

bpifrance

LAB



L'INSPIRATION DES DIRIGEANTS DE PME-ETI

UNE RECHERCHE PERMANENTE
DES HABITUDES VARIÉES

BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME et 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 et ETI qu'il est fondamental de combler.

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

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

Retrouvez-nous sur lelab.bpifrance.fr

CE QU'IL FAUT RETENIR

1 LES DIRIGEANTS AIMERAIENT CONSACRER DEUX FOIS PLUS DE TEMPS À LEURS RECHERCHES D'INSPIRATION

Préoccupés par leurs multiples obligations du quotidien, les dirigeants de PME et d'ETI rencontrent de grandes difficultés à s'en détacher et à prendre du recul.

En moyenne, selon notre enquête, ces chefs d'entreprise consacrent à peine 10 % de leur agenda à des activités autres qu'opérationnelles (veille, lecture, participation à des événements, formation, analyse de tendances...). Or, dans l'idéal, les dirigeants aimeraient y consacrer deux fois plus de temps.

Cet écart souligne les frustrations des chefs d'entreprise qui voient la recherche d'inspiration comme une nécessité pragmatique pour gérer au mieux leur entreprise. 37 % des interrogés déclarent que la recherche d'inspiration est un moyen pour être plus compétitif et 33 % affirment qu'il s'agit d'un devoir de dirigeant.

2 LE TEMPS DÉDIÉ À L'INSPIRATION DÉPEND DES HABITUDES PERSONNELLES DU DIRIGEANT PLUTÔT QUE DE LA TAILLE DE SON ENTREPRISE

D'ordinaire, les études de **Bpifrance Le Lab** révèlent que plus les entreprises comptent de salariés, plus les dirigeants peuvent déléguer et s'ouvrir aux meilleures pratiques. Nous pensions ici que les grandes organisations permettraient aux dirigeants de se dégager de l'opérationnel et de libérer du temps pour multiplier les recherches d'inspiration.

Or, dans notre échantillon, aucune corrélation significative ne se dégage entre la taille de l'entreprise et le temps dédié aux recherches d'idées neuves. Les effectifs renforcés d'une grande PME ou d'une ETI ainsi que des organisations plus formalisées ne sont pas synonymes de veilles plus régulières chez les chefs d'entreprise.

Ainsi, les pratiques en matière d'inspiration semblent plutôt relever d'habitudes culturelles et sociales, en un mot des préférences personnelles du dirigeant, et ce quelle que soit la taille de son organisation. À ce titre, 67 % des chefs d'entreprise issus d'une famille de chefs d'entreprise consacrent au moins 10 % de leur temps à leur recherche d'inspiration. Chez les dirigeants issus d'une famille d'ouvriers et d'agriculteurs, cette portion tombe à 42 %.

3 CURIEUX ET À L’AFFÛT DE BONNES IDÉES, LES DIRIGEANTS DE PME ET D’ETI S’INFORMENT EN PERMANENCE

67 % des répondants à notre enquête affirment lire plusieurs fois par semaine, et 22 % plusieurs fois par mois, pour humer l’air du temps. Vers quelles lectures les dirigeants s’orientent-ils en priorité ? D’abord des articles de presse (57 %), des œuvres de fiction (18 %), des essais (10 %) et des études business (9 %).

Dans cette optique de décrypter les tendances de leur époque, 65 % disent consulter les réseaux sociaux plusieurs fois par semaine (dont 26 % plusieurs fois par jour). Autrement dit, les deux tiers des interrogés s’informent à intervalles rapprochés *via* des formats numériques ou papiers. Cette habitude du suivi des actualités permet de mieux saisir les subtilités de la société et de mieux comprendre les évolutions de son marché, mais aussi de rassembler des informations clés en vue de surmonter d’éventuels obstacles entrepreneuriaux.

Finalement, les témoignages des dirigeants de PME et d’ETI préfigurent une recherche d’inspiration contrainte par les enjeux opérationnels, et pourtant quasi-permanente. Certes, ils ne dédient pas de plages horaires chaque semaine à l’organisation formalisée de veilles concurrentielles, à des lectures académiques ou au suivi de formations. Toutefois, ces chefs d’entreprise sont constamment à l’affût de bonnes idées à exploiter et ne se détachent jamais de leurs grands enjeux. La moindre conversation et le moindre événement peut inspirer le dirigeant ouvert aux nouvelles opportunités et aux idées constructives.

Toujours sur le qui-vive, les dirigeants de PME et d’ETI semblent réfléchir sans arrêt à leurs défis pour mieux résoudre leurs difficultés, améliorer leur méthode et aller de l’avant. Plus ou moins consciemment et quoi qu’ils fassent, les dirigeants ont toujours l’intérêt de leur entreprise dans un coin de leur esprit.

4 LES DIRIGEANTS DE PME TROUVENT PLUS L’INSPIRATION DANS DES ÉCHANGES DIRECTS ET DES ÉVÉNEMENTS DÉDIÉS

Les dirigeants de grandes entreprises, très souvent diplômés des meilleures écoles, recherchent l’inspiration à travers différentes méthodes, comme l’a révélé une étude de l’Institut de l’entreprise⁽¹⁾. Dans leur panoplie, une certaine culture livresque se détache comme un outil indispensable à la prise de recul et à la quête de nouvelles idées. Chez les dirigeants de PME et d’ETI, une grande pluralité de pratiques est également à l’œuvre. Toutefois, la lecture semble moins constituer un levier efficace pour s’inspirer aux yeux de ces chefs d’entreprise. Il s’agit plutôt là, pour eux, d’un moyen de se tenir informé des actualités.

Attachés à la proximité et aux échanges directs, les dirigeants de PME et ETI préfèrent aux ressources académiques et autres manuels spécialisés les discussions avec des interlocuteurs qu’ils estiment, du fait de leur parcours ou de leur expertise. Ils voient dans ces échanges la meilleure manière de recueillir de bonnes formules à expérimenter dans leur organisation. Ainsi, 45 % de nos interrogés déclarent que leurs discussions avec des consultants, coachs, avocats ou experts-comptables leur permettent d’identifier des idées pertinentes pour améliorer la gestion de leur entreprise. 38 % sollicitent à cet effet leurs réseaux de dirigeants à l’occasion d’événements organisés par leur fédération ou association professionnelle. Et dans ce cadre, seuls 7 % se tournent vers la lecture d’études spécialisées.

(1) *Les sources d’inspiration des dirigeants d’entreprise, de leaders inspirés à leaders inspirants* - mai 2022.

5 DURANT LEUR RARE TEMPS LIBRE, LES DIRIGEANTS CHERCHENT À DÉCOMPRESSER... POUR MIEUX S'INSPIRER

Les deux tiers des dirigeants de PME et d'ETI déclarent travailler plus de 50 heures par semaine. À ces horaires officiels, il convient d'ajouter les réflexions entrepreneuriales du chef d'entreprise qui ne parvient pas à se détacher complètement de ses sujets professionnels lorsqu'il revient à la maison. Un reportage télévisé, une notification reçue sur le téléphone, une conversation avec un ami peuvent d'un coup pousser le dirigeant à dresser un parallèle entre la situation de son entreprise et l'information dont il vient de prendre connaissance. À la clé, de bonnes idées à expérimenter... ou de nouvelles questions à se poser !

Cette hyperactivité réflexive des dirigeants n'est pas toujours tenable à long terme tant elle laisse peu de répit. Ces derniers ont alors tendance à profiter de leurs rares moments de respiration pour multiplier les activités de loisir et sortir la tête du guidon.

Les dirigeants de PME et d'ETI refusent ainsi de laisser leurs enjeux professionnels prendre le pas sur l'ensemble de leur emploi du temps. C'est pourquoi 56 % des interrogés cherchent avant tout à se divertir durant leur temps libre, 29 % s'informent sur l'actualité tandis qu'ils ne sont que 7 % à se former sur leurs enjeux business.

INTRODUCTION :

LA QUÊTE D'INSPIRATION DES DIRIGEANTS DE PME-ETI

QUELLES DÉFINITIONS ?

Pour certains dirigeants à l'affût d'améliorations, la recherche d'inspiration est d'abord opportuniste. La moindre discussion, lecture, ou activité, qu'elle ait lieu dans le cadre professionnel ou personnel, peut nourrir leurs réflexions et faire émerger de nouveaux projets. Il s'agit là d'un état d'alerte continu pour ne rater aucune tendance ou idée pertinente.

