

# Santé des dirigeants, santé des entreprises

---

## SYNTHESE

Rapport de recherche exploratoire

Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique

**Etude réalisée par :** Benoit Journée<sup>1</sup>, Stéphanie Gentil<sup>1</sup>, Amaury Grimand<sup>1</sup> & Xavier Michel<sup>2</sup>

Porteur du projet : Noël Barbu<sup>3</sup>

Partenaire mécène



un dirigeant qui

**INSPIRE**

Avec la participation de l'association **est un dirigeant qui respire**

Contact : [fondation@univ-nantes.fr](mailto:fondation@univ-nantes.fr)

---

<sup>1</sup> Enseignants chercheurs au LEMNA, IAE Economie et Management de l'Université de Nantes.

<sup>2</sup> Directeur du cabinet Resecum et coordonnateur opérationnel du projet avec la contribution de Nicolas Schmit.

<sup>3</sup> Vice-Président de l'Université de Nantes.

## Table des matières

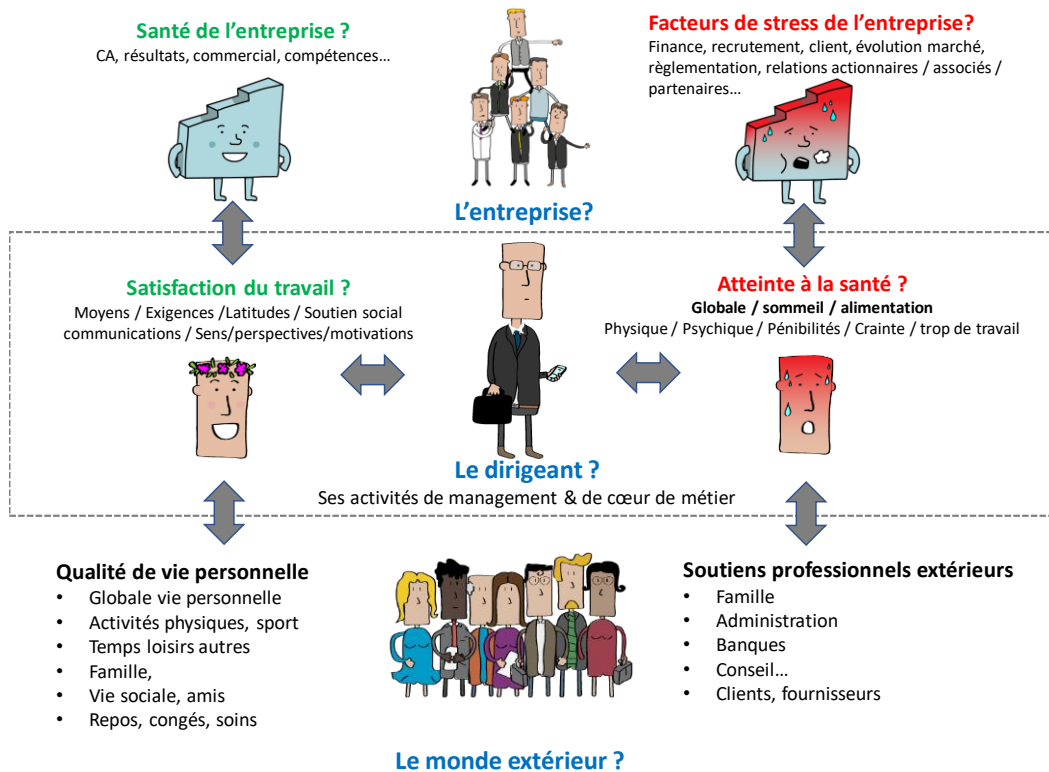
---

1. Objectifs du projet.....	3
2. Méthodologie .....	4
3. Résultats de l'étude quantitative et qualitative .....	5
3.1. Des dirigeants globalement satisfaits de leur travail et de la santé de leur entreprise.....	5
3.2. Une corrélation forte entre la santé du dirigeant et la santé de l'entreprise ..	6
3.3. Des situations contrastées : 4 configurations .....	7
3.4. Effet taille et effet de secteur industriel.....	7
3.5. Caractéristiques des différentes configurations .....	7
3.5.1. Zone d'équilibre .....	7
3.5.2. Zone d'alerte .....	8
3.5.3. Zone de surchauffe .....	8
3.5.4. Zone de protection.....	8
3.6. D'une zone à l'autre : quelles « trajectoires » de dirigeants ? .....	9
3.7. La gestion des tensions au cœur de la relation santé du dirigeant / santé de l'entreprise.....	9
4. Pour l'avenir : outil d'autodiagnostic et approfondissement de la recherche ....	12

