

LE LAB

bpifrance

LE NOUVEAU VISAGE DE LA SOLITUDE DES DIRIGEANTS DE PME-ETI

Entre incertitudes et quête de sens

30 juin 2026



**Décrypter
pour décider**



Notre mission

Investir, innover, exporter, recruter, orienter, manager... La prise de décision est essentielle pour les dirigeant(e)s d'entreprises.

Or, dans un monde globalisé, l'information surabondante, les idées reçues et les fausses informations nuisent à une prise de décision éclairée.

La mission de Bpifrance Le Lab est d'éclairer la décision des dirigeant(e)s d'entreprise et des acteurs de leur écosystème. Notre collectif d'experts décrypte des sujets variés, de l'économie à la psychologie du dirigeant(e), en passant par la gestion de l'entreprise, en produisant des connaissances fiables issues de méthodes scientifiques et rigoureuses.

Le Lab contribue à l'épanouissement des dirigeant(e)s, au développement des entreprises et de l'économie française, à servir l'avenir.

BPIFRANCE LE LAB
Décrypter pour décider

Retrouvez-nous sur lelab.bpifrance.fr

On parle souvent des dirigeant(e)s de PME-ETI comme de figures solides, autonomes, capables d'encaisser. On parle moins de ce que signifie réellement diriger aujourd'hui, dans un contexte de crises successives, d'incertitude politique et économique, et de surcharge administrative. Pourtant, l'étude révèle qu'aujourd'hui les dirigeant(e)s de PME-ETI ressentent de la solitude, de la fatigue, de la lassitude.

« Le manque de perspectives ... c'est la chose la plus difficile pour nous », confie un dirigeant de PME.

À l'origine, dans son étymologie latine, la solitude désigne avant tout une condition d'isolement, une position à part, plus qu'un ressenti émotionnel. Progressivement, la notion a évolué pour exprimer non seulement l'absence des autres, mais surtout le sentiment de distance, y compris au sein d'un collectif. Cette étymologie éclaire la réalité du dirigeant : entouré, mais souvent seul dans sa position, dans la responsabilité des décisions, des arbitrages et de leurs conséquences. Une solitude moins visible que structurelle, qui tient à la singularité même de la fonction et qui s'accroît aujourd'hui.

Cette solitude est aujourd'hui plus que jamais d'actualité. Les crises successives ont alourdi le poids des décisions, érodé les repères et réduit les marges de manœuvre, jusqu'à fatiguer l'élan du dirigeant. Notre étude pointe précisément cette lassitude entrepreneuriale, celle de femmes et d'hommes qui continuent d'avancer, mais qui portent seuls un poids que la conjoncture n'a cessé d'alourdir. **Au cours des 12 derniers mois, 75 % des dirigeant(e)s de PME-ETI se sont interrogé(e)s sur le sens de leur engagement entrepreneurial.** Une fatigue qu'il est urgent d'entendre et de reconnaître, pour que cet engagement entrepreneurial ne s'érode pas.

Nous qui encourageons tous les jours la création d'entreprise, nous qui célébrons un entrepreneuriat positif et combatif, nous reconnaissons par cette étude que l'entrepreneuriat est aussi fait de doutes et d'incertitudes, en particulier dans le moment économique dans lequel nous écrivons. Prêtons-y une oreille attentive, afin que la solitude des dirigeant(e)s n'aggrave pas leurs difficultés, ainsi que l'a démontré notre dernière étude Rebondir : les dirigeant(e)s face à l'échec entrepreneurial. Nommer la solitude, c'est déjà commencer à la briser.



La solitude du dirigeant persiste mais elle a profondément évolué

En 2016, l'étude pionnière de Bpifrance Le Lab, *Vaincre les solitudes du dirigeant*, levait le voile sur un paradoxe silencieux : celui de dirigeant(e)s au sommet de leur organisation, mais profondément seul(e)s. Dix ans plus tard, la question n'est plus de savoir si cette solitude existe — elle existe, et les chiffres le confirment —, mais de comprendre comment elle s'est métamorphosée.

Renouvellement générationnel des dirigeant(e)s (des générations mieux formées que leurs aînés), multiplication des offres d'accompagnement (qu'elles soient pour la création, la reprise ou la transmission d'entreprise) et propension croissante des jeunes créateurs d'entreprise à s'associer... **Ces facteurs pourraient-ils faire disparaître le sentiment d'isolement du dirigeant ? Ou bien, est-ce là une utopie d'époque ? Telle était l'interrogation posée dans la première étude. Ces signaux laissaient espérer une rupture.** Pourtant, l'analyse statistique est sans appel : **la solitude du dirigeant n'a pas disparu. Elle a muté.**

Car si la solitude statutaire — celle qui est inhérente au rôle, assumée et choisie — demeure une constante de la fonction dirigeante, une autre forme de solitude s'est imposée avec une force inédite : la solitude situationnelle et collective, exacerbée par un contexte de polycrises en cascade (sanitaire, énergétique, climatique, géopolitique).

L'entrepreneur qui avait choisi cette voie précisément pour maîtriser son destin se retrouve aujourd'hui confronté à une réalité qui lui échappe.

Il ne pilote plus, il s'adapte. Il ne choisit plus, il subit. Ce basculement — du contrôle vers la contrainte — constitue le nouveau visage de la solitude dirigeante : plus diffuse, plus profonde, et plus difficile à nommer. C'est cette solitude-là que cette étude entend explorer et quantifier.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ Quand vous voulez parler de votre solitude, vous aller voir votre psy. Quand vous êtes en face d'un confrère, vous allez être plus factuel que ça : je suis ennuyé par tel outil ou tel problème etc. ”

Dirigeant de PME

“ Je vous remercie pour cette interview, parce que de mon point de vue nous sommes les grands oubliés de notre pays ... Personnellement, je ne réponds pas aux enquêtes, je n'ai ni le temps ni l'énergie. Mais j'ai répondu à votre sollicitation car c'est la première fois qu'on me propose une enquête sur la solitude des dirigeants d'entreprise notamment celles des PME dont je fais partie, et qui je le rappelle représentent 99,8 % des entreprises en France. C'est important aujourd'hui, pour que notre voix soit portée un peu plus loin que ce qu'elle a été jusqu'à maintenant . ”

Dirigeante d'une PME

“ Si j'ai accepté de répondre à votre questionnaire, c'est parce qu'il me semble nécessaire de porter cette voix du dirigeant de PME. ”

MANUEL MERCIER - Dirigeant de Cardinaud Mercier et Marais Poitevin

“ J'ai répondu à l'enquête car le sujet me parle pleinement de mon expérience professionnelle et personnelle : l'isolement. Je me sens pris au piège dans ma société, on n'a pas le choix que de progresser, d'embaucher, de grandir, surtout vis-à-vis des salariés ... ”

ALEXANDRE DELOURMEL - Dirigeant de Adel solutions

“ Tout ce que je viens de vous partager, je ne le dis à personne. ”

BRUNO PORTIER - Dirigeant entreprise Staff Espace Volumes

MESSAGES CLÉS

1 LA SOLITUDE PERSISTE ET SE RENFORCE

Dix ans après notre étude *Vaincre les solitudes du dirigeant*, la solitude des dirigeant(e)s n'a pas disparu. Son niveau ne diminue pas par rapport à 2016 : 45 % des dirigeant(e)s se sentaient isolé(e)s en 2016, c'est 49 % en 2026. Et **son intensité augmente : la proportion de dirigeant(e)s de PME-ETI se déclarant "très isolés" a progressé, passant de 11 % en 2016 à 18 % en 2026, soit une hausse de 7 points.**

2 UNE CRISE EXISTENTIELLE, EXACERBÉE PAR UN ENVIRONNEMENT INSTABLE, OPAQUE ET CONTRAIGNANT

La solitude des dirigeant(e)s s'accompagne aujourd'hui d'une fatigue entrepreneuriale. Au cours des 12 derniers mois, 75 % des dirigeant(e)s se sont interrogé(e)s sur le sens de leur engagement entrepreneurial, signe d'un doute radical et existentiel. « Pourquoi faire tout cela, au fond ? », question qui agite d'autant plus les fondateurs, jusqu'au repli sur l'auto-entrepreneuriat voire le salariat. Cette crise de sens est encore plus forte pour les fondateurs.

3 CINQ NUANCES DE SOLITUDE : LA SOLITUDE SE TRANSFORME SELON LES PHASES DU CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE

Chaque phase du cycle de vie de l'entreprise expose les dirigeant(e)s à des difficultés spécifiques. Alors que 30 % des dirigeants se déclarent souvent ou toujours seuls lors de la création, ce chiffre passe à 42 % lors de la préparation de la transmission. La solitude s'accroît dans les moments difficiles (58 % souvent ou toujours seuls), mais ne disparaît pas avec le succès (25 % des dirigeants).

4 UNE CONSCIENCE COLLECTIVE ÉMERGE CHEZ LES DIRIGEANT(E)S DE PME

Pour la première fois, semble apparaître une conscience collective naissante ("nous les PME"), fondée sur des valeurs communes (le lien social de proximité, l'ancrage territorial...), une critique commune des normes et des charges, et une invisibilisation de la condition des dirigeant(e)s dans le débat public ("on est les grands oubliés"). Cette solitude institutionnelle se lit dans le désengagement syndical (19 % en 2026 contre 28 % en 2016), et le ressenti des débats budgétaires sur les entreprises (74 % de dirigeant(e)s se disent "personnellement affecté(e)s" par ces débats).

Sommaire

1

**L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANT(E)S
À L'ÉPREUVE DES CRISES**

07

2

CINQ NUANCES DE SOLITUDE

23

3

**FACE À LA SOLITUDE, LE DESTIN
COMMUN DES PME**

35



1

**L'ENGAGEMENT DES
DIRIGEANT(E)S À
L'ÉPREUVE DES CRISES**

La solitude des dirigeant(e)s ne diminue pas, elle s'intensifie

Un(e) dirigeant(e) sur deux se sent isolé(e)

Dix ans après notre étude *Vaincre les solitudes du dirigeant*, la solitude des dirigeant(e)s n'a pas disparu. Son niveau ne diminue pas par rapport à 2016 : **45 % des dirigeant(e)s se sentaient isolé(e)s en 2016, c'est 49 % en 2026**. Et son intensité augmente : la proportion de dirigeant(e)s de PME et ETI se déclarant "très isolé(e)s" est passée de 11 % en 2016 à 18 % en 2026, soit une hausse de 7 points. Qu'est-ce qui, en dix ans, a rendu cette solitude plus profonde ?

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ Alors que j'étais sur une très forte croissance entraînant des besoins en investissement importants, j'ai subi une importante dégradation des marchés sur lesquels j'avais positionné mes entreprises dès la demande du président de la République de fermer les entreprises au début de la crise de la COVID. Tout s'est enchaîné et mes partenaires bancaires et grands donneurs d'ordre qui me soutenaient m'ont ensuite très rapidement tourné le dos entraînant mes entreprises dans une dégradation financière irrémédiable. Après 2 ans et demi de procédures et un an de plan de continuation, représentant un combat et une remise en cause permanente, le tribunal de commerce a décidé de procéder à la liquidation de mon entreprise. ”

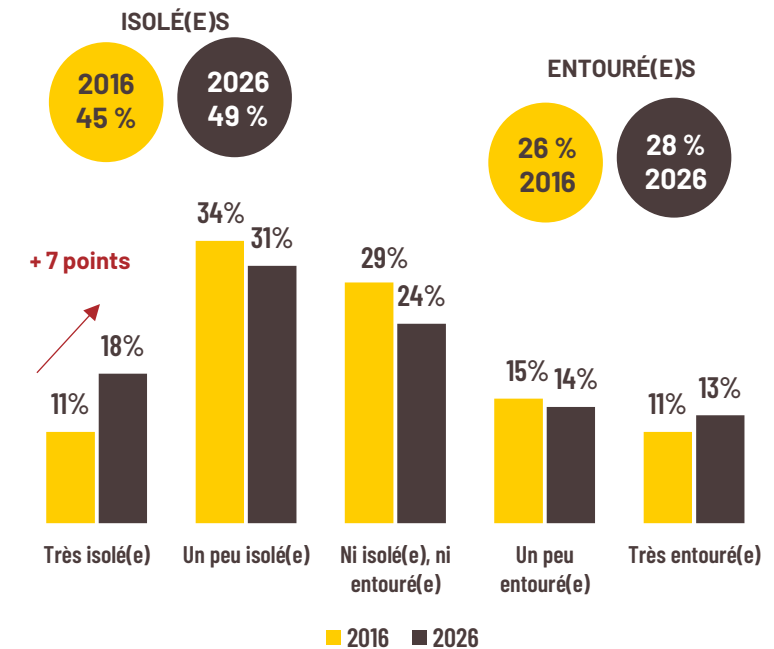
CHRISTOPHE GASTELAIS
Dirigeant de HMP Groupe



Le sujet de la solitude du dirigeant est très peu abordé. Et c'est bien de pouvoir en parler en période de crises. Les dirigeant(e)s ont du mal à se remettre en question et les coachs ou parcours personnels visent toujours à améliorer la performance, pas l'inconfort ou l'être mieux. ”

JEAN-PIERRE LAURENT
Associé et fondateur d'Opale

DERNIÈREMENT, DANS LE CADRE DE VOTRE FONCTION DE DIRIGEANT(E), VOUS ÊTES-VOUS SENTI(E) ?



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février-avril 2026.
Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

La solitude des dirigeant(e)s s'intensifie sous l'effet des crises

Une solitude qui est de plus en plus « subie »

En dix ans, les dirigeant(e)s auront traversé : une pandémie mondiale, des crises énergétiques à répétition, une instabilité politique inédite, une fracture du commerce international par le retour des droits de douane, et les conséquences du dérèglement climatique qui s'intensifient.

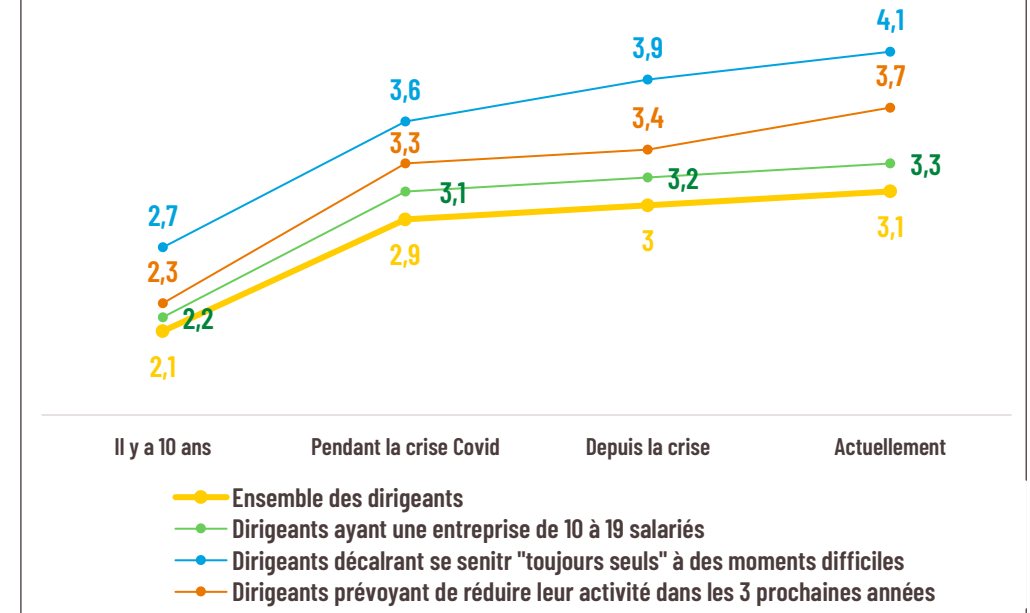
Cette succession de crises a amplifié le sentiment de solitude: sur une échelle de 1 à 5 (1 pour un sentiment très faible et 5 pour un sentiment très intense), le sentiment de solitude des dirigeants est passé d'une intensité de 2,1 il y a 10 ans à 3,1 aujourd'hui*, soit une hausse de 50 % (courbe jaune). La crise sanitaire a marqué une rupture brutale et les crises qui ont suivi ont prolongé voire amplifié cet isolement.

Deux facteurs accentuent la solitude :

- **Les difficultés économiques** : les dirigeant(e)s en difficulté (courbe bleue) ou anticipant une réduction d'activité à trois ans (courbe orange) – 18 % de notre échantillon – voient leur sentiment de solitude s'intensifier deux fois. Il est urgent de rompre leur solitude, alors que les défaillances d'entreprises continuent d'augmenter (plus de 68 000 en 2025), au-delà de l'effet de rattrapage post-covid.
- **La taille de l'entreprise** : la solitude des dirigeants s plus vite que la moyenne depuis la crise de PME de 10 à 19 salariés (courbe verte) est structurellement plus forte que la moyenne de l'échantillon pendant toute la période d'analyse (+6 % à 7 % à chaque repère temporel).

*Le questionnaire ayant été administré aux dirigeants de février à avril 2026, ces évolutions s'entendent avant impact de la guerre au Moyen-Orient.

COMMENT ÉVALUEZ-VOUS VOTRE SENTIMENT DE SOLITUDE ? (1 = SENTIMENT TRÈS FAIBLE ; 5 = SENTIMENT TRÈS INTENSE)



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février - avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI, de plus de 10 salariés, répondants à l'enquête.

