

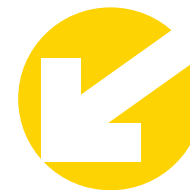


LES RESSORTS DE L'ACTION

QUATRE PROFILS DE DIRIGEANTS DE PME

Votre avis sur cette étude nous intéresse :

Répondez au questionnaire [en cliquant ici](#)



BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est décisif de combler.

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

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

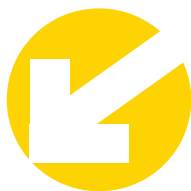
Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

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

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

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

Retrouvez-nous sur **lelab.bpifrance.fr**



ÉDITO

Depuis sa création en 2014, **Bpifrance Le Lab** s'attache à améliorer la connaissance des PME-ETI, et plus particulièrement des dirigeants et dirigeantes à la tête de ces entreprises. Au fil de nos enquêtes, nous observons que sur chaque thématique étudiée se dessinent trois ou quatre profils de dirigeants avec des comportements types. C'est ce qui nous conduit en 2019 à publier l'étude *Dans la tête des dirigeants de PME et d'ETI. Quel rôle dans un contexte de transformation ?*⁽¹⁾ Mais l'analyse réalisée alors à partir de différentes enquêtes, s'appuyant elles-mêmes sur des échantillons distincts, ne nous permet pas de comparer les comportements des dirigeants d'une thématique à l'autre.

D'où le travail complémentaire présenté dans ce document sur les moteurs et aspirations des dirigeants de PME (nous excluons volontairement les dirigeants d'ETI). Quels sont donc les ressorts d'actions des dirigeants de PME ? Cette interrogation s'inscrit dans une double actualité : celle liée à la crise sanitaire et économique bien sûr, et celle plus structurelle sur le rôle de l'entreprise dans la société.

Nous interrogeons les dirigeants sur sept thématiques. Parmi elles, trois communément admises autour de la croissance, de l'innovation et de l'international. Et également des dimensions plus rarement prises en compte pour appréhender les motivations des chefs d'entreprise : la place de l'environnement ou de la RSE dans la stratégie, le rôle du digital dans le développement de l'entreprise ou encore l'appropriation de nouvelles pratiques managériales pour embarquer leurs équipes.

Le résultat obtenu à partir des 1 335 répondants vient bousculer certaines certitudes concernant les dirigeants de PME. Quatre profils émergent avec leurs caractéristiques propres. Certains voudront avant tout viser une croissance toujours plus forte dopée par l'innovation et l'international. D'autres à l'inverse trouveront leur épanouissement entrepreneurial dans l'aventure humaine et collective que représente l'entreprise. D'autres encore seront surtout guidés par la rentabilité de leur société et la conservation de l'emploi. D'autres enfin verront l'entreprise comme objet social élargi combinant profit, croissance et rôle accru dans la société.

Quels que soient les ressorts d'actions qui guident chacun de ces profils, nous n'affirmons pas qu'il y ait un profil idéal, ni une linéarité entre les quatre profils. De même, nous analysons les moteurs et les aspirations profondes des dirigeants ; nous n'interrogeons pas la performance économique de leurs entreprises.

Par la richesse des données collectées et l'originalité de la typologie de dirigeants proposée, cette étude vient nourrir les chefs d'entreprise dans leurs propres réflexions, ainsi que tous les observateurs des PME, qu'il soit du côté du monde académique ou dans l'écosystème d'accompagnement.

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, *Dans la tête des dirigeants de PME et ETI. Quel rôle dans un contexte de transformation ?*, octobre 2019.

LES RESSORTS DE L'ACTION

QUATRE PROFILS DE DIRIGEANTS DE PME

01.	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	8 - 17
------------	--	---------------

—

02.	QUATRE GRANDS PROFILS DE DIRIGEANTS DE PME	18 - 27
------------	---	----------------

—

03.	ANNEXES	28 - 47
------------	----------------	----------------

—

Le contexte du projet

Un des principaux objectifs de **Bpifrance Le Lab** est d'améliorer la connaissance générale sur les PME. Ce travail de profilage vient répondre à un manque important dans la sphère publique sur le sujet (un travail de revue de littérature est disponible en annexe).

En 2019, nous publions l'étude *Dans la tête des dirigeants de PME et d'ETI. Quel rôle dans un contexte de transformation ?* Cette étude venait couronner cinq ans d'études et d'enquêtes.

Un premier travail de profilage global ressortait. Toutefois, le traitement était réalisé sur différentes enquêtes thématiques réalisées auprès d'échantillons de dirigeants différents à des moments différents. Impossible donc de proposer un profilage global.

D'où la volonté de prolonger ce premier exercice avec un travail plus approfondi et plus robuste. L'ambition est de proposer une photographie globale des moteurs et aspirations des dirigeants de PME à l'instant et de répliquer l'analyse dans le temps afin de noter les évolutions non seulement dans la répartition par profil, mais également dans leur nature même.



Le périmètre du projet

Ce projet s'articule
autour d'une enquête,
qui couvre
**SEPT GRANDES
THÉMATIQUES**



Performance économique

- **Croissance** : volonté de croître, type de financement, logique d'investissement, transformation du business model...
- **Innovation** : veille, réseautage, coopération avec des parties prenantes, prise de risque.
- **International** : volonté de se développer, motivations.



Digital

Solutions face aux confinements, présence sur le web, adoption d'outils...



Management

Mode d'organisation, communication interne, planification stratégique...



Environnement

Type de motivation, actions mises en place.



Sociétal

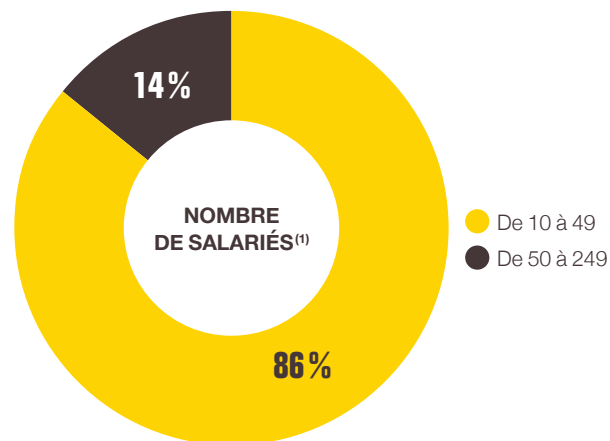
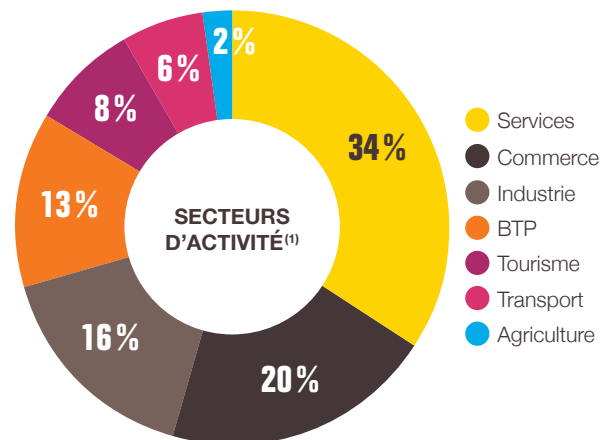
Niveau d'engagement RSE et actions engagées.

Le profil des répondants

L'enquête en ligne a été réalisée entre les 12 et 23 novembre 2020 auprès de 61 000 dirigeants de PME en utilisant la méthode des quotas (taille d'entreprise et secteur d'activité) à partir des données INSEE.

Nous avons obtenu **1 335 réponses**. Les résultats ont été redressés pour être représentatifs en termes de tailles et de secteurs d'activité. Par exemple, avant redressement, nous avions une sous-représentation d'entreprises de 10-49 salariés, ainsi que d'entreprises du secteur du tourisme.

Le travail de profilage a été effectué à partir de méthodes statistiques incluant toutes les variables explicatives du questionnaire. Cela permet une parfaite robustesse statistique (cf. pages 18 et 19).



⁽¹⁾ Après redressement.

**PRINCIPAUX
RÉSULTATS...**

**...
DE L'ENQUÊTE**

01.

Quelles priorités au moment de prendre des décisions stratégiques ?

La pérennité, la première priorité des dirigeants de PME

Dans cette première partie, nous allons présenter les principaux résultats de l'enquête à plat et en effectuant des croisements. Sont mis en avant ceux qui sont significatifs.

En 1996, Michel Marchesnay publiait ce qui allait devenir une typologie classique des dirigeants de PME : PIC et CAP. En s'appuyant sur une approche empirique, il avait établi deux grandes hiérarchisations des priorités pour les chefs d'entreprise : PIC (Pérennité, Indépendance et Croissance) pour les uns et CAP (Croissance, Autonomie et Pérennité) pour les autres.

Nous avons voulu interroger les dirigeants sur ces trois grandes priorités. Au global, les dirigeants ne sont ni PIC, ni CAP, mais majoritairement PCI (pour 56 % d'entre eux).

Le statut du dirigeant compte pour beaucoup, puisque les fondateurs auront davantage tendance à vouloir accélérer leur croissance comme première priorité, contrairement aux successeurs familiaux et aux repreneurs.

Sur le statut actionnarial, les actionnaires minoritaires se démarquent en étant ceux qui semblent vouloir le plus souvent rechercher l'accélération de leur croissance. Nous ne disposons pas de l'information à savoir s'ils ont des fonds d'investissement au capital, mais nous pouvons en faire l'hypothèse pour nombre de ces entreprises.

• QUAND VOUS PRENEZ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES, COMMENT ÉTABLISSEZ-VOUS VOS PRIORITÉS SELON CES TROIS OBJECTIFS ?

(Note moyenne de l'ensemble des répondants sur 3, 3 étant la priorité la plus forte, 1 la plus faible ; chaque dirigeant a classé les trois priorités)

Garantir votre pérennité (P) 2,46

Accélérer votre croissance (C) 1,87

Conserver votre indépendance (I) 1,67

Note de lecture : plus le score est élevé (sur 3), plus la modalité a été fréquemment choisie en premier.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 1 335 réponses exploitées.

Le secteur d'activité joue également un rôle important. Dans le tourisme et le BTP, les dirigeants recherchent plus que les autres l'indépendance comme premier objectif. À l'inverse, les services sont surreprésentés parmi ceux qui recherchent en premier lieu la croissance.

Mais c'est **l'expérience accumulée** qui joue le plus. En effet, un dirigeant ayant passé au moins dix ans dans une autre entreprise avant d'être dirigeant de l'entreprise actuelle, sera plus souvent à la recherche de la croissance en premier. À l'inverse, les dirigeants sans expérience antérieure significative rechercheront plus souvent la pérennité ou l'indépendance.

Quelles motivations pour la conduite de son entreprise ?

L'entreprise est avant tout une histoire d'aventure collective

« Offrir les meilleures conditions de travail » est l'aspiration de loin la plus citée par les dirigeants de PME.

En effet, **35 % la placent en première position, 83 % dans leur top 3**. Cela renforce l'image de la PME comme étant une aventure humaine et collective. C'est une aspiration encore plus forte dans le BTP et les transports, et un peu moindre dans l'industrie et les services.

L'innovation et la croissance sont également deux aspirations marquées. 44 % des dirigeants ont mis le doublement, voire le triplement, de leur activité dans le top 3 de leurs aspirations. Par secteur, l'innovation est plus souvent plébiscitée comme première aspiration dans l'industrie et les services, à l'inverse du BTP et des transports. La croissance est un moteur particulièrement fort dans le commerce, à l'inverse du BTP.