## 1. Objectifs du projet

Cette étude exploratoire sur les relations entre santé des dirigeants et « santé » de leur entreprise est un projet de connaissance qui se double d'un projet d'action. L'objectif est de poser les fondements de la problématique de la relation santé dirigeant / santé entreprise et de l'illustrer par une première étude terrain dont les résultats constitueront le fondement potentiel d'une recherche à plus long terme, qui pourrait se traduire notamment par la mise en place d'un observatoire en partenariat avec l'association INSPIRE. Nous visons également le développement d'outils de diagnostic et d'autodiagnostic relatifs à la santé du dirigeant pour soutenir les actions de sensibilisation au sujet.

L'originalité de l'étude consiste, d'un côté, à étudier les dirigeants comme des « travailleurs comme les autres », et d'un autre, de considérer leurs spécificités et établir des liens de causalité entre leur travail, leur santé/bien-être et celle de leur entreprise. Nous considérons dans notre approche que le travail peut être source de dégradation de la santé mais également un opérateur de santé.<sup>4</sup> Il s'agit également de prendre en compte des facteurs d'hygiène / qualité de vie personnelle d'un côté, et des facteurs de management et d'organisation de l'entreprise de l'autre. C'est donc moins une étude « statistique » de la relation, qu'une tentative de définir les typologies de situations, leurs déterminants majeurs, l'équation de leurs combinaisons et l'identification de « trajectoires » de santé des dirigeants et de leurs entreprises.



**Figure 1** : Modèle de l'étude santé des dirigeants, santé de l'entreprise.

<sup>4</sup> Nous avons déjà pu montrer la corrélation négative entre indices satisfaction du travail et de santé chez des salariés avec ce modèle.

La spécificité du travail des dirigeants est abordée en termes de complexité des choix et postures à adopter face à la multiplicité des attentes des parties prenantes internes et externes et des tâches à accomplir qui les stimulent et/ou pèsent sur leurs épaules. Souvent placés dans des situations paradoxales, les dirigeants construisent ou dégradent leur santé, en relation avec celle de leur entreprise, à travers les types de solutions trouvées pour y faire face. Le schéma d'analyse des relations santé du dirigeant / santé de l'entreprise est représenté dans la figure 1. Il se fonde d'une part, sur des observations en focus groupes menées avec des collectifs de dirigeants, et d'autre part, sur une synthèse de la littérature scientifique consacrée au travail, à la santé au travail, au travail des dirigeants et à la santé des dirigeants.

Une première étude par questionnaire a été menée en 2016 par Viavoice/Harmonie Mutuelle/SOREGOR<sup>5</sup> qui montrait des indices d'une relation entre santé des dirigeants et santé de l'entreprise. Nous souhaitons ici confirmer cette tendance tout en faisant l'hypothèse qu'un dirigeant peut aller très bien même si son entreprise va mal et vice et versa. Un dirigeant peut trouver du sens et se satisfaire de relever le défi d'une situation difficile à partir du moment où il a les ressources pour y faire face. A contrario, une entreprise qui va très bien peut entrer en « surchauffe » et submerger son dirigeant...

## 2. Méthodologie

---

L'étude mixte utilise une approche quantitative sur la base d'une enquête de 129 questions (15 à 20 minutes pour la compléter via le web). Elle interroge tous les déterminants de la figure 1. 204 dirigeants d'entreprise de différentes tailles et secteurs d'activité ayant au moins 1 salarié ont répondu. Nous avons pu calculer des indices de satisfaction de la relation travail/organisation/santé (indice TOPS) ainsi qu'un indice de l'état de santé/stress de l'entreprise. Cette recherche est fondée sur la perception des dirigeants de leur situation, sans jugement de valeur de notre part.

Notre analyse est avant tout qualitative au regard des témoignages des dirigeants confrontés aux données de la littérature. L'approche quantitative fournit des indicateurs de l'importance du « confort » ou de « l'inconfort » de la situation pour tel dirigeant par rapport à tel autre ou tel groupe, pour tel groupe de dirigeants par rapport tel autre groupe. Il peut aider à repérer, valider les hypothèses d'équilibres « vertueux » ou « vicieux » posés par l'analyse qualitative.

Nous avons mené une série de 9 réunions d'échanges/focus avec un groupe de 7 dirigeants de différents horizons et tailles d'entreprise, investis par les enjeux de cette étude et à l'origine de la création de l'association INSPIRE.

