même situation. On se sent moins seul. C’est vraiment avec eux que j’ai eu le plus de réconfort. ”

Patrick Bouvier, gérant
Transfret, transport et entreposage, 54 collaborateurs

“ S’appuyer sur des relais en interne ou en externe. Attention au syndrome du super héros. L’individualisme et la toute-puissance. On devient alors l’effet limitant, en plus de s’épuiser. ”

Loïc Renart, Président
Globe et Cecil, hébergement et restauration, 45 collaborateurs

Les piliers de la résilience organisationnelle

La gouvernance partagée

Tous ces échanges pour favoriser la résilience personnelle du dirigeant peuvent également bénéficier à l'entreprise en période de crise. En effet, ils peuvent nourrir des réflexions en vue de décisions à prendre. Les conseils externes (experts-comptables, avocats, banquiers...) et l'équipe de direction semblent ici tout désignés. Ces échanges nécessitent toutefois l'existence d'une forte confiance réciproque, car les crises génèrent des tensions et des suspicions plus vives qu'à l'ordinaire.

Parole d'expert

“ Un patron est souvent seul au moment de prendre ses décisions importantes. Il a pourtant besoin d'un éclairage pertinent et de conseils avisés. L'expert-comptable joue un rôle clé pour l'accompagner dans ses choix stratégiques, l'aider à mettre en œuvre sa vision pour l'entreprise et, si nécessaire, partager un temps de réflexion lorsque celui-ci s'impose. ”

Charles-René Tandé, Président
Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables

Si le chef d'entreprise a l'habitude de prendre toutes ses décisions importantes sans concertation pour être plus efficace et aller plus vite, alors il risque de souffrir de son isolement en période de crise. La pression est trop forte et la complexité trop importante pour un seul homme, aussi passionné et fin connaisseur de son marché soit-il. C'est finalement une question de gouvernance qui se pose au dirigeant de PME-ETI⁽¹⁾. Pour s'accoutumer au recours à la collégialité, la mise en place d'une équipe de direction ou d'une instance dédiée (comité de direction ou comité exécutif) est alors fortement recommandée.

⁽¹⁾ Bpifrance Le Lab, « La gouvernance des PME-ETI : levier de confiance et de performance », décembre 2019.

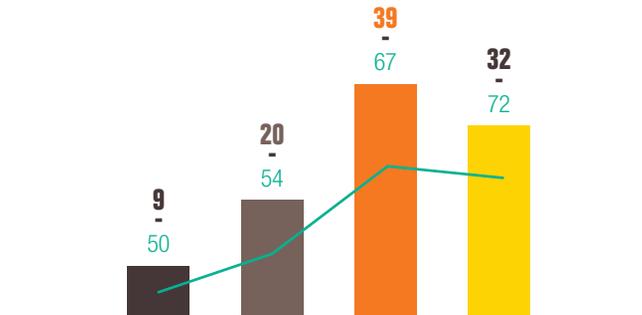
Dans les structures les plus établies, les réunions fréquentes d'un comité de direction ou d'une équipe de management favorisent ainsi la consultation d'avis variés et la construction de décisions à plusieurs.

Outre l'apport que cela procure sur la qualité des décisions prises, les échanges au sein d'une telle instance de direction amoindriront le sentiment de solitude des dirigeants lorsque tout va mal.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, parmi les 32 % de dirigeants ne s'étant jamais sentis seuls pendant le confinement du printemps 2020, 72 % disposaient d'un comité ou d'une équipe de direction autour d'eux. À l'inverse, chez les 9 % de dirigeants s'étant senti seuls au quotidien, seul un dirigeant sur deux avait mis en place un comité ou une équipe de direction.

• DE MARS À JUILLET 2020, VOUS ÊTES-VOUS SENTI SEUL DANS L'EXERCICE DE VOS FONCTIONS ?

(En % du nombre de répondants)



- Oui, seul au quotidien
- Oui, souvent seul
- Oui, parfois seul
- Non, jamais seul
- Ceux disposant d'un comité de direction (ou comité exécutif ou équipe managériale)

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

Les piliers de la résilience organisationnelle

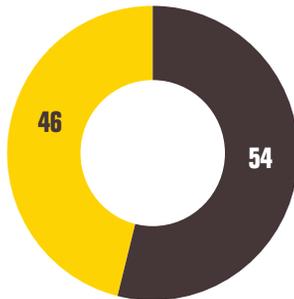
Un équilibre à trouver entre élans personnels et collégialité

La collégialité s'avère donc davantageuse à différents niveaux pour le gestionnaire de crise. Toutefois, elle peut aussi être perçue comme un luxe pour les dirigeants de PME-ETI manquant de temps. On le voit dans le graphique ci-dessous, la majorité des sondés a privilégié les décisions rapides au détriment de l'échange durant le confinement du printemps 2020.

Il est ainsi essentiel de savoir distinguer les sujets complexes, requérant la consultation d'avis variés, et les autres qui peuvent relever d'une analyse et d'une prise de position personnelle.

• QUEL COMPORTEMENT RESSEMBLE LE PLUS À CELUI QUE VOUS AVEZ ADOPTÉ CES DERNIERS MOIS ?

(En % du nombre de répondants)



- Vous avez senti le besoin de demander et/ou d'accepter de l'aide pour ne pas traverser seul cette période
- Vous avez privilégié la rapidité dans vos décisions au détriment de l'échange

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

Les prises de décision à plusieurs vont par ailleurs soulever deux écueils potentiels, auquel le dirigeant de PME-ETI devra être attentif : **la cacophonie, et la fuite vers l'unanimité.**

La cacophonie peut découler du manque de pertinence ou de concision de certains intervenants à la discussion. De plus, les interlocuteurs les plus véhéments voudront imposer leur point de vue lors des débats d'idées, en refusant le moindre compromis avec les autres positions exposées. Le chef d'entreprise, décideur final, doit ainsi veiller à recadrer les discussions afin que chaque participant à la discussion puisse s'exprimer. Il doit apaiser les esprits lorsqu'ils s'échauffent et faire avancer les délibérations, quitte à recadrer les éléments les plus perturbateurs.

