



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

01.

INTRO DUCTION

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

45 % des dirigeants de PME et d'ETI - hors TPE ⁽¹⁾ 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.

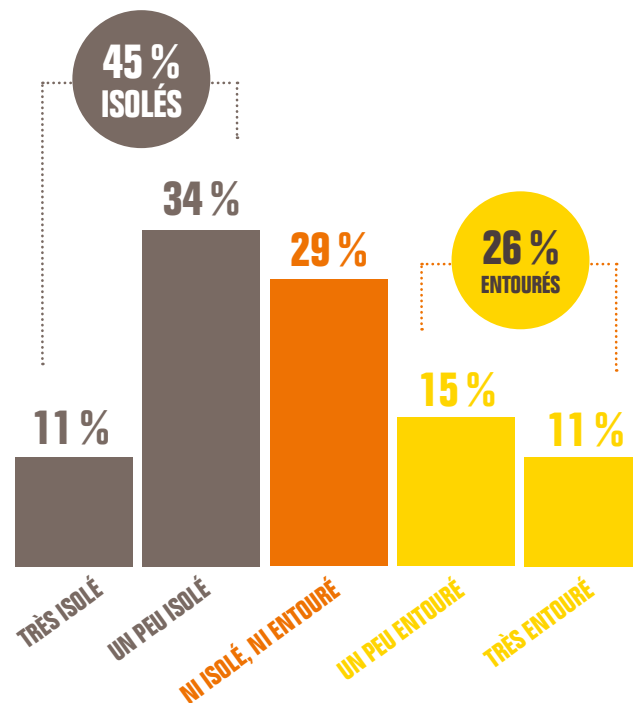
Nous pouvons, comme David Gumpert et David Boyd ⁽²⁾ dans les années 80, être surpris de cet aveu, venant de dirigeants dont les moteurs sont l'indépendance, l'autonomie, le besoin d'accomplissement.

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.

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

EN % DES RÉPONDANTS



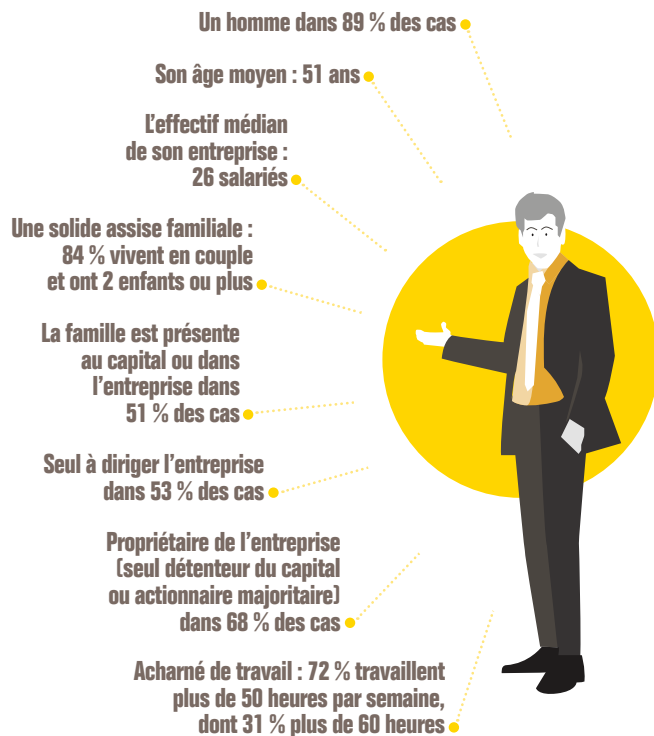
⁽¹⁾ Les entreprises ciblées par l'enquête ont réalisé un CA supérieur à 2 M€ lors du dernier exercice renseigné

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

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 ⁽¹⁾



⁽¹⁾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⁽¹⁾, 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.

⁽¹⁾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-propriétaire, 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 repreneur, 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