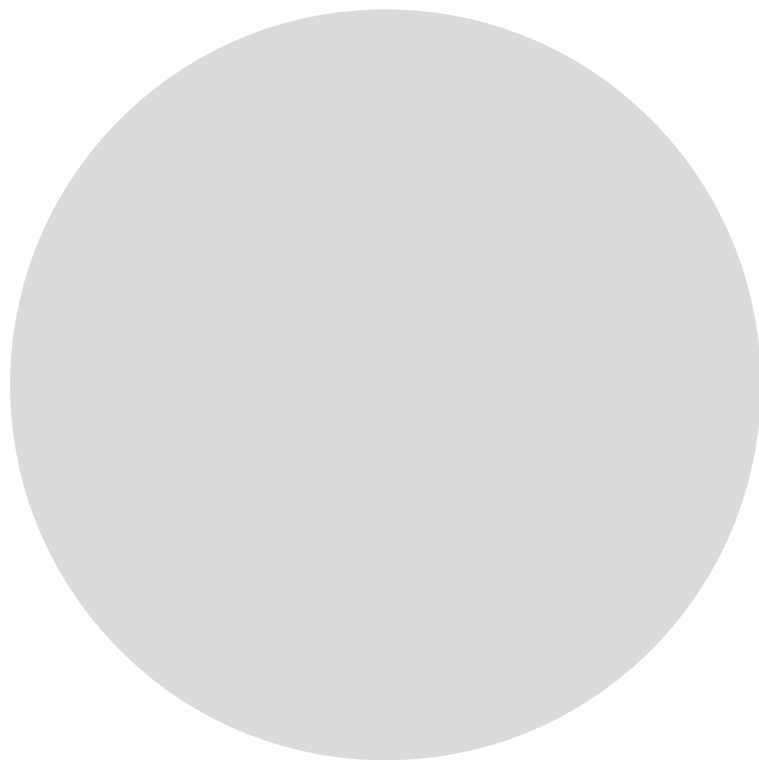




# **VAINCRE** **LES SOLITUDES** **DU DIRIGEANT**



# 45 % DES DIRIGEANTS DE PME ET D'ETI SE SENTENT ISOLÉS

## ÉDITORIAL BPIFRANCE LE LAB

**Ce constat, aussi frappant soit-il, n'est guère surprenant.** Depuis les premières études menées sur ce sujet aux États-Unis au début des années 80 jusqu'à aujourd'hui, c'est un constat sans cesse renouvelé : les dirigeants-proprétaires de petites et moyennes entreprises ont une forte propension à se sentir isolés. L'isolement du dirigeant est un phénomène universel qui traverse les frontières et le temps. Et, comme nous l'avons découvert au cours de cette enquête, qui transcende les différences d'âge, de sexe, de taille d'entreprise ou bien encore de secteur d'activité.

**La familiarité de ce phénomène nous en ferait presque oublier son caractère anormal et incongru.** Qu'est-ce que cela signifie en effet de se sentir isolé ? Cela veut dire être vulnérable, mis à l'écart, manquer d'appui, de soutien, de ressources... Rien qui puisse être considéré comme normal ou acceptable dans une entreprise, un objet par essence collectif. L'entrepreneur est, certes, parfois un être solitaire. Mais ce n'est pas parce qu'il est seul dans la décision et qu'il assume de lourdes responsabilités qu'il se sent isolé. Pas plus que le navigateur solitaire se sent isolé lorsqu'il défie les éléments. L'adversité et le risque sont au cœur de la motivation de l'entrepreneur et du navigateur. La solitude n'engendre pas nécessairement le sentiment d'isolement. Il y a entre ces deux notions une frontière de même nature que celle qui sépare le bon du mauvais, le normal de l'étrange.

**Pour certains, le sentiment d'isolement du dirigeant est un prix à payer,** une contrepartie inévitable du pouvoir que la fonction octroie. Nous ne partageons pas cet avis. La solitude est certainement inhérente à la fonction de dirigeant, le sentiment d'isolement ne l'est pas. Quelle que soit la cause qui l'irrigue - une difficulté d'ordre économique, une pénurie de temps pour soi et sa famille, un déficit de collectif, un manque de ressources ou de compétences internes, l'absence de reconnaissance sociale... - **ce sentiment révèle en creux une fragilité, un dysfonctionnement, un malaise dans l'entreprise.**

**Mais l'isolement du dirigeant n'est pas une fatalité !** Les remèdes existent et sont nombreux : la gouvernance est, par exemple, une vraie arme anti-solitude - notre enquête le démontre chiffres à l'appui - la formalisation d'une vision stratégique, la formation, le partage du capital et du pouvoir... le sont également. Pour que le remède puisse être bien choisi et fonctionne, il faut néanmoins, au préalable, qu'il y ait un diagnostic et une envie de guérir. **La « non-solitude » est une quête,** nous dit fort justement une chef d'entreprise. **Bpifrance Le Lab** souhaite, dans cette étude, donner aux dirigeants quelques clés dans leur quête de la non-solitude. Le sentiment d'isolement est un mal qu'il faut vaincre dans l'intérêt de l'homme comme dans celui de l'entreprise.



# AVANT-PROPOS

OLIVIER TORRÈS, PARRAIN DE L'ÉTUDE

## La solitude, compagnon de route de l'entrepreneur

**“ Que les affaires soient prospères, les amis affluent. Que les problèmes viennent, l'entourage se dissipe. Que les difficultés s'amplifient, la solitude règne.”**

**La solitude est un sentiment variable,** sensible au contexte présent. Mais une chose est sûre. La subir est toujours pathogène. La solitude est insidieuse lorsqu'elle s'insinue dans le sommeil du dirigeant où ses problèmes quotidiens hantent ses nuits. Combien de témoignages ai-je entendu de dirigeants avouant dormir avec un carnet pour noter, au sursaut d'un réveil nocturne, la solution au problème qui tournait en boucle dans leur tête toute la nuit.

**La solitude, c'est passer des nuits blanches à broyer du noir.**

Les problèmes de trésorerie, la baisse de l'activité, la perte d'un gros client, l'impayé qui arrive au pire des moments, le salarié que l'on côtoie de longue date et que l'on doit licencier... voilà autant de stressseurs qui amplifient le sentiment de solitude des dirigeants.

Et que dire de l'intensité de la solitude du chef d'entreprise lorsqu'il est convoqué au tribunal de commerce pour liquider son entreprise ? Ce jour-là, c'est souvent un monde qui s'écroule, parfois une dynastie familiale qui s'effondre. La souffrance est telle que certains commettent l'irréversible.

**La solitude des entrepreneurs s'amplifie** lorsqu'ils doivent faire face à un environnement de plus en plus complexe et quand le sentiment de responsabilité se mue en sentiment de culpabilité. En petite entreprise, point de DRH qui peut faire tampon. Le management est frontal. Le dirigeant est en butte directe et permanente avec des problèmes de tous types. Il doit assumer seul les conséquences angoissantes de certaines décisions.

**La solitude est l'un des traits des décideurs,** surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes. Or, « en PME, tout est stratégique » disait Michel Marchesnay, l'un des grands maîtres PMistes français. C'est là l'un des traits spécifiques des entreprises de moindre taille. Les stressseurs évoqués plus hauts (la perte d'un client, l'impayé, le licenciement d'un salarié...) sont marginaux et secondaires en grande entreprise. Ils deviennent majeurs et cataclysmiques dans les plus petites. La solitude accompagne les dirigeants de PME tout au long de leur vie.

**C'est pour cela que cette étude est cruciale** pour éclairer ce phénomène typiquement PMiste. En me confiant la supervision de cette étude, **Bpifrance** et son Directeur général, Nicolas Dufourcq, m'ont fait un beau cadeau, celui d'appréhender l'un des phénomènes psychologiques les plus complexes du management des PME, phénomène souvent évoqué mais rarement abordé par la recherche scientifique. Et les moyens mis en œuvre sont à la hauteur du challenge. Cette étude est en effet inédite par son ampleur - 2 400 dirigeants formant un échantillon représentatif sur le plan national - et par sa méthodologie mixte - combinant l'analyse qualitative des discours et des *verbatim* de témoins éclairés et l'analyse quantitative qui esquisse avec précision des données chiffrées qui ont ici une force à la fois statistique et épidémiologique.

On retiendra la justesse de la typologie des 7 formes de solitude. Cette typologie mériterait d'être reprise par la recherche pour en tester la robustesse. Les propos retenus sont lumineux et peuvent se retenir comme autant de leçons de management.

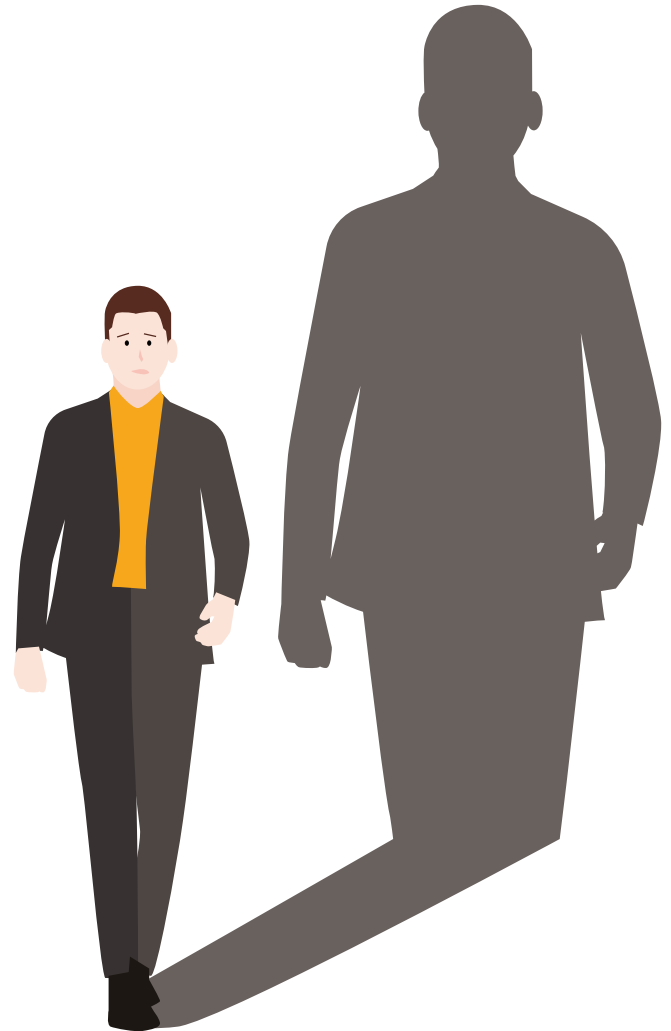
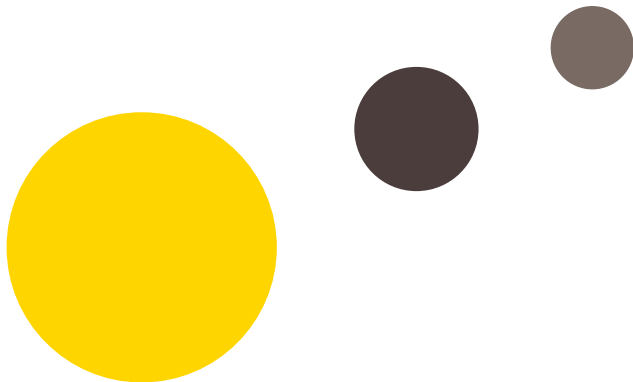
**Cette étude, fort opportunément, invite aussi à promouvoir les antidotes à la solitude ;**

par bonheur, ils sont nombreux. « Savoir s'entourer », « Adhérer à des réseaux », « Faire de la stratégie » pour sortir le nez du guidon, « Constituer des comités de pilotage », « Partager les décisions », « Ouvrir le capital », « Se former »... sont autant de recettes complémentaires dont l'étude montre les doubles vertus, à la fois pour la santé du dirigeant et la santé de l'entreprise. Le style de management participatif, la nature du leadership charismatique, le type de gouvernance ouvert, la stratégie collaborative, sont au cœur des réponses apportées par cette étude.

**On voit alors se dessiner les contours d'une PME,** moins classique, plus managériale, donnant plus de poids aux procédures, à la planification, à la gouvernance élargie, au long terme, à la mise en place d'une stratégie globale incluant les parties prenantes...

**Cette étude intéressera tout autant les chercheurs en management, spécialisés en entrepreneuriat et PME que les dirigeants de PME eux-mêmes.**

Que chacun puisse tirer profit de ce travail car il est d'intérêt général. Je voudrais enfin en conclusion, remercier vivement David Targy et Philippe Mutricy pour le travail qu'ils ont réalisé durant ce beau projet ainsi que les membres du comité de pilotage qui nous ont accompagnés durant ce travail.



# 5 idées reçues sur les dirigeants et leur sentiment d'isolement

## Idée reçue n°1

**Plus l'entreprise est petite et plus le dirigeant se sent seul**

VRAI  FAUX

Ou du moins pas si vrai que ça ! La part des dirigeants isolés est de 46 % dans les petites entreprises (moins de 50 salariés) et de 43 % dans les moyennes entreprises (50 à 249 salariés) et dans les ETI (250 salariés et +). L'intensité du sentiment d'isolement diffère peu selon la taille de l'entreprise, mais la nature de cette solitude, elle, si.

## Idée reçue n°2

**Parmi les dirigeants, ce sont les fondateurs qui se sentent les plus isolés**

VRAI  FAUX

Il n'y a pas un profil de dirigeant, parmi les 4 distingués (fondateur, repreneur, successeur familial ou dirigeant gérant), plus exposé au sentiment d'isolement.

## Idée reçue n°3

**Le partage de la direction réduit le sentiment d'isolement**

VRAI  FAUX

Le partage de la direction, avec une réelle répartition de la responsabilité, est un très fort réducteur de solitude.

## Idée reçue n°4

**La solitude des dirigeants est moins grande dans les secteurs d'activité faisant appel à la créativité et à l'innovation**

VRAI  FAUX

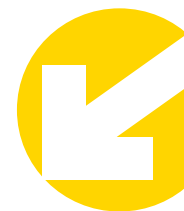
Le degré de créativité d'une activité ne détermine pas, en tout cas pas de façon significative, le sentiment d'isolement du dirigeant.

## Idée reçue n°5

**Un comité de direction, cela ne sert à rien !**

VRAI  FAUX

La mise en place d'un comité de direction réduit le sentiment d'isolement du dirigeant, et de façon significative, quand ce comité fonctionne de façon satisfaisante.



# Les grands messages

## de l'étude

---

### 1. Trois dirigeants sur 4 aspirent à être plus et mieux entourés...

45 % des dirigeants de PME et ETI se sentent isolés ; les 3/4 ne se sentent pas particulièrement entourés. Au total, ce sont donc 3 dirigeants sur 4 qui expriment le besoin d'être plus et/ou mieux entourés.

### 2. Il n'y a pas « une » solitude, mais « des » solitudes du dirigeant

Il est vain de vouloir ramener le sentiment d'isolement du dirigeant à une cause unique. La solitude du dirigeant est un phénomène à multiples facettes. Dans cette étude, 7 formes de solitude du dirigeant ont été identifiées, elles-mêmes irriguées par une multitude de causes.

### 3. Cinq grandes sources du sentiment d'isolement aujourd'hui :

1. L'isolement dans la décision, et surtout dans la réflexion qui la précède
2. La difficulté à faire naître un collectif dans l'entreprise
3. La difficulté à (bien) s'entourer : 86 % des PME et ETI rencontrent des difficultés de recrutement
4. L'imprévisibilité de l'environnement concurrentiel, économique et réglementaire
5. L'image du dirigeant de PME et d'ETI, ou plutôt l'absence d'image et de représentations positives

### 4. L'isolement du dirigeant n'est pas une fatalité

Au niveau du dirigeant, le sentiment d'isolement peut être efficacement combattu par un ensemble de mesures telles que :

- le partage du capital et de la décision ;
- la mise en place d'organes de gouvernance, pour créer un collectif et éclairer la décision ;
- un travail sur le positionnement et la stratégie de croissance de l'entreprise, condition nécessaire pour mobiliser les parties prenantes et aligner les intérêts ;
- le développement d'un leadership plus collaboratif, etc.

### 5. Rompre sa solitude, c'est avant tout une volonté : la « non solitude » est une quête

### 6. La solitude du dirigeant est-elle une problématique de long-terme ?

Le renouvellement générationnel des dirigeants - avec des nouvelles générations mieux formées que leurs aînés -, l'essor du leadership collaboratif, la propension croissante des jeunes créateurs d'entreprise à s'associer... Ces facteurs vont-ils conduire à la disparition du sentiment d'isolement du dirigeant ? Ou bien, est-ce là une utopie d'époque ?

Sans trancher le débat, un 1<sup>er</sup> élément de réponse : l'analyse statistique ne permet pas aujourd'hui de penser que le dirigeant de demain (aujourd'hui âgé de moins de 40 ans) est radicalement différent de son aîné. Et il ne se sent pas moins seul (49 % des moins de 40 ans se déclarent isolés).

# **VAINCRE** **LES SOLITUDES** **DU DIRIGEANT**

- 01.** **INTRODUCTION**  
**PRÈS D'UN DIRIGEANT**  
**SUR DEUX SE SENT ISOLÉ** ..... 14 - 23  
—
- 02.** **D'OÙ VIENT**  
**CE SENTIMENT D'ISOLEMENT ?** ..... 24 - 73  
—
- 03.** **COMMENT VAINCRE**  
**CE SENTIMENT D'ISOLEMENT ?** ..... 74 - 99  
—
- 04.** **MÉTHODOLOGIE**  
**ET AUTRES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE** ..... 100 - 121  
—



# Présentation des contributeurs aux tribunes



**Bernard-Marie Augustin**, ancien officier de l'armée française, réalise actuellement une thèse sous la direction d'Olivier Torrès, sur l'impact des procédures collectives (redressement, liquidation judiciaire) sur la santé des dirigeants de PME/TPE ayant l'intention de ré-entreprendre. Il est membre de l'Observatoire Amarok et intervenant au Labex Entreprendre.



**Laure Chanselme**, diplômée de l'Université Paul Valéry Montpellier 3, est psychologue du travail au sein de l'Observatoire Amarok de la santé des dirigeants de TPE et PME. Elle est spécialisée dans le domaine de la santé au travail des travailleurs non salariés (notamment concernant la question du *burn-out* patronal).



**Isabelle Deprez**, *speaker* et *coach*, a notamment écrit « La femme expliquée ». Elle a fondé l'agence En Scène, dédiée à l'accompagnement des carrières de femmes et managers dirigeantes. Elle est directrice scientifique du programme « Femmes Dirigeantes » à ESCP Europe.



**Françoise Dissaux-Doutriaux**, psychologue et psychosociologue de formation, après 10 ans de recrutement puis de DRH en entreprise, a créé sa société Kpersonna en 1989, rachetée par le groupe Bernard Julhiet. Aujourd'hui conseil en Ressources Humaines, plus particulièrement dans l'évaluation de dirigeants et le développement des managers et des équipes.



**Michel Dubois-Coutant**, associé-fondateur du cabinet Onsen Conseil, partenaire du dirigeant de PME dans sa démarche stratégique à forts enjeux.



**Marc Halévy**, expert en innovation du management, fondateur de Noétique, intervient à l'APM. Après avoir été chercheur auprès d'Ilya Prigogine (Prix Nobel 1977) pendant 10 ans, Marc Halévy continue d'étudier les sciences de la complexité et la physique des processus. Son application à l'évolution du monde humain lui permet d'aborder toutes les facettes socio-économiques du passage de l'économie industrielle à l'économie de l'immatériel.



**Valérie-Claire Petit**, professeur de management et de leadership à l'EDHEC Business School, enseigne, conduit des recherches et intervient auprès des équipes dirigeantes sur le thème du leadership. Elle a dirigé la chaire d'enseignement du leadership de l'EDHEC, puis créé un centre de recherche dédié au leadership des équipes dirigeantes.



**Jean-Paul Rigal**, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et d'Assas (master en droit), a effectué une partie de sa carrière chez Apple. Basé en Allemagne, il y a notamment occupé le poste de *General Manager* de la région d'Europe centrale et de l'est, afin d'y développer le réseau de filiales d'Apple. Il fonde Stepnet Ingénierie en 2000, une entreprise qui compte aujourd'hui 50 personnes et un solide portefeuille de clients grands comptes.



