

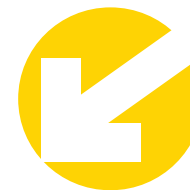


CHEF.FE D'ENTREPRISE CHEF.FE DE FAMILLE

LES DIRIGEANT.E.S DE PME-ETI
À LA CROISÉE
DE LEURS RESPONSABILITÉS
FAMILIALES ET ENTREPRENEURIALES

Votre avis sur cette étude nous intéresse :

Répondez au questionnaire [en cliquant ici](#)



BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

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

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

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

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

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

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

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

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



ÉDITO

Lors de son étude sur la solitude du dirigeant publiée en 2016, **Bpifrance Le Lab** constatait un lien entre le sentiment d'isolement du dirigeant ou de la dirigeante et sa situation maritale. Les dirigeants divorcés se sentaient significativement plus seuls dans le cadre de leur fonction.

De là est née une question : comment la vie de famille influence-t-elle la vie entrepreneuriale et réciproquement ? Il s'agit pour nous de comprendre comment les grands événements familiaux, comme la naissance d'un enfant ou un divorce, impactent les décisions du chef d'entreprise et, au-delà, de comprendre les interactions de la vie quotidienne entre famille et entreprise. Existe-t-il une frontière bien délimitée entre les deux ou, à l'inverse, famille et entreprise se confondent-elles, comme on peut l'imaginer parfois ?

Pour y répondre, nous avons mené une enquête auprès de 1 638 dirigeants de PME et ETI, et interrogé une vingtaine de dirigeants et d'experts (chercheurs, avocats, psychologues...).

Le constat est sans appel : dans les PME-ETI, les liens sont forts entre famille et entreprise. Le poids des revenus liés à l'entreprise dans les ressources du ménage (de la/du dirigeant) est élevé : pour plus de la moitié de l'échantillon, ces revenus représentent plus des trois quarts de ceux du ménage. Dans quatre entreprises sur dix, au moins un membre de la famille est au capital. Et une sur quatre compte au moins un membre de la famille comme salarié de l'entreprise.

Malgré ces liens très forts, la vie de famille a finalement peu d'incidences sur la vie de l'entreprise. Chaque dirigeant place une frontière qui lui est propre, conduisant à une faible porosité entre les deux.

Famille et entreprise sont comme deux espaces physiques dissociés avec un couloir de liaison laissant passer plus ou moins d'informations et d'émotions.

Diriger une entreprise implique un engagement de tous les instants et un nombre d'heures travaillées très supérieur à la moyenne : sacrifices diront certains, pouvoir de décider diront d'autres. Les deux ne s'opposent pas et la famille est au cœur de l'équation.

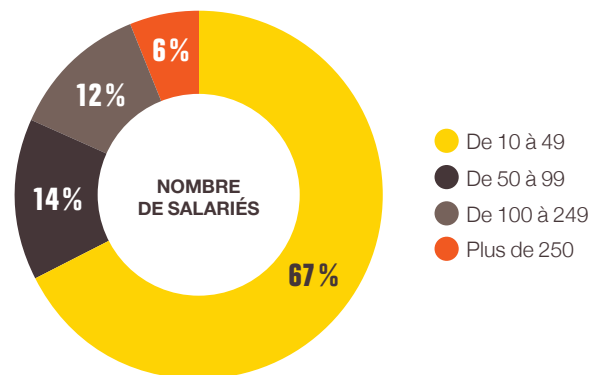
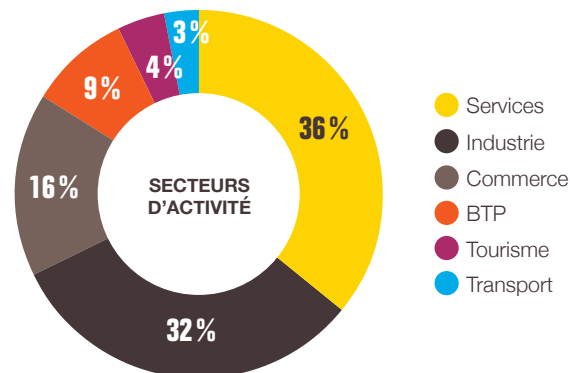
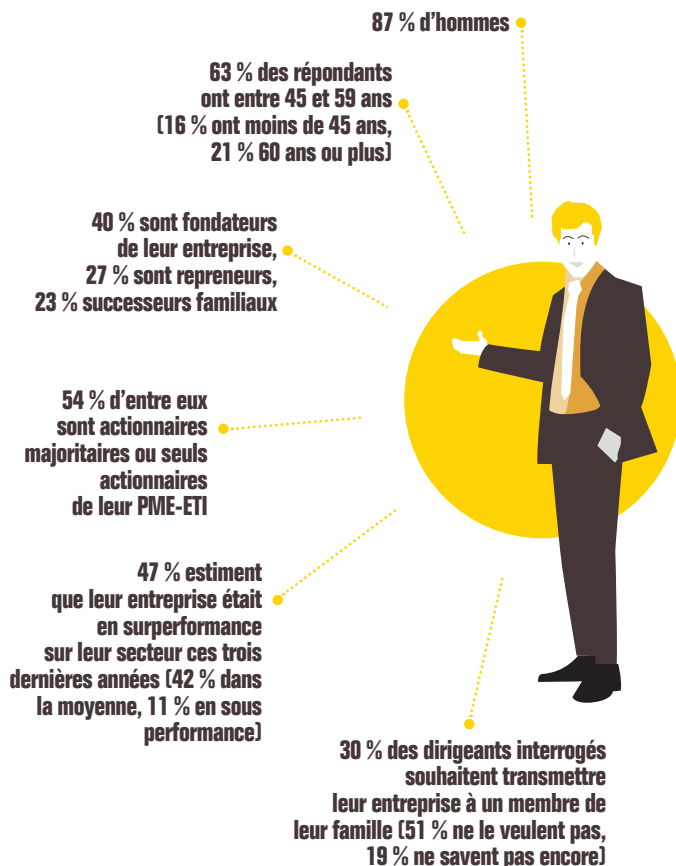
Les résultats sont aussi très encourageants pour l'entrepreneuriat : les dirigeants ayant répondu à notre enquête affichent un taux de satisfaction sur leur équilibre pro/perso qui peut faire pâlir bon nombre de salariés !

Cette étude s'adresse aux dirigeants, à tous les acteurs de l'écosystème d'accompagnement des PME-ETI et plus largement aux observateurs curieux de comprendre les hommes et femmes à la tête de ces entreprises. Elle est riche de témoignages, elle donne à voir la « vraie vie », elle montre comment les dirigeants composent avec leurs différentes responsabilités, elle illustre le caractère central de la famille dans la vie entrepreneuriale (un actif à forte valeur !), elle ne cache ni les paradoxes, ni les difficultés, et elle ouvre d'autres questions, notamment sur les femmes dirigeantes.



Les principales caractéristiques de l'échantillon de notre enquête statistique

La ventilation des 1 638 dirigeants interrogés



CE QU'IL FAUT RETENIR



1 79 % DES DIRIGEANTS DE PME-ETI AFFIRMENT ÊTRE SATISFAITS DE LA MANIÈRE DONT ILS CONCILIENT LEURS VIES FAMILIALE ET ENTREPRENEURIALE

Sollicités à la fois par leur famille et leur entreprise, les dirigeants de PME-ETI semblent en mesure de maintenir un équilibre satisfaisant. Cette donnée surprend tant le travail et le foyer mobilisent leurs temps, énergie et attention. Plus étonnant encore, 51 % des dirigeants estiment qu'il est facile de parvenir à cet équilibre.

2 LA FAMILLE DES DIRIGEANTS : L'INDISPENSABLE INGRÉDIENT À LA RÉUSSITE ENTREPRENEURIALE

65 % des dirigeants de PME-ETI estiment que c'est notamment grâce au soutien de leur famille que leur entreprise a pu connaître un tel niveau de développement. 82 % estiment même que leur famille les encourage dans leurs objectifs entrepreneuriaux. Ce soutien psychologique s'apparente à un refuge pour les dirigeants. Pour 80 % d'entre eux, leur famille leur permet de se détendre et de se ressourcer avant et après le travail.

3 LA FAMILLE CONSTITUE UN « FREIN NÉCESSAIRE » POUR LES DIRIGEANTS

Pour certains dirigeants, la famille représente toutefois un frein au développement de leur entreprise. 42 % des répondants estiment essuyer souvent ou tous les jours des reproches de leur famille quant au temps consacré à leur entreprise. Le résultat : certains entrepreneurs abandonnent des projets trop chronophages ou capitalistiquement risqués pour préserver leur vie de famille. 23 % des dirigeants renoncent fréquemment à des projets stratégiques afin de ne pas nuire à leur vie de famille.

Cependant, selon les mots d'un dirigeant, la famille constitue aussi un « frein nécessaire » pour apporter des pauses salutaires dans un agenda souvent chargé.

4 LE POIDS DE LA FAMILLE DANS LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DEMEURE FAIBLE ; IL EST ÉVALUÉ À 4,4 SUR 10 PAR LES DIRIGEANTS

Les objectifs économiques apparaissent prioritaires aux yeux du dirigeant et l'emportent sur les considérations d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les dirigeants de PME-ETI semblent donc consentir à certains sacrifices vis-à-vis de leur famille, du fait de leur poste et de leurs responsabilités. 93 % d'entre eux rencontrent ainsi des difficultés à répondre à leurs obligations entrepreneuriales et familiales, dont 36 % souvent, voire tout le temps. Cela n'entame pourtant pas leur satisfaction dans l'équilibre qu'ils ont trouvé entre les deux sphères.

5 POUR TOUT CONCILIER AU MIEUX, LES DIRIGEANTS DE PME-ETI S'EFFORCENT DE SÉPARER LES ÉVÉNEMENTS FAMILIAUX ET PROFESSIONNELS

74 % des chefs d'entreprise cherchent à cloisonner leur vie de famille et leur vie de dirigeant. Les dirigeants de PME-ETI préfèrent donc préserver une certaine étanchéité entre les deux mondes, et cela s'observe à l'occasion de leurs grands événements familiaux. Ainsi, respectivement 71 % et 61 % des interrogés n'ont pas remis en question le pilotage de leur entreprise à la suite de la naissance de leurs enfants ou de leur divorce. Toutefois, l'inverse semble moins vrai : 78 % estiment être préoccupés par les enjeux de leur entreprise, même lorsqu'ils sont avec leurs proches.

6 LES DIFFICULTÉS SUPPLÉMENTAIRES DES FEMMES DIRIGEANTES... ET DES AUTRES PROFILS SOUS PRESSION

Certains profils de dirigeants doivent relever plus de défis que d'autres au moment d'articuler leurs vies familiale et entrepreneuriale. C'est notamment le cas des femmes, dont les compagnons, salariés à plein temps, s'occupent moins de l'intendance du foyer.

Les dirigeantes peuvent ainsi avoir une double charge : l'entreprise la journée et la famille avant et après les heures de bureau. Pour les dirigeants de petites PME, la question porte davantage sur le rythme de travail et l'impossibilité de déléguer. Résultat : des emplois du temps trop chargés et davantage de tension avec la famille. Enfin, les dirigeants de moins de 45 ans ont souvent de jeunes enfants à la maison, qui requièrent toujours plus de temps et d'énergie !



CHEF.FE D'ENTREPRISE CHEF.FE DE FAMILLE

LES DIRIGEANT.E.S DE PME-ETI
À LA CROISÉE
DE LEURS RESPONSABILITÉS
FAMILIALES ET ENTREPRENEURIALES

INTRODUCTION :
LA FAMILLE ET L'ENTREPRENEURIAT :
DEUX ASPIRATIONS DÉCISIVES
CHEZ LES DIRIGEANTS DE PME-ETI 14 - 23
—

LA FAMILLE DES DIRIGEANTS
DE PME-ETI :
01. PLUTÔT FREIN OU MOTEUR
DE LA VIE ENTREPRENEURIALE ? 24 - 49
—

LA CONCILIATION DES RÔLES
ENTREPRENEURIAUX ET FAMILIAUX :
02. UN NUMÉRO D'ÉQUILIBRISTE PLUTÔT
MAÎTRISÉ PAR LES DIRIGEANTS 50 - 81
—

ZOOM SUR : 82 - 105
● Les femmes dirigeantes **84**
● Les dirigeants de petites PME **94**
03. ● Les actionnaires majoritaires 96
● Les dirigeants de moins de 45 ans 98
—

CONCLUSION :
LES CHOIX DES DIRIGEANTS POUR
MIEUX CONCILIER VIE FAMILIALE
ET VIE ENTREPRENEURIALE 106 - 109
—

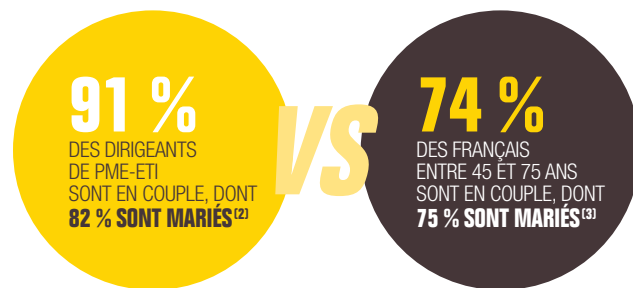
REMERCIEMENTS 110 - 113
—

La famille et l'entrepreneuriat

Deux aspirations décisives chez les dirigeants

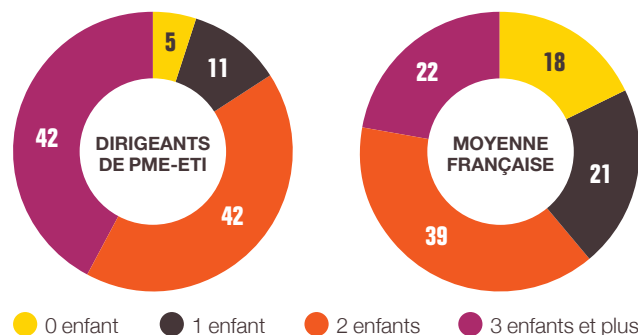
Le travail et la famille figurent parmi les domaines les plus fondamentaux de l'existence et jouent un rôle central dans la formation de l'identité des individus. Ces cellules sociales exercent une influence directe sur la satisfaction et le bien-être de chacun. Les dirigeants de PME-ETI n'échappent pas à la règle et cherchent leur bonheur sur les deux tableaux.

L'épanouissement personnel de ces chefs d'entreprise, d'ordinaire perçu à travers le seul prisme professionnel, repose donc aussi, en grande partie, sur un projet de vie familial. En s'appuyant sur de nombreux indicateurs, il est même possible d'affirmer que les dirigeants de PME-ETI fondent plus souvent une famille que la moyenne des Français.



• RÉPARTITION DES FAMILLES SELON LE NOMBRE D'ENFANTS

(En % du nombre de répondants - 1 516 réponses exploitées)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dirigeant de PME-ETI et sa famille*, avril 2021 et Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-CCMSA, échantillon démographique permanent 2020 *Descendance finale estimée par femme*.

À noter que des disparités genrées émergent ici : 44 % des dirigeants hommes avec enfants ont trois enfants ou plus, contre seulement 29 % des dirigeantes femmes avec enfants.

Au global, les dirigeants sont donc davantage en couple et plus souvent mariés que la moyenne des Français, mais ils ont aussi plus d'enfants.

⁽²⁾ La répartition genrée des résultats révèle certains écarts : 92 % des dirigeants hommes sont en couple, dont 83 % d'hommes mariés, vs 80 % de dirigeantes femmes sont en couple, dont 72 % de femmes mariées.

⁽³⁾ Données Insee.

Parole de dirigeant

“ Ma vie de famille est le socle de moi-même. ”

Dirigeant anonyme⁽¹⁾, bureau d'études en ingénierie, moins de 50 salariés

⁽¹⁾ Toutes les citations anonymisées de dirigeants ont été recueillies via les questions ouvertes de l'enquête **Bpifrance Le Lab**, *Dirigeant de PME-ETI et sa famille*, avril 2021.

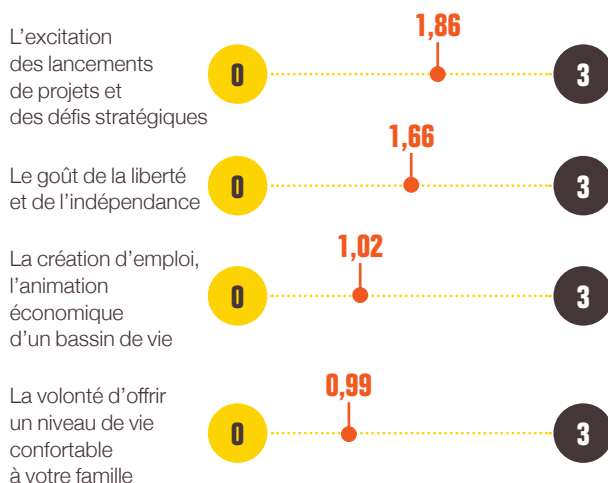
La volonté de former un couple et de fonder une famille, qui plus est nombreuse, est donc prégnante chez les dirigeants de PME-ETI. Mais ceux-là, par ailleurs guidés par une soif d'indépendance, de création et de bouillonnement, se définissent aussi *via* leur carrière vibrante, au sommet de la hiérarchie de leur organisation.

Au moment de décrire leurs principales sources de motivation en tant que chef d'entreprise, ils se montrent ainsi plus sensibles à l'excitation des lancements de projets et au goût de la liberté, qu'à leur volonté d'offrir un niveau de vie confortable à leur famille. Cette tendance se retrouve aussi bien chez les femmes que chez les hommes.

Le choix de l'entrepreneuriat répond alors davantage à des appétences personnelles qu'à des responsabilités familiales, retranscrites dans une réalité économique et professionnelle.

• **PARMI LES PROPOSITIONS SUIVANTES, VEUILLEZ HIÉRARCHISER VOS TROIS PRINCIPALES SOURCES DE MOTIVATION EN TANT QUE CHEF D'ENTREPRISE**

(1 638 réponses exploitées)



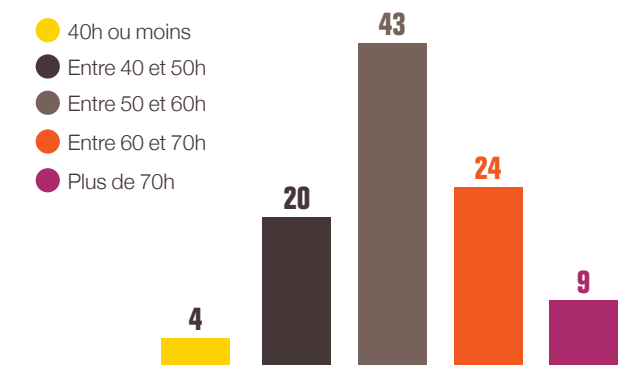
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dirigeant de PME-ETI et sa famille*, avril 2021.
Indice d'importance établi selon le classement moyen de chaque modalité.
Les répondants pouvaient hiérarchiser trois propositions, d'où le score sur trois.

Le poids des responsabilités, doublé d'un certain enthousiasme entrepreneurial, a alors tendance à entraîner un investissement personnel et une charge de travail importants.

Très sollicités à la tête de leur entreprise, un tiers des dirigeants de PME-ETI travaille ainsi plus de 60 heures par semaine. Si leur famille exige d'eux une attention et une énergie dans de nombreux domaines (éducation des enfants, affection, gestion du foyer...), l'entreprise requiert aussi un investissement en temps considérable. Et les dirigeants semblent souvent être contraints de prendre le pli de ce rythme doublement éprouvant.

• **COMBIEN D'HEURES TRAVAILLEZ-VOUS PAR SEMAINE ?**

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dirigeant de PME-ETI et sa famille*, avril 2021.