À l'inverse, les dirigeants de PME-ETI charismatiques et au *leadership* affirmé font face au danger de manquer de contradicteurs. Si toutes leurs opinions sont adoucies, alors les bénéfices des réflexions à plusieurs s'estompent. Le comité de direction, par exemple, peut se transformer en « chambre d'enregistrement » des intuitions du chef d'entreprise. Autour de lui, chacun cherche à se faire bien voir avant tout et ne se risque pas à émettre des avis discordants. C'est alors au dirigeant, encore une fois, de pousser ses interlocuteurs dans leurs retranchements afin de tirer d'eux des critiques constructives.

Les piliers de la résilience organisationnelle

De l'homme-orchestre au chef d'orchestre

Le dirigeant de PME-ETI doit donc être attentif à sa posture managériale. Si, par réflexe, il est tenté de tout prendre en charge lui-même, il risque de manquer de temps et d'énergie pour mener à bien les multiples projets imposés par la gestion de crise. Dans l'intérêt de l'entreprise, l'homme-orchestre devrait ainsi laisser sa place au chef d'orchestre, capable de déléguer et de guider le travail des autres sans le faire à leur place. Cette posture est difficile à décréter en période de crise, et mieux vaut l'avoir adoptée au préalable pour en tirer le maximum lorsque le navire tangue.

Le chef d'entreprise, en tant que manager d'équipe, a alors plusieurs responsabilités qui lui incombent :

- **prioriser les actions du collectif** afin de mobiliser les ressources de l'entreprise là où cela apparaît le plus nécessaire ;
- **maintenir le moral des troupes** lorsque les perspectives s'assombrissent et que les paroles rassurantes donnent du courage ;
- **optimiser la circulation de l'information** pour assurer à la fois des prises de décision mieux documentées, des mises en œuvre plus rapides, une meilleure collaboration entre les individus, et une implication de tous renforcée ;
- **s'assurer de la cohérence d'ensemble** des réponses apportées en rappelant les différents champs d'autonomie en fonction des profils, mais aussi la voie collective à suivre et les objectifs de chacun.

Parole de dirigeant

“ Le management que je fais passe par la responsabilisation de mes collaborateurs. Je participe mais je laisse beaucoup d'autonomie. Ce qui donne des relations de qualité. Quand on donne sa confiance à quelqu'un, c'est très valorisant et cela pousse la personne à donner le meilleur d'elle même. ”

Yves Porcherot, Président-directeur général
Silvadom, construction, 30 collaborateurs

Pour avoir ensuite une voix qui porte dans les moments critiques, le dirigeant de PME-ETI doit jouir d'un fort crédit auprès de ses équipes. Plus il sait inspirer confiance en temps normal, plus il sera écouté lorsque les difficultés s'accumuleront. Les collaborateurs qui perçoivent leur chef d'entreprise comme étant fiable accepteront plus vite ses diagnostics et ses stratégies de rebond.

L'exemplarité personnelle du dirigeant joue aussi un rôle important en temps de crise pour guider l'action collective et renforcer sa légitimité. Suivi de près par ses collaborateurs, le dirigeant de PME-ETI peut offrir un modèle à imiter grâce à ses communications verbales (prises de parole fréquentes, optimisme, assurance, honnêteté, etc.) et non-verbales (empathie, écoute, ponctualité, etc.). Au côté de ses collaborateurs, le dirigeant peut distiller lui-même les bonnes pratiques qu'il aimerait voir se développer.

Une culture d'entreprise forte (mise en pratique des valeurs de l'entreprise, rites entre les collaborateurs, etc.) peut constituer le socle d'une solidarité au sein des PME-ETI. Les dirigeants sont alors les garants de cette philosophie à incarner à plusieurs.



Les piliers de la résilience organisationnelle

La communication personnelle du dirigeant

La communication est un autre pilier de la gestion de crise puisque toute crise déclenche « un besoin vital d'information et de coopération, de confiance et de sens », comme le précise Patrick Lagadec, expert des situations de crise et Directeur de recherche à l'École Polytechnique.

La crise du Covid-19 a ainsi révélé l'importance de la communication comme ciment du collectif et moyen de répondre au maximum aux craintes, interrogations et propositions des équipes. Davantage encore que dans une crise plus « classique », le confinement du printemps 2020 a forcé les dirigeants à trouver des canaux de communication parfois originaux, et souvent digitaux.

Leurs analyses sont très attendues et leurs discours écoutés avec vigilance. Chaque dirigeant doit alors trouver ses propres réponses aux questions suivantes concernant la pertinence et la transparence de sa communication :

- **quoi communiquer ?** (choisir des informations précises à transmettre en fonction de ses objectifs, des enjeux à gérer et de l'état de l'entreprise) ;
- **à quel moment communiquer ?** (déterminer un calendrier et une fréquence des prises de parole en fonction des besoins collectifs et de l'évolution de la situation de l'entreprise) ;
- **comment communiquer ?** (opter pour un ton et un canal adapté aux événements) ;
- **à qui communiquer ?** (élire un public en fonction de la sensibilité des messages à transmettre).

Il ressort de nos analyses que les stratégies de communication sont plus réfléchies que jamais en temps de crise. La crainte de paraître détaché des événements, mais aussi l'appréhension de laisser les parties prenantes trop longtemps dans le flou exercent ici une influence majeure sur les attitudes des dirigeants.

Les rituels de communication des dirigeants, formels et informels, vont renforcer leur proximité avec leurs équipes. Ce sentiment de proximité va naître grâce à la transmission d'analyses stratégiques, de constats lucides mais aussi d'optimisme entraînant. En échangeant régulièrement avec leurs équipes, les dirigeants font corps avec l'ensemble des collaborateurs et leur insufflent leur volonté d'aller de l'avant.

Qu'ils prennent la parole via des visioconférences ou qu'ils se déplacent physiquement auprès de leurs collaborateurs, l'important pour ces chefs d'entreprise est alors de fédérer autour d'objectifs communs. Ils soudent par ailleurs le collectif en répertoriant les obstacles à franchir et en donnant du courage pour se projeter vers des jours meilleurs.