Note de lecture : Les dirigeant(e)s de l'échantillon global avaient une intensité de solitude en moyenne de 2,1 sur une échelle de 5 il y a 10 ans ; le sentiment de solitude est évalué à 4,1 aujourd'hui.

“ On se disait que la crise COVID était terminée, mais à chaque fois, on enchaîne : avec la crise énergétique, avec la guerre en Ukraine etc. On a l'impression que c'est sans fin... Quand on passe trois mois sans avoir un nouveau gros sujet qui fait bouger les choses, on a l'impression d'avoir du temps. On doit apprendre à surcommuniquer en tant que dirigeant pour expliquer les choses, mais en même temps on a de moins en moins de temps pour le faire parce qu'on est tout le temps en train de traiter les urgences. Cela devient difficile à gérer, on se sent seul... ”

ALEXANDRE DELOURMEL
Dirigeant de Adel Solutions

Aujourd’hui, l’incertitude économique accentue la solitude des dirigeant(e)s

Pour six dirigeant(e)s sur dix, l’incertitude économique est le facteur ayant le plus contribué à l’intensification de la solitude

Bien que l’enquête Bpifrance Le Lab ait été administrée avant le blocage du détroit d’Ormuz, l’incertitude économique était déjà l’un des principaux facteurs ayant le plus contribué à l’évolution du sentiment de solitude depuis 10 ans (cité par 58 % des répondants). Elle arrive juste derrière la complexité réglementaire et administrative, irritant historique des dirigeants, et loin devant les difficultés de recrutement.

Face à l’incertitude économique, chaque arbitrage engage la pérennité de l’entreprise, et le dirigeant doit en porter la responsabilité. Le dernier baromètre trimestriel Bpifrance Le Lab-Rexecode* l’a démontré : au deuxième trimestre 2026, 62 % des dirigeants de TPE et PME françaises observent déjà des répercussions négatives de la guerre au Moyen-Orient sur leur trésorerie ou leurs résultats.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

Le contexte économique et le contexte professionnel pour les dirigeants d’entreprises de petite taille ou de taille moyenne sont compliqués depuis quelques années avec la succession de crises, l’instabilité. Et le manque de perspectives surtout, c’est la chose la plus difficile pour nous.

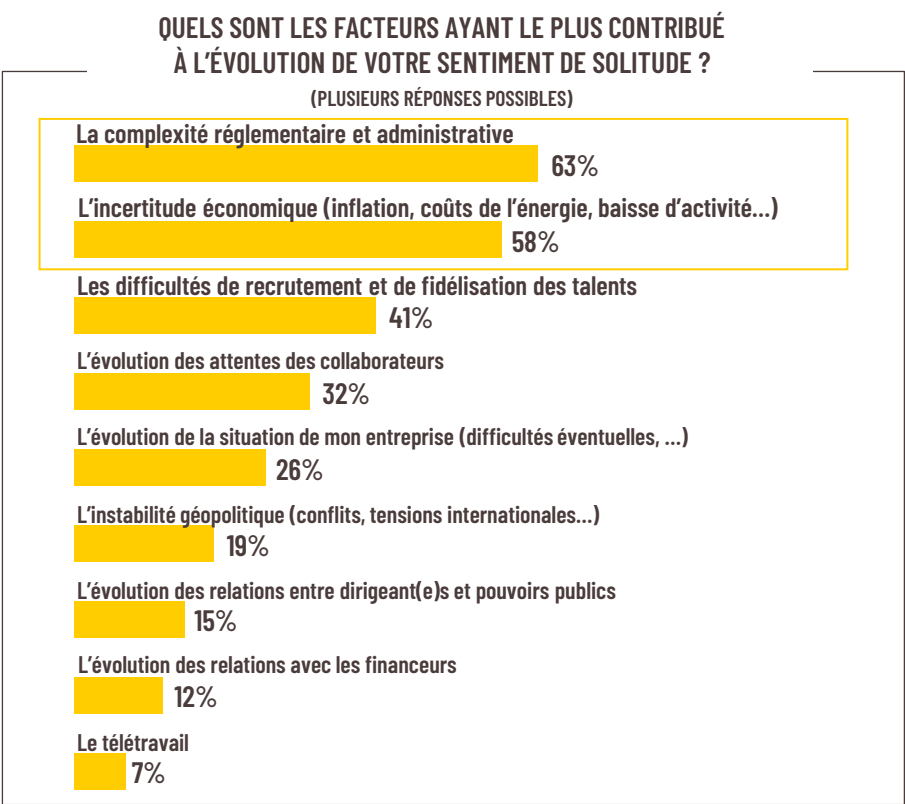
OLIVIER FERLIN
Dirigeant de DALT

Avec ce qu’on vit aujourd’hui dans le monde économique et politique, c’est vrai qu’on ne sait pas trop où on va et on ne sait pas trop vers qui se tourner.

FRANÇOIS GILLES
Dirigeant de LE GOFF & GILLES

Globalement on met de côté les investissements quand on ne sait pas comment cela va évoluer...

BENJAMIN CHATIN
Dirigeant de SE3M ET SIETEL



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.
Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l’enquête.

*Baromètre de conjoncture TPE-PME T2 2026, Bpifrance Le Lab, mai 2026

L'incertitude réglementaire nourrit encore et toujours la solitude des dirigeant(e)s

63 % des dirigeant(e)s déclarent que la complexité réglementaire est un facteur aggravant leur sentiment de solitude

La complexité réglementaire et administrative isole les dirigeant(e)s, en particulier dans des entreprises de petite taille, dépourvues de fonction juridique ou administrative structurée. Ils naviguent seuls dans un maquis réglementaire difficile à suivre, à interpréter et à appliquer dans les temps. Selon les dirigeants interrogés, la lourdeur mais aussi l'incertitude réglementaire creusent leur solitude professionnelle. Elle freine leur efficacité et leur donne le sentiment de n'avoir aucune prise sur leur environnement.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“

On doit toujours s'adapter afin de répondre aux réglementations qui changent sans arrêt. Un exemple : il a été déclaré par un décret en 2025 que le diplôme CAP petite enfance ne sera plus reconnu. Il faut soit qu'on embauche des auxiliaires de puériculture, soit qu'on fasse passer des VAE aux salariées ayant un CAP petite enfance pour les amener vers un diplôme de puériculture. En janvier 2026 on reçoit le référentiel pour la VAE et on nous demande de l'appliquer pour septembre. C'est infaisable ! Parce qu'il n'y aura pas le temps de préparer leur dossier, de préparer leur passage devant le jury etc... D'ailleurs, les structures d'examen n'ont même pas la capacité de passer des dizaines de milliers de salariés en VAE dans l'année au niveau France... dans cette situation-là, on est vraiment tout seul.”

LAURENT DA SILVA, Dirigeant de LDS Crèches

“

Sur mes CAP petite enfance, on est en train de leur dire que leur diplôme n'est plus reconnu. Pour elles, par principe, ça fait 25 ans qu'elles sont diplômées, elles ne veulent pas se reformer. Et je ne les licencierai pas et je ne serai plus dans la norme.”

DIRIGEANTE DE PME

“

J'ai reçu récemment un mail au sujet de la prévention des risques et de la gestion de la sécurité. Il faut maintenant s'enregistrer sur un nouveau site... une page web de plus avec un login de plus, un mot de passe de plus qu'on va devoir changer tous les 3 mois avec 12 caractères, bientôt 20 caractères... J'ai travaillé 20 ans chez Atos, donc je connais l'informatique, mais là le poids s'alourdit : on a l'obligation de renseigner toutes les formations dans le domaine de la sécurité et de la prévention des risques. On doit déclarer les consommations énergétiques... et demain on ne sait pas ce qui va nous tomber dessus, et ça n'arrête pas. Mais on n'a rien sur ce que cela permet de faire... il y a zéro retour de la part de l'administration : il faut continuer de le faire et si vous ne le faites pas vous êtes sanctionné : une obligation en plus et une menace de sanction en plus. Et la numérisation va trop loin : si la fibre tombe, je ne peux plus rien faire. On perd le contact car tout est fait par le numérique, l'interlocuteur est digital. Mon souci en tant que chef d'entreprise, c'est de produire, de vendre et de satisfaire mes clients et pas passer ma vie à remplir des documents...”

FRANÇOIS GILLES, Dirigeant de LE GOFF & GILLES

“

On passe plus de temps à gérer des problèmes administratifs qu'à faire notre vrai métier. On travaille pour l'État, mais on n'est pas rémunérés pour ça...”

ALEXANDRE DELOURMEL, Dirigeant de Adel Solutions

L'incertitude réglementaire nourrit encore et toujours la solitude des dirigeant(e)s

“ Le monde se complexifie, il devient de plus en plus normé, il y a plus en plus de lois, de règles... c'est paradoxal, normalement on doit aller vers la simplification administrative, mais franchement du temps de mon père où tout était sur papiers, les choses étaient beaucoup plus simples. Aujourd'hui, on nous propose des outils [digitaux] qui permettent d'aller plus vite, mais du coup, on nous demande aussi plus de choses derrière. Donc finalement ça ne simplifie pas les choses. ”

LAURENT DA SILVA
Dirigeant de LDS Crèches

“ On continue à alourdir les entreprises avec des normes, des réglementations, des législations. Dans un contexte de mondialisation cela affaiblit l'écosystème, ça rend les entreprises moins compétitives. ”

DIRIGEANT D'UNE PME

“ Entre 2007, l'année de la création de mon entreprise et aujourd'hui, le monde a basculé ... on n'en peut plus nous, les chefs d'entreprise, ce n'est plus possible de travailler sous cette forme-là. On nous demande trop de choses. Je consacre plus de 50 % de mon temps à des tâches administratives. ”

LAURENT LONGCHAMPS
Dirigeant de Helium Technologies



Les dirigeant(e)s portent l'entreprise seul(e)s, et l'engagement des collaborateurs ne suit pas

Les attentes des collaborateurs mettent le dirigeant au défi

En matière de ressources humaines, sans surprise, les difficultés de recrutement, souvent citées comme premier frein à la croissance ([baromètres trimestriels](#) de Bpifrance Le Lab), nourrissent la solitude du dirigeant. 41 % des dirigeant(e)s la citent, au troisième rang des facteurs de l'intensification de la solitude ([voir p.10](#)).

A cela s'ajoute l'évolution des attentes des collaborateurs, quatrième facteur accentuant le sentiment de solitude ([cité par 32 %](#)). Le dirigeant n'est pas seul dans l'entreprise, mais il se sent seul face à des collaborateurs exigeants (sur leurs conditions de travail par exemple), et en même temps ignorants de ses difficultés (trésorerie, clients, conformité...). Les jeunes collaborateurs sont particulièrement cités.

Cette asymétrie d'engagement isole le dirigeant au sein même de son entreprise : il donne plus qu'il ne reçoit en retour. Cette perception fait écho aux enquêtes [Gallup](#) : seuls 8 % des salariés français se déclarent « engagés » (investis) au travail, niveau parmi les plus faibles d'Europe. Et dans une PME de petite taille, un salarié peu engagé peut à lui seul mettre en difficulté le dirigeant et l'entreprise.

AVIS D'EXPERT

“ Les dirigeant(e)s ont l'impression d'être les seuls à s'acharner au travail, les seuls à rester tard, les seuls à se faire 70 h par semaine, et que cet effort n'est pas partagé dans l'entreprise. Mais en même temps ils ne partagent pas le capital non plus. Donc quelque part s'ils font tout ça c'est parce qu'ils sont propriétaires du capital et les autres ce ne sont que des salariés. Donc ils ne font pas ce sur-effort non plus. ”

FREDERIC LE ROY

Professeur de management stratégique au sein de l'Université Montpellier

PAROLES DE DIRIGEANT DE PME-ETI

“ Je m'étais fixé une règle pour garder une vie sereine : ne pas avoir de salariés. ”

ALEXANDRE DELOURMEL

Dirigeant de Adel solutions

Les dirigeant(e)s portent l'entreprise seul(e)s, et l'engagement des collaborateurs ne suit pas

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“Aujourd'hui un collaborateur peut signaler un harcèlement parce qu'il estime qu'on lui a mal parlé. En revanche, on ne peut plus dire à un employé "ce serait bien que tu arrives à l'heure". Il y a 10 ans ça ne se passait pas comme ça. Les salariés s'autorisent beaucoup d'écarts parce que le marché est tendu, notamment dans mon secteur ... On a toujours l'image d'un patron qui a la belle vie ; la réalité est tout autre : je ne prends que 2 semaines de vacances, l'été, et une semaine l'hiver et je travaille 6 jours sur 7. En tant qu'entrepreneurs, vous sentez que vous avez plus des devoirs et de contraintes que de droits.”

YORICK BERGER
Gérant d'une Pharmacie

“Après Covid, on a passé des mois, voire des années extrêmement compliquées en termes de recrutement. On était à la merci des salariés, ils négocient leurs salaires, ils négocient ce dont ils ont envie, ils ne veulent pas travailler tel jour etc.”

DIRIGEANTE D'UNE PME

“Il y a une vraie problématique sur les arrêts de travail. Je prends beaucoup de jeunes en alternance, ce qui leur permet d'avoir un premier pied dans l'entreprise tout en continuant à apprendre. Leur implication est très décevante, à 80 % ils ne respectent pas les règles et prennent des arrêts de travail de complaisance... Les anciens salariés qui n'ont jamais eu recours à ce type de fonctionnement, risquent d'imiter leurs comportements car malheureusement ils vont finir par se sentir lésés.”

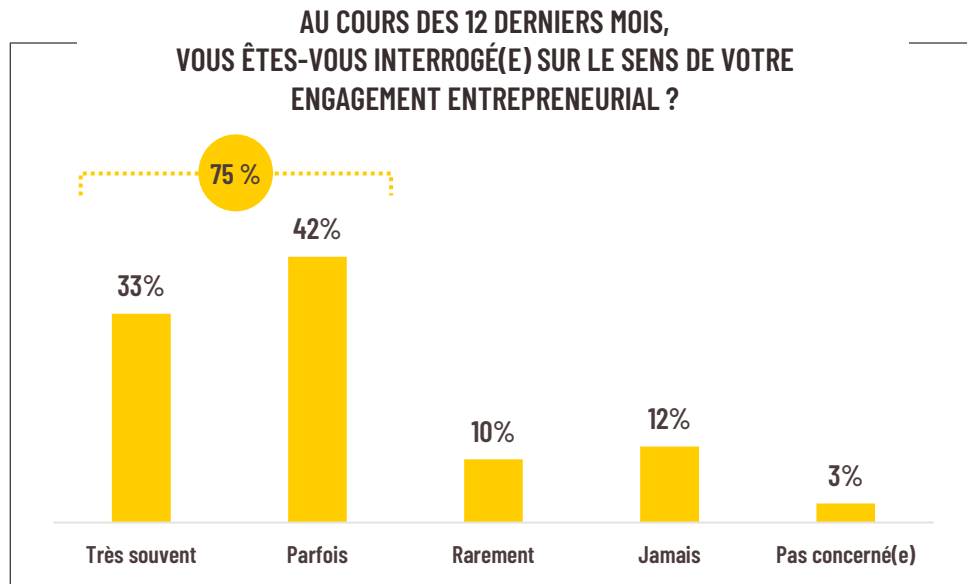
YORICK BERGER
Gérant d'une Pharmacie

“Depuis le COVID, je n'ai jamais vu autant de laxisme au travail, de personnes absentes ou qui ne viennent plus à l'heure. Et compte tenu des problématiques de recrutement ... en fait, on n'arrive même pas jusqu'au bout des licenciements. Quand on commence à rentrer dans des avertissements, les gens s'en vont d'eux-mêmes, donc en fait c'est très compliqué à gérer.”

BENJAMIN CHATIN
Dirigeant de SE3M ET SIETEL

Une crise existentielle : 75 % des dirigeant(e)s de PME-ETI s'interrogent sur le sens de leur engagement entrepreneurial

L'isolement s'accompagne aujourd'hui d'une remise en cause, profonde, du sens de l'engagement entrepreneurial. **Au cours des 12 derniers mois, trois quarts des dirigeant(e)s interrogé(e)s se sont posé(e)s la question du sens de leur engagement entrepreneurial, et pour un tiers, ce fut une interrogation très fréquente.**



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.
Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

Cette remise en cause étonne chez des dirigeants qui entretiennent un rapport si existentiel à leur entreprise. Olivier Torrès aime à le rappeler : le créateur d'entreprise se dit en allemand « *existenzgründer* », littéralement « le fondateur d'existence ».

Pourtant, les témoignages relèvent une lassitude et une fatigue entrepreneuriale, à rebours de l'enthousiasme entrepreneurial habituel. Il ne s'agit pas d'une introspection positive mais d'un **stress lié à la charge mentale, qu'expriment 79 % des dirigeants qui font état de doutes**. Certains vont jusqu'à envisager des activités d'autoentrepreneur voire de salarié. Tirailé entre l'incertitude économique et les urgences internes, le dirigeant perd le plaisir d'entreprendre.