S'il n'est pas question de déterminer qui de la famille ou de l'entreprise prend en général le dessus dans l'esprit des dirigeants, on peut malgré tout observer que la pérennité de l'entreprise s'impose comme un objectif prioritaire au moment de prendre des décisions stratégiques. L'équilibre du dirigeant ou de la dirigeante entre vie professionnelle et vie personnelle est alors relégué au second plan. Confronté à des enjeux entrepreneuriaux, le dirigeant de PME-ETI se concentre logiquement sur ses objectifs professionnels, quitte, peut-être, à moins considérer sur le moment les autres aspects clés de son existence.

Paroles de dirigeants

“ À la maison ou au bureau, il y a chez les dirigeants une boulimie d'actions, une volonté de ne jamais perdre une seule seconde de sa vie. Chaque souffle doit être utilisé pour construire et se développer. Les chefs d'entreprise se nourrissent de cette adrénaline constante, quitte parfois à en faire trop. ”

Thierry Poupart, Président, NoConsulting, conseil informatique et développement de solutions, 14 collaborateurs

“ L'entrepreneuriat relève de moteurs intimes et s'exprime à travers une sur-vitalité existentielle. Créatif et réparateur, l'entrepreneuriat apporte de l'estime de soi et de la reconnaissance sociale, mais le surrégime masque des points sensibles... ”

Pascale Répécaud, psychanalyste et formatrice, CJD

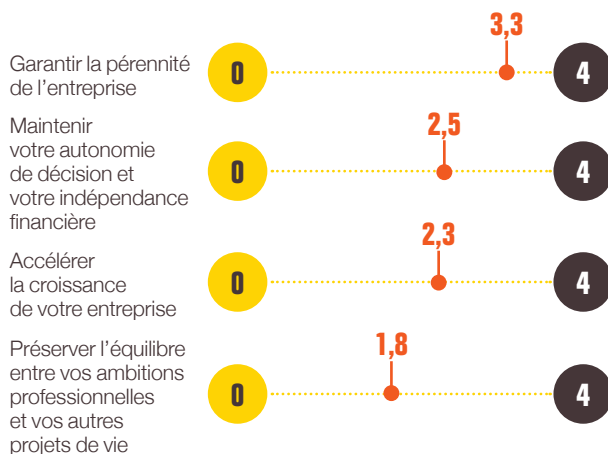
Parole de dirigeante

“ Ma vie de famille est une priorité... au même titre que mon entreprise. ”

Dirigeante anonyme, domaine viticole, moins de 50 salariés

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

(Choix à classer par ordre de priorité - 1 638 réponses exploitées)



« Sur-vitalité », « boulimie d'actions »... Les chefs d'entreprise se distinguent par leur vie dynamique, intense et sans temps mort. Dans la majorité des cas, fonder une famille nombreuse tout en consacrant beaucoup de temps à la direction d'une entreprise ne les effraie pas. Bien au contraire, ils accumulent volontairement les projets de grande envergure pour garder une existence palpitante.

Autrement dit, les dirigeants de PME-ETI semblent vouloir tirer profit de chaque minute, aussi bien pour développer leur entreprise que pour passer du temps avec leurs proches. Dans leur quête de bonheur et de réussite, ils paraissent ne pas vouloir choisir entre ces deux pôles pourtant très envahissants : la famille et l'entreprise.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dirigeant de PME-ETI et sa famille*, avril 2021. Indice d'importance établi selon le classement moyen de chaque modalité.

QUES- TIONS À ...



Olivier Torrès

Professeur à l'Université de Montpellier
et Montpellier Business School,
fondateur du laboratoire AMAROK

“**Comparativement aux salariés,
les entrepreneurs consacrent, a minima,
11 heures de moins par semaine
à leur entourage, à leur famille
et à leur propre personne.**”

Quels sont les principaux messages que vous tirez de cette étude ?

Il y a un « familialisme » très prononcé dans l'univers des PME françaises. Certains dirigeants interrogés dans l'étude vont jusqu'à affirmer que salarier son conjoint au sein de l'entreprise permet une meilleure complicité et une meilleure compréhension mutuelle. Le mélange des genres peut ainsi sembler décisif et se décline dans la structuration du capital de l'entreprise ou dans le choix des interlocuteurs de confiance du dirigeant. Pour autant, la majorité des chefs d'entreprise cherchent à séparer leurs cercles familiaux et entrepreneuriaux car ils savent qu'en cas de conflits, par exemple entre deux associés mariés, la situation peut vite devenir explosive. La charge émotionnelle des événements négatifs risquerait alors d'être trop intense et délicate à gérer. Par ailleurs, on s'aperçoit que la superposition des rôles est plus difficile chez les femmes dirigeantes que chez leurs homologues masculins. Cette conciliation ardue entre la vie professionnelle et la vie personnelle explique l'épuisement plus fréquent des dirigeantes d'entreprise.

Pensez-vous que les dirigeants de PME s'intéressent spontanément à ces sujets ?

Les chefs d'entreprise éprouvent ces sujets davantage qu'ils ne les conscientisent. Tous appartiennent à une famille et tous dirigent une société. Ils ne peuvent donc pas échapper à cette difficile articulation entre leur famille et leur travail. Pourtant, dans les réseaux patronaux ainsi que dans les écoles de management qui forment les leaders de demain, les relations famille/entreprise ou le sujet de la santé des dirigeants sont à peine abordés. Les stratégies commerciales et financières, les questions organisationnelles, les chantiers d'amélioration de l'entreprise occupent souvent leur esprit. Ils gagneraient aussi à s'interroger sur leur état de santé ou sur leur équilibre pro/perso, puisqu'en négligeant leur propre personne, ils délaissent l'un des atouts les plus importants de leur entreprise. Le pépin de santé ou le divorce du dirigeant peuvent, en effet, avoir des conséquences désastreuses sur une PME.

Comment le métier de dirigeant d'entreprise peut-il rendre plus complexe l'articulation famille/entreprise ?

On retrouve une multitude de cas de figure lorsqu'on analyse les comportements des chefs d'entreprise. Mais en moyenne, on observe que les dirigeants travaillent beaucoup plus d'heures par semaines (50,5 heures) que les salariés (39,4 heures).

Comparativement aux salariés, ces entrepreneurs consacrent, *a minima*, 11 heures de moins à leur entourage, à leur famille et à leur propre personne. À cela, il faut aussi ajouter le temps passé en déplacement, que les dirigeants ne considèrent pas toujours comme du travail, alors que ces diverses missions les soustraient à leur vie sociale et familiale.

N'ayant pas développé le don d'ubiquité, les chefs d'entreprise voient donc leur temps de disponibilité sociale amputé par leurs nombreuses obligations professionnelles.

Comment le stress généré par le poste de chef d'entreprise peut-il interférer avec la vie familiale du dirigeant ?

Le poids des responsabilités s'imisce dans l'esprit du dirigeant et peut aller, par exemple, jusqu'à altérer la qualité de son sommeil. Florence Guiliani l'a mesuré avec l'Observatoire Amarok.

Les problèmes de trésorerie empêchent de dormir. Les autres sujets de préoccupation liés à la pérennité de l'entreprise continuent d'habiter les pensées des dirigeants lorsqu'ils rentrent chez eux, auprès de leur famille qui leur réclame de l'attention après les longues heures de bureau. Les entrepreneurs ont un rapport existentialiste avec leur entreprise. Ils se sentent responsables de la conséquence de tous leurs actes et sont investis de devoirs envers leur famille, leurs collaborateurs, leurs clients, leurs fournisseurs et bien d'autres parties prenantes encore.

La crise du Covid-19 a-t-elle pu permettre aux dirigeants de prendre du recul sur leur activité pour mieux se recentrer sur leur santé ou leur famille ?

D'après nos enquêtes menées en 2020, les dirigeants de PME ont été plus effrayés par la perspective de déposer le bilan que par celle d'attraper une forme grave du Covid-19. Le rapport existentialiste entre l'entrepreneur et l'entreprise est ici très clair : pour les dirigeants de PME, perdre son entreprise paraît plus insupportable que de mettre sa santé en péril. Finalement, à travers ce constat, on comprend que l'individu se perd lui-même de vue. S'il s'oublie ainsi au profit de son entreprise, il peut très bien délaisser sa famille.

Combien de fois ai-je pu entendre des dirigeants dire : « *Mon entreprise, c'est mon bébé* » ? Cela peut mener à de sérieuses dérives.

Quels sont les maux potentiels associés à ce rapport fusionnel ?

L'entreprise porte parfois le même nom que son fondateur ou que son descendant. En partageant le même patronyme, la confusion entre la famille du dirigeant et l'entreprise est toujours plus importante !

Or, une entreprise demeure une entreprise, c'est-à-dire un artefact organisationnel, distinct de la personne du dirigeant. À trop vouloir s'identifier à son entreprise, le dirigeant s'oublie en tant qu'être singulier, doué de sa propre sensibilité et de ses propres besoins.

**LA FAMILLE
DES DIRIGEANTS
DE PME-ETI . . .**

**. . .
PLUTÔT FREIN
OU MOTEUR DE LA VIE
ENTREPRENEURIALE ?**

01.

Réconfort et soutien

La famille, cet indispensable cercle de confiance

Les dirigeants de PME-ETI se lancent bien souvent de front dans des projets familiaux et entrepreneuriaux. Si ces univers peuvent fusionner (notamment à travers le modèle des entreprises familiales), ils peuvent aussi coexister en parallèle dans la vie du dirigeant. Cette distinction formelle n'empêche cependant pas l'instauration d'un jeu d'influences croisées. Par exemple, même lorsque la famille ne participe pas à première vue au fonctionnement de l'entreprise, elle est capable de soutenir ou d'entraver son développement. Interrogés dans le cadre de notre enquête, les dirigeants de PME-ETI ont ainsi répertorié un large éventail d'interférences entre leur vie entrepreneuriale et leur vie familiale.

Premier enseignement, les chefs d'entreprise sont essentiellement reconnaissants envers leur famille. À travers leurs témoignages, on s'aperçoit qu'ils apprécient notamment le soutien reçu au sein de leur foyer, véritable bulle de réconfort préservée de leurs soucis professionnels.

“ Ma famille fait partie intégrante de mon équation entrepreneuriale. Pour moi, elle est la seule porte de sortie des soucis du quotidien. Elle permet d'échanger avec des personnes extérieures au business et de relativiser certains problèmes. Elle est également source de motivation et d'innovation, surtout mes enfants qui me permettent de rester à la page des évolutions de la société. En bref, c'est une alchimie très complexe, difficile à expliquer et à maîtriser, il faut la vivre pour bien la comprendre. ”

Dirigeant anonyme, location et vente de matériels de chantier, moins de 50 salariés

“ Les difficultés de deux de mes enfants ont renforcé mes qualités humaines : bienveillance, écoute et empathie. Cela a contribué à impulser de tels comportements dans la société et à développer un esprit d'équipe, de solidarité, d'entraide... qui donne une grande force à l'entreprise aujourd'hui. ”

Dirigeant anonyme, entreprise de développement informatique, 50 à 99 salariés

“ Un dirigeant a aussi ses moments de faiblesse, et il ne peut rien laisser paraître devant ses collaborateurs. En rentrant à la maison, on a besoin de se décharger d'un poids. La famille, c'est un peu notre soupape de décompression. ”

Jérôme Bigeard, Directeur général, TSE, 40 salariés

“ La confiance de mon épouse, de mes enfants et à l'époque de mon père a été centrale pour ma « réussite ». Le rappel, par ces mêmes personnes, que j'étais moi et non pas mon entreprise a été salutaire. Enfin, leur « amour » sans contrepartie participe à mon équilibre et au besoin de liberté qui m'habite. ”

Dirigeant anonyme, entreprise de transport, 50 à 99 salariés

Paroles de dirigeants

“ La famille est un lieu de ressourcement qui me permet d'aborder les projets et les problèmes du chef d'entreprise avec plus de sérénité. ”

Dirigeante anonyme, agence de communication, moins de 50 salariés

“ Ma famille a constitué une profonde motivation pour faire et pour avancer. L'impact des difficultés d'organisations et de disponibilité fut mineur par rapport à ce gain de motivation. ”

Dirigeant anonyme, galerie d'art, moins de 50 salariés

Une aide précieuse

L'implication de la famille dans la réussite entrepreneuriale

Les retours d'expérience recueillis nous apprennent que les dirigeants de PME-ETI se tournent vers leur famille pour y trouver de l'écoute, de l'énergie, des conseils et du soutien. Cette sphère familiale, exempte de la pression professionnelle et des multiples sollicitations du bureau, permet aux chefs d'entreprise de prendre du recul sur leurs diverses obligations. À la maison, ils peuvent enfin recharger leurs batteries dans un cadre où la bienveillance règne. En miroir des témoignages recueillis, les résultats de notre enquête statistique corroborent l'idée d'un foyer réparateur. Ainsi, huit dirigeants sur dix affirment que passer du temps en famille leur permet de se détendre et de se ressourcer avant et après le travail. Les dirigeants de PME-ETI trouvent également chez leurs proches un appui et un regain de motivation : 82 % des chefs d'entreprise interrogés affirment que leur famille les encourage dans la réalisation de leurs objectifs professionnels.

À la lecture de ces chiffres, on perçoit donc toute l'importance que le dirigeant accorde à sa famille pour l'accompagner et l'épauler dans son aventure entrepreneuriale.

65 %

des dirigeants de PME-ETI estiment que c'est notamment grâce au soutien de leur famille que leur entreprise a pu connaître un tel niveau de développement

61 %

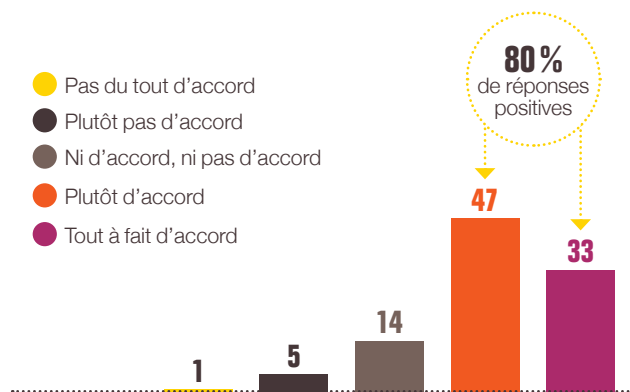
estiment que leur famille s'implique directement pour les aider à atteindre leurs différents objectifs

56 %

sollicitent les remarques de membres de leur famille pour enrichir leurs décisions de chef d'entreprise

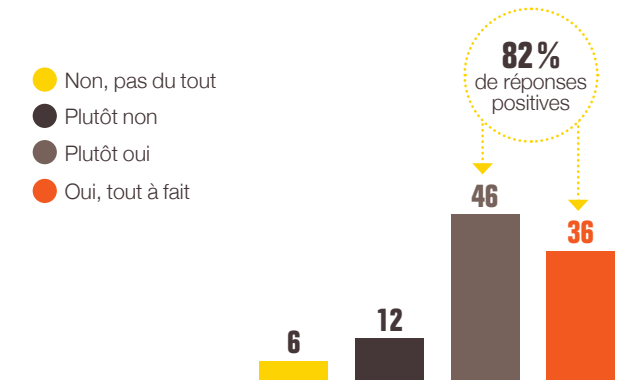
• ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC LA PROPOSITION SUIVANTE : « DANS L'ENSEMBLE, MA FAMILLE ME PERMET DE ME DÉTENDRE ET DE ME RESSOURCER AVANT ET APRÈS LE TRAVAIL » ?

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées - Les résultats ne présentent aucune différence majeure entre les populations masculines et féminines de l'étude)



• VOTRE FAMILLE VOUS ENCOURAGE-T-ELLE DANS LA RÉALISATION DE VOS OBJECTIFS ENTREPRENEURIAUX ?

(En % du nombre de répondants - 1 610 réponses exploitées)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

Une source de contraintes ?

Les multiples exigences de la vie familiale

Malgré les interférences positives relevées précédemment, il serait naïf de croire que la vie familiale et la vie entrepreneuriale s'accordent toujours dans une parfaite harmonie. Tiraillé entre les exigences de ces deux univers, le dirigeant de PME-ETI peut aussi ressentir des incompatibilités entre ses multiples devoirs. À l'heure des choix, un certain remords peut émerger vis-à-vis des enfants, du conjoint ou des parties prenantes de l'entreprise.

Dans cette mesure, la sphère familiale peut brider le chef d'entreprise en exigeant une large portion de son temps, de son énergie et de son attention dont son entreprise aurait pu bénéficier. Contraint de jongler entre les demandes issues de sa famille et de son entreprise, le dirigeant peut regretter de voir ses projets professionnels ralentis, quand ils ne sont pas simplement abandonnés.

Paroles de dirigeants

“ J'aime évidemment mes enfants, mais ils peuvent m'épuiser ! Après une journée de travail très dense, c'est parfois une épreuve de s'occuper des devoirs ou de les amener à leurs activités extra-scolaires... Le stress, au lieu de redescendre, peut alors grimper en flèche en fin de journée. ”

Sophie Weber, Weber transports et logistique, 50 à 99 salariés

“ Ma vie de famille m'a empêché de prendre des décisions avec des risques financiers élevés. ”

Dirigeant anonyme, gestion hôtelière, 100 à 249 salariés

“ La stabilité familiale est indispensable pour se ressourcer, prendre de la distance, relativiser... Mais régulièrement, les timings des deux univers ne s'accordent absolument pas... et là, c'est un enfer. ”

Dirigeant anonyme, entreprise informatique, moins de 50 salariés

“ Je pense globalement que le temps consacré à ma famille m'éloigne de mon entreprise et donc réduit le contrôle que j'ai sur mes salariés, d'où une grosse perte de productivité (heures supplémentaires, attitudes peu commerciales, pertes, vols...). Bref, mon entreprise perd de l'argent et de l'image par mon absence. Quand je ne travaille pas, je retarde le développement de la société, voire je la mets franchement en danger. ”

Dirigeant anonyme, restaurant-cabaret, moins de 50 salariés

“ Être entrepreneur crée des obligations, une pression, des contraintes qui sont, même avec le temps, pas forcément comprises, ni prises en compte dans la vie familiale, et qui peuvent créer des tensions latentes. ”

Dirigeant anonyme, cabinet de conseils, 250 à 1 000 salariés

“ Du fait de ma famille, le développement à l'international de mon entreprise n'a pas encore été réalisé, et ma mobilité sur une longue durée est très faible. Aussi, j'ai très peu de disponibilités le soir pour dîner et sortir, ce qui réduit le développement de mon tissu relationnel de proximité. ”

Dirigeant anonyme, bureau d'études, 10 à 49 salariés

Des ambitions freinées

La concurrence famille/entreprise

Déplacements commerciaux de longue durée, développement à l'international, lancement de projets risqués... Certains événements déterminants de la vie entrepreneuriale peuvent être remis en cause, reportés, voire abandonnés pour préserver la sphère familiale. Dès lors qu'un éloignement prolongé est anticipé ou que le confort de la famille semble être menacé, les dirigeants de PME-ETI sont susceptibles de reconsidérer leurs ambitions professionnelles avec, parfois, une pointe de regret à la clé.

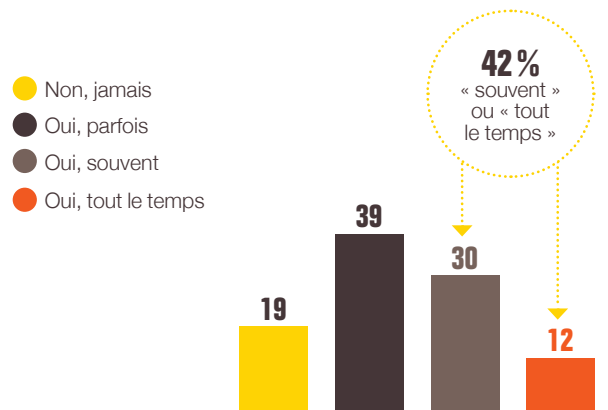
Au-delà de ces grands événements entrepreneuriaux, la vie familiale peut aussi contraindre le dirigeant d'entreprise au quotidien. Aussi épanouissante et relaxante soit-elle, cette sphère génère également son lot d'inquiétudes, d'anxiété et de fatigue, pouvant rejaillir au bureau.