**Blandine Sebillotte**, co-fondatrice de la société de conseil et de *coaching* Inligo, est un membre actif du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et Vice-présidente du CJD Paris de 2014 à 2016. Inligo soutient les projets et envies de développement des individus et des organisations en favorisant émergence et coopération (*coaching* et conseil).

**01.**

**INTRO  
DUCTION**

**PRÈS D'UN DIRIGEANT  
SUR DEUX  
SE SENT ISOLÉ**

# 45 % des dirigeants de PME et d'ETI - hors TPE <sup>(1)</sup> se sentent isolés

Sur les 2 400 dirigeants de PME et ETI ayant répondu à l'enquête, près d'1 sur 2 reconnaît se sentir isolé.

Nous pouvons, comme David Gumpert et David Boyd<sup>(2)</sup> dans les années 80, être surpris de cet aveu, venant de dirigeants dont les moteurs sont l'indépendance, l'autonomie, le besoin d'accomplissement.

Solitude, isolement : les mots ont leur importance. À la différence de la solitude, l'isolement n'est pas une notion ambivalente. « L'isolement est un état où l'on est privé de secours. Un homme, en effet, par le fait qu'il est seul n'est pas pour cela isolé, pas plus, du reste, qu'il n'est délivré de l'isolement par le fait qu'il se trouve au milieu d'une foule. Ce concept d'isolé signifie l'état d'un homme privé de secours, exposé à qui veut lui nuire. » (Epictète, Entretiens, livre 3). Marc Halévy (voir page 21) le définit comme « un désir de fraternité, d'interdépendance, de reliance ou de partage qui est refusé par les circonstances, par le monde, par les faits. »

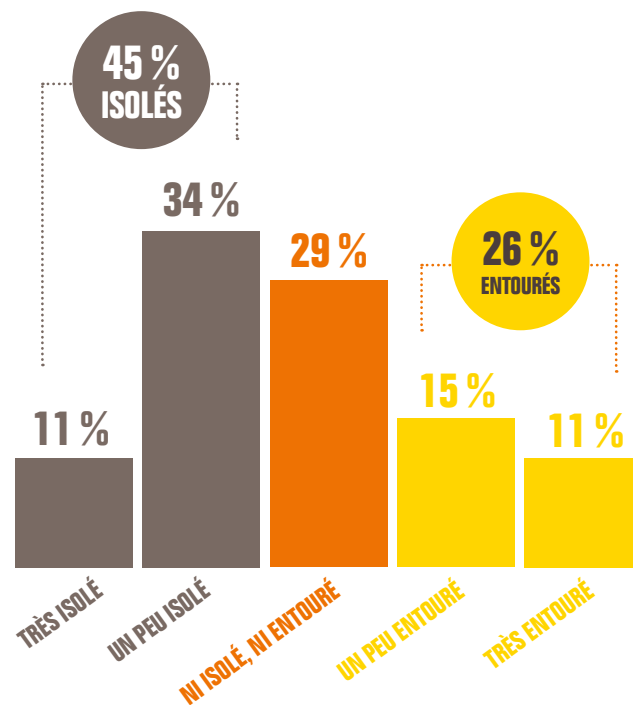
Le dirigeant « isolé » constate qu'il n'est pas assez aidé, soutenu, entouré... Il se sent vulnérable, il a l'impression de porter trop de choses seul, de ne pas être suivi par ses équipes, de ne pas être compris des administrations... Bref, de ne pas avoir toutes les cartes en main pour réussir. Le dirigeant isolé n'est pas un dirigeant solitaire, c'est un dirigeant qui, au contraire, aspire à être moins seul, ou tout du moins compris, dans l'exercice de sa fonction. L'isolement n'est pas seulement un problème pour le dirigeant lui-même, c'est une fragilité, une pathologie de l'entreprise, à laquelle il faut remédier.

<sup>(1)</sup> Les entreprises ciblées par l'enquête ont réalisé un CA supérieur à 2 M€ lors du dernier exercice renseigné

<sup>(2)</sup> David E. Gumpert et David P. Boyd, « *The loneliness of small-business owner* », 1984.

## • DERNIÈREMENT, DANS LE CADRE DE VOTRE FONCTION, COMMENT VOUS ÊTES-VOUS SENTI ?

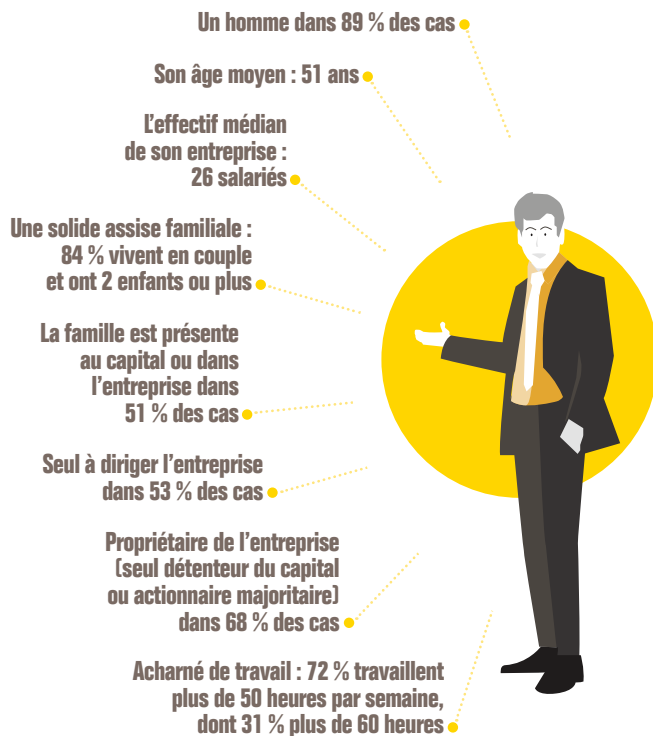
EN % DES RÉPONDANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 398 réponses).

# Qui sont les dirigeants de PME et d'ETI ?

Le portrait-type, d'après les résultats de l'enquête <sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup>Pour de plus amples informations sur la méthodologie et plus de détails sur les données, se reporter à la partie 4 du présent rapport.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 398 réponses).



**MARC HALÉVY**,  
physicien et philosophe

“ **Un dirigeant est un être solitaire qui doit apprendre à nourrir sa solitude.** ”

La solitude n'est pas négative ; elle est un moment de ressourcement de soi, en soi et par soi. Elle est jouissance de sa propre différence et de sa propre autonomie ; elle est intériorité pure et désirée. En revanche, **l'isolement est une solitude contrainte, subie, imposée ; elle est un désir de fraternité, d'interdépendance, de reliance ou de partage qui est refusé par les circonstances, par le monde, par les faits.**

La solitude du dirigeant est une situation de fait qui n'a absolument rien de dramatique. L'entreprise n'est pas démocratique. Elle ne peut pas l'être. La démocratie est l'antithèse de l'efficacité. Un dirigeant doit être autonome (au sens étymologique d'être « sa propre loi ») et capable d'assumer cette autonomie : les risques qu'il prend sont les siens et les décisions qu'il prend sont les siennes. Il est le moteur de son organisation. Cela n'empêche nullement ni la consultation, ni la discussion, ni la confrontation ; mais au final, il est seul face à sa décision. Et cette solitude, cette autonomie, bref : cette liberté, sont, sans doute, le cœur de sa motivation à être dirigeant, indépendant, artisan de son propre destin.

En revanche, **le dirigeant isolé, coupé du monde qui l'entoure, incapable de nouer les relations et les relies utiles à son projet, bloqué dans sa propre finitude dans une sorte de paranoïa schizophrénique, est un être qui souffre.** Il ne parle à personne parce qu'il croit qu'il ne peut parler à personne. Il tourne en rond dans son intériorité démantibulée comme un ours en cage. Il aspire à une certaine interdépendance fraternelle, mais il ne s'en donne pas les moyens. Au fond, un dirigeant est un être solitaire, autonome et différent, mais qui doit apprendre à nourrir sa solitude féconde par de la confraternité chaleureuse et fertile. ”

## Focus

### Faut-il dire dirigeant ou entrepreneur ?



#### Pourquoi cette question ?

Nombreux sont les dirigeants propriétaires (principalement les repreneurs et les fondateurs) à se présenter non comme des dirigeants, mais comme des entrepreneurs.

Dans la littérature académique<sup>(1)</sup>, la figure de l'entrepreneur est liée, sinon à l'innovation, aux activités faisant appel à la créativité, et à des traits psychologiques tels que le désir d'indépendance, le besoin d'accomplissement, l'acceptation du risque et de l'échec, l'ambition, la confiance en soi et le sentiment d'être maître de son destin.

Sans être complètement étrangère à cette définition, la notion d'entrepreneur telle qu'elle émerge du discours des dirigeants propriétaires s'en écarte un peu. Peu importe que l'entrepreneur soit un innovateur ou non, un meneur d'hommes ou non, ce qui fait de lui un entrepreneur tient en ces 5 caractéristiques.

<sup>(1)</sup>Pour un panorama complet de la recherche en entrepreneuriat, lire « Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME », ouvrage collectif dirigé par Karim Messeghem et Olivier Torrès, Editions Ems, 2015.

# ENTREPRENEUR

1 = 2 3 4 5

## 1. Indépendance

**Il a créé ou repris une entreprise**, sous l'effet d'un puissant désir d'indépendance et d'autonomie, pour développer une activité.

## 2. Responsabilité personnelle

**Il engage son capital et sa vie dans l'entreprise.** Il est responsable sur ses deniers personnels. Si l'entreprise périclité, il perd tout, d'où un lien existentiel, voire fusionnel, entre le dirigeant et son entreprise.

## 3. Objectifs extra-économiques

**L'appât du gain n'est pas une motivation fondamentale**, l'entreprise est mise au service de valeurs, de convictions, d'une mission - parfois philanthropique - qui vont au-delà de la recherche de la maximisation du profit.

## 4. Entreprise à taille humaine

**L'entreprise est à « taille humaine ».** Derrière cette notion, chaque entrepreneur a un seuil critique de taille en tête, pas forcément la même. « Taille humaine » signifie aussi que l'humain prime sur le reste. La préservation de l'emploi, par exemple, constituera une priorité pour l'entrepreneur.

## 5. Apprentissage par l'expérience

**Il ne dispose pas forcément de la formation** et de toutes les compétences normalement requises pour diriger une entreprise. L'entrepreneur apprend le métier de dirigeant « sur le tas ».

## Paroles de dirigeants

“

Je ne suis pas d'une famille d'entrepreneurs ; j'ai toujours vu mon père s'ennuyer au travail. Je me suis construit en partie contre ça. J'ai toujours eu besoin d'indépendance et je me sens rebelle. C'est pour moi une caractéristique des entrepreneurs, on est tous un peu rebelle.

J'ai de la difficulté à reconnaître une autorité et je ne me sentais pas d'être dirigé par d'autres. Je crois que je recherchais aussi une certaine forme de solitude qui ne m'effraie pas. Par exemple, je me suis lancé seul dans l'aventure entrepreneuriale alors que souvent on s'associe pour ne pas se sentir seul. Je ne voulais pas avoir à concilier les différents points de vue. ”

Dirigeant fondateur, 2 500 salariés

“

Quand on est dirigeant-proprétaire, on est salarié de soi-même. On embarque d'autres personnes qui proviennent du noyau familial, de la famille élargie ou du cercle d'amis. L'entreprise, ce n'est pas que « mon » problème. (...)

En France et dans les médias, on voit les dirigeants à travers 2 prismes : celui des patrons du CAC 40 et celui des créateurs de *start-up*. Mais cela ne représente pas le chef d'entreprise. Statistiquement, c'est infinitésimal. Le patron du CAC 40, ce n'est pas un entrepreneur. De qui parle-t-on ? Moi, si l'entreprise ferme, j'ai tout perdu. Ma femme y travaille. On engage nos biens, c'est stressant... Notre vie est liée à celle de l'entreprise. ”

Dirigeant fondateur, 45 salariés

“

Mes 2 parents étaient entrepreneurs. Pour être entrepreneur, il faut être autonome, responsable et bon dans l'adversité. Il faut savoir faire face aux problèmes sans se décomposer. Il faut avoir envie aussi, c'est une posture de vie. Il faut avoir besoin de se réaliser, de s'accomplir. Il faut mettre en mouvement. ”

Dirigeante fondatrice, 10 salariés

“

Être entrepreneur, c'est le meilleur métier du monde. Je ne voudrais pas en changer. Je suis maître de mon destin. Je peux façonner l'entreprise en fonction des convictions que j'acquière. C'est la liberté de faire, d'entreprendre, d'aller dans un sens ou dans un autre. L'argent n'est pas le moteur, le moteur c'est le succès, l'argent c'est la conséquence du succès. ”

Dirigeant reprenneur, 7 salariés

“

Je suis un indépendant maladif et chronique. C'est ce qui m'a conduit à créer mon entreprise (...). Je suis 300 % entrepreneur, mais pas assez dirigeant. L'entrepreneur est souvent dirigeant par accident. ”

Dirigeant fondateur, 20 salariés

“

Pourquoi créer mon entreprise ? Pour inventer, m'amuser, créer, vibrer, créer des emplois, une équipe, partager des valeurs nouvelles de l'entreprise de demain et surtout avoir la chance de participer aux changements qui sont en train de s'opérer. ”

Dirigeante fondatrice, 45 salariés

**D'OÙ  
VIENT  
...**

**...  
CE SENTIMENT  
D'ISOLEMENT ?**

**02.**

"LES NUITS BLANCHES  
PASSÉES À REPASSER  
LES 100 SUJETS BRÛLANTS  
DU LENDEMAIN"



Lors des entretiens en face-à-face, nous avons demandé aux dirigeants de nous donner une représentation, une image de ce qu'était pour eux la solitude du dirigeant. Ceci est la réponse illustrée de l'un d'entre eux.

CE QUE RÉVÈLE  
L'ENQUÊTE

2.1



# Les causes du sentiment d'isolement

## Ce que les dirigeants ont répondu...

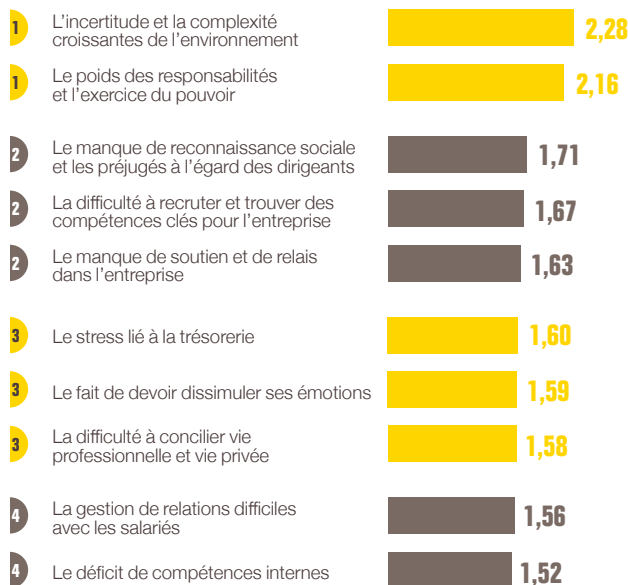
Le sentiment d'isolement du dirigeant est sous-tendu par de nombreuses causes. Nous avons demandé aux dirigeants de noter de 0 à 3 onze facteurs de solitude que nous avons préalablement identifiés à la suite des 1<sup>ers</sup> entretiens et de la lecture des articles (grand public et académiques) portant sur la solitude du dirigeant.

Parmi les sources qui irriguent le sentiment d'isolement du dirigeant, 2 ressortent nettement : **la complexité du monde** (concurrence, conjoncture, réglementation) et **l'exercice du pouvoir et des responsabilités**. Les 2 sont d'ailleurs liés : la prise de décision est rendue plus difficile du fait de la complexité et de l'imprévisibilité de l'environnement.

Suivent ensuite 3 facteurs d'assez forte importance (rang 2) : **le manque de reconnaissance sociale** et les préjugés à l'égard des dirigeants, **les difficultés de recrutement et le manque de soutien et de relais** dans l'entreprise. Ce dernier élément montre à quel point la difficulté de créer un collectif est une dimension prégnante de la solitude du dirigeant.

Enfin, 5 facteurs (rangs 3 et 4), de moyenne importance, ferment le ban. On notera que **le stress lié à la trésorerie** n'arrive qu'en 6<sup>e</sup> position de ce classement, alors que c'est par ailleurs l'un des principaux stressés du dirigeant. La raison en est que tous les dirigeants ne sont pas confrontés à des difficultés chroniques de trésorerie. Ceux pour qui c'est le cas le considèrent toutefois comme un facteur majeur de solitude, si ce n'est le plus important.

### • LES PRINCIPAUX FACTEURS DÉCLENCHEURS DU SENTIMENT D'ISOLEMENT DU DIRIGEANT



Note sur 3 : (0/3 = importance nulle ; 1/3 = importance faible ; 1,5/3 = importance moyenne ; 2/3 = importance forte ; 3/3 = importance très forte).

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 212 réponses).

"LE DIRIGEANT C'EST CELUI  
QUI VOIT LES ARCS-EN-CIEL.  
LA NON-SOLITUDE DU DIRIGEANT,  
C'EST UNE QUÊTE."



Lors des entretiens en face-à-face, nous avons demandé aux dirigeants de nous donner une représentation, une image de ce qu'était pour eux la solitude du dirigeant. Ceci est la réponse illustrée de l'un d'entre eux.

## Les causes du sentiment d'isolement :

ce que les données nous disent

L'analyse de corrélation entre les variables du questionnaire met en lumière des relations très significatives entre certaines d'entre elles et le sentiment d'isolement. Nous avons divisé les variables en 2 catégories selon la nature de leur impact sur le sentiment d'isolement des dirigeants :

- les facteurs négatifs sont ceux qui accentuent le sentiment d'isolement des dirigeants. **Parmi les principaux facteurs négatifs, on trouve notamment les résultats déficitaires de l'entreprise, l'absence de bras droit, le temps de travail supérieur à 70 heures par semaine.** Dans ces 2 derniers cas, il s'agit plutôt de symptômes, respectivement d'une confiance rompue et d'un sur-engagement du dirigeant, que de facteurs causaux à proprement parler ;
- à l'opposé, les facteurs positifs sont ceux qui accroissent le sentiment d'être bien entouré. **Ces réducteurs de solitude se trouvent principalement du côté de l'organisation et de la gouvernance** (partage de la décision, mise en place d'un comité de direction ou d'un conseil d'administration, ouverture du capital...), **ainsi que des performances de l'entreprise** (croissance du CA, résultats positifs, etc.) ;
- enfin, il y a un certain nombre de variables qui n'ont pas d'impact significatif sur le sentiment d'isolement. Tel est le cas de l'âge, du sexe, du secteur d'activité, du degré de créativité de l'activité et du mode d'accession à la direction (fondateur, repreneur, successeur familial ou dirigeant gérant).

Il est, par ailleurs, difficile d'établir une relation forte entre le style de leadership adopté et le sentiment d'isolement. Certains styles semblent avoir un rôle réducteur de solitude (charismatique, participatif, axé performance). Mais plus que le style à proprement parler, c'est la force d'affirmation du style, le fait que les dirigeants se disent absolument, plutôt qu'un peu, charismatiques ou participatifs ou axés performance, qui réduit le sentiment d'isolement.

# Les variables et leur impact sur le sentiment d'isolement

## Facteurs négatifs :

les variables qui accentuent le sentiment d'isolement <sup>(1)</sup>

- .....● Situation maritale : célibataire ou divorcé
- .....● Famille non présente dans l'entreprise
- .....● Absence de comité de direction
- .....▲ Être seul actionnaire de l'entreprise
- .....▲ Être seul dirigeant de l'entreprise
- .....▲ Difficultés de recrutement
- .....▲ Baisse du CA
- .....■ Absence de bras droit
- .....■ Temps de travail > 70h/semaine
- .....■ Résultats déficitaires

### Légende

- Facteur avec un **impact moyen**
- ▲ Facteur avec un **impact assez fort**
- Facteur avec un **fort impact**
- Facteur avec un **très fort impact**

<sup>(1)</sup> Sur une échelle de l'isolement qui va de 1 (très isolé) à 5 (très entouré), la moyenne est de 2,81. Tous les facteurs qui contribuent à faire baisser cette moyenne sont considérés comme négatifs, alors que...