Au niveau du genre, les femmes sont moins enclines à mettre la croissance comme première aspiration, contrairement aux hommes.

L'international et le climat arrivent en queue de peloton. Les industriels sont assez logiquement surreprésentés parmi ceux qui mettent l'international comme première aspiration. Du côté du climat, un effet générationnel semble jouer puisque c'est un facteur plus important pour les 30-44 ans que chez les autres, et surtout les plus de 60 ans.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 1 335 réponses exploitées.

• CLASSEZ DE LA PLUS IMPORTANTE À LA MOINS IMPORTANTE LES TROIS ASPIRATIONS QUI GUIDENT LE PLUS LA CONDUITE DE VOTRE ENTREPRISE AU QUOTIDIEN

(Note moyenne de l'ensemble des répondants sur 3, 3 étant l'aspiration la plus forte, 1 la plus faible ; chaque dirigeant a choisi trois modalités, ensuite classées par ordre d'importance)

Offrir les meilleures conditions de travail possibles à vos salariés	1,82
Créer des produits ou services hyper innovants qui vont changer le marché	0,99
Doubler, voire tripler votre activité rapidement	0,94
Explorer toutes les solutions digitales pour permettre à votre entreprise d'être la plus performante possible	0,79
Développer l'emploi sur votre territoire	0,76
Réduire l'impact de votre entreprise sur le climat	0,44
Devenir un des leaders du marché à l'international	0,27

Note de lecture : plus le score est élevé (sur 3), plus la modalité a été fréquemment choisie en premier.

Quelle attitude face au marché ?

Un dirigeant de PME sur deux cherche à surperformer

Pour 52 % d'entre eux, la croissance est un moteur.

Plusieurs facteurs influent sur la posture du dirigeant. **Le secteur d'activité** joue un rôle important. La volonté de faire mieux que le marché est davantage marquée dans l'industrie et dans le commerce, tandis que la volonté de viser le plus haut possible ressort particulièrement dans les services.

En revanche, les dirigeants du BTP cherchent beaucoup plus la rentabilité que la croissance.

Autre facteur important : **le statut du dirigeant**, qui joue surtout pour expliquer des comportements chez ceux ne cherchant pas particulièrement la croissance. C'est le cas des successeurs familiaux, mais également des dirigeants salariés.

Nous constatons également **un effet taille**. Plus l'entreprise est grosse, plus l'appétit de croissance est fort (63 % pour les entreprises de plus de 50 collaborateurs contre 50 % pour les autres). Mais il n'est pas possible de savoir si l'appétit de croissance amène à faire grandir l'entreprise ou si c'est en grandissant que l'appétit de croissance s'intensifie.

- **DE FAÇON GÉNÉRALE, PAR RAPPORT À VOTRE MARCHÉ, VOUS DIRIEZ :**
(En % du nombre de répondants, une seule réponse possible)

Je ne me soucie pas du marché,
dès lors que je peux assurer la rentabilité de mon entreprise



Je veux systématiquement faire mieux que le marché



Je ne me préoccupe pas du marché,
l'important est de viser le plus haut possible



Je veux faire aussi bien que le marché



Quels leviers pour financer sa croissance ?

Les résultats et l'endettement pour une claire majorité des dirigeants de PME

Une majorité claire de dirigeants de PME (56 %) privilégie les résultats de l'entreprise et l'endettement pour financer leur croissance.

Les démarches pouvant impliquer une perte de contrôle, telles que l'ouverture du capital ou la cotation en bourse, sont plébiscitées par un peu moins d'un dirigeant sur trois.

Le statut actionnarial explique beaucoup l'attitude du dirigeant par rapport au financement de la croissance. Les actionnaires majoritaires et minoritaires sont plus enclins que les autres à recourir à tous les leviers, à l'inverse des actionnaires uniques ou à parts égales. C'est assez logique.

Les fondateurs et les dirigeants mandataires se distinguent, de nouveau, en étant les plus enclins à envisager toutes les solutions de croissance.

Un effet taille influence également l'attitude, puisque les plus petites entreprises (moins de 50 collaborateurs) privilégient davantage les résultats de l'entreprise, tandis que les plus grandes PME sont plus souvent prêtes à s'appuyer sur tous les leviers.

Par ailleurs, **le secteur d'activité** est un élément d'explication important. Les dirigeants d'entreprises des secteurs de l'industrie et des services sont plus enclins à s'appuyer sur tous les leviers. C'est encore plus vrai pour l'industrie, en effet, beaucoup de dirigeants dans les services s'appuieraient aussi un peu plus sur les résultats. Dans le BTP et le commerce, les dirigeants ont davantage tendance à s'appuyer sur les résultats et l'endettement, et beaucoup moins sur d'autres leviers tels que l'ouverture du capital.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 1 335 réponses exploitées.

• POUR FINANCER LA CROISSANCE, CONSIDÉREZ-VOUS QU'IL FAILLE S'APPUYER SUR :

(En % du nombre de répondants, une seule réponse possible)

Les résultats de l'entreprise et l'endettement

56 %

Tous les leviers, y compris l'ouverture du capital et la cotation en bourse

29 %

Uniquement les résultats de l'entreprise

15 %

Y a-t-il une période propice pour investir ?

Six dirigeants sur dix sont dans une logique d'investissement, peu importe le contexte

58 % des dirigeants estiment qu'il faut investir peu importe le contexte, indiquant par là qu'ils se placent dans un horizon de temps long, hors effets conjoncturels.

On ne constate pas de différences significatives selon les secteurs, hormis dans l'industrie. En effet, les PME industrielles sont surreprésentées parmi les entreprises qui investissent peu importe le contexte (65 % des dirigeants de l'industrie). Ceci peut s'expliquer par les besoins récurrents en CAPEX⁽¹⁾ afin d'entretenir et de développer leur outil de production.

On ne constate pas d'effet de l'âge, ni de genre, ni du statut du dirigeant.

En revanche, il y a un **effet taille** : plus la PME est grande, plus elle est dans une logique d'investissement peu importe le contexte. Mais il est difficile de savoir si l'entreprise a grandi, car elle investit ou si elle investit parce qu'elle est déjà plus grande.

• SELON VOUS, L'ENTREPRISE DOIT :

(En % du nombre de répondants, une seule réponse possible)

Être dans une logique d'investissement peu importe le contexte



Investir quand la situation est la plus propice



⁽¹⁾ CAPEX : de l'anglais *capital expenditure*, ou dépenses d'investissement.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 1 335 réponses exploitées.

Le développement à l'international est-il une priorité ?

Le secteur d'activité est le premier facteur explicatif du choix d'aller à l'international

L'international n'est globalement pas un moteur chez les dirigeants de PME.

32 % des répondants sont à l'international et 22 % souhaitent y intensifier leur présence.

Cette image globale doit être nuancée. **L'effet secteur** est très fort : les industriels se démarquent, en effet, comme ceux qui sont les plus présents à l'international et qui souhaitent intensifier leur développement. C'est assez logique vu la taille du marché français et l'aspect international des chaînes de valeur.

Dans les services, il semble qu'une volonté d'aller à l'international se dégage parmi les dirigeants, même s'ils sont aussi surreprésentés parmi ceux qui déclarent ne pas vouloir aller à l'international. Ceci est lié à la grande diversité des entreprises regroupées dans le secteur des services : de l'entreprise « tech » à celle ancrée sur le service à la personne, par exemple. À l'inverse, les dirigeants du BTP et du commerce sont ceux qui considèrent le plus que leur activité ne permet pas d'aller à l'international.

Un petit effet taille est visible, puisqu'une surreprésentation apparaît parmi les dirigeants de plus petites structures répondant que leur activité ne leur permet pas d'aller à l'international. Et inversement, pour les entreprises les plus grandes. Comme l'appétence à la croissance, il est difficile de savoir si la taille génère l'appel du grand large ou l'inverse.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 1 335 réponses exploitées.

• SOUHAITEZ-VOUS, ACTUELLEMENT, DÉVELOPPER VOTRE PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL ?

(En % du nombre de répondants)

Non, mon activité est par nature locale, régionale ou nationale



Oui, je souhaite intensifier ma présence à l'international



Oui, je souhaite aller à l'international



Non, je ne souhaite pas intensifier la présence que j'ai déjà



Non, je ne souhaite pas me positionner à l'international



32 %

Quels liens entre l'entreprise et les enjeux environnementaux et climatiques ?

Six dirigeants de PME sur dix adapteraient leur entreprise par conviction face à ces enjeux

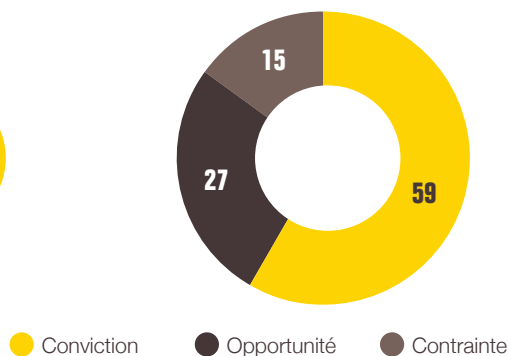
Parmi les aspirations des dirigeants de PME, la réduction de l'impact de leur activité sur le climat arrive en avant dernière position (cf. page 10).

Cependant, 59 % d'entre eux adapteraient leur entreprise aux enjeux climatiques et environnementaux par conviction.

Résultat positif, certes, mais c'est huit points de moins que l'étude réalisée en 2020 sur le sujet, qui incluait aussi les ETI⁽¹⁾.

• VOUS ADAPTERIEZ VOTRE ENTREPRISE AUX ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ENVIRONNEMENTAUX PRINCIPALEMENT PAR :

(En % du nombre de répondants)



⁽¹⁾ Bpifrance Le Lab, Les dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique, juin 2020.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête Moteurs et aspirations des dirigeants de PME, 1 335 réponses exploitées.

Les différences générationnelles en matière de sensibilité à l'écologie se retrouvent parmi les dirigeants de PME. En effet, les dirigeants les plus jeunes, âgés de 44 ans ou moins, sont plus nombreux à déclarer agir par conviction. À l'inverse, les plus expérimentés agiraient plus souvent que les autres par contrainte.

Par ailleurs, **les fondateurs seraient plus enclins à agir par conviction**, c'est l'inverse pour les repreneurs.

Du côté des secteurs, c'est dans les services que l'on retrouve le plus de dirigeants qui agiraient par conviction face aux enjeux climatiques et environnementaux. La contrainte domine en revanche dans le transport et le commerce.

Il faut toutefois opérer une distinction entre niveau de conviction et passage à l'action. Les enjeux environnementaux et climatiques se traduisent concrètement et de façon logique pour certains secteurs : le renouvellement de la flotte de véhicules dans les transports, l'écoconception des produits dans l'industrie ou bien le tri et le recyclage des déchets dans le BTP.

Dans les services, on note que le niveau très élevé de conviction des dirigeants ne se reflète pas dans les actions proposées dans l'enquête.

Quelle place pour la RSE en entreprise ?

Un effet générationnel se dessine

La RSE (responsabilité sociétale d'entreprise) reste un sujet ambivalent pour les dirigeants de PME : **45 % n'ont pas de démarche RSE ou une démarche peu développée.**

Au même titre que les enjeux climatiques, **un effet générationnel** se dessine. Les dirigeants de moins de 45 ans décrivent, plus souvent que les autres, la RSE comme un élément central dans le fonctionnement de l'entreprise.