À ces éléments s'ajoutent les potentiels reproches qui visent le dirigeant, notamment lorsqu'il paraît consacrer tout son temps à l'entreprise, au détriment de la famille. Selon notre enquête, plus de quatre dirigeants sur dix essuient régulièrement de telles remarques qui peuvent alors leur donner mauvaise conscience et amorcer une remise en question de leurs priorités. Assez logiquement, plus ces chefs d'entreprise travaillent d'heures par semaine, et plus ces reproches familiaux sont fréquents.

En dernier recours, les dirigeants peuvent envisager de quitter l'entrepreneuriat pour retrouver un équilibre plus adapté à leur vie familiale. Près d'un dirigeant de PME-ETI sur trois l'a déjà envisagé plusieurs fois. Dans le détail, 36 % des dirigeantes femmes ont déjà imaginé quitter l'entrepreneuriat à plusieurs reprises, contre 28 % des dirigeants hommes.

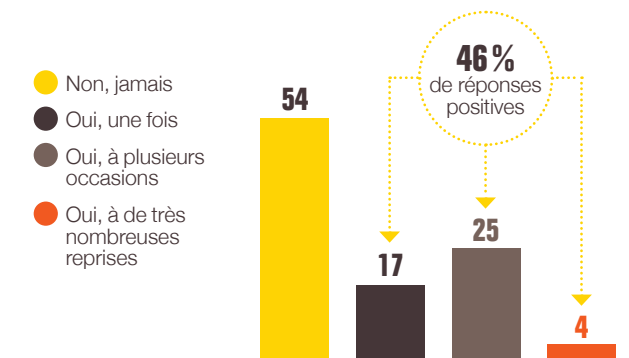
• VOTRE FAMILLE VOUS REPROCHE-T-ELLE D'ACCORDER TROP DE TEMPS À VOTRE TRAVAIL ?

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



• AVEZ-VOUS DÉJÀ ENVISAGÉ DE QUITTER VOTRE POSTE DE DIRIGEANT POUR UNE VIE FAMILIALE PLUS ADAPTÉE À VOS ENVIES OU AUX ENVIES DE VOS PROCHES ?

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

QUES- TIONS À ...



Bernard Fusulier

Professeur et directeur de recherches FNRS,
Université de Louvain

**“ Les dirigeants peuvent souffrir
d'une double responsabilité, tournée
vers leur famille et leurs collaborateurs. ”**

Pouvez-vous nous donner votre définition des articulations travail/famille ?

Cette articulation concerne deux sphères de la vie quotidienne mises en relation l'une avec l'autre, et peut se faire dans l'harmonie ou dans le conflit. Les rapports entre famille et travail sont constitués d'influences croisées. Ces interférences peuvent être positives, mais aussi négatives si jamais elles déstabilisent le travail, la famille, ou bien l'individu entre ces deux sphères. Identifier et comprendre ces interférences peut être décisif pour contrôler leurs effets.

Est-il plus difficile pour un dirigeant de concilier vie de famille et vie professionnelle, que pour un salarié ? Si oui, pourquoi ?

Ce n'est pas parce que vous êtes propriétaire des moyens de productions, pour utiliser une expression marxiste, que cela crée une différence marquée dans les rapports entre vie de famille et vie professionnelle.

Toutefois, un salarié bénéficie d'une certaine sécurité sociale que le dirigeant ne connaît pas. Il peut être plus facile pour un salarié de mettre entre parenthèses sa carrière si jamais un accident de la vie frappe, par exemple, ses enfants ou son conjoint. En particulier dans les PME, les propriétaires ont bien souvent une partie de leur patrimoine, voire tout leur patrimoine, investie dans l'entreprise qu'ils dirigent. Mettre entre parenthèses l'entreprise reviendrait à mettre en danger leurs ressources et, *in fine*, le bien-être de leurs proches.

Quelles formes d'incompatibilités majeures peuvent émerger entre les rôles de chef d'entreprise et de membre d'une famille ?

Ces incompatibilités peuvent évidemment être d'ordre économique. Les dirigeants engagent généralement leur argent personnel dans leur entreprise. Faire faillite, c'est risquer de paupériser toute la famille et de la plonger dans un déclassement social important. La frange salariée de la population n'est pas exposée aux mêmes risques (mais il y en a d'autres) qui sont majeurs pour les dirigeants de PME.

Les chefs d'entreprise peuvent aussi souffrir d'une double responsabilité, à la fois tournée vers le confort de leur famille, mais aussi vers celui de leurs collaborateurs. Dans les petites entreprises, il peut y avoir des liens étroits entre le dirigeant et ses salariés, voire une transposition du modèle de la famille vers l'entreprise. Cela peut donner lieu à des conflits de loyauté où les dirigeants peuvent être tiraillés entre leurs deux engagements envers les personnes.

En fonction des différentes acceptations du rôle de chef d'entreprise, les situations peuvent aussi varier. Le dirigeant organise-t-il tout dans l'entreprise ? Sait-il déléguer ? Est-il distant ou absorbé par ses responsabilités ? Plus l'organisation est centralisée, plus la personne du dirigeant décide de tout et plus les contraintes de présence sont fortes.

Enfin, selon l'origine sociale des dirigeants, on peut imaginer des équilibres différents. Ceux qui considèrent leur entreprise comme un ascenseur social ont beaucoup à perdre en cas d'échec, ils y sont d'autant plus attachés.

“ Il est difficile de s'épanouir partout, dans sa famille, son travail et son couple. ”

Pourquoi estimez-vous que le sujet des articulations famille/travail est plus important aujourd'hui qu'hier ?

Tout d'abord, beaucoup d'études montrent une intensification croissante du travail. On doit bien souvent faire plus avec moins. L'internationalisation des échanges encourage des déplacements fréquents et une compétition intense. Il faut ajouter à cela le développement des technologies de l'information et de la communication qui a mis fin à l'unité de temps et d'espace de la sphère professionnelle. L'espace familial a lui aussi connu des bouleversements qui peuvent expliquer que les équilibres soient plus complexes à trouver aujourd'hui : éclatement des familles, familles monoparentales, normes de genre qui se transforment, notamment autour de l'image du « bon père » et de la « bonne mère »... Le père n'est, par exemple, plus une simple figure d'autorité, et la nouvelle génération masculine revendique sa volonté de s'occuper des enfants. Enfin, le vieillissement de la population crée des situations dans lesquelles on peut avoir des enfants à charge et des parents âgés qui perdent de l'autonomie et dont il faut également s'occuper.

Dans ce contexte, on peut évoquer le passage de l'ethos du devoir à l'ethos de l'épanouissement personnel, mis en avant par Christian Lalive d'Epinay, un sociologue suisse. La forte éthique du travail, la valorisation de la peine, voire du sacrifice : tous ces éléments sont moins présents aujourd'hui dans l'imaginaire collectif. Ce qui nous semble désormais normal et désirable, c'est de s'épanouir dans la vie, davantage que d'accomplir un devoir social. Cette nouvelle injonction culturelle est forte et souvent frustrante car il est difficile de s'épanouir partout (au travail, en famille et dans son couple...). Il suffit d'observer tous les « mal-être » et l'essor des offres psychothérapeutiques ou de développement personnel. On veut apprendre à être heureux car on se rend compte à quel point c'est difficile.

Un agenda surchargé

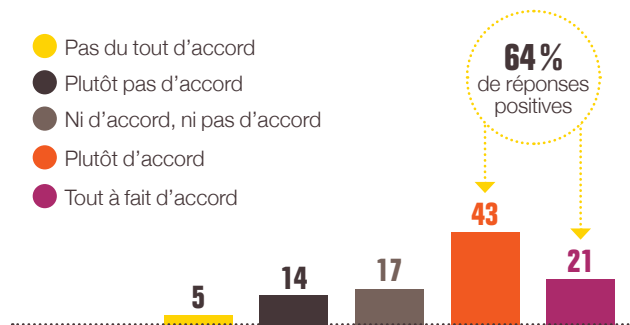
Les arbitrages d'entrepreneurs

Les dirigeants de PME-ETI ont tendance à surcharger leur agenda professionnel afin de répondre aux nombreuses sollicitations de leurs équipes, clients, actionnaires, fournisseurs, etc. À la différence des salariés, le travail des entrepreneurs s'arrête rarement à la porte du bureau ou aux horaires légaux. Le développement et la diffusion des outils de connexion et des espaces de partage virtuels ont facilité le travail tard à domicile et les jours de congés. En conséquence, il peut être ardu de consacrer autant de moments à l'entreprise, tout en assurant ses responsabilités familiales. Résultat : près de deux tiers des dirigeants déclarent manquer de temps pour répondre à la fois à leurs engagements de chef d'entreprise et aux attentes de leur famille. Dans ce contexte, les dirigeants peuvent-ils apprécier le soutien et l'amour familial sans pour autant passer beaucoup de temps avec les leurs ?

En outre, les dirigeants de PME-ETI sont attendus par leurs équipes pour résoudre nombre de leurs problèmes. C'est particulièrement le cas dans les plus petites structures. À ces questions de gestion peuvent s'ajouter d'autres réflexions humaines, commerciales, comptables ou fiscales. Les enjeux de l'entreprise constituent alors une source de cogitation permanente pour les dirigeants, amenés à inventer, dans tous ces domaines, des solutions toujours plus optimisées. En effet, 78 % des dirigeants affirment que même lorsqu'ils sont avec leurs proches, leur esprit est régulièrement préoccupé par les enjeux de l'entreprise.

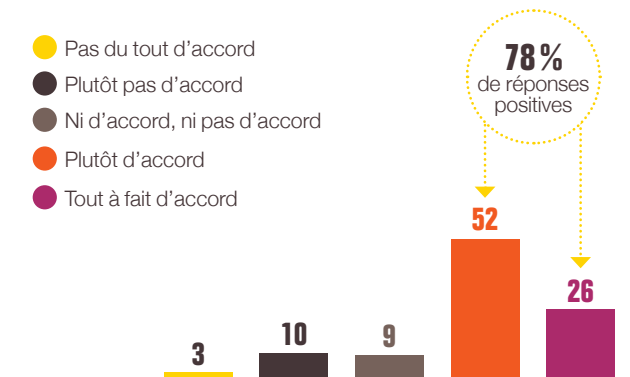
- ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC LA PROPOSITION SUIVANTE :
« JE MANQUE RÉGULIÈREMENT DE TEMPS POUR RÉPONDRE
À LA FOIS AUX ATTENTES DE MA FAMILLE ET À MES ENGAGEMENTS
DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE » ?

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



- ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC LA PROPOSITION SUIVANTE :
« MÊME LORSQUE JE SUIS AVEC MES PROCHES, MON ESPRIT EST
RÉGULIÈREMENT PRÉOCCUPÉ PAR LES ENJEUX DE MON ENTREPRISE » ?

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

Dilemmes et concessions

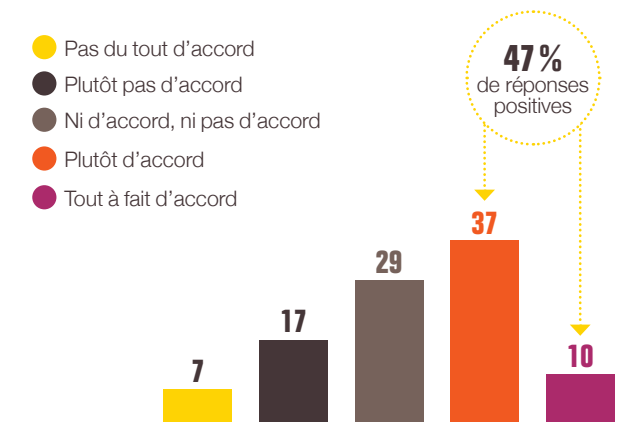
Ne pas s'oublier en chemin

Dans un registre plus inavouable, les discussions stratégiques, la stimulation intellectuelle et la position de chef peuvent aussi être grisantes pour les dirigeants de PME-ETI. La vie familiale, plus synonyme de routine, voire d'ennui chez certains, peut alors souffrir de la comparaison.

La vie professionnelle très prenante apparaîtrait en réalité comme une échappatoire pour certains chefs d'entreprise. Selon notre enquête, près d'un dirigeant sur deux est heureux de retrouver son rôle professionnel lorsqu'il ressent des tensions dans sa vie de famille.

- **ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC LA PROPOSITION SUIVANTE :
« LORSQUE JE RESENS DES TENSIONS DANS MA VIE DE FAMILLE,
RETROUVER MON RÔLE ENTREPRENEURIAL
ME PROCURE DU BIEN-ÊTRE » ?**

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

Les dilemmes et arbitrages permanents pour satisfaire les besoins de l'entreprise comme ceux de la famille peuvent finalement faire une victime inattendue : la personne même du dirigeant.

À force de se démenier pour répondre aux attentes de leur famille et de leurs collaborateurs, c'est leur propre personne qu'ils ont tendance à sacrifier. Trouver du temps pour prendre soin de soi, pour conserver ses loisirs personnels ou même pour faire des nuits complètes peut alors relever de la gageure...

Paroles de dirigeants

“ Ma vie de famille impacte tous les jours ma vie dans l'entreprise. Si ma famille a besoin de moi, je laisse tout pour m'occuper d'eux en priorité et je prends sur mes heures de sommeil pour rattraper le retard pris. ”

Dirigeante anonyme, secteur de la construction, moins de 50 salariés

“ Nous ne sommes pas que des chefs d'entreprise et chefs de famille mais aussi des personnes. Je m'explique : personnellement je fais tout pour ma boîte et ma famille mais aux dépens de ma personne, j'ai donc tendance à m'oublier... ”

Dirigeant anonyme, fabricant de câbles industriels, 100 à 249 salariés

“ Il y a un vrai sujet autour de l'ego des dirigeants. Peu d'entrepreneurs se l'avouent mais ils aiment être en première ligne et cultiver leur côté « meneur ». La posture de l'entrepreneur peut alors sembler plus palpitante que le train-train familial. ”

Loïc Renart, Les Aubergistes Lyonnais, 50 à 100 salariés

Pause salubre

La famille comme source d'équilibre

Malgré les casse-têtes quotidiens et les reproches formulés, l'influence de la famille sur le chef d'entreprise peut finalement s'avérer bienfaitrice à long terme. La dialectique serait ici la suivante : tantôt la famille soutient l'entrepreneur, tantôt elle le freine dans son élan... mais c'est justement en ralentissant sa cadence folle qu'elle lui permet de tenir le cap sur la durée !

Les exigences des enfants et de son/sa partenaire incitent donc les dirigeants de PME-ETI à lever le pied. Cette respiration, ce pas de côté, semblent être salvateurs aussi bien pour l'équilibre du dirigeant que pour la pérennité de l'entreprise.

“

La vie de famille m'a à la fois apporté beaucoup pendant les moments de crise, mais m'a aussi ralenti lorsque qu'il y avait des possibilités de croissance demandant beaucoup d'énergie. Bref, elle m'a équilibré. ”

Dirigeant anonyme, fabrication de matériel optique, moins de 50 salariés

“

Avec ma famille, j'ai plus de difficultés à partir plusieurs jours en déplacement, à l'étranger notamment. Cela occasionne un frein dans le déploiement à l'international. Toutefois, il convient de s'adapter. Ce lien familial est crucial, justement pour ne pas sombrer dans le boulot à 100 %..., ce qui n'est jamais souhaitable et ne se traduit pas par du positif à long terme. ”

Dirigeant anonyme, analyses techniques, moins de 50 salariés

“

C'est un équilibre à tenir en permanence et qui demande des arbitrages. Sans cadre familial, il est certain que je pourrais être plus réactif parfois et davantage contribuer au développement de l'entreprise. Mais sans cette respiration, qui contribue à ma santé, il est possible que je ne tiendrais pas aussi bien sur la durée. ”

Dirigeant anonyme, fabrication de matériels de chantier, moins de 50 salariés

“

Ma vie de famille est un régulateur de mon projet professionnel. Elle a un impact fort sur ma pratique professionnelle (déplacement, temps à consacrer à l'entreprise...). Elle est aussi un garde-fou contre une sorte de plongeon dans le bain professionnel ; actuellement le bain est chaud et confortable car mes projets se déroulent plutôt bien, elle me préserve d'y rester en permanence. Si cela devait aller moins bien, elle m'aiderait à ne pas m'y noyer. ”

Dirigeant anonyme, agence d'innovation, 50 à 99 salariés

Paroles de dirigeants

“

Parfois je trouve que ma famille m'enlève du temps et de la mobilité. Mais je réalise qu'elle est une source de stabilité physique et mentale, d'équilibre. Je ne suis pas sûr que j'arriverais à gérer aussi bien mon entreprise sans ma famille pour équilibrer ma vie et me forcer à me reposer. ”

Dirigeant anonyme, secteur informatique, 50 à 99 salariés

“

La famille pour l'entrepreneur, c'est un frein, mais nécessaire. ”

Dirigeant anonyme, solutions industrielles, moins de 50 salariés

QUES- TIONS À ...



Renaud Amory

Président directeur général, Star's Service,
4 500 employés, secteur transport et logistique

“ Si l'on est incapable de se libérer
du travail à la maison, comment accorder
de l'attention à ses proches ? ”

Cherchez-vous à séparer votre vie de famille de votre vie d'entrepreneur ?

Oui, cette distinction des deux mondes est indispensable pour moi. Un dirigeant doit être capable de présenter deux facettes différentes de sa personnalité pour garder une vie familiale et une vie professionnelle sereines. C'est cette démarcation qui permet de ne pas ramener ses problèmes professionnels à la maison et ses problèmes familiaux au bureau. Quand on a des enfants, le sujet devient encore plus décisif. Il faut s'occuper d'eux, les voir grandir, partager des moments de complicité... Si l'on est incapable de se libérer du travail une fois arrivé à la maison, comment est-il possible d'accorder de l'attention à ses proches ? Il faut s'astreindre aux mêmes contraintes que celles qui prévalent pour les collaborateurs. Autant que possible, les problèmes personnels ne doivent pas transparaître au bureau et les problèmes de l'entreprise ne doivent pas rejaillir en famille.

Comment parvenez-vous à cloisonner ces deux pans si importants de votre quotidien ?

Cela m'a demandé un peu de travail. Quand j'étais plus jeune, je ramenaï tous mes tracas professionnels à la maison. Je suis issu de l'expertise-comptable et, durant de longues années, je travaillais sur mes dossiers à la maison tard le soir mais aussi pendant mes weekends. L'expérience, assez mauvaise, m'a incité à arrêter ce système lorsque je suis devenu chef d'entreprise.

Pourtant, l'entreprise reste très invasive. Avec le développement du télétravail, l'installation de Teams sur mes appareils, le téléphone professionnel qui ne me lâche pas..., il est compliqué de faire la part des choses, mais je parviens tout de même à séparer les deux mondes, en m'interdisant par exemple d'avoir un bureau chez moi !

En quoi votre famille vous a-t-elle aidé ou vous aide-t-elle à être un meilleur dirigeant ?

Ma famille est un pilier majeur dans ma vie. Lorsque mon entreprise a connu une croissance importante, ma femme a pris la décision d'arrêter de travailler pour se consacrer à l'éducation de nos deux enfants. Elle s'est sacrifiée professionnellement pour me décharger de certaines obligations et cela m'a offert beaucoup de confort en tant que chef d'entreprise. Ce gain, presque égoïste, s'est avéré décisif dans notre réussite. Par ailleurs, au quotidien, mes enfants représentent une source de soutien intarissable. Ce sont mes moteurs qui me poussent à donner le meilleur de moi-même. Quant à l'appui de ma compagne, il est également considérable. Elle sait toujours si ça va ou si ça ne va pas. Malgré mes efforts, il est très difficile de lui cacher les choses ! Nos discussions me sont très précieuses.

Au sein de votre famille, comment êtes-vous parvenu à cette répartition des tâches entre vous et votre conjointe ?