<sup>(2)</sup> ... les facteurs positifs augmentent la note moyenne.

<sup>(3)</sup> Variables pour lesquelles l'analyse de corrélation avec le sentiment d'isolement n'a pas été concluante (test menés : Kruskal-Wallis, corrélation de Pearson).

Source : **Bpifrance Le Lab.**

## Facteurs positifs :

les variables qui augmentent le sentiment d'être bien entouré <sup>(2)</sup>

- .....● Participation à un réseau d'entrepreneurs
- .....● Ouverture du capital
- .....● Croissance du CA
- .....● Style de leadership charismatique
- .....▲ Recours régulier au conseil en organisation et stratégie
- .....▲ Participation à des formations
- .....▲ Mise en place d'un conseil d'administration avec administrateurs indépendants
- .....● Partage de la direction
- .....■ Résultats fortement bénéficiaires
- .....■ Mise en place d'un comité de direction satisfaisant

### LES VARIABLES SANS IMPACT <sup>(3)</sup> :

- L'âge
- Le sexe
- Le secteur d'activité
- Le degré de créativité de l'activité
- Le mode d'accèsion à la direction
- Certains styles de leadership (pragmatique, directif)
- Exercer une activité syndicale ou politique

# Focus

## Dirigeant, entrepreneur, patron, chef d'entreprise : de qui parle-t-on ?



### 1. Dirigeant

« **Dirigeant** » est le terme le plus générique : on l'utilise pour désigner celui qui exerce le pouvoir dans une organisation, quelle que soit sa nature (privée, publique, associative, lucrative ou non lucrative). Dans le monde de l'entreprise, la figure du dirigeant naît à la fin du 19<sup>e</sup> siècle de la dissociation du pouvoir actionnarial et du pouvoir exécutif. Le dirigeant est un professionnel de la gestion d'entreprise, capable à la fois d'optimiser les ressources (gestionnaire), d'imaginer des stratégies nouvelles (stratège), d'innover (entrepreneur) et de mobiliser les hommes (*leader*). Henri Fayol a été historiquement la 1<sup>re</sup> incarnation du dirigeant non actionnaire et non fondateur.

### 2. Patron

« **Patron** » désigne avant tout un rapport social, fondé sur l'opposition des intérêts des chefs d'entreprise et des salariés. C'est aussi un terme affectif, chargé d'émotions ambivalentes : le patron, dans l'inconscient collectif, est à la fois une figure d'autorité froide et

calculatrice et un protecteur bienveillant des salariés. Cette ambivalence se comprend mieux lorsqu'on revient sur l'étymologie et l'histoire du mot. « Patron » apparaît en France au 12<sup>e</sup> siècle. Il désigne le Saint Patron, c'est-à-dire le Saint protecteur dont on a reçu le nom de baptême. Il s'applique au chef d'entreprise à partir de la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle pour pointer la relation de ce dernier à l'ouvrier. Le patron désigne alors le chef de petite entreprise qui fait preuve d'une autorité bienveillante à l'égard de ses salariés. Ce n'est qu'à partir du 20<sup>e</sup> siècle que le couple patron-ouvrier se construit comme 2 pôles d'un champ de forces opposées. Patron et patronat deviennent les mots-bannières derrière lesquels se range l'ensemble des chefs d'entreprise, quelles que soient leur activité et leur taille, pour défendre leurs intérêts face aux syndicats ouvriers. Les dirigeants de PME ne se reconnaissent pas dans l'idée d'un patronat en opposition avec des salariés car dans la PME la proximité est forte.

### 3. Chef d'entreprise

« **Chef d'entreprise** » est une catégorie administrative. Le chef d'entreprise est la personne physique qui, à la tête de l'entreprise, endosse la responsabilité au nom de l'entreprise-personne morale en cas de négligence ou de non-respect des lois du pays, et notamment du code du travail. Le chef d'entreprise est avant tout l'employeur, celui qui doit veiller à la sécurité et au bien-être de ses salariés. Le terme « chef d'entreprise » est d'ailleurs apparu à la fin du 19<sup>e</sup> siècle concomitamment au contrat de travail et à l'édification de la législation du travail.

### 4. Entrepreneur

C'est un état d'esprit avant d'être une fonction ou un statut. Dans la tradition schumpéterienne, l'entrepreneur est celui qui innove. Il est le moteur de la destruction créatrice. David C. McLelland associera la figure de l'entrepreneur au besoin d'accomplissement et lui attribuera 4 caractéristiques : (1) la prise de risques (cependant modérés, l'entrepreneur n'est pas un joueur de poker) ; (2) le choix d'activités faisant appel à la créativité ; (3) le fait d'assumer une responsabilité personnelle en cas d'échec ; (4) une motivation dont le moteur n'est pas l'appât du gain.

Sources : les grands auteurs en entrepreneuriat et PME, ouvrage collectif dirigé par Karim Messeghem et Olivier Torrès, éditions Ems, 2015 ; Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, « Refonder l'entreprise », Seuil, 2012 ; Ingo Kolbloom, « Patron et Patronat », histoire sociale du concept de patronat en France au 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècle, Mots, 1984.

"UNE PERSONNE  
SUR UN VÉLO SUR UNE PENTE  
QUI VA TELLEMENT VITE  
QUE LE GUIDON TREMBLE.  
LA PERSONNE NE CONTRÔLE  
PLUS RIEN, SES YEUX SONT  
EXORBITÉS ET LE MUR  
ARRIVE EN FACE"



# 7 FACETTES LES DE LA SOLITUDE DU DIRIGEANT

2.2

Lors des entretiens en face-à-face, nous avons demandé aux dirigeants de nous donner une représentation, une image de ce qu'était pour eux la solitude du dirigeant. Ceci est la réponse illustrée de l'un d'entre eux.

# À l'origine du sentiment d'isolement :

## 7 formes de solitude du dirigeant

### LES 7 SOLITUDES DU DIRIGEANT

#### 1. Solitude dans la décision

Risque : ne pas parvenir à décider, refuser ou différer la prise de décision

#### 2. Solitude statutaire

Risque : perdre le contact avec la réalité du marché et de l'entreprise

#### 3. Solitude relationnelle

Risque : être seul dans la réflexion et prendre de mauvaises décisions

#### 4. Solitude professionnelle

Risque : manquer de lucidité sur les forces et les limites de l'entreprise

#### 5. Solitude situationnelle

Risque : l'effondrement professionnel ou *burn-out* patronal

#### 6. Solitude existentielle

Risque : démotiver ses équipes en laissant paraître son mal-être

#### 7. Solitude collective

Absence d'image et de représentations positives du dirigeant de PME ou d'ETI

## 1. La solitude dans la décision

La 1<sup>re</sup> source de solitude du dirigeant, qui est inhérente à la fonction, réside dans la décision. Le dirigeant de PME et d'ETI est très souvent l'instance de décision de l'entreprise. Cela ne veut pas dire qu'il ne s'entoure pas de conseils ou qu'il ne consulte pas ses collaborateurs avant de prendre une décision, mais qu'il est seul au moment de transiger, et seul ensuite à faire face à ses responsabilités en cas d'échec. La solitude dans la décision est d'autant plus pesante qu'elle engage l'avenir de l'entreprise et au-delà, pour le dirigeant propriétaire, son patrimoine et le bien-être de sa famille.

## Parole de dirigeant

“

Qu'est-ce qui déclenche le sentiment de solitude ? Les décisions importantes de stratégie qui engagent le développement de nos entreprises ainsi que le doute sur ses propres décisions.”

Témoignage d'un dirigeant recueilli sur le questionnaire de réponse (source anonymisée)

## 2. La solitude statutaire

Le dirigeant est l'incarnation symbolique du pouvoir dans l'entreprise. Il doit maîtriser ses émotions, contrôler ses faits et gestes, masquer ses doutes. En tant que point de mire de toutes les parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, clients, fournisseurs, voire actionnaires...), son comportement doit être exemplaire, voire « inspirational ». Sa capacité à mobiliser autour de lui en dépend.

Le dirigeant doit adopter une façade sociale, un registre de comportements qui lui est plus ou moins imposé socialement. Il porte, en d'autres mots, un masque en-dessous duquel une vraie solitude peut naître. Plus l'entreprise grandit, plus la dimension symbolique de la fonction s'affirme et plus grande est la distance qui s'installe entre le dirigeant et ses collaborateurs. Les entrepreneurs s'accommodent plus ou moins bien de cette situation, selon le plaisir qu'ils éprouvent à exercer et incarner le pouvoir dans l'entreprise.

## Parole de dirigeant

“ Ce qui est difficile, c'est que l'on cesse d'être ce que l'on est, pour être ce que l'on représente.

Quand on crée une entreprise, il y a plusieurs facettes. D'abord, on crée des liens très forts au début sur un petit noyau. Puis ces liens s'estompent avec la taille et, avec le temps, il y a une certaine déification de la fonction de Président-fondateur. Cette prise de distance accentue la solitude du dirigeant. On doit avoir une « spontanéité maîtrisée ». Si on va quelque part, les gens se demandent pourquoi là et pas ailleurs. Tout est sujet à interprétation ; du coup on a tendance à se « bullifier » en central.

Un décalage se crée également parce que les gens ne vous disent plus les choses. C'est facile à 10-15, on peut avoir beaucoup de vécu commun. À 2 500, c'est impossible et tout devient complexe. Je dois gérer les rivalités, les différents niveaux d'interconnexion, faire attention quand j'interviens de ne pas marcher sur les plates-bandes de mes collaborateurs... La solitude du dirigeant est vraiment liée à la taille de l'entreprise. ”

Dirigeant fondateur, 2 500 salariés



FRANÇOISE  
DISSAUX DOUTRIAUX,  
conseil RH

“ La plus grosse difficulté c'est de ne pas montrer ses doutes, le doute est anxiogène pour les autres.

Qu'est-ce que la solitude du dirigeant ?

C'est la responsabilité, d'une part, pas toujours facile à vivre, c'est le doute qu'on ne peut pas toujours exprimer, et c'est la posture que le dirigeant veut ou doit garder. C'est quelque chose d'inhérent à la fonction. Certains dirigeants vont prendre un *coach* ; d'autres vont s'appuyer sur 1 ou 2 personnes de l'entreprise, qui ne sont pas forcément dans leur cercle immédiat, mais en qui ils ont confiance quand ils se posent des questions, quand ils ont des décisions à prendre. Des relations qui ne mettent pas en jeu ce qu'est le dirigeant. **La plus grosse difficulté c'est de ne pas montrer ses doutes.** Or le dirigeant doute en permanence. Mais c'est très difficile de montrer ses doutes, le doute est anxiogène pour les autres.

La solitude du dirigeant de PME est-elle différente de celle du dirigeant d'ETI ou du patron de grande entreprise ?

Je pense qu'elle est identique en partie pour les dirigeants de PME et d'ETI. En revanche, dans les grands groupes, la solitude du dirigeant n'est pas la même. Tout dépend de la culture de l'entreprise bien-sûr, mais certains grands patrons se protègent beaucoup derrière leur conseil d'administration, la stratégie... **Certains d'entre eux ont un niveau d'engagement très relatif, et moins vous êtes engagé, moins vous souffrez de la solitude. Cela, je l'ai vu de façon flagrante !**

**La grosse problématique des dirigeants de petites entreprises, c'est la toute puissance.** Comme il n'y a personne au-dessus d'eux, comme les collaborateurs n'osent rien leur dire, ils se sentent omnipotents. Et ça les isole encore plus, mais, à la limite, ça leur fait vivre leur solitude beaucoup mieux ! ”

### 3. La solitude relationnelle

C'est un sentiment d'isolement qui dérive du constat fait par le dirigeant qu'il ne dispose pas, dans son environnement, des « bonnes » relations pour faire progresser son projet, faute de moyens financiers ou d'entregent, ou bien qu'ayant ces ressources à disposition, il ne parvient pas à les mobiliser efficacement. C'est aussi le sentiment d'une asymétrie entre ce que le dirigeant investit dans une relation et ce qu'il reçoit en retour. Plus concrètement, la solitude relationnelle renvoie à 2 grandes problématiques du dirigeant : bien s'entourer et mobiliser. Ces problématiques se déclinent elles-mêmes en une multitude de situations vécues par la plupart des dirigeants de PME et d'ETI et dont peut dériver un fort sentiment d'isolement : difficultés de recrutement, moyens insuffisants pour recourir à des prestations de conseil, manque de relais et de soutiens à l'intérieur de l'entreprise, absence d'un *alter ego*, d'un bras droit avec qui discuter et penser une stratégie pour l'entreprise, difficultés à impliquer et mobiliser les collaborateurs, déception vis-à-vis du comportement de certaines parties prenantes, clés de l'entreprise...

## Paroles de dirigeants

“ C'est aujourd'hui ma principale difficulté : pouvoir bien m'entourer. Les causes : le budget et le manque de marges de manœuvre pour recruter des bons profils et le fait aussi que certaines personnes restent dans la société. Pourquoi elles restent ? Parce qu'elles sont au chaud. Du coup, je fais appel à des compétences externes pour mener à bien certains projets. Le plus dur, c'est de rendre les personnes responsables. Quand on essaie, on entend souvent « ce n'est pas mon boulot ou je ne suis pas payé pour ça ». La plupart des collaborateurs n'ont pas vraiment envie de prendre des responsabilités. Ils sont dans une logique de 35h, ils font leurs heures en attendant leur autre vie en dehors de l'entreprise. ”

Dirigeante manager (salariée non propriétaire), 30 salariés

“ Au début, j'avais 4 salariés. Et puis, j'ai doublé le chiffre d'affaires, le nombre de clients, je suis passé à 7 salariés... J'ai fait du bon boulot, mais je m'ennuyais. C'était la solitude totale. Je n'avais pas de challenge intellectuel et personne d'assez bon niveau pour parler du développement de l'entreprise. Je n'avais pas les moyens de prendre un bon manager non plus. Il y avait un commercial, j'en aurais bien fait mon bras droit, mais lui n'était pas dans cet état d'esprit. Il ne voulait pas. J'étais le patron, c'était à moi de prendre les décisions, il ne voulait pas s'en mêler. ”

Dirigeant repreneur, 7 salariés

“ J'ai fait installer 2 lave-vaisselle dans ces locaux et pourtant tous les soirs, je trouve autant de tasses de café abandonnées sur les bureaux et sur les tables qu'il y a de salariés. (...) J'ai l'impression qu'ils s'en foutent, qu'ils agissent comme si l'entreprise n'était pas à eux. (...) J'ai proposé aux membres du Codir de rentrer au capital. Il y a 25 % des actions dehors, à aller racheter, mais personne ne veut y aller. C'est là qu'on se sent tout seul aussi, dans la difficulté à créer un collectif. Pour ne plus être seul, il faut être capable de libérer l'entreprise, mais il faut aussi des salariés qui veulent s'investir dans le projet. ”

Dirigeant fondateur, 20 salariés

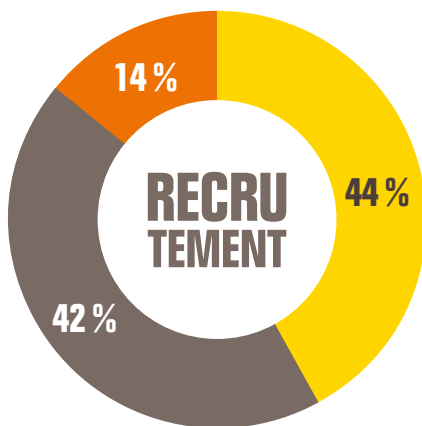


# Les difficultés de recrutement des PME et ETI

86 % des dirigeants de PME et d'ETI déclarent avoir eu des difficultés de recrutement lors des dernières années...

## LES DIRIGEANTS DE PME ET D'ETI FACE AU RECRUTEMENT

EN % DU NOMBRE DES RÉPONDANTS

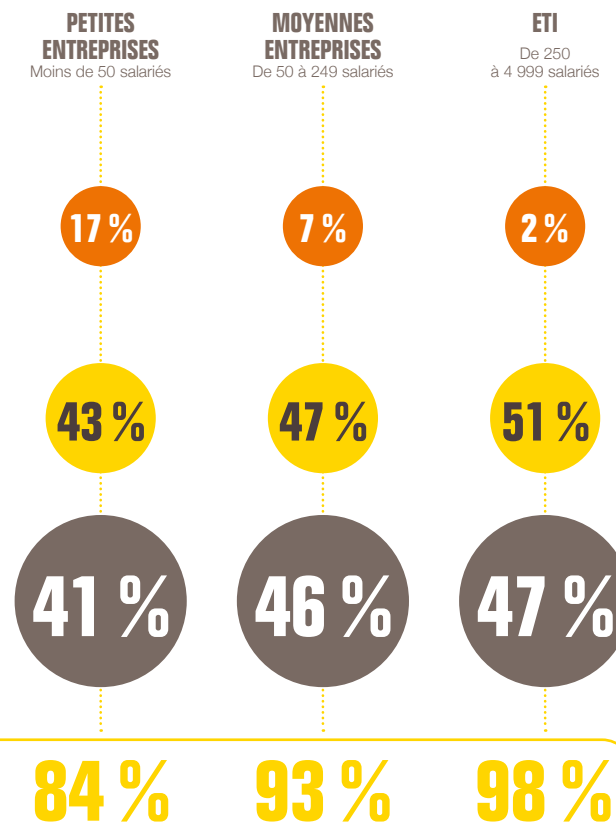


- N'ont jamais connu de difficultés de recrutement
- Ont quelque fois été confrontés à des difficultés de recrutement
- Ont souvent été confrontés à des difficultés de recrutement

Quelquefois + souvent

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-février 2016 (sur la base de 2 344 réponses). Typologie de tailles d'entreprise empruntée à Michel Marchesnay, « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », La Revue Française de Gestion, n°144, 2003.

## ... Une problématique qui s'accroît avec la taille des entreprises



## 4. La solitude professionnelle

Elle est un isolement par rapport à la connaissance. Un dirigeant seul sur le plan professionnel n'est pas au fait des meilleures pratiques de gestion du marché, en raison d'un déficit de connaissances, d'expertise et de qualifications touchant l'ensemble de l'organisation, le dirigeant lui-même et ses managers.

Les causes de cette solitude peuvent être nombreuses : déficit de formation initiale du dirigeant et de ses managers non compensé par la formation continue, absence d'outils d'actualisation et de capitalisation sur les connaissances, non recours aux cabinets de conseil...

Il en résulte que, sans être mal gérée, l'entreprise n'est pas optimisée et qu'elle est moyennement compétitive et rentable. Voici un petit florilège de *verbatim* entendus symptomatiques de cette solitude professionnelle : « J'avoue après des années de ne pas savoir bien gérer mon *cash* » ; « Après 25 ans, je ne comprends toujours rien au droit du travail » ; « Ça fait 30 ans que je ne sais même pas dire si, dans le domaine des normes, j'agis ou non dans la légalité ».

## 5. La solitude situationnelle ou solitude dans les épreuves

Le dirigeant de PME et d'ETI ressemble assez aux navigateurs qui font le tour du monde en solitaire. Ils quittent la terre ferme et ses certitudes pour défier les éléments, se prouver des choses à eux-mêmes et goûter à une certaine forme de liberté sauvage. Mais quand les difficultés arrivent et le bateau chavire, la liberté se change en détresse, l'indépendance en solitude.

La solitude est synonyme de difficultés. C'est l'autre nom du stress, sa traduction dans la vie psychique. Quand un dirigeant se dit isolé, voire très isolé, c'est souvent qu'il traverse une épreuve difficile : un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), la défection d'un gros client, la trahison d'un collaborateur, une fusion-acquisition qui se passe mal, un redressement fiscal, voire un dépôt de bilan. Autant d'épiphanies ou de moments de vérité, qui forment son capital-expérience et le renforcent en tant que dirigeant, lorsqu'il en sort par le haut.

