

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

RÉSISTER

ET SE RELEVER

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



INTRODUCTION

DE BPIFRANCE LE LAB

Si les épisodes de crises bouleversent les résultats et le fonctionnement des PME-ETI, leurs dirigeants sont eux-mêmes affectés par des épreuves plus individuelles mais tout aussi déterminantes.

*« Le dirigeant est la personne que tout le monde regarde. Le premier à avoir des raisons de flancher et le dernier à pouvoir le faire car le "patron" est souvent perçu comme un "non-humain" au sens "dénué de sentiment", "dénué de problèmes d'argent", "dénué de problèmes matériels" alors que c'est totalement l'inverse. Le dirigeant est sans filet. C'est une situation quasi schizophrénique où la personne la moins bien protégée de l'entreprise doit se montrer la plus forte et gérer les collaborateurs dans leurs doutes (nombreux et légitimes). »**

C'est cet angle d'analyse, centré sur les défis individuels du chef d'entreprise plongé au cœur d'une crise, que nous adoptons dans cette étude. Pour ce projet nous avons interrogé 1734 dirigeants de PME et ETI au cours du mois de juillet 2020. Celui-ci a été enrichi par un sondage de situation au mois de novembre 2020 permettant de confirmer les tendances générales de l'étude. En complément, nous avons mené des interviews auprès de quinze dirigeants et sept experts.

* Verbatim anonyme d'un dirigeant issu de notre enquête.



À QUI S'ADRESSE CETTE ÉTUDE ?

À tous les dirigeants de PME-ETI intéressés par les ressorts de l'expérience de crise. Ces chefs d'entreprise peuvent trouver des clés de lecture pour mieux s'y préparer, ainsi que des points de repère et des recommandations afin de gagner du temps lorsque tout semble pouvoir dérailler à n'importe quel moment.



POURQUOI LIRE CETTE ÉTUDE ?

- L'étude se concentre sur le dirigeant confronté aux chocs que génère une crise. Comment réagit-il ? Comment organise-t-il son entreprise ? Quelles sont ses priorités quand tout est bousculé ? Sur quoi et sur qui peut-il s'appuyer lorsque ses repères disparaissent ? Comment s'en relève-t-il ? Que peut-il retirer de cette expérience ?
- L'étude tend à observer et à comprendre les réactions et les préoccupations les plus fréquentes chez les chefs d'entreprise devant faire face à une crise. Par ailleurs, si la crise du covid-19 a constitué le point de départ de nos travaux, nos conclusions s'extraient de ce contexte particulier pour parvenir à des conclusions plus générales.



**RETROUVEZ L'ÉTUDE COMPLÈTE SUR NOTRE SITE
WEB [JUSTE ICI.](#)**

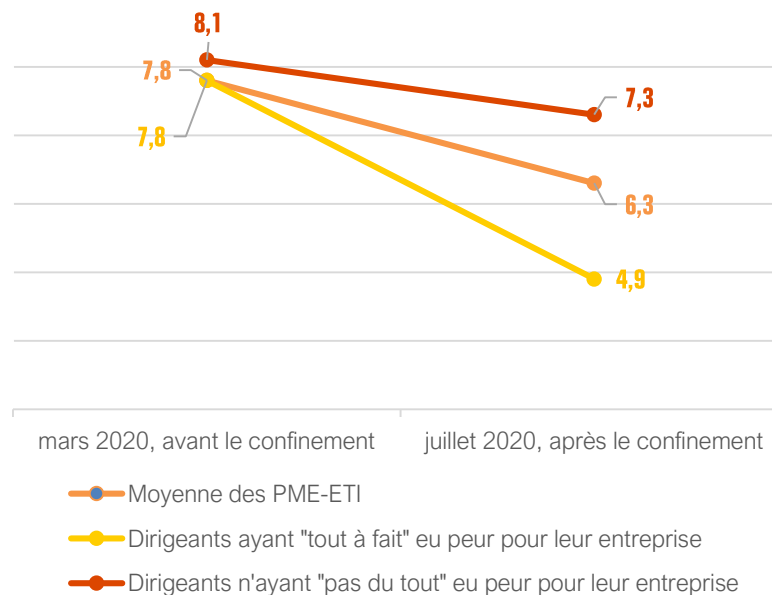
Les principaux résultats issus de l'étude

1 La santé de l'entreprise affecte celle du dirigeant.

Les dirigeants de PME-ETI sont souvent des fondateurs, des successeurs ou des repreneurs attachés à leur société par des liens personnels et patrimoniaux. On peut donc comprendre que lorsque celle-ci connaît des difficultés les chefs d'entreprise vont être sujets à un stress accru, une anxiété plus forte et un sentiment de solitude plus important. Ainsi, leur santé physique et/ou psychologique risque de se détériorer en conséquence.

L'enquête a ainsi montré une dégradation de l'état psychologique du dirigeant de 1.5 point en moyenne entre mars (début du premier confinement) et juillet 2020 (sortie du premier confinement), et cette dégradation est encore plus forte lorsque la survie de l'entreprise est menacée.

