

ÉDITION 2026 · COACHING & DIRIGEANTS DE TPE

DIRIGER SANS ÊTRE SEUL

La solitude invisible des dirigeants : comprendre ce qui pèse, retrouver sa juste place et décider avec plus de liberté.

Un livre blanc pour celles et ceux qui portent leur entreprise,
parfois au point de s'oublier.

ERWAN JEAN-BAPTISTE

Dirigeant d'entreprise · Coach professionnel

www.ton-coach-pro.fr

Avant-propos

On peut passer sa journée avec du monde et n'avoir personne à qui dire ce qui nous préoccupe vraiment.

Je dirige une entreprise depuis plus de vingt-cinq ans. Je connais cette énergie particulière de l'entrepreneuriat : construire, essayer, convaincre, se tromper parfois, recommencer. J'aime profondément l'esprit d'entreprendre. C'est aussi pour cela que j'accompagne aujourd'hui d'autres dirigeantes et dirigeants.

Je sais qu'une entreprise ne tient pas seulement grâce à des tableaux de bord, à une stratégie ou à une équipe. Elle tient aussi par les décisions que quelqu'un accepte de prendre lorsque les informations sont incomplètes, que les attentes se contredisent et que les conséquences restent à assumer.

À cet endroit, le dirigeant peut être très entouré et pourtant se sentir seul. Non parce qu'il manque nécessairement de relations, mais parce qu'il ne dispose plus d'un espace où penser librement, être contredit sans enjeu politique ou admettre qu'il ne sait pas encore.

L'IDÉE CENTRALE DE CE LIVRE

La question n'est pas uniquement : « Avec qui puis-je parler ? » Elle est aussi : « Qu'est-ce qui, dans mon rôle, mon organisation ou mes habitudes, me conduit à tout porter seul ? »

Ce que vous trouverez dans ces pages

- Une lecture des différentes formes de solitude au travail, sans pathologiser le métier de dirigeant.
- Des mécanismes concrets pour comprendre pourquoi le poids des décisions et des responsabilités finit parfois par se concentrer sur une seule personne.
- Un autodiagnostic de réflexion et cinq pratiques à tester pour créer davantage de recul, de dialogue et de liberté de décision.

Ce livre ne promet ni des journées sans tension, ni une entreprise qui fonctionnerait magiquement sans vous. Il invite à distinguer ce qui relève de votre responsabilité de ce que vous avez appris à porter, parfois inutilement.

02 / DIRIGER SANS ÊTRE SEUL

Une réalité plus fréquente qu'on ne le croit

La solitude du dirigeant ne disparaît pas automatiquement avec l'expérience, le réseau ou la réussite.

En juin 2026, Bpifrance Le Lab a publié une nouvelle étude sur les solitudes des dirigeants de PME et d'ETI. Dix ans après une première enquête, l'isolement déclaré progresse et, surtout, s'intensifie. [1]

49 %

se déclarent isolés

18 %

se disent très isolés

75 %

ont interrogé le sens de leur engagement en un an

En 2016, les proportions correspondantes étaient de 45 % de dirigeants isolés et 11 % de dirigeants très isolés. Cette évolution ne signifie pas que tous vivent la même expérience. Elle invite surtout à considérer le sujet comme une réalité de travail, pas comme une faiblesse individuelle. [1] [2]

Ce que les chiffres ne disent pas à votre place

Ces données décrivent les répondants d'enquêtes menées auprès de PME et d'ETI. Elles ne constituent pas une mesure spécifique des TPE ; on ne peut donc pas leur appliquer mécaniquement les mêmes pourcentages. En revanche, elles éclairent des situations que de nombreuses petites structures peuvent reconnaître : peu de relais internes, un rapport personnel fort à l'entreprise et une frontière poreuse entre l'activité et la vie du dirigeant.

NE PAS CONFONDRE

Être seul pour décider n'est pas nécessairement être isolé. La responsabilité finale peut être individuelle ; la réflexion, la confrontation des idées et la préparation de la décision n'ont pas à l'être.

Le paradoxe du chef d'entreprise

On crée souvent son activité pour gagner en autonomie. Puis, à mesure qu'elle grandit, on peut bâtir une organisation où tout semble dépendre de soi. La liberté recherchée se transforme alors, lentement, en disponibilité permanente.