## Paroles de dirigeants

“

**En 2003, j'étais dans l'incapacité de faire face à l'URSSAF, j'étais face à un mur, je n'avais pas de solutions. Seul dans ma voiture, parce que je ne voulais pas montrer à ma femme, à mon entreprise que j'allais mal. Je savais à quoi j'avais renoncé, j'étais sur le point de tout perdre. J'ai vu ma vie défiler dans ma tête. J'ai pensé à mes anciens collègues de XX (grand groupe informatique) qui vivaient un âge d'or avec le retour de YY (dirigeant emblématique). C'est une solitude existentielle, un questionnement total, quasi existentiel. Je comprends que des gens commettent un acte désespéré. Finalement, je suis sorti de ma voiture et j'ai discuté avec ma femme.**”

Dirigeant fondateur, 45 salariés

“

**J'ai une de mes filiales qui a déposé le bilan. Ça a été moins traumatisant que je le craignais. Je suis tombé sur un administrateur super. Mais c'est dur, tu es tout seul, en face du mandataire judiciaire, du juge, tu es en première ligne. Je m'attendais au pire parce que j'en avais beaucoup entendu parler. Là, tu es tout seul pour défendre ton truc, prouver que tu es de bonne foi.**”

Dirigeant repreneur, 25 salariés

“

**Ce moment de solitude quand tu n'as plus d'argent et que les salaires arrivent dans 3 jours, tu es écartelé. (...) La décision de liquidation a été prise parce que j'ai vu que le personnel ne suivait pas. Le personnel devient toxique à l'entreprise. On se dit « à quoi bon ? ».**”

Dirigeant *serial* entrepreneur, à propos d'une entreprise qu'il a dû fermer

## 6. La solitude existentielle

Elle est liée à la question du sens. Il arrive que des dirigeants, sous l'effet de la fatigue, de l'ennui, de l'usure, de la déception... en viennent à se demander si tous les efforts, tous les sacrifices qu'ils ont faits, ne sont pas vains.

C'est le sentiment de s'être trompé de chemin ou d'avoir perdu beaucoup trop en le suivant : une vie de famille, des amis, des illusions, une partie de soi, etc. C'est aussi le sentiment d'être prisonnier de son entreprise, d'une existence moins belle et excitante que prévue. Cette dimension existentielle affleure dans de nombreux *verbatim* qui précèdent et suivent.

### – Le *burn-out* patronal

Elle est la forme la plus sombre, la plus exacerbée et la plus dramatique de la solitude du dirigeant. Le *burn-out* ou épuisement professionnel survient à la suite d'une accumulation d'épreuves et d'un stress prolongé sur une longue période. Le *burn-out* est caractérisé par une grande fatigue émotionnelle, une dépréciation des qualités personnelles et le développement d'attitudes négatives ou hostiles<sup>(1)</sup>. Moins médiatisé que la variante salariale, le *burn-out* patronal touche de nombreux dirigeants. À partir des données de notre enquête, nous estimons ainsi que 15 % des dirigeants de PME et d'ETI sont en risque de *burn-out*<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> Source : Yosr Ben Thar et Mathias Rossi, « Le burn-out patronal, La santé du dirigeant », ouvrage collectif sous la direction d'Olivier Torrès, De Boeck, 2013.

<sup>(2)</sup> Résultat issu de l'enquête (à partir d'une échelle mesurant le risque de *burn-out*).



**LAURE CHANSELME,**  
psychologue du travail,  
Amarok

“ **Le soutien social, c'est primordial.**

**À quoi reconnaît-on qu'un dirigeant est proche du *burn-out* ?**

Il y a 3 groupes de symptômes qui entrent en compte dans l'épuisement professionnel et apparaissent en cascade : d'abord l'épuisement émotionnel et physique (manque d'énergie, fatigue chronique, irritabilité, colère, sentiment d'impuissance, angoisse, anxiété, découragement, isolement, etc.), puis le détachement (attitudes négatives envers soi, la vie, les autres et le travail, perte de la capacité de contact et de l'estime de soi, sentiment de ne pas être à la hauteur, etc.) et enfin l'inefficacité (insatisfaction par rapport à ses propres performances, efficacité moindre, augmentation de la charge de travail, manque d'énergie, chute de la motivation, sentiment d'échec, etc.). **Le *burn-out* peut toucher n'importe quelle personne, sans nécessité d'antécédents tels que la dépression, les troubles de l'anxiété, etc.** Les symptômes d'épuisement émotionnel et physique doivent alerter l'individu, car ils sont les premiers signes d'un *burn-out*, et à ce stade il est possible d'agir relativement vite en commençant par privilégier son sommeil.

**Quelle relation établissez-vous entre la solitude et le *burn-out* ?**

La solitude est à la fois une cause précipitante du *burn-out* et une conséquence. Le fait d'être seul à diriger, à prendre des décisions, génère de l'isolement et ce d'autant plus que l'entreprise traverse des difficultés. Le dirigeant va, en effet, alors avoir tendance à s'isoler et à travailler beaucoup plus. Du coup, il consacrerait moins de temps à ses amis, à sa famille. Et cela peut le mener à l'épuisement professionnel. Mais il le cachera, car en tant que dirigeant, en tant que *leader*, en tant que battant, il ne peut et ne veut montrer une image défaillante de lui-même. Et il va se laisser enfermer dans son mal-être, dans un cercle vicieux, et il va couper les ponts avec ses amis, avec sa famille et avec ses salariés. Le soutien social, c'est primordial. Je dis aux dirigeants, si vous voulez être bien, surtout ne vous coupez pas des gens qui vous entourent. S'isoler, c'est dangereux. » ”

## 7. Le manque de reconnaissance sociale et de représentation positive

La solitude du dirigeant s'appréhende ici dans sa dimension collective et par opposition au reste de la société française. L'image que renvoie cette dernière aux dirigeants de PME et d'ETI est une source de frustration, de déception et de colère. Dans l'ensemble, ils ont le sentiment :

- **de ne pas exister socialement**, alors qu'ils représentent 55 % du PIB et 2 emplois sur 3. Ils sont absents de la scène publique ; au contraire des patrons du CAC 40 ou des dirigeants de *start-up*, ils ne sont presque jamais représentés dans les médias d'information - ou bien d'une manière caricaturale (l'entreprise artisanale familiale en zone rurale) ou encore sous l'angle de la souffrance du petit patron ;
- **de ne pas être compris ni entendus par la puissance publique**, voire d'être méprisés par les administrations qui produisent des lois ésotériques, coûteuses en termes de temps et d'argent. Lois réalisées la plupart du temps avec un prisme grande entreprise ;
- **d'être l'objet d'une défiance injustifiée de la part des syndicats de salariés et des salariés eux-mêmes**. Chaque année, ce sont 200 000 nouvelles affaires qui sont portées aux Prud'hommes (1 % des salariés), avec une issue incertaine et qui grève quelques fois les finances de l'entreprise. Dans leur grande majorité, les dirigeants de PME et d'ETI aspirent à un renouvellement du dialogue social, sur des bases différentes.

Le manque de reconnaissance sociale et les préjugés à l'égard des dirigeants sont classés en 3<sup>e</sup> position des facteurs déclencheurs du sentiment d'isolement, derrière la complexité du monde et la solitude du pouvoir et de la décision, preuve de son importance aux yeux des dirigeants.

## Paroles de dirigeants

“ Il faut revaloriser les entrepreneurs et transmettre des ondes positives. Nous sommes des acteurs clés dans le système. Avoir le soutien des politiques, des médias et des citoyens, peut juste nous permettre d'aller encore plus loin pour l'intérêt commun et pour une économie durable. ”

Dirigeante fondatrice, 45 salariés

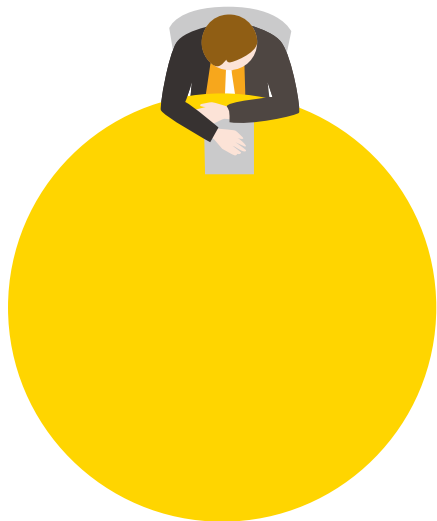
“ Le poids de l'administratif, c'est le poids le plus dommageable à notre épanouissement. Un des trucs qui me fait adorer l'Angleterre, c'est la simplicité et la rapidité. J'ai exactement la même entreprise à Paris et à Londres, elles ont la même taille, le même nombre de salariés, le même CA, je passe 2 jours à gérer Londres et 10 jours à gérer Paris. Le nombre de caisses, de contraintes législatives, c'est hallucinant. Ça va au-delà de la caricature. ”

Dirigeant fondateur, 70 salariés

“ En France, si vous êtes un patron qui a réussi, vous n'êtes pas admiré. Mais si vous êtes en difficulté, là on est admiratif. Ce sont les amis, les cadres qui sont admiratifs : ils te disent « C'est courageux de faire face à tant de difficultés ! ». Entre les 2 il n'y a rien, sauf pour les nouvelles générations pour qui une entreprise peut être une raison de vivre, de créer du sens et d'entreprendre, pas seulement un moyen de faire du fric. ”

Dirigeant repreneur, 20 salariés

# Le portrait type du dirigeant très isolé



- **Il est seul actionnaire** d'une entreprise qui constitue l'essentiel de son patrimoine. Sa femme y travaille. Ils ont engagé leurs biens personnels. Si l'entreprise disparaît, ils ont tout perdu.

- Sur le plan financier, **l'entreprise n'est pas prospère** : son CA évolue en dents de scie et les résultats sont faibles et ont tendance à se dégrader avec l'intensification de la concurrence.

- **Il délègue très peu et travaille plus de 70 heures par semaine**, si bien qu'il n'a plus de vie en dehors de l'entreprise. L'entreprise, c'est sa vie. Et sa vie, c'est l'entreprise.

- Il dirige seul l'entreprise : **il est seul dans la décision, mais aussi dans la réflexion**. Dans l'entreprise, il n'y a personne d'assez bon niveau ou en qui il a suffisamment confiance pour discuter des décisions importantes et échanger des idées.

- Il n'y a **pas de comité de direction** ou s'il y en a un, sa fonction est purement informative et descendante.

- En dehors des experts comptables et des juristes, **il ne fait appel à aucun cabinet de conseil**, faute de moyens ou par méfiance ou en raison de mauvaises expériences passées.

Source : **Bpifrance Le Lab**, d'après résultats de l'enquête, tribune des experts et témoignage des dirigeants.

" LES COLLABORATEURS  
PEUVENT TOUT SE DIRE ENTRE EUX.  
ILS PARLENT ENTRE EUX  
DE LEURS PROBLÈMES.  
MOI JE NE PEUX PAS TOUT LEUR DIRE  
MÊME SI J'AIMERAIS "



## FOCUS THÉMATIQUES SENTIMENT D'ISOLEMENT ET :

1. Taille d'entreprise
2. Santé économique
3. Détention du capital et partage de la décision
4. Gouvernance
5. Genre : la solitude au féminin
6. Âge

2.3

Lors des entretiens en face-à-face, nous avons demandé aux dirigeants de nous donner une représentation, une image de ce qu'était pour eux la solitude du dirigeant. Ceci est la réponse illustrée de l'un d'entre eux.

# 1. Taille d'entreprise et sentiment d'isolement

« La solitude est d'autant plus grande que l'entreprise est petite » : pas tant que ça...

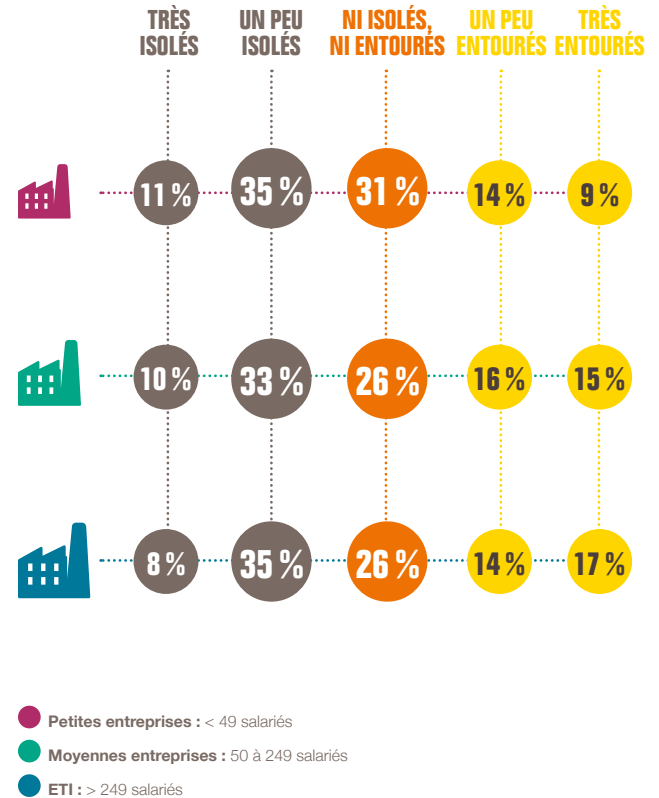
Une idée reçue sur la solitude du dirigeant veut que cette dernière soit plus grande dans les petites entreprises. Pourquoi ? Parce que les petites entreprises sont plus fragiles, plus susceptibles d'être balayées par une crise.

Autre argument, le taux d'accès aux prestations de conseils augmente avec la taille de l'entreprise. Cela, nos données le confirment. Le taux d'accès au conseil en stratégie est ainsi respectivement de 35 %, 44 % et 55 % pour les petites entreprises, les moyennes entreprises et les ETI. Le même constat prévaut pour le conseil en communication, en management et les études de marché.

Enfin, les organes de gouvernance sont moins développés dans les petites entreprises et laissent le dirigeant bien souvent seul dans la réflexion et la décision. C'est incontestable !

Pourtant, la proportion de dirigeants isolés (un peu ou très) est assez proche selon les catégories d'entreprise : 46 % dans les petites entreprises, 43 % dans les moyennes entreprises et les ETI. La différence se joue aux 2 extrémités du spectre de l'isolement. Il y a moins de dirigeants très isolés et plus de dirigeants très entourés dans les moyennes entreprises et les ETI. La « haute solitude » se raréfie à mesure que l'on gravit les strates d'entreprise. Mais c'est surtout la nature de l'isolement qui change avec la dimension de l'entreprise. La solitude de « l'homme-orchestre » de la TPE se distingue de la solitude statutaire du « chef d'orchestre » qu'est le dirigeant de l'ETI.

## • SENTIMENT D'ISOLEMENT SELON LA TAILLE D'ENTREPRISE PART EN % DU NOMBRE DE DIRIGEANTS



Source : Bpifrance Le Lab, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 370 réponses). Typologie de tailles d'entreprise empruntée à Michel Marchesnay, « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », La Revue Française de Gestion, n°144, 2003.

## 2. Croissance, rentabilité et sentiment d'isolement

De bonnes performances éloignent la solitude

### Parole de dirigeant

“

Ce qui est dur en temps de crise, c'est que tout est remis en question. Des choix et des décisions qui étaient acceptés et valorisés en temps de croissance sont fortement critiqués. Que ça soit des choix RH ou des choix d'investissement, tout était subitement devenu mauvais. (...) Mais en période de croissance, dans le travail au quotidien, tout va bien, je ne me sens pas seule.”

Dirigeante manager (salariée non propriétaire), 30 salariés

Il existe un lien significatif et négatif entre la performance économique de l'entreprise - synthèse des performances en termes de croissance et de rentabilité - et le sentiment d'isolement du dirigeant. **Plus la performance économique est forte, et plus le sentiment d'isolement du dirigeant est faible.**

Un tiers des dirigeants d'entreprises performantes se sentent isolés, cette proportion passe à plus de 50 % lorsque les performances sont moyennes ou mauvaises. L'écart est significatif. La croissance et, surtout, les bons résultats financiers, apportent en effet davantage de sérénité aux dirigeants et pacifient les relations sociales dans l'entreprise. **Néanmoins, les bons résultats économiques ne dissipent pas complètement le sentiment d'isolement.** La raison en est facile à comprendre : la solitude du dirigeant est alimentée par de nombreuses sources et ne peut en aucun cas être réduite à un facteur explicatif.

### • SENTIMENT D'ISOLEMENT SELON LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

#### Bonnes performances <sup>(1)</sup>



#### Performances correctes <sup>(2)</sup>



#### Performances moyennes - médiocres <sup>(3)</sup>



#### Mauvaises performances <sup>(4)</sup>



Note de lecture : 36 % des entreprises ont affiché de bonnes performances lors du dernier exercice comptable. Les dirigeants de ces entreprises sont 33 % à se sentir isolés au total, dont 6 % très isolés et 27 % un peu isolés.

<sup>(1)</sup> Chiffre d'affaires (CA) en forte hausse et résultat fortement bénéficiaire ou CA en hausse et résultat fortement bénéficiaire ou CA en forte hausse et résultat bénéficiaire ou CA en hausse et résultat à l'équilibre ou CA stable et résultat fortement bénéficiaire.

<sup>(2)</sup> CA en hausse et résultat à l'équilibre ou CA stable et résultat bénéficiaire.

<sup>(3)</sup> CA stable et résultat à l'équilibre ou CA en forte croissance et résultat déficitaire ou CA en baisse et résultat fortement bénéficiaire ou CA en hausse et résultat déficitaire ou CA en baisse et résultat bénéficiaire ou CA en forte baisse et résultat fortement bénéficiaire.

<sup>(4)</sup> Autres configurations.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 281 réponses).



### 3. Capital, décision et sentiment d'isolement

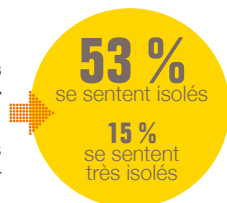
La concentration du capital et du pouvoir de décision renforce le sentiment d'isolement

- RÉPARTITION DE LA POPULATION DE DIRIGEANTS EN FONCTION DU DEGRÉ DE CONTRÔLE DU CAPITAL ET DU POUVOIR DE DÉCISION



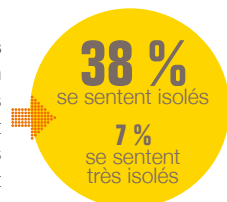
#### 42 % Le dirigeant-proprétaire solitaire

42 % des dirigeants sont à la fois propriétaires et seuls dirigeants de leur entreprise. Ce sont des fondateurs à 41 %, des repreneurs à 27 % et des successeurs familiaux à 23 %. La taille médiane de leur entreprise est de 22 salariés.



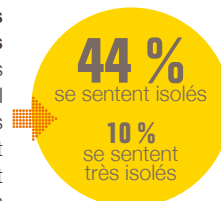
#### 26 % Le dirigeant-proprétaire entouré

26 % des dirigeants sont majoritaires au capital, mais partagent la direction de l'entreprise<sup>(1)</sup>, souvent avec des associés minoritaires. Cette population est principalement composée de fondateurs (42 %), successeurs familiaux (28 %) et de repreneurs (28 %). La taille médiane de leur entreprise est de 26 salariés.



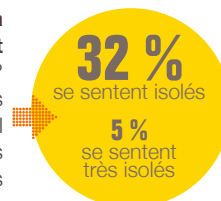
#### 11 % Le dirigeant associé au capital

11 % des dirigeants dirigent seuls l'entreprise, mais en étant minoritaires au capital. Ce sont des dirigeants extérieurs qui ont une part du capital (38 % des cas), mais aussi des fondateurs (25 %) et des repreneurs (16 %) qui ont perdu la majorité du capital tout en restant aux commandes, mais aussi des dirigeants familiaux dilués. La taille médiane de leur entreprise est de 30 salariés.



#### 12 % L'associé dirigeant

12 % des dirigeants partagent la direction<sup>(1)</sup> de l'entreprise et sont minoritaires au capital. Qui sont-ils ? Des fondateurs associés (33 %), des successeurs familiaux partageant le capital et le pouvoir avec d'autres membres familiaux (30 %), des repreneurs associés (19 %) et des dirigeants extérieurs (18 %). La taille médiane de leur entreprise est de 31 salariés.



#### 9 % Le dirigeant gérant

9 % des dirigeants interrogés officient sous l'autorité d'un tiers. Ils sont associés au capital ou ne le sont pas. Ce sont, par exemple, des directeurs généraux occupant cette fonction sous l'autorité d'un président actionnaire ou encore des directeurs de filiales de groupes nationaux ou internationaux. La taille médiane de leur entreprise est de 42 salariés.