Cette démarche a été assez naturelle à partir de la naissance de nos enfants. Avec ma femme, nous étions convaincus de l'importance de les voir grandir et de les accompagner au quotidien pour réussir leur éducation. Or, avec deux parents actifs, être présents dans tous les moments importants pouvait vite devenir compliqué. Le suivi des devoirs, les notes à l'école : tout cela pouvait pâtir de notre activité en parallèle. C'est pourquoi nous sommes parvenus à ce contrat tacite avec ma conjointe. Dans notre foyer, elle abat un travail très important pour toute notre famille. C'est un véritable boulot, on ne parle pas ici de petites tâches mineures. Le manque de lien social est alors quelque chose de difficile à gérer. Et puis, en France, on nous demande toujours ce qu'on fait comme travail pour nous définir. Lorsque ma femme répond qu'elle s'occupe de nos enfants, elle n'est pas considérée à sa juste valeur. Ce n'est pas simple à endurer psychologiquement, il nous reste de la pédagogie à faire !

Avez-vous déjà eu la sensation de sacrifier le développement de votre entreprise pour répondre à certaines attentes de votre famille ?

À deux ou trois reprises, j'ai décliné certaines opportunités qui m'auraient permis de développer l'entreprise à l'étranger. J'ai décidé de refuser car je craignais les sacrifices que cela allait impliquer pour ma famille. Changer de pays, changer de vie en permanence : c'est très éreintant.

“ Les urgences ou les chamboulements familiaux des petits patrons peuvent vite mettre en péril leur entreprise. ”

À quels moments de votre vie de dirigeant avez-vous rencontré le plus de difficultés pour concilier vos obligations familiales et entrepreneuriales ?

Tous les moments de tension générés par la vie de l'entreprise sont propices à ces difficultés : perte de clients importants, tensions opérationnelles... Dans ces cas-là, il est compliqué de conserver la précieuse étanchéité entre les mondes professionnel et personnel. Avec ces problèmes majeurs à gérer pour assurer la pérennité de l'entreprise, vous n'êtes pas le meilleur des maris ou des pères. Mais tout au long de la vie des dirigeants, il y a des doutes, des craintes, voire des angoisses. De très nombreux dirigeants sont inquiets à l'idée de mettre en péril leur entreprise et de nuire gravement, par la même occasion, à la vie de leurs salariés. L'entourage du dirigeant, aussi bien en famille que dans l'entreprise, joue un rôle clé pour l'accompagner et lui permettre de prendre les meilleures décisions possibles.

Estimez-vous qu'en choisissant la vie de chef d'entreprise, il est aussi nécessaire d'accepter les sacrifices familiaux qui vont de pair ?

Les chefs d'entreprise, lorsqu'ils deviennent dirigeants, découvrent les difficultés du métier à l'épreuve du temps. Il n'y a pas d'école pour devenir dirigeant de PME ou d'ETI. La formation se réalise sur le tas et c'est là que l'on découvre tout ce que ce métier implique. Il est alors possible de se demander si on doit continuer comme cela ou retrouver une existence plus paisible. Ces doutes, il est normal de les rencontrer. C'est là encore la cellule familiale qui peut rassurer et offrir un nouvel élan. La naissance des enfants notamment change beaucoup de choses dans l'esprit des dirigeants. Cela remet un coup de pied aux fesses. D'un coup, on change de perception sur notre activité professionnelle qui permet de leur offrir un certain confort, de les soutenir dans leurs études et de leur transmettre un patrimoine. Evidemment, en parallèle, je suis aussi attentif en tant que dirigeant au bien-être de mes employés qui nous confient aussi leur confiance.

Au quotidien, comment votre famille peut-elle rendre votre vie de dirigeant plus compliquée ?

Parfois, ma femme ou mes enfants ont besoin de réponses immédiates pour régler certains problèmes urgents à la maison. Or, au bureau, je suis souvent en réunion ou concentré sur des projets ou encore en pleine réflexion concernant le prochain appel d'offres... Lorsque ma femme me demande si elle me dérange au téléphone, puis qu'elle continue de m'exposer un problème alors que je ne suis pas disponible, cela peut être perturbant ! Mais c'est une anecdote et on s'en amuse entre nous. Par ailleurs, quand l'un de mes gamins a un problème grave, cela chamboule bien évidemment toutes mes priorités. Je laisse alors mes équipes prendre le relai et je fonce m'occuper de lui. C'est pourquoi les dirigeants de PME, sans équipe rapprochée pour les seconder, peuvent rencontrer de plus grandes difficultés. Les urgences ou les chamboulements familiaux peuvent vite mettre en péril leur entreprise.

Est-ce que votre famille vous formule certains reproches concernant votre rôle ou vos obligations de dirigeant ?

Nous nous sommes organisés pour tenter de minimiser le plus possible les situations de tension. Les soucis de l'entreprise ne franchissent pas la porte de mon foyer et, avec ma conjointe, nous partageons certaines valeurs qui nous lient. Il m'aurait été impossible de mener deux guerres de front, l'une avec mes concurrents à l'extérieur et l'autre avec ma femme ou mes enfants à la maison. Les dirigeants qui s'engagent dans un double conflit finissent souvent par mettre la clé sous la porte ou par divorcer.

Le même destin peut attendre les dirigeants qui ne changent jamais de costume. Dans la vie de famille, il n'y a pas de process et on ne peut pas se comporter comme un chef obsédé par l'efficacité. Tout cela finalement invite à relativiser les problèmes professionnels. La perte d'un client n'est pas la maladie ou le décès d'un proche. Si on ne se fait pas des montagnes des tracas au quotidien, on maximise alors les chances de les dépasser. Il n'y a rien de pire pour un chef d'entreprise que de se noyer dans un verre d'eau.

02.

**LA CONCILIATION
DES RÔLES
ENTREPRENEURIAUX
ET FAMILIAUX...**

**...
UN NUMÉRO
D'ÉQUILIBRISTE
PLUTÔT MAÎTRISÉ
PAR LES DIRIGEANTS**

Conciliation des rôles

L'étonnante facilité affichée par les dirigeants

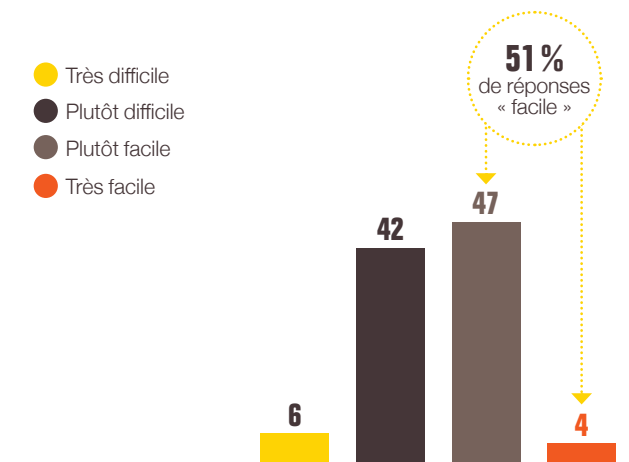
À la croisée de leur vie familiale et de leurs projets entrepreneuriaux, les dirigeants de PME-ETI tentent de satisfaire les multiples demandes émanant de leur foyer et de leur bureau. Cahotés par les attentes d'une famille souvent nombreuse et les exigences des parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, associés, clients, fournisseurs, administration...), les dirigeants de PME-ETI semblent faire face à une montagne de difficultés pour tout articuler. D'ailleurs, 36 % des dirigeants rencontrent souvent ou tout le temps des difficultés pour répondre à la fois à leurs obligations familiales et entrepreneuriales.

Et pourtant... Malgré les innombrables sollicitations dont ils font l'objet, les dirigeants et dirigeantes de PME-ETI parviennent à balayer les incompatibilités entre leurs différents rôles familiaux et entrepreneuriaux. Ainsi, une (courte) majorité de dirigeants, hommes et femmes confondus, estime qu'il leur est plutôt facile de concilier vie entrepreneuriale et vie familiale.

Même si la plupart des réponses sont nuancées et nous invite à une lecture prudente des résultats, il nous est possible d'affirmer qu'un grand nombre de dirigeants de PME-ETI considèrent qu'ils bénéficient d'un contexte propice pour articuler leurs diverses responsabilités. Et si nous voyons ici le verre à moitié plein, c'est parce que l'analyse a priori de la situation ne nous laissait pas imaginer un tel résultat !

• DIRIEZ-VOUS QUE CONCILIER VOTRE VIE ENTREPRENEURIALE ET VOTRE VIE FAMILIALE EST...

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête *Dirigeant de PME-ETI et sa famille*, avril 2021.

Parole de dirigeant

“ Ma famille m’a conduit à travailler mon équilibre, que ce soit en matière de temps, d’implication et de partage. C’est un travail du quotidien qui jamais ne s’arrête mais, pour l’instant, je crois qu’un bon équilibre a été trouvé. ”

Dirigeant anonyme, agence de marketing digital, moins de 50 salariés

Parole de dirigeant

“ J’ai besoin d’avoir une vie familiale équilibrée et paisible pour ne pas parasiter mes pensées et mes prises de décisions. Mes projets entrepreneuriaux ont une grande importance dans mon équilibre personnel : ils sont sources d’épanouissement et de reconnaissance. C’est une priorité pour moi et ils n’ont, à mon sens, jamais nui à ma famille. ”

Dirigeant anonyme, bureau d’études, moins de 50 salariés

Conciliation des rôles

Très forte satisfaction de leur situation

Au-delà de cette facilité affichée, les dirigeants de PME-ETI manifestent aussi, et cela est plus étonnant encore, une large satisfaction vis-à-vis de l'articulation entre leurs différents rôles. Près de huit dirigeants sur dix se montrent satisfaits de la manière dont ils concilient actuellement leurs vies familiale et entrepreneuriale. En comparaison, seuls 12 % des salariés se déclarent satisfaits de l'équilibre entre leur travail et les autres aspects de leur vie (selon une étude Robert Half de 2018).

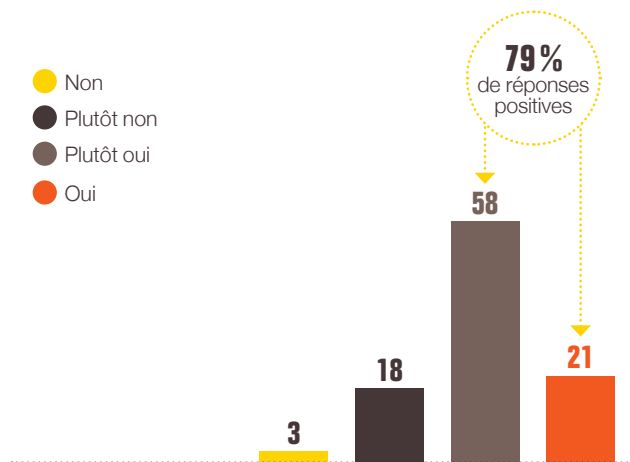
Comment interpréter ce résultat extrêmement positif ? D'une part, les dirigeants paraissent accepter, comme autant de passages obligés, les sacrifices soulevés par la vie entrepreneuriale qu'ils ont eux-mêmes choisie. Ils se montrent cohérents avec leurs propres choix, quitte à ne pas se laisser aller à certaines plaintes, voire à minimiser leurs maux.

D'autre part, les chefs d'entreprise sont habitués, dans le cadre de leurs fonctions, à gérer des situations stressantes. Les dirigeants peuvent ne pas percevoir de motifs d'insatisfaction face à quelques tracas du quotidien. En outre, ils n'ont de compte à rendre à aucun supérieur, et fixent leur agenda sans pression hiérarchique, ce qui facilite les arrangements au jour le jour.

Dernière lecture possible de ces résultats : les dirigeants de PME-ETI, loin de se définir comme des papas et mamans poules, privilégient le partage de moments d'exception avec leur famille plutôt qu'une présence quotidienne à leurs côtés. Avec cette définition de leurs rôles familiaux, adaptée à leurs contraintes professionnelles, ils seront moins anxieux à l'idée de s'investir pleinement dans leur carrière. Les chefs d'entreprise peuvent alors être souvent absents de leur foyer et avoir l'esprit occupé par les enjeux de leur entreprise, tout en ayant la conviction de ne pas manquer à leurs principales obligations familiales.

• ÊTES-VOUS SATISFAIT.E DE LA MANIÈRE DONT VOUS CONCILIEZ AUJOURD'HUI VOTRE VIE FAMILIALE ET VOTRE VIE ENTREPRENEURIALE ?

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



Vous pouvez retrouver une synthèse des éléments qui accentuent ou réduisent le niveau de satisfaction en pages 66 et 67.

Source : **BpiFrance Le Lab**, enquête *Dirigeant de PME-ETI et sa famille*, avril 2021.

Parole de dirigeant

“ La famille dont on souhaite le bonheur est une excellente motivation pour un chef d'entreprise. Réussir sa vie de père de famille et d'entrepreneur est une satisfaction profonde qui nourrit le sens de la vie. ”

Dirigeant anonyme, hypermarché, 100 à 249 salariés

Conciliation des rôles

Des regrets pour certains dirigeants

De l'autre côté du spectre des répondants, les dirigeants insatisfaits de leur équilibre famille/entreprise peuvent faire état de certains regrets, voire d'un sentiment de culpabilité. Là encore, l'origine et l'intensité de ces frustrations varient selon les contextes et la sensibilité des chefs d'entreprise.

Certains dirigeants déplorent de n'avoir pas vu leurs enfants grandir, ou de ne pas toujours être disponible pour leurs proches. Lorsque le rythme imposé par l'entreprise prend le dessus sur la vie de famille, l'heure des bilans peut s'avérer douloureuse. À l'inverse, d'autres chefs d'entreprise soucieux de leur vie de famille peuvent regretter de ne pas pouvoir accorder davantage de temps et d'énergie à leur PME-ETI.

Paroles de dirigeants

“ Le travail est une source de bien-être car c'est une passion mais c'est également une frustration. J'ai un grand sentiment de culpabilité quand je ne parviens pas à dégager ni du temps ni mon esprit de cette charge de responsabilités. Et mes enfants me le reprochent souvent. ”

Sandrine Gascon, Pierres et traditions du bassin de Thau, moins de 50 salariés

“ Avec le recul, malheureusement, je peux vous dire que ma famille n'a pas impacté mes projets professionnels. La priorité a toujours été donnée au travail et, à refaire, ce ne serait plus le cas. ”

Dirigeant anonyme, fabrication de matériel agricole, 50 à 99 salariés

“ C'est difficile à décrire mais la culpabilité de ne pas être à la maison auprès des siens pour assurer la bonne gestion et le développement de l'entreprise est pesante et quotidienne. Même en compensant financièrement, ça ne marche pas toujours. ”

Julien Miner, établissements Miner, 50 à 99 salariés

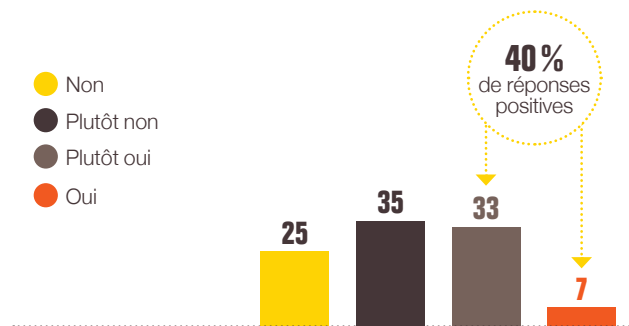
Covid-19 et conciliation famille/travail chez les dirigeants de PME-ETI

L'épidémie du Covid-19 a-t-elle rebattu les cartes dans l'articulation de la vie familiale et entrepreneuriale des dirigeants de PME-ETI ? Oui, en partie... Après avoir vu leur emploi du temps et leurs habitudes bouleversés par la pandémie, quatre dirigeants sur dix souhaitent reconsidérer leurs priorités pour passer plus de temps avec leur famille.

Derrière ce résultat, on imagine la redécouverte de la vie de famille par certains chefs d'entreprise à l'occasion de ce ralentissement d'activité. À voir comment ces intentions se matérialiseront dans la durée.

- **LES ÉVÉNEMENTS LIÉS AU COVID-19 (CONFINEMENTS, TÉLÉTRAVAIL, FERMETURE ADMINISTRATIVE) VOUS ONT-ILS INCITÉ À REPENSER VOS PRIORITÉS PERSONNELLES AFIN DE PASSER PLUS DE TEMPS AVEC VOTRE FAMILLE ?**

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

QUES- TIONS À ...



Christophe Vassout

Président, Meniger,
18 salariés, secteur construction

“**Les dirigeants d'entreprise
ont davantage besoin de ce soutien
familial que les salariés.**”

Avez-vous remarqué certains bouleversements dans vos équilibres personnels depuis que vous êtes devenu chef d'entreprise ?

Selon mon épouse, il y a eu un « avant » et un « après » ma prise de fonction à la tête de l'entreprise. Elle m'a fait comprendre que je semblais un peu plus absent et que je paraissais moins enjoué. Et c'est vrai que depuis trois ans et mon changement de statut, j'ai l'esprit plus préoccupé qu'auparavant. Mon niveau d'anxiété a augmenté, cela ne fait aucun doute. Désormais, j'ai toujours la tête au travail car l'essentiel de mes responsabilités consiste à résoudre des problèmes. Je cogite tout le temps pour trouver des solutions rapides et efficaces, que ce soit pour aplanir des tensions, relancer un chantier arrêté ou recruter de bonnes personnes. Même lorsque je prends une journée de congé, je reçois des appels toutes les vingt minutes pour régler certains soucis de l'entreprise. Ce n'est facile ni pour moi, ni pour ceux qui m'entourent !

En quoi votre famille vous aide-t-elle à être un meilleur dirigeant ?

Ma famille me soutient énormément. Je parle beaucoup avec mon épouse. Grâce à elle et à nos discussions, j'évacue du stress, je prends du recul, mais je trouve aussi de nouvelles idées pour l'entreprise. Le fait d'évoquer mes tracas suffit souvent pour me libérer d'une certaine pression intériorisée. Elle travaille elle-même à plein temps, dans le secteur bancaire, et j'ai la chance qu'elle comprenne tous mes enjeux de chef d'entreprise. Sa bienveillance vis-à-vis de toutes mes évolutions professionnelles m'a été précieuse, alors que tout n'était pas forcément agréable pour elle dans ce contexte.

Pensez-vous que les dirigeants d'entreprise aient encore plus besoin du soutien de leur famille que les autres catégories de travailleurs ?

Oui, je pense que les dirigeants d'entreprise ont davantage besoin de ce soutien que les salariés, par exemple. Quand j'étais salarié, je parvenais plus facilement à couper. Mes difficultés au travail ne passaient pas la porte de ma maison. À présent, en tant que dirigeant, c'est du sept jours sur sept. Mécaniquement, le soutien de ma famille est plus indispensable encore qu'avant. Ma vie familiale parvient à me faire penser à autre chose et à respirer un grand bol d'air. Être en couple avec quelqu'un capable de me soutenir alors même que je peux partir très tôt le matin et revenir très tard le soir, cela me facilite la vie. Si je devais aller au travail en craignant les critiques de ma compagne, ou en apportant avec moi le stress de la vie personnelle, mes performances de dirigeant ne seraient pas les mêmes. Il me semble décisif d'avoir l'esprit libre pour bien gérer une entreprise.

Au global, pensez-vous que les dirigeants de PME-ETI soient satisfaits de leur équilibre entre leur famille et leur entreprise ?

Je ne serais pas surpris que beaucoup de dirigeants s'estiment satisfaits de leur équilibre. Parfois, dans les périodes creuses et les moments difficiles, je me demande quelle drôle d'idée j'ai eu de me lancer dans la reprise de l'entreprise. Mais la famille peut justement prendre le relai dans ces mauvaises passes. En tant que dirigeant, je prends tout le temps du recul pour relativiser les difficultés et les coups de moins bien. Si j'ai trop la tête dans le guidon, je me concentre sur la qualité de vie que je peux offrir à ma famille, à la liberté que procure le statut de dirigeant, à ma satisfaction personnelle d'être chef d'entreprise... Même lorsque je subis certaines situations, je sais que mon statut de dirigeant m'offre aussi les avantages de la vie d'entrepreneur et que tout cela rejaillit sur ma famille.