03 / DIRIGER SANS ÊTRE SEUL

Trois solitudes qui ne demandent pas la même réponse

Pour agir, il faut d'abord comprendre de quoi l'on parle.

1 – La solitude de décision

Vous pouvez solliciter des avis sur un recrutement, un investissement ou une réorganisation. Mais lorsque la discussion s'achève, vous êtes celui ou celle qui tranche et en assume les conséquences. Cette solitude est inhérente à la fonction ; elle devient coûteuse lorsque personne ne peut éclairer ou challenger vos hypothèses.

Question à se poser : Qui, aujourd'hui, peut me contredire librement sans risquer quelque chose dans notre relation ?

2 – La solitude de rôle

Vous êtes propriétaire, manager, commercial, arbitre et parfois médiateur dans la même journée. Les autres connaissent une facette de vous ; rarement l'ensemble. Vous pouvez alors vous sentir contraint de montrer de l'assurance, même quand vous cherchez encore votre position.

Question à se poser : Quelle image de dirigeant ai-je le sentiment de devoir défendre ?

3 – La solitude de sens

Il arrive que l'entreprise avance, mais que le dirigeant ne sache plus très bien pourquoi il avance, lui. Ce n'est pas forcément une crise. Cela peut être un décalage entre un projet construit il y a dix ans et la personne que l'on est devenue aujourd'hui.

Question à se poser : Si je repartais de ma situation actuelle, choisirais-je encore d'exercer mon rôle de la même manière ?

UNE DISTINCTION UTILE

Face à une décision difficile, on peut avoir besoin d'un contradicteur. Face à une posture devenue trop lourde, le travail porte davantage sur soi, ses limites, ses schémas et la place qu'on veut occuper. Confondre ces deux besoins peut conduire à chercher de nouveaux conseils là où un changement plus profond est nécessaire.

04 / DIRIGER SANS ÊTRE SEUL

La mécanique qui rend le dirigeant indispensable

Quand tout remonte à la même personne, le problème dépasse largement l'agenda.

Au départ, vous prenez en charge pour aider, sécuriser ou gagner du temps. C'est souvent efficace. Puis le réflexe se répète. Les collaborateurs prennent l'habitude de demander ; vous prenez l'habitude de répondre. Le fonctionnement se stabilise autour de votre disponibilité.

Le cercle de la dépendance

- 01 **Un doute apparaît** Un collaborateur rencontre un sujet nouveau ou une décision inconfortable.
- 02 **Il remonte** Faute de marge de manœuvre explicite, la question arrive chez vous.
- 03 **Vous tranchez vite** Vous connaissez le contexte, vous allez plus vite : le problème immédiat est réglé.
- 04 **L'initiative se réduit** L'équipe apprend que le passage par vous est la voie la plus sûre.
- 05 **Vous portez davantage** Votre charge augmente, renforçant l'idée que sans vous rien ne fonctionne.

CE QUI SE JOUE

La délégation de tâches ne suffit pas. Une équipe peut exécuter beaucoup et continuer d'attendre le dirigeant pour arbitrer, prioriser, prendre une initiative ou gérer un imprévu.

Le coût invisible

Ce fonctionnement n'apparaît pas immédiatement dans le chiffre d'affaires. Il se lit pourtant dans les décisions repoussées, les projets qui piétinent, les sollicitations permanentes, les vacances impossibles à déconnecter ou les tensions récurrentes. La solitude et la dépendance de l'organisation peuvent alors s'alimenter mutuellement.

Les schémas qui font tenir... et finissent par enfermer

Il ne suffit pas de « mieux s'organiser » lorsque c'est la manière d'habiter son rôle qui appelle un ajustement.

Certains mécanismes sont utiles à la création d'une entreprise. Ils deviennent moins adaptés lorsque l'activité évolue. Ils ne sont ni des défauts ni des diagnostics : ce sont des hypothèses de travail à examiner.

« Je suis responsable de tout »

La responsabilité juridique et stratégique peut se transformer intérieurement en obligation de tout vérifier. La question n'est plus « de quoi suis-je responsable ? », mais « que dois-je personnellement faire pour que cela tienne ? ».