<sup>(1)</sup> Cela correspond aux dirigeants qui ont coché à la question : « Concernant la direction de votre entreprise ? » les réponses : « Vous formez un binôme de direction » ou « Vous êtes plus de deux à diriger l'entreprise ».

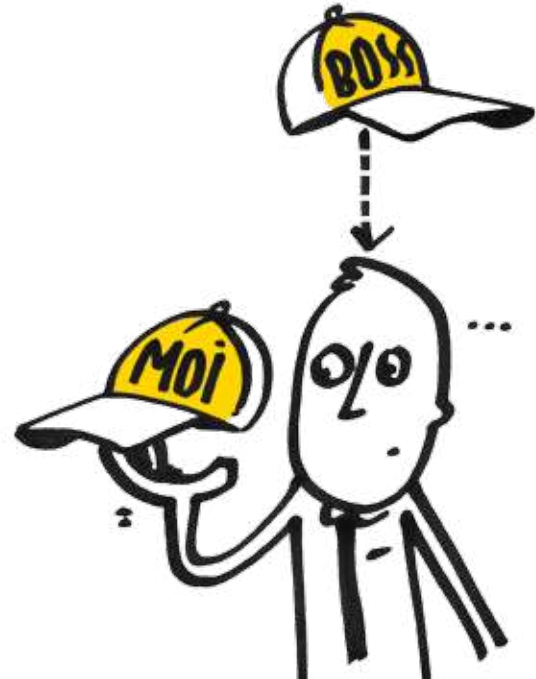
Source : Bpifrance Le Lab, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 365 réponses).

## Que peut-on déduire des résultats précédents ?

3 points essentiels :

1. **les dirigeants-proprétaires solitaires sont ceux qui se sentent les plus isolés.** Leur degré d'engagement est, en effet, maximal car ils ne partagent ni les décisions, ni le risque ;
2. plus encore que le partage du capital, **c'est le partage de la direction qui permet de réduire le sentiment d'isolement.** Les 2 facteurs sont d'importants réducteurs de solitude. Ceci montre à quel point la notion d'isolement est elle-même irriguée par les notions de pouvoir et de décision ;
3. **les dirigeants qui ont un supérieur hiérarchique** (Président ou Directeur à un niveau régional supérieur) - **les dirigeants gérants - apparaissent également très seuls.** Ils n'ont pas la même liberté d'action que les autres types de dirigeants. Bien que prenant moins de risques à un niveau personnel, ils ne bénéficient pas des effets « salutogènes » de la liberté d'entreprendre, de l'autonomie et de l'indépendance.

"CE QUI EST DIFFICILE, C'EST QUE L'ON CESSE D'ÊTRE CE QUE L'ON EST POUR ÊTRE CE QUE L'ON REPRÉSENTE"



Lors des entretiens en face-à-face, nous avons demandé aux dirigeants de nous donner une représentation, une image de ce qu'était pour eux la solitude du dirigeant. Ceci est la réponse illustrée de l'un d'entre eux.

## 4. Gouvernance et sentiment d'isolement

Rompre la solitude du dirigeant, c'est aussi une affaire de gouvernance

### Parole de dirigeant

“

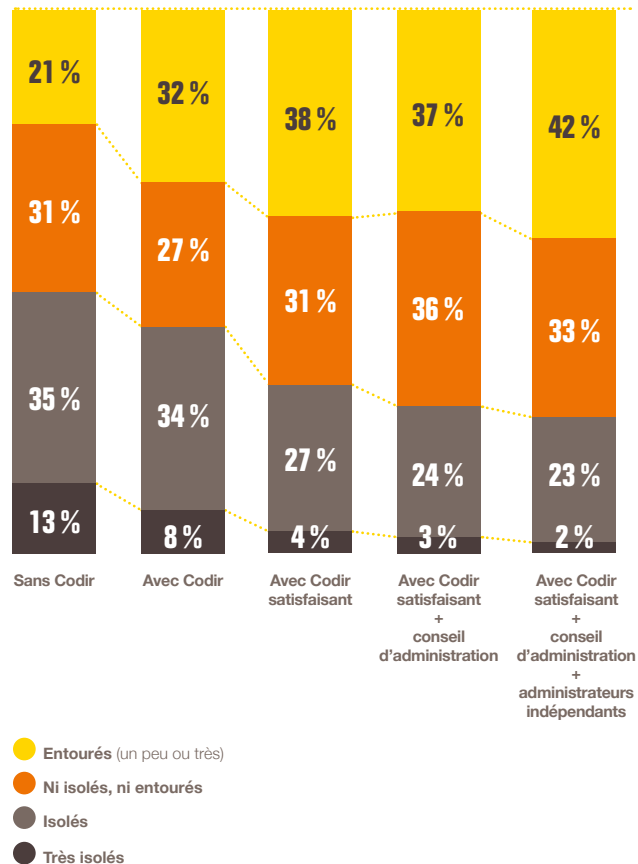
Un dirigeant a 3 points d'appui : le conseil d'administration, le comité de direction et les conseils externes.”

Dirigeante repreneur, 75 salariés

La création d'instances de gouvernance permet de réduire significativement le sentiment d'isolement du dirigeant. Sans instances de gouvernance, la proportion des dirigeants isolés est de 48 %. L'introduction d'un comité de direction (ou tout autre dispositif impliquant les salariés clés de l'entreprise dans la décision) fait passer cette proportion à 42 %, et même à 31 % lorsque le fonctionnement de ce comité est satisfaisant. Quand on y ajoute un conseil d'administration (ou conseil de surveillance ou comité stratégique) avec des administrateurs indépendants, le reflux de l'isolement est très significatif : la part des dirigeants isolés tombe à 25 % et des « très isolés » à 2 %. Parallèlement, la proportion de dirigeants s'estimant entourés (un peu ou très) passe à 42 %, contre 21 % lorsqu'il n'y a aucune instance de gouvernance. Cette configuration optimale (comité de direction satisfaisant + conseil d'administration avec administrateurs indépendants) est cependant très rare. Seuls 4 %, soit une petite centaine de dirigeants sur les 2 392 répondants à cette question, sont dans cette situation.

**Conclusion : un dirigeant qui s'appuie sur un comité de direction efficace et un conseil d'administration avec des indépendants se sent rarement seul, souvent entouré, et presque jamais très isolé.**

### SENTIMENT D'ISOLEMENT ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN % DES RÉPONDANTS



(1) Codir : comité de direction.

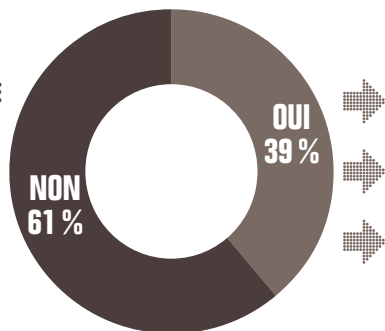
Source : Bpifrance Le Lab, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 392 réponses).

# Les PME et ETI et la gouvernance

Près de 40 % ont un comité de direction et 22 % ont un conseil d'administration

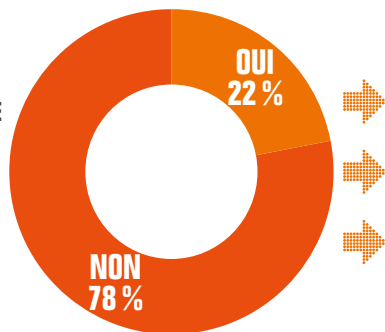
## • AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UN COMITÉ DE DIRECTION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?

EN % DU NOMBRE DES RÉPONDANTS



## • AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?

EN % DU NOMBRE DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-février 2016 (sur la base de 2 390 réponses). Typologie de tailles d'entreprise empruntée à Michel Marchesnay, « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », La Revue Française de Gestion, n°144, 2003.

## UNE PRATIQUE QUI CROÎT AVEC LA TAILLE

Si en moyenne, 39 % des entreprises ont mis en place un comité de direction, cette proportion est de :

- 27 % dans les petites entreprises (moins de 50 salariés) ;
- 74 % dans les moyennes entreprises (50-249 salariés) ;
- 87 % dans les ETI (> 250 salariés).

## 5 PERSONNES EN MOYENNE PAR COMITÉ DE DIRECTION

## DES COMITÉS GLOBALEMENT SATISFAISANTS, MAIS PERFECTIBLES

Les dirigeants interrogés se déclarent satisfaits du fonctionnement de leur comité de direction dans 94 % des cas. Cette proportion se ventile néanmoins en 38 % de pleinement satisfaits et 56 % d'avis nuancés (déclarant à la question « Êtes-vous satisfait ? » : oui, mais le comité pourrait mieux fonctionner).

## UN TAUX D'ADOPTION QUI AUGMENTE AUSSI AVEC LA TAILLE

- 17 % dans les petites entreprises (moins de 50 salariés)
- 36 % dans les moyennes entreprises (50 à 249 salariés)
- 62 % dans les ETI (> 250 salariés)

## CES CONSEILS ACCUEILLENENT ASSEZ RAREMENT DES MEMBRES INDÉPENDANTS

Parmi les 22 % des entreprises ayant un conseil d'administration ou de surveillance, 19 % ont, parmi les membres de ce conseil, un ou plusieurs membres externes à l'entreprise (soit 4 % au total).

## 5. Le genre et le sentiment d'isolement

Les femmes dirigeantes sont plus écartelées entre vie privée et vie professionnelle

- **Malgré leurs aptitudes relationnelles** - les femmes dirigeantes sont plus proches de leurs équipes, plus consensuelles, plus empathiques...-, **les dirigeantes ne sont pas moins isolées que les dirigeants**. Une dirigeante sur 2 se considère isolée (vs 45 % pour les dirigeants). C'est d'autant plus paradoxal qu'elles partagent plus souvent la direction (49 % vs 37 % chez les dirigeants).
- **Les rapports qu'elles entretiennent entre vie professionnelle et vie privée peuvent expliquer en partie la nature de la solitude féminine**. Les dirigeantes sont plus souvent célibataires ou divorcées/séparées (27 % vs 15 % des dirigeants). Elles choisissent d'associer plus largement la famille au projet d'entreprise (64 % vs 50 % des dirigeants) et nomment fréquemment des membres de la famille comme bras droit (41 % vs 28 % des dirigeants). La frontière entre vie professionnelle, personnelle et familiale s'estompe en faveur d'un projet d'entreprise vécu d'abord comme un projet de vie.
- Il est peu étonnant que le 1<sup>er</sup> déclencheur du sentiment de solitude chez la dirigeante soit le poids des responsabilités et l'exercice du pouvoir. **Par autocensure, la tentation est grande de sacrifier sa vie privée, de privilégier le célibat pour se consacrer au projet d'entreprise**. Chef d'entreprise, chef de famille, la dirigeante doit mener de front vie personnelle et vie professionnelle, au risque d'échouer sur les 2 plans.

Source : **Bpifrance Le Lab**, d'après les résultats de l'enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 398 réponses).

### • COMPARAISONS DIRIGEANTS - DIRIGEANTES : LES 5 POINTS CLÉS À RETENIR



1. **Les femmes sont plus souvent seules dans leur vie privée**  
27 % des femmes dirigeantes sont célibataires, veuves ou divorcées (contre 15 % pour les hommes). 9 % n'ont pas d'enfants (contre 5 % pour les hommes).
2. Alors que les dirigeants hommes sont majoritairement de profil repreneur ou des fondateurs (65 %), **les femmes dirigeantes, elles, se recrutent principalement chez les successeurs familiaux** (36 %) et les dirigeants-managers (voir classification partie 4).
3. **En termes de style de leadership**, les femmes ne se distinguent pas radicalement des hommes. **Elles sont toutefois plus nombreuses que les hommes à adopter un style charismatique et communicant, et moins nombreuses à se déclarer « pragmatiques » et même « participatives, démocratiques et déléгатives »**. Ce dernier point confirme les résultats d'études attribuant aux femmes une moindre propension à déléguer et à faire confiance.
4. Les dirigeantes sont beaucoup plus sensibles que les dirigeants à 4 facteurs d'isolement :
  - **le poids des responsabilités** et l'exercice du pouvoir ;
  - **le fait de devoir dissimuler leurs émotions ;**
  - **la gestion des relations difficiles avec les salariés ;**
  - **le compromis vie personnelle-vie professionnelle.**
5. **Pour rompre leur isolement**, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à faire **appel à des conseillers externes** (48 % vs 35 % pour les hommes), à **se former** et assister à des présentations d'études (27 % vs 17 %) et à **recourir au coaching** (14 % vs 8 %).



**ISABELLE DEPREZ,**  
Directrice scientifique  
du programme  
« Femmes Dirigeantes »  
à ESCP Europe

“ **Les femmes sont mieux outillées pour le monde qui se dessine.**

**Fondamentalement, en quoi la femme diffère de l'homme en tant que dirigeant ?**

**Alors que l'homme se replie sur lui-même quand ça ne va pas, la femme, elle, réclame de l'aide, va vers les autres.** Les hommes, eux, s'isolent. Ils ont honte. Les femmes ont intégré comme une évidence tout ce qui est développement personnel et gestion de soi. Elles vont faire de la sophrologie, elles vont travailler sur la connaissance d'elles-mêmes, la communication. Elles sont très ouvertes à ces approches ; elles sont moins dans le carcan masculin du paraître. Elles se libèrent plus facilement.

**Vous pensez que les femmes ont plus d'atouts pour réussir en tant que dirigeantes dans le monde qui vient. Pourquoi ?**

Les jeunes sont plus ouverts à l'idée qu'ils ne peuvent pas réussir seuls, qu'il faut associer des compétences pour réussir. Contrairement à leurs aînés, ils ne pensent pas à embaucher un salarié, ils vont d'abord chercher des associés, des compétences, des gens qui partagent leur système de valeur entrepreneuriale. (...) Le modèle coopératif prend le pas sur le modèle hiérarchique. Les femmes ont une carte à jouer dans ces nouvelles configurations agiles. **Les femmes ont la capacité à mettre leur ego en veille, à laisser plus facilement circuler la parole, elles sont plus dans la coopération, dans l'intelligence relationnelle.** Cette intelligence relationnelle fait partie du nouveau profil des entreprises attendues demain. **Les femmes ont plus de facilités à conjuguer les talents, elles sont moins dans l'affirmation que les hommes. Elles brident moins la créativité. Bref, elles sont mieux outillées pour le monde qui se dessine.**”

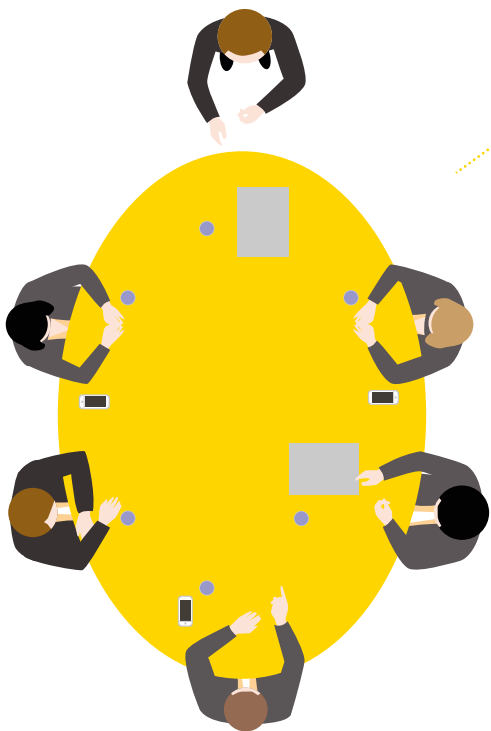
## 6. Âge et sentiment d'isolement

### Les 5 points à retenir :

1. **l'âge n'est pas une variable déterminante du sentiment d'isolement ;**
2. **les plus jeunes ne sentent pas moins isolés que leurs aînés :** 49 % des moins de 40 ans se sentent isolés (vs 46 % chez les 40-59 ans et 42 % chez les plus de 60 ans) ;
3. **les moins de 40 ans et les 40-50 ans sont ceux qui ont la durée de travail hebdomadaire la plus longue en moyenne.** C'est chez les moins de 40 ans qu'il y a la plus grande part de satisfaits (74 % des moins de 40 ans sont satisfaits de leur vie professionnelle vs 65 % pour les autres classes d'âge), probablement en raison d'une usure psychologique moindre ;
4. **au niveau des sources d'isolement, les moins de 40 ans se distinguent de leurs aînés par une sensibilité beaucoup plus forte aux 3 facteurs suivants :**
  - **l'arbitrage vie privée-vie professionnelle ;**
  - **la nécessité de masquer ses émotions et ses doutes ;**
  - **le manque de reconnaissance et les préjugés à l'égard des dirigeants ;**
5. **quant aux solutions mobilisées pour vaincre son isolement, 2 points sont notables du côté des plus jeunes dirigeants : un recours beaucoup plus important au coaching personnel** (12 % des moins de 40 ans et 11 % des 40-50 ans y recourent vs 4 % chez les plus de 60 ans). **Et une plus faible participation aux activités syndicales :** 17 % des moins de 40 ans ont une activité syndicale professionnelle ou patronale, contre 34 % des plus de 60 ans.

Source : **Bpifrance Le Lab**, d'après les résultats de l'enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 398 réponses).

## Le portrait type du dirigeant très entouré



• **Il délègue et fait confiance** à ses proches collaborateurs. Il a recruté des managers de haut niveau, à qui il a confié de vraies responsabilités et un réel pouvoir de décision.

• **Il délègue et passe du temps à l'extérieur** pour se nourrir, enrichir son réseau professionnel et être à l'affût des signaux faibles sur son marché.

• Il a des difficultés de recrutement ponctuelles, comme la plupart des dirigeants de PME et d'ETI, mais sa marque employeur est reconnue et appréciée. **Le projet d'entreprise attire les nouvelles générations (et les anciennes) en quête de sens.**

• **Il a ouvert son capital**, à des collaborateurs, à des associés ou à des partenaires financiers, **pour accélérer son développement, mobiliser autour de lui, attirer et retenir les talents.**

• **Il a un comité de direction qui fonctionne bien** et a mis en place un comité stratégique, composé de personnalités indépendantes, pour prendre de la hauteur et bénéficier d'un regard extérieur sur sa stratégie.

• **Son entreprise est bien positionnée** sur son marché. Elle a une bonne stratégie et croît avec des marges élevées.

Source : **Bpifrance Le Lab**, d'après les résultats de l'enquête, les tribunes des experts et les témoignages des dirigeants.

**03.**

**COMMENT  
VAINCRE  
...**

**...  
CE SENTIMENT  
D'ISOLEMENT ?**



"UN IMMEUBLE,  
UNE SEULE FENÊTRE ILLUMINÉE :  
LE BUREAU DU DIRIGEANT  
QUI TRAVAILLE TARD,  
ALORS QUE TOUT LE MONDE EST PARTI".



Lors des entretiens en face-à-face, nous avons demandé aux dirigeants de nous donner une représentation, une image de ce qu'était pour eux la solitude du dirigeant. Ceci est la réponse illustrée de l'un d'entre eux.

3.1

**QUELLES ACTIONS  
LES DIRIGEANTS  
ONT-ILS MIS EN PLACE  
POUR ROMPRE  
LEUR SOLITUDE ?**  
LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

• **QUELLES ACTIONS AVEZ-VOUS ENTREPRISES POUR ROMPRE L'ISOLEMENT DU DIRIGEANT ?**

EN % DES RÉPONDANTS



**2,4**  
réponses cochées  
en moyenne

**Parmi les autres actions, ont souvent été mentionnées :**

- l'entourage familial ou amical ;
- la pratique d'un sport ou d'un loisir.

## Ces actions sont-elles efficaces ?

Sur ce point, il est difficile de se prononcer

Interrogés sur ce qu'ils mettent en œuvre pour contrer le sentiment d'isolement, les dirigeants citent en moyenne 2,4 actions. Les plus courantes sont la participation à un réseau d'entrepreneurs (45 % des dirigeants de PME et d'ETI en font partie), le recours au conseils extérieurs (39 %), la participation à des foires et salons (32 %), une activité syndicale professionnelle (28 %), une activité associative (26 %), la formation (20 %), etc.

Nous avons testé la corrélation entre ces différentes variables et le sentiment d'isolement. D'après cette analyse, **plusieurs modalités semblent efficaces pour lutter contre l'isolement comme :**

- l'adhésion à un réseau d'entrepreneurs ;
- la participation à des foires et salons ;
- l'ouverture du capital ;
- la formation continue et les présentations d'études externes.