Paroles de dirigeants

“ J'ai choisi de communiquer un maximum avec mes salariés sur la situation (grave) et sur ses conséquences potentielles. Je pense que les salariés ont encore plus besoin en période d'urgence, que le capitaine du navire soit franc, sincère et direct. ”

Pascal Lebot, Directeur général
Neodyme, activités spécialisées, scientifiques et techniques,
112 collaborateurs

“ À mon sens, il est important de rester aussi factuel que possible, même s'il est parfois difficile de l'être sans inquiéter son auditoire. Nous ne sommes pas dans l'obligation de tout dire, parfois il faut taire certains éléments pour permettre aux collaborateurs de garder confiance, mais tromper les gens n'est jamais une bonne stratégie. ”

Bernard Fort, Président-directeur général
Tennaxia, information et communication, 60 collaborateurs

Les piliers de la résilience organisationnelle

Disposer de marges de manœuvre financières

Pour parvenir à instaurer la meilleure résilience organisationnelle possible, **disposer de finances saines** facilite grandement la tâche. En effet, plus les entreprises souffrent d'une mauvaise santé financière avant la crise, et plus il sera difficile de bénéficier des bons principes exposés précédemment. Les dirigeants sans marge de manœuvre financière au moment d'entrer dans la crise peuvent manquer de temps, de moyens d'action et de perspectives de relance pour en sortir indemnes (cf. page de droite).

Même si les prises de risques et les investissements jalonnent la vie entrepreneuriale des dirigeants, la conservation d'une bonne visibilité financière et d'une trésorerie saine est ainsi fortement recommandée pour assurer leurs arrières et affronter plus sereinement l'imprévu.

Paroles de dirigeants

“ Mon conseil est de garder une situation financière saine en permanence pour justement garder la tête hors de l'eau dans des situations pareilles, et donner des gages aux partenaires financiers. ”

Jean-Marc Scherrer, Président
Barrisol Normalu, construction, 100 à 199 collaborateurs

“ Une bonne santé financière de son entreprise rendra l'adaptation possible. ”

Dirigeante anonyme,
activités spécialisées, scientifiques et techniques,
20 à 49 collaborateurs

“ L'anticipation, c'est le maître-mot. À partir du moment où vous rentrez dans la crise avec une bonne santé financière, avec de bons atouts, une bonne gestion en amont, évidemment c'est plus facile. Pour moi une crise se prépare en amont. ”

Yves Porcherot, Président-directeur général
Silvadom, construction, 30 collaborateurs

Avec la crise du Covid-19, toutes les PME-ETI ont été touchées, sans égard à leur situation financière. Toutefois, l'équilibre financier des entreprises, en janvier 2020, a eu une grande influence sur les perspectives des dirigeants à moyen terme. À titre d'exemple, 60 % de ceux qui avaient une bonne santé financière en janvier 2020 n'envisagent aucune difficulté financière d'ici la fin de l'année.

• COMMENT IMAGINEZ-VOUS LA SITUATION DE VOTRE ENTREPRISE AU 31 DÉCEMBRE 2020 ?

(Présentation des perspectives des dirigeants en fonction de la santé financière pré-crise de leur entreprise, en % du nombre de répondants)

Tout à fait bonne santé financière en janvier 2020



Plutôt une bonne santé financière en janvier 2020



Plutôt pas une bonne santé financière en janvier 2020



Pas du tout une bonne santé financière en janvier 2020



- Dépôt de bilan et redressement judiciaire
- Difficultés financières alarmantes
- Difficultés financières modérées
- Aucune difficulté financière

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

Les piliers de la résilience organisationnelle

L'adoption des outils de gestion de crise

Enfin, la résilience organisationnelle peut être renforcée grâce à des outils de gestion. Ils peuvent apporter de la clarté dans la prise de décision urgente et permettre d'anticiper certaines situations. Mais lesquels sont adaptés aux PME et aux ETI ?

La mise en place d'une cellule de crise est souvent recommandée pour réunir des spécialistes et centraliser la prise de décision. Mais, moins l'entreprise compte de salariés, et moins une telle recommandation semble pertinente. En revanche, le comité de direction, ou les réunions plus fréquentes entre le dirigeant et son bras droit peuvent être bénéfiques pour évoquer les sujets clés et les choix à faire lorsque la crise fait rage.

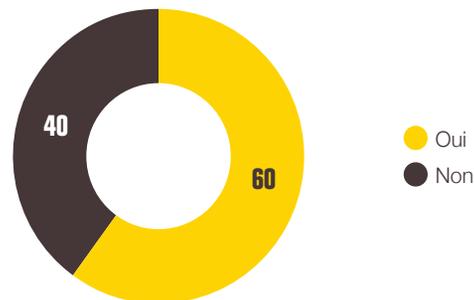
La cartographie des risques est aussi un outil plébiscité pour identifier les menaces qui guettent l'entreprise et anticiper les bonnes mesures à prendre. 60 % des dirigeants s'étaient déjà astreints à cet exercice avant la crise du Covid-19. Mais peut-être plus que toute crise, celle-ci vient tester la profondeur et la robustesse des cartographies déjà réalisées.

Le plan de continuité d'activité (ou PCA) peut également s'avérer pertinent, même s'il n'a été adopté que par un quart des dirigeants de PME-ETI. Ce document qui formalise les mesures à prendre en cas de crise, et notamment en cas d'incapacité du dirigeant, soulève des enjeux qui demandent plus de préparation et de planification.

Enfin, les dirigeants et leurs équipes peuvent aussi suivre des entraînements pour gérer au mieux la surprise et la disparition des repères connus. Les mises en situation stressantes peuvent constituer de bons exercices pour améliorer les réflexes de chacun en période de crise (mise en place d'une main courante, canaux de communication à établir, évolution des chaînes de décisions, priorisation des chantiers...).

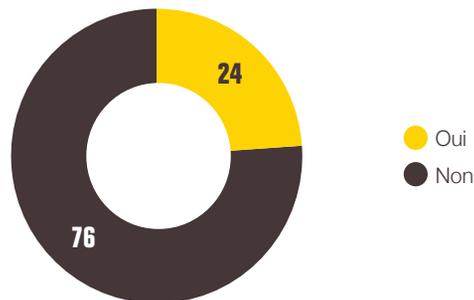
• AVANT LA CRISE DU COVID-19, AVIEZ-VOUS DÉJÀ CARTOGRAPHIÉ LES DIFFÉRENTS RISQUES AUXQUELS VOTRE ENTREPRISE ÉTAIT POTENTIELLEMENT EXPOSÉE ?

(En % du nombre de répondants)



• AVANT LA CRISE DU COVID-19, AVIEZ-VOUS DÉJÀ CONÇU ET FORMALISÉ UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ (PCA) ?