« Faire moi-même ira plus vite »

À court terme, probablement. À long terme, chaque reprise de main prive l'équipe d'une occasion d'apprendre. Ce gain immédiat peut créer une dette organisationnelle.

« Je dois montrer que je maîtrise »

L'affichage permanent d'assurance rend plus difficile l'expression du doute, la demande d'aide et la confrontation des décisions. Or un doute formulé au bon endroit peut améliorer un arbitrage.

« Si je refuse, je déçois »

Le désir d'être disponible pour ses clients, son équipe et ses partenaires finit parfois par effacer les frontières. On protège la relation immédiate, mais on épuise la capacité à exercer sa véritable fonction.

LE CHANGEMENT COMMENCE ICI

Plutôt que de vous demander « Comment tenir plus longtemps ? », essayez : « Quelle croyance, quelle habitude ou quelle loyauté m'amène à porter ce qui pourrait être porté autrement ? »

Cinq signaux faibles à ne pas négliger

La solitude est parfois moins visible dans ce que l'on dit que dans ce que l'on finit par considérer comme normal.

- 1. Votre tête reste au travail quand votre journée est terminée.** Une décision, une tension ou une inquiétude continue de tourner sans espace pour la mettre à plat.
- 2. Vous consultez, mais vous ne vous sentez pas réellement challengé.** On vous donne des avis, des solutions ou du soutien ; rarement une contradiction libre et structurée.
- 3. Vous dites souvent « je n'ai pas le choix ».** C'est parfois vrai. Mais cette formule peut aussi masquer des choix non examinés ou des limites non posées.
- 4. Votre équipe attend votre retour pour avancer.** Il peut y avoir de bons collaborateurs dans un système où l'autorisation implicite remonte encore au sommet.
- 5. Les réussites ne vous procurent plus le même élan.** Vous accomplissez ce qu'il faut, mais votre rôle ne vous ressemble plus tout à fait.

Une question utile, avant toute solution

Ce qui vous pèse vient-il principalement de l'absence d'un espace de réflexion extérieur, d'une posture devenue trop coûteuse ou d'une organisation qui laisse trop peu de place aux autres ? Les trois peuvent coexister, mais le premier levier n'est pas forcément le même.

Lorsque la souffrance devient intense, persistante ou qu'elle affecte fortement le sommeil, la santé ou la vie quotidienne, un accompagnement médical ou psychologique adapté doit être envisagé. Le coaching n'est pas un soin.

L'erreur : chercher seulement à « être mieux entouré »

Le réseau est précieux. Il ne remplace pas nécessairement un espace où l'on peut penser sans avoir à tenir un rôle.

Réseaux d'entrepreneurs, expert-comptable, avocat, associés, amis, conjoint : chacun peut offrir un soutien réel. Mais chacun occupe aussi une place. Un collaborateur attend une direction ; un associé est engagé dans le résultat ; un proche peut être inquiet ; un expert répond depuis son domaine de compétence.

Quatre espaces, quatre fonctions

Le conseil Un spécialiste vous apporte une expertise et des préconisations sur un sujet défini.

Le réseau de pairs Vous partagez des expériences, rompez l'isolement relationnel et trouvez des idées.

Le coaching de repositionnement Vous explorez ce qui se répète dans votre façon de penser, de décider et de tenir votre rôle.

Le sparring partner Vous disposez dans le temps d'un interlocuteur extérieur pour examiner vos hypothèses, vos arbitrages et vos angles morts.

L'ENJEU N'EST PAS LE NOMBRE DE CONTACTS

On peut avoir un agenda rempli et manquer d'un seul échange essentiel : celui dans lequel on ne cherche ni à rassurer, ni à convaincre, ni à afficher une certitude. Celui dans lequel on peut réellement penser.

Ce qui distingue une bonne conversation de travail

Elle clarifie le problème avant de proposer une solution. Elle tolère le désaccord. Elle explicite les hypothèses. Elle sépare les faits des interprétations. Et elle laisse la décision au dirigeant, sans le laisser seul pour la préparer.