Avez-vous déjà dû faire face à des dilemmes pour savoir qui de votre famille ou de votre entreprise allait avoir la priorité ?

« Dilemme » est un bien grand mot et je ne pense pas qu'il puisse s'appliquer dans mon cas. Bien sûr, il m'est déjà arrivé de devoir faire des choix : sacrifier un weekend prévu de longue date pour régler des soucis au travail, louper des événements familiaux importants à cause d'un problème survenu dans la nuit... Mais je ne perçois pas ces situations comme des dilemmes. Avec ma famille, nous formons une équipe. Mes enfants et mon épouse comprennent mes obligations.

“ Avec mes horaires de travail, je ne suis pas aussi disponible que j'aimerais l'être. Mais j'ai quand même l'impression d'arriver à tout concilier et à ne rien sacrifier. ”

Considérez-vous parfois votre entreprise comme votre deuxième famille ou votre bébé ?

Je ne le ressens pas comme ça. À mon sens, les fondateurs sont ceux qui sont les plus à mêmes de ressentir ce que vous décrivez. Dans mon cas, en tant que repreneur d'une société qui fonctionnait déjà bien, je me suis surtout attaché à la pérennité de l'entreprise. J'ai pour mes salariés beaucoup de bienveillance, de l'amour même. On me dit que j'ai parfois une posture paternaliste. Mais la société reste uniquement un bel outil de travail.

Estimez-vous que certains sacrifices familiaux vont de pair avec le métier de chef d'entreprise ?

Pour moi, la chose qu'on sacrifie le plus, c'est le temps. Il y a d'une part le temps pour prendre soin de soi, le temps dédié aux loisirs. Depuis que j'ai repris l'entreprise, je n'ai plus de créneau pour le sport, par exemple. Et au-delà de ça, il y a le temps que j'aimerais partager avec ma famille, notamment avant et après l'école. Avec mes horaires de travail, je ne suis pas aussi disponible que j'aimerais l'être. Mais j'ai quand même l'impression d'arriver à tout concilier et à ne rien sacrifier. Encore une fois, mon organisation avec mon épouse et mon association avec mon frère à la tête de l'entreprise sont de précieux atouts.

Avez-vous des regrets lorsque vous n'arrivez pas à voir votre famille autant que vous le souhaiteriez ?

Des regrets me traversent l'esprit mais, au moment d'établir le bilan, de réfléchir aux avantages et aux inconvénients de cette situation, je pense prendre les bonnes décisions. Le temps que je passe avec ma famille se condense mais gagne en qualité. Quand nous profitons de belles vacances tous ensemble, je sais que c'est le fruit du travail fourni tout au long de l'année. En tant que dirigeant, je peux aussi m'arranger pour travailler chez moi de temps en temps. Hier, mon petit garçon me demandait de participer à une sortie avec sa classe. Si j'ai l'information suffisamment tôt, je peux m'organiser pour y assister !

Quelle solution devrait être favorisée par les dirigeants : la séparation ou le mélange des univers ?

Quand je rentre le soir, je parle de mes soucis rencontrés dans la journée à mon épouse. Elle dit ce qu'elle en pense ou m'écoute, elle aussi me raconte sa journée, mais après cela, on se met à table avec nos garçons. Chez moi, cette démarcation se fait naturellement. Si on vit sa société tout le temps à la maison, on prend le risque de se noyer et de ne pas avoir le recul nécessaire pour prendre des décisions. Il est impératif de prendre un bol d'air de temps en temps pour ne pas être dans le dur. Si on est tout le temps en mode travail, à un moment on se noie. J'ai toujours en tête le travail quand je suis à la maison, mais je fais de mon mieux pour ne pas penser qu'à ça, et ma famille m'aide beaucoup. De même, quand j'ai des soucis de couple ça va me miner au travail. La séparation des univers me semble importante, mais dans les faits, il est souvent difficile de la respecter !

Quels conseils donneriez-vous à de jeunes dirigeants pour les guider vers une conciliation apaisée de leurs rôles familiaux et entrepreneuriaux ?

Cela ne fait que trois ans que je suis à la tête de mon entreprise mais j'insisterais sur l'importance de la communication avec sa famille, et notamment son conjoint. C'est à mes yeux décisifs, car de tels échanges ont des vertus pour vous aider à décompresser, à prendre des décisions et à vous organiser. Ensuite, il faut avoir confiance en ses salariés, ne pas être derrière eux en permanence. S'ils se sentent bien et disposent d'une certaine autonomie, cela aide les dirigeants à tout concilier. Dans tout ça, l'humain me semble être la clé. Mais on a beau à dire, ce n'est pas toujours facile de suivre ces grandes orientations.

Analyse de données

Les fondements de la satisfaction des dirigeants

Qui sont les dirigeants satisfaits de la manière dont ils concilient leur vie familiale et leur vie entrepreneuriale ?

Quelles sont leurs caractéristiques, celles de leur famille, et celles de leur entreprise ?

À l'inverse, qu'est-ce qui distinguent les dirigeants insatisfaits ?⁽¹⁾

L'analyse de corrélation entre les réponses au questionnaire met en lumière des relations significatives entre certaines d'entre elles. Pour les mettre en exergue, nous avons divisé les variables en deux catégories selon la nature de leur impact sur la satisfaction des dirigeants quant à leur articulation famille/entreprise :

- **les facteurs négatifs** sont ceux qui accentuent l'insatisfaction des dirigeants. Parmi les principaux, on trouve la sous-performance de l'entreprise par rapport au reste de son secteur, la forte charge de travail hebdomadaire (plus de 60 heures travaillées par semaine) et le statut de divorcé du dirigeant. Le sexe du répondant, l'âge de ses enfants, la taille de l'entreprise, les problèmes de trésorerie ou la structure de la gouvernance interviennent aussi comme autant de facteurs significatifs ;
- à l'opposé, **les facteurs positifs** sont ceux qui accroissent la satisfaction autour de cette conciliation famille/entreprise. L'âge du répondant, son niveau d'expérience et son emploi du temps seront ici primordiaux, tout comme le nombre de salariés de l'entreprise ou la présence d'un conseil d'administration au sein de la PME-ETI ;
- **les facteurs neutres** : il y a aussi un certain nombre de variables qui n'ont pas d'impact significatif sur cette satisfaction. Tel est le cas de la position actionnariale ou du statut du dirigeant, de la situation professionnelle du conjoint, de la présence de la famille au capital, du nombre d'enfants dans la famille.



⁽¹⁾ Pour répondre à ces questions, nous avons analysé les réponses à la question : « Êtes-vous satisfait.e de la manière dont vous conciliez aujourd'hui votre vie familiale et votre vie entrepreneuriale ? ». Nous avons établi un barème en associant chaque modalité de réponse à une donnée numérique. De là, une échelle de satisfaction a vu le jour, allant de 1 (pas du tout satisfait.e de la conciliation) à 10 (très satisfait.e de la conciliation). La moyenne des répondants se fixe à 6,73. Tous les facteurs qui contribuent à faire baisser cette moyenne sont considérés comme négatifs, alors que les facteurs positifs augmentent la note moyenne.

Portraits en miroir

Les caractéristiques des satisfaits et des insatisfaits

Facteurs négatifs

Les variables qui semblent réduire la satisfaction des dirigeants pour concilier leurs rôles familiaux et entrepreneuriaux

- Être une femme dirigeante
- Non-appartenance à un réseau de dirigeants
- ▲ Absence de bras droit et de comité de direction dans l'entreprise
- ▲ Âge des enfants inférieur à 10 ans
- ▲ Entreprise comptant moins de 50 salariés
- ▲ Problèmes de trésorerie tous les jours ou souvent
- Situation maritale : divorcé
- Temps de travail supérieur ou égal à 60h/semaine
- Âge du dirigeant inférieur à 45 ans
- Sous-performance de l'entreprise sur son secteur ces trois dernières années

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

Facteurs positifs

Les variables qui semblent accentuer la satisfaction des dirigeants au moment de concilier leurs rôles familiaux et entrepreneuriaux

- Finances du ménage dépendant à moins de 50 % des revenus de l'entreprise
- Avoir une ancienneté de plus de 15 ans à son poste de dirigeant
- ▲ Présence d'un bras droit et d'un comité de direction dans l'entreprise
- Entreprise comptant plus de 250 salariés (ETI)
- Âge des enfants supérieur à 25 ans
- Temps de travail inférieur à 50h/semaine
- Âge du dirigeant supérieur à 60 ans
- Présence d'un conseil d'administration dans l'entreprise

Point méthodologique : les facteurs négatifs et positifs retenus ici ont été sélectionnés parmi une liste plus large de facteurs pertinents. Faute de place, une sélection a dû être opérée. Ainsi, les affirmations contraires à celles affichées ne sont pas toujours valides et/ou significatives. Mieux vaut donc se préserver des déductions abusives. Par exemple, on peut affirmer qu'être une femme dirigeante influence négativement les scores de satisfaction. Pour autant, être un homme dirigeant n'influence pas significativement ces mêmes résultats.

Quelle porosité entre les univers ?

Une volonté de séparation clairement affichée

Pour gérer au mieux leurs rôles familiaux et entrepreneuriaux, les trois-quarts des dirigeants de PME-ETI, hommes et femmes confondus, cherchent à séparer leur vie de famille de leur vie de dirigeant. Ainsi, lorsqu'ils doivent prendre une décision entrepreneuriale, l'influence de la vie de famille demeure assez faible. Les dirigeants suivent alors une logique business : ils savent faire abstraction des sentiments familiaux ou des besoins de leurs proches pour mieux se concentrer sur le devenir de leur entreprise et la sauvegarde de ses intérêts. D'après les données de notre enquête, les chefs d'entreprise adeptes de la dissociation des genres ont moins l'esprit occupé par les enjeux de la PME-ETI lorsqu'ils rentrent chez eux. Dans l'autre sens, l'anxiété et l'agacement générés par la vie de famille affaiblissent moins leur concentration une fois au bureau. Le contre-coup de ce cloisonnement réside toutefois dans un moindre soutien de la famille, peut-être trop laissée à l'écart pour se sentir concernée par les enjeux entrepreneuriaux du dirigeant.

Le dirigeant de PME-ETI dresse donc les barrières de son choix entre ses cercles familial et entrepreneurial. Les schémas de démarcation stricte des univers peuvent alors constituer un moyen de protéger les siens, notamment pour ne pas propager à la maison de sentiment de panique lorsque l'entreprise va mal. La sérénité de chaque sphère peut ainsi dépendre de la capacité du seul chef d'entreprise à tout encaisser. Si dans les meilleurs scénarios, cette organisation permet aux dirigeants de s'épanouir dans les deux mondes, elle peut aussi générer un fort sentiment de solitude pour tous ceux qui emmagasinent les problèmes sans jamais les partager.

4,4/10, c'est la note moyenne qu'accordent les dirigeants au pouvoir d'influence de leur famille sur leurs décisions stratégiques. À la question « À quel point votre vie de famille influence-t-elle vos projets et ambitions entrepreneuriaux ? », la note récoltée est inférieure à la moyenne. Ce résultat laisse imaginer une influence moindre de la famille sur le chef d'entreprise qui préfère alors se concentrer sur son entreprise et ses équipes, l'équivalent peut-être d'un autre cercle à préserver.

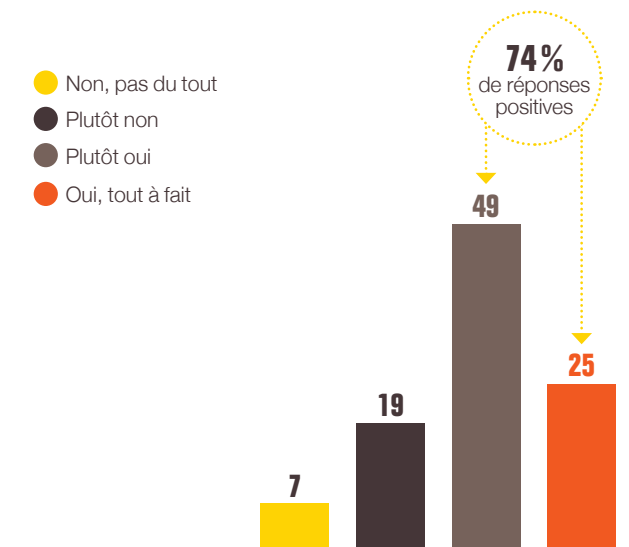
Parole de dirigeante

“ Je sépare vraiment vie perso/pro et ne parle pas boulot en famille. Les questions, problèmes, décisions, réflexions relatives à mon métier de dirigeante restent dans ma tête et je ne les partage pas ou très peu. ”

Dirigeante anonyme, société de recherche, moins de 50 salariés

• EN GÉNÉRAL, CHERCHEZ-VOUS À SÉPARER VOTRE VIE DE FAMILLE DE VOTRE VIE DE DIRIGEANT ?

(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées - À noter que ces résultats sont globalement similaires chez les hommes et chez les femmes)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

Grands événements familiaux

Des péripéties minimales pour l'entreprise ?

Au quotidien, les dirigeants de PME-ETI cherchent donc à cloisonner leurs sphères personnelles et professionnelles, mais cette démarcation résiste-t-elle au mariage du chef d'entreprise ou à la naissance de ses enfants ? Ces grands événements familiaux, synonymes de nombreux bouleversements, entraînent-ils des conséquences sur la manière dont les dirigeants administrent leur entreprise ?

Là encore, les dirigeants semblent être en mesure de faire la part des choses. 86 % des interrogés mariés affirment que leur mariage ne les a pas poussés à remettre en question la manière dont ils pilotaient leur entreprise. Sept dirigeants/parents sur dix tiennent le même discours, à la suite de la naissance de leurs enfants. Pour ce dernier cas de figure, précisons que plus les enfants sont jeunes et plus les dirigeants remettent en cause leurs habitudes entrepreneuriales (gestion d'agenda, délégation au sein de l'entreprise, gestion des risques).

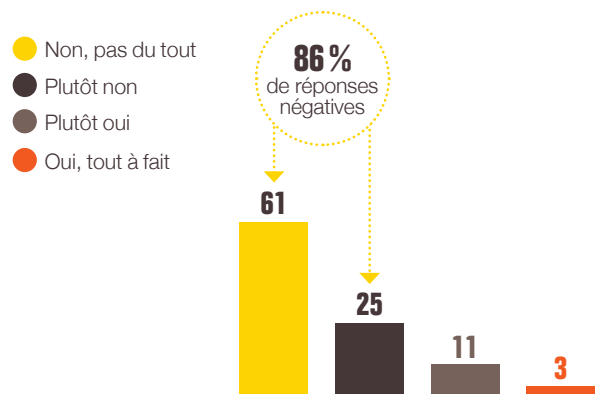
Une fois son costume de chef d'entreprise enfilé, le dirigeant de PME-ETI se laisse donc guider par ses objectifs entrepreneuriaux, véritables priorités de sa vie professionnelle. Tous les sujets familiaux paraissent être relégués au second plan, avant de retrouver toute leur importance au sein du foyer, ou bien en cas d'urgence.

Quels sont les domaines entrepreneuriaux les plus influencés par les événements familiaux ?

Tous les dirigeants ayant reconnu une remise en question de leur pilotage de l'entreprise après des événements familiaux ont ensuite été interrogés sur les principaux domaines affectés dans leur vie d'entrepreneur. 68 % ont reconnu que la gestion de leur agenda avait été bouleversée par l'arrivée de leurs enfants (pour passer plus de temps en famille) et 60 % ont revu l'organisation de leur entreprise après leur mariage, en vue de mieux déléguer et de partager les responsabilités.

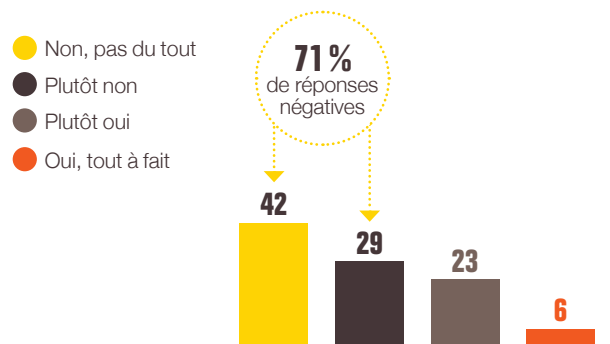
• VOTRE MARIAGE OU VOTRE ENGAGEMENT DANS UNE RELATION DE LONGUE DURÉE A-T-IL REMIS EN QUESTION LA MANIÈRE DONT VOUS PILOTIEZ VOTRE ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants - 1 270 réponses exploitées, les « non-concernés » ayant été écartés de la lecture des résultats)



• LA NAISSANCE (OU L'ADOPTION) DE VOS ENFANTS A-T-ELLE REMIS EN QUESTION LA MANIÈRE DONT VOUS PILOTIEZ VOTRE ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants - 1 261 réponses exploitées, les « non-concernés » ayant été écartés de la lecture des résultats)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

Divorce de dirigeants

Entre les clichés et la réalité

Si pour certains chefs d'entreprise dans la tourmente, l'ombre des 3D (dépôt de bilan, divorce, dépression) est un fléau à prendre très au sérieux, pour d'autres dirigeants, l'engrenage ne semble pas si inéluctable.

Six dirigeants sur dix ayant connu un divorce affirment que leur séparation n'a pas remis en cause la manière dont ils pilotaient leur entreprise. La même proportion de répondants affirme que cet événement n'a pas engendré de charge émotionnelle négative, perturbant la conduite de l'entreprise.

Comme les autres événements familiaux, le divorce et ses chamboulements malheureux ne semblent pas avoir une influence décisive sur une majorité de dirigeants de PME-ETI. Seuls 10 % des divorcés ont considéré que leur divorce avait mis en danger la pérennité de leur entreprise, 8 % ont dû organiser en conséquence une distribution exceptionnelle de dividendes ou la vente de certaines de leurs parts au capital de l'entreprise.

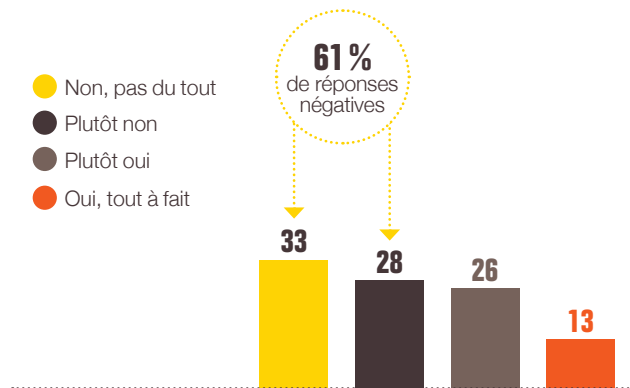
Toutefois, les réactions demeurent nuancées face à ce sujet complexe et il convient de prendre ces données statistiques pour ce qu'elles sont : des tendances impersonnelles qui ne doivent pas passer sous silence les drames et les épisodes douloureux de certains dirigeants (cf. interview page suivante). De plus, seuls les dirigeants ayant encore une entreprise active au moment de l'enquête ont été interrogés, ceux ayant connu un divorce puis un dépôt de bilan ne sont donc pas représentés.

Les dirigeants de PME-ETI divorcent-ils plus que les autres ?

Le cliché a la peau dure mais ne résiste pas à l'analyse comparative des statistiques. Selon notre enquête, 34 % des mariages de dirigeants s'achèvent par un divorce (contre 45 % en moyenne pour les Français). Considérations sociales/religieuses, intérêts financiers, âge moyen élevé des dirigeants : difficile de poser le doigt sur une explication précise !

