

## Dans la tête des dirigeants de PME-ETI : quel rôle dans un contexte de transformation ?

Depuis sa création en 2014, Bpifrance Le Lab s'emploie à comprendre les besoins des dirigeants des PME et ETI françaises et à être force de proposition pour les aider à relever les défis qu'ils rencontrent. En mobilisant et en analysant les connaissances et données récoltées sur les PME et ETI, au travers de l'ensemble des entretiens, ateliers et enquêtes réalisés ces cinq dernières années pour conduire ses travaux, Bpifrance Le Lab a tenté d'établir un profilage de ces chefs d'entreprise, dans un contexte de transformation.

Le dirigeant de PME-ETI est l'élément clé du mouvement de transformation dans son entreprise. Plus encore que dans un grand groupe, sa place est déterminante dans la conduite de son organisation, du fait de l'identification qu'il peut y avoir entre lui et sa structure. Dans le contexte actuel de transformation environnementale, sociétale et numérique, son rôle est important pour fixer un cap et entraîner ses collaborateurs. Ce que le dirigeant souhaite porter, la manière dont il perçoit son environnement et dont il se projette dans l'avenir va fortement orienter la trajectoire de son entreprise. Sur la base de cette conviction, Bpifrance Le Lab a retenu trois critères – état d'esprit, posture managériale et actions menées – afin de dégager trois profils de chefs d'entreprise de PME et ETI se démarquant dans le contexte de triple transformation :

- **Les Attentistes** : ils ne sont pas acteurs face aux transformations qui affectent leur environnement d'entreprise. Essentiellement parce qu'ils manquent de repères pour se représenter l'impact business sur leur entreprise, leur attitude est plutôt réservée, voire sceptique, à l'égard des transformations en cours. Dans certains cas, il s'agit d'un choix délibéré car ils considèrent que ce sont des effets de mode et ne perçoivent pas ces enjeux comme prioritaires pour leur entreprise. Dans d'autres cas, cela est subi, parce qu'ils manquent de temps, de ressources humaines et financières pour s'en saisir.
- **Les Empiriques** : ils fonctionnent par expérimentation et tâtonnement, recherchant la solution la mieux adaptée à leurs besoins. Ils ne perçoivent pas nécessairement toutes les transformations comme des opportunités, mais ont pris conscience de ces grands changements et de la nécessité de s'y adapter. En ce sens ils ont lancé un certain nombre de projets, même si leurs efforts restent dispersés. Les premières actions engagées relèvent souvent davantage de l'initiative isolée ou ponctuelle que d'un plan structuré.
- **Les Précurseurs** : ce sont des dirigeants pleinement dans l'action vis-à-vis des transformations en cours. Ils vont de l'avant et considèrent que les mutations actuelles sont autant d'opportunités à saisir pour leur entreprise. Conscients que leur capital humain constitue le pilier central de la réussite de leur entreprise, ils attachent une attention particulière à sa formation et à son animation.

Si l'appartenance à un profil n'est pas un indicateur de la bonne ou mauvaise gestion de l'entreprise, Bpifrance Le Lab a pour conviction que de ne pas créer et saisir les opportunités autour des transformations actuelles peut potentiellement mettre l'entreprise en risque à trois ou cinq ans. La démarche engagée par Bpifrance Le Lab est de permettre aux dirigeants de progresser d'un profil à l'autre. D'où la volonté de fournir des recommandations d'actions prioritaires, adaptées à chacun pour accéder à l'étape suivante.

**Elise Tissier**, directrice de Bpifrance Le Lab, précise « Cette étude est la consécration de cinq années de travaux autour des dirigeants de PME et ETI, mais aussi l'opportunité d'affirmer notre ambition : mieux connaître les



*entreprises et être capable de proposer des outils adaptés aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Cette étude permet également de poser les premiers jalons d'un baromètre des dirigeants de PME et d'ETI sur lequel nous travaillerons en 2020. »,*

Des priorités ont ainsi été définies pour chacun des profils afin de les aider à dépasser leurs difficultés : l'enjeu des « Attentistes » est de sortir de leur entreprise pour mieux appréhender l'impact des mutations actuelles et la valeur potentielle qu'ils pourraient en retirer. Les « Empiriques » fonctionnent plutôt en réaction : ils voient l'impact des transformations en cours sur leur activité et prennent des mesures pour y répondre. Si leur démarche est positive, puisqu'ils cherchent à s'adapter, cela les amène à avancer par à-coups, et donc à passer à côté de synergies potentielles. Enfin, les « Précurseurs » souvent dans l'anticipation, multiplient les initiatives, risquant d'y perdre une partie de leurs collaborateurs si l'effort d'alignement n'est pas maintenu.

La proportion de chacun de ces profils a été évaluée sur quatre thématiques particulièrement liées à un contexte de transformation : l'attraction et la fidélisation des talents dans les PME, la transformation digitale, la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) et l'usage des réseaux sociaux. Il ressort de cette analyse que :

- **59 % des interrogés sur l'attraction et la fidélisation des talents ont une attitude « Empirique ».** Ils s'inscrivent dans une logique de professionnalisation de leur gestion des ressources humaines, la majorité d'entre eux ayant formalisé leur politique RH. Néanmoins, le déploiement de cette dernière semble encore leur poser des difficultés : ils doivent travailler à diversifier les canaux de recrutement et les leviers de fidélisation autres que le salaire pour progresser.
- **Seulement 13 % des dirigeants sont « Précurseurs » sur le sujet de la transformation digitale.** Ils se distinguent en associant régulièrement leurs clients à la conception de leurs offres, étant 89 % à le faire.
- **Plus de 64 % adoptent une attitude « Empirique » face au sujet de la RSE.** Ils perçoivent bien un potentiel d'attractivité mais des marges de progression existent ; sur le volet sociétal par exemple, où seuls 21 % d'entre eux ont mis en place des mesures visant à appuyer des initiatives locales de développement.
- **38 % des dirigeants adoptent une posture « Attentiste » sur les sujets des relatifs aux réseaux sociaux.** Ce défaut d'intérêt se ressent au niveau de leur organisation : ils n'en font pas une priorité pour le développement ou dans la stratégie de leur entreprise, et ils ne considèrent pas que cela fasse partie de leur rôle de dirigeant de s'exprimer via ce medium et d'en faire un outil de communication récurrent.

Retrouvez l'étude en téléchargement libre sur : <https://www.bpifrance-lab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Dans-la-tete-des-dirigeants-de-PME-ETI>

#### **Contacts presse :**

**Nathalie Police**  
Tel : 01 41 79 95 26  
[Nathalie.police@bpifrance.fr](mailto:Nathalie.police@bpifrance.fr)

**Christophe Menger**  
Tél. : 01 41 79 95 12  
[christophe.menger@bpifrance.fr](mailto:christophe.menger@bpifrance.fr)

#### **À propos de Bpifrance Le Lab :**

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, par 3 actions conjuguées :

- 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 s'est doté de sa propre gouvernance, avec un Conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance.

Suivez-nous sur Twitter : @BpifranceLeLab - @bpifrance - @BpifrancePresse – [www.bpifrance-lab.fr](https://www.bpifrance-lab.fr) – [www.bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr)