

ÉTUDE EXCLUSIVE BPIFRANCE : 75% DES DIRIGEANTS DE PME SE DISENT ISOLÉS OU TROP PEU ENTOURÉS

COMMENT LUTTER CONTRE CE PHÉNOMÈNE ?

Entre janvier et avril 2016, Bpifrance a interrogé 2.400 dirigeants de PME et d'ETI (entreprises ayant réalisé entre 2 millions et 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires). Un sur deux reconnaît se sentir isolé, et les trois quarts pas assez entourés. L'étude réalisée par Bpifrance Le Lab, en collaboration avec Olivier Torrès, professeur à l'Université de Montpellier et à Montpellier Business School et fondateur d'Amarok, le 1er observatoire sur la santé des dirigeants de PME et des entrepreneurs, est la plus importante jamais réalisée sur ce thème.

45% des dirigeants de PME et d'ETI se sentent isolés. Si y ajoute les 29% de dirigeants qui ont déclaré se sentir « ni entourés, ni isolés », cela fait trois dirigeants sur quatre qui expriment, sinon une absence, un manque ou une insuffisance de soutien de la part de leur entourage dans le cadre de leur activité. C'est là en effet le facteur unificateur des solitudes du dirigeant ; en revanche les causes qui déclenchent ce sentiment d'isolement sont nombreuses.

Interrogés sur les sources de leur sentiment d'isolement, les dirigeants pointent de manière classique le poids des responsabilités et du pouvoir dans un environnement incertain.

Le doute, renforcé par l'incertitude et la complexité du monde, constitue d'assez loin le premier facteur de solitude du dirigeant.

Le manque de reconnaissance et de préjugés à l'égard des dirigeants est cité en deuxième position. Les dirigeants de PME et d'ETI ont, plus précisément, le sentiment :

- de ne pas exister socialement. Ils sont absents de la scène publique, contrairement aux patrons du CAC 40 et aux dirigeants de start-up ;
- de ne pas être compris ni entendus des administrations publiques qui produisent, à leur sens, des lois et des réglementations contraignantes avec un prisme grande entreprise (l'effet Gulliver) ;
- de faire l'objet d'une défiance injustifiée de la part des syndicats et des salariés eux-mêmes.

« 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. » (Verbatim de dirigeant cité dans l'étude).

La difficulté à bien s'entourer aussi bien en interne qu'en externe complète le top 3 des sources d'isolement du dirigeant. Cette solitude relationnelle recou-

vre une multitude de situations vécues par les dirigeants de PME et d'ETI et dont peut dériver un fort sentiment d'isolement : difficultés de recrutement (86% des dirigeants de PME et ETI reconnaissent rencontrés des difficultés de recrutement, 42% de manière chronique), 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...

« 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(...). 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. » (Verbatim de dirigeant cité dans l'étude).

Les auteurs de l'étude ont par ailleurs réalisé des tests de corrélation entre les différentes variables du questionnaire et le sentiment d'isolement afin d'identifier les facteurs qui accentuent ou au contraire réduisent ce sentiment d'isolement. Il est apparu, au terme de

l'analyse, sept grands facteurs amplificateurs de solitude, par ordre décroissant d'importance :

- L'absence d'un bras droit ou d'une personne de confiance sur laquelle le dirigeant peut se reposer
- Un temps de travail hebdomadaire supérieur à 70 heures
- Des résultats déficitaires lors de l'exercice en cours
- Le fait d'être seul dirigeant et propriétaire de l'entreprise
- Un chiffre d'affaires en baisse
- Des difficultés chroniques de recrutement
- Le fait de vivre seul, d'être célibataire, veuf ou divorcé

A l'opposé, cinq facteurs réducteurs de solitude émergent fortement, par ordre décroissant d'importance :

- Des résultats bénéficiaires
- La mise en place d'un comité de direction
- Le partage du pouvoir exécutif
- Le recours régulier à un cabinet de conseil en stratégie
- La présence d'administrateurs indépendants au sein d'un conseil d'administration ou d'un comité stratégique

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 (1) 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.).

(1) Les entreprises sollicitées ont réalisé entre 2 M€ et 1 500 M€ 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.

L'analyse statistique a réservé quelques surprises, non en établissant des corrélations auxquelles personne ne songeait, mais en niant l'existence de relations entre certaines variables et le sentiment d'isolement, là où l'on s'attendait à en trouver. Ainsi, l'étude montre que l'âge du dirigeant, le sexe, la taille de l'entreprise ou le caractère créatif de l'activité n'ont pas d'influence significative sur le sentiment d'isolement. Le dirigeant de la petite entreprise n'est pas plus isolé que le dirigeant d'ETI. La femme dirigeante ou le jeune dirigeant ne se sentent pas, plus ou moins, seul que leurs confrères masculins ou plus âgés. Enfin, le fait que l'activité soit créative (et donc peu routinière), ait recours à l'innovation permanente, ne change rien à l'affaire. Cependant, la nature de la solitude - ses causes et ses effets -, elle, est différente.

La solitude du dirigeant d'une entreprise de 10 salariés n'est pas la même que celle d'un dirigeant de 2.500 salariés. La solitude du dirigeant familial n'est pas identique à celle du repreneur ou du fondateur. Il n'y a pas « une », mais « des » solitudes du dirigeant.

La solitude du dirigeant, entendu au sens d'isolement ressenti, est une pathologie de l'entreprise, le symptôme que quelque chose ne s'y passe pas bien. Cette solitude n'est cependant pas une fatalité, les remèdes existent et sont nombreux. Au niveau du dirigeant, le sentiment d'isolement peut ainsi 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 ;
- l'adoption d'un style de management plus horizontal, agile et collaboratif.

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. Bpifrance Le Lab a souhaité, dans cette étude, donner aux dirigeants quelques clés dans leur quête de non-solitude. Le sentiment d'isolement est en effet un mal qu'il faut vaincre dans l'in-

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. Le Lab est un dérouteur d'idées reçues pour Bpifrance et les dirigeants d'entreprise, de la start-up à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprise dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec deux finalités :

- participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;
- stimuler la réflexion stratégique des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un Conseil d'orientation composé de 19 personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de Bpifrance.

térêt du dirigeant comme dans celui de l'entreprise et de l'économie dans son ensemble.

Pour Olivier Torrès, « *Ce travail documentaire braque le projecteur sur un phénomène auparavant mal identifié, voire éludé, car les dirigeants ne doivent pas montrer leurs faiblesses ou leurs doutes. Du côté des solutions proposées : la mise en œuvre d'un style de management participatif, une gouvernance ouverte et une stratégie collaborative sont des voies à privilégier à la fois pour améliorer la performance mais aussi pour réduire le sentiment de solitude du dirigeant.* »

Selon Philippe Mutricy, directeur des études de Bpifrance, directeur de l'Evaluation des Etudes et de la Prospective chez Bpifrance « *C'est aussi au niveau collectif ou politique qu'il faut combattre l'isolement des dirigeants, et travailler l'image des dirigeants de PME-ETI qui bénéficient, dans notre société, de trop peu de formes de valorisation positive ou de reconnaissance sociale, alors qu'ils contribuent à 55 % du PIB et à la création de 2 emplois sur 3, les dirigeants de PME et ETI.* »