Pour d'autres, la recherche d'inspiration est un exercice bien plus cadré. La collecte d'informations et de bonnes pratiques est ici organisée. Bien souvent, le dirigeant a identifié un problème précis et épuisé sans succès ses ressources personnelles pour le résoudre. D'où l'importance de se tourner vers l'extérieur (conseils, veille concurrentielle, événements...) pour surmonter l'obstacle désigné.

Enfin, d'autres dirigeants considèrent la recherche d'inspiration comme un pas de côté ou une bouffée d'air frais afin d'élargir leurs horizons. Les rencontres avec des sportifs ou des écrivains participent de cette dynamique. La nouvelle matrice intellectuelle rencontrée permet de changer d'optique et de réinterpréter les faits. À la clé pour le dirigeant, l'occasion de dresser un tableau inédit sur l'entreprise et son futur.

Paroles de dirigeants

“ Être inspirant et inspiré, c'est un moteur pour tous les dirigeants. C'est ce qui va donner envie aux collaborateurs de suivre le chef d'entreprise et de s'inscrire dans son projet. Il faut être attractif, innovant, éclairant en tant que chef d'entreprise, sinon on ne va nulle part. ”

Olivier Dubreuil, Joey Group (80 salariés)

“ La recherche d'inspiration, c'est une notion bien vague... Est-ce la quête de nouveauté dans son business ? Une démarche d'innovation ? À mon sens, il s'agit de la recherche de futures tendances afin d'aider au mieux nos clients à résoudre leurs problématiques. Cela regroupe tout un faisceau d'informations pour nous guider vers la meilleure décision. ”

Philippe Avril, VK Electronic (70 salariés)

“ L'inspiration pour moi renvoie à l'innovation, qui ne peut se faire seul dans son coin. On a besoin de voir d'autres choses, de savoir ce qui se fait chez les autres et ce qui fonctionne. Cela peut toucher aussi bien nos pratiques métiers que l'organisation de la structure (RH, structure capitaliste...). La difficulté de ce benchmark est de trouver des éléments répliquables chez nous... ”

Benoît Simon, Planète publique (15 salariés)

“ L'inspiration, cela fait partie des missions d'un dirigeant. Il faut s'autoriser à penser large tout en se concentrant sur certains défis spécifiques. En élargissant ses réflexions, on acquiert un temps d'avance et on repère plus facilement les signaux faibles. Projeter son entreprise dans l'avenir, c'est déjà créer les bonnes conditions de l'inspiration. ”

Céline Gillet, directrice générale de Coop 4.0

SOMMAIRE

- 01 LA RECHERCHE
D'INSPIRATION**
Une activité jugée utile...
mais difficile à articuler
avec l'agenda des dirigeants **08**
- 02 LES DIRIGEANTS
CONSULTENT**
déjà des sources variées d'inspiration
et sont en permanence à l'affût
de bonnes pratiques **15**
- 03 SORTIR EFFICACEMENT
LA TÊTE DU GUIDON**
Décompresser pour mieux s'inspirer **26**



01

LA RECHERCHE D'INSPIRATION

Une activité jugée utile...
mais difficile à articuler
avec l'agenda des dirigeants

LA RECHERCHE D'INSPIRATION UNE ACTIVITÉ PERÇUE COMME UNE OBLIGATION DE CHEF D'ENTREPRISE

Les dirigeants de PME et d'ETI ne réfléchissent pas tous les jours aux meilleures manières de trouver l'inspiration. Au quotidien, leur attention est avant tout aspirée par la gestion des urgences, les sollicitations et les enjeux opérationnels.

Toutefois, il semble aussi difficile pour un entrepreneur de s'avouer sans inspiration. Un dirigeant à sec et sans souffle semble incapable de porter un projet. Les chefs d'entreprise sont ainsi attendus au tournant pour anticiper les signaux faibles et les tendances à venir, identifier les meilleures pratiques de leur secteur et adapter leurs décisions aux évolutions de leur marché. On le sent, la recherche d'inspiration n'est finalement pas un sujet aussi anodin qu'il n'y paraît pour les dirigeants de PME et d'ETI.

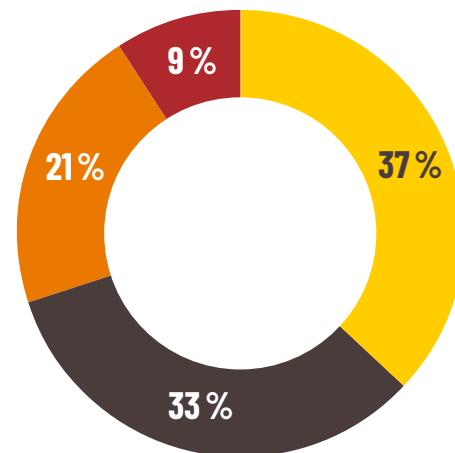
Dans ce contexte, 37 % des répondants à notre enquête estiment que la recherche d'inspiration constitue un moyen d'être plus compétitif et 33 % considèrent qu'il s'agit là d'un devoir pour les chefs d'entreprise.

Obligation pragmatique vers plus de performance ou activité renvoyant à la morale attendue du dirigeant, la recherche d'inspiration s'impose comme une étape essentielle sur le parcours entrepreneurial d'une majorité de répondants.

Par ailleurs, 21 % des sondés associent avant tout cette pratique à un moment rafraîchissant pour sortir des tracas opérationnels. **Finalement, seul un dirigeant sur 10 relègue cette activité à un souhait accessoire, incompatible avec les priorités d'un chef d'entreprise.**

• SELON VOUS, À QUOI RENVOIE LA RECHERCHE D'INSPIRATION DES DIRIGEANTS DE PME-ETI ?

(une seule réponse possible)



- Un moyen d'être plus compétitif
- Un devoir en tant que dirigeant
- Un moyen de s'aérer l'esprit
- Un souhait difficilement compatible avec l'agenda du dirigeant

Parole de dirigeant

“ Je me sens responsable d'être très bien informé sur les grandes problématiques du monde contemporain car dans mon entreprise, je suis écouté et considéré par mes collaborateurs. Le fait d'être dirigeant va de pair avec une forte crédibilité auprès des autres, il faut en être à la hauteur. ”

Christian Marquis, Combles d'en France (27 salariés)

LES DIRIGEANTS CHERCHENT DES BONNES PRATIQUES ET DES INFORMATIONS SECTORIELLES POUR ADAPTER LEUR STRATÉGIE

La recherche d'inspiration ne constitue pas un objectif en soi, mais plutôt un tremplin aux yeux des dirigeants de PME et d'ETI. La quête d'idées neuves et d'informations clés doit nourrir leurs prises de décisions et tirer vers le haut leurs projets.

Pris par le temps, les chefs d'entreprise souhaitent avant tout trouver des bonnes pratiques pouvant être adaptées à leur contexte. 57 % cherchent en priorité des idées éprouvées qui ont déjà fait leurs preuves. Par ailleurs, 55 % des répondants recherchent des indications sur les besoins de leur marché pour mieux adapter leur offre aux sensibilités de leurs clientèles. Les données théoriques (15 %) et les informations sur la concurrence (11 %) paraissent, en comparaison, moins déterminantes.

Parole de dirigeant

“ On peut distinguer des profils différents de dirigeants : les plus créatifs vont valoriser la prise de recul en puisant dans des contenus très éloignés de leur domaine. D'autres profils plus opérationnels chercheront à l'inverse des sources d'inspiration directement transposables à leurs défis spécifiques. ”

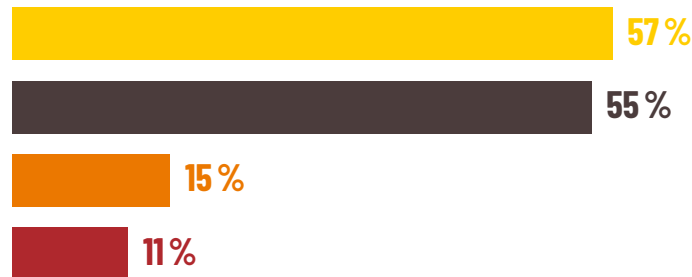
Azzedine Tounès, chercheur, Inseec

Ces éléments récoltés par le dirigeant en quête d'inspiration peuvent l'aider dans différents aspects de son métier. 88 % des sondés ont ainsi déjà cherché de l'inspiration pour améliorer leur stratégie d'entreprise et 80 % pour optimiser leurs pratiques de gestion.

À l'inverse, plus d'un tiers des répondants ne cherchent pas d'inspiration extérieure pour mieux appréhender les grands enjeux de société, qu'ils soient d'ordre politique, sociaux ou environnementaux.