Nous avons mené une série de 10 entretiens semi-directifs de 1h30 à 2h avec des dirigeants volontaires. Ceux-ci ont été intégralement retranscrits soit 20 à 30 pages par entretien. L'étude dans son ensemble a mobilisé le regard croisé du groupe des 4 chercheurs auteurs de l'étude, complété par l'équipe d'INSPIRE.

---

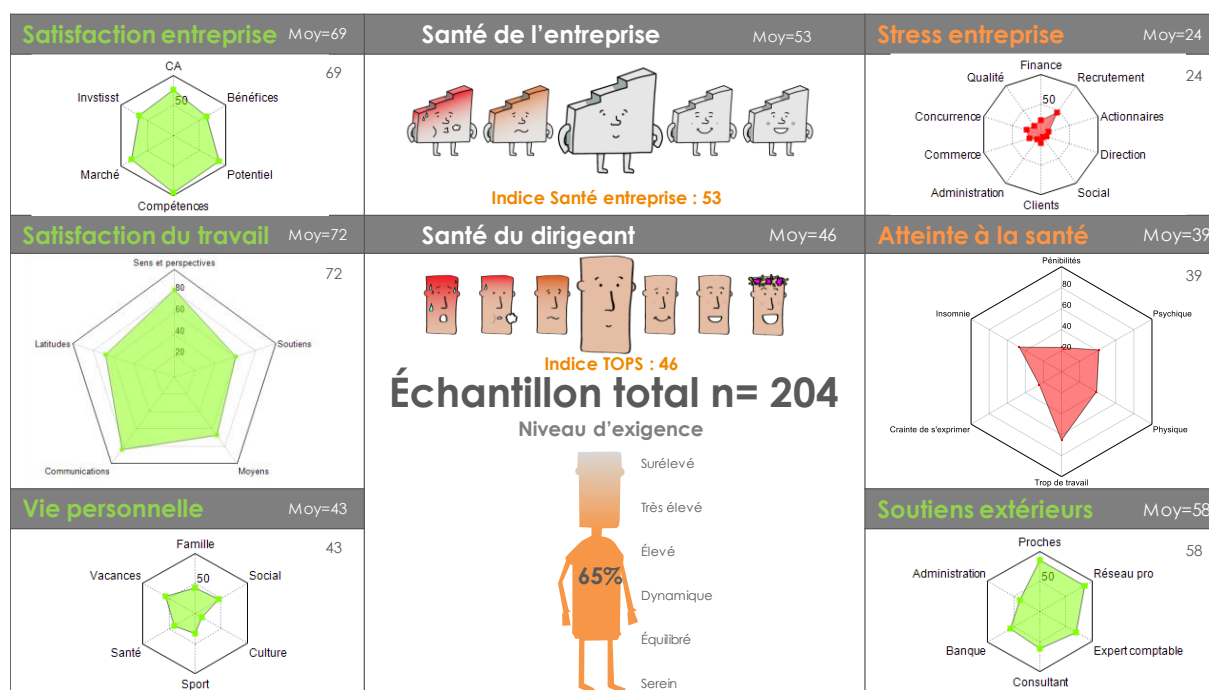
<sup>5</sup>[http://www.institut-viavoice.com/wp-content/uploads/2016/12/Viavoice\\_Harmonie\\_Mutuelle\\_Entreprise\\_et\\_Sant%C2%A9\\_Vague\\_4\\_DA%C2%A9cembre\\_2016.pdf](http://www.institut-viavoice.com/wp-content/uploads/2016/12/Viavoice_Harmonie_Mutuelle_Entreprise_et_Sant%C2%A9_Vague_4_DA%C2%A9cembre_2016.pdf)

### 3. Résultats de l'étude quantitative et qualitative

L'étude permet, à ce stade, de faire ressortir quelques résultats saillants, dont certains convergent avec les études antérieures et d'autres sont plus originaux au regard de la littérature existante.

#### 3.1. Des dirigeants globalement satisfaits de leur travail et de la santé de leur entreprise

Globalement les dirigeants sont satisfaits de leur travail (90%) avec majoritairement une vision positive de l'avenir pour eux-mêmes et leur entreprise (80%). En comparaison avec les autres salariés et notamment des populations de cadres, les dirigeants présentent en moyenne une charge mentale forte avec une vision particulièrement positive de l'avenir. Leur expérience est émotionnellement plus chargée avec plus de tensions et de solitude perçue.