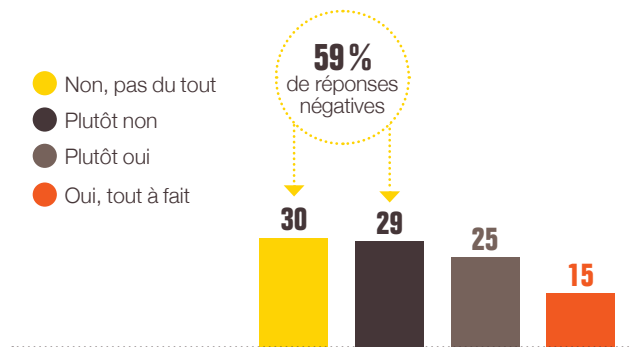
• VOTRE DIVORCE (OU VOTRE SÉPARATION APRÈS UNE RELATION DE LONGUE DURÉE) A-T-IL REMIS EN QUESTION LA MANIÈRE DONT VOUS PILOTIEZ VOTRE ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants - 436 réponses exploitées, les « non-concernés » ayant été écartés de la lecture des résultats)



• VOTRE DIVORCE (OU SÉPARATION) A-T-IL GÉNÉRÉ CHEZ VOUS UNE CHARGE ÉMOTIONNELLE NÉGATIVE, PERTURBANT LA CONDUITE DE L'ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants - 436 réponses exploitées, les « non-concernés » ayant été écartés de la lecture des résultats)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

QUES- TIONS À ...



Frank Van Hassel

Avocat associé, EY société d'avocats

“ **Le régime matrimonial sera à scruter de près au moment d'évaluer les conséquences du divorce du dirigeant.** ”

Pourquoi vous intéressez-vous aux dossiers de divorce de dirigeants en tant qu'avocat ?

Le divorce est une question personnelle qui peut avoir des répercussions à une échelle bien plus vaste. On part d'un point de vue psychologique et on arrive à des entreprises entières qui subissent les conséquences de ce process de séparation, qu'il soit à la demande du dirigeant, ou de la conjointe.

Comment intervenez-vous dans de tels cas de figure ?

On regarde tout d'abord le contrat de mariage. Le régime matrimonial sera à scruter de près au moment d'évaluer les conséquences du divorce du dirigeant. Rappelons les trois régimes qui existent en France : la séparation de biens, la communauté universelle et la participation aux acquêts. Pour chaque régime, les enjeux diffèrent, aussi bien au niveau du partage du patrimoine que des prestations compensatoires, lorsqu'il existe une disparité dans les revenus et/ou les patrimoines respectifs. Et selon le régime matrimonial, le conjoint peut avoir différents leviers sur ses droits.

Quels sont les enjeux liés à chaque régime ?

Si c'est un régime de communauté de biens, le patrimoine particulier des deux conjoints se confond dans le patrimoine du couple, et qu'il importe à quelle hauteur participe l'un ou l'autre des conjoints. En cas de divorce, le partage s'effectue de manière égale entre les deux, c'est du 50/50. À ce titre, dans le cas où le conjoint est le dirigeant d'entreprise, sa conjointe peut revendiquer la qualité d'associé à hauteur de 50 % de la valeur, même si elle n'est pas officiellement associée dans les statuts de la société. Et une telle revendication peut être dévastatrice pour une petite société.

Cette option est-elle souvent retenue par les entrepreneurs ?

Fort heureusement, les dirigeants sont prévoyants et optent souvent, lors de leur mariage, pour un régime de séparation de biens. Ce régime protège davantage le dirigeant et l'entreprise, mais n'est pas sans danger pour autant. Par exemple, si le conjoint non dirigeant, que ce soit un homme ou une femme, n'a aucune activité et/ou aucun patrimoine et/ou des revenus et capitaux moins importants, le divorce contraint le conjoint dirigeant à verser une prestation compensatoire le plus souvent en capital ou en capital échelonné ou en rente. Les calculs pour établir cette rente prennent en compte les revenus et le patrimoine. Lorsque le dirigeant dispose d'un patrimoine entrepreneurial important grâce à une entreprise équilibrée et bien valorisée, cela induit une prestation compensatoire d'autant plus importante. Que le dirigeant ait des revenus élevés ou non, si son entreprise est valorisée à plusieurs centaines de milliers d'euros, il doit se préparer à dégager de fortes sommes d'argent pour la prestation compensatoire due à son conjoint moins fortuné.

Si la prestation compensatoire est allouée par le magistrat, comment les dirigeants la financent-elle ?

En tant que conseils, nous essayons d'accompagner ces dirigeants, souvent seuls face à ces épreuves. Ils ne peuvent pas aborder ces sujets dans leur entreprise, par exemple. Si un partage de la société ou une prestation compensatoire est en jeu, on réfléchit avec lui pour évaluer la pertinence des solutions qui s'offrent à lui. Bien souvent, ces questions financières autour de la séparation peuvent avoir des conséquences majeures car les dirigeants n'ont pas d'autres patrimoines que leur entreprise.

Certains peuvent avoir un bien immobilier, mais l'entreprise demeure au centre de tout. Comment financer dès lors cette séparation sans se ruiner et sans nuire à l'entreprise ? L'autre question décisive est aussi de savoir comment surmonter cette épreuve et continuer ?

Les dirigeants doivent donc s'efforcer de gérer cette séparation à titre personnel et psychologique, mais aussi anticiper les conséquences sur l'entreprise elle-même.

Quelles peuvent être les implications du divorce sur l'entreprise ?

Elles sont nombreuses et difficiles à cerner. Par exemple, le dirigeant préoccupé par ces questions n'aura pas les mêmes capacités qu'à l'ordinaire pour se projeter dans des opérations d'acquisition ou de développement. Son raisonnement et ses facultés pourront être altérés. En matière de temps ou d'énergie, le dirigeant sera affecté, comme la qualité de ses décisions. Il est difficile de penser à d'autres projets, au-delà du divorce, déjà source de complexité en soi.

“ Plus facilement que d'autres, les dirigeants peuvent encaisser les coups durs et repartir de l'avant. Cependant, une telle épreuve laisse des marques. ”

Quelles solutions existent pour les dirigeants devant faire face à un divorce en communauté de biens ?

Cela dépend de la physionomie du groupe, de sa taille, de sa valorisation mais aussi et surtout de la structuration de son capital. En général, trois types de solutions existent. On peut ainsi racheter les parts du conjoint au capital quand il est associé, mais cela requiert une trésorerie solide. Pour se rémunérer de manière exceptionnelle, le dirigeant peut choisir d'émettre des dividendes, mais le taux d'imposition sur une telle opération peut être dissuasive car il prive l'entreprise et le dirigeant d'une somme importante.

Deuxième solution : on peut effectuer une réduction de capital social, c'est-à-dire organiser le rachat par la société de ses propres titres. Là encore, l'opération est complexe, surtout lorsque d'autres associés sont concernés.

La troisième option est la création d'une holding personnelle qui détient 100 % de la société, *via* un O.B.O. (*Owner buy out*). La holding du dirigeant peut alors contracter un prêt ou un emprunt pour racheter les parts du conjoint, et rembourser les intérêts sur plusieurs années. Si la holding contracte un emprunt sur 15 ans pour racheter les parts du conjoint, il faut financer 1/15^e de l'emprunt par an *via* des distributions de dividendes de la société opérationnelle. Cela permet de lisser sur plusieurs années le paiement des parts du conjoint. Toutefois, cela n'est pas neutre pour l'entreprise puisque ces dividendes distribués ne seront jamais utilisés pour le développement de l'entreprise. Dans les cas que nous avons connus, l'option de l'O.B.O. a toujours été retenue.

Si l'on se concentre à présent sur les prises de décision du dirigeant, comment peuvent-elles être affectées par le divorce ?

Une séparation n'est jamais neutre du point de vue managérial. Les dirigeants ont une forte capacité de résilience. Plus facilement que d'autres, ils peuvent encaisser les coups durs et repartir de l'avant. Cependant, une telle épreuve laisse des marques. Les réactions varient d'un individu à l'autre mais, pour certains, il va être important de continuer de travailler. Pour eux-mêmes, pour leurs enfants ou pour leurs salariés, cela peut être décisif de travailler pour se reconstruire. L'entreprise est essentielle pour eux et les aide à aller mieux.

Quelles peuvent être les conséquences du divorce à moyen terme sur le dirigeant ?

Après leur divorce, certains dirigeants réfléchissent différemment au développement de leur entreprise. Ils portent un regard différent, moins patrimonial, sur leur société. Ils peuvent aussi nourrir une volonté de relancer l'entreprise dans d'autres directions, pour affirmer leur volonté de changement.

La plupart des dirigeants ont un lien affectif très fort avec leur entreprise, et cela peut être une échappatoire, un moyen de se donner à fond dans un domaine familial et apprécié. Divorcer peut donner lieu à une période d'abattement, puis peut-être une période d'investissement personnel important. Dans cette période-là, il y a des aspects juridiques et financiers que l'on connaît bien, mais il y a aussi des questions psychologiques qui nous échappent quelque peu mais qu'on constate. Certains dirigeants voudront se développer à l'étranger, changer d'air, s'investir à fond. Certains se remettent en question et forment de nouveaux business plans. Et bien entendu, toutes ces questions peuvent être encore plus complexes dans les entreprises familiales.

Il existe aussi un phénomène assez commun chez les dirigeants divorcés. Ils ou elles se disent : « *je me suis fait prendre une fois, mais pas deux* », et sont très attentifs au contrat de mariage. Ils ou elles peuvent aussi préférer de ne pas se pacser ou de ne pas se marier par la suite.

Mais comment protéger le nouveau conjoint et lui assurer un certain confort ? Si on veut léguer une résidence principale pour protéger le conjoint, c'est assimilé à une donation et c'est taxé à 60 %. Autrement dit, le premier divorce peut avoir des effets sur le second couple.

Cloisonner ses cercles

Une séparation à géométrie variable

Une forte majorité de dirigeants cherchent donc à cloisonner leurs vies familiale et entrepreneuriale pour assurer leur réussite respective. Pourtant, 26 % des chefs d'entreprise estiment que cette distinction n'est pas nécessaire. Pour eux, il est inenvisageable de dresser des remparts parfaitement hermétiques entre leurs projets familiaux et entrepreneuriaux. Ces sphères, également décisives en vue de leur épanouissement personnel, coexistent et s'influencent l'une l'autre, qu'ils le désirent ou non.

Sous l'action du dirigeant, les cercles de la famille et de l'entreprise peuvent alors se mélanger selon trois modalités principales (cumulables ou non) :

- **le capital de l'entreprise**, comme pour les 40 % de dirigeants qui comptent des membres de leur famille au capital de leur entreprise ;
- **le travail professionnel**, comme pour les 25 % de dirigeants en couple dont le/la conjoint.e travaille au sein de leur entreprise ;
- **les débats informels sur les projets de l'entreprise**, comme pour les 57 % de dirigeants qui évoquent leurs sujets stratégiques à la maison pour enrichir leurs réflexions de dirigeant.

En outre, les chefs d'entreprise considèrent que les tracas du bureau ne s'effacent pas à la porte du foyer. Et inversement, les soucis de la maison contrarient les dirigeants sur leur lieu de travail. Ainsi, une quatrième imbrication, émotive cette fois-ci, apparaît. La concentration sur la vie de famille ou les dossiers professionnels risque alors de demeurer vaine, en raison des préoccupations obsédantes issues de l'autre sphère.

Paroles de dirigeants

“ La séparation des univers familiaux et professionnels n'a pas de sens quand on est entrepreneur. Nos émotions, nos préoccupations et nos souvenirs nous suivent partout, au bureau comme à la maison. Plutôt que de conserver des secrets aux uns et aux autres, je préfère nommer et exprimer les choses telles qu'elles sont. Cela me semble décisif de conscientiser ses états d'âme. ”

Loïc Renart, Les Aubergistes Lyonnais, 50 à 100 salariés

“ Vies professionnelle et conjugale trouvent plus d'harmonie quand le conjoint fait partie de l'entreprise. Il est très difficile pour un conjoint d'accepter le stress et les états d'âme sans pouvoir aider, comme il lui est très difficile de ressentir un manque d'engagement dans la vie familiale. Et cela ajoute du stress à l'entrepreneur. Lorsque l'entreprise est la principale ressource financière du foyer, les difficultés financières de l'entreprise entraînent inquiétudes et restrictions de budget à la maison. Un conjoint qui ne participe pas à la vie de l'entreprise peut penser qu'on la privilégie par rapport à la famille. Il n'accepte pas forcément l'énergie et le temps donnés à l'entreprise au détriment de la famille, quand aucune compensation n'équilibre la balance. Enfin, travailler à deux, c'est construire à deux, et c'est ce qu'il y a de mieux pour renforcer le couple. ”

Dirigeant anonyme, fabricant de meubles, moins de 50 salariés

ZOOM SUR...

03.



- **Les femmes dirigeantes**
- **Les dirigeants de petites PME**
- **Les actionnaires majoritaires**
- **Les dirigeants de moins de 45 ans**

Les dirigeantes

Des difficultés propres aux femmes

Parmi les dirigeants de PME-ETI, certaines sous-populations doivent composer avec des contextes plus éprouvants que les autres au moment de concilier vie familiale et vie entrepreneuriale. C'est notamment le cas des femmes dont les rôles sociaux et familiaux sont encore très connotés.

Ainsi, les dirigeantes peuvent beaucoup moins compter sur l'intendance d'un conjoint pour les soutenir dans cette articulation famille/entreprise. Dans 88 % des cas, les conjoints des cheffes d'entreprise occupent un emploi à plein temps. Ils mènent leur carrière et doivent gérer leurs propres impondérables professionnels.

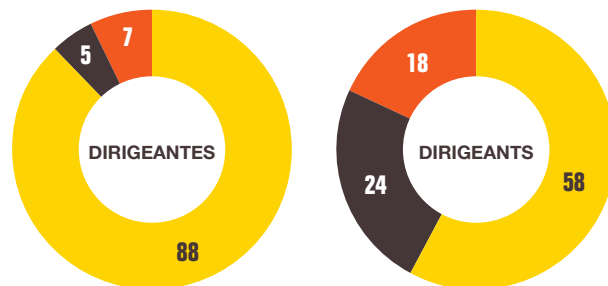
Chez les compagnes des dirigeants, l'emploi à temps partiel et l'absence d'activité sont bien plus fréquents. Le modèle de « la femme à la maison » qui sacrifie sa carrière pour s'occuper du foyer est plus répandu que celui de « l'homme à la maison ». Les schémas sociaux traditionnels persistent ici encore. L'ego, la culture, la volonté de garder une vie sociale extérieure ou de garder la satisfaction de pourvoir aux besoins de la famille : toutes ces pistes peuvent expliquer ces différences notables.

Conséquence : si, chez les hommes, neuf dirigeants sur dix délèguent la gestion familiale à leur conjointe, chez les femmes, seules six dirigeantes sur dix peuvent faire de même. Autrement dit, 39 % des dirigeantes de PME-ETI doivent piloter leur entreprise la journée, et gérer la vie de famille avant et après leurs horaires de bureau. Cette double charge ne concernerait que 10 % des dirigeants hommes, plus à même, dès lors, de se concentrer sur leurs enjeux professionnels.

Cette tendance se ressent sur les emplois du temps professionnels : 36 % des femmes dirigeantes travaillent moins de 50 heures par semaine, contre seulement 23 % des hommes.

• EST-CE QUE VOTRE CONJOINT.E OCCUPE UN EMPLOI ?

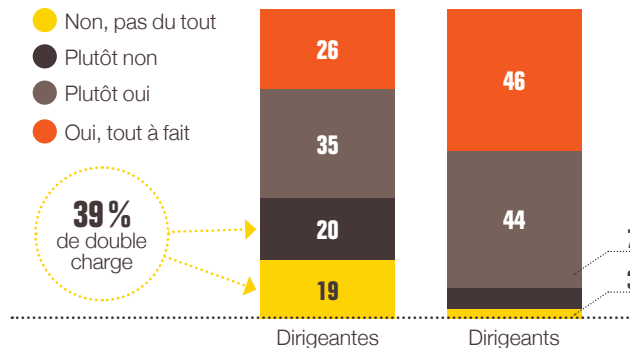
(En % du nombre de répondants - 1 487 réponses exploitées, les « célibataires » ayant été écartés de la lecture des résultats)



- Conjoint avec un emploi à temps plein
- Conjoint avec un emploi à temps partiel
- Conjoint sans emploi

• EST-CE QUE VOTRE CONJOINT.E S'OCCUPE DE LA GESTION FAMILIALE (ÉDUCATION DES ENFANTS, PLANIFICATION DES VACANCES, TÂCHES MÉNAGÈRES) ?

(En % du nombre de répondants - 1 487 réponses exploitées, les « célibataires » ayant été écartés de la lecture des résultats)



Débats d'idées

Des discussions plus nourries pour les dirigeantes

La majorité des dirigeants de PME-ETI estiment que leur conjoint dispose d'une bonne compréhension de leurs enjeux professionnels, et qu'ils peuvent solliciter leurs remarques pour enrichir leurs décisions de chef d'entreprise.

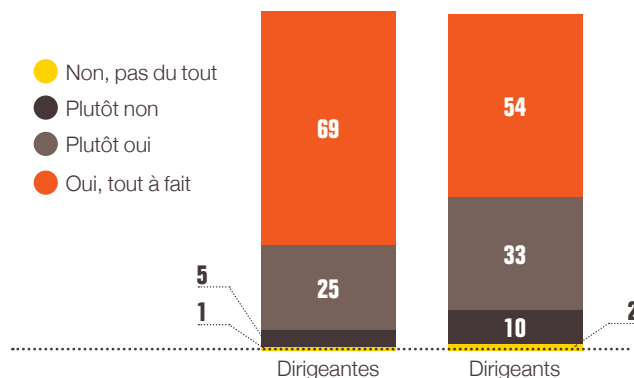
Toutefois, le prisme du genre laisse apparaître des différences notables à ce sujet. Ainsi, seules 6 % des femmes estiment que leur conjoint est incapable de saisir leurs enjeux de dirigeantes. Chez les hommes, cette part est multipliée par deux. Les cheffes d'entreprise semblent donc offrir plus de crédit à l'empathie et à la lucidité de leurs compagnons au moment d'appréhender les défis de leur quotidien professionnel. Cela peut être dû au fait de leur immersion dans le monde de l'entreprise (cf. le fort taux d'activité des conjoints des dirigeantes). Autre explication possible : les dirigeantes évoquent davantage leurs sujets professionnels avec leurs conjoints qui, au fil du temps, saisissent de mieux en mieux les enjeux en question.

Cela explique pourquoi sept dirigeantes sur dix s'appuient sur leur famille pour améliorer leurs réflexions de cheffe d'entreprise. Les femmes valorisent davantage le dialogue à la maison. Elles peuvent y voir un moyen de tester la pertinence de leurs intuitions, la solidité de leur raisonnement ou de récolter des avis divergents pour mieux asseoir leurs décisions. Enfin, dernière remarque pouvant expliquer cette tendance, 37 % des femmes accèdent à leur poste de cheffe d'entreprise par la succession familiale (contre 21 % des hommes). Le contexte des entreprises familiales est ainsi beaucoup plus favorable à ces dialogues professionnels entre membres de la même famille.

Seuls 55 % des hommes suivent la même démarche. Estiment-ils alors que l'avis de leur compagne ne sera pas des plus pertinents ? Cherchent-ils à séparer au mieux leur vie de couple et leur vie entrepreneuriale ? Difficile de répondre à ces questions mais, dans tous les cas, ils semblent moins enclin à aborder leurs sujets professionnels à la maison.

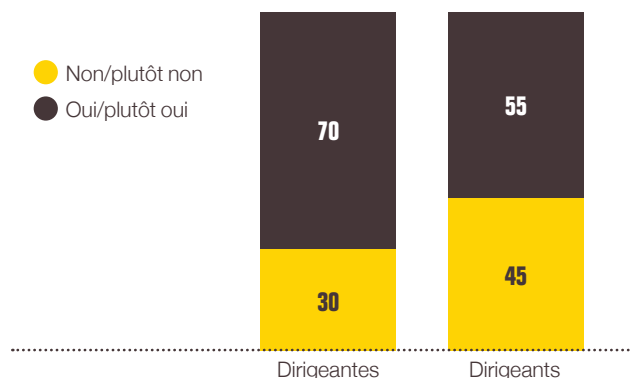
• CONSIDÉREZ-VOUS QUE VOTRE CONJOINT DISPOSE D'UNE BONNE COMPRÉHENSION DE VOS ENJEUX DE DIRIGEANTE ?