PAROLE DE DIRIGEANT DE PME-ETI

“ Il y a 2 ans, je voulais vendre, je voulais me sauver. Il y a des moments où on a envie de tout lâcher. Mon personnel se donnait du mal et le résultat économique n'était pas à la hauteur. On payait plein d'impôts. Pourquoi courir après le boulot pour “seulement ça”. ”

CHRISTOPHE PATINET
Dirigeant de Menuiserie Patinet

Une crise existentielle : 75 % des dirigeant(e)s de PME-ETI s'interrogent sur le sens de leur engagement entrepreneurial

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ Je suis sur une VAE, je continue de me former, j'ai un oral dans 10 jours. Suivant si j'ai cette VAE ou pas, je n'exclus pas de me mettre à mon compte comme accompagnatrice parentale, sans salarié. Et si je dois lâcher quelque chose, ce sont mes structures. J'ai de supers collègues, ça a été très dur d'avoir dû en licencier quatre. ”

DIRIGEANTE D'UNE PME

“ Je vais peut-être revenir sur un poste de salarié pour retrouver un rythme un peu plus stable et avec moins de pression au quotidien. ”

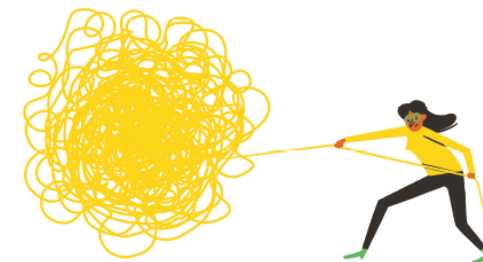
CHRISTOPHE GASTELAIS
Dirigeant de HMP Groupe

“ La fatigue et l'incertitude ... un sentiment difficile qui m'amène à penser à changer d'activité. D'un autre côté, par rapport à l'effort et à l'engagement entrepreneurial, finalement on n'est pas très récompensé. J'ai le sentiment quand même qu'il y a une forme d'injustice par rapport à l'effort qui est investi. ”

OLIVIER FERLIN
Dirigeant de Dalt

“ Vu les difficultés qu'on a eues très récemment... je pense créer autre chose pour voir si ça marche un peu mieux sous une autre forme, ou redevenir salarié et puis tant pis pour mon ego, il n'est pas assez fort pour pouvoir m'accrocher à l'idée de rester chef d'entreprise, ça n'a plus d'intérêt aujourd'hui. ”

LAURENT LONGCHAMPS
Helium Technologies

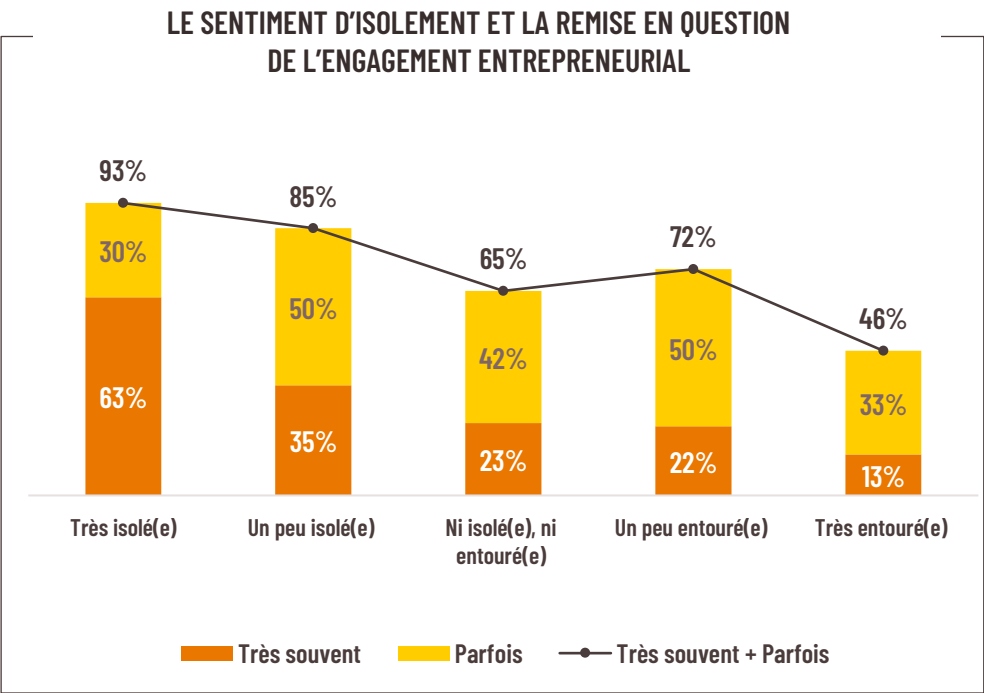


La solitude renforce la perte de sens quant à l'engagement entrepreneurial

63 % des dirigeant(e)s très isolé(e)s remettent très souvent en cause leur engagement entrepreneurial

Isolement et perte de sens semblent se nourrir mutuellement. Les dirigeant(e)s qui se sentent très isolés sont 63 % à s'interroger très souvent sur le sens de leur engagement (vs 33 % pour l'échantillon global). A l'inverse, ceux qui s'interrogent très souvent sur le sens de leur engagement entrepreneurial se sentent aussi plus souvent isolés (35 % de « très isolés » vs 18 % de l'échantillon global).

Parmi ces dirigeant(e)s, l'appartenance à des réseaux d'entrepreneurs est aussi moins fréquente que dans l'ensemble des répondants (43 % vs 49 %). Cela suggère un déficit de "pairs" et d'espaces de confrontation ou partage au moment où le doute de sens est le plus marqué.



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

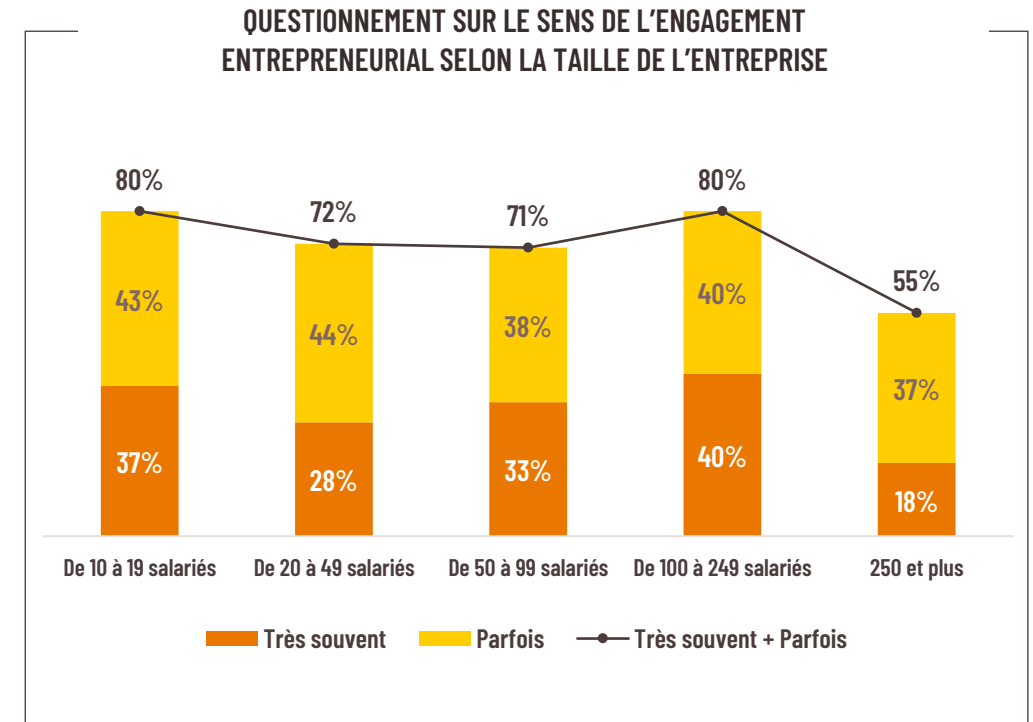
Note de lecture : Les dirigeant(e)s qui se sentent très isolé(e)s sont 63 % à s'interroger très souvent sur le sens de leur engagement entrepreneurial.

Les dirigeant(e)s de PME questionnent davantage leur engagement entrepreneurial que les dirigeant(e)s d'ETI

Seuls 18 % des dirigeant(e)s d'entreprise de 250 salariés et plus se questionnent « très souvent » sur le sens de leur engagement entrepreneurial

Le doute est plus fréquent dans les PME, et moins chez les ETI. 71 % à 80 % des dirigeant(e)s de PME se questionnent très souvent ou parfois sur le sens de leur engagement entrepreneurial. En revanche, dans les ETI (+250 salariés) ce phénomène recule nettement (55 %), suggérant qu'une organisation plus structurée permet de mieux amortir ces interrogations.

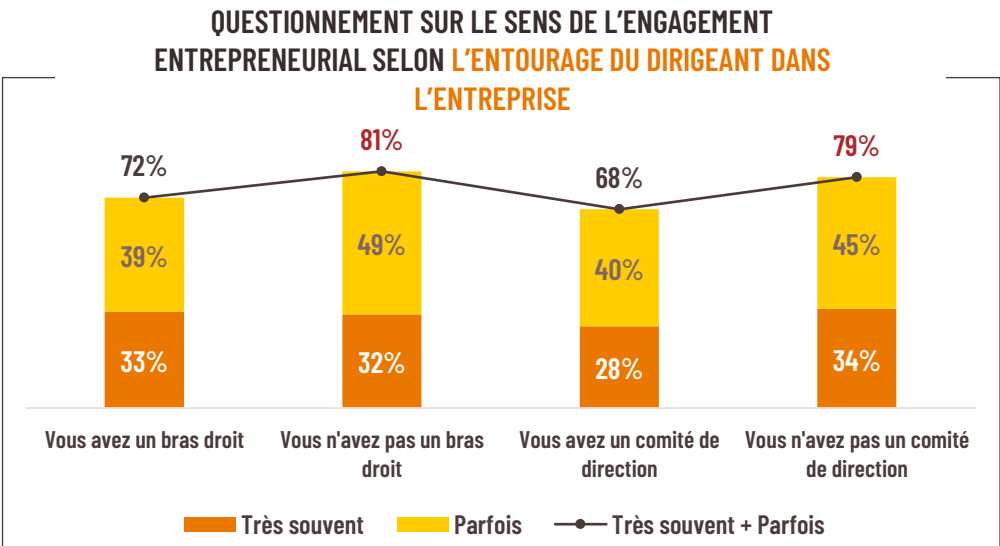
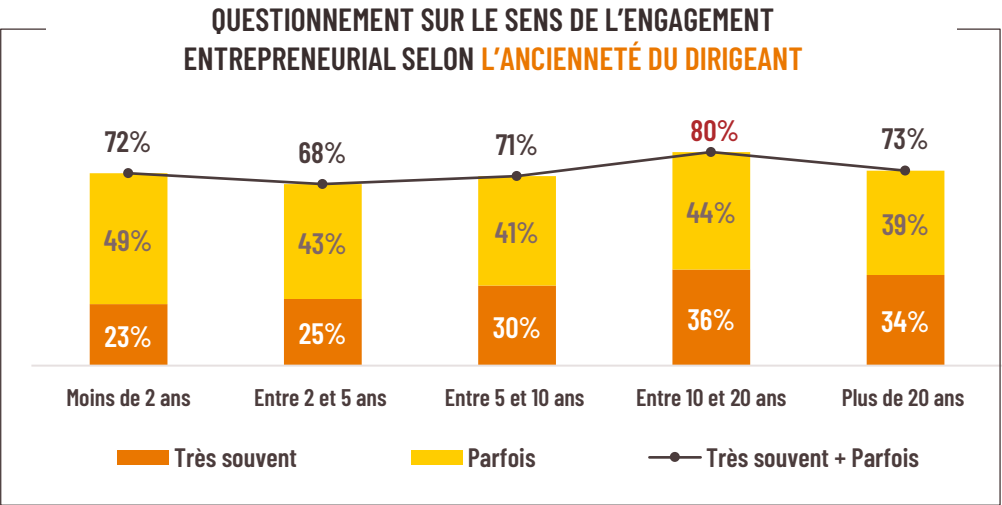
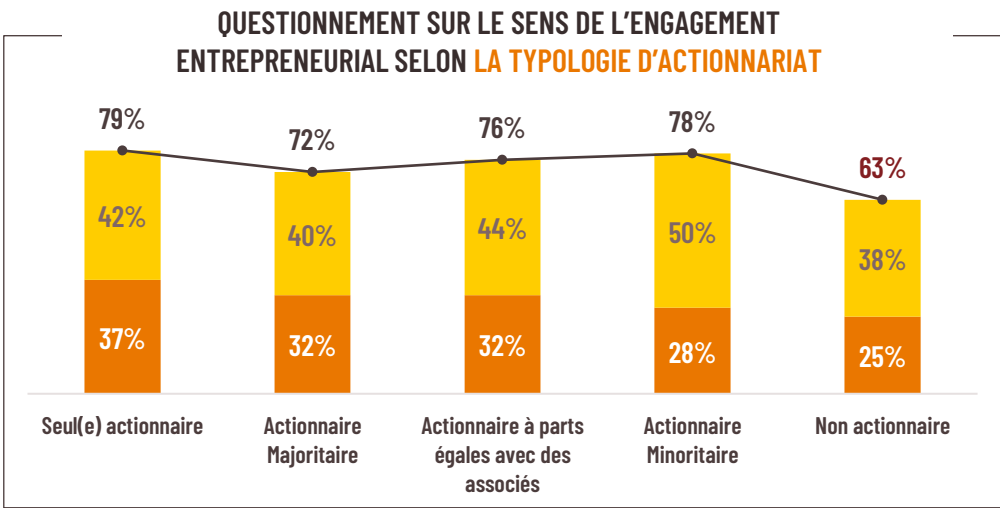
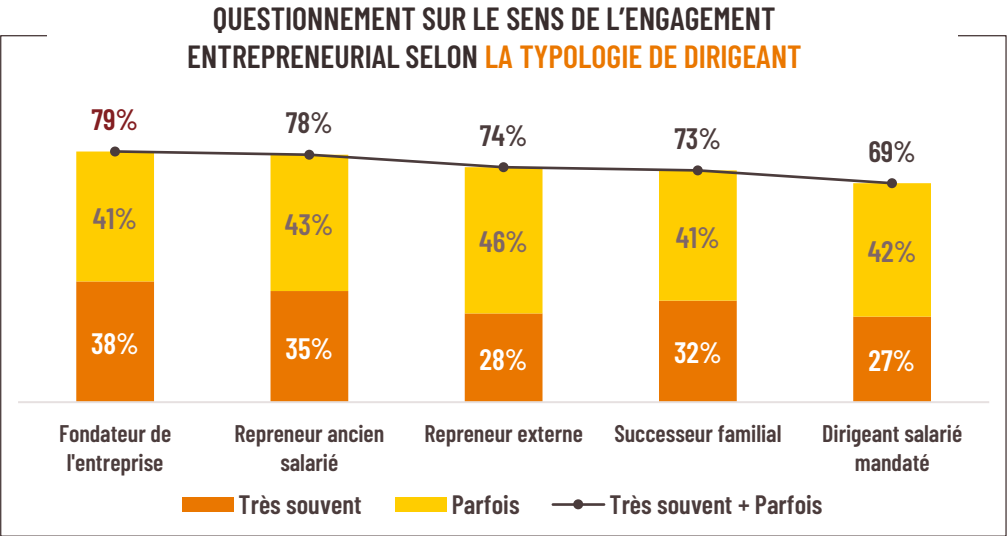
Si les entreprises de 100 à 249 salariés affichent aussi un niveau élevé (80 %), la part de dirigeant(e)s qui doutent "très souvent" y est plus forte (40 % vs 18 % pour les ETI), signe d'un questionnement plus intense. Cela traduit un doute diffus chez les PME et un effet de « seuil » qui interroge. Cette solitude plus marquée pour les PME est-elle le fait d'un effet de seuil organisationnel ou opérationnel, le fruit d'accompagnements ou d'un réseau plus structuré pour les ETI ?



Source : Enquête Bpifrance Le Lab – Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

D'autres facteurs influencent les doutes sur l'engagement entrepreneurial



FOCUS SUR...

Les dirigeant(e)s qui ont répondu avoir questionné « très souvent » le sens de leur engagement

Dirigeant(e)



Niveau d'études

- Ont majoritairement un **diplôme CAP BEP ou équivalent**

Personnalité

- Éprouvent **une difficulté à aller vers les autres car c'est un signe de faiblesse**

Solitude

- Se sentent **très isolés** (33 %), et cela à chaque étape de la vie de l'entreprise
- Les déclencheurs sont multiples, notamment le poids des responsabilités et l'exercice du pouvoir (61 %) mais aussi l'incertitude économique croissante (53 %) et **le manque de reconnaissance et les préjugés sur les chefs d'entreprise** (53%)
- Les causes de l'évolution de la solitude sont la situation de l'entreprise (difficultés) (32 %) et l'évolution des relations entre dirigeant(e)s et pouvoirs publics (19 %)



Santé

- La **santé** physique et mentale est passable voire mauvaise, la qualité du sommeil **mauvaise**

Représentation des dirigeant(e)s

- Se sont sentis **très affectés par les débats parlementaires** concernant les entreprises dans le cadre du budget 2026 et souffrent de l'image sur les chefs d'entreprise (50 %)

Entreprise



Activité

- En recul (Réduction de l'activité prévue dans les 3 prochaines années)

Taille entreprise

- Petite, entre 10 et 19 salariés

Gouvernance

- Seul actionnaire



Les dirigeant(e)s sont pris au piège de l'engagement entrepreneurial

Interrogés sur leurs doutes quant au sens de leur engagement entrepreneurial, de nombreux dirigeants nous font part d'un sentiment d'enfermement, d'une liberté entrepreneuriale devenue une prison. Pris en otage par leur propre entreprise, ils remettent tout en cause.