(En % du nombre de répondants)



Note : parmi les dirigeants de PME-ETI ayant un plan de continuité d'activité avant la crise du Covid-19, 68 % ont trouvé leur PCA « très utile » ou « un peu utile » pour les aider à traverser la crise. À l'inverse, 18 % l'ont trouvé « pas vraiment utile » et 14 % l'ont trouvé « pas du tout utile ».

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

3.2



PROFITER DE LA CRISE
POUR EXPÉRIMENTER
ET REPARTIR PLUS FORT

Les dirigeants ne peuvent pas toujours se soustraire à l'apparition d'une crise au cours de leur vie entrepreneuriale, mais ils peuvent la voir comme un moyen d'apprendre, de se réinventer et de profiter des nombreux bouleversements qu'elle peut engendrer.

En effet, les contraintes imposées révèlent la force du capital humain pour le dirigeant. La crise peut également servir d'expérience pour modifier la conduite de l'entreprise.

Et enfin, si elle est source de difficultés, elle peut présenter des opportunités que les chefs d'entreprise doivent saisir pour renforcer durablement leur entreprise.

Parole de dirigeant

“ Le dirigeant en pleine crise révèle son caractère profond et observe aussi celui de ses équipes. C'est un moment important de vérité, d'authenticité comme il en existe peu dans la vie des affaires. C'est une opportunité de remise en cause profonde de ce qui semblait durablement établi. Donc une opportunité de créativité, de transformation et d'accélération. Plus que jamais le dirigeant fait face à la saine contrainte de différencier l'essentiel de l'accessoire, et d'arbitrer en conséquence. ”

Dirigeant anonyme,
enseignement, 10 à 19 collaborateurs

Un catalyseur de prise de conscience

Savoir tirer le meilleur de la crise

Faisant figure d'audit poussé à l'extrême, la mise sous tension occasionnée par la crise va prendre l'allure d'une révision complète de chaque maillon de l'organisation, à commencer par le dirigeant lui-même : quelles sont ses ressources physiques et psychiques ? Quelle est sa capacité de résilience ? Le test portera également sur la force et l'engagement de son collectif, de sa stratégie, etc.

Paroles de dirigeants

“ Cette parenthèse me donne l'impression de nous permettre de faire mieux, en nous posant les bonnes questions. Je suis consciente que d'avoir une entreprise saine et pas de problème de court terme m'ont permis de ne pas être dans l'urgence et de vivre la période comme ça. ”

Emmanuelle Legault, Présidente-directrice générale Cadiou, industrie manufacturière, 467 collaborateurs

“ Cette crise m'a permis de renforcer l'idée de l'importance primordiale à donner à l'humain. Et de me dire que l'on ne fait rien sans ! ”

Patrick Bouvier, gérant
Transfret, transport et entreposage, 54 collaborateurs

Le dirigeant pourra alors capitaliser sur cette expérience qui lui aura permis d'y voir plus clair sur ce qui fait la force de son organisation et ce qu'il va falloir changer pour corriger les failles.

Parole de dirigeant

“ Ceci ayant entraîné une large réflexion sur la stratégie de l'entreprise pour les années à venir avec le choix de monter en compétences en termes de qualité pour cibler des secteurs encore plus exigeants et se concrétisant par l'embauche, dès la reprise, d'un ingénieur qualité pour transformer ce projet en réalité. ”

Dirigeant anonyme,
industrie manufacturière, 20 à 49 collaborateurs

Le graphique ci-dessous dresse un bilan positif sur la confiance que cette épreuve aura apportée au dirigeant : en lui-même et envers ses équipes. Ainsi, 90 % des dirigeants estiment que cette crise aura renforcé leur conviction dans la force du collectif. Cela accentue encore l'importance de l'humain dans une PME-ETI. Cette crise aura également encouragé les dirigeants à être plus prudents dans leur gestion financière (pour 74 % d'entre eux) et dans leur gestion des risques (pour 83 %) afin d'être aussi bien préparés que possible pour les prochaines crises.

• AUJOURD'HUI, PENSEZ-VOUS QUE LA CRISE DU COVID-19 VA...

(En % du nombre de répondants)

... vous pousser à être plus prudent
dans la gestion financière de l'entreprise ?



... vous inciter à élargir la typologie des risques à envisager
dans vos futurs choix ?



... renforcer votre conviction en la force de vos équipes ?



... renforcer votre confiance en vous-même ?



- Oui (« oui tout à fait » + « oui un peu »)
- Non pas du tout

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 688 réponses obtenues à cette question.

Si chaque crise a ses spécificités, il est évident qu'elles ont toutes en commun de représenter une épreuve, pour l'entreprise et pour son dirigeant. **S'y préparer entraîne une certaine faculté de résistance, des réflexes et une inclination à croire en ses capacités à la traverser.**

Paroles de dirigeants

“ C'est éprouvant mais c'est une expérience managériale extrêmement riche et intéressante pour le dirigeant et ses équipes. Il faut avant tout être résilient et lucide ! ”

Dirigeant anonyme,
industrie manufacturière, 500 à 999 collaborateurs

“ Mon état d'esprit n'a pas changé, et malgré les pertes, j'ai conservé mon esprit de conquête. J'ai toujours eu la volonté de faire grandir l'entreprise. ”

Freddy Jonquières, Président
Store 2007, construction, 25 collaborateurs

Cet entraînement implique également de tirer toutes les leçons d'une crise affrontée. C'est même un ressort essentiel, puisque l'expérience des crises passées est le premier facteur plébiscité par les dirigeants pour adopter les bons réflexes durant le confinement du printemps 2020.