(En % du nombre de répondants - 1 487 réponses exploitées, les « célibataires » ayant été écartés de la lecture des résultats)



• SOLICITEZ-VOUS LES REMARQUES DE MEMBRES DE VOTRE FAMILLE POUR ENRICHIR VOS DÉCISIONS DE CHEF D'ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants - 1 487 réponses exploitées, les « célibataires » ayant été écartés de la lecture des résultats)



QUES- TIONS À ...



Nathalie Taillefer

Force réseau, 60 salariés, secteur automobile

**“L’aide et le soutien du conjoint
sont décisifs, à condition de se parler
au sein du couple.”**

Vos vies professionnelles et familiales se sont-elles mutuellement influencées ?

J’ai eu la chance de pouvoir organiser ma vie professionnelle en fonction de l’âge de mes enfants. Depuis six ans, mon mari et moi n’avons plus d’enfants à charge chez nous et cela change beaucoup de choses. Je n’ai plus cette pression de devoir rentrer à la maison pour faire à manger ou m’occuper des devoirs. De même, la contrainte des activités extrascolaires et des déplacements le weekend n’entravent plus mon emploi du temps ou mes pensées. C’est une vraie liberté retrouvée ! C’était très frustrant de devoir jouer les taxis, et en même temps cela représentait des moments privilégiés avec mes quatre garçons. Je pouvais alors valoriser ce qu’ils faisaient, leur montrer que je prenais en considération leurs choix... C’est bien de pouvoir le faire et il faut le faire. Si l’un des deux parents ne travaille pas et se dédie à ce genre de tâches, cela facilite aussi bien des choses... Mais cette organisation peut aussi se révéler destructrice pour le couple. Lorsque l’un se concentre sur l’intérieur du foyer et l’autre sur l’extérieur, cela peut créer des fossés entre les personnes.

Comprenez-vous les dirigeants qui se laissent happer par leur vie professionnelle ?

Si l’entreprise est plus importante que tout le reste, on accepte à demi-mots de détruire sa vie personnelle. Dans la course au chiffre d’affaires et à la rentabilité, je trouve presque normal que les personnes impliquées manquent de recul pour se poser ce type de questions. Aujourd’hui, à 55 ans, je peux faire la part des choses mais, plus jeune, cela m’aurait posé davantage de problèmes.

Quelle forme peut prendre le soutien que vous apporte votre conjoint ?

L'aide et le soutien du conjoint sont décisifs, à condition de se parler au sein du couple. Avec des échanges honnêtes, on peut aborder de nombreux sujets, y compris ceux qu'on ne pourrait pas aborder durant la journée devant nos salariés. Il ne faut pas non plus que les discussions avec son compagnon ne se résument qu'à un vaste défouloir, mais ces moments de franchise sont malgré tout importants. Les dirigeants qui ne bénéficient pas de cette oreille attentive risquent de se transformer en cocotte-minute et soudainement tout voir exploser. Certains ne parlent pas de leurs problèmes, en pensant que chacun a les siens et qu'il faut savoir les gérer dans son coin. Mais ce n'est pas bien, cela crée des tensions et, à la longue, des divergences profondes de centre d'intérêt.

Quelles sont alors les questions entrepreneuriales que vous pouvez aborder avec votre mari ?

Il peut s'agir de questions de stratégie d'entreprise, mais aussi de mes doutes, de mes interrogations et de mes petites hésitations que je ne dois pas laisser transparaître face à mes salariés. Au quotidien, le dirigeant doit porter le projet de l'entreprise, c'est un moteur pour le collectif. Il n'est pas là pour partager ses angoisses, à l'inverse, il joue le rôle d'une locomotive, toujours enjoué et plein d'ambitions pour l'avenir. Imaginez un patron qui arrive non motivé au bureau, les salariés vont tout de suite se poser des questions et affabuler sur leur devenir... Si les salariés doutent de l'entrepreneur, ils doutent de l'entreprise. Et à partir de là, ils peuvent décider de partir par anticipation. Le patron n'a donc pas le choix. Il est là pour donner envie aux salariés de s'investir pour l'entreprise.

“ Lorsque les enfants arrivent, très peu d'hommes sont prêts à rester à la maison pour laisser leur femme bâtir une carrière ambitieuse. ”

Pour plus de confort, quelle solution devrait être favorisée par les dirigeants : le cloisonnement ou le mélange des univers familiaux et entrepreneuriaux ?

Je pense que la réponse à cette question va beaucoup dépendre du conjoint du dirigeant. Peut-on partager des préoccupations intimes avec lui ? Au contraire, cherche-t-il à ne pas être importuné par ces sujets entrepreneuriaux ?

À mon sens, séparer le travail de la sphère familiale est une bonne chose. On sait aussi que travailler de chez soi nécessite un minimum de logistique et d'espace. Par exemple, je me suis fixé des règles pour ne jamais travailler le weekend. Mais cette séparation spatiale et temporelle ne va pas m'empêcher de partager mes questionnements avec mon mari. C'est auprès de lui que j'exprime mes doutes, mais c'est aussi à lui que je peux demander un avis éclairé sur certaines de mes idées. Tout cela permet de verbaliser mes intuitions et de vérifier très vite si elles font sens ou non. Seul, un dirigeant peut passer à côté de cette première mise à l'épreuve et se lancer bille en tête.

Cette stratégie du cloisonnement est-elle possible lorsque les tracas du dirigeant le suivent à la maison et ceux du parent le suivent au bureau ?

Tout dépend du caractère et de la sensibilité de chacun. Personnellement, quand je suis au bureau, je parviens à me détacher de mes problèmes personnels. J'ai un temps de transport important pour me rendre au travail, et ce trajet me permet de changer d'état d'esprit et de me préparer à ma journée ou à ma soirée. En plus de cela, mon mari travaille à la maison et peut s'occuper des tracas domestiques lorsque je m'absente.

Considérez-vous que cette question de la conciliation des rôles familiaux et entrepreneuriaux soit plus complexe pour les femmes que pour les hommes ? Si oui, pourquoi ?

Oui, bien sûr. Une femme est aussi bien souvent une mère. Et lorsque les enfants arrivent, très peu d'hommes sont prêts à rester à la maison pour laisser leur femme bâtir une carrière ambitieuse. Aujourd'hui encore, il est rare d'entendre des hommes se dire : « *je ne touche pas beaucoup d'argent mais ce n'est pas grave, ma femme fait vivre le foyer* ». Les femmes dirigeantes se retrouvent alors avec des conjoints occupant eux-mêmes un emploi et tout se complexifie pour elles. L'ego de l'homme et la peur des « qu'en dira-t-on » expliquent en grande partie ces phénomènes.

Les représentations sociales en jeu sont toujours très puissantes. Un homme a encore du mal aujourd'hui à accepter que sa femme puisse jouer le rôle de la cheffe de famille en subvenant notamment aux besoins du ménage et à ceux du couple. Mais dans l'idéal, tout le monde devrait être à l'aise avec cette idée ! Car l'important est bien de pouvoir en profiter tous ensemble.

Qu'est-ce que la naissance d'enfants peut changer dans l'équilibre d'une femme dirigeante ?

Avant d'être dirigeante, j'ai eu des jumeaux. Cela revient à être deux fois mère en même temps ! Et la mère joue un rôle essentiel pour l'équilibre de l'enfant. Je ne parle pas ici d'allaitement mais bien de présence et d'affection. Chacun mène sa vie comme il l'entend, mais il convient de trouver un équilibre à la fois pour soi et pour ses enfants, si possible dans une zone géographique pertinente pour éviter les absences prolongées. On dit toujours qu'une femme peut faire plusieurs choses en même temps, mais bien souvent, les femmes n'ont pas le choix et se retrouvent malgré elle à se démultiplier pour tout faire avancer dans la bonne direction.

Petites entreprises

Des dirigeants au four et au moulin

Dans des entreprises comptant moins de 50 salariés, les dirigeants disposent de peu d'appuis ou de relais pour les aider à se développer. Ils se retrouvent alors souvent au four et au moulin, avec la quasi-impossibilité de déléguer leurs tâches administratives et opérationnelles, leurs rendez-vous commerciaux, leur gestion des ressources humaines ou leurs réflexions stratégiques.

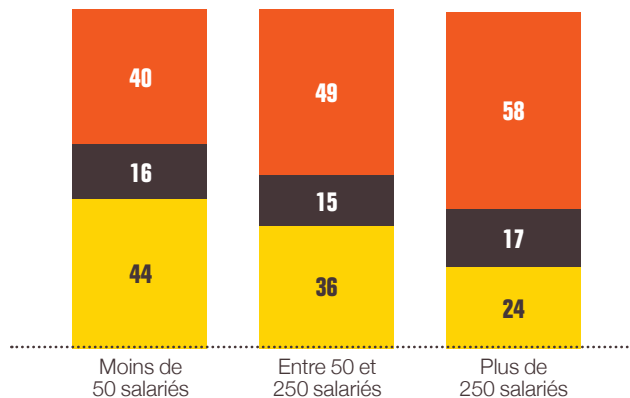
On observe alors que plus la taille des entreprises rétrécit, plus le manque d'énergie et de temps se fait sentir chez les dirigeants, au moment de concilier vie de famille et vie d'entreprise. Ainsi, chez les dirigeants d'ETI (plus de 250 salariés), seuls 24 % des répondants se sentent concernés par ce manque d'énergie chronique. Cette portion grimpe à 44 % chez les dirigeants de moins de 50 salariés.

Par ailleurs, cette sous-population de dirigeants accorde plus d'importance au pouvoir d'influence de sa famille sur ses projets stratégiques. Comment interpréter ces données ? Les entreprises de plus petites tailles peuvent être davantage centrées sur la personne du dirigeant, centrale pour son fonctionnement. Ainsi, le chef d'entreprise peut anticiper qu'un lancement de nouveau projet va avoir des répercussions directes sur sa propre personne et donc, par ricochets, sur sa vie de famille. À l'inverse, les ETI sont des organisations plus établies, où l'importance relative de chaque individu se fond davantage dans le collectif. Les conséquences des initiatives entrepreneuriales sur la vie de famille du dirigeant peuvent alors être moindres.

Enfin, globalement, 76 % des dirigeants d'entreprise de moins de 50 salariés se disent satisfaits de leur équilibre entre leur vie familiale et leur vie entrepreneuriale. Chez les dirigeants d'ETI, ce chiffre monte à 92 % !

• ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC L'affirmation SUIVANTE : « JE MANQUE RÉGULIÈREMENT D'ÉNERGIE POUR RÉPONDRE À LA FOIS À MES ATTENTES FAMILIALES ET ENTREPRENEURIALES » ?

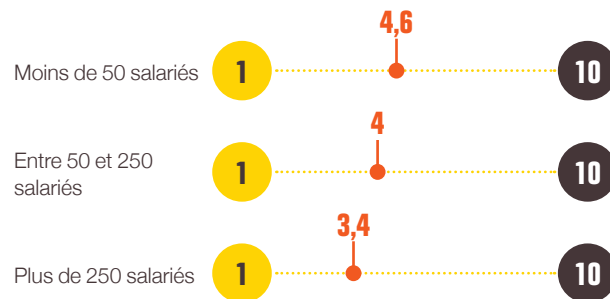
(En % du nombre de répondants - 1 638 réponses exploitées)



● D'accord ● Ni d'accord, ni pas d'accord ● Pas d'accord

• LORSQUE VOUS LANCEZ UN PROJET STRATÉGIQUE, À QUEL POINT VOTRE VIE DE FAMILLE INFLUENCE-T-ELLE VOS AMBITIONS ?

(Note de 1 à 10 - 1 638 réponses exploitées)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

Actionnaires majoritaires

Une plus grande implication de la famille

Les dirigeants de PME-ETI qui détiennent une position majoritaire au capital de leur entreprise représentent 43 % de notre échantillon. Ils ont tendance à impliquer davantage leur famille dans leur vie entrepreneuriale.

Ainsi, ces chefs d'entreprise sont proportionnellement plus nombreux à déclarer bénéficier de l'assistance de leur famille pour réaliser leurs objectifs entrepreneuriaux (64 % vs 53 % pour les minoritaires au capital). Par ailleurs, ils ont trois fois plus tendance à engager leur conjoint.e au sein de leur entreprise que les dirigeants minoritaires au capital. La détention du pouvoir actionnarial ouvre alors la possibilité d'un certain mélange des genres, savamment orchestré.

Dans le même ordre d'idées, on observe que ces dirigeants accueillent davantage des membres de leur famille au capital de leur entreprise (45 % vs 20 % pour les dirigeants minoritaires ou non actionnaires).

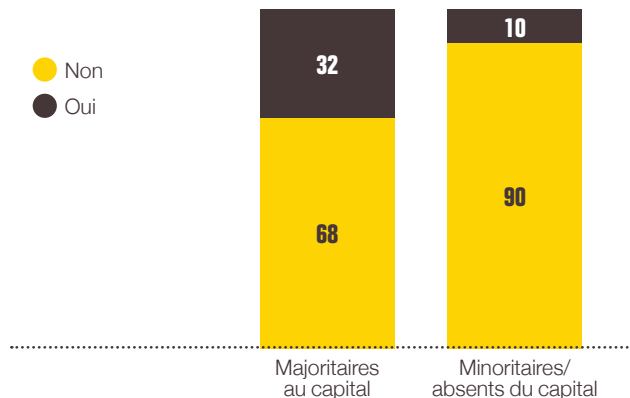
Ces chefs d'entreprise semblent donc relier leur histoire familiale à leur entreprise. 57 % estiment d'ailleurs avoir baigné dans une culture entrepreneuriale étant enfant (contre 39 % des dirigeants non-actionnaires ou minoritaires), et 39 % souhaitent transmettre leur entreprise à des membres de leur famille à l'heure de leur retraite (vs 13 % des minoritaires ou non actionnaires).

Les dirigeants majoritaires au capital de leur PME-ETI travaillent-ils plus que les autres ?

38 % de ces chefs d'entreprise travaillent plus de 60 heures par semaine, contre 22 % des dirigeants minoritaires au capital ou non-actionnaires. Cet emploi du temps chargé contraint peut-être les dirigeants à ce mélange des genres vu plus haut.

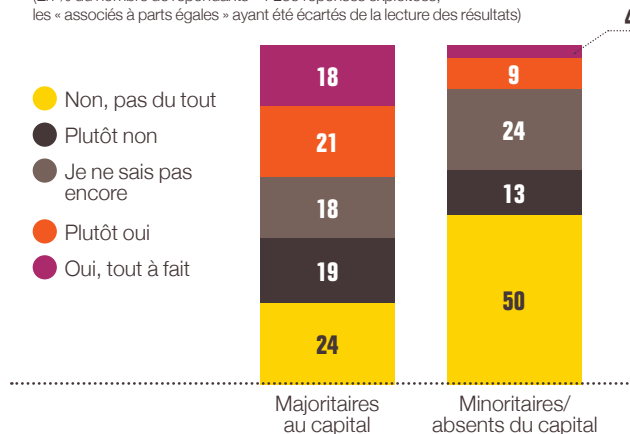
• EST-CE QUE VOTRE CONJOINT.E OCCUPE UN EMPLOI AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants - 1 226 réponses exploitées, les « associés à parts égales » ayant été écartés de la lecture des résultats)



• À L'HEURE DE VOTRE RETRAITE, AIMERIEZ-VOUS TRANSMETTRE VOTRE ENTREPRISE À VOS ENFANTS (OU AUTRES MEMBRES DE VOTRE FAMILLE) ?

(En % du nombre de répondants - 1 255 réponses exploitées, les « associés à parts égales » ayant été écartés de la lecture des résultats)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

Dirigeants de moins de 45 ans

L'art de gérer à la fois une entreprise et de jeunes enfants

Les dirigeants de moins de 45 ans se démarquent par un manque plus fréquent de temps et d'énergie au moment de concilier leurs rôles familiaux et entrepreneuriaux. Dans cette tranche d'âge, ils sont aussi ceux qui rencontrent le plus de difficultés à articuler leurs multiples obligations. 38 % d'entre eux ont ainsi caressé l'idée de quitter l'entrepreneuriat à de multiples occasions (contre seuls 16 % des plus de 60 ans).

Comment expliquer ce phénomène générationnel ? Tout d'abord, la structure familiale des dirigeants semble déterminante. Chez les jeunes dirigeants, on trouve bien plus d'enfants en bas âge. 66 % des dirigeants-parents de moins de 45 ans ont des enfants de moins de 10 ans. Les jeunes enfants réclament plus de temps, d'attention, d'énergie et suscitent des questions de stabilité financière dans la famille.

Par ailleurs, les dirigeants de plus de 60 ans peuvent avoir oublié, avec le temps, les difficultés auxquelles ils ont dû faire face, lorsque leurs enfants étaient dépendants de leur personne.

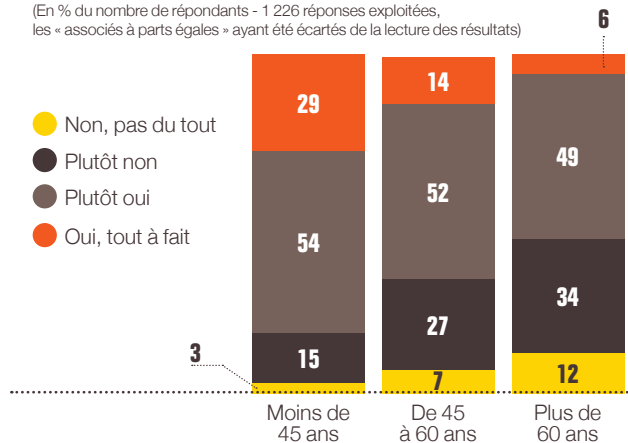
Autre hypothèse, la répartition des rôles au sein du couple a évolué ces dernières années. Les plus jeunes dirigeants souhaitent peut-être participer davantage à la vie de famille que leurs aînés.

Les jeunes dirigeants reçoivent plus d'encouragements que les autres

88 % des dirigeants de moins de 45 ans affirment être encouragés par leur famille pour atteindre leurs objectifs entrepreneuriaux. Chez les dirigeants de plus de 60 ans, ce taux reste élevé mais perd dix points. La famille de ces chefs d'entreprise peut alors se révéler plus enthousiaste vis-à-vis de jeunes projets professionnels. Elle peut aussi montrer plus de soutien à un dirigeant qui paraît devoir affronter plus de difficultés.

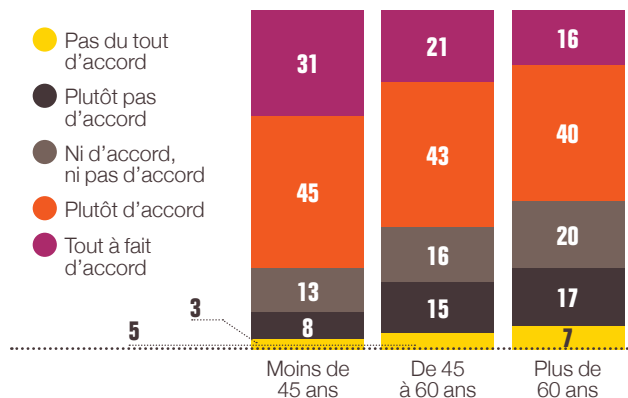
• À LA NAISSANCE DE VOS ENFANTS, AVEZ-VOUS MODIFIÉ VOTRE AGENDA DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE POUR PASSER PLUS DE TEMPS AVEC VOTRE FAMILLE ?

(En % du nombre de répondants - 1 226 réponses exploitées, les « associés à parts égales » ayant été écartés de la lecture des résultats)



• ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC L'affirmation SUIVANTE : « JE MANQUE RÉGULIÈREMENT DE TEMPS POUR RÉPONDRE À LA FOIS À MES ATTENTES FAMILIALES ET ENTREPRENEURIALES » ?