• EN TANT QUE DIRIGEANT, QUELS ÉLÉMENTS CHERCHEZ-VOUS EN PRIORITÉ POUR AMÉLIORER VOS DÉCISIONS ?

(deux choix possibles)



- De bonnes pratiques à adapter à votre contexte
- Des indications sur les besoins de votre marché
- Des éléments théoriques pouvant nourrir vos réflexions
- Des informations sur vos concurrents pour les contrer

• AVEZ-VOUS DÉJÀ CHERCHÉ DE L'INSPIRATION EXTÉRIEURE
POUR MIEUX APPRÉHENDER LES ENJEUX SUIVANTS ?

(en % du nombre de répondants)

Stratégie d'entreprise



Gestion (finance, RH, management...)



Enjeux de société (environnement, politique...)



- Non, pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Oui, tout à fait

LES DIRIGEANTS AIMERAIENT CONSACRER DEUX FOIS PLUS DE TEMPS À LEUR QUÊTE D'INSPIRATION

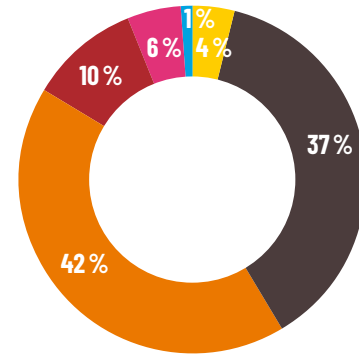
Bien conscients de l'importance de leur recherche d'inspiration, les dirigeants de PME et d'ETI rencontrent pourtant des difficultés au moment d'articuler cette activité avec leurs autres responsabilités entrepreneuriales.

Les journées des dirigeants de PME et d'ETI sont émaillées de différentes tâches opérationnelles. Parfois dans l'incapacité de déléguer, les chefs d'entreprise n'ont alors que très peu de temps pour prendre du recul. Impossible dans ces conditions d'identifier de bonnes pratiques à expérimenter, des informations sur son marché à ingérer ou des concepts innovants à s'approprier.

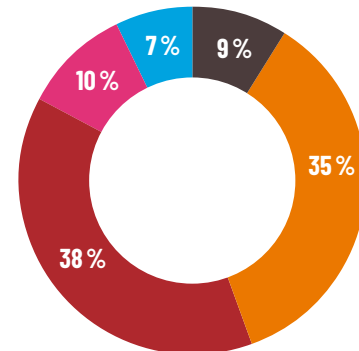
En moyenne, les dirigeants déclarent être en mesure de dégager 10 % de leur temps à des activités autres qu'opérationnelles. Et pourtant, dans l'idéal, ils souhaiteraient dédier 20 % de leur semaine professionnelle à leur recherche d'inspiration. Ce décalage entre leur réalité et leurs aspirations révèle le niveau de frustration de ces chefs d'entreprise, fortement contraints par leurs multiples tâches.

Avec des semaines de travail dépassant allègrement les 50 heures, les dirigeants de PME et d'ETI sont nombreux à se plaindre du fait que les journées soient trop courtes. Et dans ce contexte, la recherche d'inspiration est plus souvent sacrifiée car son impact n'est ni aussi immédiat ni aussi palpable que les autres devoirs du dirigeant.

• AU TRAVAIL, CHAQUE SEMAINE, QUEL POURCENTAGE DE VOTRE EMPLOI DU TEMPS PARVENEZ-VOUS À DÉGAGER POUR DES ACTIVITÉS AUTRES QU'OPÉRATIONNELLES ?



• DANS L'IDÉAL, QUEL POURCENTAGE DE VOTRE EMPLOI DU TEMPS HEBDOMADAIRE AIMERIEZ-VOUS DÉDIER À VOTRE RECHERCHE D'INSPIRATION, EN TANT QUE DIRIGEANT ?



● 0 % ● 5 % ● 10 % ● 25 % ● 33 % ● 50 % ou plus

L'HÉRITAGE CULTUREL DU DIRIGEANT EST PLUS INFLUENT QUE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

Tous les chefs d'entreprise n'ont pas la même appréciation des pratiques inspirationnelles, loin s'en faut ! Si le statut de dirigeant confère des droits et obligations similaires dans tous les contextes, il n'harmonise pas pour autant les habitudes pour se tenir informé et dénicher de bonnes pratiques. Ces différences s'expliquent, selon certains interrogés à la tête de petites PME, par la taille des organisations. Selon eux, une plus grande structure pourrait les aider à dédier plus de temps à leur recherche d'inspiration.

Parole de dirigeant

“ Quand la société et moi sommes en surchauffe et que je dois superviser différentes missions tout en maintenant le commercial, cela nécessite un effort particulier de lever la tête du guidon. Les urgences absolues prennent le dessus sur tout le reste, qu'on repousse à plus tard. Avec des structures administratives plus structurées et davantage de salariés, je pourrais peut-être mieux allouer mon temps... ”

Benoît Simon, Planète Publique (15 salariés)

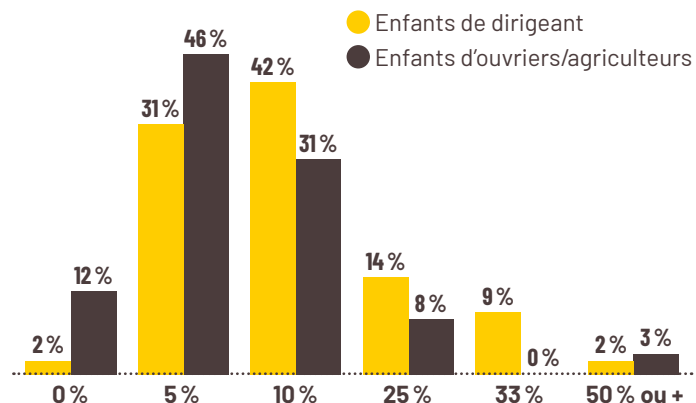
Toutefois, les dirigeants d'entreprise de plus de 50 salariés accordent autant de temps à leur recherche d'inspiration que ceux à la tête d'équipes de moins de 20 collaborateurs.

Si l'entreprise grandit, le dirigeant peut certes davantage déléguer, mais il peut aussi être en proie à de nouveaux défis qui cadencent malgré lui son emploi du temps. **De même, aucune différence significative n'apparaît entre les dirigeants de l'industrie, des services ou du commerce.**

En revanche, certains écarts notables distinguent les répondants selon la catégorie socio-professionnelle de leur père. **67 % des enfants de chefs d'entreprise consacrent au moins 10 % de leur temps à la recherche d'inspiration. Chez les enfants d'ouvriers et d'agriculteurs, cette portion tombe à 42 %.**

De même, 42 % des enfants de chefs d'entreprise considèrent avant tout la recherche d'inspiration comme un devoir de dirigeant. Seuls 29 % des enfants d'employés et de professions intermédiaires accordent la même importance à cet enjeu. Les habitudes culturelles ainsi que les représentations personnelles de la figure du dirigeant semblent davantage influencer les pratiques que la structure dans laquelle le chef d'entreprise évolue.

• AU TRAVAIL, CHAQUE SEMAINE, QUEL POURCENTAGE DE VOTRE EMPLOI DU TEMPS PARVEZ-VOUS À DÉGAGER POUR DES ACTIVITÉS AUTRES QU'OPÉRATIONNELLES ?



Paroles de dirigeants et d'experts

“ J'aimerais consacrer la moitié de mon temps à ma recherche d'inspiration mais aujourd'hui, c'est impossible. Je n'ai pas le temps. Je suis pris par la machine organisationnelle, technique, RH, administrative, commerciale... ”

Serge Rouxel, Thalia France (22 salariés)

“ Les dirigeants évoluent en permanence sous la pression de contraintes multiples et variées. Ils ne sont pas nombreux à pouvoir dégager du temps, prendre du recul, ne serait-ce que pour lire, et s'échapper de leurs problématiques professionnelles. ”

Alain Fayolle, chercheur, Idrac Business School

“ Une majorité de chefs d'entreprise considèrent la formation et la prise de recul inspirationnelle comme des sujets annexes dans la vie d'un dirigeant. Or, faire un pas de côté permet de se poser des questions inédites et, *in fine*, de prendre des décisions plus matures et solides. Sortir de son cadre et accepter de poser un regard neuf sur certains enjeux, voilà la prise de conscience à laquelle nous travaillons. ”

Christophe Sivelle, directeur général d'IRCE
(Institut Régional des Chefs d'Entreprise)

“ Les dirigeants, très pris dans des logiques temporelles de court terme, voire d'urgence, auront plus tendance à rechercher des sources d'inspiration directement opérationnelles. Ils recherchent l'efficacité et l'optimisation jusque dans leurs prises de recul. ”