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



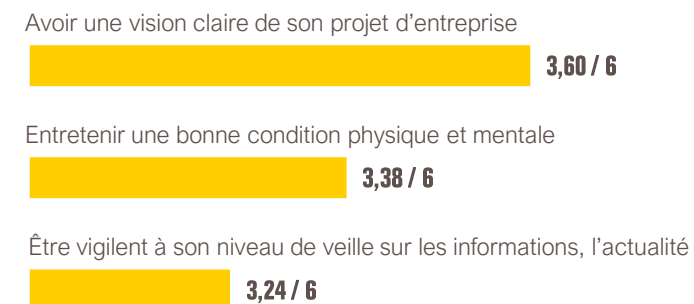
2 Face à la complexité, les dirigeants parviennent à faire front.

Les chefs d'entreprise sont déterminés dans leurs actions et prêts à relever les défis qui s'imposent à eux. Ainsi, ils étaient 82 % à n'avoir jamais songé à abandonner durant la crise du Covid-19 et ce malgré le fait de voir leur entreprise en danger. Les dirigeants de PME-ETI affrontent les situations de crise sans se dérober ce qui montre une résilience forte de leur part.

3 La gestion de l'urgence ne doit pas évincer la vision de long terme.

Au cœur de la crise, un dirigeant doit savoir prendre du recul et faire la distinction entre les décisions à traiter dans l'instant et celles qui demandent réflexion. Cet exercice peut s'avérer difficile quand tout semble une priorité mais donner un cap à son équipe et à soi-même aide à ne pas se disperser. Les dirigeants en ont conscience : selon eux, les décisions éclairées en période de crise reposent d'abord sur une vision claire de son projet d'entreprise.

• QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI, SELON VOUS, AIDENT UN DIRIGEANT À PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES PENDANT UNE CRISE ? (1 réponse minimum, hiérarchisée)



4 De bonnes pratiques pouvant être salutaires.

Il n'y a pas de solution prête à l'emploi pour sortir d'une crise, mais certaines actions permettent de gagner en sérénité.

Au sein de l'étude *Résister et se relever*, Bpifrance Le Lab a tenté de dégager des pistes pour les dirigeants de PME-ETI, notamment au sujet de leur résilience et vigilance personnelles mais également sur la résilience de leur entreprise.

Et pour tirer le meilleur des recommandations formulées dans cette étude, mieux vaut en avoir pris connaissance avant d'être sous pression. En effet, une crise impose un environnement déstabilisateur qui est loin d'être propice aux changements d'habitude.

5 Prendre soin de soi, un gage de lucidité pour les chefs d'entreprise.

Il convient de rappeler que le premier capital immatériel de l'entreprise est le dirigeant lui-même, d'autant plus lorsque l'entreprise compte peu de collaborateurs. Il se doit donc de préserver sa personne en adoptant des habitudes qui lui permettent de conserver une forme physique et psychologique satisfaisante, garante de sa lucidité en périodes éprouvantes. Après une vision claire de son projet d'entreprise, une bonne condition physique et psychologique est perçue par les dirigeants comme la clé pour prendre des décisions éclairées. Même si la tentation de se jeter à corps perdu dans la gestion de l'urgence est importante, le dirigeant doit savoir économiser ses forces pour garder sa clairvoyance dans la durée. Sans donner l'impression d'être indifférent au destin de l'entreprise, il doit ainsi pouvoir s'accorder des moments de repos et de loisir.

Il semble tout aussi essentiel de répondre au besoin que peut éprouver le dirigeant à s'appuyer sur des interlocuteurs de confiance (cercle familial, amis, associés, pairs, coaches, psychologues, etc.). Ici, il ne s'agit pas d'échanger en vue de prendre des décisions pour l'entreprise mais au contraire de pouvoir évacuer son stress et partager ses incertitudes liées à ses fonctions de dirigeant ou simplement penser à autre chose.

“ 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 ! ”

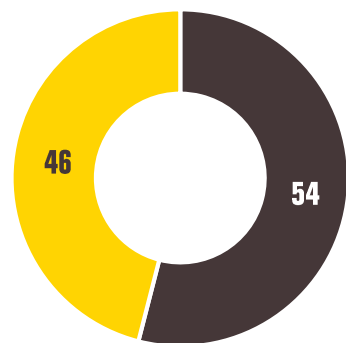
Thomas Drostén, Président
Nato Groupe, industrie manufacturière,
34 collaborateurs

6 Alternier entre les décisions individuelles et les débats collectifs pour toujours gagner en pertinence.

Il est souvent essentiel que les dirigeants fassent appel aux différentes parties prenantes internes ou externes pour nourrir leurs réflexions. Ces personnes peuvent être les actionnaires, les associés, des experts-comptables, des banquiers, des consultants, des partenaires (clients ou fournisseurs par exemple), les membres du comité de direction ou bien des collaborateurs capables de questionner les choix du dirigeant. Néanmoins, la concertation d'avis multiples peut s'avérer contreproductive quand la solution relève du bon sens ou de l'intuition du dirigeant. Un arbitrage doit donc être effectué entre la tentation d'agir seul pour gagner du temps, et la nécessité d'établir des débats d'idées afin d'élargir les perspectives de réflexions du dirigeant.