L'Observatoire Amarok le confirme : derrière la quête d'autonomie qui anime la plupart des entrepreneurs, un autre sentiment s'est imposé. Dans les enquêtes annuelles d'Amarok, « impuissant » et « coincé » remontent parmi les quatre premiers ressentis des dirigeant(e)s, lorsqu'ils pensent au travail, et ce depuis la crise sanitaire. *"Pourquoi je fais tout cela, au fond ?"*

Le sentiment est que l'effort consenti n'est pas toujours à la hauteur de la reconnaissance ou des résultats obtenus. Certains dirigeant(e)s évoquent même une forme d'injustice, comme si l'engagement entrepreneurial finissait par coûter plus qu'il ne rapporte.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI ET D'EXPERTE

“ On est pris au piège ; on n'a que le choix de progresser vis-à-vis des salariés : on ne peut pas leur dire "je n'ai pas envie" restez chez vous. Et beaucoup de dirigeant(e)s me disent : quand on commence à embaucher, une fois passé les 10, « il faut continuer » et les charges s'accumulent donc soit on réembauche soit on arrête... on progresse, on ne peut plus s'arrêter. ”

ALEXANDRE DELOURMEL
Dirigeant de Adel solutions

“ L'entrepreneur est une personne qui a besoin de contrôler un maximum de choses dans sa vie professionnelle... Or aujourd'hui, il a parfois perdu la maîtrise sur tellement de choses que le niveau de stress subi devient alors majoritaire par rapport au niveau de stress choisi. ”

LAURE CHANSELME

Psychologue du travail spécialisée en santé entrepreneuriale – Observatoire Amarok

VOUS RESSENTEZ UN SENTIMENT DE SOLITUDE QUAND ...

(PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

Vous devez trancher seul des décisions engageant l'avenir de l'entreprise, en assumant personnellement les conséquences (solitude dans la décision)

52%

Vous vous interrogez sur le sens de votre engagement et les sacrifices consentis, avec parfois le sentiment d'être « pris en otage » par l'entreprise (solitude existentielle)

52%

Vous devez maintenir une posture irréprochable (maîtriser vos émotions, contrôler vos gestes) même lorsque vous doutez (solitude statutaire)

50%

Vous traversez des épreuves difficiles (perte d'un client clé, PSE, contrôle fiscal, M&A compliqué) où vous avez dû tenir seul la barre (solitude situationnelle / dans les épreuves)

36%

Vous vous sentez peu ou mal considéré en tant que dirigeant par/dans la société (solitude collective)

29%

Vous ne pouvez pas mobiliser les bonnes personnes ou relais au moment opportun, avec le sentiment d'investir plus que ce que vous recevez (solitude relationnelle)

25%

Vous avez l'impression de manquer d'accès aux meilleures pratiques ou à l'actualisation des connaissances (faute de formation, d'outils ou de conseils adaptés) (solitude professionnelle)

10%

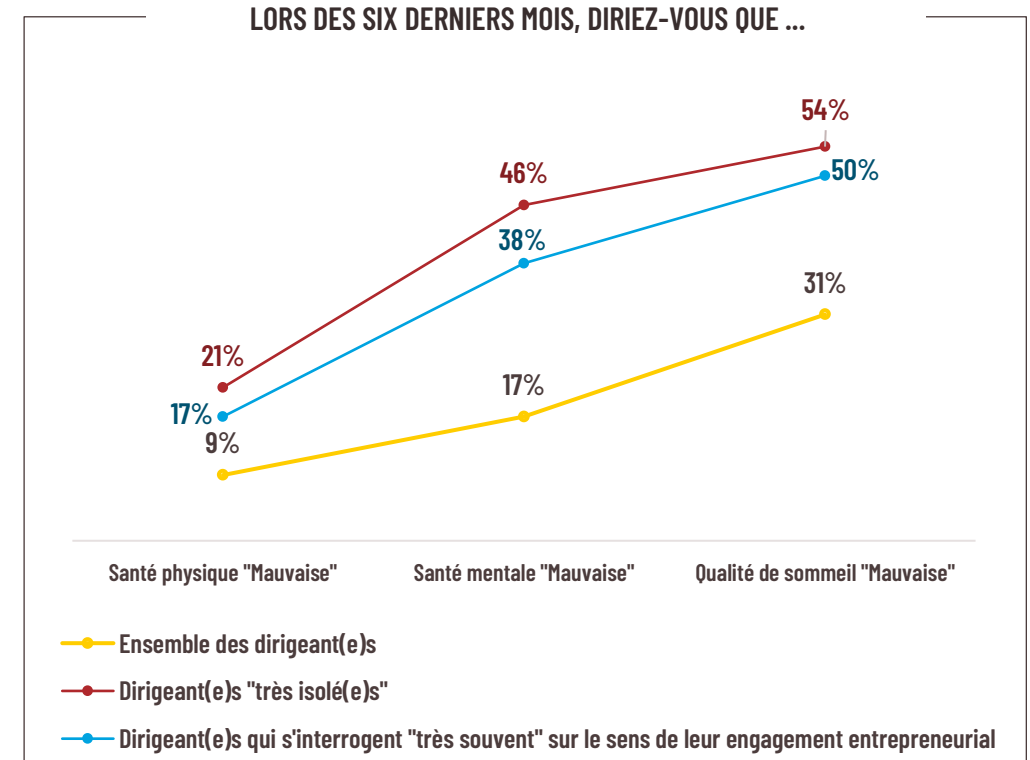
Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février - avril 2026.
Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

La solitude et l'engagement des dirigeant(e)s pèsent sur leur santé, et réciproquement

Si 63 % des dirigeant(e)s se déclarent globalement en bonne ou très bonne santé physique, la santé mentale et la qualité du sommeil semblent atteindre un point de bascule pour les dirigeants les plus seuls ou doutant le plus de leur engagement entrepreneurial :

- **Les dirigeants questionnant très souvent le sens de leur engagement sont deux fois plus nombreux à déclarer une mauvaise santé mentale** (38 % vs 17 % pour l'ensemble des dirigeants) et significativement plus à déclarer un mauvais sommeil (50 % vs 31 % pour l'ensemble).
- **Chez les dirigeants très isolés, la dégradation est encore plus marquée sur les trois plans** : santé physique (21 % vs 9 %), mentale (46 % vs 17 %) et sommeil (54 % vs 31 %).

Un cercle vicieux parfois difficile à briser : la solitude fragilise la santé mentale, et réciproquement, une mauvaise santé mentale renforce l'isolement.



Source : Enquête Bpifrance Le Lab – Dirigeant DE PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête

Note de lecture :

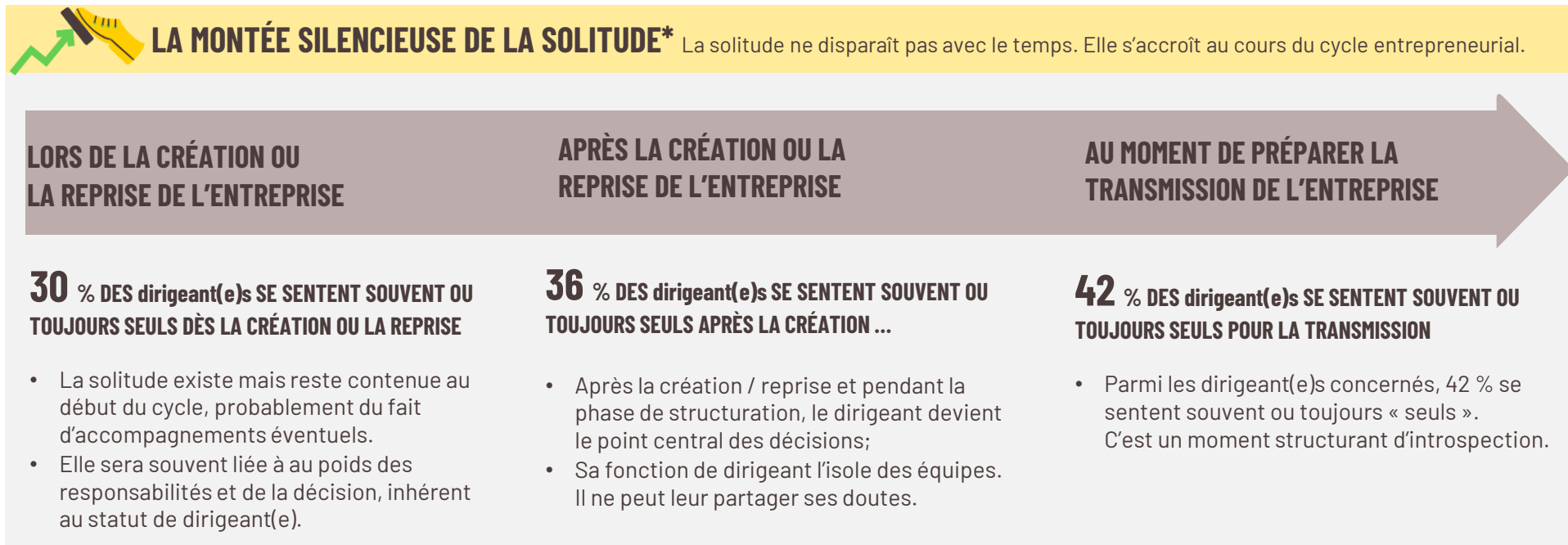
21% des dirigeants « très isolés » se déclarent en très mauvaise santé physique; et 17% des dirigeants qui s'interrogent « très souvent » sur le sens de leur engagement, se déclarent en très mauvaise santé physique)



2

**CINQ NUANCES DE
SOLITUDE**

La solitude des dirigeant(e)s varie dans le cycle entrepreneurial



L'ÉCHEC ISOLE FORTEMENT, LE SUCCÈS N'ÉPARGNE PAS TOTALEMENT DE L'ISOLEMENT

LA SOLITUDE S'ACCENTUE PENDANT LES MOMENTS DIFFICILES

58 % DES DIRIGEANT(E)S SE SENTENT SOUVENT OU TOUJOURS SEULS À DES MOMENTS DIFFICILES (ÉCHEC, DÉPÔT DE BILAN...)



LES MOMENTS DE SUCCÈS ISOLENT EUX-AUSSI UN PEU

25 % DES DIRIGEANT(E)S SE SENTENT SOUVENT OU TOUJOURS SEULS À DES MOMENTS DE SUCCÈS OU TOURNANTS POSITIFS



* L'analyse se concentre ici sur les dirigeant(e)s qui ont répondu se sentir «souvent» ou «toujours» seul, et exclut délibérément les dirigeant(e)s qui ont répondu se sentir «parfois» seul(e)s, afin d'identifier les moments les plus critiques pour la psychologie du dirigeant. (« A quel point vous êtes-vous senti(e) seul(e) » ... ? les modalités de réponse : Toujours, souvent, parfois, rarement et jamais – question page suivante)

Cinq nuances de solitudes : la solitude des dirigeant(e)s se transforme à chaque étape du cycle de l'entreprise



La création et la reprise, ainsi que la phase post-lancement, correspondent à un choc de solitudes inhérent aux débuts du projet entrepreneurial ou à la reprise de l'entreprise d'un autre.

► 30 % des dirigeants se sentent souvent ou toujours seuls pendant la création ou reprise de l'entreprise. C'est 36 % après le lancement.



La transmission déclenche une solitude plus positive, associée à un sentiment d'indépendance, et une solitude fonctionnelle, lié au manque de relais compétent au sein de l'entreprise.

► 42 % des dirigeants se sentent souvent ou toujours seuls au moment de préparer la transmission de leur entreprise.



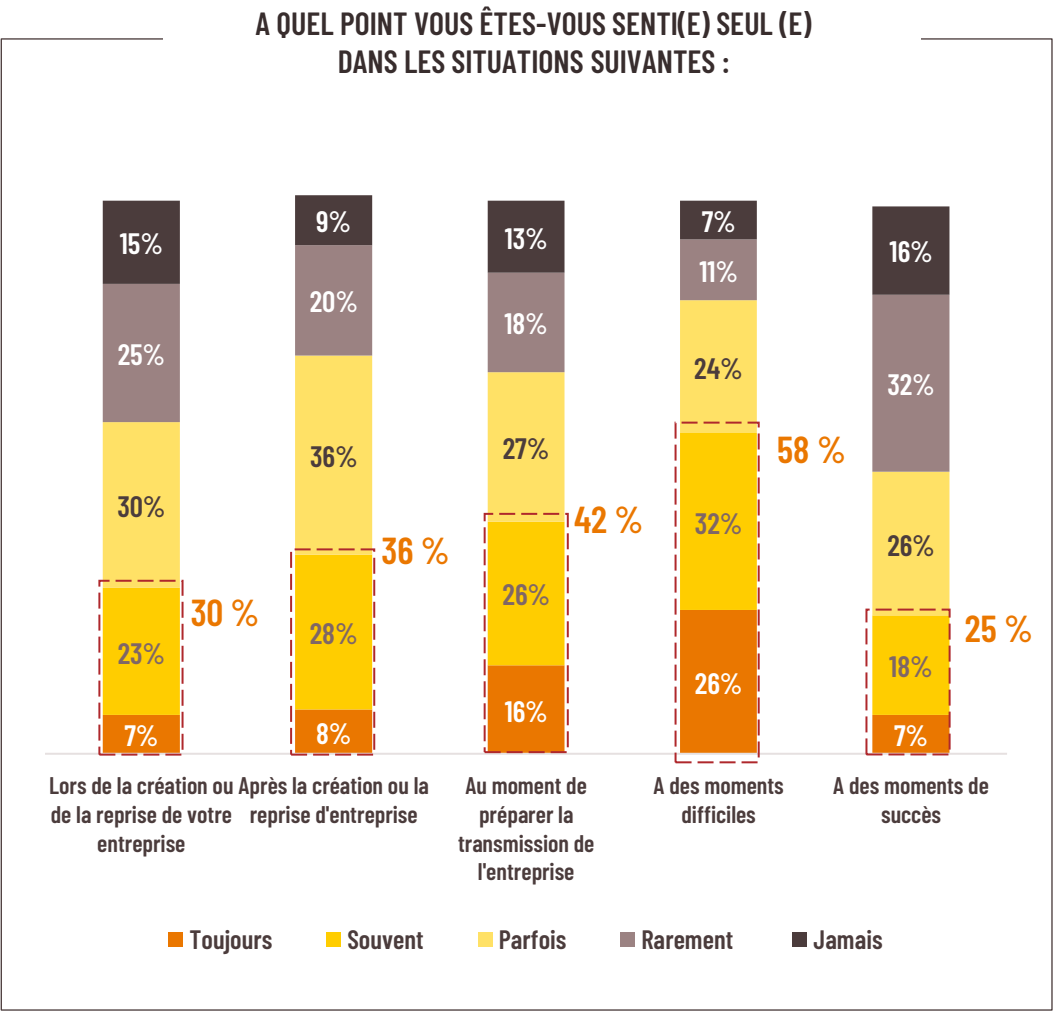
Les difficultés génèrent une solitude situationnelle, liée aux menaces pesant sur la pérennité de l'entreprise, **et une solitude relationnelle**, tantôt liée à l'absence de soutien, vécu comme un abandon, tantôt à la volonté de gérer seul.

► 58 % des dirigeants se sentent souvent ou toujours seuls au moment des difficultés.



Les succès ne sont pas exempts de solitude, preuve que le statut isole même dans des moments positifs.

► 25 % des dirigeants se sentent souvent ou toujours seuls à des moments de succès ou lors de tournants positifs de l'entreprise.



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant DE PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.
Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête (NB : on a exclu « les non concernés » pour chaque modalité).

La solitude commence au J+1 de la création ou reprise d'entreprise et se poursuit après

“ On se sent seul dès le J+1 de la création d'une entreprise ou de la reprise, le dirigeant est livré à lui-même ... Les dispositifs d'aide à la reprise ou à la création, ce sont de l'accompagnement ... mais en aucun cas ce n'est un cursus pour apprendre le métier de dirigeant. ”

DIRIGEANT D'UNE PME

La création et la reprise, et la phase post-lancement correspondent à un choc de solitudes inhérent aux débuts du projet entrepreneurial ou à la reprise de l'entreprise d'un autre : le statut, la décision, le manque de réseau, les compétences tout à la fois sont source de solitude.

30 % des dirigeants se sentent souvent ou toujours seuls pendant la création ou reprise de l'entreprise. C'est 36 % après le lancement.

Transmission

Difficultés

Succès

PORTRAIT : CES DIRIGEANT(E)S SEUL(E)S DE LA CRÉATION-REPRISE AU POST-LANCEMENT

Actionnaires uniques et souvent à la tête de petites structures dans les services aux particuliers, la santé ou la restauration, ces dirigeants souvent ou toujours seuls lors de la création ou reprise sont globalement **moins diplômés que leurs pairs** (davantage de baccalauréat pour ceux qui se déclarent « souvent » seuls, davantage de CAP, BEP ou équivalent pour ceux « toujours » seuls).