Annabelle Jaouen, chercheuse, Montpellier Business School

“ Pour la gestion du SI ou les enjeux organisationnels, je bosse sur certaines nouveautés qui me semblent pertinentes. Par exemple, je me suis renseigné sur le modèle de l'entreprise libérée. Nous en avons tiré certains préceptes, tout en les adaptant au contexte spécifique de la restauration. ”

Graffi Rathamohan, PNY Burger (270 salariés)

“ Mon quotidien freine mes recherches d'inspiration. Je suis absorbé par des imprévus de tout ordre. Cela peut aller de l'anecdotique (le facteur qui réclame ma signature pour un recommandé) jusqu'à une réunion en urgence d'un conseil d'administration. Même si j'aimerais prendre davantage de recul, je m'impose d'avoir une journée par trimestre dédiée à un événement. ”

Olivier Dubreuil, Joey Group (80 salariés)



A large, bold, dark grey number '02' is positioned on the left side of the page. A white, horizontal bar with rounded ends passes behind the number, extending from the left edge towards the right. At the end of this bar, on the right side, is a solid green circle. The background is a vibrant yellow with a large, light yellow arrow shape pointing to the right, partially overlapping the number and the white bar.

02

LES DIRIGEANTS SOLLICITENT

déjà des sources variées
d'inspiration et sont en permanence
à l'affût de bonnes pratiques

CONSULTATION DES RÉSEAUX SOCIAUX, D'ARTICLES ET DE REPORTAGES

LA ROUTINE DES DIRIGEANTS IMPLIQUE DÉJÀ LE TRAITEMENT DE NOMBREUSES INFORMATIONS

Comme Monsieur Jourdain qui, depuis des années, dit de la prose sans le savoir, les dirigeants de PME et d'ETI accorderaient-ils déjà beaucoup de temps à leur quête d'inspiration sans toujours s'en rendre compte ?

Parole de dirigeant

“ Lorsque l'on interroge les dirigeants sur leurs sources d'inspiration, on se rend compte que même ceux qui répondent n'avoir pas structuré, *a priori*, leurs sources d'inspiration, tous ont de nombreux réflexes pour élargir leurs horizons intellectuels et enrichir leurs réflexions. C'est pourquoi il nous a semblé important dans notre étude sur les sources d'inspiration des dirigeants de laisser volontairement le champ très ouvert et entendre inspiration comme étant à la fois ce qui stimule la créativité et ce qui permet de recharger les batteries. ”

Marie-Charlotte Dichamp, Institut de l'entreprise

Les deux tiers des répondants à notre enquête affirment consulter les réseaux sociaux et lire différents contenus, notamment des articles de presse, plusieurs fois par semaine, voire par jour. Ils sont encore une majorité (51 %) à consulter à cette fréquence des médias audio et vidéo (télévision, radio, podcast...).

Pourquoi les dirigeants de PME et d'ETI consultent-ils autant la presse ou les réseaux sociaux ? Certains veulent se tenir informés de l'actualité pour ne pas rater les évolutions réglementaires de leur secteur. D'autres, y puisent des signaux faibles pour anticiper les prochaines tendances de leur métier. D'autres encore, décryptent des évolutions en cours pour mieux adapter leurs offres et leurs discours.

• POUR HUMER L'AIR DU TEMPS OU DÉCRYPTER LES TENDANCES, AVEZ-VOUS RECOURS AUX PRATIQUES SUIVANTES ?

(en % du nombre de répondants)

Lectures diverses



Consultation des réseaux sociaux

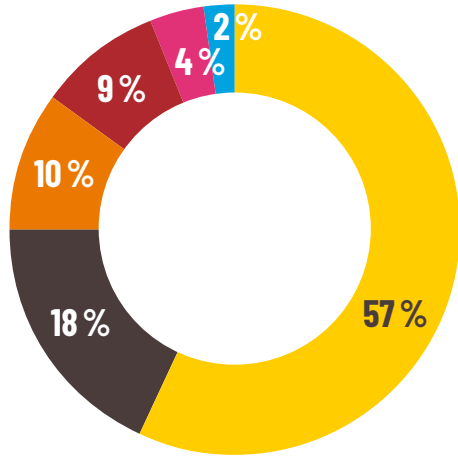


Écoutes ou visionnages de médias



- Non, jamais
- Une fois par an, au moins
- Plusieurs fois par an
- Plusieurs fois par mois
- Plusieurs fois par semaine
- Plusieurs fois par jour

• VERS QUELLES LECTURES VOUS PORTEZ-VOUS EN PRIORITÉ ?



- Journaux et magazines
- Œuvres de fiction
- Essais politiques/philosophiques
- Études business
- Travaux académiques
- Biographies de personnalités



CURIeux et à l'AFFUT de BONNES IDÉES,
LES DIRIGEANTS de PME s'INFORMENT
en PERMANENCE

RENCONTRES ET ÉVÉNEMENTS PROFESSIONNELS

LES RETOURS D'EXPÉRIENCE ET D'ÉCHANGES COMME VECTEURS D'INSPIRATION

Certaines pratiques d'inspiration sont moins fréquentes dans le quotidien des dirigeants car elles requièrent davantage d'organisation (déplacements, prises de rendez-vous...). Toutefois, ces pratiques apparaissent également importantes au moment de glaner de nouvelles idées ou des informations clés. C'est notamment le cas des échanges directs avec des conseils ou des pairs lors d'événements professionnels.

Parole de dirigeant

“ Face à un défi opérationnel, les échanges de pair à pair sont très précieux. Demander à un cercle restreint : comment avez-vous fait pour votre CSE ? Cela permet d'obtenir des retours d'expérience très utiles pour gagner du temps et éviter certains pièges. Quand les textes de loi ne sont pas clairs, c'est presque impossible de s'en sortir seul. ”

Benoît Simon, Planète Publique (15 salariés)

La majorité des répondants cherchent à échanger avec d'autres dirigeants au moins plusieurs fois par mois. Les échanges avec les conseils et la participation à des conférences ou événements professionnels sont également fréquents, plusieurs fois par an pour une majorité de dirigeants.

Par ailleurs, face à une difficulté entrepreneuriale, les conseils (avocats, consultants, experts-comptables...) demeurent les interlocuteurs privilégiés des dirigeants de PME et d'ETI, devant les pairs et les collaborateurs. Ces professionnels, qui accompagnent de nombreuses entreprises, peuvent faire bénéficier leurs clients de leurs expériences acquises dans des contextes variés.

• POUR HUMER L'AIR DU TEMPS OU DÉCRYPTER LES TENDANCES, AVEZ-VOUS RECOURS AUX PRATIQUES SUIVANTES ?

(en % du nombre de répondants)

Échanges avec d'autres dirigeants (fédérations, associations....)



Échanges avec des conseils (avocat, comptable, notaire...)