D'autres sont sans impact ou avec un impact peu significatif comme les activités syndicale ou associative.

Dans d'autres cas encore, on observe un impact négatif. C'est le cas, en particulier, des activités politiques et du recours à un coach externe.

**Ces résultats sont difficiles à lire et interpréter car corrélation n'est pas causalité.** Dans le cas du *coaching* notamment, on comprend bien que ce n'est pas le fait de recourir à un coach qui isole le dirigeant mais, au contraire, le fait qu'il se sente seul qui le conduit vers le *coaching*. Ce qui est vrai pour le *coaching* est aussi vrai pour toutes les autres modalités, ce qui biaise l'analyse en termes de corrélation et de force de corrélation.



**JEAN-PAUL RIGAL,**  
Président-fondateur  
du Groupe Stepnet

“ **Surtout ne vous privez pas d'un conseil externe et sortez de votre entreprise.**

Parfois, on dit que la solitude du dirigeant, c'est la solitude dans la décision. Selon moi, ce n'est pas tout à fait ça. **La solitude la plus pesante est celle qui accompagne la réflexion avant de prendre une décision.**

Il y a 2 types de dirigeants : ceux qui ne doutent jamais et fonctionnent à l'instinct, et ceux qui, comme moi, doutent souvent et se posent plein de questions. J'ai besoin de forger un raisonnement puis une décision sur la base de convictions et surtout pas de certitudes. Dans cette phase de questionnements, si je suis seul, j'ai de fortes chances de me tromper. Je cherche systématiquement à avoir un regard externe, expert, avant chaque décision importante.

Si je devais donner un conseil aux jeunes dirigeants, je leur dirais : « Surtout ne vous privez pas d'un conseil externe ». Et quand je dis conseil externe, ça peut être une personne de la famille, un ami, une relation professionnelle. L'isolement commence dès la conception même de l'entreprise, si on n'a pas dès le départ le réflexe de l'accompagnement dans la réflexion.

**Une autre facette de l'isolement du dirigeant-propriétaire de PME réside dans l'emprise que l'entreprise exerce sur sa vie et son espace mental.** On n'a pas de vie sociale en dehors de l'entreprise : on vit, on mange, on cauchemarde sur l'entreprise. On s'oublie littéralement. C'est « métastasien », c'est insidieux, ça se propage inexorablement et ça finit par occuper tout le territoire. Il faut réussir à ne pas se laisser envahir à ce point. Il faut trouver d'autres respirations qui permettent de mieux vivre son projet d'entrepreneur. En ce qui me concerne, j'essaie de sortir de l'entreprise : je m'implique dans l'enseignement supérieur, j'aide d'autres entrepreneurs, je suis Maire adjoint dans ma ville. Il faut varier les activités. Ça aide énormément pour préserver sa vie personnelle et familiale. ”

3.2

**QUELLES ACTIONS  
LES DIRIGEANTS  
PEUVENT-ILS METTRE EN PLACE  
POUR SORTIR  
DE LA SOLITUDE ?**

# Rompre son isolement, c'est...

- 1 ... Avant tout, une volonté
- 2 ... Prendre de la hauteur  
par rapport à l'entreprise
- 3 ... Accepter de partager le pouvoir :  
partager la décision et le capital
- 4 ... Développer une vision et un projet  
de croissance pour l'entreprise
- 5 ... Créer un collectif responsable
- 6 ... Trouver une voie personnelle  
et collaborative afin d'exercer son leadership

À UN NIVEAU  
INDIVIDUEL

À UN NIVEAU  
COLLECTIF  
OU POLITIQUE

- 7 ... Travailler l'image des dirigeants  
de PME et ETI
- 8 ... Mettre en œuvre le plan de simplification  
administrative et inverser le prisme législatif :  
passer de l'effet Gulliver à l'effet Lilliput
- 9 ... Aider les dirigeants à surmonter  
leurs difficultés de recrutement
- 10 ... Connecter les dirigeants aux bons dispositifs  
selon leur profil et leurs besoins

Source : Bpifrance Le Lab.

# À un niveau individuel, rompre son isolement, c'est...

## 1 ... Avant tout, une volonté : « la non-solitude est une quête »

Qu'est-ce qu'un dirigeant entouré ? C'est un dirigeant qui a organisé, créé les conditions de sa non-solitude. **La solitude est « la » situation normale. Ce qui est anormal, pour un dirigeant propriétaire de PME et d'ETI, c'est plutôt d'être entouré.** Être entouré suppose de travailler sur soi, d'aller vers les autres, d'écouter, d'accepter de perdre (un peu) le contrôle, de changer de posture... Cette prise de conscience est essentielle car, pour reprendre *verbatim* de dirigeant : « **La non-solitude est une quête** ».

## 2 ... Prendre de la hauteur par rapport à l'entreprise

La première chose qu'un dirigeant doit faire, s'il ne l'a pas encore faite, c'est de sortir de son entreprise, de se nourrir à l'extérieur, de solliciter des regards obliques, critiques et constructifs, sur son marché, sur son entreprise et sur lui-même en tant que dirigeant. Cet exercice de mise à distance de l'entreprise est impossible en interne, seul ou même avec des collaborateurs. Ces derniers ont nécessairement un avis tronqué, subjectif, voire intéressé. Et il n'est jamais certain qu'ils livreront leur pensée en toute sincérité. Selon la taille de l'entreprise et ses moyens, le dirigeant dispose de nombreuses possibilités pour réaliser ce travail de distanciation : sollicitation du cercle amical et du réseau professionnel, participation à des réseaux d'entrepreneurs, adhésion à des syndicats professionnels, recours aux conseillers externes, à la formation et au *coaching*, ou encore au mentorat, mise en place d'un *board* avec des administrateurs indépendants...



MICHEL  
DUBOIS-COUTANT,  
Onsen Conseil

## “ Rompre l'isolement nécessite une prise de conscience et une réelle volonté de changer. ”

La solitude peut s'avérer très positive car elle permet de se poser, prendre du recul et analyser le pouvoir qu'on a - ou pas - sur les événements. La solitude devient néfaste quand elle se transforme en isolement. Ce phénomène se caractérise souvent au moment de prendre des décisions à fort impact ou d'affronter des difficultés.

En effet, **la complexité accrue de l'environnement rend impossible l'universalité du savoir du dirigeant. En outre, beaucoup de dirigeants ont fondé leur entreprise sur un socle de compétences personnelles, sans formation préalable ou ultérieure à la direction de la belle PME qu'elle est devenue.** Il résulte de ces 2 causes des prises de décisions solitaires non optimisées ou reportées. Cet isolement fragilise donc l'entreprise qui n'évolue plus sereinement avec la célérité nécessaire.

**La sortie de cet isolement nécessite une prise de conscience du dirigeant et une réelle volonté de changer cet état de fait, quitte à dégrader l'image de soi que l'on souhaite transmettre aux autres (famille, pairs, salariés...).** Cette volonté de changement suppose de s'ouvrir aux autres et d'échanger. Les cercles, clubs, groupes de travail, associations de dirigeants, permettent de rencontrer d'autres dirigeants. Au sein de l'entreprise, 3 axes combinables et complémentaires nous semblent pouvoir être proposés selon sa taille, sa culture et la personnalité du dirigeant : la mise en place d'un Codir et d'une équipe de direction émancipée, l'intervention ponctuelle d'experts (conseils externes sur des problématiques opérationnelles ciblées) et le recours à des administrateurs indépendants. ”

### 3 ... Accepter de partager le pouvoir

Quels sont les 3 facteurs qui engendrent une solitude maximale pour le dirigeant de PME - ETI ?

- le fait d'être seul à diriger et à décider ;
- le fait d'être seul à assumer le risque d'un point de vue financier ;
- l'absence d'élan collectif dans l'entreprise.

Il découle logiquement de ce qui précède que la clé pour rompre la solitude, c'est de partager le pouvoir : de partager la décision et le capital - les 2 vont en effet souvent de pair. **La difficulté se situe autant dans le fait, pour le dirigeant, d'identifier des collaborateurs clés pour composer son équipe de direction que d'accepter de déléguer et de renoncer à une partie de son emprise sur l'entreprise.**



## Pourquoi pas Ouvrir son capital aux collaborateurs

“ Je fais rentrer des collaborateurs dans la limite de 40 % du capital des filiales (je veux rester majoritaire). Cette ouverture du capital, je la fais parce que, d'abord, mes collaborateurs me l'ont demandée, ensuite, parce que ça va avec l'entrepreneuriat, ça va avec le sens de l'histoire. On est moins seul quand l'ensemble de la boîte est partie prenante. Quand une personne est actionnaire, sa relation au travail, sa relation avec moi, change. Elle s'implique plus. ”

Dirigeant repreneur, services RH, 20 salariés



**VALÉRIE-CLAIRE PETIT,**  
professeur de  
management et  
leadership, EDHEC  
Business School

“ **Il faut dé-héroïser la solitude, parce que c'est dangereux.** ”

Les dirigeants ne parlent pas spontanément de leur solitude. Le mot est rarement prononcé, à la place ils diront plutôt qu'ils ne sont pas soutenus, qu'ils ne disposent pas de marges de manœuvre... **Le problème en France, c'est que la solitude revêt encore pour beaucoup une dimension héroïque, voire romantique.** « Seul dans l'arène, prêt à défier le danger ». Il faut absolument dé-héroïser la solitude, parce que c'est dangereux, mais c'est dans notre culture.

Il faut accompagner les dirigeants sur les tabous qui les empêchent de rompre avec la représentation solitaire du pouvoir, de la direction de l'entreprise. **Une fois qu'ils auront compris que le pouvoir peut se partager, qu'ils se seront débarrassés de cette représentation héroïque de la solitude qui les empêche de faire à plusieurs, un grand pas sera franchi.** Mais ils préfèrent souffrir.

Le dirigeant c'est celui qui souffre dans sa chair. Il y a un gros travail de déconditionnement à faire. Il faut travailler sur l'isolement du dirigeant par rapport aux autres, mais aussi par rapport à lui-même. Il faut qu'il retrouve le contact avec ce qu'il est vraiment, qu'il fasse le lien entre ce qu'il est et ce qu'il fait.

**L'erreur que font souvent les dirigeants, c'est de penser qu'ils doivent trouver des solutions seuls, alors que ce qu'on leur demande, c'est de créer les conditions pour qu'une solution émerge.** ”

## 4 ... Développer une vision et un projet de croissance pour l'entreprise

Pourquoi ? **Parce qu'une vision est nécessaire pour fédérer et mobiliser les parties prenantes de l'entreprise.** Parce qu'il n'y a pas de leadership possible sans une vision positive de l'avenir, une volonté de renverser l'ordre établi, d'innover, d'avancer... **Parce qu'une stratégie de croissance permet d'aligner les intérêts,** alors que l'absence de croissance et de rentabilité exacerbent les frustrations et détériorent l'ambiance dans l'entreprise.

Qu'est-ce qu'une vision et comment la construire ? Une vision est une représentation idéalisée, mais crédible, de la place qu'occupe l'entreprise dans la société et sur son marché aujourd'hui, et de celle qu'elle occupera dans 10-15 ans. **La vision, c'est le sens donné à l'action collective de l'entreprise.** La vision se construit à la création de l'entreprise et évolue au cours du temps. Elle peut être conçue par un dirigeant visionnaire, seul ou avec son cercle de confiance, ou être le fruit d'un processus de réflexion collective. Peu importe. Le principal, c'est que cette vision et le projet qui en découle créent de l'envie, et soient largement communiqués au sein de l'entreprise et à l'extérieur.

## Parole de dirigeant

“ On a passé une annonce pour un poste de manager, on a eu 350 candidatures en 2 jours. Pour une PME c'est pas mal. Dans un métier où tu as besoin de talents, il faut se différencier, ou alors donner du sens. Maintenant, même L'Oréal et Danone essaient de donner du sens. Danone investit des sommes colossales pour le développement durable. ”

Dirigeant fondateur, 70 salariés



**BERNARD-MARIE AUGUSTIN,**  
Doctorant, Amarak

## “ Rompre son isolement dans une démarche d'efficacité entrepreneuriale.

Moins épaulé et accompagné que le dirigeant de grande entreprise, le dirigeant de PME/TPE assume bien souvent seul les décisions et doit gérer un portefeuille de compétences qu'il ne maîtrise pas toujours. Véritable chef d'orchestre, il se sent souvent seul et abandonné. Ce sentiment de solitude est amplifié dans les périodes de crise ou de bouleversements économiques. L'isolement du chef d'entreprise peut s'expliquer aussi par l'état d'esprit du dirigeant dont la représentation symbolique est celle du chef invincible, du « leader », du « winner » infallible qui ne peut exprimer ses doutes, ses défaillances et parfois ses renoncements. Face à ce constat, le dirigeant doit trouver les voies et moyens nécessaires pour mieux assurer la bonne marche de l'entreprise et surtout rompre cet isolement.

- **Intégrer des réseaux professionnels :** il s'agit de partager un espace de convivialité et d'échanges avec ses pairs
- **Apprendre à déléguer :** la solitude peut venir d'un problème de management. Le dirigeant doit changer de regard sur son personnel, l'impliquant davantage et en lui faisant confiance. Il s'agit de sortir la tête du guidon et lâcher prise
- **Ne pas attendre de ses collaborateurs le même investissement que soi envers son entreprise**
- **Suivre une formation et/ou se faire accompagner par un coach**
- **Être à l'écoute de soi-même et vigilant aux signes d'épuisement professionnel**

Si la solitude du chef d'entreprise est souvent une constante de la PME/TPE, cet isolement peut être aussi un frein à la prise de décision et doit être pris en compte dans la démarche d'efficacité entrepreneuriale. ”

## 5 ... Créer un collectif responsable

Qu'est-ce que le collectif ? **Le collectif correspond à l'ensemble des personnalités qualifiées, collaborateurs ou extérieurs, en charge d'aider le dirigeant dans sa prise de décision.**

Le collectif n'est pas uniquement présent au sein des instances de décision (conseil d'administration, Directoire) ; il peut exister au sein d'instances consultatives (comité stratégique) ayant pour objet de proposer des orientations stratégiques. **Le collectif constitue le cercle de confiance.**

Comment faire vivre le collectif ? **Le collectif a vocation à s'élargir par l'entrée de nouvelles compétences externes ou internes.**

Le collectif est également composé d'un ensemble de personnes pleinement responsabilisées. Par exemple, afin de ne pas diluer le niveau de responsabilité de chaque membre du collectif, il faut veiller à bien répartir les portefeuilles de chacun et éviter toute confusion des rôles.

La création d'un collectif n'est possible que dans la mesure où le dirigeant accepte de s'effacer, de laisser de la place pour que d'autres trouvent la leur et s'investissent dans le projet. Le destin de l'entreprise est trop souvent lié à celui du dirigeant. **Aucun collectif durable ne peut naître dans le terreau d'une personnalisation excessive et systématique de l'entreprise par son dirigeant.**

## 6 ... Trouver une voie personnelle et collaborative afin d'exercer son leadership

**Il existe de nombreuses façons d'exercer un leadership selon sa personnalité, ses valeurs, la culture d'entreprise... Il n'y a pas de modèle unique pour le dirigeant,** même si, culturellement, en France le dirigeant est identifié au « chef » et est supposé en partager les grandes qualités, à savoir le charisme, la capacité visionnaire, l'intelligence tactique, l'habileté à mener les hommes par le cœur et par la tête, le sang froid dans les grandes décisions...

**En dehors du fait qu'il est fortement générateur de solitude, cet idéal du chef, rapporté au monde de l'entreprise, est aujourd'hui assez inapproprié.** D'une part, parce que les nouvelles générations se détournent des figures d'autorité et, d'autre part, parce que la réactivité et la créativité sont au cœur de l'avantage concurrentiel et que cela bouscule les schémas d'organisation traditionnels. Les modèles pyramidaux et hiérarchiques - impersonnels et froids - laissent place à des organisations plus agiles et collaboratives, qui carburent à l'énergie d'une émotion collective. Dans ce contexte, **le rôle du dirigeant et le leadership doivent évoluer vers des formes plus souples et collaboratives.** Le dirigeant de demain est un animateur et un défenseur des principes managériaux essentiels plutôt qu'un directeur, un catalyseur plutôt qu'un décideur.



## Pourquoi pas Adopter le management par délégation

L'idée est de construire des échelons de management responsables pour éviter l'écueil d'une trop grande centralisation de la décision. En effet, l'excès de centralisation a pour conséquence de ralentir la prise de décision et de submerger le dirigeant. Le principe clé de cette organisation est qu'aucune décision ne peut remonter plus de 2 échelons dans la chaîne de commandement.





**BLANDINE  
SEBILLOTTE,**  
CJD Paris

## “ Rompre l’isolement du dirigeant est une des missions fondatrices du CJD.

### Qu’est-ce que la solitude du dirigeant ? Comment l’analysez-vous ?

**Au départ, la solitude est souvent posée par souhait de développement, elle est choisie.** Elle est parfois aussi nécessaire pour permettre au dirigeant-entrepreneur de mieux prendre ses marques dans un contexte qui évolue et qu’il s’agit de maîtriser.

Seul dans son activité ou pour décider, l’incertitude du quotidien est contenue par la capacité du dirigeant à prendre du recul et à se replier pour être en mesure d’analyser et de traiter ses problèmes. Avec le temps et quelques échecs, la solitude peut engendrer des sentiments de découragement, voire de honte, et accentue un niveau de détresse parfois indicible.

La solitude se matérialise alors par un empilement de tâches non résolues, de contraintes de plus en plus difficiles à gérer. La capacité de repli devient alors une barrière : demander de l’aide, trouver un lieu d’échange est souvent synonyme d’échec complet. L’enfermement devient rapidement douleur et, dans le pire des scénarios, se traduit par des symptômes physiques de déprime persistante connus qui s’inscrivent dans la lignée des 3D (Dépression, Divorce, Dépôt de bilan, voire Décès...).

**L’isolement du dirigeant doit donc être appréhendé dès ses prémices, dès lors que la prise de décision devient hésitante ou que le dirigeant « s’absente » de ses lieux ressources (son réseau, sa famille, son bureau...). Ces signaux faibles sont de véritables alertes. Ils doivent mettre en mouvement son entourage afin d’éviter une chute plus rude.**

### Le CJD en quelques mots...

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), plus ancien mouvement patronal de France, indépendant et apolitique, a toujours eu pour vocation de mettre l’économie au service de l’homme.

De par son action, il œuvre à rapprocher les dirigeants-entrepreneurs et les collaborateurs. Il véhicule des notions de partage et de respect. Le réseau, formé par des sections sur l’ensemble du territoire, permet à tout membre de disposer d’une écoute attentive permanente, personnelle ou collective. Chaque section représente une présence locale avec des dirigeants partageant les mêmes valeurs et les mêmes enjeux. L’écoute y est forte. Le soutien, la responsabilité et la bienveillance y sont présents en permanence. Rompre l’isolement du dirigeant est l’une des missions fondatrices du CJD.

### En quoi le CJD permet de rompre cet isolement ?

Le CJD dispose de nombreux formats afin de réaliser ce travail :

- **travail sur soi même :** le dirigeant d’entreprise est amené régulièrement par ses réflexions à comprendre ses fragilités et ses atouts. Plusieurs séminaires de formation sont organisés par an sur des sujets aussi bien techniques que de management ou développement personnel ;
- **rencontre avec les autres :** chaque section dispose d’un responsable « Solidarité » qui assure le relais entre le membre qui serait en difficulté et son environnement. Il peut ainsi faire part, rebondir et accéder à un soutien sans faille, unique dans le cadre d’une association patronale. Ces dispositifs sont majeurs et chacun des jeunes dirigeants souhaitant s’investir est formé pour cela.

Par ailleurs, le CJD invente et propose régulièrement des formats adaptés aux besoins de ses membres en difficulté. La priorité est de faire en sorte de donner tous les atouts au dirigeant-entrepreneur qui traverse un moment éprouvant pour ne pas se couper du monde associatif. En effet, c’est à ce moment que cela prend encore plus de sens (mise en place de cotisations solidarité réduites, groupes d’aide à la décision avec des pairs, soutien individuel...). ”

# Conseils et suggestions pour rompre son isolement

en fonction du stade d'évolution  
de l'entreprise

## PHASE DE CRÉATIVITÉ

Jeune entreprise ou petite entreprise au profil très entrepreneurial, toujours en quête de nouveaux marchés, fonctionnement informel.