Ils déclarent également une **difficulté à aller vers les autres**, préférant les laisser venir à eux, et considèrent que demander de l'aide est un signe de faiblesse,... alors que les premiers pas dans le monde entrepreneurial nécessitent un soutien renforcé.

SOLITUDE RESSENTIE

La solitude des débuts est avant tout celle du **stress et de la charge mentale** (80 % des dirigeants concernés, vs 64 % pour l'ensemble des répondants). **Multidimensionnelle (statutaire, professionnelle, décisionnelle, relationnelle,...)**, elle constitue un véritable choc de solitudes, inhérent à l'entrée dans l'entrepreneuriat ou le repreneuriat. C'est aussi une **solitude existentielle**, près de la moitié s'interrogeant très souvent sur le sens de leur engagement entrepreneurial (vs un tiers pour l'ensemble de l'échantillon). Plus préoccupant : au lieu de s'arrêter aux débuts de l'aventure entrepreneuriale, cette solitude s'est intensifiée lors des 10 dernières années.

ACCOMPAGNEMENT CHOISI

Ces dirigeants recourent aux acteurs de l'accompagnement à des moments stratégiques, et bénéficient d'un suivi psychologique (20 % de ceux « souvent » seuls en phase de création-reprise, contre 10 % pour l'ensemble). Cependant, ils semblent **déçus du conseil externe, manquent de relations pertinentes pour accompagner leurs projets, et ne connaissent pas non plus de réseau adapté à leurs besoins ou à leurs secteurs**. Est-ce le signe que la réserve qui les caractérise a un impact sur leur capacité à mobiliser les soutiens pertinents et nombreux en phase de création-reprise ?

LE DÉFI POUR ROMPRE CETTE SOLITUDE

D'un côté, pour ces dirigeants qui ne vont pas spontanément se faire aider, le défi est celui de l'« **aller vers** » les autres. D'un autre côté, il faut concevoir des formes d'accompagnement lisibles et proactives, capables d'atteindre ces dirigeants, et déstigmatiser la demande d'aide.

La transmission nourrit une solitude ambivalente : entre liberté retrouvée et manque de repères

“ La transmission et la reprise sont des mécanismes très intimes. Aller solliciter quelqu'un ou une organisation pour se faire aider, c'est s'ouvrir à l'extérieur, partager des éléments stratégiques, financiers ou des frustrations et certains dirigeants n'ont pas envie de le faire. ”

CÉLINE BARREDY

Professeure d'université Paris Nanterre

Création/reprise, et phase post-lancement

42 %

La **transmission** déclenche une solitude plus positive, associée à un **sentiment d'indépendance** (comme si la perspective de transmettre allégeait les charges entrepreneuriales), et une **solitude fonctionnelle**, liée au manque de relais compétent au sein de l'entreprise.

42 % des dirigeants se sentent souvent ou toujours seuls au moment de préparer la transmission de leur entreprise.

Difficultés

Succès

PORTRAIT : CES DIRIGEANT(E)S SEUL(E)S A L'APPROCHE DE LA TRANSMISSION

D'un âge avancé (plus de 65 ans), les dirigeants qui éprouvent un fort sentiment de solitude au moment de préparer la transmission sont tantôt des **fondateurs**, tantôt des **successeurs familiaux** à la tête d'une entreprise familiale de petite taille, souvent dans le secteur du commerce, parfois en difficulté (voire en réduction d'activité). Les femmes y sont sur-représentées (35 % parmi les dirigeants souvent seuls pendant la transmission, contre 18 % pour l'échantillon global).

SOLITUDE RESSENTIE

La solitude de la transmission est, entre autres, associée à un **sentiment d'indépendance**, une liberté retrouvée après tant d'années au service de l'entreprise. Une des rares formes de solitude vécues positivement. C'est aussi une solitude par **manque de relais et de compétences** au sein de l'entreprise.

La solitude des dirigeants en phase de transmission s'est creusée au cours des 10 dernières années, nourrie en particulier par une relation dégradée aux **pouvoirs publics** (24 % des concernés, contre 15 % pour l'ensemble des répondants). Elle trouve un écho concret dans le ressenti face aux **débats parlementaires** récents sur la fiscalité des entreprises : 58 % des dirigeants souvent seuls à l'approche de la transmission déclarent en avoir été personnellement « beaucoup » affectés (contre 38 % pour l'échantillon global).

ACCOMPAGNEMENT CHOISI

Ces dirigeants seuls à l'approche de la transmission sont relativement bien entourés : ils recourent à du **conseil externe**, ont une **activité syndicale**. Ils ressentent un déficit global d'expertise face aux évolutions technologiques, réglementaires et organisationnelles, peut-être du fait de leur âge.

LE DÉFI POUR ROMPRE CETTE SOLITUDE

Trouver les informations nécessaires à une transmission sereine et réussie, en s'entourant des **professionnels de l'accompagnement à la transmission d'entreprise**

La solitude se mue en sentiment d'abandon et repli sur soi dans les moments difficiles

“ Dans les succès il n'y a pas de problème ... C'est quand on commence à rencontrer des difficultés et qu'on demande de l'aide auprès des partenaires bancaires que toutes les portes se ferment. On se sent seul, parce qu'on n'a strictement rien à faire de vous. On refuse de vous rencontrer, impossible d'avoir un rendez-vous physique, impossible qu'on se déplace pour vous, plus aucune considération. La seule chose qu'on vous demande, c'est de rembourser vos emprunts. ”

BENJAMIN CHATIN

Dirigeant de SE3M et SIETEL

Création/ reprise, et phase post-lancement

Transmission

58 %

La solitude silencieuse des dirigeant(e)s en difficultés, observée dans notre précédente étude sur le rebond, n'est pas une surprise. **Dans les moments difficiles, près de six dirigeant(e)s sur dix se déclarent souvent ou toujours seul(e)s.**

Les difficultés génèrent une **solitude situationnelle**, liée aux menaces pesant sur la pérennité de l'entreprise, **et une solitude relationnelle**, tantôt liée à l'absence de soutien, vécu comme un abandon, tantôt à la volonté de gérer seul.

Succès

PORTRAIT : CES DIRIGEANT(E)S SEUL(E)S PENDANT LES DIFFICULTÉS

Les dirigeants les plus seuls en cas de difficultés de l'entreprise sont aussi les plus vulnérables. **Fondateurs à la tête d'une entreprise de 10 à 19 salariés, seuls actionnaires**, ils exposent leur patrimoine personnel aux aléas de celle-ci.

SOLITUDE RESSENTIE

Sans surprise, la solitude des difficultés est avant tout une **solitude situationnelle**, liée aux difficultés de l'entreprise, au stress des difficultés de trésorerie.

Elle se double d'une **solitude relationnelle** au sein même de l'entreprise : relations difficiles avec les salariés ou associés, « fatigue du masque », sans doute liée à la volonté de ne pas tout partager des difficultés. Face aux grandes crises (covid, énergie...), ils avancent seuls.

Ces solitudes affectent la santé des dirigeant(e)s : **la qualité du sommeil** est mauvaise pour 43 % de ceux se déclarant « souvent » seuls et 48 % de ceux se déclarant « toujours » seuls dans les difficultés, contre 31 % dans l'échantillon global.

La solitude existentielle est en revanche plus faible : devant tenir la barre seuls, ils restent mobilisés et se questionnent moins sur le sens de leur engagement entrepreneurial.

ACCOMPAGNEMENT CHOISI

Un accompagnement technique de proximité est choisi par ces dirigeants très isolés : face aux difficultés ou sujets opérationnels, ils ont **recours à un expert-comptable ou un avocat**. Certains bénéficient également d'un **accompagnement psychologique** (14 %). Il est toutefois plus faible que pour les dirigeant(e)s seul(e)s en phase de création reprise (20 %), malgré des problématiques psychologiques plus aiguës.

La désaffection pour le conseil externe (perçu de manière négative, voire très négative), la difficulté à mobiliser leur propre réseau professionnel et personnel, le sentiment de donner plus qu'ils ne reçoivent dans leurs relations alimentent un repli sur soi qui finit par compromettre toute tentative de redressement de l'entreprise.

LE DÉFI POUR ROMPRE CETTE SOLITUDE

Défi de l'« **aller vers** » pour briser la spirale des difficultés : rendre visibles et lisibles l'ensemble des solutions existantes d'accompagnement dès les premiers signes de difficultés (dispositifs publics, acteurs judiciaires, associations du rebond et d'accompagnement psychologique...).

Les dirigeant(e)s sont encore plus livré(e)s à eux-mêmes dans les moments difficiles

Se sentir seul face aux difficultés, faute de soutien ...

De nombreux dirigeant(e)s font état d'une solitude soudaine, issue d'une défaillance du soutien de leurs partenaires historiques, banquiers ou fournisseurs. Pourtant considérés comme des appuis « quand tout va bien », leur distance inopinée est vécue comme un abandon, voire une trahison.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ Je trouve qu'on est traité comme des criminels ... en cas de problème, je suis seule, personne n'est là pour nous aider. Tout le monde vous fait des beaux sourires quand tout va bien et quand vous avez besoin d'aide ... quand vous êtes gérant, c'est démerde-toi et arrête de te plaindre. ”

Dirigeante d'une PME

“ C'est peut-être notre faute de pas être allé chercher suffisamment d'aide. On est quand même dans notre coin, on n'a pas trop envie de s'égarer à aller demander des choses. Mais à aucun moment on a l'impression d'être regardé et qu'il y a quelqu'un prêt à nous tendre la main pour nous orienter dans les bons choix, même financiers. Même si j'ai eu d'assez bons rapports avec mon banquier, ce fut zéro. Zéro découvert. Niet quand j'ai voulu faire du crédit-bail. « Démerde-toi ». ”

CHRISTOPHE PATINET - Dirigeant de Menuiserie Patinet

... ou choisir d'affronter les difficultés seul, sans solliciter d'aide

D'un autre côté, la difficulté nourrit un repli sur soi. Sans doute par orgueil, certains dirigeant(e)s intériorisent la difficulté et choisissent de faire face « seuls », sans solliciter d'aide, y compris dans des situations de tension personnelle ou professionnelle.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ J'ai une force de caractère un peu hors norme. [...] je n'ai pas eu besoin d'aide extérieure. J'ai eu besoin d'aucune aide. Mon médecin a voulu me mettre sous antidépresseurs mais je n'ai pas voulu, je ne voulais pas toucher à ça. ”

Dirigeant de PME, en redressement judiciaire

“ On n'est pas écouté correctement. Je n'ai pas essayé de chercher de l'aide. Après je ne savais pas les démarches non plus. ”

Ancienne dirigeante de PME, suite à une liquidation

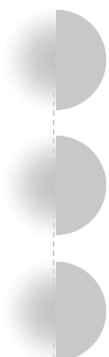
“ Pour un dirigeant, il est souvent difficile de reconnaître une situation d'échec, avec la tentation naturelle de vouloir tout gérer seul, en pensant pouvoir s'en sortir sans accompagnement. ”

THIERRY DEVANNE - Dirigeant d'Experium-Nax Group

“ Pendant les difficultés je n'ai eu aucune aide, j'étais seul face à moi-même. J'avais gardé des liens avec mon ancien réseau professionnel mais globalement quand vous prenez vos décisions, vous êtes seuls. Vous êtes coincés entre des salariés qui attendent beaucoup de vous et un prédécesseur qui attend que vous vous cassiez la figure. ”

Dirigeant de PME, en redressement d'une entreprise industrielle en difficulté

Le succès n'empêche pas la solitude, faute de partage



Création/ reprise, et phase post-lancement

Transmission

Difficultés

25 %

Les succès ne sont pas exempts de solitude, preuve que le statut isole même dans des moments positifs.

25 % des dirigeants se sentent souvent ou toujours seuls à des moments de succès ou des tournants positifs.

PORTRAIT : CES DIRIGEANT(E)S SEUL(E)S MÊME PENDANT LES SUCCÈS

Parmi les dirigeants seuls pendant les succès, deux profils aux extrêmes de la carrière entrepreneuriale se détachent : d'une part, des fondateurs de plus de 65 ans, bac +3, depuis plus de 20 ans à la tête de l'entreprise, souvent familiale (dans 65 % des cas) ; d'autre part, des fondateurs de moins de 35 ans. 51 % des profils plus âgés et 33 % des plus jeunes se sentent très isolés (contre 18 % pour l'échantillon global).

SOLITUDE RESSENTIE

La solitude du succès est une **solitude collective** de dirigeant(e)s qui se sentent peu ou mal considérés du fait de leur statut. **Un sur deux accuse un manque de reconnaissance et des préjugés sur les chefs d'entreprise**, prétendument privilégiés.

Cette solitude du succès est vécue tantôt comme un **stress** lié à la charge mentale pour les profils plus âgés, tantôt comme une **baisse de motivation ou d'énergie** pour les profils plus jeunes.

Les plus jeunes font aussi état d'une **solitude statutaire**, liée au poids des responsabilités et à l'exercice du pouvoir (64% de profils jeunes concernés). Ils se questionnent sur le sens de leur engagement et les sacrifices consentis, avec parfois le sentiment d'être « pris en otage » par l'entreprise.

ACCOMPAGNEMENT CHOISI

La préférence est donnée à des réseaux de dirigeants (35 % pour les plus âgés) ou à la représentation syndicale pour les plus jeunes (16 % font partie de la CPME).

LE DÉFI POUR ROMPRE CETTE SOLITUDE

Ces dirigeants gagneraient à investir des espaces d'échanges entre pairs, comme les réseaux de dirigeants, afin de pouvoir partager leurs réussites.

Face aux solitudes, l'appui essentiel de l'entourage...

Quatre dirigeants sur cinq se tournent vers une aide extérieure pour avancer

Qu'ils soient en difficulté ou non, en période de création ou de reprise de l'entreprise ou après, la majorité des dirigeant(e)s s'appuient sur des relais pour tenir. En premier lieu, ils sollicitent :

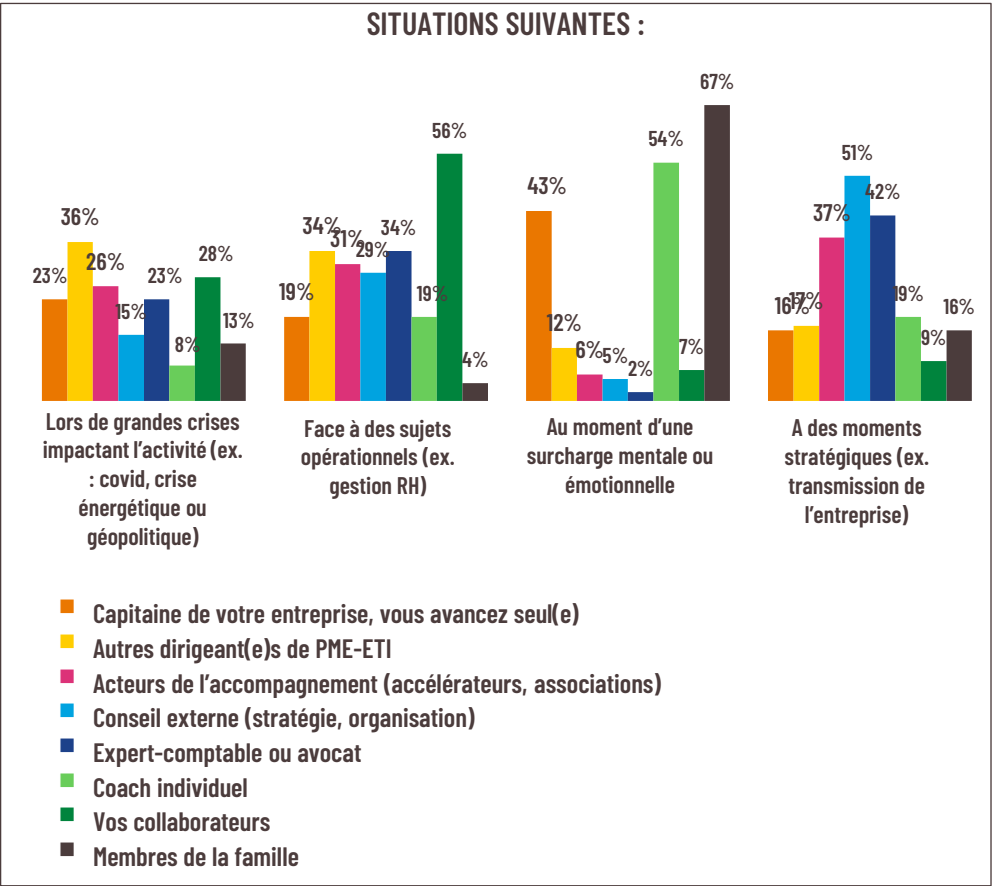
- leurs collaborateurs sur l'opérationnel (56 %),
- leurs pairs lors de crises majeures
- des conseils externes ou leur expert-comptable pour les décisions stratégiques

En revanche, en cas de surcharge mentale ou émotionnelle, ils tendent à se replier sur eux-mêmes (cas de quatre dirigeants sur dix), ou leur famille (67 %), pilier du dirigeant quand l'ascenseur émotionnel est trop fort. Sans ces soutiens, la pression devient plus difficile à gérer.

Être entouré est nécessaire mais ce n'est pas suffisant

Être entouré est essentiel mais ne suffit pas à rompre la solitude du dirigeant. Le réseau agit comme un amortisseur en permettant de partager et de prendre du recul, sans effacer la fatigue, l'incertitude ni la responsabilité finale. Dans des environnements incertains, cette solitude reste souvent structurelle et difficile à partager pleinement.