**Figure 2** : Synthétique de synthèse de perception santé et travail du dirigeant, santé de l'entreprise pour la totalité des répondants

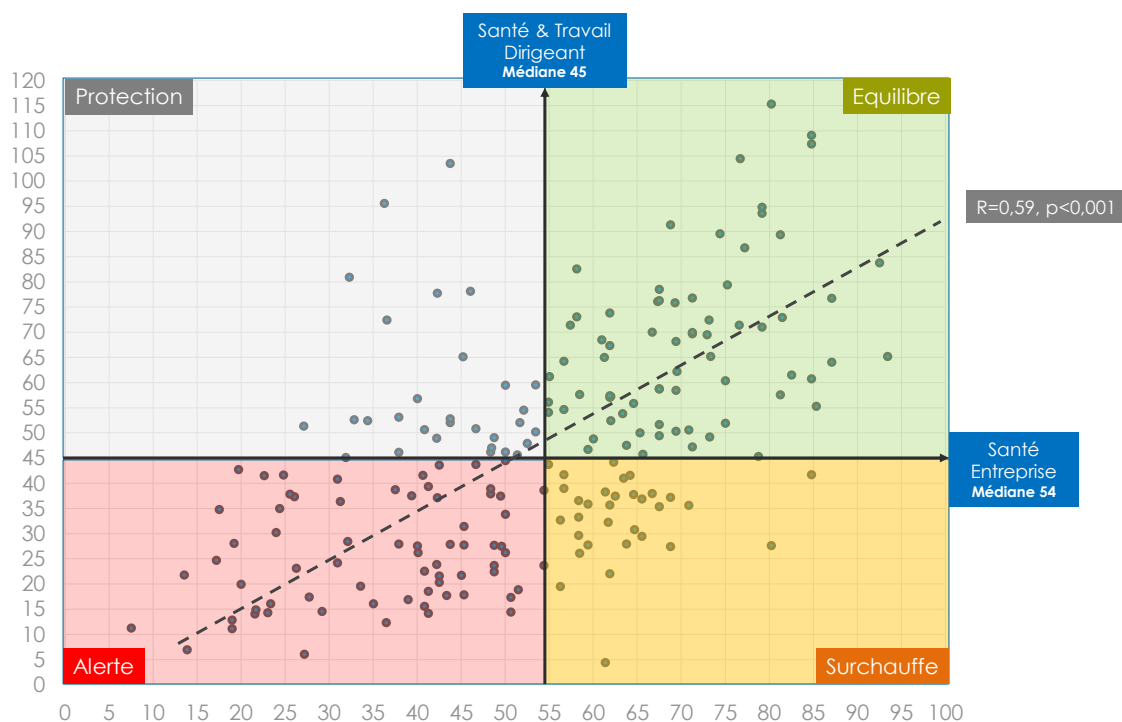
La figure 2 propose une vision synoptique de la situation globale des dirigeants. Dans les résultats marquants, le premier stress de l'entreprise se situe dans ses difficultés à recruter pour 50% des dirigeants. Globalement les dirigeants sont confiants sur les compétences de leur entreprise, leur positionnement et leur potentiel, moins sur les investissements et les bénéfices, insuffisants pour 35% des dirigeants. Le soutien des proches et des pairs est fort et satisfaisant pour 90% des dirigeants. Ils sont globalement satisfaits de leur travail même si les dimensions soutien social et moyen notamment financiers sont plus mitigés. Les facteurs d'atteintes à la santé sont sensibles notamment sur la fréquence des insomnies (souvent à très souvent pour 43% des dirigeants) et le sentiment de « trop de travail » pour 65%.

La qualité de vie personnelle (QVP) apparaît très mitigée et insatisfaisante dans le temps consacré pour toutes les dimensions, particulièrement pour la vie culturelle, la santé et le sport, respectivement insuffisant pour 88%, 67% et 60% des dirigeants.

### 3.2. Une corrélation forte entre la santé du dirigeant et la santé de l'entreprise

La figure 3 montre que notre indice « santé et travail du dirigeant » (TOPS) et la santé perçue de l'entreprise sont corrélés positivement ( $R=0,59$ ,  $p<0,001$ ), ce qui est cohérent avec le modèle présenté en figure 1 et converge avec les résultats de l'étude ViaVoice/Harmonie Mutuelle/SOREGOR. Ces indices sont calculés à partir de tous les déterminants de satisfaction au travail et de santé pour l'un (indice TOPS), ainsi que tous les déterminants de satisfaction et de stress de l'entreprise pour l'autre (figure 2).<sup>6</sup>

La traduction la plus directe de cette corrélation peut se résumer de la manière suivante : la satisfaction « santé et travail du dirigeant » va de pair avec la bonne santé de l'entreprise (en haut à droite, zone verte, 35% de l'échantillon) et inversement la mauvaise santé du dirigeant va de pair avec la mauvaise santé de l'entreprise (en bas à gauche, zone rouge, 34% de l'échantillon).