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

(En % du nombre de répondants)



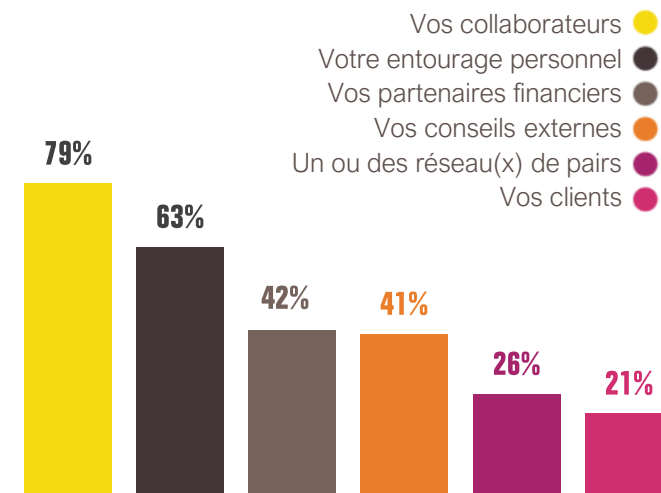
- Vous avez privilégié la rapidité dans vos décisions au détriment de l'échange
- Vous avez ressenti le besoin de demander et/ou d'accepter de l'aide pour ne pas traverser seul cette période

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

7 Une communication claire et un engagement fort pour un meneur d'Hommes.

Créer un climat de confiance en affichant une cohérence dans ses prises de décisions, en montrant son exemplarité au jour le jour et sa ténacité face aux difficultés, c'est à ce prix que le dirigeant pourra bénéficier du soutien des différentes parties prenantes de l'entreprise, et en particulier celui de ses collaborateurs. Ce soutien est d'autant plus important qu'il est le premier recherché par les dirigeants dans notre enquête.

• PARMIS LES GROUPES SUIVANTS, SUR LESQUELS AVEZ-VOUS PU LE PLUS VOUS APPUYER DE MARS À JUILLET 2020 ? (En % du nombre de répondants)



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

8 Des finances saines et des outils de gestion adaptés pour mieux résister aux chocs.

C'est également au niveau de l'organisation que se trouve une partie de la solution. La santé financière de l'entreprise joue un rôle important. En effet, lorsqu'on demande aux dirigeants de se projeter sur la situation de leur entreprise à six mois, ceux ayant une très bonne santé financière avant la crise sont 60 % à annoncer qu'ils n'envisagent aucune difficulté financière. Cette part tombe à 8 % lorsqu'on considère les dirigeants à la tête d'entreprises pâtissant d'une mauvaise santé financière avant la crise. Plus des marges de manœuvres financières seront conservées et plus la gestion de crise semblera facilitée.

En complément de cette sécurité financière, des outils peuvent être mis en place pour assister le dirigeant et l'entreprise à mieux gérer une situation difficile. En fonction des contextes, une cellule de crise, une cartographie des risques, un plan de continuité d'activité et des entraînements à la gestion de crise réguliers peuvent être des méthodes efficaces pour s'y préparer.

9 Les crises permettent une remise en question personnelle et organisationnelle.

La crise bouscule et interroge les fondamentaux de l'entreprise, mais aussi la posture du dirigeant, ses choix stratégiques et les projets qu'ils souhaitent porter. Comment s'adapter face à l'incertitude persistante ? Le business model est-il suffisamment robuste pour tenir face aux chocs ? La gouvernance et le management de l'entreprise sont-ils adaptés pour faire preuve de l'agilité organisationnelle nécessaire en période de crise ? Ce sont autant de questions qui permettent à chaque dirigeant de tirer le maximum d'une situation où a priori ce sont les difficultés qui pourraient prendre le pas sur les opportunités.

C'est l'occasion parfaite pour se réinventer !

Les crises représentent aussi une opportunité de tout faire basculer, une épreuve où le dirigeant peut faire la différence face à ses concurrents.

“ 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, activités spécialisées, scientifiques et techniques, 10 à 19 collaborateurs



“ Il faut apprendre à aimer l'imprévisible, et à s'adapter à ce qu'on n'avait pas prévu. A 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. ”

Jean-Luc van den Heede, navigateur,
écrivain, conférencier

@ bpifrance-lelab@bpifrance.fr

 lelab.bpifrance.fr

 www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

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

Thomas BASTIN
Responsable d'études Bpifrance Le Lab
thomas.bastin@bpifrance.fr

Fanny BOURDIGAL
Responsable d'études Bpifrance Le Lab
fanny.bourdigal@bpifrance.fr

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