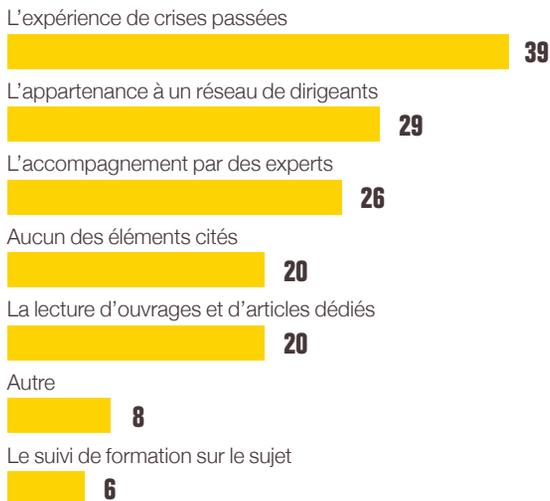
Parole de dirigeant

“ Tout chef d'entreprise sait que tôt ou tard il sera confronté à une crise. Ce que 2008 m'a appris c'est de m'attendre à la crise. On a acquis une certaine expérience et ça m'a appris qu'il fallait savoir réagir vite. J'ai eu instinctivement l'envie de préserver la relation client et le cash. ”

Bernard Fort, Président-directeur général
Tennaxia, information et communication, 60 collaborateurs

• QUELS ÉLÉMENTS VOUS ONT AIDÉ À ADOPTER LES BONS RÉFLEXES DURANT LA CRISE DU COVID-19 ?

(En % du nombre de répondants, 2 réponses maximum)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 734 réponses exploitées.

Parole de dirigeant

“ C’est aussi le moment de se poser les questions les plus profondes sur soi et sur l’entreprise, de regarder l’avenir avec un œil neuf, de sortir complètement du quotidien. C’est ce qui fait l’excitation d’une crise : réfléchir différemment, imaginer l’avenir, traquer les opportunités. ”

Dirigeante anonyme,
activités spécialisées, scientifiques et techniques,
10 à 19 collaborateurs

Conjuguer le présent et le futur

Des solutions immédiates aux profondes transformations

Dans ces moments d’importance et d’urgence extrêmes, le collectif peut faire preuve d’une formidable capacité de mobilisation. **Une accélération de transformation s’amorce sur des sujets de fond qui pouvaient avoir été mis de côté par manque de temps, d’intérêt ou de moyens.** La résistance au changement a la peau dure : télétravail, transformation digitale, réorganisation des chaînes de production, diversification, etc. Les verrous des organisations sautent lorsque la survie de l’entreprise est en jeu. L’attention est portée sur la nécessité de s’en sortir. Les énergies sont alors mises en commun dans une même direction.

Parole de dirigeant

“ On se doit de chercher des solutions à l’heure actuelle, casser les codes. Ou plutôt, chercher de nouveaux codes car on est dans l’inconnu avec cette crise. La vente à emporter amène beaucoup de questions. Ce n’est pas pareil que de servir directement en salle : conditionnement, présentation, maintien de la chaleur, etc. On se doit de trouver des relais sans pour autant nuire à l’image de marque existante du restaurant. Il faut tenter. ”

Loïc Renart, Président
Globe et Cecil, hébergement et restauration, 45 collaborateurs

La recherche de nouvelles opportunités, de relais de croissance amène les dirigeants de PME-ETI à ouvrir les yeux sur des évolutions qu'ils ne voyaient pas, ne prenaient pas le temps d'explorer, voire excluaient.

L'instinct de survie conduit à tester et expérimenter. Que ce soit pour reprendre le contrôle de la situation, retrouver son élan entrepreneurial ou le laisser s'exprimer, le dirigeant de PME-ETI face à la crise bouscule les codes et tente le tout pour le tout. D'où l'émergence ou l'accélération de projets.

C'est ainsi que 76 % des dirigeants de PME-ETI interrogés en juillet 2020 déclaraient envisager de modifier leur *business model* dans les mois à venir. Comme nous l'écrivions précédemment, une crise peut être une source de difficultés, mais également d'opportunités. C'est dans les moments de tension que des évolutions stratégiques peuvent émerger, non seulement pour survivre, mais surtout pour sortir plus fort.

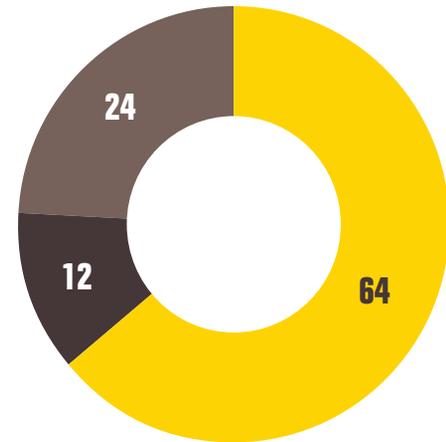
Parole de dirigeant

“ Le propre de l'entrepreneur est de vivre en prenant des risques. L'évolution des mentalités ne devrait pas être synonyme de stress additionnel pour les dirigeants d'entreprise. À titre personnel, je suis encore plus motivé à l'idée de découvrir des champs nouveaux de développement. ”

Bernard Fort, Président-directeur général
Tennaxia, information et communication, 60 collaborateurs

• AU REGARD DE CES DERNIERS MOIS, DANS QUELLE MESURE ENVISAGEZ-VOUS DE MODIFIER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE (BUSINESS MODEL) DE VOTRE ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants)



- Légères modifications du *business model*
- Profondes modifications du *business model*
- Aucune modification du *business model*

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet 2020, 1 725 réponses exploitées.

QUES- TIONS À ...



Carole Dupessey

Présidente-directrice générale
du groupe Dupessey & Co

- Secteur : transport routier et logistique
- Effectif : 550 collaborateurs
- CA : 120 M€

“ L'échange entre pairs,
c'est de l'intelligence collective
qui sort des murs de l'entreprise. ”

En quoi les crises sont-elles sources d'opportunité pour vous ?

La contrainte permet de se poser des questions, de se remobiliser soi-même et d'embarquer les collaborateurs dans une autre dynamique. Le sentiment de danger permet de faire bouger plus rapidement les lignes. Or, c'est très long en temps normal. Prendre une décision ne suffit pas. L'inertie en entreprise et la résistance au changement freinent beaucoup les transformations.

Une occasion de changement ?

Cette capacité de transformation accélérée qu'offre la crise m'avait déjà frappée avec celle de 2008. À l'époque, nous avons perdu très rapidement beaucoup d'argent. Cela nous avait poussé à chercher des solutions, sortir des lignes, et penser autrement notre organisation. Après la bataille, nous avons interrogé ce qui avait fonctionné ou non. C'est ainsi que nous avons engagé la diversification des secteurs que le groupe délivrait.

La crise de 2020, elle, aura marqué la mise en place du télétravail. Je n'aurai jamais pensé faire de l'exploitation à distance. Nous avons vu, par la force des choses, que cela fonctionnait. Une belle évolution des conditions de travail, sur un laps de temps court.