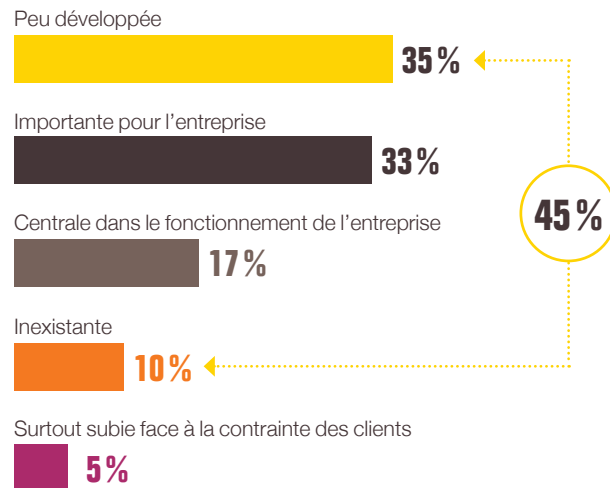
Pour leurs aînés, elle est davantage vue comme importante pour l'image de l'entreprise ou comme une contrainte imposée de l'extérieur.

De plus, pour les dirigeants à la tête de leur entreprise depuis 16 ans ou plus, la RSE s'y trouve plus souvent « peu développée ». Par ailleurs, hommes et femmes se distinguent sur une démarche « peu développée » : les dirigeants masculins y sont surreprésentés.

Au niveau du statut et de la taille d'entreprise, les dirigeants fondateurs sont plus nombreux que les autres à considérer la RSE comme centrale pour leurs entreprises, de même que les dirigeants des entreprises de plus de 50 salariés. C'est l'inverse pour les repreneurs et successeurs familiaux, ainsi que pour les dirigeants des plus petites entreprises. Tous ont également plus fréquemment répondu qu'ils avaient peu ou pas développé de démarche RSE.

• COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOTRE DÉMARCHE RSE ?

(En % du nombre de répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 1 335 réponses exploitées.

Quel est l'état de digitalisation des PME ?

Une adoption des outils digitaux encore très perfectible

Si 2020 a accéléré la digitalisation de nombreuses entreprises, l'image reste contrastée.

D'un côté, quatre dirigeants sur dix ont mis en place un CRM ou des solutions de cloud applicatif. Mais sur les trois options proposées dans l'enquête, 37 % d'entre eux n'en utilisent aucune.

Le secteur d'activité a un effet déterminant. Les dirigeants dans le BTP, les transports et le commerce sont surreprésentés parmi ceux n'ayant mis en place aucune des solutions évoquées. Sur un aspect connexe, à savoir la présence en ligne, elle est plus faible pour ces deux premiers secteurs. De l'autre côté du spectre, les dirigeants des services tiennent la dragée haute.

On note aussi **un effet genre**, les femmes étant surreprésentées dans le groupe de ceux n'ayant pas mis en place ces outils.

La taille joue également un rôle : les dirigeants de PME de plus de 50 collaborateurs sont plus enclins à avoir mis en place un CRM ou une API. Ce phénomène est corroboré par la présence en ligne, plus active chez les plus grandes PME. On peut supposer que c'est le fruit d'équipes plus étoffées et plus compétentes sur ces sujets.

• PARMI LES OUTILS DIGITAUX SUIVANTS, LESQUELS AVEZ-VOUS MIS EN PLACE ?

(En % du nombre de répondants, plusieurs choix possibles)

La mise en place d'un CRM



L'utilisation d'outils ou des solutions via du cloud applicatif



Aucun de ces 3 outils



L'utilisation d'API



02.

**QUATRE
GRANDS
PROFILS...**

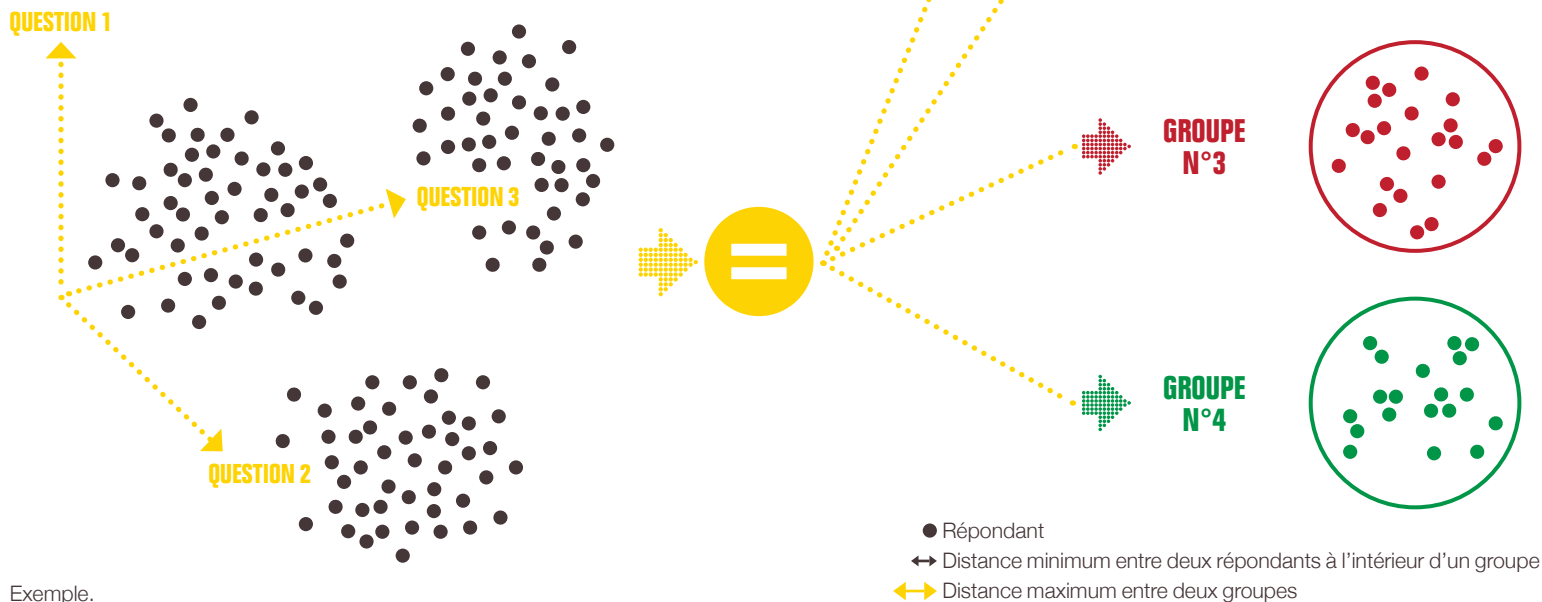
**...
DE DIRIGEANTS
DE PME**

Méthodologie du profilage

Pour établir le profilage, Bpifrance Le Lab a eu recours au partitionnement des données ou *data clustering*.

Cette méthode statistique vise à organiser des données par « paquets » homogènes. Plus précisément, les méthodes utilisées ont été l'Analyse Factorielle Multiple (AFM) en amont d'une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH).

Tous les éléments d'un « paquet » partagent des caractéristiques communes. Celles-ci découlent des réponses aux questions posées dans l'enquête. Les 41 questions répartissent ainsi les dirigeants dans un espace de 41 dimensions (quatre dimensions dans l'exemple ci-après). On obtient ainsi des classes de dirigeants par « affinités » sur les sujets proposés.



Exemple.

Les quatre profils de dirigeants de PME

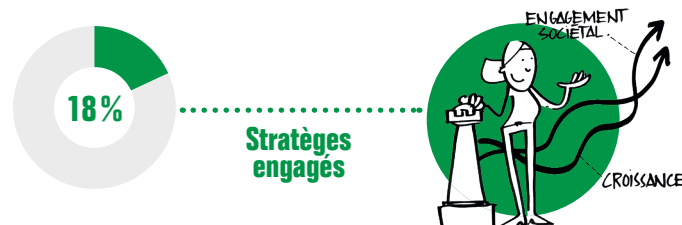
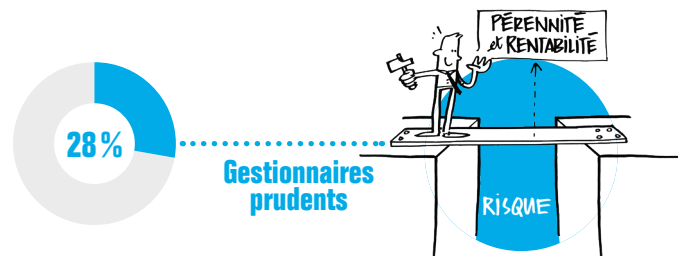
Quatre profils de dirigeants ressortent de l'analyse statistique.

Ces profils ne correspondent pas à une échelle de valeur. Il ne s'agit pas en effet d'affirmer qu'un profil est meilleur qu'un autre pour conduire son entreprise. En revanche, ce profilage illustre l'importance d'avoir un nuancier à l'esprit afin de comprendre la diversité des dirigeants de PME, leurs motivations profondes, les leviers sur lesquels ils se reposent, consciemment ou non, au quotidien, les différences en termes de stratégies et d'axes de développement, ainsi que de rapport au risque.

Toutefois, quelques éléments globaux ressortent.

Concernant la croissance tout d'abord : les Conquêteurs aventuriers et les Stratèges engagés la recherchent beaucoup plus que les autres.

Concernant l'environnement et la RSE : les Capitaines humanistes et les Stratèges engagés sont ceux qui placent ces enjeux au cœur de leur entreprise. Cela se reflète dans les ambitions qu'ils portent, ainsi que dans les actions menées.



QUATRE PROFILS DE DIRIGEANTS DE PME EN BREF



Les Gestionnaires prudents

Les Gestionnaires prudents se caractérisent par leur souhait de pérenniser l'entreprise avant tout. Garantir la rentabilité et l'emploi sont également essentiels. Tout ce qui pourrait rompre cet équilibre est une prise de risque qui doit être mûrement réfléchie.



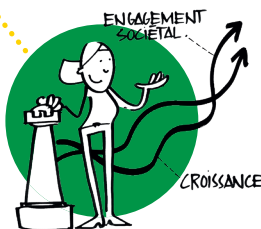
Les Capitaines humanistes

Les Capitaines humanistes estiment que le plaisir de diriger une entreprise ne se trouve pas dans la croissance. Leurs priorités se portent sur la construction d'une aventure humaine et respectueuse de l'environnement.



Les Conquêteurs aventuriers

Les Conquêteurs aventuriers trouvent leurs sources de motivation dans la croissance, l'innovation et l'international. Ils en ont besoin pour se sentir épanouis, considérant en revanche les sujets environnementaux et sociétaux comme périphériques.



Les Stratèges engagés

Les Stratèges engagés cherchent le parfait équilibre entre une croissance forte et des engagements sociétaux affirmés. Ils se distinguent ainsi par une ouverture sur l'extérieur et une curiosité dont ils se nourrissent pour diriger leur entreprise.

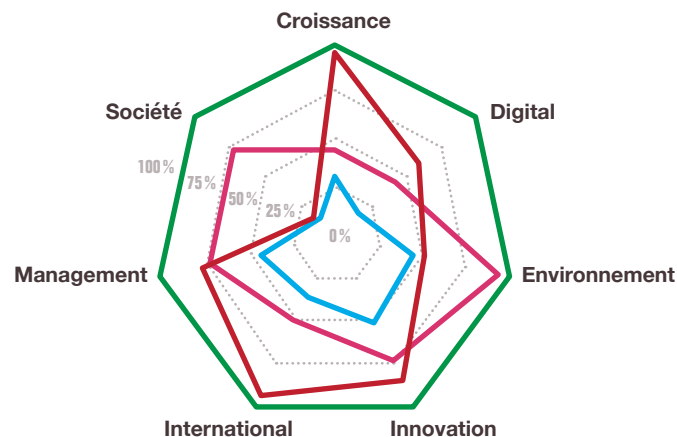
Les quatre profils de dirigeants de PME

La synthèse en radar

Afin d'offrir un aperçu synthétique des quatre profils, nous proposons un radar.