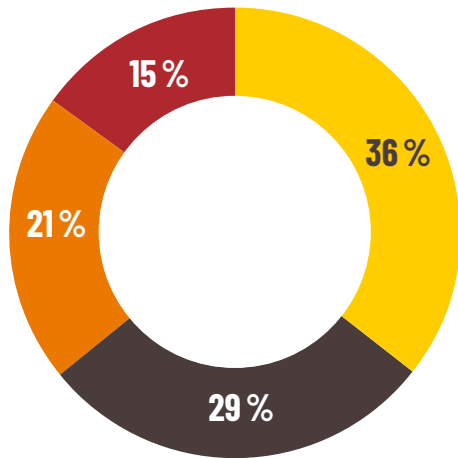


Conférences ou événements professionnels

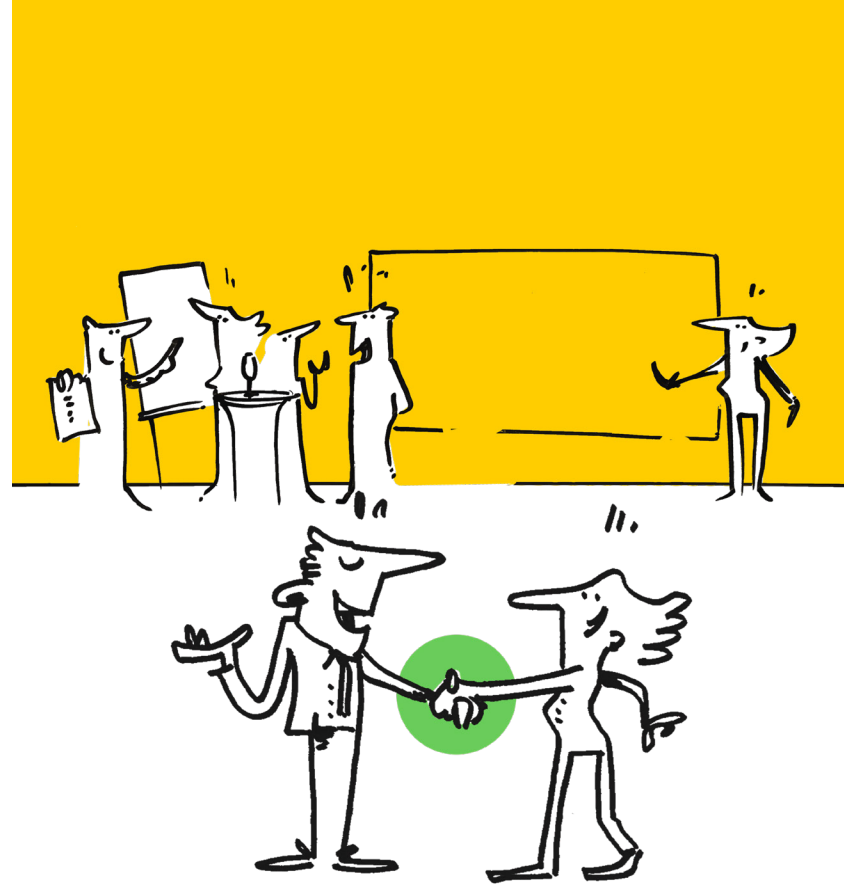


- Non, jamais
- Une fois par an, au moins
- Plusieurs fois par an
- Plusieurs fois par mois
- Plusieurs fois par semaine
- Plusieurs fois par jour

• FACE À UNE DIFFICULTÉ ENTREPRENEURIALE, VERS QUI VOUS TOURNEZ-VOUS EN PRIORITÉ POUR TROUVER DE L'INSPIRATION ?



- Vos conseils (avocat, consultant, expert-comptable, coach...)
- Vos pairs (autres dirigeants)
- Vos collaborateurs
- Vos proches (famille, amis...)



LES DIRIGEANTS de PME
TROUVENT PLUS FACILEMENT L'INSPIRATION
DANS LEURS ÉCHANGES DIRECTS
QUE DANS LES LIVRES.

Extraits de témoignages de dirigeants et d'experts

“ Mon rapport à l'information se divise en deux catégories : il y a le passif, qui peut provoquer une inspiration par un heureux hasard. C'est une routine quotidienne et mécanique de 10 à 15 minutes : éplucher mes mails, consulter mes newsletters et opérer une rapide revue de presse. Et il y a l'actif, lorsque je déploie certains efforts pour trouver des informations clés ou des outils en vue de résoudre des problématiques fonctionnelles. ”

Benoît Simon, Planète Publique (15 salariés)

“ L'inspiration doit être comprise comme un moment « Eurêka ». Au milieu de toutes les informations recueillies, une opportunité se présente à ceux qui sont disposés à la recevoir. Être informé et être inspiré, ce sont deux choses radicalement différentes puisque le premier état se suffit à lui-même, tandis que le second est le déclencheur d'une dynamique. Et parfois, recevoir trop d'informations, c'est annihiler l'inspiration. ”

Alain Fayolle, chercheur, IDRAC Business School

“ Mon suivi de l'actualité répond presque plus à une routine de citoyen qu'à une routine du dirigeant. En fonction de ce qu'il se passe dans le monde et en France, je peux modifier certaines offres ou certains discours. Aussi, mon management est amené à évoluer en fonction des circonstances. ”

Philippe Avril, VK Electronic (70 salariés)

“ Je suis adhérent à l'association professionnelle des armaturiers. Nous y abordons un grand nombre de sujets comme la décarbonation du secteur, les nouvelles normes de construction, les dernières machines des constructeurs, la conjoncture ou encore l'évolution de la profession dans le domaine social. Ces échanges décontractés avec des confrères actifs dans d'autres régions forment une excellente source d'informations. ”

Stéphane Viaud, CHAINARMOR (70 salariés)

“ Nous avons une activité mondiale : 40 % de notre chiffre d'affaires est réalisé en France/Europe, 40 % en Afrique et le reste sur les autres continents. Nous ne pouvons pas nous exonérer des évolutions géopolitiques pour piloter l'entreprise. D'où mon fort intérêt pour le suivi des actualités qui m'aide à mieux piloter l'entreprise et à prendre de meilleures décisions au quotidien. ”

Serge Rouxel, Thalia France (22 salariés)

“ Dès que j'ai un souci ou une question, je sais à qui je peux m'adresser pour avoir une réponse. Au final, on invente rarement la roue en tant qu'entrepreneur, alors autant demander à ceux qui ont déjà trouvé de bonnes solutions aux problèmes que l'on rencontre. Par exemple, en plus d'aller voir ce que Google va raconter sur la location-gérance, je vais aussi aller demander à d'autres dirigeants s'ils peuvent me partager leur expérience à ce sujet pour avoir des *insights* plus fins. ”

Graffi Rathamohan, PNY (270 salariés)

VEILLE CONCURRENTIELLE ET VEILLE DES AUTRES SECTEURS

LA RECHERCHE DE BONNES PRATIQUES VIA L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Si les dirigeants de PME et d'ETI recherchent avant tout des bonnes pratiques à répliquer chez eux et des informations sur l'évolution de leur marché (cf. première partie), ils demeurent sensibles aux données concernant leurs concurrents.

La veille concurrentielle est ainsi présente parmi les pratiques d'inspiration de nombreux chefs d'entreprise. Notre enquête révèle que trois quarts des dirigeants de PME et d'ETI surveillent l'évolution de leurs concurrents plusieurs fois par an. C'est même plusieurs fois par mois pour un dirigeant sur cinq.

Par ailleurs, près de neuf dirigeants sur 10 affirment étendre leurs recherches de bonnes pratiques à d'autres secteurs pour aller s'inspirer des meilleures, sans égard à la nature de leur activité.

Paroles de dirigeants

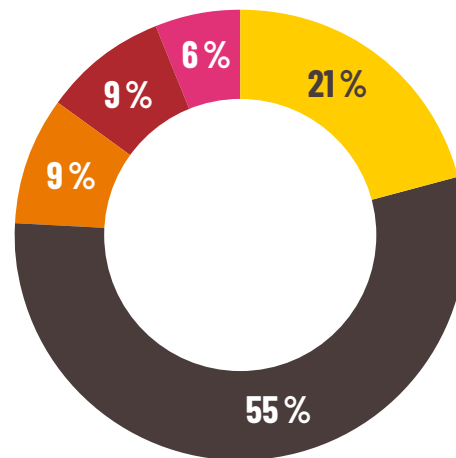
“ Pour inspirer les dirigeants, le mieux est parfois de leur montrer ce qui fonctionne déjà et de les laisser s'approprier ces initiatives. Les veilles stratégiques servent alors de tremplin à leurs projets. Pour eux, il serait dommage de négliger les possibilités d'innovation par analogie. ”

Guénaëlle Gault, directrice générale de l'Obsoco

“ Pour populariser l'expérience agritouristique, les agriculteurs s'inspirent des pratiques et des codes du tourisme, des loisirs et de la culture. Les acteurs de ces économies savent créer des expériences. À nous d'aider les fermes à en tirer des modèles duplicables ! ”

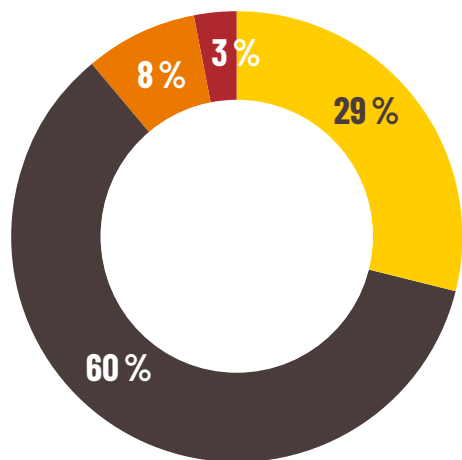
Céline Gillet, directrice générale de Coop 4.0

• À QUELLE FRÉQUENCE SURVEILLEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE ET DE LA STRATÉGIE DE VOS CONCURRENTS ?