Il y a des étapes dans la vie d'une entreprise. Et là, on est encore dans une nouvelle étape. Nous avons été bousculés de nouveau avec cette crise et je pense qu'il n'en sortira que du positif.

Quels leviers vous ont aidé dans vos prises de décision depuis le début de la crise sanitaire ?

Je fais partie du comité directeur de TLF (Union des entreprises Transport et Logistique de France) qui est le plus gros réseau de transporteurs. Avec nos comités réguliers j'étais bien informée sur les mesures sanitaires à mettre en place.

Pour les décisions opérationnelles, j'avais intensifié le rythme des comités de direction (CODIR) : un le matin et un l'après-midi. Dans ce CODIR, nous sommes six et toutes les fonctions y sont représentées. En nous réunissant deux fois par jour, nous partagions en temps quasi réel tout ce qui se passait dans l'entreprise. Nous étions donc en capacité de prendre les décisions les plus adéquates, en fonction de l'évolution de la situation.

Avec votre CODIR et TLF, estimez-vous être suffisamment entourée dans une situation complexe comme celle-ci ?

Je fais également partie du réseau de la banque de France, du MEDEF, de l'APM (Association pour le Progrès du Management), et du club Excellence de **Bpifrance**. Tous ces réseaux me font bénéficier d'un partage d'expériences inestimable. J'ai également pu recouper les informations utiles mais aussi expliquer ce que je faisais et demander conseil. C'est très important de pouvoir valider ses intuitions avant de les appliquer.

En plus de votre réseau, qu'est-ce qui vous a aidée à prendre de la hauteur et rester sereine ?

Je pratique la méditation de pleine conscience depuis un moment. Avec cette période, vectrice de beaucoup d'incertitudes et de stress, j'ai mis un point d'honneur à méditer tous les jours. Cela m'a aidée à rester la plus sereine et objective possible. À préserver du temps pour moi également.

Je dormais quand même moins bien que d'habitude. Avec les CODIR deux fois par jour, la somme de décisions à prendre, les informations que nous allions chercher puis disséquer..., on n'arrêtait pas ! Notre cerveau était en constante ébullition. C'était trop pour lui. En même temps, ce sont des périodes stimulantes parce qu'on est amené à prendre des décisions assez rapidement, il faut avancer.

Pour des dirigeants qui ne peuvent pas avoir de CODIR, pensez-vous que les réseaux de pairs constituent une alternative intéressante pour échanger et prendre des décisions ?

Il y a deux types de réseaux : celui de la même profession et celui avec des professions différentes. Pour le premier, on va être sur des problématiques du métier, y compris les obligations légales. Sur ces sujets parfois sensibles, il est important d'échanger sur le protocole de mise en œuvre, les difficultés et risques associés.

Mais il est tout aussi important de rencontrer des dirigeants d'autres secteurs. De bonnes pratiques, notamment au niveau du personnel, peuvent être transposables dans des entreprises qui n'ont pas la même activité. D'autres secteurs peuvent avoir plus de recul que le mien sur certains sujets.

Les bonnes idées chez les autres, du même secteur ou non, il faut s'en inspirer. Ça ne sert à rien de chercher à réinventer la roue si ça marche. L'échange entre pairs, c'est de l'intelligence collective qui sort des murs de l'entreprise.

Cette ouverture sur l'extérieur est indispensable, selon vous ?

Même pour un dirigeant ayant un CODIR, je pense que oui. En interne, on manque parfois de recul. Le réseau permet de nourrir sa réflexion en comparant les méthodes, les pratiques. On rencontre d'autres personnes, pour parler de nos entreprises respectives, de nos problématiques. C'est primordial aujourd'hui que l'entreprise ne reste pas complètement fermée sur elle-même, sans connaissance des nouveautés qui se font à l'extérieur.

Je pratique cette ouverture aux autres depuis quelques années et je commence à inciter les membres de mon CODIR à le faire aussi. J'en ai conviés certains à des séminaires auxquels je participais et dont les sujets abordés avaient trait à leur métier. Ils étaient ravis.

04.

ANNEXES...

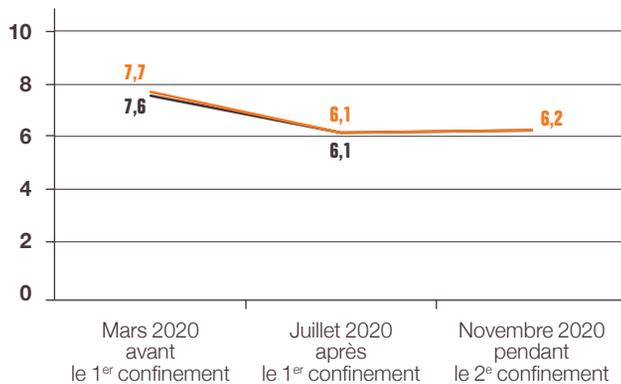
**...
RÉSULTATS
DU SONDAGE
DE SITUATION
DE NOVEMBRE
2020**

Les impacts de la crise

Stabilité de la forme des dirigeants entre juillet et novembre

- **SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10 (1 MARQUANT UNE FATIGUE EXTRÊME ET 10 UN ÉTAT DE FORME OPTIMAL), À QUEL NIVEAU ÉVALUEZ-VOUS VOTRE FORME PHYSIQUE ?**

(En % du nombre de répondants)

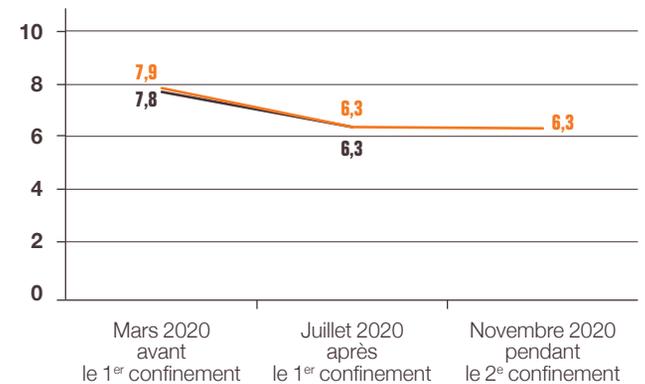


— Échantillon total des répondants de juillet

— Échantillon total des répondants de novembre

- **MÊME QUESTION CONCERNANT VOTRE FORME PSYCHOLOGIQUE**

(En % du nombre de répondants)



— Échantillon total des répondants de juillet

— Échantillon total des répondants de novembre

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet et sondage de situation de novembre 2020. 1 734 réponses exploitées sur l'enquête de juillet et 856 réponses exploitées sur le sondage de situation de novembre.