08 / DIRIGER SANS ÊTRE SEUL

Votre autodiagnostic en douze questions

Un outil de réflexion, pas un test psychologique ni une mesure validée scientifiquement.

Pour chaque phrase, notez 0 = rarement ; 1 = parfois ; 2 = souvent. Répondez en pensant aux six dernières semaines, pas à votre meilleure journée.

A – LE RAPPORT À VOTRE RÔLE

Je garde mes doutes pour moi afin de ne pas inquiéter. 0 1 2

J'ai du mal à poser des limites, même lorsque cela me coûte. 0 1 2

Je sens un décalage entre mon rôle actuel et celui que j'aimerais exercer. 0 1 2

Je reproduis une manière de fonctionner que je sais pourtant coûteuse. 0 1 2

B – LA DÉCISION

Je manque d'un interlocuteur capable de challenger mes raisonnements. 0 1 2

Je reporte certains arbitrages parce que je n'ai pas assez de recul. 0 1 2

J'ai le sentiment de devoir porter seul les conséquences des grands choix. 0 1 2

Je confonds parfois urgence à répondre et nécessité de décider. 0 1 2

C – LE COLLECTIF

Des sujets devraient être traités par l'équipe, mais reviennent vers moi. 0 1 2

Je reprends la main quand quelqu'un n'agit pas comme je l'aurais fait. 0 1 2

Les responsabilités et niveaux de décision sont insuffisamment clarifiés. 0 1 2

Je consacre plus de temps à résoudre qu'à faire progresser l'autonomie. 0 1 2

Additionnez ensuite les quatre réponses de chaque partie (score entre 0 et 8). Le total global peut aller de 0 à 24, mais les trois sous-scores sont plus utiles que la somme.

Lire vos réponses : où agir d'abord ?

Ce qui compte n'est pas d'obtenir un « bon » score, mais de repérer votre point de tension principal.

Si la partie A est la plus élevée : votre posture mérite un travail de fond

Il peut être utile d'explorer vos limites, votre rapport à la responsabilité, vos automatismes et ce que vous souhaitez conserver ou transformer dans votre manière de diriger. Vous n'avez pas forcément besoin de plus de conseils : vous avez peut-être besoin de vous repositionner.

Si la partie B est la plus élevée : créez un espace de décision

Votre enjeu prioritaire semble être la qualité des arbitrages : sortir des pensées circulaires, challenger vos hypothèses, distinguer les décisions réversibles des décisions structurantes et retrouver un temps régulier de réflexion stratégique.

Si la partie C est la plus élevée : regardez aussi l'organisation

Votre solitude peut être entretenue par la manière dont les responsabilités, les règles de décision et l'autonomie sont distribuées. Aucun travail individuel ne remplacera complètement une clarification collective lorsque le système remonte tout vers vous.

COMMENT INTERPRÉTER UN SCORE ?

0 à 2 : sujet peu présent actuellement. 3 à 5 : point de vigilance à explorer. 6 à 8 : thème fréquent, à mettre au travail en priorité. Ces repères sont indicatifs, créés pour favoriser la réflexion, sans valeur diagnostique.

Votre phrase de synthèse

« Ce qui me pèse le plus aujourd'hui, ce n'est pas seulement _____. C'est surtout _____. Le premier changement utile serait _____ »

Si plusieurs dimensions ressortent, ne cherchez pas à tout résoudre en même temps. Une conversation structurée peut aider à identifier le bon point d'entrée.

10 / DIRIGER SANS ÊTRE SEUL

Cinq gestes à essayer dans les trente prochains jours

L'objectif n'est pas d'en faire davantage. Il est de créer de meilleures conditions pour décider et faire avancer l'entreprise.

01 / Réserver un vrai temps de recul

Bloquez 45 minutes par semaine sans téléphone ni traitement des urgences. Trois lignes : ce que je sais, ce que je suppose, ce que je dois décider.

La question : Quelle décision gagnerait à être pensée plutôt qu'expédiée ?

02 / Nommer une décision que vous gardez par habitude

Identifiez une décision récurrente, sans risque majeur, et définissez à qui elle pourrait appartenir, avec quelles limites et quel point de contrôle.

La question : Qu'est-ce qui doit rester chez moi, et pourquoi ?