(En % du nombre de répondants - 1 255 réponses exploitées, les « associés à parts égales » ayant été écartés de la lecture des résultats)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Dirigeant de PME-ETI et sa famille, avril 2021.

QUES- TIONS À ...



Pascale Répécaud

Psychanalyste et formatrice, CJD

“L’entrepreneuriat relève de moteurs intimes et s’exprime à travers une sur-vitalité existentielle. Créatif, réparateur, l’entrepreneuriat apporte de l’estime de soi et de la reconnaissance sociale, mais le surrégime masque des points sensibles...”

Les dirigeants sont-ils conscients de l’importance de leur propre équilibre entre leur sphère familiale et leur sphère entrepreneuriale ?

Les dirigeants s’interrogent beaucoup sur leur projet d’entreprise, bien moins sur leur projet de vie global. Ils sont conscients des déséquilibres qui peuvent les conduire à un rapport extrême, risqué, de dépendance à l’entreprise. Un jour, un dirigeant dont la société connaissait quelques troubles m’a dit : « *Mon entreprise est en redressement, elle va mourir... et moi aussi* ». Une telle confusion entre personne physique et personne morale en dit long, jusqu’au risque de mise à mal de soi...

Ce sont des situations préoccupantes. J’encourage les dirigeants à remettre en perspective projet d’entreprise et projet global de vie, à questionner niveau et champ d’investissement. Sans espaces de jeu et temps pour se ressourcer, sans équilibre de vie personnelle, ils s’exposent à une perte de vitalité et de lucidité dans leur pilotage.

Quel regard les dirigeants portent-ils sur la difficile conciliation entre vie de famille et vie professionnelle ?

Il y a du déni parfois, de l’évitement, de la culpabilité à ne pas prendre davantage en compte leurs responsabilités familiales. Les dirigeants n’engagent pas suffisamment de temps pour réfléchir en profondeur aux sujets plus personnels. Les situations de tension dans le couple ou avec les enfants facilitent ainsi les prises de conscience et les rééquilibrages. Un enfant en difficulté va évoluer positivement parce qu’un parent-dirigeant, souvent absent, fait évoluer ses priorités.

De petites choses peuvent être déterminantes, comme prendre le temps de l’accompagner une fois par semaine à l’école et d’en profiter pour se parler pendant le trajet. Ces attentions simples peuvent éviter de nourrir de profonds regrets. Fort heureusement, cette situation évolue, et la recherche d’un équilibre de vie est au cœur des préoccupations des jeunes dirigeants.e.s.

Quels rôles peuvent jouer les conjoint.e.s des dirigeants d'entreprise ?

Cela dépend en partie de leur appétence pour le « faire entreprise », de leurs propres attentes et besoins. Les équilibres peuvent être plus difficiles à bâtir lorsque la culture entrepreneuriale n'est pas partagée ou comprise. Les prises de risque peuvent générer de l'insécurité chez les conjoints qui freinent certains projets, mais ils contribuent par ailleurs à faciliter une forme de rééquilibrage par la prise de conscience des limites.

Ce qui est sensible, ce sont les situations de déséquilibre, de forte dépendance dans le couple - celui qui travaille, celui qui s'occupe de la famille. Les changements de situation économique ou relationnelle génèrent alors de grandes tensions et fragilisent tous les membres de la famille, dont les enfants. Je crois qu'il faut oser parler des déséquilibres. Par exemple, des injustices demeurent dans le traitement des conjoints-collaborateurs pour les entreprises de petite taille. Il est fréquent qu'ils ne soient pas rémunérés à la juste valeur de leur travail. Il n'est pas rare de voir des conjoints salariés à mi-temps occuper dans les faits un emploi à plein temps, sans compter leur rôle de soutien. Les dirigeants d'entreprises familiales sont parfois eux aussi impliqués bien au-delà du niveau de rémunération validé par leurs associés, membres de leur propre famille.

Dans les deux cas, il est bien difficile mais salutaire de faire entendre sa voix, d'éviter les non-dits et les effets boom-rangs dans un contexte où les liens affectifs se mêlent au pilotage d'entreprise.

Quelle peut être l'influence des conflits famille/travail sur la santé mentale et le bien-être des dirigeants ?

Un divorce conflictuel, une réorganisation sensible affectent la lucidité et l'énergie des dirigeants. Le cumul de facteurs de stress sur une longue période et l'intensité des stress sont des éléments susceptibles de conduire à une forme d'épuisement, entre autres impacts sur la santé.

Les effets sur le dirigeant sont dépendants pour partie de la dépendance de l'entreprise au dirigeant.

En fonction de l'organisation de l'entreprise et du niveau de délégation, le dirigeant sera en première ligne, plus ou moins sécurisé, soutenu, et en capacité de faire avec la situation sensible. Les collectifs responsabilisés savent s'ajuster pour soutenir leur leader et pallier à un passage à vide, ce qui est très rassurant pour le dirigeant. Les conflits et les crises poussent à se poser d'utiles questions sur l'équilibre des pouvoirs et les rapports de dépendance. De la même façon, le niveau de dialogue et de partage des difficultés dans une famille aura une incidence importante sur la capacité à faire face ensemble et à dépasser une situation sensible en se solidarisant.

Nous nous devons d'évoquer une des plus difficiles épreuves de la vie de dirigeant, la faillite d'une entreprise. Les dirigeants peuvent se retrouver dans une situation délétère au niveau économique et psychologique, en étant plus ou moins bien entourés et soutenus. Les difficultés de l'entreprise ont pu être peu partagées en amont de la rentrée dans les procédures de clôture. La fin du projet d'entreprise est souvent vécue comme un échec personnel et génère une forte remise en question.

La situation impacte violemment le dirigeant et sa famille. La position de dirigeant est valorisante, mais elle surexpose. Cela accentue la dimension dramatique et solitaire de la fin d'une histoire entrepreneuriale. Le soutien entre pairs et l'accompagnement via des associations (Second Souffle, 60 000 Rebonds), sont heureusement de plus en plus développés afin de soutenir les dirigeants qui tiennent parfois sur un fil...

Quelles stratégies d'ajustement peuvent être mises en place pour faire face aux conflits famille/travail ?

La communication et le dialogue sont comme toujours les clés. L'enjeu, c'est le maintien d'espaces de parole alors que les situations se tendent et se crispent, que ce soit dans le champ privé ou professionnel. C'est parce que nous sommes en forte charge, dans un tunnel, dans le dur, que nous devons nous arrêter, suspendre le temps et nous parler. Ce moment est précieux. C'est lui qui donne l'énergie, la force, le souffle pour continuer plus sereinement. Le partage avec l'autre, avec authenticité, nous soutient et facilite la résolution de problème et les dépassements.

Ce qui est difficile, c'est que cette démarche est contre-intuitive.

La médecine du travail intervient-elle pour aider les dirigeants à gérer leur stress et mal-être potentiel issu des interférences entre leur sphère familiale et entrepreneuriale ?

Les dirigeants salariés et managers sont censés avoir accès aux dispositifs que proposent les services de santé au travail et les intervenants en prévention des risques psychosociaux. Mais si les managers sont parties prenantes de la communication associée à ces dispositifs, on ne les considère pas suffisamment comme exposés de façon spécifique. Rares sont les actions qui leur sont dédiées, tenant compte de leur rôle et fonction, de ce qu'ils ont à soutenir, supporter et contenir au niveau psychologique et émotionnel.

Quant aux dirigeants non-salariés, ils gèrent de fait en autonomie leur propre santé et leur équilibre de vie. Ils organisent leur soutien et apprennent à mobiliser les ressources qui leur sont nécessaires en situation sensible, en appui sur des tiers extérieurs : soignants, psy, groupes de pairs, coaches, associations de dirigeants. Les dirigeants entreprennent pour leur propre santé.

Conclusion

Les choix des dirigeants pour mieux concilier leurs projets de vie

Attendus en permanence au bureau et à la maison, les dirigeants de PME-ETI sont contraints de choisir leurs combats et d'établir certaines priorités dans leur agenda. Certains concentreront toute leur attention sur leur entreprise, d'autres accorderont toujours la priorité à leur famille, mais la majorité des dirigeants tenteront d'être un peu partout à la fois. Et lorsque les dirigeants ont la sensation de faire des déçus autour d'eux, un sentiment de remords ou de culpabilité peut poindre. Coaches, psychologues ou confidentes : il peut alors être utile de se confier à des personnes de confiance.

Dans ce contexte, la question du temps passé avec les enfants se révèle souvent primordiale. Rares sont les dirigeants qui se décrivent comme des papas ou des mamans poules. La plupart des chefs d'entreprise misent sur la qualité des moments partagés, plutôt que sur la quantité. Les entrepreneurs ne peuvent pas toujours être aux côtés de leurs enfants, mais en revanche ils organisent pour eux des rendez-vous privilégiés et sont attentifs à leur confort de vie (maison, vacances et activités agréables...).

Par ailleurs, contrairement aux salariés, les chefs d'entreprise ne sont soumis à aucun lien de subordination contraignant au moment d'organiser leur emploi du temps. La liberté personnelle des dirigeants de PME-ETI demeure un luxe pour gérer leur agenda. Il faut alors savoir en profiter malgré la pression des clients, de l'administration et des fournisseurs, en s'efforçant de se préserver des bulles de respiration.

Cette liberté entrepreneuriale repose aussi sur une gouvernance d'entreprise équilibrée. Moins la PME-ETI est dépendante de la seule personne du dirigeant, et plus le chef d'entreprise aura l'esprit tranquille au moment de prendre du recul. Le partage des responsabilités de direction peut commencer avec la nomination d'un bras droit, et se poursuivre avec la constitution d'un comité de direction et d'un conseil d'administration.

Paroles de dirigeants

“ Je pense qu'il faut savoir chercher l'efficacité partout, y compris dans sa gestion personnelle du temps. Avec mes enfants, j'ai toujours privilégié la qualité de nos moments partagés plutôt que la quantité. Cette philosophie peut aussi être utile pour un grand nombre de dirigeantes. ”

Bénédicte Bréant-Deliens, expertise comptable, Cogebis, moins de 50 salariés

“ Dans les grandes familles, il faut être au clair avec les éléments négociables et les éléments non négociables de chacun. Peut-être qu'un de mes enfants va être traumatisé si je ne viens pas à la fête de l'école, alors même que je l'imagine pouvoir survivre à mon absence. Tout cela requiert beaucoup de communication avec les membres de sa famille, mais aussi beaucoup de subtilité. ”

Thierry Poupart, conseil informatique, NoConsulting, moins de 50 salariés

“ Il faut savoir s'entourer et déléguer, sinon, vous êtes mort et vous vous laissez aspirer par tous les sujets de l'entreprise. Former une équipe de confiance autorise la souplesse et une certaine aisance pour régler ses problèmes personnels. Je peux sans le moindre problème laisser des champs d'action importants à ce collectif, et me décharger ainsi de certains dossiers. ”

Renaud Amory, Star's Service, transport et logistique, 4 500 salariés

“ Délégation, confiance, communication : ces trois ingrédients sont indispensables pour établir des liens solides dans l'entreprise... mais aussi avec son conjoint à la maison ! ”

Nathalie Taillefer, Force Réseau, concessions automobiles, 60 salariés

Le constat de cette étude est clair : même si les dirigeants de PME-ETI cherchent à séparer leurs vies familiale et entrepreneuriale, les influences réciproques entre ces deux univers ne manquent pas. À la croisée de ses deux projets de vie majeurs, les chefs d'entreprise rencontrent parfois quelques difficultés à concilier leurs multiples obligations. Cependant, ils se montrent globalement satisfaits de l'équilibre qu'ils ont su instaurer afin de répondre aux attentes de leur famille et de leur entreprise.

Mais comment parviennent-ils à s'épanouir sur tous les terrains ?

L'analyse des procédés mis en place par les dirigeants révèle la pluralité des défis à relever. Ne pouvant pas se démultiplier, les chefs d'entreprise cherchent ainsi à s'entourer de personnes capables de les aider à mener à bien leurs différents projets : dans l'entreprise, un bras droit ou une équipe dirigeante.

Et dans le cercle familial alors ?

Près de neuf dirigeants de PME-ETI sur dix peuvent compter sur un conjoint compréhensif pour s'occuper de la gestion familiale.

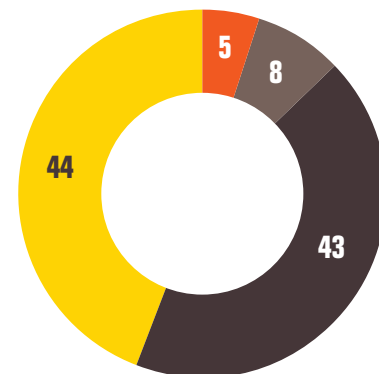
Au sein du foyer, la répartition des rôles semble donc claire : au conjoint incombe la responsabilité de l'éducation des enfants, de la planification des vacances ou des tâches ménagères. Au dirigeant revient en revanche la charge d'assurer un confort financier à la famille. Communication et confiance sont alors les piliers de ce partage des tâches afin de l'adapter et de le faire fonctionner dans la durée.

Cette association n'est alors pas la moins décisive pour expliquer l'équilibre du dirigeant, ses succès et, *in fine*, ceux de son entreprise.

• ESTIMEZ-VOUS QUE VOTRE CONJOINTE S'OCCUPE DE LA GESTION FAMILIALE (ÉDUCATION DES ENFANTS, PLANIFICATION DES VACANCES, TÂCHES MÉNAGÈRES) ?

(En % du nombre de répondants)

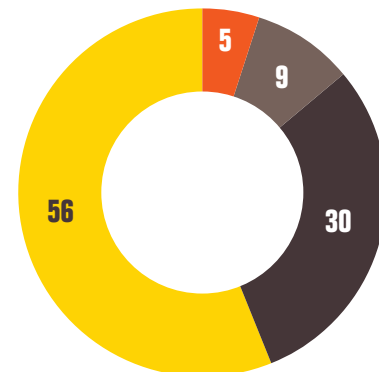
- Oui, tout à fait
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout



• QUELLE EST L'IMPORTANCE DE VOS REVENUS LIÉS À L'ENTREPRISE DANS LES FINANCES DE VOTRE MÉNAGE ?

(En % du nombre de répondants)

- Plus de 75 %
- De 51 à 75 %
- De 25 à 50 %
- Moins de 25 %





REMERCIEMENTS...

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 1 638 chefs d'entreprise qui ont pris le temps de répondre à notre questionnaire, ainsi que les 12 dirigeants ayant accepté d'être interviewés par les équipes de **Bpifrance Le Lab** pour partager leurs témoignages personnels :

- **Renaud Amory**, Directeur général du Groupe Star's Service ;
- **Jérôme Bigeard**, gérant de TSE SARL ;
- **Bénédicte Bréant-Deliens**, experte-comptable associée, Cogebis ;
- **Arnaud Cabal**, Directeur général de GOODtime ;
- **Sandrine Gascon**, gérante de Pierres et Traditions ;
- **Julien Miner**, Président-directeur général de Miner SAS ;
- **Thierry Poupart**, dirigeant de NoConsulting ;
- **Loïc Renart**, Président des Aubergistes Lyonnais ;
- **Frédéric Roux**, Directeur général d'ICM Industrie ;
- **Nathalie Taillefer**, Directrice générale de Force Réseau ;
- **Christophe Vassout**, Directeur général de Meniger SAS ;
- **Sophie Weber**, Dirigeante de Weber Transports et Logistique.

Les auteurs remercient également les experts qui nous ont apporté leur éclairage pour enrichir notre réflexion tout au long de la rédaction de cette étude :

- **Anne Boring**, responsable de la chaire pour l'entrepreneuriat des femmes à Sciences Po ;
- **Bernard Fusulier**, professeur de sociologie à l'Université catholique de Louvain ;
- **Caroline Mathieu**, Directrice générale du Family Business Network ;
- **Pascale Répécaud**, psychanalyste et coach d'entrepreneurs ;
- **Valérie Tandeau de Marsac**, avocate et docteure en sciences de gestion ;
- **Olivier Torrès**, professeur à l'université de Montpellier et Montpellier Business School, fondateur du laboratoire AMAROK ;
- **Frank Van Hassel**, avocat associé, EY société d'avocats.

Enfin, les auteurs expriment leur gratitude à toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce projet :

- **Barbara Lévy-Ortega**, formidable collègue et intervieweuse, à qui l'équipe souhaite une retraite palpitante et ensoleillée ;
- **Frank Bénédict**, consultant, fondateur d'ID Strat ;
- **Emmanuel Denoulet**, investisseur qui accompagne les entreprises familiales dans leur développement, **Bpifrance** ;
- **Marguerite Descamps**, chargée de développement de l'accompagnement, **Bpifrance** ;
- **Céline Pavard**, responsable des accélérateurs « entreprises familiales », **Bpifrance** ;
- **Matéo Szmidi**, pour son appui dans la réalisation d'interviews.



Méthodologie de l'étude

Enquête et entretiens

Difficile d'appréhender un sujet aussi intime que celui de la famille des dirigeants de PME-ETI. Pour trouver la tonalité la plus juste et identifier les thématiques les plus riches d'enseignements, nous avons dû nous appuyer sur une méthodologie plurielle.

Tout d'abord, nous avons interrogé deux chefs d'entreprise sur leur perception du sujet. Il nous semblait décisif de valider auprès de dirigeants nos principaux axes d'analyse et les contours de notre démarche. Des questions trop intrusives, des chapitres stéréotypés, et cette étude pouvait être mal accueillie par les entrepreneurs eux-mêmes.

Après ce premier travail de calibrage, nous sommes partis à la rencontre d'experts du sujet (sociologues, avocats, psychanalyste, investisseurs...) pour concevoir avec eux un questionnaire pertinent et isoler les concepts clés de notre sujet.

Ce questionnaire a ensuite été transmis aux nombreux dirigeants du réseau de **Bpifrance**. À la suite de cet envoi, 1 638 chefs d'entreprise nous ont envoyé leurs réponses. Ce large échantillon nous a permis d'obtenir de grandes tendances statistiques sur lesquelles fonder nos analyses. Des moyennes générales, des données croisées avec d'autres questions pour obtenir les résultats de sous-populations..., le traitement des résultats s'est révélé instructif à plus d'un titre.

En parallèle de cette analyse quantitative, nous avons mené des entretiens auprès de dirigeants sélectionnés selon leurs profils. Ces interviews ont été précieuses pour récolter des témoignages, des anecdotes et des retours d'expérience qui donnent de la chair à nos données.

Enfin, un groupe de travail a été organisé avec trois dirigeants pour mettre à l'épreuve une première ébauche de notre étude finale.

Méthodologie de l'étude

5 ÉTAPES

ENTRETIEN DE CADRAGE

AVEC 2 DIRIGEANTS

9 INTERVIEWS D'EXPERTS

SOCIOLOGUE, AVOCAT, PSYCHANALYSTE...

ENQUÊTE STATISTIQUE

MENÉE AUPRÈS DE 1 638 DIRIGEANTS DE PME-ETI

10 INTERVIEWS DE DIRIGEANTS

GROUPE DE TRAVAIL AVEC 3 DIRIGEANTS

DANS L'OPTIQUE DE METTRE À L'ÉPREUVE LES GRANDES IDÉES RETENUES POUR L'ÉTUDE

 bpifrancelelab@bpifrance.fr

 lelab.bpifrance.fr

 www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

Élise TISSIER,
Directrice de Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Thomas BASTIN,
Responsable d'études
thomas.bastin@bpifrance.fr

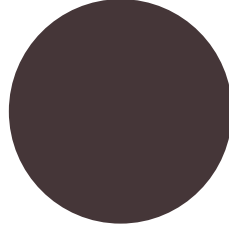
Les illustrations de cet ouvrage ont été réalisées par
Guillaume Lagane, Facilitation Graphique.

Pour contacter Bpifrance de votre région

bpifrance.fr

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



**SERVIR
L'AVENIR**