Ce radar a été élaboré en retenant LA question et LA modalité associée la plus représentative de chacune des sept thématiques du questionnaire, en recherchant la plus discriminante et commune entre les classes.

Cette approche illustrative permet ainsi de faire ressortir les moteurs et les aspirations les plus forts pour les quatre profils dans leurs grandes lignes, ainsi que les différences⁽¹⁾.



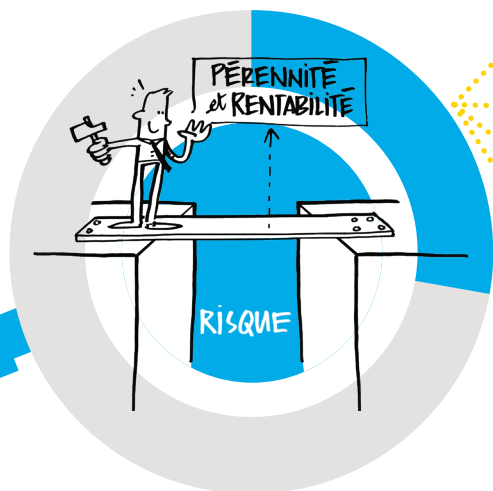
- Gestionnaires prudents
- Capitaines humanistes
- Conquérants aventuriers
- Stratèges engagés

Clé de lecture : le radar est normé sur 100 %. Ainsi, 8 % des dirigeants de la classe 4 ont déclaré agir par conviction face au climat devient la référence à 100 %, les autres classes sont ajustées en conséquence.

⁽¹⁾ Les questions et les modalités retenues sont disponibles en annexes.

Les Gestionnaires prudents (28%)

Ces éléments représentent des variables sur lesquelles les Gestionnaires prudents sont sur- ou sous-représentés de manière très significative⁽¹⁾.



“ Beaucoup trop de contraintes, de lois ou de normes détruisent le travail. Je recherche du personnel depuis longtemps en vain⁽²⁾. ”

⁽¹⁾ Les variables clés sont illustrées en Annexes.

⁽²⁾ Le verbatim utilisé ici est issu d'une question ouverte de l'enquête.



Performance économique

• Croissance

- Ne considèrent pas que l'entreprise devrait essayer d'anticiper les besoins du client
- Sont surtout intéressés par la rentabilité de leur entreprise

• Innovation

- N'ont pas développé des collaborations ou partenariats pour innover ces dernières années
- N'ont pas mis en place de veille formalisée
- Ne participent à aucun événement en règle générale



Management

- Ne disposent pas de CODIR ou de conseil d'administration
- Pour eux, l'entreprise doit optimiser et stabiliser l'organisation existante
- Lors de la prise de décisions stratégiques, ils ne considèrent pas comme important d'avoir un débat d'idées en interne en amont



Digital

- N'utilisent pas les données dont ils disposent pour personnaliser leurs offres et leur relation client
- N'ont recours ni à un CRM ni à des solutions de cloud applicatif ni à des API
- N'ont pas sensibilisé leurs collaborateurs aux questions de cybersécurité



Sociétal

- N'ont pas mis en place une politique RSE
- Voient l'adaptation de leur entreprise aux enjeux climatiques comme une contrainte
- Souhaitent développer l'emploi sur leur territoire

Les Capitaines humanistes (26 %)

Ces éléments représentent des variables sur lesquelles les Capitaines humanistes sont sur- ou sous-représentés de manière très significative⁽¹⁾.



“ Mon objectif en tant que chef d'entreprise : société conviviale, agréable et humain pour moi et mes salariés, dans le respect de l'environnement⁽²⁾. ”

⁽¹⁾ Les variables clés sont illustrées en Annexes.

⁽²⁾ Le verbatim utilisé ici est issu d'une question ouverte de l'enquête.



Performance économique

• Croissance

- N'ont pas besoin que leur entreprise croisse pour se sentir épanouis
- Financent l'entreprise par les résultats et l'endettement
- Souhaitent garantir la pérennité de l'entreprise avant tout
- Sont peu à vouloir accélérer leur croissance et ne souhaiteraient pas voir leur activité doubler ou tripler rapidement

• Innovation

- Participent à des événements (conférences, réseaux de pairs...) quelques fois dans l'année



Management

- Cherchent à offrir les meilleures conditions de travail possibles à leurs salariés
- Arrivent difficilement à dégager du temps hors de l'opérationnel pour se consacrer aux réflexions stratégiques



Environnement

- Portent des convictions fortes sur l'environnement
- Ont mis en place un plan de tri et des investissements pour réduire les consommations d'énergie et de matières premières
- L'une de leurs aspirations premières est de réduire l'impact de leur activité sur l'environnement
- Essentiel que leur entreprise joue un rôle dans la réponse face à l'urgence climatique
- Considèrent la RSE comme importante pour l'image de l'entreprise

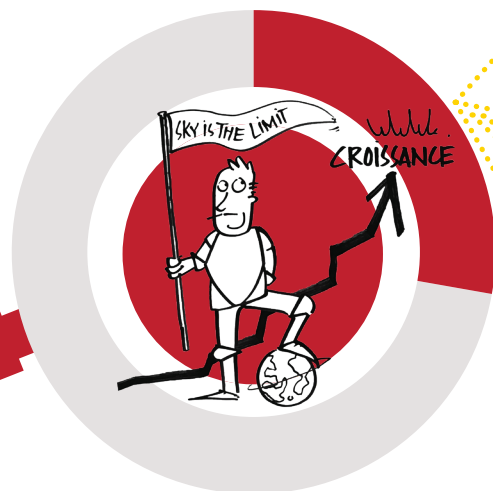


Sociétal

- Engagent leur entreprise dans des initiatives de développement local

Les Conquérants aventuriers (28 %)

Ces éléments représentent des variables sur lesquelles les Conquérants aventuriers sont sur- ou sous-représentés de manière très significative⁽¹⁾.



“ Créer de la valeur pour nos clients, salariés, actionnaires en développant une offre innovante de services industriels ancrée en France sur le marché mondial⁽²⁾. ”

⁽¹⁾ Les variables clés sont illustrées en Annexes.

⁽²⁾ Le verbatim utilisé ici est issu d'une question ouverte de l'enquête.



Performance économique

• Croissance

- Souhaitent doubler voire tripler leur chiffre d'affaires rapidement et placent l'accélération de leur croissance comme leur première priorité
- Utilisent tous les leviers possibles de financement, y compris l'ouverture du capital et la cotation en bourse
- Ont besoin que l'entreprise croisse pour se sentir épanouis

• International

- Souhaitent développer leur position à l'international
- Considèrent l'international comme une nécessité pour se développer



Management

- Ne considèrent pas qu'offrir les meilleures conditions de travail possibles à leurs salariés soit une priorité



Digital

- Ont recours à un CRM, au cloud applicatif et aux API



Environnement

- Voient l'environnement comme une opportunité
- N'ont pas mis en place un plan de tri des déchets ni modifié la conception des produits ou services afin de minimiser leur impact sur l'environnement
- Ont peu développé leur politique RSE
- Ne considèrent pas que leur entreprise ait un rôle à jouer dans l'urgence climatique

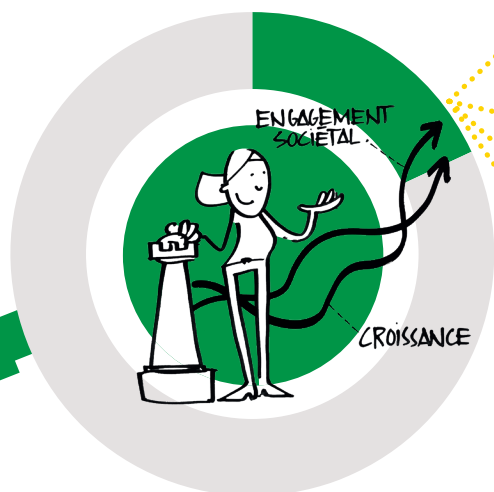


Sociétal

- N'appuient pas les initiatives locales de développement ni le développement de l'emploi sur le territoire

Les Stratèges engagés (18%)

Ces éléments représentent des variables sur lesquelles les Stratèges engagés sont sur- ou sous-représentés de manière très significative⁽¹⁾.



“ Mon entreprise doit rester agile, innovatrice et indépendante. C'est la qualité des personnes, des produits et des services qui permettra son résultat, donc son développement⁽²⁾. ”

⁽¹⁾ Les variables clés sont illustrées en Annexes.

⁽²⁾ Le verbatim utilisé ici est issu d'une question ouverte de l'enquête.



Performance économique

• Croissance

- Veulent systématiquement faire mieux que le marché
- Utilisent tous les leviers possibles de financement
- Sont en anticipation des besoins clients

• Innovation

- Ont mis en place une veille formalisée
- Participent à des événements plusieurs fois par mois
- Ont développé des collaborations ou partenariats avec d'autres structures (entreprises, universités, etc.) pour innover



Management

- Disposent d'un CODIR ou d'un conseil d'administration et se sentent très entourés
- Arrivent à dégager du temps, en dehors de l'opérationnel
- Élaborent un plan d'actions et des points de suivi réguliers d'action



Digital

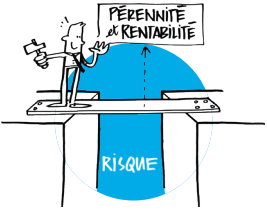



- Utilisent les données dont ils disposent pour personnaliser leurs offres et leur relation client
- Ont mis en place un CRM, un cloud applicatif et des API



Sociétal

- La RSE est centrale dans le développement de l'entreprise
- Ont mis en place un plan de tri et s'inscrivent dans une démarche proactive dès la phase de conception d'un produit ou d'un service afin de minimiser leurs impacts sur l'environnement

Principales caractéristiques de chaque profil

			
Les Gestionnaires prudents (28 %)	Les Capitaines humanistes (26 %)	Les Conquêteurs aventuriers (28 %)	Les Stratèges engagés (18 %)
Femmes surreprésentées	Femmes surreprésentées	Hommes surreprésentés	Hommes surreprésentés
45-59 ans ⁽¹⁾	30-44 ans ⁽¹⁾	60 ans ou +	60 ans ou +
Successeurs familiaux et repreneurs	Successeurs familiaux	Fondateurs	Fondateurs et dirigeants mandataires
Actionnaires uniques ou à parts égales avec des associés	Actionnaires majoritaires ⁽¹⁾	Indépendant du type d'actionariat	Actionnaires minoritaires ⁽¹⁾
Indépendant de l'ancienneté à la tête de l'entreprise	Dirigent leur entreprise depuis 10 à 15 ans ⁽¹⁾	Dirigent leur entreprise depuis moins de 4 ans ⁽¹⁾	Dirigent leur entreprise depuis plus de 16 ans
Pas d'expérience précédente significative	Indépendant d'expérience(s) précédente(s) en entreprise	Expérience précédente en grande entreprise	Expérience précédente en PME ou ETI ⁽¹⁾
BTP & Transports. Moins dans les services.	BTP ⁽¹⁾ & Agriculture. Moins dans les services.	Commerce ⁽¹⁾ & Services	Industrie ⁽¹⁾ & Services
10 à 49 salariés	10 à 49 salariés	50 à 249 salariés	50 à 249 salariés
Bourgogne-Franche-Comté, Nouvelle-Aquitaine, La Réunion. Moins présents en Île-de-France.	Occitanie ⁽¹⁾ , Guadeloupe ⁽¹⁾ . Moins présents en Île-de-France.	Île-de-France	Indépendant de la région

Note de lecture : les éléments présentés ci-dessus doivent être pris indépendamment les uns des autres. Ils ne forment pas un portrait robot de chacun des profils, mais des éléments significatifs ou très significatifs.