03 / Chercher une contradiction utile

Avant un arbitrage, demandez à une personne de confiance : « Quelle hypothèse n'ai-je pas examinée ? » et « Quel serait un argument solide contre mon option préférée ? »

La question : Qui peut contester mon raisonnement sans devoir ménager ma position ?

04 / Observer un réflexe de reprise en main

Pendant une semaine, notez les moments où vous intervenez pour aller plus vite, corriger ou éviter un inconfort. Sans vous juger, observez le motif qui revient.

La question : Est-ce une nécessité réelle ou une habitude protectrice ?

05 / Redéfinir votre vraie valeur de dirigeant

Listez trois contributions que vous êtes seul à pouvoir apporter aujourd'hui : une vision, un arbitrage, une relation clé, une transformation. Mesurez le temps que vous leur consacrez réellement.

La question : Est-ce que mon agenda reflète ma fonction ?

Deux changements différents, deux accompagnements possibles

L'accompagnement pertinent dépend moins de la gravité ressentie que de la nature du travail à engager.

OFFRE 2 – REPOSITIONNEMENT ET ANCRAGE

Quand la difficulté se répète malgré votre lucidité, le sujet est parfois moins la décision du moment que votre manière de vivre la responsabilité. Vous souhaitez sortir de schémas coûteux, revoir votre place, mieux poser vos limites et stabiliser une posture de dirigeant plus juste.

LE TRAVAIL PROPOSÉ

Explorer les mécanismes récurrents, clarifier ce qui doit être réajusté, expérimenter de nouvelles manières d'agir, puis consolider les changements dans le quotidien. Format actuel : 6 ou 10 séances individuelles d'une heure sur 2 ou 3 mois, avec retour à 6 mois.

OFFRE 3 – SPARRING PARTNER

Quand l'entreprise avance mais que les enjeux s'accumulent, vous avez besoin d'un interlocuteur régulier, extérieur et impliqué, capable de confronter vos raisonnements, vos priorités et vos décisions sans se substituer à vous.

LE TRAVAIL PROPOSÉ

Un entretien initial de deux heures, puis deux séances individuelles de deux heures par mois pendant six mois, avec points courts entre les séances et bilan intermédiaire. Les sujets peuvent aller des arbitrages stratégiques à l'organisation, à la délégation ou aux situations sensibles.

Dans les deux cas, le cadre d'intervention est explicité : un espace de questionnement et de responsabilité, sans promesse de solution automatique ni garantie de résultat économique.

Comment savoir de quel espace vous avez besoin ?

Deux situations fictives, construites pour illustrer des problèmes très différents.

Camille : « Je sais ce qu'il faudrait faire, mais je n'y arrive pas »

Camille dirige une petite société de services. Elle voit clairement les sujets qu'elle devrait déléguer et connaît déjà les bonnes pratiques. Pourtant, à chaque tension, elle reprend la main. Elle veut éviter l'erreur, la déception ou la perte de maîtrise. Son enjeu premier est moins une nouvelle méthode qu'une transformation durable de sa posture.

Piste pertinente : un travail de repositionnement et d'ancrage pour comprendre ce qui rend le changement difficile à tenir.

Alex : « J'ai plusieurs options, mais personne avec qui les éprouver »

Alex doit recruter un responsable, réorganiser son activité et décider d'un investissement. Ses proches l'écoutent ; ses partenaires conseillent chacun sur leur périmètre. Ce qui manque, c'est un échange exigeant pour examiner les arbitrages, les coûts d'opportunité, les angles morts et les conséquences humaines de ses choix.

Piste pertinente : un sparring partner pour penser les décisions dans la durée, sans perdre le lien avec le terrain.

Et si les deux besoins coexistent ?

C'est fréquent. Un dirigeant peut avoir besoin de confronter une décision tout en découvrant que certains de ses automatismes empêchent de trancher ou d'exécuter ses choix. L'intérêt d'un premier échange est précisément de distinguer ce qui relève de l'arbitrage, du changement de posture et, le cas échéant, de l'organisation collective.

UNE INVITATION, PAS UNE INJONCTION

Ne cherchez pas le programme le plus complet. Cherchez le travail qui vous permettrait aujourd'hui de retrouver le plus de clarté, de marge de manœuvre et de capacité d'action.