EN TANT QUE DIRIGEANT(E) D'UNE PME-ETI, VERS QUI VOUS TOURNEZ-VOUS DANS LES SITUATIONS SUIVANTES :



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant DE PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.
Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

... et des réseaux professionnels, lieux de confiance et d'échanges entre pairs

L'appartenance à des réseaux professionnels est un rempart contre la solitude des dirigeants. Qu'il s'agisse de réseaux de pairs, d'accompagnement structuré ou de syndicats patronaux, ces espaces favorisent le partage d'expérience, les conseils pratiques, l'inspiration et le soutien mutuel. Les dirigeants disent apprécier également le climat de confiance des réseaux, préservé des logiques commerciales et de la concurrence.

Cette dynamique contribue à réduire significativement le sentiment de solitude : les membres de ces réseaux se déclarent mieux entourés (18 % contre 10 %) et moins souvent en situation de fort isolement (13 % contre 20 %) que ceux qui n'en font pas partie.

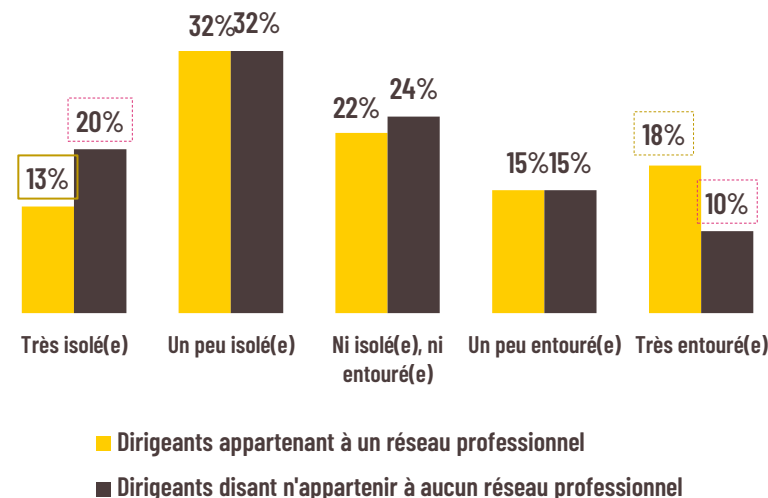
AVIS D'EXPERT

“ Il est très efficace de se retrouver régulièrement entre pairs, car ce que vivent certains dirigeant(e)s, d'autres l'ont vécu avant eux. Ils peuvent alors partager leurs expériences, se donner des conseils pour dépasser les inquiétudes, les crises qu'ils traversent ”

OLIVIER TORRES

Professeur à l'université de Montpellier, spécialiste de la santé mentale des dirigeant(e)s

DERNIÈREMENT, DANS LE CADRE DE VOTRE FONCTION DE DIRIGEANT(E), VOUS ÊTES-VOUS SENTI(E) ?



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

Note de lecture : Les « réseaux professionnels » recouvrent ici les réseaux d'entrepreneurs et les organisations professionnelles patronales

“ Je n'hésiterais pas à parler avec d'autres confrères qui sont dans des activités similaires ou différentes. Avec qui, je peux échanger sur les problèmes de RH, les problèmes de finance, les problèmes de business et même macroéconomiques. Les pairs essaient de bien répondre à nos questions en s'appuyant sur leurs propres expériences ... Le réseau qui a été construit autour de moi depuis toutes ces années, me sort de l'isolement apparent du dirigeant ... ce qui ne veut pas dire que je me sens mieux mais c'est plus facile quand on est bien entouré. ”

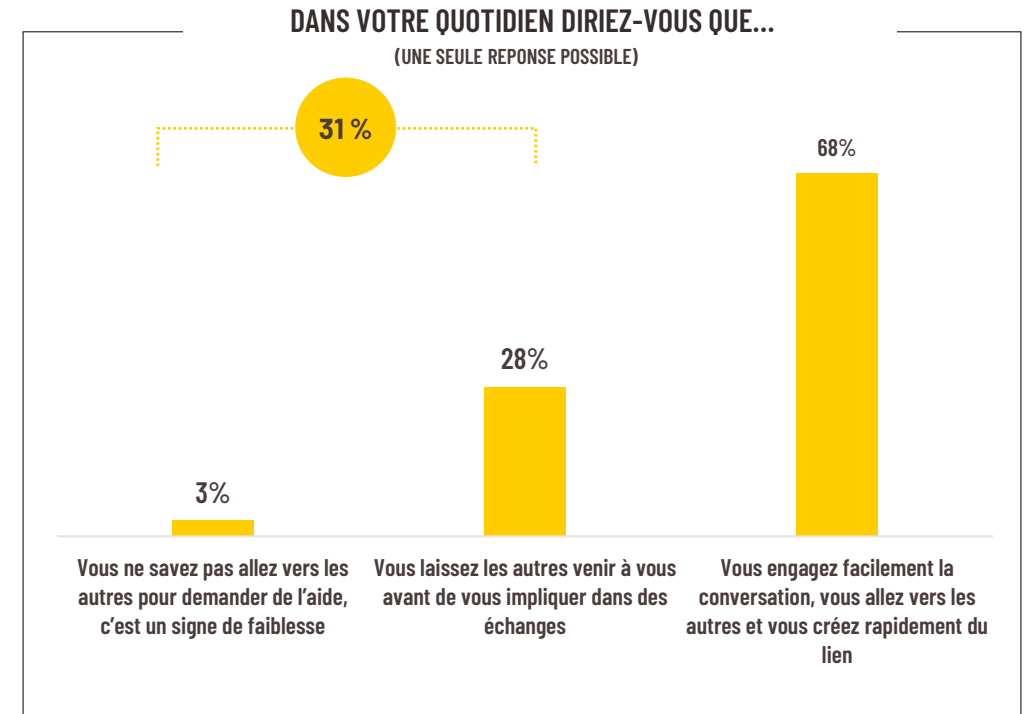
OLIVIER FERLIN
Dirigeant de DALT

... Encore faut-il que les dirigeant(e)s osent aller vers les autres : un défi pour 31 % des dirigeant(e)s

La solitude des dirigeant(e)s ne peut être entièrement attribuée ni à un manque de soutien, ni à une absence d'entourage, ni même à un défaut de volonté. Elle semble également tenir au tempérament des dirigeant(e)s.

Si la majorité (68 %) des dirigeants créent facilement du lien et vont vers les autres, nous sommes tout de même frappés qu'**un tiers des dirigeant(e)s déclare attendre que les autres viennent à eux, ou ne pas aller spontanément vers les autres**. Et parmi les dirigeants très isolés, ce chiffre monte à 37 %.

Ces dirigeants, plus nombreux à éprouver des difficultés à rejoindre des réseaux de pairs, semblent en retrait. Ils déclarent plus souvent être en mauvaise santé et être « seul actionnaire » de leur entreprise. Les femmes sont par ailleurs sur-représentées parmi ce profil (37 % vs 30 % des hommes).

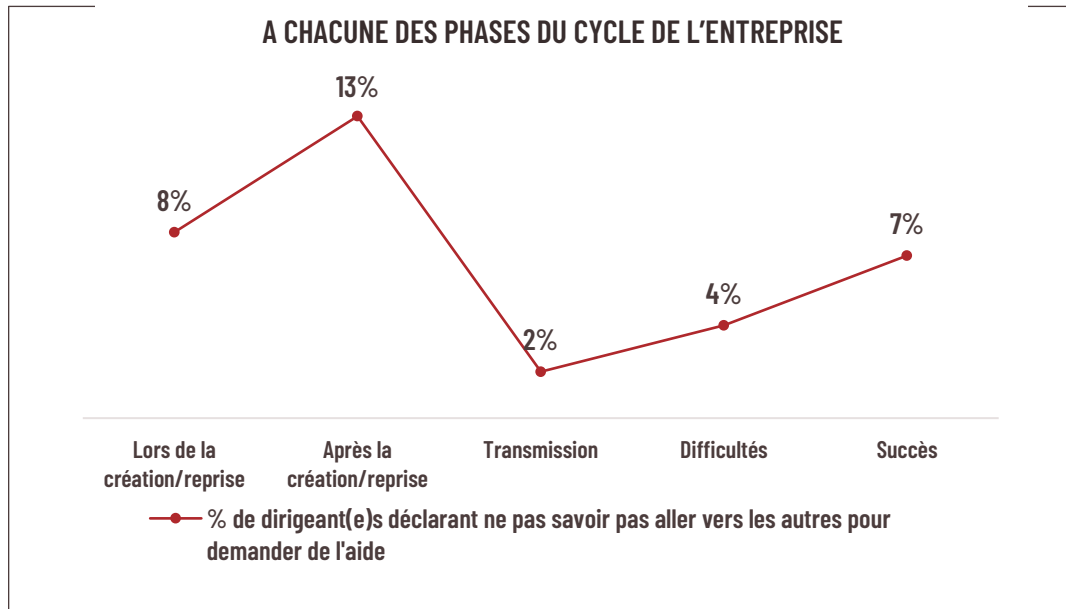


Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

... Encore faut-il que certains dirigeant(e)s sachent aller vers les autres

PART DES DIRIGEANT(E)S EN REPLI SUR EUX-MÊME
PARMI LES DIRIGEANTS « TOUJOURS SEULS »
A CHACUNE DES PHASES DU CYCLE DE L'ENTREPRISE



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête

Note de lecture : parmi les dirigeant(e)s déclarant se sentir « toujours » seul(e) lors de la création / reprise, 8 % déclarent ne pas savoir aller vers les autres pour demander de l'aide, et que c'est un signe de faiblesse

Le repli sur soi et la solitude s'alimentent mutuellement. Et ce lien est particulièrement marqué chez les dirigeant(e)s se sentant « toujours seul(e)s ». Alors que seuls **3 % de l'ensemble des dirigeant(e)s** déclarent ne pas savoir aller vers les autres pour demander de l'aide, que c'est un signe de faiblesse, ce chiffre monte à **8 % lors de la création / reprise, 13 % dans les années qui suivent (après la création / reprise) et reste à 7 % même en période de succès**. C'est un signal faible, mais révélateur, du lien entre tempérament des dirigeants et sentiment de solitude.

“ Dans les moments de solitudes, ma personnalité fait que je m'isole. S'il y a des choses perturbantes, les autres savent en discuter alors que j'essaye de gérer tout seul. Je rentre dans une bulle. Si jamais j'en parlais, peut-être ce serait plus facile. Je ne sais pas demander de l'aide ; mais j'ai fait un travail sur moi. Au départ je voulais tout gérer mais après j'ai commencé à déléguer plus, et laisser faire les choses aux autres. ”

CHRISTOPHE PATINET
Dirigeant de Menuiserie Patinet



3

**FACE À LA
SOLITUDE,
LE DESTIN COMMUN
DES PME**

Les dirigeant(e)s de PME se sentent invisibles et incompris

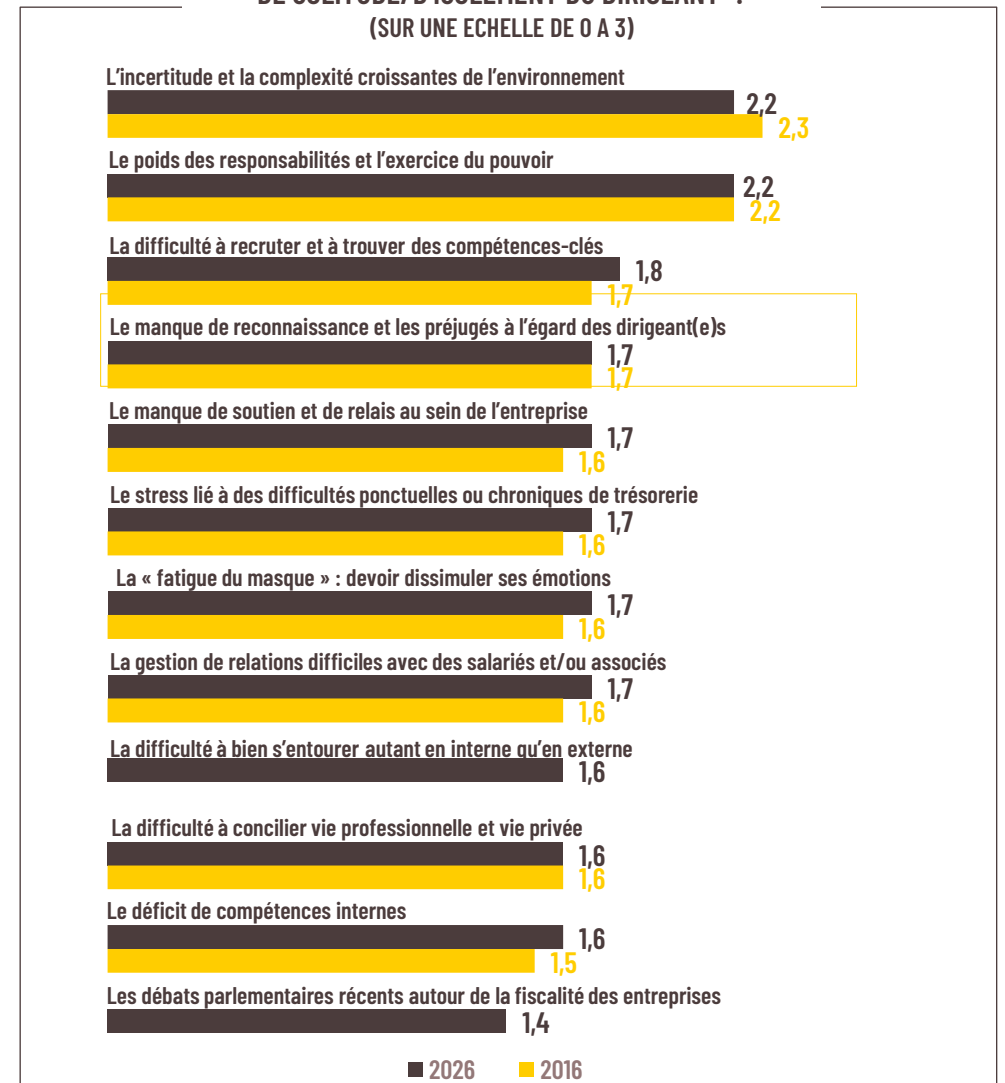
Pour six dirigeant sur dix, la solitude naît du manque de reconnaissance et des préjugés à l'égard des dirigeant(e)s

Dans l'imaginaire collectif, le « dirigeant » ou le « chef d'entreprise » renvoie souvent au « grand » patron, plutôt qu'au « petit » dont il est peu question dans le débat public. Les dirigeant(e)s de PME souffrent de cette invisibilisation : moins médiatisés, moins audibles, incompris, ils ont le sentiment de ne pas exister dans le débat public. Sans compter le décalage entre leur lourde responsabilité économique et leur invisibilité sociale, ou encore du manque d'interlocuteurs capables de comprendre leur réalité.

Il en ressort un manque de reconnaissance sociale, déjà visible en 2016, et qui persiste en 2026 : **64 % des dirigeant(e)s déclarent que le manque de reconnaissance et les préjugés à l'égard des dirigeant(e)s déclenchent le sentiment de solitude.**

Et pourtant, les PME sont mieux perçues que les grandes entreprises : **80 % des Français font confiance aux TPE-PME (et 84 % aux artisans)**, bien plus qu'aux grandes entreprises privées (48 %), d'après le Baromètre de la confiance politique ([Cevipof/OpinionWay](#)), et valorisent précisément leur proximité et « visage humain ». Comment expliquer ce grand écart ?

SELON VOUS, QU'EST-CE QUI DÉCLENCHE LE SENTIMENT DE SOLITUDE/D'ISOLEMENT DU DIRIGEANT ? (SUR UNE ECHELLE DE 0 A 3)



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

Note de lecture : (0/3 = importance nulle ; 1/3 = importance faible ; 1,5/3 = importance moyenne ; 2/3 = importance forte ; 3/3 = importance très forte). Exemple : l'incertitude croissante de l'environnement a une importance forte dans le déclenchement du sentiment de solitude du dirigeant

Les dirigeant(e)s se rejoignent sur leur invisibilisation...