- Plusieurs fois par mois
- Plusieurs fois par an
- Une fois par an
- Moins d'une fois par an
- Jamais

• **CHERCHEZ-VOUS À VOUS INSPIRER DE BONNES PRATIQUES ISSUES D'AUTRES SECTEURS QUE LE VÔTRE ?**



- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout

LA RECHERCHE D'INSPIRATION DES DIRIGEANTS DE PME ET D'ETI

UNE RÉFLEXION QUASI-PERPÉTUELLE SUR LES ENJEUX DE L'ENTREPRISE

Paroles de dirigeants

“ Les dirigeants ne fonctionnent pas en pointillés mais en ligne continue. Il est très difficile pour eux de séparer la vie de l'entreprise d'un côté et leur vie personnelle de l'autre. C'est pourquoi ils relient facilement les informations qu'ils glanent à droite et à gauche à leur activité économique. ”

Anthony Valentini, CCI France

Les dirigeants s'informent de manière plurielle. Qu'il s'agisse d'activités quotidiennes (consultation des médias et des réseaux sociaux) ou hebdomadaires, voire mensuelles (échanges avec des experts et d'autres dirigeants, veilles concurrentielles), on observe une pluralité de pratiques que les dirigeants s'approprient en fonction de leurs besoins, de leurs habitudes et de leurs sensibilités. Les échanges directs se détachent toutefois comme les plus décisifs.

“ Pour aider les dirigeants à se projeter dans le futur de leur métier, nous mêlons les expériences immersives aux recommandations documentées. Ce côté hybride dans le cadre d'événements dédiés fonctionne très bien. Les formats courts et synthétiques, qui rassemblent plusieurs profils de chefs d'entreprise, permettent de faire du business et transmettent des informations de premier ordre, sont très demandés. ”

Léa Scher, Future Agency

• **QUELLES SOURCES VOUS PERMETTENT D'IDENTIFIER LE PLUS D'IDÉES PERTINENTES POUR AMÉLIORER LA GESTION DE VOTRE ENTREPRISE ?**
(deux réponses maximum)

Échanges avec des experts (consultants, avocats, coachs...)
 45 %

Événements professionnels de dirigeant (réseau, fédération)
 38 %

Articles de presse, reportages et interviews
 26 %

Modules de formation à destination des dirigeants
 19 %

Veille concurrentielle et sectorielle
 18 %

Réseaux sociaux
 13 %

Manuels spécialisés, études et ressources académiques
 7 %

PAROLES DE DIRIGEANT



Stéphane Viaud

Président de CHAINARMOR
Production d'armatures en acier

Pouvez-vous présenter CHAINARMOR en quelques mots ?

Nous sommes une PME de 70 personnes dont le métier de base est la conception et la réalisation d'armatures en acier pour la production de béton armé.

Nos clients sont exclusivement les entreprises du gros œuvre. Nous proposons aussi la préfabrication d'éléments et de modules en béton pour les chantiers de nos clients : poutres, longrines, poteaux.

Cherchez-vous l'inspiration pour améliorer vos décisions de dirigeant ?

La notion d'inspiration est assez connotée. Cela renvoie à la sphère artistique à mon sens. Toutefois, je suis toujours en quête de nouvelles solutions pour développer et pérenniser les activités de mon entreprise. Lorsque j'échange en interne ou avec mes confrères, que j'observe les initiatives de mes concurrents ou que je lis, on pourrait dire que je puise dans ces activités une certaine inspiration.

Dans quels cadres s'organisent vos échanges avec vos confrères ?

L'Association Professionnelle des Armaturiers constitue un formidable lieu d'échanges privilégié entre spécialistes. Cela me permet de creuser des sujets techniques avec des experts pour rassembler un maximum d'avis pertinents. Les bilans carbone, les nouvelles normes du secteur, l'évolution du métier de nos clients, les solutions innovantes de production... Tous ces sujets peuvent être abordés en toute liberté. Avant des décisions d'investissement importantes dans une nouvelle machine très onéreuse, je peux ainsi profiter des retours d'expérience de mes pairs. C'est rassurant et c'est aussi l'occasion de recueillir de bonnes intuitions pour le pilotage futur de la société.

Comment l'observation de vos concurrents peut-elle vous inspirer ?

Certains de nos concurrents sont bien plus gros que nous. Ils peuvent probablement, par exemple, mobiliser une équipe de communication en interne, ou bien des agences créatives en externe. De notre côté, nous avançons de manière artisanale sur ces sujets. Lorsque nous devons revoir notre documentation commerciale de fond en comble, on regarde ce que font les gros pour s'inspirer. On observe ce qui se fait, on se nourrit des bonnes choses et on trace notre propre voie, fidèle à notre entreprise.

Cherchez-vous à organiser de manière méthodique votre recherche d'inspiration pour vous améliorer en tant que dirigeant ?

À moins d'être préoccupé par un problème particulier, je me nourris avant tout de sources informelles d'inspiration. Ce ne sont pas des choses auxquelles je réfléchis à l'avance. Mais en réalité, je décroche rarement de mon travail. Je picore les bonnes idées à droite et à gauche, dans mes sphères professionnelles ou personnelles d'ailleurs.

Comment votre recherche d'inspiration peut-elle prendre forme dans votre environnement personnel ?

Lors de discussions avec des proches ou des inconnus, je vais jeter des passerelles entre le contenu de nos échanges et mes problématiques de dirigeant. Cela se fait de manière très naturelle. Sans être particulièrement stressé, je pense très souvent à mon entreprise quand je n'y suis pas. Par exemple, quand je marche seul, cela me permet de faire un bilan de mes actions de la semaine ou de mes besoins dans un futur proche. Ces temps longs, sans stimuli extérieurs, représentent une source de réflexion importante à mes yeux.

Faites-vous appel à des experts externes (consultants, coachs...) pour vous inspirer dans le cadre de vos fonctions de dirigeant ?

Mes conseils sont rarement sollicités pour m'inspirer. Dans les faits, ils mettent souvent en musique des idées auxquelles nous avons déjà pensé par nous-mêmes, sans savoir comment les lancer de manière concrète. Les avis argumentés des conseils peuvent toutefois avoir une forte influence sur mes analyses personnelles, jusqu'à me faire changer de position sur certains sujets.

Avez-vous d'autres interlocuteurs de confiance susceptible de vous inspirer et de tirer vers le haut vos décisions de dirigeant ?

Les échanges en interne sont extrêmement précieux à mes yeux. Au sein de l'entreprise, les responsables de service représentent des sources décisives d'inspiration car ils agissent comme des relais d'informations clés. Pour identifier nos problèmes opérationnels et réfléchir aux meilleures solutions à apporter, ils sont en première ligne. Rien ne vaut les retours d'informations internes à mon sens. Mieux vaut prendre avec des pincettes les coachs généralistes et les méthodes anglosaxonnes qui vous promettent monts et merveilles !



03

**SORTIR
EFFICACEMENT
LA TÊTE
DU GUIDON**

Décompresser pour mieux s'inspirer

LA RECHERCHE D'INSPIRATION REQUIERT DE L'ATTENTION... ET DE LA SUITE DANS LES IDÉES

UNE CONCENTRATION PARFOIS DIFFICILE À TROUVER CHEZ DES DIRIGEANTS SURSOLLICITÉS

L'inspiration stimule, c'est à cela qu'on la reconnaît. Elle provoque un déclic intellectuel, un moment « Eurêka » qu'il s'agit ensuite de décliner dans la vie de l'entreprise. Pièce déterminante du puzzle décisionnel des dirigeants, la recherche d'inspiration est un tremplin vers des projets plus efficaces et satisfaisants.

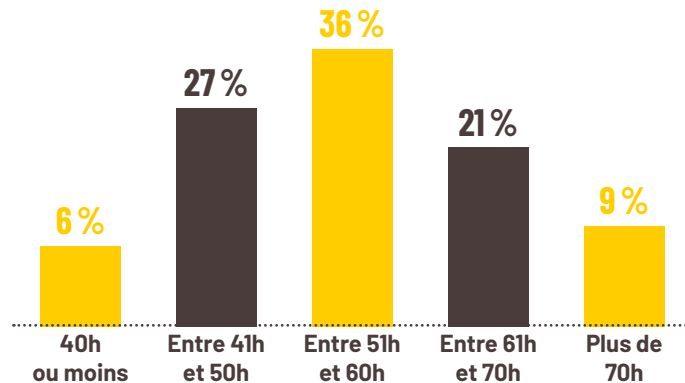
Parole de dirigeant

“ On peut multiplier les contacts avec des sources d'inspiration, sans que cela ne débouche sur rien de concret. Les individus en quête d'idées neuves doivent être préparés et attentifs pour ne pas laisser passer d'opportunités. Cela renvoie au concept « d'alertness » : plus les individus sont vigilants, plus ils pourront identifier des idées clés. Il faut donc être dans de bonnes dispositions pour être inspiré ! ”

Alain Fayolle, chercheur, IDRAC Business School

Alors, dans quelles dispositions les dirigeants doivent-ils être pour bien s'inspirer ? Un travail de préparation est nécessaire : identifier avec précision ses défis et imaginer des pistes pertinentes permet de mieux cadrer ses recherches. Il convient aussi de préserver son énergie pour trier les informations et les données avec perspicacité. Enfin, il faut encore du temps et les idées claires pour convertir son inspiration en plan concret, au service de l'entreprise.