Diriger, ce n'est pas tout porter

La responsabilité peut rester la vôtre. Le poids de la réflexion n'a pas à reposer sur vous seul.

Le dirigeant n'a pas à devenir moins engagé pour vivre mieux son métier. Il peut apprendre à occuper une place différente : tenir le cap sans être le passage obligé de toutes les décisions, écouter sans absorber toutes les tensions, assumer sans tout contrôler.

Parfois, ce travail commence par un repositionnement intérieur. Parfois, par l'existence d'un interlocuteur avec qui examiner les choix qui engagent l'entreprise. Dans les deux cas, le mouvement est le même : retrouver la liberté de piloter plutôt que la nécessité de porter.

Pour poursuivre la réflexion

Je vous propose un entretien découverte gratuit de 30 minutes pour mettre des mots sur ce que vous vivez, identifier votre principal point de tension et voir si un accompagnement est adapté. Il n'y a rien à préparer et aucune décision à prendre pendant cet échange.

ERWAN JEAN-BAPTISTE

Dirigeant d'entreprise et coach professionnel

www.ton-coach-pro.fr/contact/

LinkedIn : /in/erwan-jean-baptiste/

07 82 22 02 96



Accéder au contact

Qui je suis

Entrepreneur depuis 1999, j'ai créé, développé ou dirigé des activités dans plusieurs secteurs. Cette expérience de terrain nourrit aujourd'hui ma pratique du coaching professionnel auprès des dirigeantes et dirigeants de TPE. Mon rôle n'est pas de décider à votre place, mais de créer les conditions d'un regard plus clair, d'un questionnement exigeant et d'un changement qui vous appartient.

Authenticité • Responsabilité • Impact

Sources et repères de lecture

Une base documentée, sans confondre données d'enquête et propositions d'accompagnement.

[1] Bpifrance Le Lab – 2026

« Les nouveaux visages de la solitude des dirigeants de PME-ETI, entre incertitudes et quête de sens », communiqué du 30 juin 2026. Enquête réalisée de février à avril 2026 auprès de 917 dirigeantes et dirigeants de PME et d'ETI ; 35 entretiens qualitatifs conduits de janvier à mai 2026. Données citées ici : 49 % d'isolement déclaré, 18 % d'isolement très élevé, 75 % d'interrogation sur le sens de l'engagement au cours des douze derniers mois.

<https://presse.bpifrance.fr/bpifrance-le-lab-devoile-les-nouveaux-visages-de-la-solitude-des-dirigeants-de-pme-eti-entre-incertitudes-et-quete-de-sens/>

[2] Bpifrance Le Lab – 2016

« Vaincre les solitudes du dirigeant », publication du 3 novembre 2016. Étude reposant sur 2 398 réponses exploitables de dirigeants de PME et d'ETI, vingt entretiens avec des dirigeants et dix avec des experts. Elle distingue notamment sept formes de solitude et souligne la diversité des leviers, des réseaux à l'évolution de la gouvernance.

<https://lelab.bpifrance.fr/publication/vaincre-les-solitudes-du-dirigeant/>

À propos des outils de ce livre

Les trois formes proposées au chapitre 3, le cercle de dépendance, les douze questions de réflexion et les seuils de lecture sont des outils pédagogiques de l'auteur, et non des instruments scientifiques validés. Les situations de Camille et Alex sont fictives et illustratives ; elles ne constituent pas des témoignages clients. Les hypothèses organisationnelles doivent être vérifiées dans chaque entreprise.

Cadre de l'accompagnement

Le coaching professionnel intervient sur les objectifs, les décisions, la posture et les modes de fonctionnement. Il ne se substitue ni à un conseil juridique, financier ou médical, ni à un accompagnement psychologique ou psychiatrique. L'offre 3 peut articuler questionnement de coaching et réflexion stratégique ; le cadre de chaque intervention est clarifié avec le client.

© 2026 Erwan Jean-Baptiste — TON COACH PRO. Diffusion autorisée à titre personnel ou en partage avec mention de l'auteur et du site. Reproduction commerciale du document sans autorisation : non autorisée.