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ J’ai le sentiment qu’on n’est pas du tout représentés. J’ai l’impression que les PME, les petites entreprises sont complètement mises à côté du jeu ... c’est-à-dire, elles ne sont pas représentées ... franchement, on se sent vraiment en solitude ! ”
OLIVIER FERLIN - Dirigeant de DALT

“ On est les grands oubliés de notre pays. On essaie de faire partout pour tout le monde, Les salariés, les sans emplois-etc. Cependant, on ne se pose jamais la question de comment vivent et à quoi doivent faire face des gérants, surtout ceux des PME. Nous on n’a pas les moyens des autres [grandes entreprises]. ”
Dirigeante d’une PME

“ Nous les PME, on est insignifiant, on a aucun pouvoir. La seule chose qui intéresse les pouvoirs publics, ce sont les grosses entreprises parce qu’il y a un impact médiatique. Au niveau industrialisation, on va aider des grandes entreprises qui quittent la France. Notamment, j’ai quelques clients qui quittent la France aujourd’hui, qui ont touché des aides de l’État français, donc avec notre argent, qui ont développé les entreprises avec cet argent à l’étranger. ”
BENJAMIN CHATIN - Dirigeant de SE3M et SIETEL

“ Aux yeux du grand public, le statut de chef d’entreprise peut faire rêver parce qu’on entend parler des patrons de entreprises du CAC 40, on entend parler des parachutes dorés, des 1 000 000 € que les gens gagnent. Mais la réalité de plus de 98 % des chefs d’entreprises qui ont des TPE ou des PME est différente. ”
LAURENT LONGCHAMPS - Dirigeant de Helium Technologies

“ Cet isolement induit une perte de sens quelque part, parce qu’on n’est pas vraiment compris en tant que chef d’entreprise, on ne se sent plus impliqué dans ce qui se passe au niveau des instances administratives des politiques, ... en plus les crises se succèdent également ... C’est compliqué ! ”
FRANÇOIS GILLES - Dirigeant de LE GOFF & GILLES

... voire stigmatisation

Certains dirigeant(e)s de PME souffrent aussi de l’amalgame entre « patron du CAC 40 » et « patron de PME ». Plusieurs ont même témoigné d’une réelle souffrance face à une image déconnectée de leur réalité, notamment sur la question du patrimoine professionnel, et d’un discours parfois anti-entrepreneurial.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ C’est vrai que partout autour de moi, j’ai l’impression que les patrons sont vus comme des méchants. On a vraiment tout le temps cette impression-là ... on n’ose plus dire qu’on est patron d’entreprise. Dans une communauté que je ne connais pas trop, j’attends de savoir avec qui je suis et ce que les gens pensent, avant de commencer à dire que j’ai une entreprise de 40 salariés. ”
LAURENT DA SILVA - Dirigeant de LDS Crèches

“ Ma femme est enseignante [...] et de temps en temps je suis confronté à ses collègues [...] qui n’ont aucune idée du monde entrepreneurial et qui me catégorisent forcément comme ultra privilégié parce que je suis entrepreneur. ”
STÉPHANE FOURNIER - Dirigeant de Corbel-Jannin Industries

“ On entend souvent le côté “ah ben t’es chef d’entreprise, t’es riche, t’as du patrimoine”. Non. Je vais être très crue, très vulgaire : on a surtout des emmerdes avant d’avoir du patrimoine. Moi aujourd’hui j’ai des crédits en banque, je suis caution, ma maison est caution. Je suis caution de tous mes emprunts. Donc le patrimoine, oui, peut-être qu’à un moment donné j’aurai quelque chose. Mais aujourd’hui, j’ai envie de vous dire que j’ai plus du stress et des dettes qu’un réel patrimoine. ”
Dirigeante de PME

Les dirigeant(e)s se sentent dans le viseur sans être dans le débat

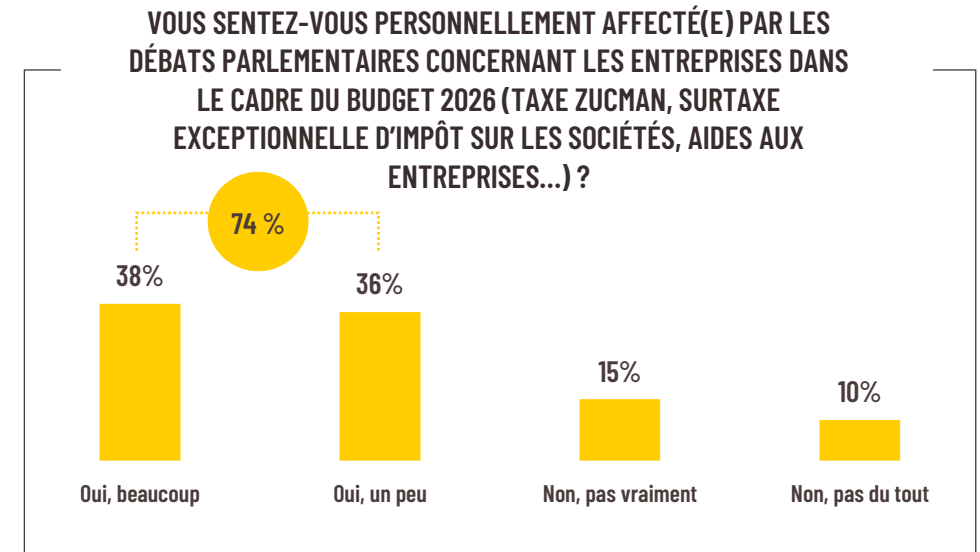
Trois dirigeant(e)s sur quatre se sentent affectés par les débats budgétaires concernant les (grandes) entreprises

Paradoxalement, **74 % des dirigeant(e)s déclarent avoir été personnellement affectés par les débats parlementaires concernant les entreprises** dans le cadre du budget 2026, alors même qu'ils n'entrent dans le champ d'aucune des principales mesures citées (ni la taxe Zucman concernant les patrimoines supérieurs à 100 M€, ni la surtaxe exceptionnelle d'impôt sur les sociétés concernant les grandes entreprises).*

Ce sentiment prend des formes variées. Pour beaucoup, c'est avant tout une question de représentation : parler des grandes entreprises sans parler des PME génère un sentiment d'abandon institutionnel, indépendamment de leur position sur le fond (variable, allant par exemple de l'adhésion franche à l'opposition radicale à la taxe Zucman). Les plus affecté(e)s sont aussi des dirigeant(e)s très isolé(e)s, nourrissant un questionnement plus profond sur le sens même de leur engagement entrepreneurial.

Pour d'autres, c'est la logique de « boule de neige » qui inquiète : dans un climat où le dirigeant est volontiers perçu comme un privilégié au patrimoine conséquent, ils se méfient d'une fiscalité taillée pour les « grands » : des mesures ciblant aujourd'hui des hauts patrimoines pourraient demain les atteindre. La crainte est autant fiscale qu'existentielle : celle d'être dans le viseur des institutions, sans les ressources ni le poids nécessaires pour s'en prémunir.

*Certains dirigeants ont néanmoins pu être directement concernés par des débats sur des aides structurantes pour leur modèle économique, mais cela n'a pas émergé spontanément dans les entretiens.



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant DE PME-ETI, un statut qui isole ? février - avril 2026.
Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ Nous, si on a des bilans qui paraissent confortables, c'est surtout pour pouvoir passer les crises. Si on est là depuis cent ans, ce n'est pas un hasard. Alors être taxé tous les ans sur un patrimoine professionnel qui peut être important pour une PME comme la nôtre, je ne peux pas me le permettre. On a presque 4 millions d'euros de matériel, 2 millions de sièges, 3 millions de trésorerie, pour à peine 8 millions de chiffre d'affaires. On ne sait même pas comment ils veulent taxer ça, s'ils veulent le faire, s'ils pourront le faire... mais ça devient complètement ahurissant. Et si le résultat, c'est qu'à la fin il n'y ait plus aucun chef d'entreprise en France, alors oui, c'est sûrement la bonne solution. ”

Dirigeant d'une PME

“ S'ils mettent en place la taxe Zucman, au départ à partir de 100 millions de patrimoine, mais ensuite ce sera 10 millions.... C'est le début de quelque chose, je partirais pour anticiper. ”

BENJAMIN CHATIN - Dirigeant de SE3M ET SIETEL

Les dirigeant(e)s vivent une solitude « institutionnelle »

PME et décideurs publics : un sentiment d'incompréhension

Si l'étude de 2016 avait déjà mis en lumière une distance entre pouvoirs publics et dirigeant(e)s de PME, force est de constater qu'en 2026, cet écart demeure. Dirigeant(e)s et experts partagent un sentiment marqué d'incompréhension entre les entrepreneurs et les décideurs publics. Ces derniers sont perçus comme éloignés des réalités opérationnelles des PME, et n'ayant souvent ni expérience de gestion ni connaissance concrète du terrain.

Cette situation alimente une forme de solitude, renforcée par le décalage entre des décisions politiques pensées pour les grandes entreprises (structurées pour y faire face) mais inadaptées pour des PME n'ayant pas l'arsenal de compétences pour y répondre, et caractérisées par une forte dépendance à la personne du dirigeant (Torrès, 2003). Ainsi, se dessine une véritable fracture entre les PME et la sphère publique, menaçant les conditions mêmes d'un dialogue constructif.

AVIS D'EXPERT

“ Il y a cette solitude institutionnelle, ce manque de reconnaissance ..., parce qu'ils ne se sentent pas compris (les patrons de TPE et de PME). Notamment par beaucoup de politiciens qui sortent des grandes écoles, notamment ENA, école de commerce, etc., où ils ont été "biberonnés" à la grande entreprise et ne savent pas ce que c'est que d'avoir une petite boîte. Souvent, la plupart n'ont même pas travaillé dans une entreprise, car ils ont intégré directement le monde de la fonction publique et/ou de la politique. Mais du coup, ça fait des politiques qui sont un peu "hors-sol", déconnectés de la réalité que vivent les entrepreneurs au quotidien. Ils proposent des choses adaptées aux grandes entreprises, en pensant que c'est également adapté à la TPE/PME. Ce qui rajoute énormément de pression sur les épaules de l'entrepreneur qui n'a pas toujours le budget ni le personnel pour mettre en place les nouvelles lois et nouvelles normes qui lui sont imposées. ”

LAURE CHANSELME

Psychologue du travail spécialisée en santé
entrepreneuriale – Observatoire Amarok

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“ Les institutions pourraient nous imposer un nouveau décret qui peut arriver du jour au lendemain, qui est parfois mal rédigé, déconnecté de notre réalité. Ceux qui proposent des décrets ou normes, ils ne connaissent pas le terrain et ils ne demandent pas, il n’y a pas même pas de période d’essai, rien ... ils pondent un truc qui doit être exécuté ... on n’est pas écouté, on n’est pas entendu, on n’est même pas sollicité ou enquêté ... Le sentiment de solitude ou le sentiment de se battre contre des moulins à vent, c’est le fait de se retrouver tout petit face à des structures ou des murs immenses ... qui en général n’admettent pas qu’ils pourraient s’être trompés et qui refusent d’ouvrir le dialogue ... ”

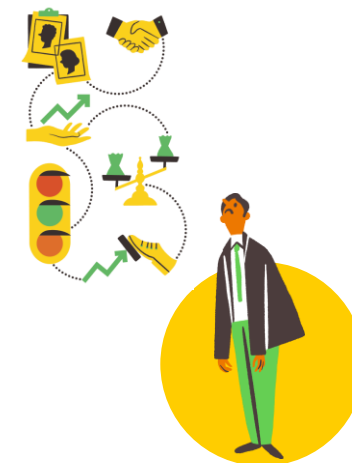
LAURENT DA SILVA
Dirigeant de LDS Crèches

“ Il y a une décorrélation entre les pouvoirs politiques (de tout bord) et la réalité du terrain ... les réalités des PME. Ils pensent savoir mais ils ne savent pas. Les actions décidées par l’Etat ne vont pas dans le bon sens, et cela n’est pas efficace. Vis-à-vis des dirigeant(e)s de PME, les pouvoirs publics sont inexistantes et ils sont là plus pour nous ralentir que nous faire avancer. ”

DIRIGEANT D’UNE PME

“ Ce que je déplore, c’est que les personnes qui décident des règles et des normes à suivre, n’ont jamais travaillé ou eu à gérer une entreprise, ils ne savent pas ce que c’est l’opérationnel ... On a l’impression d’être la vache à lait, on traie d’avantage, en revanche on nous donne de moins en moins à manger. C’est inadmissible ! ... 25 restaurants qui ferment par jour, et ils ne sont pas capables de se réveiller. ”

DIRIGEANTE D’UNE PME



Les dirigeant(e)s se replient sur eux-mêmes et délaissent les instances patronales

La participation aux syndicats professionnels pour rompre l'isolement a baissé de 9 points en 10 ans : seuls 19 % des dirigeant(e)s s'y engagent encore

Perçues comme impuissantes ou déconnectées, les instances syndicales peinent à mobiliser les dirigeant(e)s. Pour rompre la solitude, seuls 19 % des répondants participent à des instances syndicales en 2026, contre 28 % en 2016.

On observe aussi un net repli de la participation aux salons, lieux de partage des tendances du marché (- 17 points). Face à l'éloignement de l'Etat et de leurs corps intermédiaires, les dirigeant(e)s misent sur les réseaux d'entrepreneurs (pour 49 %), mais comme chacun nous l'a dit, « cela ne suffit pas forcément ».

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

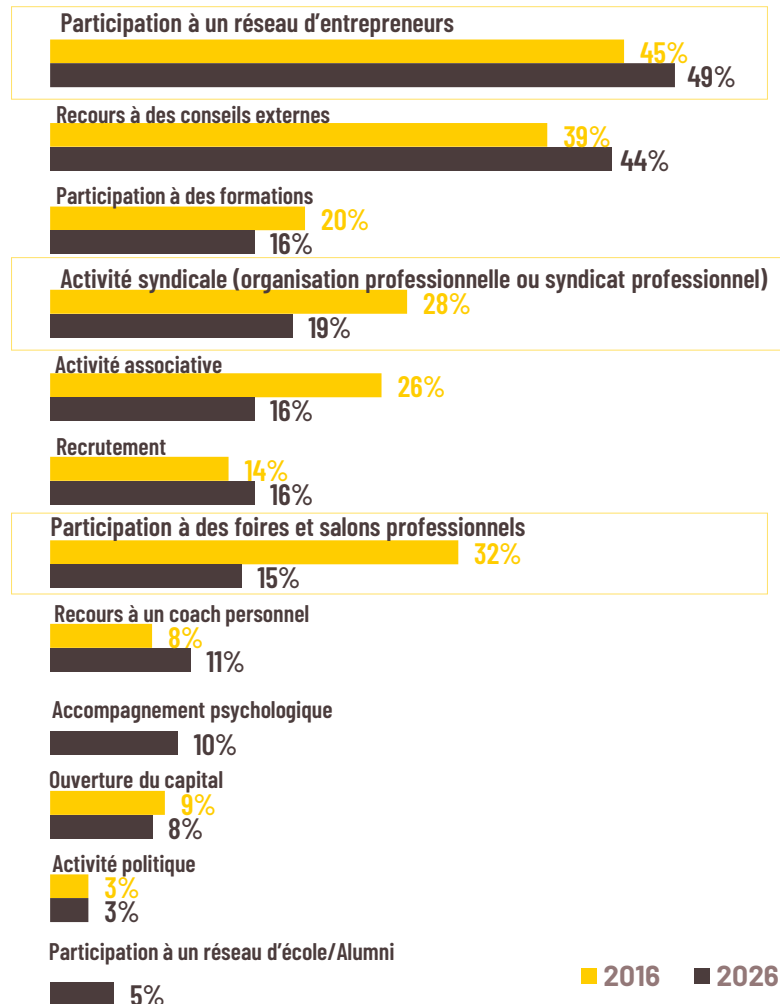
“ Les organisations professionnelles ou les syndicats sectoriels sont dévoués à la cause des chefs d'entreprise. En revanche au niveau de l'Etat, on n'a pas l'impression que ces syndicats sont écoutés. Je pense qu'à un moment donné, il y a une cloison qui empêche les choses de remonter. ”

FRANÇOIS GILLES - Dirigeant de LE GOFF & GILLES

“ La fédération essaie de se battre (au sujet d'un nouveau décret). Mais lors des rendez-vous avec les cabinets du ministre (du travail), les têtes ont changé. Rien ne bouge. ”

LAURENT DA SILVA - Dirigeant de LDS Crèches

QUELLES SONT LES PRINCIPALES ACTIONS QUE VOUS AVEZ ENTREPRISES POUR ROMPRE L'ISOLEMENT DU DIRIGEANT ? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Enquête Bpifrance Le Lab - Dirigeant de PME-ETI, un statut qui isole ? février -avril 2026.

Périmètre : 917 dirigeant(e)s de PME-ETI de plus de 10 salariés répondants à l'enquête.

« Nous, les PME » : face à leurs défis, les dirigeant(e)s s'expriment d'une voix commune

Une conscience collective très récente et qui s'éveille peu à peu...

Pour la première fois, nous entendons dans les interviews des dirigeant(e)s de PME une conscience collective naissante, fondée tant sur **des valeurs partagées** (le lien social de proximité, l'ancrage territorial, la contribution à l'emploi local...), que **des difficultés communes** à l'ensemble de ces « petites entreprises » (le poids des charges, le poids des normes, l'absence de répit au travail, un fardeau invisibilisé dans le débat public).

Cette conscience collective naissante, comme toute conscience « de classe », se bâtit également dans l'opposition : opposition contre les normes, la réglementation, la fiscalité, perçues comme inadaptées à leurs réalités économiques. Il en ressort une forme de solidarité implicite, faite de contraintes et de frustrations communes.

Dans les paroles des dirigeant(e)s, cela se traduit par l'affirmation tonique d'un « nous, les PME » qui peut prendre le pas sur « mon entreprise » au singulier, « moi, en tant que dirigeant ». En ne se définissant plus seulement par leur entreprise ou leur parcours, mais aussi par leur appartenance au groupe socioprofessionnel des dirigeant(e)s de PME, les dirigeant(e)s disent **l'émergence d'un sentiment du collectif qui n'existait pas il y a dix ans**.