• COMBIEN D'HEURES TRAVAILLEZ-VOUS PAR SEMAINE ?



Parole de dirigeant

“ Les chefs d'entreprise comme moi sont submergés d'infos. Les flux sont nombreux et variés : newsletters généralistes, newsletters thématiques, newsletters des structures desquelles nous sommes membres (associations, think tank...), newsletters de l'ADEME et des centres de ressources du développement durable, événements professionnels, réseaux sociaux... Chaque jour un long travail de tri m'est nécessaire. ”

Benoît Simon, Planète Publique (15 salariés)

LE MÉLANGE DES VIES PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE DES PRATIQUES TRÈS HÉTÉROGÈNES PARMI LES DIRIGEANTS DE PME ET D'ETI

Les dirigeants ramènent souvent leurs sujets de préoccupation à la maison. Certains chefs d'entreprise apprécient d'aborder ces enjeux avec leurs proches en qui ils ont confiance et dont ils valorisent la franchise.

Paroles de dirigeants

“ Je fais ce métier depuis que j'ai 32 ans. Aujourd'hui, j'en ai 56 et j'ai racheté deux entreprises entre temps. Je cherche de l'inspiration au quotidien auprès de mes amis dans une situation similaire. Il m'arrive de ma tourner vers eux pour trouver des idées et améliorer mes décisions. ”

Serge Rouxel, Thalia France (22 salariés)

Si ces discussions peuvent inspirer les dirigeants et nourrir leurs réflexions, elles les privent aussi d'un espace de respiration privilégié, loin du bureau. Sans moment de pure détente, les chefs d'entreprise peuvent, à terme, nuire à leur propre capacité de concentration.

“ Les nouvelles technologies poussent les dirigeants à suivre un rythme effréné. En raison d'emplois du temps saturés et d'une charge mentale déjà trop lourde, beaucoup ont besoin de se poser et de reprendre leur respiration. En dehors du cadre de l'entreprise, ces moments de relative détente sont précieux pour trouver un nouveau souffle et surtout de l'inspiration à un moment elle fait cruellement défaut dans nos organisations en pleine transformation. ”

Xavier Lesage, chercheur, ESSCA Business School

La surcharge de travail et l'hyperconnexion peuvent déboucher sur une certaine fatigue intellectuelle chez le dirigeant qui peine alors à chercher une inspiration nouvelle.

“ Quand je prends la saucée au travail, je ne fais pas de sport, je ne sors pas, je ne lis pas... et je n'aime pas du tout ces périodes-là ! Ce manque d'équilibre dans mon emploi du temps est très contraignant et m'empêche aussi de m'améliorer dans mon rôle. Le métier de dirigeant d'entreprise, ça s'apprend et il faut savoir dégager du temps et de l'énergie pour cela, même si ce n'est pas évident. ”

Graffi Rathamohan, PNY Burger (270 salariés)

À l'instar de la préparation et de l'ouverture d'esprit, le bon équilibre personnel apparaît donc comme une condition *sine qua non* de la recherche d'inspiration efficace des dirigeants de PME et d'ETI.

Les chefs d'entreprise soucieux, épuisés ou angoissés n'auront pas le même discernement que les autres au moment d'identifier les meilleures opportunités business.

“ Mon équilibre, c'est le sport, la famille et l'entreprise. J'ai besoin de ces trois pôles dans mon existence pour ne pas ressentir de surchauffe et avancer dans la bonne direction. ”

Philippe Avril, VK Electronic (70 salariés)

LA RECHERCHE DE DIVERTISSEMENT DES DIRIGEANTS DE PME ET D'ETI

UN BESOIN D'ÉVASION POUR SE RESSOURCER ET S'INSPIRER

Selon notre enquête, 56 % des dirigeants cherchent en priorité à se divertir durant leur temps libre, tandis que 29 % s'informent sur l'actualité. Seuls 7 % se forment sur leurs enjeux business. Les dirigeants, très souvent sollicités et affairés, savent l'importance de ménager de véritables moments de repos et de plaisir pour leur équilibre. Cette bonne habitude est bénéfique pour leur recherche d'inspiration et, *in fine*, leur performance d'entrepreneur.

Cette volonté de s'aérer l'esprit plutôt que de rester focalisé à toute heure sur leurs préoccupations professionnelles se retrouve aussi dans les raisons qui poussent les dirigeants à lire. Là encore, la volonté d'étoffer sa culture générale (52 %) et de prendre du plaisir (23 %) l'emportent sur les obsessions liées à la culture « business », ou entrepreneuriale (16 %).

À noter, enfin, que ces activités de pure détente peuvent paradoxalement représenter un tremplin pour les réflexions de certains dirigeants !

Parole de dirigeant

“ Quand je cours, j'ai l'esprit libéré et cela me permet de faire le vide pour trouver de nouvelles idées. Aussi étonnant que cela puisse paraître, faire un jogging peut bénéficier à son entreprise ! ”

Stéphane Viaud, CHAINARMOR (70 salariés)

• DURANT VOTRE TEMPS LIBRE, EN DEHORS DE VOS HORAIRES DE BUREAU ET DE VOTRE VIE FAMILIALE, QUE FAÏTES-VOUS EN PRIORITÉ ?

Je me divertis (loisirs sportifs, artistiques, série, cinéma...)

56 %

Je m'informe sur l'actualité (presse, réseaux sociaux...)

29 %

Je me cultive au-delà de mes enjeux business (documentaires...)

9 %

Je me forme sur mes sujets de dirigeants (formations, webinaires, lectures spécialisées, veille...)

7 %

• QUELLE EST LA PREMIÈRE RAISON POUR LAQUELLE VOUS LISEZ ?

Pour votre culture générale et votre compréhension du monde



Pour votre plaisir et votre détente personnelle



Pour affiner votre culture « business »



Vous n'avez pas le temps de lire



Vous n'avez pas l'envie ou l'habitude de lire



DURANT LEUR RARE TEMPS LIBRE,
LES DIRIGEANTS CHERCHENT À DÉCOMPRESSER
...
POUR MIEUX S'INSPIRER.

PAROLES DE DIRIGEANT



Anthony Valentini

Directeur général CCI France

Les dirigeants accordent-ils beaucoup d'importance à leur recherche d'inspiration ou n'est-ce qu'un sujet marginal à leurs yeux ?

Le réseau national des chambres de commerce et d'industrie accompagne un million d'entreprises et de porteurs de projets chaque année. Les dirigeants que nous voyons ont dans leur ADN cette curiosité et cette envie d'anticiper les évolutions de leur marché. Ils ont aussi à cœur de mieux saisir les subtilités du monde dans lequel leur action s'inscrit. À mon sens, les entrepreneurs prennent du plaisir à rechercher une inspiration utile dans leur métier.

Quels risques encourent les dirigeants qui ne s'approprient pas ce sujet ?

Il peut être difficile d'avoir la disponibilité ou les bons canaux pour trouver de l'information ou l'inspiration. Les dirigeants qui passent à côté de sujets capitaux peuvent rater des opportunités stratégiques, prendre des décisions à contre-courant de leur époque et finalement voir le pouvoir d'attraction et les performances de leur entreprise baisser.

Le monde des PME repose beaucoup sur le relationnel. Un chef d'entreprise moins en interaction avec ses pairs profitera moins des systèmes de prescription croisées et des retours d'expériences de ses camarades. Il peut alors tomber dans des pièges déjà identifiés par d'autres.

Jusqu'à où doivent aller les dirigeants pour optimiser leur recherche d'inspiration, aussi bien dans la sphère professionnelle que personnelle ?

Les dirigeants de PME ont toujours à l'esprit qu'ils sont les patrons d'une activité économique. Ils ne parviennent que difficilement à scinder leur vie avec d'un côté leur entreprise et de l'autre leurs activités personnelles. Je pense donc que les entrepreneurs ont tendance à chercher l'inspiration partout et tout le temps, mais deux échelles d'inspiration me semblent particulièrement pertinentes. D'abord, il y a l'approche territoriale. Les chefs d'entreprise du même territoire ont bien entendu des problématiques communes et les échanges peuvent être fructueux entre connaissances du quotidien. Ensuite, les logiques de filière et de métier sont aussi très enrichissantes car elles permettent d'aller traiter des sujets de fond, entre spécialistes. Ces deux lieux de réflexion se complètent à mon sens.