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 1 335 réponses exploitées.

ANNEXES

03.

Revue de littérature sur les travaux de typologies de dirigeants d'entreprise

Sélection d'articles et d'ouvrages

Profilage selon les compétences

SMITH, N.R., *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, Mich, 1967.

- L'artisan, qui s'appuie sur des compétences plus techniques et une stratégie réactive.
- L'opportuniste, plus expérimenté et moins réticent à l'innovation.

Profilage selon le rapport à l'innovation

MILES RE. et SNOW, *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, 1978.

Trois grands profils de dirigeants selon leur rapport à l'innovation le prospecteur :

- le suiveur ;
- l'innovateur ;
- le réacteur.

Profilage selon les aspirations des dirigeants

BAUER M., *Les Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Inter Editions, 1993.

Proposition d'une grille d'analyse à partir des aspirations des dirigeants. La place du dirigeant dans une petite entreprise familiale se situe au croisement de trois logiques :

- économique (il s'agit de pérenniser et développer l'entreprise) ;
- politique (sa relation au pouvoir dans l'entreprise) ;
- familiale (la gestion de l'entreprise se fait dans un cadre familial).

Le dirigeant de PME fonctionne comme un homme à trois têtes, selon une triple rationalité.

Profilage selon la logique d'action privilégiée

JULIEN P. A., MARCHESNAY M., *L'entrepreneuriat*, Economica, 1996.

Profilage selon la logique d'action privilégiée dans leurs activités et dans la gestion de leur entreprise. Chacun va évoluer en fonction de trois grandes aspirations :

- l'indépendance ;
- la pérennité ;
- la croissance.

L'entrepreneur « PIC » (Pérennité, Indépendance, Croissance).

L'entrepreneur « CAP » (Croissance, Autonomie, Pérennité).

Typologie de dirigeants dans les mécanismes de gouvernement d'entreprise

BILLARD L., BOISSIN J-P., DESCHAMPS B., Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise, Actes du congrès, 11^e conférence de l'association internationale de management stratégique, 2001.

Profilage de 300 dirigeants d'entreprises d'un district industriel de la Vallée (Ain et Jura).

4 typologies de dirigeants identifiées :

- techniciens satisfaits ;
- ambitieux aventuriers ;
- gestionnaires prudents ;
- ambitieux maximisateurs.

Profilage des firmes dites « high-growth »

DELMAR F., DAVIDSSON P. & GARTNER W. B., Arriving at the high-growth firm, *Journal of business venturing*, Vol. 18, n° 2, p.189-216, 2003.

Firmes suédoises ayant un schéma de croissance dynamique.

L'étude se concentre sur les différents types d'entreprises et dresse sept profils d'entreprises en utilisant la méthode des *K-means* sur un échantillon de 1 501 entreprises.

Profilage selon la logique professionnelle

GARNIER J. et MERCIER D., *La Figure du marin chef d'entreprise*, IX^e Journées de sociologie du travail, Centre Pierre-Naville, Travail et mobilité, 2003.

Profilage en fonction de leur logique professionnelle, celle-ci peut être d'ordre plutôt :

- relationnelle (basée sur la construction d'un réseau et un mode de fonctionnement basé sur les relations humaines) ;
- artisanale (le dirigeant s'appuie sur l'ouvrage de l'entreprise) ;
- systémique (l'organisation est perçue comme décentralisée et flexible).

Cette typologie intègre également les interactions avec l'environnement.

Profilage selon la performance environnementale

TORRES O. et JAOUEN A., *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Post-Print, 2008.

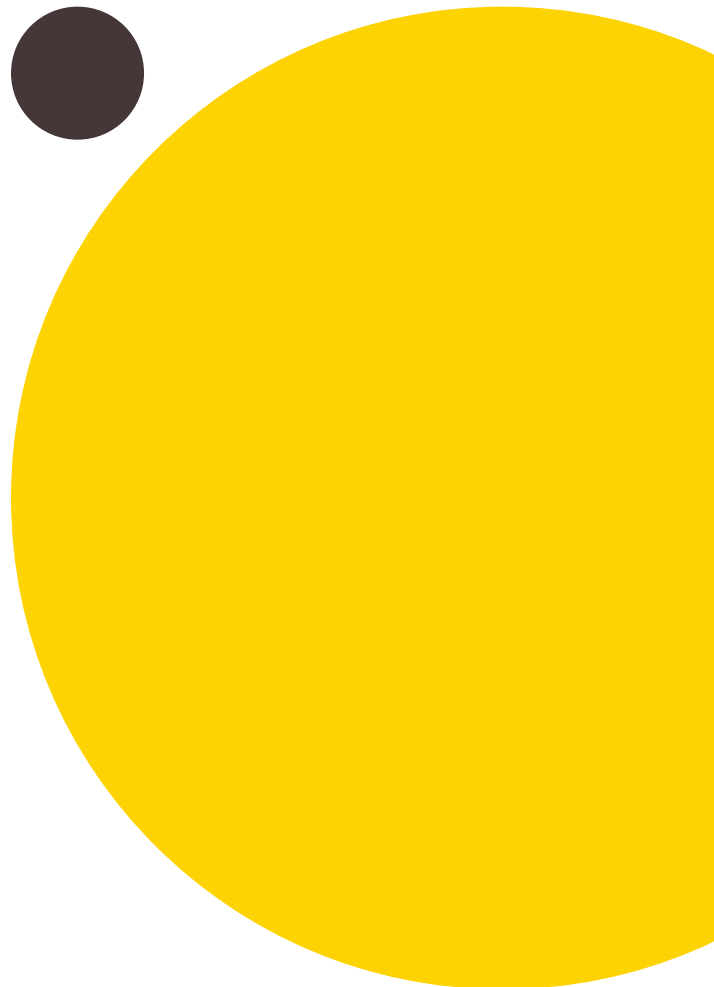
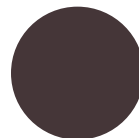
Présentation de la stratégie environnementale des PME selon le profil. Cette étude porte sur un petit échantillon (210) et sur un secteur (propriétaires de garages automobiles en Espagne).

Caractéristiques entrepreneuriales pour l'internationalisation des entreprises

WAMBA LD., HIKKEROVA L., L'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise, *Gestion 2000*, Vol. 31, n° 4, p.111-131, 2014.

Étude d'une seule entreprise SLAT, PME du secteur industriel de la région Rhône-Alpes. Identifications des caractéristiques qui expliquent l'internationalisation :

- expériences professionnelles passées ;
- compétences personnelles ;
- goût pour l'international ;
- réseaux (professionnels et personnels).



Questions retenues pour le radar

Voici les questions avec les modalités choisies par thématique pour réaliser le radar disponible en p. 43.

Croissance

Pour financer la croissance, considérez-vous qu'il faille s'appuyer sur : (une seule réponse possible)

- ☐ Uniquement les résultats de l'entreprise
- ☐ Les résultats de l'entreprise et l'endettement
- ☒ Tous les leviers possibles, y compris l'ouverture du capital et la cotation en bourse

Innovation

Selon vous, votre entreprise devrait : (une seule réponse possible)

- ☐ Avant tout répondre aux besoins identifiés du client
- ☒ Prendre le risque d'anticiper des besoins non identifiés du client

Digital

Utilisez-vous les données dont vous disposez pour personnaliser vos offres et votre relation client ?

- ☒ Oui, toujours
- ☐ Oui, parfois
- ☐ Non, pas vraiment
- ☐ Non, jamais

Environnement

Vous adapteriez votre entreprise aux enjeux du changement climatique et environnementaux, PRINCIPALEMENT par : (une seule réponse possible)

- ☐ Opportunité
- ☐ Contrainte
- ☒ Conviction

International

Souhaitez-vous, actuellement, développer votre présence à l'international ? (une seule réponse possible)

- ☐ Oui, je souhaite intensifier ma présence à l'international
- ☒ Oui, je souhaite aller à l'international
- ☐ Non, je ne souhaite pas intensifier la présence que j'ai déjà
- ☐ Non, je ne souhaite pas me positionner à l'international
- ☐ Non, mon activité est par nature locale, régionale ou nationale

Management

Lorsque vous prenez des décisions stratégiques, est-il important pour vous d'ouvrir un débat d'idées interne en amont ? (une seule réponse possible)

- ☒ Oui, cela crée de l'adhésion sur la décision prise
- ☐ J'aimerais le faire davantage mais je manque de temps
- ☐ Non, je préfère que les équipes restent focalisées sur leurs objectifs

Société

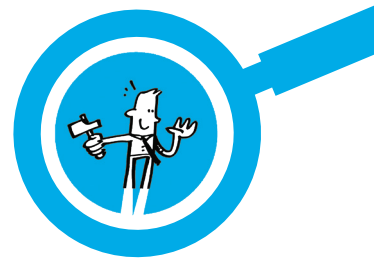
Parmi les mesures suivantes, lesquelles aviez-vous mises en place au sein de votre entreprise avant la crise du Covid-19 ou lesquelles avez-vous développé depuis ? (plusieurs réponses possibles)

- ☒ Un appui ou une aide à des initiatives locales de développement (ceux qui ont coché cette modalité vs ceux qui ne l'ont pas coché)

**CARACTÉRISTIQUES
ILLUSTRÉES
DES QUATRE PROFILS
DE DIRIGEANTS**

Les Gestionnaires prudents (28%)

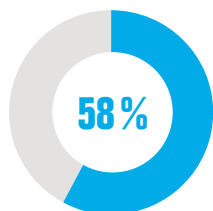
Quelques caractéristiques



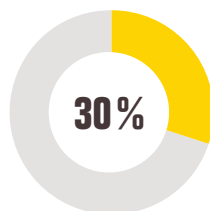
CROISSANCE

- DIRIGEANTS DÉCLARANT VOULOIR AVANT TOUT RÉPONDRE AUX BESOINS IDENTIFIÉS DU CLIENT (/VS PRENDRE LE RISQUE D'ANTICIPER)

(En % du nombre de répondants)



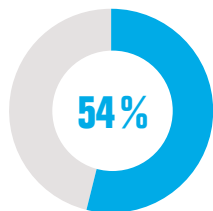
Gestionnaires prudents



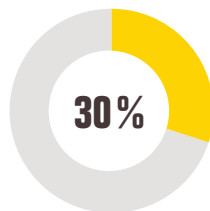
Autres profils

- DIRIGEANTS DÉCLARANT VOULOIR ASSURER LA RENTABILITÉ DE LEUR ENTREPRISE, SANS SE SOUCIER DU MARCHÉ

(En % du nombre de répondants)