- Lors de la création, chercher des associés plutôt que des salariés
- Mettre en place des rituels pour souder le collectif : réunions de début de journée, séminaires, repas...
- Co-localisation/partager des locaux avec d'autres entreprises dans une logique d'écosystème
- Rencontrer des pairs : adhérer à des réseaux, clubs, *clusters*, programmes d'accélération ou mentorat
- *Make or buy* : savoir quand internaliser une fonction et quand l'externaliser

## PHASE DE STRUCTURATION

Moyenne entreprise en développement, confrontée à la nécessité de se structurer : création de directions, par exemple, financière, RH, production, etc. Mise en place de procédures et d'une communication plus formelles.

- Mettre en place des dispositifs d'actualisation et de capitalisation des connaissances : outils de veille, plan de formation, formation interne...
- Créer un comité de direction : veiller à clarifier et délimiter les rôles de chacun
- Organiser un management par délégation, avec des échelons de management responsables, pour éviter l'écueil d'une centralisation trop forte de l'entreprise
- Ouvrir son capital aux collaborateurs (système d'intéressement ou d'attribution d'actions gratuites, voire ouverture de capital par une augmentation des fonds propres)

## PASSAGE DE PME À ETI

Moyenne entreprise évoluant vers le statut d'ETI : structure composée de filiales en France et à l'international de plus en plus indépendantes, risque de balkanisation de la culture d'entreprise.

- Ouvrir son capital à un fonds d'investissement, apporteur d'expertise et de réseaux et d'un regard nouveau sur l'entreprise
- Constituer un comité stratégique (*board*) avec des administrateurs indépendants
- Savoir évoluer du rôle de dirigeant à celui d'actionnaire, et recruter un directeur général, quand l'heure est venue de passer la main
- Développer une marque employeur
- Reconsidérer l'équipe de management en fonction de la nouvelle dimension acquise par l'entreprise et pour une meilleure cohérence des styles de leadership

## DANS TOUS LES CAS

- Se nourrir à l'extérieur (conférences, groupes de pairs, formations, conseils formels ou informels), développer son réseau, rester en veille sur son marché et les meilleures pratiques de management
- Travailler sur soi : mieux se connaître, (ses forces, ses limites...), hygiène de vie, soin de soi, formation, etc.
- Construire une vision, développer une stratégie, trouver un axe de différenciation pour l'entreprise (mission sociale, positionnement RSE...) qui crée de l'envie chez les parties prenantes de l'entreprise
- Apprendre à bien s'entourer (ne pas hésiter à se faire accompagner sur cette dimension) : identifier les talents à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, choisir les bons cabinets de conseil pour accompagner l'entreprise dans son développement
- Être en réflexion permanente sur la manière d'engager les parties prenantes dans le projet et de faire vivre le collectif

## Focus

**Les dirigeants de PME et ETI face au conseil : d'où vient leur défiance ?**



### 3 constats :

- 1. Le taux de recours ponctuel et régulier aux experts comptables, aux conseils juridique et informatique dépasse 80 % quelle que soit la catégorie d'entreprise** (petites entreprises, moyennes entreprises et ETI)<sup>(1)</sup>.
- 2. En revanche, le taux de recours aux autres formes de conseil est beaucoup plus faible et croît avec la taille de l'entreprise.** Prenons l'exemple du conseil en organisation et stratégie, type de conseil pour lequel nous observons un effet réducteur sur le sentiment d'isolement - probablement parce que ce type de conseil s'adresse aux dirigeants et non à leurs managers -, 35 % des dirigeants de petites entreprises (moins de 50 salariés), 44 % des dirigeants de moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés) et 55 % des dirigeants d'ETI (250 à 4 999 salariés) y ont eu recours au cours des 3 dernières années.
- 3. 40 % des dirigeants de PME et ETI sont insatisfaits ou partagés** quant à la qualité des prestations de leurs conseils. **Avec un grand paradoxe, qui est le suivant :** ces insatisfaits et sceptiques se recrutent massivement parmi ceux qui recourent le moins aux prestations de conseil. Pour le formuler autrement, **plus les dirigeants recourent aux conseils et plus ils en sont satisfaits et moins ils y recourent et moins ils en sont satisfaits.**

## Les dirigeants de petites et moyennes entreprises sont ceux qui ont le plus de réserves vis-à-vis des métiers du conseil. Pourquoi ?

Il y a bien-sûr **des préjugés contre les cabinets de conseil**, mais pas seulement ! Ces mauvaises appréciations procèdent également **d'expériences passées et d'effets de bouche-à-oreille** - beaucoup de dirigeants de PME et ETI ont eu une 1<sup>re</sup> vie professionnelle dans des grandes entreprises où ils se sont forgés une opinion (pas toujours favorable) sur les sociétés de conseil.

En fait, **4 freins majeurs apparaissent** au recours au conseil, et notamment au conseil en stratégie/organisation/management :

- **le coût et surtout l'incertitude sur le rapport coût/bénéfice** de la prestation pour l'entreprise ;
- **la juniorité des consultants** dépêchés dans les entreprises ;
- **le déficit de personnalisation de la prestation, d'intuitu personae** et de compréhension de ce qu'est une PME (le fait d'appliquer les mêmes recettes que pour des grandes entreprises : les grands cabinets ont du mal à adresser la cible des PME) ;
- **enfin la confiance**, facteur essentiel pour qu'un dirigeant de PME accepte de s'ouvrir à un consultant externe.

Pour autant, les bénéfices du recours au conseil sont importants, pour peu que le prestataire soit bien choisi (connaissance des PME, approche-sur-mesure) et que la prestation soit suffisamment cadrée. Les professionnels du conseil apportent tout d'abord un regard extérieur et tiennent un discours de vérité auxquels les dirigeants de PME ont rarement accès autrement. Ils contribuent ensuite à l'amélioration des pratiques de gestion, en promouvant des modèles performants et les meilleurs exemples issus de leur propre expérience.

<sup>(1)</sup>Pour plus de détails, se reporter à la partie 4 du présent rapport.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016.

# Au niveau collectif ou politique, combattre l'isolement des dirigeants, c'est...

## 7 ... Travailler l'image des dirigeants de PME-ETI

Les dirigeants de PME et ETI ne souffrent pas à proprement parler d'une mauvaise image, mais plutôt d'une absence d'image, de représentations positives de ce qu'ils sont et de ce qu'ils apportent à la société. Dans les médias, ils sont appréhendés soit sous l'angle de l'artisanat, soit sous celui de la souffrance des petits patrons. **Bien qu'ils contribuent à 55 % du PIB et à la création de 2 emplois sur 3, les dirigeants de PME et ETI ne bénéficient, dans notre société, d'aucune forme de valorisation positive ou de reconnaissance sociale.**

Enfin, rares sont ceux qui se reconnaissent dans les organismes patronaux tels que le Medef et la CGPME. Bien souvent, ils rejettent la notion de patron. **Les dirigeants de PME auraient besoin de se fédérer pour mieux exister sur la scène sociale**, afin de se distinguer du grand patronat et des créateurs de *start-up*, pour communiquer sur leurs spécificités (« *PME is beautiful* »), leurs atouts et leurs grands succès. **Pourquoi pas sous le mot-bannière d'entrepreneurs ?**

## 8 ... Exécuter le plan de simplification administrative et inverser le prisme législatif : passer de l'effet Gulliver à l'effet Lilliput

**La complexité et la lourdeur des démarches administratives sont mentionnées par l'ensemble des dirigeants de PME et d'ETI comme une source majeure de leur sentiment d'isolement.**

Aux coûts de la gestion administrative, en termes de temps et d'argent - autant d'énergie détournée du développement

d'entreprise -, **s'ajoute l'impression que les lois et les normes adoptées par les grandes administrations sont écrites avec un prisme grande entreprise (effet Gulliver), et sans aucune empathie ou considération à l'égard des PME et ETI.**

Deux axes d'amélioration émergent de ce constat : non pas la simplification administrative - qui a fait l'objet de 6 lois depuis 2003 - mais l'application du choc de simplification et l'adoption systématique d'un prisme PME (effet Lilliput) lors de la construction d'une nouvelle loi ou d'une nouvelle réglementation.



## Pourquoi pas D'autres dispositifs

- Créer une fédération des « entrepreneurs » de PME
- Soumettre toutes les nouvelles lois & réglementations à un collectif d'entrepreneurs
- Nommer un ministre délégué aux PME et ETI, lui-même dirigeant ou ancien dirigeant de PME
- Adopter le principe de lois à durée déterminée, prorogées ou abandonnées, consécutivement à une évaluation de leur efficacité/coût

9

## ... Aider les PME et ETI à surmonter leurs difficultés de recrutement

**86 % des PME et ETI françaises rencontrent des difficultés de recrutement, dans 70 % des cas pour des profils techniques** (principalement de niveau intermédiaire). Les difficultés de recrutement ne sont pas un simple irritant, mais une vraie problématique pour les dirigeants de PME et d'ETI. Pour preuve, ces difficultés arrivent en 4<sup>e</sup> rang du classement des facteurs d'isolement réalisé par les dirigeants eux-mêmes. Ces chiffres mettent crûment en lumière l'inadéquation de l'offre et de la demande d'emplois en France, de même que les insuffisances de la politique d'orientation au cours de la formation initiale et, surtout, continue.

**À l'échelle de la PME et de l'ETI, les difficultés de recrutement procèdent cependant aussi de l'absence de politique RH** (et notamment de stratégie prévisionnelle), **d'un manque d'attractivité et de rayonnement de la marque employeur**. Autant d'axes d'amélioration dont les entreprises les plus dynamiques doivent se saisir. Des initiatives ont déjà été mises en place et pourraient être généralisées pour promouvoir les PME auprès des jeunes talents : forums de l'emploi, opérations spéciales avec des grandes écoles, etc. 53 % des multinationales françaises sont des PME. Il s'agit-là d'un argument majeur pour séduire les jeunes diplômés.

### Pourquoi pas Le VIE-PME

Le VIE-PME est une déclinaison du VIE classique, ce dispositif permettrait à une entreprise d'embaucher un jeune diplômé, en France, à moindre coût, pour une durée limitée et pour travailler sur un projet déterminé. Interrogés sur l'intérêt de ce dispositif, les dirigeants de la communauté Bpifrance Excellence (500 répondants sur les 3 000 membres) se sont déclarés intéressés par ce dispositif, alors que 70 % d'entre eux reconnaissent avoir des difficultés à attirer les jeunes diplômés.

10

## ... Connecter les dirigeants aux bons dispositifs selon leur profil et leurs besoins

En France, de très nombreux dispositifs existent pour permettre au dirigeant de rompre sa solitude : les réseaux d'entrepreneurs, généralistes ou communautaires, les offres de formation et de *networking* des CCI locales, les dispositifs d'accompagnement et de réseautage développés par les banques, les pôles de compétitivité, les organisations patronales et professionnelles, etc. **Ce n'est pas l'offre qui fait défaut, mais plutôt la mise en relation entre les dirigeants et ces dispositifs.**



### Pourquoi pas D'autres dispositifs

- Une campagne de communication nationale sur les atouts des PME et ETI auprès de la population étudiante (intrapreneuriat, perspectives internationales...)
- Développer des filières de recrutement alternatives en partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur (forum de l'emploi, opérations spéciales...)
- Un portail internet anti-solitude recensant l'offre existante et la triant en fonction d'un besoin et de préférences (localisation, affinité...)

**MÉTHO  
DOLOGIE**  
...

...  
**ET AUTRES RÉSULTATS  
DE L'ENQUÊTE**

**04.**

# Méthodologie

## de l'étude

### La présente étude s'est appuyée sur 3 piliers méthodologiques :

- un questionnaire envoyé par courrier postal à 30 000 dirigeants de PME et d'ETI<sup>(1)</sup> en janvier 2016 et composé de 30 questions sur l'entreprise, le profil du dirigeant, son entourage, sa perception de la solitude et les actions entreprises pour la rompre. Nous avons obtenu et exploité pour l'analyse 2 398 réponses de dirigeants ;
- des entretiens qualitatifs en face-à-face, menés auprès de 20 dirigeants et de 10 experts (sociologues, psychologues, psychanalystes, *coaches*, etc.) ;
- une recherche documentaire menée conjointement sur la thématique de la solitude des dirigeants et les sujets connexes (leadership, santé des dirigeants, exercice du pouvoir, etc.).

Avec près de 2 400 réponses collectées, l'enquête **Bpifrance Le Lab** constitue l'une des plus grandes bases d'informations sur les dirigeants de PME et d'ETI en France.



**30 entretiens  
en face-à-face**



**30 000 questionnaires  
envoyés en janvier 2016**



**Population cible :  
dirigeants de PME et d'ETI**



**2 398 réponses reçues  
et exploitées**



**L'une des plus grandes  
bases d'information  
sur les dirigeants  
de PME et d'ETI**

<sup>(1)</sup> Les entreprises sollicitées ont réalisé entre 2 M€ et 1,5 Md€ de CA au cours de la dernière année des comptes disponibles. Ces 2 bornes ont été choisies pour exclure le plus possible, d'une part, les micro-entreprises, et d'autre part, les grandes entreprises. Nous avons, par ailleurs, exclu les entreprises financières et les activités de *holding*. Notre objectif était de constituer un panel représentatif de dirigeants de PME et d'ETI du secteur non financier.

# La structure du panel :

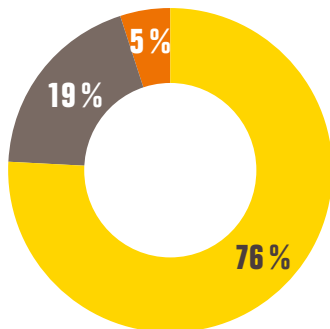
## 1. Par taille d'entreprise

La structure de notre panel est particulière : le questionnaire a en effet ciblé les dirigeants de PME et d'ETI. Il exclut par construction les micro entreprises au sens de la Loi de modernisation de l'économie (LME), c'est-à-dire les entreprises comportant moins de 10 salariés et dont le CA ou le bilan est inférieur à 2 M€. Les petites entreprises (moins de 50 salariés) constituent 76 % des répondants. Les moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés) représentent quant à elles 19 % de la population des répondants, et les entreprises de taille intermédiaire (ETI), 5 %.

La moyenne arithmétique est de 74 salariés, alors que la médiane se situe à 26 salariés.

### • VENTILATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE

EN % DES RÉPONDANTS



- Petites entreprises (PE)
- Moyennes entreprises (ME)
- ETI

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 397 réponses). Typologie de tailles d'entreprise empruntée à Michel Marchesnay, « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », La Revue Française de Gestion, n°144, 2003.

## 2. Par secteur d'activité

Les plus gros effectifs se situent dans les secteurs du commerce, de l'industrie manufacturière, de la construction, des activités spécialisées scientifiques et techniques et des transports et de la logistique. Ces 5 macro secteurs représentent 86 % du panel. Les secteurs financiers et les activités de *holding* ont été écartés lors de la construction du panel.

### • VENTILATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



**Commerce**

736 entreprises

**31 %**



**Industries manufacturières**

631 entreprises

**26 %**



**Construction**

381 entreprises

**16 %**



**Activités spécialisées, scientifiques, techniques**

172 entreprises

**7 %**



**Transports**

142 entreprises

**6 %**



**Autres secteurs**

336 entreprises

**14 %**

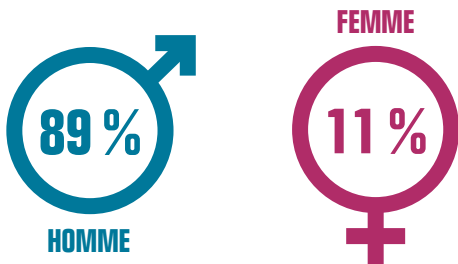
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 398 réponses).



# Sexe, âge et situation maritale

## • VENTILATION DES DIRIGEANTS PAR SEXE

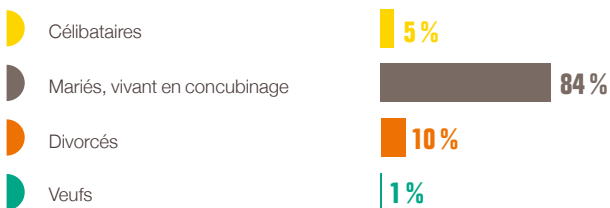
EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 392 réponses).

## • SITUATION MARITALE DES DIRIGEANTS

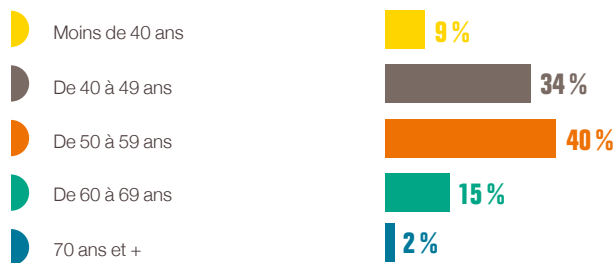
EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 363 réponses).

## • VENTILATION DES DIRIGEANTS PAR TRANCHE D'ÂGE

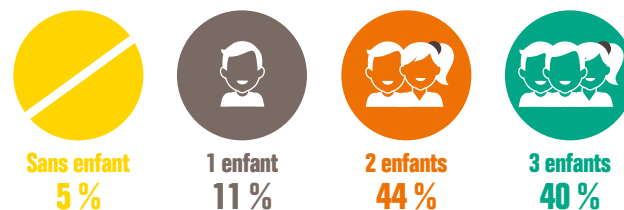
EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 343 réponses).

## • VENTILATION DES DIRIGEANTS PAR NOMBRE D'ENFANTS

EN % DES RÉPONDANTS



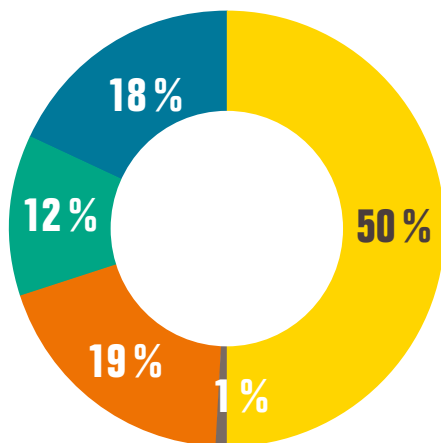
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 336 réponses).

## Le degré de contrôle du capital

68 % des dirigeants interrogés sont actionnaires uniques ou majoritaires

### • VENTILATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE

EN % DES RÉPONDANTS



- Actionnaire majoritaire
- Actionnaire égalitaire
- Actionnaire minoritaire
- Non-actionnaire
- Seul actionnaire

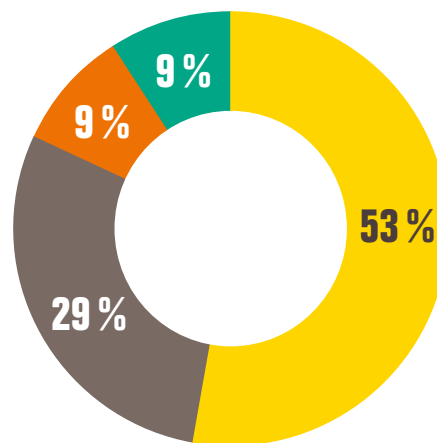
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 353 réponses).

## Le partage de la direction

53 % des répondants dirigent seuls leur entreprise, 38 % partagent la direction et 9 % exercent sous l'autorité d'un tiers

### • VENTILATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE

EN % DES RÉPONDANTS



- Dirigent seuls leur entreprise
- Partagent la direction à 2
- Partagent la direction à + de 2
- Exercent sous l'autorité d'un tiers

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 362 réponses).