... et ouvre la voie à une mobilisation et à la fin d'une invisibilisation

Pour autant, les PME ne se mobilisent pas encore collectivement. La manifestation de 500 chefs d'entreprises des Alpes-Maritimes à Nice en décembre 2025, contre la pression fiscale et les normes, reste une exception.

Cette conscience collective, encore balbutiante, porte néanmoins en elle une force latente : si les dirigeant(e)s de PME apprenaient à faire du « nous » non plus seulement un cri dispersé, mais un levier d'action, ils pourraient enfin peser, ensemble, dans les décisions qui façonnent la vie économique et leur quotidien.

PAROLES DE DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

“Des petites entreprises comme les miennes, on a du mal. Moi la première année, je ne me suis pas versé de salaire. Je devais prendre une semaine de congés l'an dernier. Du fait d'un contrôle URSSAF, finalement j'ai travaillé tous les jours, je n'ai pris que mon dimanche. J'ai trois semaines en août, c'est pour préparer ma rentrée. Peut-être que j'arriverai à prendre 8 jours. Je ne cherche pas à noircir le tableau, encore une fois j'aime ça, mais je ne fais pas ce que je veux quand je veux.”

Dirigeante de PME

“L'objectif, c'est d'assurer la pérennité de l'entreprise, et puis de se conformer à toutes les normes, à toutes les règles qui existent. Mais tout ça, c'est très lourd à comprendre et surtout très lourd à mettre en œuvre pour des PME. On ne peut pas être au courant de tout, tout le temps.”

Dirigeant d'une PME

“Une PME comme la mienne, à part être saignée, c'est tout qui est fait pour nous. Aujourd'hui, tout ce qu'ils [l'Etat, les administrations] peuvent nous prendre est pris. Et pourtant, on est loin d'être riche et de pouvoir récompenser tout le monde.”

CHRISTOPHE PATINET - Dirigeant de Menuiserie Patinet

Parole d'expert



QUENTIN BELOT

Maître de conférences (Université Grenoble Alpes & Grenoble INP)

L'émergence d'une conscience collective chez les dirigeants de PME

Depuis le XIXe siècle, avec la montée de la grande entreprise, on observe des formes récurrentes de mobilisation politique du petit patronat – du boulangisme au poujadisme, jusqu'à certaines expressions contemporaines de l'extrême droite, comme le montrent les travaux du sociologue Michel Offerlé. Cela correspond à une configuration assez stable : celle d'un patronat de taille petite et moyenne, dépendant d'une logique d'accumulation capitaliste et patrimoniale, mais structurellement fragilisé par la concurrence des grandes entreprises. Cela se traduit par une relation ambivalente envers l'État : à la fois rejet et recherche de protection.

Ce qui est frappant, c'est que les petits commerçants et petits patrons dirigent très largement leurs critiques vers les normes, la réglementation, l'État – beaucoup moins vers la concurrence économique elle-même ou vers le rôle du système bancaire.

Il y a là une forme de déplacement du conflit. En outre, au sein-même du terme de « petites entreprises », on trouve des réalités très différentes, TPE, qui ont moins de 10 salarié(e)s et les PME qui peuvent avoir jusqu'à 250 salarié(e)s et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les rapports de force prennent donc place d'abord dans la concurrence entre les petites entreprises elles-mêmes.

Les périodes de crise accentuent très fortement ces tensions. Dans ces moments-là, les rapports de force se durcissent : les grandes entreprises ont tendance à écraser les plus petites pour maintenir leurs marges. Depuis la crise des subprimes, on observe notamment un durcissement des exigences de rentabilité financière dans les grands groupes industriels, qui se répercute en cascade sur leurs sous-traitants. Pour les petites entreprises, dont la majorité sont dépendantes des grands groupes, cela rend les conditions d'existence économiques plus difficiles, et fragilise le maintien de leurs patrons dans cette classe moyenne : elles se retrouvent prises dans des contraintes qu'elles ne maîtrisent pas, ce qui alimente des formes de désespoir économique et politique. Comme l'affirme l'historienne Claire Zalc, "la crise économique anime d'une force nouvelle les démons du déclassement" (Zalc, 2012).

CONCLUSION

Dix ans après les premiers constats, la solitude des dirigeants de PME et ETI reste une réalité persistante, transversale : elle traverse les âges, les tailles d'entreprise et les parcours d'accès à la direction. Malgré les dispositifs d'accompagnement (aides à la création, à la transmission, réseaux de pairs, etc.), ce sentiment d'isolement perdure, ancré dans la nature même du rôle de dirigeant — celui qui porte seul la responsabilité des décisions stratégiques.

Pourtant, cette solitude a muté ces dernières années. Elle s'est chargée d'un poids nouveau. Les crises successives (sanitaire, énergétique, géopolitique) et l'instabilité économique et politique durable ont transformé la liberté entrepreneuriale en contrainte permanente. Pour les PME et ETI françaises, le manque de visibilité perturbe la prise de décision, limite la capacité à piloter son entreprise, et érode l'élan initial qui poussait les entrepreneurs à se lancer.

Résultat : une lassitude grandissante, et une question de plus en plus prégnante — être dirigeant rime-t-il encore avec liberté ?

Un triple décalage alimente cette solitude. Une dissonance cognitive, entre l'ampleur des responsabilités assumées et la faible reconnaissance perçue, que ce soit de la part des collaborateurs, des institutions ou de la société.

Un isolement relationnel, dû à l'absence d'interlocuteurs capables de comprendre la complexité de leur position, dans un écosystème où les dirigeants sont souvent perçus comme des « privilégiés » — ce qui renforce leur autocensure. Un fossé grandissant avec « les autres » (collaborateurs, administrations, opinion publique), creusant un sentiment d'incompréhension mutuelle.

Face à ces défis, une conscience collective émerge chez les dirigeants de PME. Fondée sur des valeurs communes (l'ancrage territorial, le lien social de proximité, la contribution à l'emploi local) et des difficultés partagées (poids des charges, complexité normative, absence de répit, invisibilisation de leur fardeau dans le débat public), cette solidarité et pré-conscience de classe reste pourtant silencieuse... pour l'instant.

La lassitude aura-t-elle raison de l'esprit de résilience des dirigeants, ou sauront-ils, comme ils l'ont toujours fait, puiser dans leurs ressources pour se relever et agir ?

“ On n'a pas choisi d'être seul. On a choisi d'être chef d'entreprise et de prendre une voie professionnelle très difficile. Et qu'une des conséquences négatives de tout ça, c'est la solitude ... Il y a plein d'autres conséquences qui sont positives. On a aussi choisi d'avoir des métiers excitants avec de l'adrénaline et c'est addictif, des métiers passionnants ... Et bon, la conséquence aussi c'est que parfois il y a des moments de solitude. Ça ne veut pas dire qu'on n'a pas le droit de s'en plaindre, mais il faut aussi parler de la chance que nous avons. ”

AMIN M'BARKI
Dirigeant de Hummink



4

**LES
CARACTÉRISTIQUES
DE L'ÉCHANTILLON
DE L'ÉTUDE**

Les principales caractéristiques de l'échantillon de notre enquête : Profils des dirigeant(e)s

De **février à avril 2026**, Bpifrance Le Lab a recueilli les questionnaires d'enquête complétés par **917 dirigeant(e)s de PME-ETI** (des entreprises de plus de 10 salariés).

A cette enquête chiffrée s'ajoute les réflexions tirées de **35 interviews, dont 24 menées avec des dirigeant(e)s de PME-ETI, et avec 11 experts** : chercheurs académiques, acteurs de l'accompagnement des entrepreneurs et représentants des PME.

917
dirigeant(e)s
d'entreprise

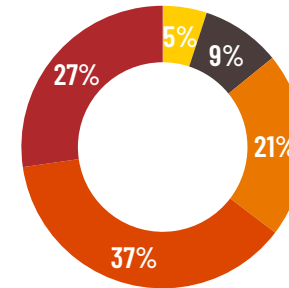
79 % d'hommes
21 % de femmes

4 % ont moins de 35 ans
22 % entre 36 et 45 ans
37 % entre 46 et 55 ans
33 % entre 56 – 65 ans
4 % 66 ans et plus

56 % dirigent seul(e) l'entreprise
28 % forment un binôme de direction
9 % sont plus de deux à diriger l'entreprise
7 % dirigent sous l'autorité d'une tierce personne (ex gérant...)

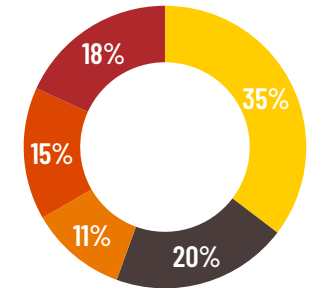


ANCIENNETÉ DIRIGEANT(E)



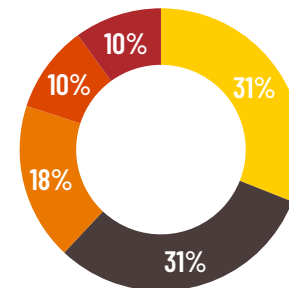
■ Moins de 2 ans
■ Entre 2 et 5 ans
■ Entre 5 et 10 ans
■ Entre 10 et 20 ans
■ Plus de 20 ans

ACCÈS À LA FONCTION DE DIRIGEANT(E)



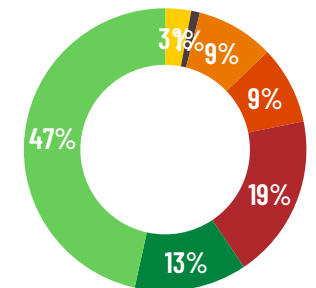
■ Créateur de l'entreprise
■ Successeur familial
■ Repreneur ancien salarié
■ Repreneur externe
■ Dirigeant salarié/mandaté

ACTIONNARIAT



■ Seul(e) actionnaire
■ Actionnaire majoritaire
■ Actionnaire à parts égales avec des associés
■ Actionnaire minoritaire
■ Non actionnaire

DIPLOME OBTENU



■ Aucun diplôme
■ Certificat d'étude, brevet
■ CAP, BEP ou équivalent
■ Baccalauréat ou équivalent
■ Diplôme de niveau Bac+2
■ Diplôme de niveau Bac+3
■ Diplôme de niveau Bac+5 ou Plus

Les principales caractéristiques des PME-ETI de l'échantillon de notre enquête



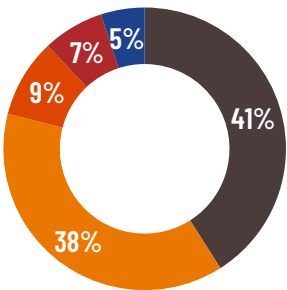
SECTEURS D'ACTIVITÉ

- 20 % Commerce
- 17 % Construction
- 16 % Services aux entreprises
- 15 % Industrie
- 8 % Transports et entreposage
- 8 % Hébergement et restauration
- 4 % Services aux particuliers
- 4 % Enseignement, santé humaine et action sociale
- 2 % Information et communication
- 2 % Immobilier
- 2 % Services marchands (*hors commerce et transports*)
- 1% Agriculture-viticulture

RÉGIONS

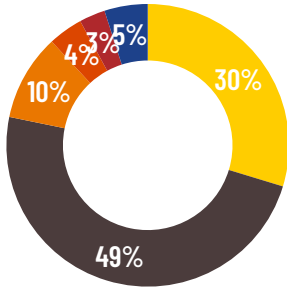
- 17 % Ile-de-France
- 14 % Auvergne-Rhône-Alpes
- 10 % Nouvelle-Aquitaine
- 8 % Provence-Alpes-Côte d'Azur
- 8 % Hauts-de-France
- 7 % Occitanie
- 7 % Grand Est
- 7 % Pays de la Loire
- 5 % Normandie
- 5 % Bretagne
- 4 % Bourgogne-Franche-Comté
- 4 % Centre-Val de Loire
- 3 % Outre-mer

TAILLE DE L'ENTREPRISE



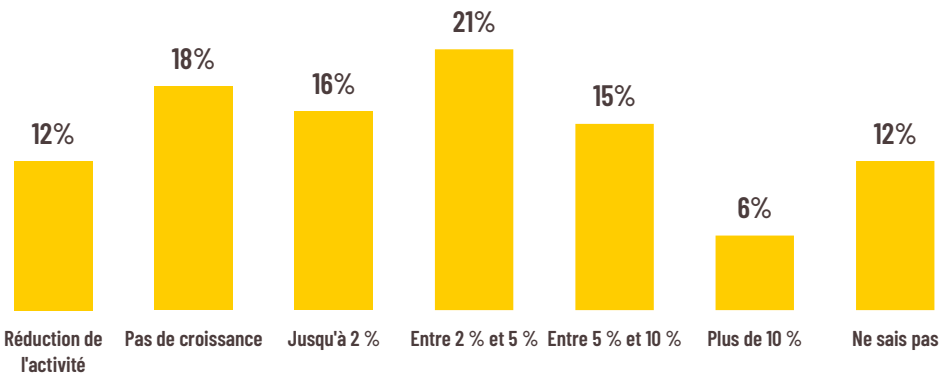
- De 10 à 19 salariés
- De 20 à 49 salariés
- De 50 à 99 salariés
- De 100 à 249 salariés
- 250 et plus

CHIFFRE D'AFFAIRES HT 2025



- Moins de 2 M€
- Entre 2 M€ et 10 M€
- Entre 11M€ et 20 M€
- Entre 21 M€ et 30 M€
- Entre 31M€ et 50 M€
- Plus de 50 M€

TCAM* DU CA POUR LES 3 PROCHAINES ANNÉES



*TCAM : Taux de Croissance Annuelle Moyenne

Merci à tous les contributeurs et interviewes

Experts

- **Laure Chanselme**, Psychologue du travail spécialisée en santé entrepreneuriale – Observatoire Amarok
- **Laetitia Gabay-Mariani**, professeure associée en entrepreneuriat, stratégie et développement durable à KEDGE Business School
- **Frederic Le Roy**, Professeur de management stratégique au sein de l'Université Montpellier
- **Catherine Guerniou**, Dirigeante de LA FENETRIERE et Vice-présidente déléguée CPME nationale
- **Barbara Quaranta**, Entrepreneure et Ex-membre du CESE (Commission Travail et emploi)

Dirigeant(e)s de PME-ETI

- **Adrien Abhervé** – Dirigeant de La Clef Des Champs
- **Yorick Berger** – Gérant d'une Pharmacie
- **Benjamin Chatin** – Dirigeant de SE3M ET SIETEL
- **Laurent Da Silva** – Dirigeant de LDS Crèches
- **Alexandre Delourmel** – Dirigeant de Adel solutions
- **Thierry Devanne** – Dirigeant d'Experium-Nax Group
- **Charles-Henry D'ocagne** – Dirigeant de Clic Logistic
- **Alexandra Dumont** – Dirigeante de Lebronze alloys
- **Olivier Ferlin** – Dirigeant de DALT
- **Audrey Fournial** – Dirigeante de AGE D'OR SERVICES
- **Stéphane Fournier** – Dirigeant de Corbel-Jannin Industries
- **Christophe Gastelais** – Dirigeant de HMP Groupe
- **Marie-Lise Glémot** – Dirigeante de Groupe GLEMOT
- **François Gilles** – Dirigeant de LE GOFF & GILLES
- **Nicolas Jean** – Dirigeant de 3 restaurants (Le Boucanier ; La Brasserie du Village ; Le Cube)
- **Jean-Pierre Laurent** – Associé et fondateur d'Opale
- **Julie Lemeteil** – Dirigeante de Ma Crèche à moi
- **Laurent Longchamps** – Dirigeant de Helium Technologies
- **Amin M'barki** – Dirigeant de Hummink
- **Manuel Mercier** – Dirigeant de Cardinaud Mercier et Marais Poitevin
- **Antoine Parage** – Dirigeant de IT Trattoria
- **Christophe Patinet** – Dirigeant de Menuiserie Patinet
- **Bruno Portier** – Dirigeant entreprise Staff Espace Volumes
- **Quentin Renard** – Dirigeant de groupe AUDEO
- **Stéphan Sroka** – Dirigeant de Arès Technologies
- **Anaïs STOECKEL** – Dirigeante de LE CLOS DES SOURCES

Experts métiers interne Bpifrance

- **Sophie Scherrer**, Responsable d'affaires Conseil – Direction régionale Strasbourg
- **Sebastien Rul** – Responsable Accompagnement – Direction régionale Occitanie
- **Estelle Nguyen**, Responsable Accélérateurs PME et ETI chez Bpifrance
- **Philippe Sauveplane**, Responsable Accélérateurs PME et ETI chez Bpifrance
- **Alexandre Legros**, Responsable Accélérateurs PME et ETI chez Bpifrance



Contacts

**Une question, une recommandation ?
Écrivez-nous !**

bpifrance-lelab@bpifrance.fr

Élise Tissier,

Directrice,

Bpifrance Le Lab

elise.tissier@bpifrance.fr

Bao-Tran Nguyen,

Responsable du pôle Études stratégiques,

Bpifrance Le Lab

bao-tran.nguyen@bpifrance.fr

Laura Parmigiani,

Responsable d'Études stratégiques,

Bpifrance Le Lab

laura.parmigiani@bpifrance.fr

Kenza El Qaoumi,

Responsable d'Études stratégiques,

Bpifrance Le Lab

kenza.elqaoumi@bpifrance.fr

**Retrouvez toutes nos publications
sur lelab.bpifrance.fr**



**Décrypter
pour décider**