Gestionnaires prudents

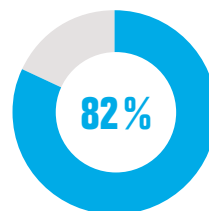


Autres profils

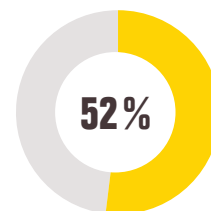
INNOVATION

- DIRIGEANTS DÉCLARANT NE PAS AVOIR MIS EN PLACE DE VEILLE FORMALISÉE SUR LES CONCURRENTS, NOUVELLES OFFRES OU INNOVATIONS

(En % du nombre de répondants)



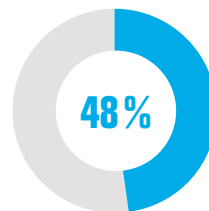
Gestionnaires prudents



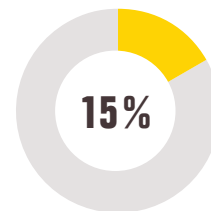
Autres profils

- DIRIGEANTS DÉCLARANT N'ASSISTER À AUCUN ÉVÉNEMENT (CONFÉRENCES, RÉSEAUX ENTREPRENEURS...) EN RÈGLE GÉNÉRALE

(En % du nombre de répondants)



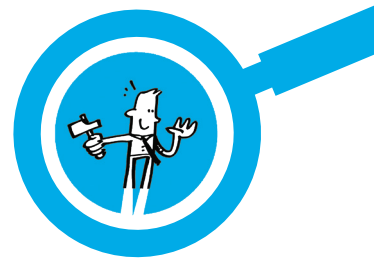
Gestionnaires prudents



Autres profils

Les Gestionnaires prudents (28%)

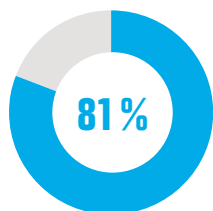
Quelques caractéristiques



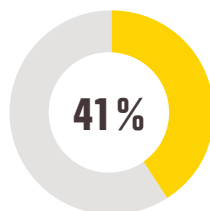
INNOVATION

- DIRIGEANTS DÉCLARANT NE PAS AVOIR DÉVELOPPÉ DE PARTENARIATS AVEC DES PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES AFIN D'INNOVER

(En % du nombre de répondants)



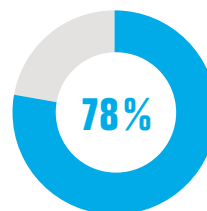
Gestionnaires prudents



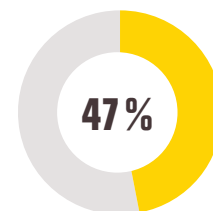
Autres profils

- DIRIGEANTS OPTIMISANT ET STABILISANT UNE ORGANISATION EXISTANTE (VS EN EXPÉRIMENTANT DE NOUVELLES)

(En % du nombre de répondants)



Gestionnaires prudents

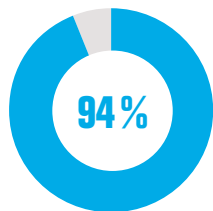


Autres profils

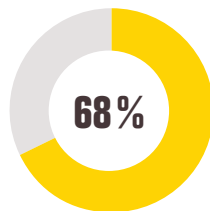
MANAGEMENT

- DIRIGEANTS DÉCLARANT NE PAS DISPOSER D'UN CODIR OU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(En % du nombre de répondants)



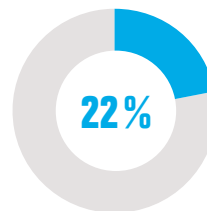
Gestionnaires prudents



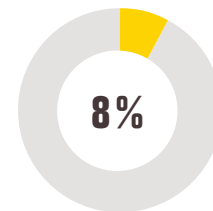
Autres profils

- DIRIGEANTS N'ORGANISANT PAS DE DÉBATS INTERNE EN AMONT DE PRISES DE DÉCISIONS STRATÉGIQUES

(En % du nombre de répondants)



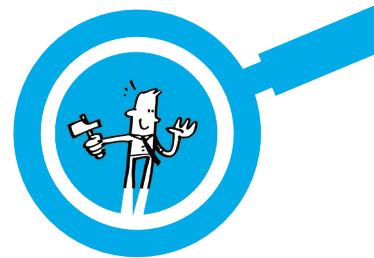
Gestionnaires prudents



Autres profils

Les Gestionnaires prudents (28%)

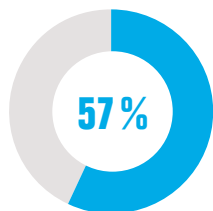
Quelques caractéristiques



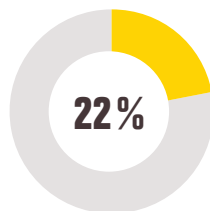
DIGITAL

- **DIRIGEANTS DÉCLARANT NE PAS UTILISER LES DONNÉES DONT ILS DISPOSENT POUR PERSONNALISER LEURS OFFRES ET LEUR RELATION CLIENTS**

(En % du nombre de répondants)



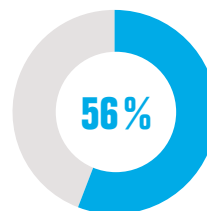
Gestionnaires prudents



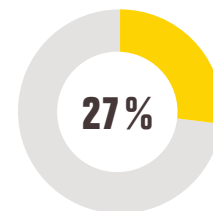
Autres profils

- **DIRIGEANTS N'AYANT PAS SENSIBILISÉ LEURS SALARIÉS À LA CYBERSÉCURITÉ**

(En % du nombre de répondants)



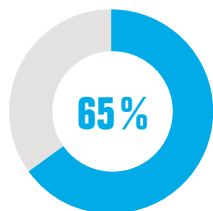
Gestionnaires prudents



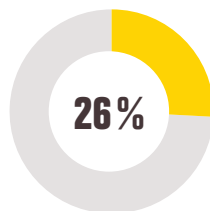
Autres profils

- **DIRIGEANTS NE RECOURANT PAS À UN CRM, À DES SOLUTIONS DE CLOUD APPLICATIF OU UNE API**

(En % du nombre de répondants)



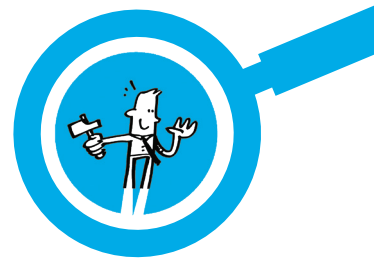
Gestionnaires prudents



Autres profils

Les Gestionnaires prudents (28%)

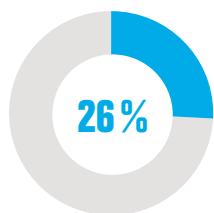
Quelques caractéristiques



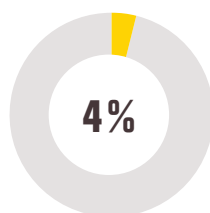
ENVIRONNEMENT

• DIRIGEANTS DÉCLARANT NE PAS AVOIR DE POLITIQUE RSE

(En % du nombre de répondants)



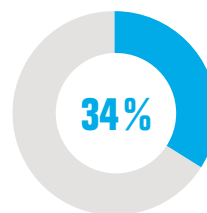
Gestionnaires prudents



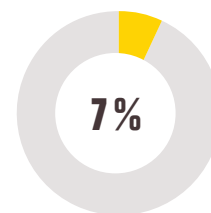
Autres profils

• DIRIGEANTS DÉCLARANT S'ADAPTER AUX ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE L'ENVIRONNEMENT PAR CONTRAINTE

(En % du nombre de répondants)



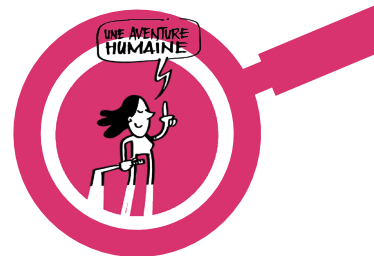
Gestionnaires prudents



Autres profils

Capitaines humanistes (26%)

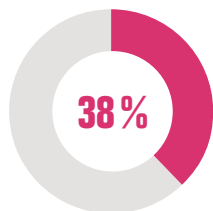
Quelques caractéristiques



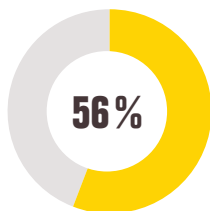
CROISSANCE

- **DIRIGEANTS AYANT BESOIN QUE LEUR ENTREPRISE SOIT EN CROISSANCE POUR SE SENTIR ÉPANOUIS**

(En % du nombre de répondants)



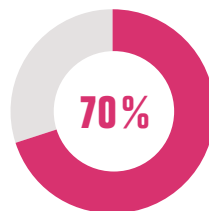
Capitaines humanistes



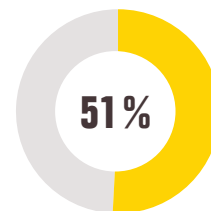
Autres profils

- **DIRIGEANTS PLAÇANT LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE COMME PREMIÈRE PRIORITÉ STRATÉGIQUE**

(En % du nombre de répondants)



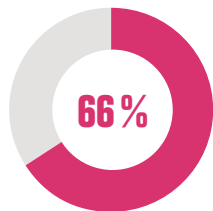
Capitaines humanistes



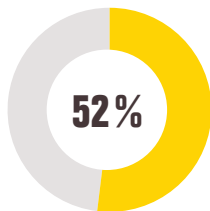
Autres profils

- **DIRIGEANTS FINANÇANT LA CROISSANCE AVEC LES RÉSULTATS ET L'ENDETTEMENT**

(En % du nombre de répondants)



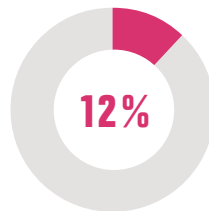
Capitaines humanistes



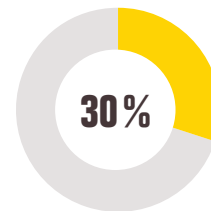
Autres profils

- **DIRIGEANTS PLAÇANT LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE COMME PREMIÈRE PRIORITÉ STRATÉGIQUE**

(En % du nombre de répondants)



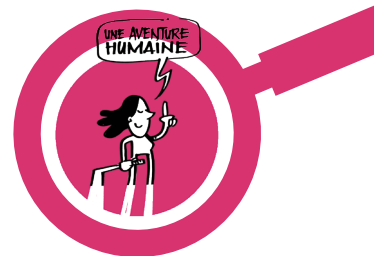
Capitaines humanistes



Autres profils

Capitaines humanistes (26%)

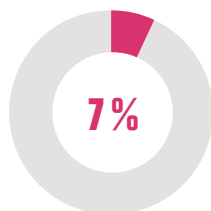
Quelques caractéristiques



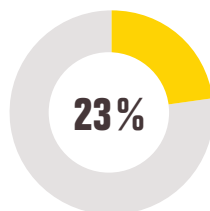
CROISSANCE

- **DIRIGEANTS PLAÇANT LA CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ COMME PREMIÈRE ASPIRATION**

(En % du nombre de répondants)



Capitaines humanistes

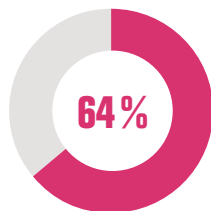


Autres profils

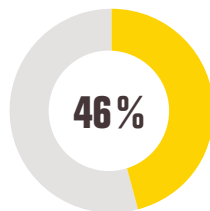
INNOVATION

- **DIRIGEANTS PARTICIPANT À QUELQUES ÉVÉNEMENTS DANS L'ANNÉE (1/SAUCUN OU PLUS)**

(En % du nombre de répondants)