La combativité des dirigeants

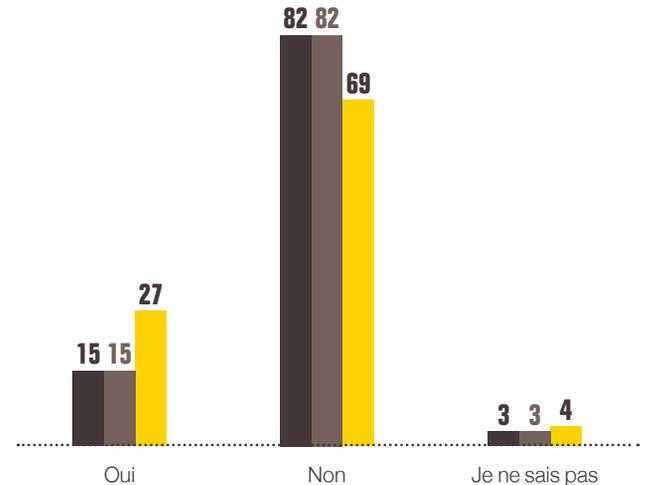
La mise à l'épreuve continue

À la vue de l'évolution de la forme physique et psychologique des dirigeants, une question peut se poser : pourquoi observe-t-on une stagnation de forme entre juillet (sortie de confinement) et novembre (début du deuxième confinement) ? On aurait pu s'attendre à ce que ce coup de massue affecte la forme des dirigeants. Comme l'indique la donnée ci-contre, leur combativité a été mise à rude épreuve. Quatre pistes non exhaustives peuvent expliquer cette tendance :

- la saison estivale couplée à une période d'accalmie ont permis aux dirigeants de prendre du repos et revenir à un niveau de forme supérieur à celui de juillet ;
- économiquement, le troisième trimestre 2020 a été positif, permettant ainsi d'assainir les finances de certaines entreprises et de redonner confiance dans l'avenir aux chefs d'entreprise ;
- les dirigeants ont su tirer les leçons du premier confinement. Comme mentionné au sein de l'étude, les crises sont un accélérateur d'expérience qui font croître la résilience des organisations et des Hommes. À l'annonce d'un nouveau confinement, les dirigeants étaient davantage préparés et plus pragmatiques ;
- les modalités du deuxième confinement n'ont pas été les mêmes ; elles étaient plus « souples ». L'arrêt total des activités n'a concerné que certains secteurs. Les autres ont pu continuer en télétravail ou en présentiels, réduisant ainsi l'impact économique sur les entreprises. À noter que ces différences ont aussi pu jouer positivement sur le sentiment de solitude des dirigeants, qui est un facteur qui influence l'état de forme. Il ressort de l'étude l'importance du collectif. Au printemps, ce collectif a été mis à l'épreuve par le distanciel, tandis qu'à l'automne, les collaborateurs étaient habitués à ces conditions ou continuaient à se rendre sur site.

• DEPUIS MARS 2020, PENSEZ-VOUS AVOIR DÉJÀ, AU MOINS UNE FOIS, SONGÉ À TOUT LAISSER TOMBER ?

(Même question en juillet et en novembre, en % du nombre de répondants)



● Échantillon total des répondants de juillet

● Échantillon total des répondants de novembre en juillet

● Échantillon total des répondants de novembre en novembre

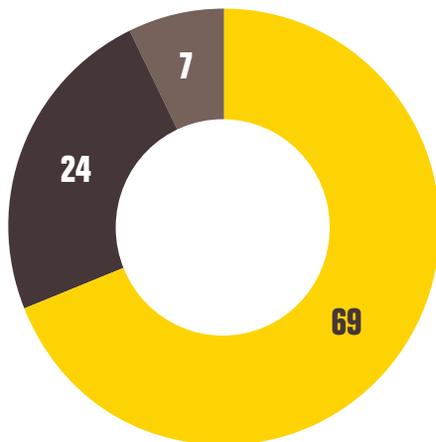
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « *Les dirigeants de PME-ETI face à la crise* », juillet et sondage de situation de novembre 2020. 1 734 réponses exploitées sur l'enquête de juillet et 856 réponses exploitées sur le sondage de situation de novembre.

La combativité des dirigeants

Une persévérance à toute épreuve

- **AUJOURD'HUI, À LA LUMIÈRE DE LA SITUATION SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE, DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES :**

(En % du nombre de répondants)



● Combatif ● Ni l'un, ni l'autre ● Abattu

Source : **Bpifrance Le Lab**, sondage de situation « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », novembre 2020, 856 réponses exploitées.

Projections financières

Le maintien d'un optimisme fort

- **COMMENT IMAGINEZ-VOUS LA SITUATION DE VOTRE ENTREPRISE EN JUIN 2021**

(En juillet la projection était demandée pour décembre 2020, en % du nombre de répondants)

Projection en novembre pour juin 2021
des répondants au sondage de situation



Projection en juillet pour fin 2020
des répondants au sondage de situation



Réponses enquête de juillet avec projection fin 2020



- Dépôt de bilan et redressement judiciaire
- Difficultés financières alarmantes
- Difficultés financières modérées
- Aucune difficulté financière

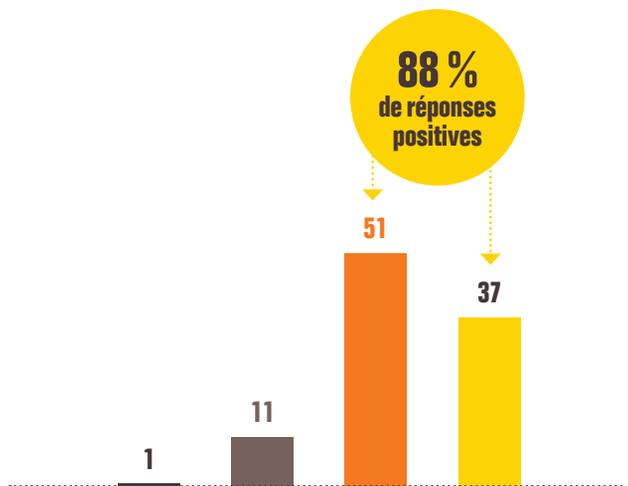
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », juillet et sondage de situation de novembre 2020. 1 734 réponses exploitées sur l'enquête de juillet et 856 réponses exploitées sur le sondage de situation de novembre.