Comment les CCI aident-elles les dirigeants de PME et d'ETI à trouver l'inspiration afin de devenir de meilleurs chefs d'entreprise ?

Nos élus sont des chefs d'entreprise qui proposent des services variés dans ce cadre : ateliers, conférences, groupes de travail... Ces événements font vivre les territoires et offrent des respirations aux dirigeants qui peuvent rencontrer des pairs locaux et se nourrir du croisement des expériences. Pour faire venir les dirigeants jusqu'à nous, il nous faut des produits d'appel. Indépendamment du thème, les chefs d'entreprise aiment les témoignages de dirigeant qui ont réussi. Les grandes stars attirent toujours la curiosité.

Nous jouons aussi sur la fibre communautaire de nos événements : les moments de convivialité sont indispensables, à la fois pour lutter contre l'isolement et favoriser les échanges spontanés. Les formats rébarbatifs représentent les pires des repoussoirs.

Les dirigeants que vous accompagnez sont-ils plutôt intéressés par des bonnes pratiques immédiatement duplicables chez eux, ou des éléments de réflexion pour anticiper l'avenir ?

Nous essayons de proposer des contenus susceptibles de plaire à toutes les sensibilités. Certains de nos événements relèvent de l'hyper-technicité. C'est alors l'occasion d'approfondir des enjeux clés dans la vie quotidienne du dirigeant, comme le passage à la facture électronique, ou des changements réglementaires. Toutefois, nous cherchons également à extraire les chefs d'entreprise de ce socle opérationnel qu'ils doivent maîtriser et qui ne doit pas constituer une fin en soi. Certaines CCI ont déjà organisé des conférences sur le rêve. D'autres proposent des sensibilisations à des enjeux de long terme comme le dérèglement climatique, la digitalisation des activités ou l'intelligence artificielle. Nous essayons de distiller ce message : dirigeants inspirez-vous à la fois pour devenir un meilleur entrepreneur, mais aussi pour vous évader et voir plus loin !

Quels conseils aimeriez-vous donner aux dirigeants pour les aider à collecter des idées neuves sans pour autant se noyer dans l'infobésité ?

Il est fondamental de prendre le temps de s'oxygéner. La programmation événementielle dans tous les territoires se densifie pour répondre aux besoins. Tous les départements s'animent de plus en plus, aux dirigeants de se saisir de ces opportunités. Aux structures d'accompagnement d'aider les dirigeants à prioriser mais une chose est certaine : prendre du recul et s'inspirer doit faire partie du top 3 des actions à mener pour être un dirigeant de qualité.

REMERCIEMENTS

L'équipe de **Bpifrance Le Lab** tient à remercier tout particulièrement les dirigeants de PME et d'ETI qui ont accepté de répondre à ses questions :

- **Christian Marquis**, Combles d'en France ;
- **Stéphane Viaud**, CHAINARMOR ;
- **Olivier Dubreuil**, JOEY Group ;
- **Graffi Rathamohan**, PNY Burger ;
- **Emmanuel Forgeot d'Arc**, Cime Dentaire ;
- **Benoît Simon**, Planète Publique ;
- **Olivier Hutin**, Maxeï ;
- **Philippe Avril**, VK Electronic ;
- **Serge Rouxel**, Thalia France ;
- **Céline Gillet**, Coop 4.0.

L'équipe remercie aussi chaleureusement les experts du sujet qui ont accepté d'enrichir cette étude en partageant leurs connaissances pointues :

- **Alain Fayolle**, IDRAC, CREA, IFAG, EM Lyon ;
- **Azzedine Tounès**, INSEEC ;
- **Xavier Lesage**, ESSCA ;
- **Annabelle Jaouen**, Montpellier Business School ;
- **Guénaëlle Gault**, Obsoco ;
- **Marie-Charlotte Dichamp**, Institut de l'Entreprise ;
- **Léa Scher**, Future Agency ;
- **Christophe Sivelse**, IRCE ;
- **Anthony Valentini**, CCI France.

Les pensées reconnaissantes de l'équipe se tournent également vers les centaines de chefs d'entreprise qui ont accepté de répondre à l'enquête en ligne diffusée courant octobre afin d'étoffer cette publication de précieuses données statistiques. L'équipe remercie également **Victoria Hatem** pour son travail précieux dans la réalisation de cette étude.

MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

UNE APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE

Cette étude s'appuie sur une approche quantitative et qualitative.

Une enquête en ligne a été menée auprès de dirigeants de PME et d'ETI entre le 29 septembre et le 10 novembre 2023. Elle a permis de collecter **439 réponses exploitables de dirigeants**. L'échantillon n'a pas été redressé, d'où une surreprésentation des acteurs de l'industrie (34 % vs 22 % dans la population mère).

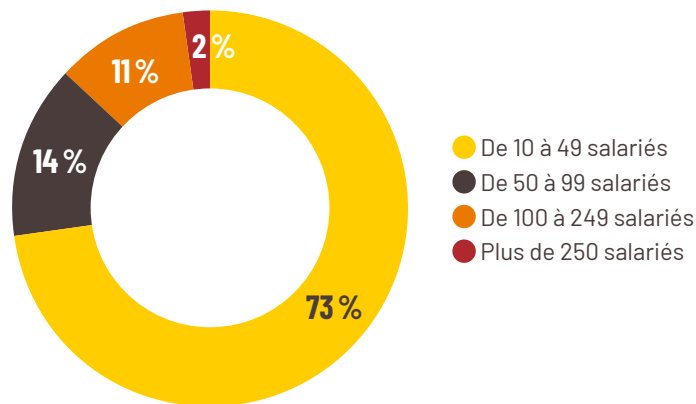
Plus de 20 entretiens ont été menés avec des experts et des chefs d'entreprise :

- 11 experts des problématiques d'idéation, de prospective, de veille et d'actualités business (consultants, associations de dirigeants...);
- 10 dirigeants de PME et d'ETI.

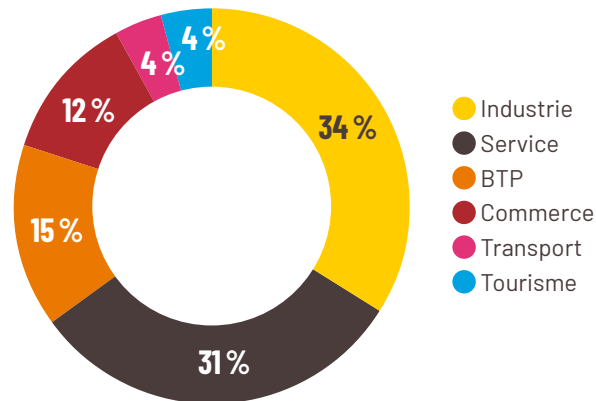
Ces échanges ont permis de mieux identifier le rapport des dirigeants de PME et d'ETI au concept même d'inspiration. Si tout le monde s'accorde sur l'importance d'être bien inspiré pour mener une entreprise, il n'est pas facile d'obtenir d'autres consensus sur cette question. La simple définition de l'inspiration varie d'un individu à un autre. De là, les sensibilités divergent quant aux meilleures manières de la chercher, de la trouver et d'en tirer profit pour son entreprise.

Cette publication est une synthèse des différentes informations récoltées, aussi bien *via* le traitement statistique de nos questionnaires d'enquête que *via* l'analyse des comptes-rendus d'interviews réalisées.

• RÉPARTITION DES ENTREPRISES DE NOTRE ÉCHANTILLON SELON LEUR NOMBRE DE SALARIÉS



• RÉPARTITION DES ENTREPRISES DE NOTRE ÉCHANTILLON SELON LEUR SECTEUR





lelab.bpifrance.fr



[@BpifranceLeLab](https://twitter.com/BpifranceLeLab)



[linkedin.com/company/bpifrance](https://www.linkedin.com/company/bpifrance)

CONTACTS

Élise Tissier,

Directrice de Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Bao-Tran Nguyen,

Responsable du pôle Études
doan.nguyen@bpifrance.fr

Thomas Bastin,

Responsable d'Études
thomas.bastin@bpifrance.fr

Pour contacter Bpifrance de votre Région :
bpifrance.fr

Bpifrance

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



**SERVIR
L'AVENIR**