Capitaines humanistes

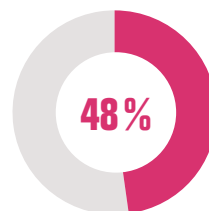


Autres profils

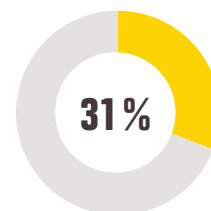
MANAGEMENT

- **DIRIGEANTS PLAÇANT LES CONDITIONS DE TRAVAIL COMME PREMIÈRE ASPIRATION**

(En % du nombre de répondants)



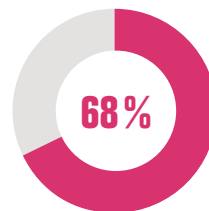
Capitaines humanistes



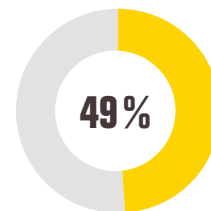
Autres profils

- **DIRIGEANTS SE DÉGAGEANT DIFFICILEMENT DU TEMPS, EN DEHORS DE L'OPÉRATIONNEL, POUR LES RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES**

(En % du nombre de répondants)



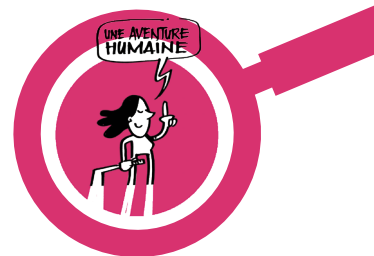
Capitaines humanistes



Autres profils

Capitaines humanistes (26%)

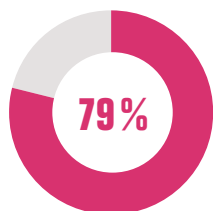
Quelques caractéristiques



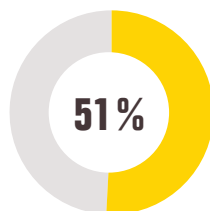
ENVIRONNEMENT

- DIRIGEANTS DÉCLARANT S'ADAPTER AUX ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE L'ENVIRONNEMENT PAR CONVICTION

(En % du nombre de répondants)



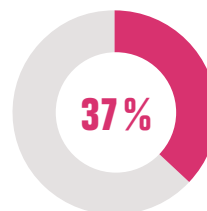
Capitaines humanistes



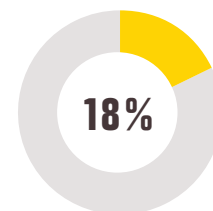
Autres profils

- DIRIGEANTS PLACANT LA RÉPONSE À L'URGENCE CLIMATIQUE COMME PREMIÈRE ASPIRATION

(En % du nombre de répondants)



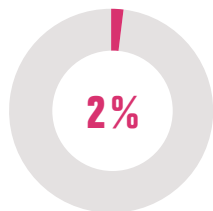
Capitaines humanistes



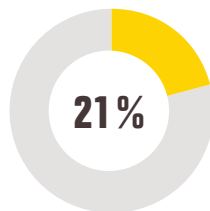
Autres profils

- DIRIGEANTS N'AYANT MIS EN PLACE AUCUNE ACTION ENVIRONNEMENTALE

(En % du nombre de répondants)



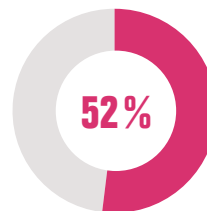
Capitaines humanistes



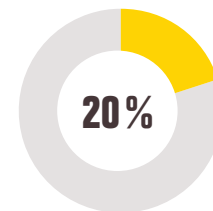
Autres profils

- DIRIGEANTS AYANT PLACÉ LA RÉDUCTION DE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE CLIMAT DANS LEUR TOP 3 DES ASPIRATIONS

(En % du nombre de répondants)



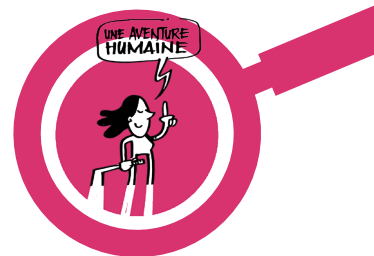
Capitaines humanistes



Autres profils

Capitaines humanistes (26%)

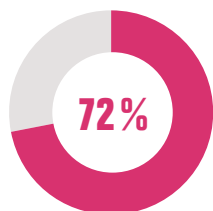
Quelques caractéristiques



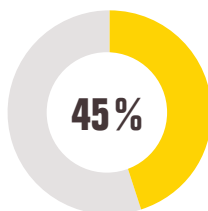
ENVIRONNEMENT

- **DIRIGEANTS DÉCLARANT LA POLITIQUE RSE COMME IMPORTANTE OU CENTRALE POUR L'ENTREPRISE**

(En % du nombre de répondants)



Capitaines humanistes

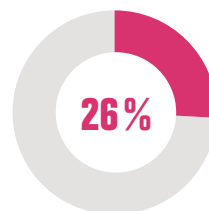


Autres profils

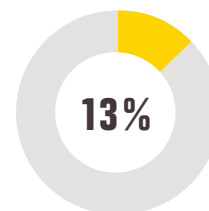
SOCIÉTÉ

- **DIRIGEANTS FOURNISSANT UN APPUI À DES INITIATIVES LOCALES DE DÉVELOPPEMENT**

(En % du nombre de répondants)



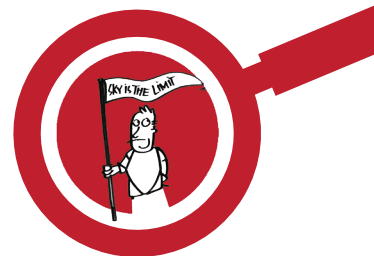
Capitaines humanistes



Autres profils

Conquérants aventuriers (28%)

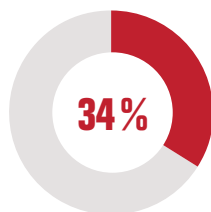
Quelques caractéristiques



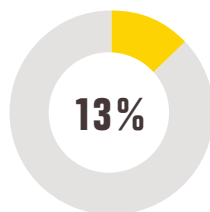
CROISSANCE

- **DIRIGEANTS METTANT EN PREMIÈRE ASPIRATION LE FAIT DE DOUBLER, VOIRE TRIPLER LEUR ACTIVITÉ RAPIDEMENT**

(En % du nombre de répondants)



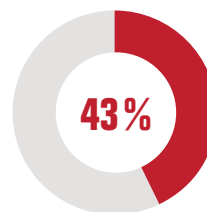
Conquérants aventuriers



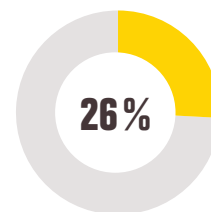
Autres profils

- **DIRIGEANTS FINANÇANT LA CROISSANCE VIA TOUS LES LEVIERS POSSIBLES (RÉSULTATS, ENDETTEMENT, OUVERTURE DU CAPITAL)**

(En % du nombre de répondants)



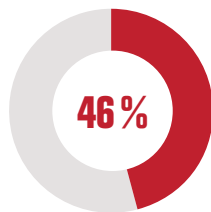
Conquérants aventuriers



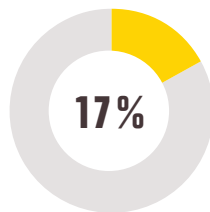
Autres profils

- **DIRIGEANTS PLAÇANT L'ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE COMME PREMIER OBJECTIF (1/3 PÉRENNITÉ, 1/3 INDÉPENDANCE)**

(En % du nombre de répondants)



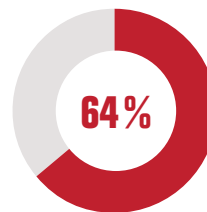
Conquérants aventuriers



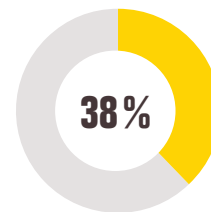
Autres profils

- **DIRIGEANTS PLAÇANT EN PREMIÈRE PLACE LE FAIT DE CROÎTRE POUR SE SENTIR ÉPANOUI**

(En % du nombre de répondants)



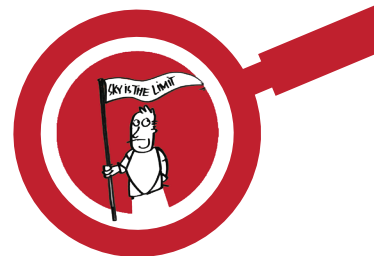
Conquérants aventuriers



Autres profils

Conquérants aventuriers (28%)

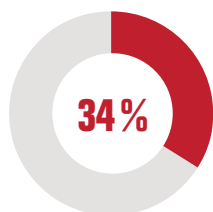
Quelques caractéristiques



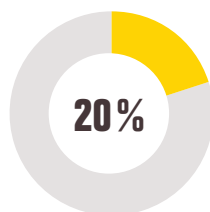
INTERNATIONAL

- DIRIGEANTS SOUHAITANT INTENSIFIER LEUR POSITION À L'INTERNATIONAL

(En % du nombre de répondants)



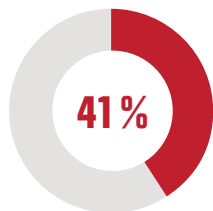
Conquérants aventuriers



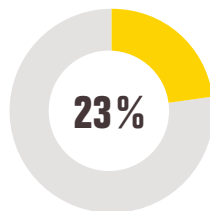
Autres profils

- DIRIGEANTS CONSIDÉRANT L'INTERNATIONAL COMME UNE NÉCESSITÉ POUR SE DÉVELOPPER

(En % du nombre de répondants)



Conquérants aventuriers

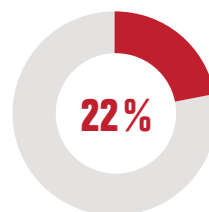


Autres profils

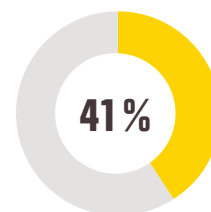
MANAGEMENT

- DIRIGEANTS PLAÇANT EN PREMIÈRE PRIORITÉ LE FAIT D'OFFRIR LES MEILLEURES CONDITIONS DE TRAVAIL À LEURS SALARIÉS

(En % du nombre de répondants)



Conquérants aventuriers

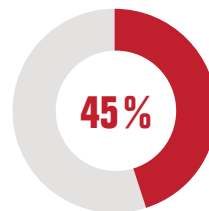


Autres profils

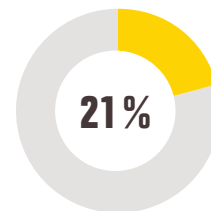
ENVIRONNEMENT

- DIRIGEANTS QUI S'ADAPTERAIENT AUX ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE L'ENVIRONNEMENT PAR OPPORTUNITÉ

(En % du nombre de répondants)



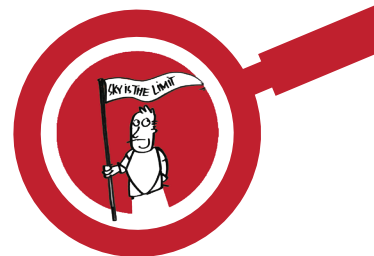
Conquérants aventuriers



Autres profils

Conquérants aventuriers (28%)