La force du collectif

L'indispensable ingrédient pour tenir

- QUE PENSEZ-VOUS DE L’AFFIRMATION SUIVANTE :
« VOS COLLABORATEURS VOUS AIDENT À TRAVERSER CETTE CRISE.
CE SOUTIEN SERA ENCORE DÉCISIF DEMAIN » ?

(En % du nombre de répondants)



- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

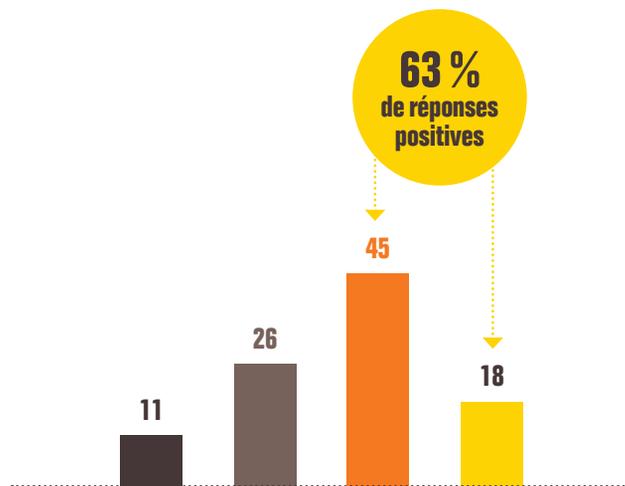
Source : **Bpifrance Le Lab**, sondage de situation
« Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », novembre 2020, 856 réponses exploitées.

La crise comme source d'opportunités

Une conviction qui perdure

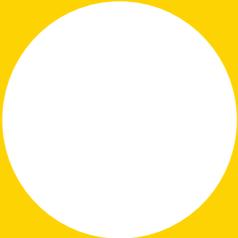
- QUE PENSEZ VOUS DE L’AFFIRMATION SUIVANTE :
« LA CRISE A ÉTÉ OU RESTE L’OCCASION DE SAISIR DES OPPORTUNITÉS
POUR MON ENTREPRISE » ?

(En % du nombre de répondants)



- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

Source : **Bpifrance Le Lab**, sondage de situation
« Les dirigeants de PME-ETI face à la crise », novembre 2020, 856 réponses exploitées.



**REMER-
CIEMENTS...**

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 1 734 répondants au questionnaire, ainsi que les 15 dirigeants qui ont accepté d'être interviewés par les équipes de **Bpifrance Le Lab** pour partager leurs émotions et leur vision du dirigeant à l'épreuve d'une crise :

- **Patrick Bouvier** (gérant de Transfret) ;
- **Arnaud Cabal** (Directeur général de Goodtime) ;
- **Frédéric Delloye** (Directeur général d'Anaik) ;
- **Thomas Drosten** (Président de Nato Groupe) ;
- **Carole Dupessey** (Présidente-directrice générale du groupe Dupessey & Co) ;
- **Bernard Fort** (Président-directeur général de Tennaxia) ;
- **Freddy Jonquières** (Président de Stores 2007) ;
- **Amandine Lallement et Jean-Marc Scherrer** (Directrice opérationnelle et Président de Barrisol Normalu) ;
- **Philippe Lebot** (Directeur général de Neodyme) ;
- **Emmanuelle Legault** (Présidente-directrice générale de Cadiou) ;
- **François Pfeiffer** (Président de Forum Accord SAS - Accord Langues) ;
- **Yves Porcherot** (Président-directeur général de Silvadom) ;
- **Loïc Renart** (Président de Globe et Cecil) ;
- **Nathalie Roux** (Directrice-gérante d'Axeo Services Tarbes).

Les auteurs remercient également les experts qui ont apporté leurs analyses et ont contribué à la réflexion tout au long de la rédaction de cette étude :

- **Jérôme Bazin** (administrateur de l'APM et président d'Isatech Group) ;
- **Marc Binné** (greffier associé du tribunal de Saintes et cofondateur d'APESA) ;
- **Jean-Luc Douillard** (psychologue clinicien responsable du développement des thermes de Saujon et cofondateur d'APESA) ;
- **Patrick Lagadec** (expert des situations de crise et directeur de recherche à l'École Polytechnique) ;
- **Charles-René Tandé** (Président du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables) ;
- **Olivier Torrès** (professeur à l'université de Montpellier et Montpellier Business School, fondateur du laboratoire AMAROK) ;
- **Jean-Luc Van Den Heede** (navigateur, écrivain et conférencier).

Enfin les auteurs expriment leur gratitude à toutes les personnes qui ont participé à la réalisation du projet au cours de différentes étapes :

- **Hugo Brunet** (pour son appui décisif dans la réalisation d'interviews, les analyses statistiques et la rédaction de cette étude) ;
- **Frank Bénédic** (consultant, fondateur d'ID Strat) ;
- **Malek Fiouane** (responsable conseil, opérations et stratégie, **Bpifrance**) ;
- **Laetitia Morin** (responsable des études économiques, **Bpifrance**).

 bpifrancelelab@bpifrance.fr

 lelab.bpifrance.fr

 www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

Élise TISSIER,
Directrice de Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Thomas BASTIN,
Responsable d'études,
chef de projet de l'étude
thomas.bastin@bpifrance.fr

Fanny BOURDIGAL,
Responsable d'études,
chef de projet de l'étude
fanny.bourdigal@bpifrance.fr

Barbara LÉVY-ORTEGA,
Responsable des interviews
avec les dirigeants
barbara.levyortega@bpifrance.fr

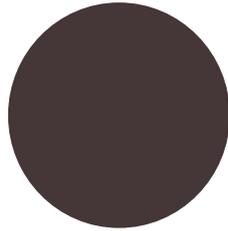
Les illustrations de cet ouvrage ont été réalisées par
Guillaume Lagane, Facilitation Graphique.

Pour contacter Bpifrance de votre région

—
[bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr)

Bpifrance

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



**SERVIR
L'AVENIR**