# Le style de leadership

Les dirigeants de PME et ETI,  
adeptes du management participatif

## • LES 5 STYLES DE LEADERSHIP ET LEUR TAUX D'ADOPTION



### 1. Participatif, démocratique, délégitif

**80 %** des dirigeants déclarent que ce style leur correspond plutôt (53 %) ou absolument (27 %).

### 2. Charismatique et communicant

**73 %** des dirigeants déclarent que ce style leur correspond plutôt (51 %) ou absolument (22 %).

### 3. Structuré, méthodique, directif

**69 %** des dirigeants déclarent que ce style leur correspond plutôt (48 %) ou absolument (21 %).

### 4. Pragmatique, *test and learn*

**67 %** des dirigeants déclarent que ce style leur correspond plutôt (47 %) ou absolument (20 %).

### 5. Axé sur la performance

**65 %** des dirigeants déclarent que ce style leur correspond plutôt (43 %) ou absolument (22 %).

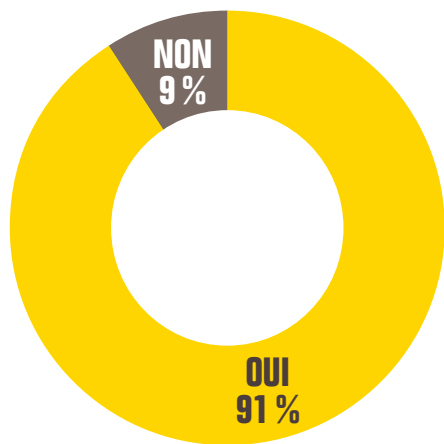
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 373 réponses), plusieurs choix possibles.

# L'entourage du dirigeant : le bras droit

**91 % des dirigeants interrogés déclarent pouvoir s'appuyer sur une personne de confiance**

## • AVEZ-VOUS UN BRAS DROIT OU UNE PERSONNE DE CONFIANCE SUR QUI VOUS POUVEZ COMPTER DANS L'ENTREPRISE ?

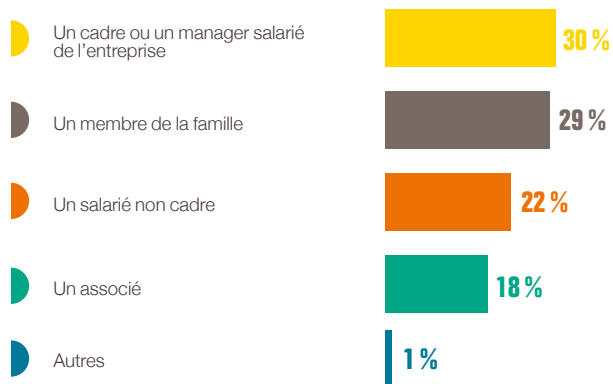
EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 365 réponses).

## • DE QUI S'AGIT-IL ?

EN % DES RÉPONDANTS



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 162 réponses).

# Le recours aux conseils externes

Les inégalités se creusent, selon la taille, pour certaines formes de conseil, comme le conseil en organisation et stratégie

## • LE TAUX DE RECOURS AUX DIFFÉRENTES FORMES DE CONSEIL SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

TAUX DE RECOURS PONCTUEL OU RÉGULIER EN % DES RÉPONDANTS

	Petite entreprise Moins de 50 salariés	Moyenne entreprise De 50 à 249 salariés	ETI De 250 à 4 999 salariés	Ensemble
Expert comptable	95 %	87 %	80 %	93 %
Conseil juridique	96 %	97 %	100 %	96 %
Conseil informatique	84 %	80 %	89 %	83 %
Conseil en communication	46 %	49 %	69 %	48 %
Conseil en organisation et stratégie	35 %	44 %	55 %	37 %
Conseil en management/RH	45 %	58 %	76 %	50 %
Études de marché	15 %	22 %	43 %	18 %

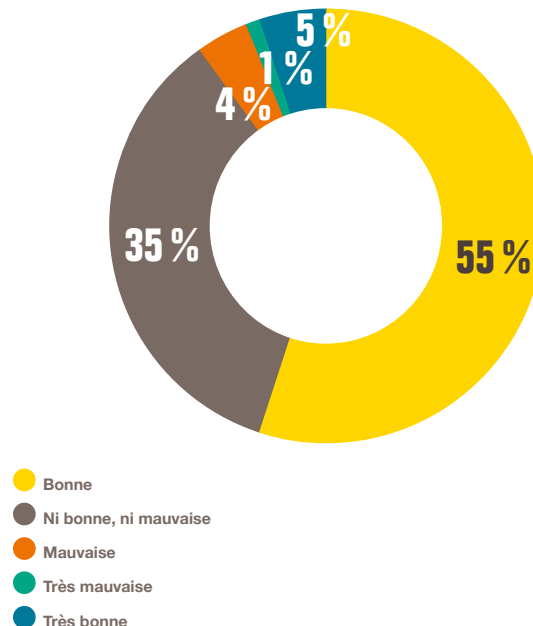
Source : Bpifrance Le Lab, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 300 réponses). Typologie de tailles d'entreprise empruntée à Michel Marchesnay, « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », La Revue Française de Gestion, n°144, 2003.

# Perception de la qualité des prestations de conseil

Plutôt bonne

## • QUELLE EST VOTRE OPINION DE LA QUALITÉ DES PRESTATIONS DE CONSEIL ?

EN % DES RÉPONDANTS



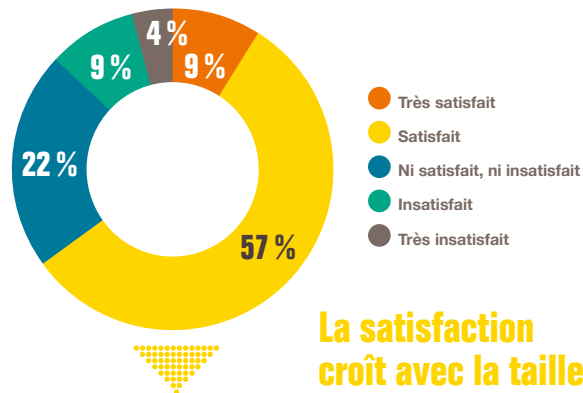
Source : Bpifrance Le Lab, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 374 réponses).

# Satisfaction des dirigeants de PME et d'ETI

66 % des dirigeants se déclarent satisfaits

## DE MANIÈRE GÉNÉRALE, DIRIEZ-VOUS QUE VOUS ÊTES SATISFAIT DE VOTRE TRAVAIL ?

EN % DU NOMBRE DE RÉPONDANTS



	Moins de 50 salariés	De 50 à 249 salariés	De 250 à 4 999 salariés	Ensemble
Très satisfait	8 %	12 %	16 %	9 %
Satisfait	56 %	54 %	59 %	57 %
Ni satisfait, ni insatisfait	22 %	24 %	16 %	22 %
Insatisfait	10 %	7 %	4 %	9 %
Très insatisfait	4 %	3 %	5 %	4 %

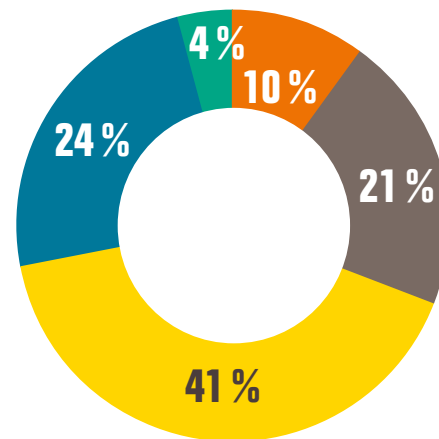
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-février 2016 (sur la base de 2 376 réponses). Typologie de tailles d'entreprise empruntée à Michel Marchesnay, « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », La Revue Française de Gestion, n°144, 2003.

# Temps de travail hebdomadaire

Près d'un tiers déclare travailler plus de 60 heures par semaine

## DURÉE DE TRAVAIL HEBDOMADAIRE

EN % DES RÉPONDANTS



- 70 heures et +
- Entre 60 et 70 heures
- Entre 50 et 60 heures
- Entre 40 et 50 heures
- 40 heures ou -

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 380 réponses).

# 4 types de dirigeants

## 4 visions de l'entreprise

### 1. Les entrepreneurs-fondateurs 35% des dirigeants

Ils ont fondé leur propre entreprise et sont restés aux commandes. Ils sont plus âgés (54 ans) que la moyenne, leur entreprise est plus petite (effectif médian : 20 salariés contre 26 salariés pour l'ensemble). Ils sont de sexe masculin dans 92 % des cas. La famille est présente à leur côté, au niveau du capital, du management ou de l'opérationnel, dans 52 % des cas. 80 % d'entre eux contrôlent le capital de leur entreprise ; 21 % en détiennent la totalité des parts. 57 % dirigent seuls leur entreprise. En termes de leadership, ils privilégient 2 styles : le style participatif et le style charismatique. 45 % des fondateurs se sentent isolés. Dans les facteurs d'isolement, ils mettent plus haut que les autres les difficultés de recrutement, qui arrivent chez eux en 3<sup>e</sup> position après la complexité du monde et le poids des responsabilités.

### 2. Les entrepreneurs-repreneurs 28% des dirigeants

Ils ont accédé à la direction de leur entreprise en la reprenant, souvent après une carrière en tant que cadre dirigeant de grand groupe. L'effectif médian de leur entreprise est de 24 salariés. Quatre repreneurs sur dix impliquent leur famille dans l'entreprise, que ce soit au niveau du capital, du management ou de l'opérationnel. 63 % d'entre eux dirigent seuls leur entreprise - c'est la proportion la plus élevée du lot. 84 % des repreneurs détiennent au moins la majorité des parts au capital de leur entreprise et 28 % sont seuls actionnaires. En termes de leadership, ils ont le même profil que les fondateurs : les styles participatif et charismatique sont les plus prisés des repreneurs. Pour rompre leur isolement, la moitié des repreneurs adhèrent à un réseau d'entrepreneurs (contre 45 % en moyenne).

### 3. Les successeurs familiaux 23% des dirigeants

Ils accèdent à la direction de l'entreprise, en reprenant l'affaire familiale, seuls ou avec d'autres membres de la famille. Ils sont actionnaires de l'entreprise familiale dans quasiment tous les cas. Quand ils la dirigent sans être actionnaires, c'est que le capital ne leur a pas encore été transmis. Seuls 70 % d'entre eux sont majoritaires au capital. Ils se perçoivent comme les dépositaires d'une tradition et d'une histoire familiales, et ont un sentiment de responsabilité vis-à-vis des générations passées et à venir. C'est au sein des entreprises familiales que l'on trouve la plus forte proportion de femmes (17 %), ainsi que la plus forte proportion de dirigeants partageant la direction (49 %). Les successeurs familiaux n'exercent pas un leadership très affirmé (ils sont très nombreux - 42 % - à ne s'être attribués la note maximale de 3/3 pour aucun des styles de leadership proposés). Parmi les facteurs d'isolement, ils pointent, plus que les autres, la gestion des relations difficiles avec les salariés et la fatigue du masque. C'est parmi les successeurs familiaux qu'il y a la plus grande part d'adhérents à des activités syndicales.

### 4. Les dirigeants managers 14% des dirigeants

Ils sont nommés à la direction par les actionnaires de l'entreprise. Dans 70 % des cas, ils gèrent sous l'autorité d'un Président ou sont directeurs d'une filiale sous la tutelle d'un dirigeant évoluant à l'échelle nationale ou internationale. Ils sont associés au capital, de façon minoritaire, dans 30 % des cas. Les dirigeants managers sont surreprésentés dans les catégories « moyennes entreprises » et « ETI ». Ils prônent un management participatif et axé sur les résultats. Par rapport aux autres types de dirigeants, ils placent très haut en tant que facteurs d'isolement, le manque de soutien et de relais, ainsi que la difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle. Et pour rompre cet isolement, ils sont plus nombreux que les autres à se former et à recourir au *coaching*.

• **LES GRANDES CARACTÉRISTIQUES  
PAR TYPE DE DIRIGEANT**



**Créateur - fondateur**



**Successeur familial**



**Repreneur**

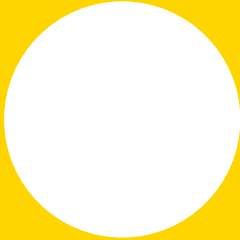


**Manager**

	<b>Créateur - fondateur</b>	<b>Successeur familial</b>	<b>Repreneur</b>	<b>Manager</b>
Poids dans le panel en %	<b>35 %</b>	<b>23 %</b>	<b>28 %</b>	<b>14 %</b>
Âge moyen	<b>54 ans</b>	<b>50 ans</b>	<b>51 ans</b>	<b>50 ans</b>
Hommes en %	<b>92 %</b>	<b>83 %</b>	<b>93 %</b>	<b>85 %</b>
Femmes en %	<b>8 %</b>	<b>17 %</b>	<b>7 %</b>	<b>15 %</b>
Effectif médian en nombre de salariés	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>45</b>
Sont actionnaires uniques ou majoritaires de l'entreprise en %	<b>79 %</b>	<b>71 %</b>	<b>83 %</b>	<b>0 %</b>
Taux de présence de la famille dans l'entreprise en %	<b>52 %</b>	<b>85 %</b>	<b>40 %</b>	<b>16 %</b>
Partagent la direction de l'entreprise en %	<b>43 %</b>	<b>49 %</b>	<b>36 %</b>	<b>19 %</b>
Travaillent plus de 60 heures par semaine en %	<b>33 %</b>	<b>30 %</b>	<b>33 %</b>	<b>25 %</b>
Se déclarent satisfaits ou très satisfaits dans leur fonction en %	<b>65 %</b>	<b>61 %</b>	<b>65 %</b>	<b>75 %</b>
Ont mis en place un comité de direction en %	<b>35 %</b>	<b>35 %</b>	<b>36 %</b>	<b>60 %</b>
Ont mis en place un conseil d'administration en %	<b>17 %</b>	<b>25 %</b>	<b>17 %</b>	<b>40 %</b>
Se déclarent très isolés en %	<b>12 %</b>	<b>10 %</b>	<b>12 %</b>	<b>8 %</b>
Se déclarent un peu isolés en %	<b>33 %</b>	<b>36 %</b>	<b>35 %</b>	<b>33 %</b>
Se déclarent ni isolés, ni entourés en %	<b>30 %</b>	<b>26 %</b>	<b>30 %</b>	<b>33 %</b>
Se déclarent un peu entourés en %	<b>15 %</b>	<b>16 %</b>	<b>13 %</b>	<b>16 %</b>
Se déclarent très entourés en %	<b>10 %</b>	<b>12 %</b>	<b>10 %</b>	<b>10 %</b>

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI, janvier-avril 2016 (sur la base de 2 388 réponses).





# SOURCES

# Sources

## Ouvrages et articles de recherche consultés (liste non exhaustive)

---

Être dans la solitude. Nouvelle revue de psychanalyse, n°36, automne 1987.

OSEO. *Dirigeants de PME, un métier ?* Regards sur les PME, n°8.

OSEO. *Dirigeants de PME - Au-delà du métier, la vie au quotidien.* Regards sur les PME, n°12.

OSEO. *La santé du dirigeant.* Regards sur les PME, n°12.

*Dirigeants de PME - Au-delà du métier, la vie au quotidien.*  
Ouvrage collectif sous la direction d'Olivier TORRÈS,  
De Boeck, 2013.

*Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME.*  
Ouvrage collectif sous la direction de Karim MESSEGHEM  
et Olivier TORRÈS, Éditions Ems, 2015.

*Les solitudes en France.* Fondation de France, L'observatoire,  
juin 2013.

*Qu'est-ce qu'un chef ?* Revue Études, tome 414, 2011.

Éric LOWEN. *Solitude et condition humaine : le défi existentiel  
de la solitude dans la condition humaine.* Conférence n°1600-212,  
association Aldéran Toulouse, 2009.

Renée BÉDARD. *Quel est mon type de leadership ? Les fondements  
philosophiques de la direction.* Thèse de doctorat en management,  
HEC Montréal, 1995.

Benjamin BERTRAND, Philippe BODÉNEZ et Étienne HANS.  
*Le patron de PME, ou le syndrome de Peter Pan.*  
Mines Paristech, 2009.

Michel FOUCAULT. *Le courage de la vérité. Le gouvernement de soi  
et des autres.* Cours au collège de France, 1984.

David E. GUMPERT et David P. BOYD. *The Loneliness of the Small  
Business Owner.* Harvard Business Review, 1984.

Michel HANNOUN. *Solitudes et sociétés.* Presses Universitaires  
de France, 1993.

Ingo KOLBOOM. *Patron et patronat. Histoire sociale du concept  
de patronat en France au 19<sup>e</sup> et au 20<sup>e</sup> siècle.* Mots, vol. 9, 1984.

Michel MARCHESNAY. *La petite entreprise : sortir de l'ignorance.*  
Revue française de gestion, Lavoisier, n°144, 2003.

James McGRATH et Bob BATES. *Le petit livre des grandes théories  
du management et comment les mettre en pratique.*  
ESF Éditeur, 2015.

Blanche SEGRESTIN et Armand HATCHUEL. *Refonder l'entreprise.*  
Seuil, coll. « La république des idées », 2012.



**REMER  
CIEMENTS**

## Sponsor de l'étude

---

- **Nicolas Dufourcq**, Directeur général, **Bpifrance**

## Parrain de l'étude

---

- **Olivier Torrès**, professeur à l'Université de Montpellier et à Montpellier Business School. Il est actuellement président de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME). En 2009, il a fondé Amarok, le 1<sup>er</sup> observatoire sur la santé des dirigeants de PME et des entrepreneurs. Il a publié plusieurs dizaines d'articles et d'ouvrages sur le management et l'économie des PME et TPE

## Les membres du comité de pilotage

---

- **Julien Alberge**, **Bpifrance Excellence**
- **Stéphane André**, Directeur de l'APM
- **Laurence Daligaux**, Initiative Conseil, **Bpifrance**
- **Pauline Garagnani**, **Bpifrance Université**
- **Blandine Sebillotte**, Co-fondatrice d'**Inligo**, co-présidente du **CJD Paris**
- **Laetitia Voirin**, Accélérateurs PME et ETI, **Bpifrance**

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 2 400 répondants aux questionnaires, ainsi que les 20 dirigeants qui ont accepté de recevoir les équipes de **Bpifrance Le Lab** pour partager leur vision de l'isolement du dirigeant.

Les auteurs adressent des remerciements aux experts qui ont apporté leurs analyses et nourri la réflexion tout au long du projet, notamment :

Bernard-Marie Augustin, ancien officier de l'armée française ; thèse en cours sous la direction d'Olivier Torrès ; Michel Béhar, Président, APIA ; Jean-François Bourreau, associé, Onsen Conseil ; George B. Brown, GADT Consulting LTD ; Laure Chanselme, psychologue du travail et consultante, Amarok ; Cécile Cotten, esthéticienne et masseuse ; Isabelle Deprez, Directrice scientifique du programme « Femmes et dirigeantes » à l'ESCP Europe ; Françoise Dissaux-Doutriaux, psychologue et psychosociologue de formation ; Michel Dubois-Coutant, associé, Onsen Conseil ; Yves Duron, Co-fondateur de Motiva ; Diane de Ferron, Fondatrice de Creative Generations ; Vanessa Fourgeaud, productrice de cinéma, Madness production ; Marc Halévy, expert en innovation du management, Fondateur de Noetique ; Stéphane Longeot, philosophe et musicologue, Fondateur de Mythe & Opéra ; Marie Meynadier, Directrice générale Eos Imaging ; Peggy Nordmann, psychanalyste ; Valérie-Claire Petit, psycho-sociologue, enseignante-chercheuse à l'EDHEC Business School ; Vanessa Schneider, journaliste politique au Monde ; Bernard Ugnon-Coussioz, associé, Alerspective, et toute l'équipe de l'observatoire Amarok.

Les auteurs remercient également **ID Strat** (Frank Benedic), **Perspectives Lab** (Aurélié Chaffel et Élisabeth Pannetier), **QualiQuanti** (Daniel Bô) qui les ont conseillés dans la réalisation de l'étude, ainsi que les illustrateurs, Guillaume Lagane (pages 28, 32, 38, 56, 65 et 78) et Clément Rousseau, dit Fluff (pages 7, 20, 22, 36, 54, 62, 71, 74, 98, 114, 122-125).



## Contacts Bpifrance

---

**Philippe MUTRICY,**  
Directeur de l'Évaluation,  
des Études et de la Prospective  
[philippe.mutricy@bpifrance.fr](mailto:philippe.mutricy@bpifrance.fr)

**Élise TISSIER,**  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**  
[elise.tissier@bpifrance.fr](mailto:elise.tissier@bpifrance.fr)

**David TARGY,**  
Responsable de l'étude  
« Vaincre les solitudes du dirigeant »  
et responsable des publications  
[david.targy@bpifrance.fr](mailto:david.targy@bpifrance.fr)