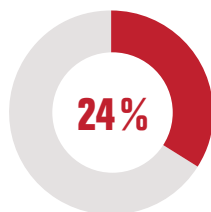
Quelques caractéristiques



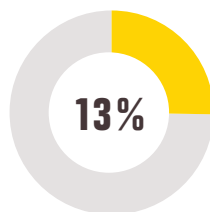
ENVIRONNEMENT

- DIRIGEANTS N'AYANT MIS EN PLACE AUCUNE ACTION ENVIRONNEMENTALE

(En % du nombre de répondants)



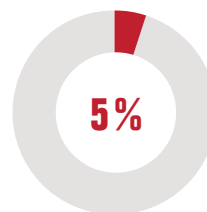
Conquérants aventuriers



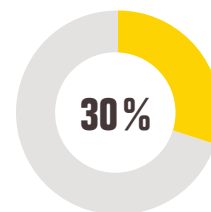
Autres profils

- DIRIGEANTS PLAÇANT EN PREMIÈRE PRIORITÉ LE FAIT DE RÉPONDRE À L'URGENCE CLIMATIQUE

(En % du nombre de répondants)



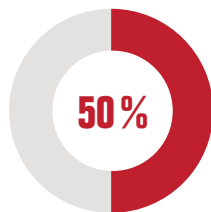
Conquérants aventuriers



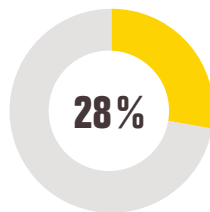
Autres profils

- DIRIGEANTS AYANT UNE POLITIQUE RSE PEU DÉVELOPPÉE

(En % du nombre de répondants)



Conquérants aventuriers

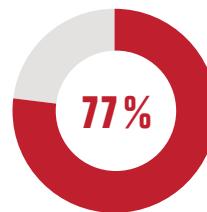


Autres profils

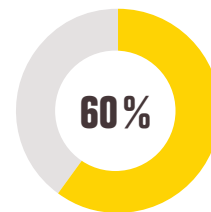
DIGITAL

- DIRIGEANTS AYANT MIS EN PLACE AU MOINS UNE ACTION LIÉE AU DIGITAL

(En % du nombre de répondants)



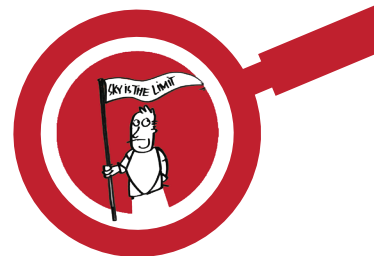
Conquérants aventuriers



Autres profils

Conquérants aventuriers (28%)

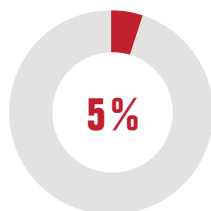
Quelques caractéristiques



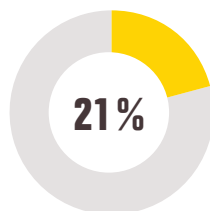
SOCIÉTÉ

• DIRIGEANTS FOURNISSANT UN APPUI À DES INITIATIVES LOCALES DE DÉVELOPPEMENT

(En % du nombre de répondants)



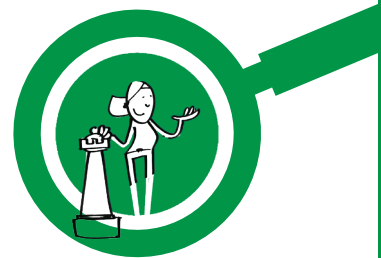
Conquérants aventuriers



Autres profils

Stratégies engagés (18%)

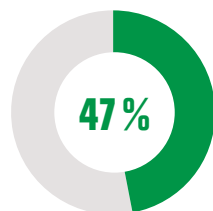
Quelques caractéristiques



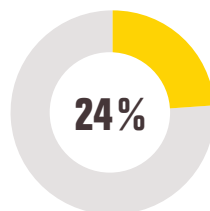
CROISSANCE

• DIRIGEANTS VOULANT SYSTÉMATIQUEMENT FAIRE MIEUX QUE LE MARCHÉ

(En % du nombre de répondants)



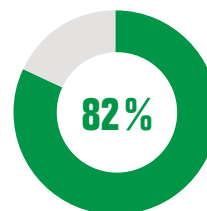
Stratégies engagés



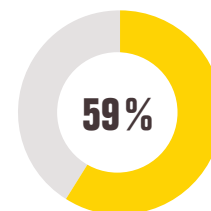
Autres profils

• DIRIGEANTS PRENANT LE RISQUE D'ANTICIPER LES BESOINS CLIENTS (VS RÉPONDRE AUX BESOINS IDENTIFIÉS)

(En % du nombre de répondants)



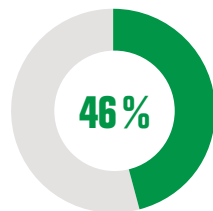
Stratégies engagés



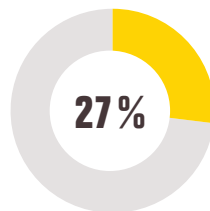
Autres profils

• DIRIGEANTS FINANÇANT LA CROISSANCE V/A TOUS LES LEVIERS POSSIBLES (RÉSULTATS, ENDETTEMENT, OUVERTURE DU CAPITAL)

(En % du nombre de répondants)



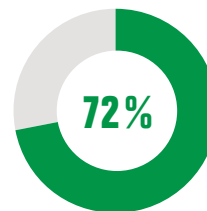
Stratégies engagés



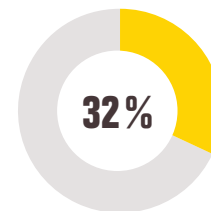
Autres profils

• DIRIGEANTS AYANT MIS EN PLACE DE VEILLE FORMALISÉE SUR LES CONCURRENTS, NOUVELLES OFFRES OU INNOVATIONS

(En % du nombre de répondants)



Stratégies engagés



Autres profils

Stratégies engagés (18%)

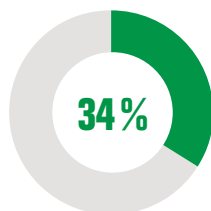
Quelques caractéristiques



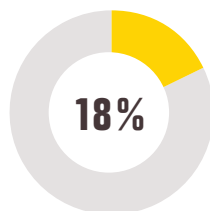
MANAGEMENT

- **DIRIGEANTS AYANT MIS EN PLACE UN CODIR OU UN CONSEIL D'ADMINISTRATION**

(En % du nombre de répondants)



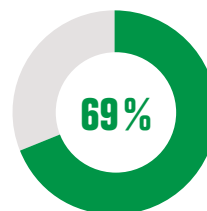
Stratégies engagés



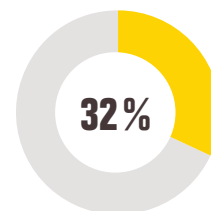
Autres profils

- **DIRIGEANTS PARVENANT TOUT À FAIT À SE DÉGAGER DU TEMPS EN DEHORS DE L'OPÉRATIONNEL POUR LES RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES**

(En % du nombre de répondants)



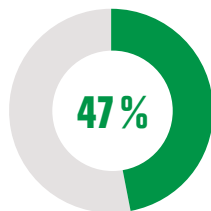
Stratégies engagés



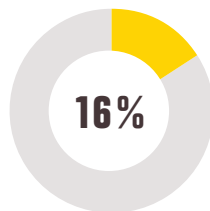
Autres profils

- **DIRIGEANTS SE SENTANT TRÈS ENTOURÉS**

(En % du nombre de répondants)



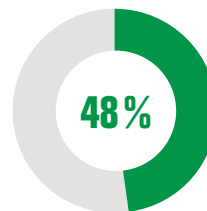
Stratégies engagés



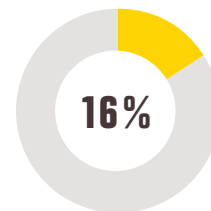
Autres profils

- **DIRIGEANTS ÉLABORANT TOUJOURS UN PLAN D'ACTIONS ET DES POINTS DE SUIVI RÉGULIERS APRÈS UNE PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE**

(En % du nombre de répondants)



Stratégies engagés



Autres profils

Stratégies engagés (18%)

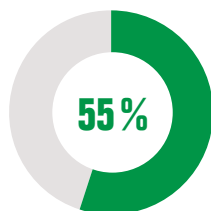
Quelques caractéristiques



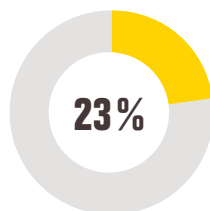
DIGITAL

- DIRIGEANTS UTILISANT TOUJOURS LES DONNÉES DONT ILS DISPOSENT POUR PERSONNALISER LEURS OFFRES OU RELATIONS CLIENTS

(En % du nombre de répondants)



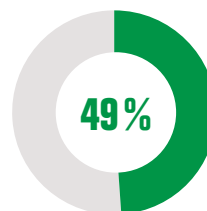
Stratégies engagés



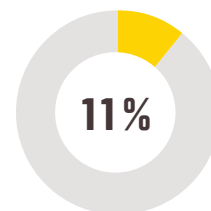
Autres profils

- DIRIGEANTS POUR QUI LA RSE EST CENTRALE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

(En % du nombre de répondants)



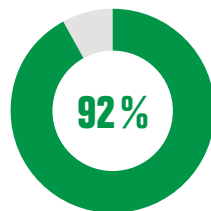
Stratégies engagés



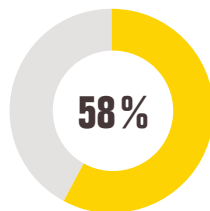
Autres profils

- DIRIGEANTS AYANT MIS EN PLACE AU MOINS UNE ACTION LIÉE AU DIGITAL

(En % du nombre de répondants)



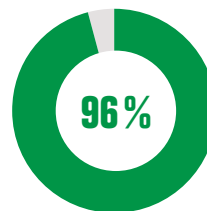
Stratégies engagés



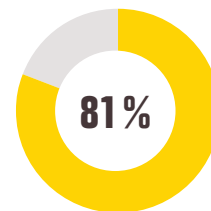
Autres profils

- DIRIGEANTS AYANT MIS EN PLACE AU MOINS UNE ACTION LIÉE À L'ENVIRONNEMENT

(En % du nombre de répondants)



Stratégies engagés



Autres profils



**REMER-
CIEMENTS...**

Les auteurs tiennent à remercier les 1 335 répondants au questionnaire, d'autant plus que l'enquête a été menée pendant le deuxième confinement de 2020.

Ils remercient également **Léa Faugier** et **Matthieu Pourbaix** d'Avisia pour leur précieux accompagnement sur l'analyse statistique.

Ils remercient **Frédérique Jeske, Alban Guyot, Agnès Laurent-Moreau, Pierre Séguineau et Jacques Solleau** pour leurs remarques sur les premières versions du questionnaire. Ils remercient également **Marc Chhean** pour son aide dans la diffusion de l'enquête.

Ce travail aurait été impossible sans l'implication et les bonnes idées de **Chloé Breton**, pour qui ce projet a rythmé son stage au sein de **BpiFrance Le Lab**.

Les conseils avisés et percutants de **Frank Bénédic** nous auront également permis d'affiner notre analyse.

@bpifrance-lab@bpifrance.fr

lelab.bpifrance.fr

www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

Élise TISSIER,
Directrice de Bpifrance Le Lab

Vivien PERTUSOT,
Directeur adjoint de Bpifrance Le Lab

Aurélien LEMAIRE,
Responsable d'études



**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