**Figure 3** : Corrélation entre l'indice TOPS et santé entreprise (n=204).

<sup>6</sup> L'indice santé pris séparément des dirigeants est également significativement et positivement corrélé à l'indice santé entreprise et négativement corrélé à l'indice satisfaction du travail ( $r=0,42$  et  $0,46$  respectivement,  $p<0,001$ ).

Si la corrélation est significative elle est loin d'être parfaite et il est intéressant de regarder certaines caractéristiques de population qui sortent sensiblement de cette corrélation.

### **3.3. Des situations contrastées : 4 configurations**

---

Il est cependant intéressant de considérer la présence significative de situations de « décorrélation » que l'on peut regrouper en deux grandes catégories : celle où le dirigeant estime son entreprise en bonne santé mais s'estime lui-même en mauvaise santé (zone orange) ; et celle dans laquelle il s'estime en bonne santé mais dont l'entreprise est en difficulté (zone grise).

L'étude révèle donc l'existence de 4 zones (ou configurations) définies par les médianes des variables santé/travail dirigeants et santé entreprise :

- **Équilibre (35%)**, où les dirigeants vont bien et dont l'entreprise va bien,
- **Protection (15%)**, où les dirigeants vont bien et dont l'entreprise ne va pas bien,
- **Surchauffe (17%)**, où les dirigeants ne vont pas bien et dont l'entreprise va bien,
- **Alerte (34%)**, où les dirigeants ne vont pas bien et dont l'entreprise ne va pas bien.

Il faut noter que les situations de « décorrélation » ne constituent pas des cas marginaux mais représentent 32% du total. Elles méritent donc qu'on s'y attarde.

### **3.4. Effet taille et effet de secteur industriel**

---

Les dirigeants des entreprises de plus de 250 salariés sont significativement plus présents dans le cadran « équilibre », à la différence des entreprises de 10 à 50 salariés plus présents dans le cadran « surchauffe ». Les dirigeants du secteur information/communication se distinguent significativement par une exigence forte (score de 85 contre 54 pour l'industrie par exemple) et une présence dans le secteur rouge/orange avec un indice TOPS plus faible que les autres secteurs d'activité comme pour les entreprises du conseil (score de 35 contre 59). Le médico-social apparaît comme le secteur le plus en difficulté, notamment en termes de santé de l'entreprise par rapport à l'expertise comptable (score 43 versus 65 pour le score santé entreprise).

### **3.5. Caractéristiques des différentes configurations**









---

Au-delà des indices, le tableau ci-dessous illustre certaines caractéristiques qui différencient les différentes configurations.

#### **3.5.1. Zone d'équilibre**

Pour la zone d'équilibre, la satisfaction du travail est très forte notamment la communication et le sens et perspective. Il demeure cependant un sentiment de trop de travail pour 50% des dirigeants et une satisfaction mitigée de la QVP. Ils sont cependant une majorité à être satisfaits du nombre de jours de congés. Les entreprises de grande taille y sont surreprésentées avec 50% d'entreprises de plus de 50 salariés contre 37% sur l'échantillon total et 25% d'entreprises de plus de 250 salariés contre 13% sur l'ensemble de l'échantillon. Les dirigeants y ont une perception à 90/100% satisfaisante de tous les soutiens extérieurs, alors que les dirigeants de la zone

« d'alerte » se sentent beaucoup moins soutenus excepté par les proches et le réseau professionnel.

Zones Nb dirigeants (204)	Alerte 69 (34%)	Surchauffe 34 (17%)	Protection 30 (15%)	Equilibre 71 (35%)
Indicateurs de santé & qualité de vie personnelle				
				
Souvent à très souvent des <b>difficultés à concilier vie pro/ vie perso</b>	51%	59%	20%	13%
Souvent <b> dans la crainte de s'exprimer </b> auprès des collaborateurs	33%	12%	13%	0%
Souvent à très souvent ces derniers mois <b> des douleurs dorsales </b>	45%	41%	27%	17%
Souvent à très souvent des <b>insomnies</b>	67%	50%	30%	21%
Souvent à très souvent <b>seul</b> ces derniers mois	52%	38%	27%	7%
<b>J'ai des collaborateurs/associés qui m'aident</b>	58%	73%	77%	89%
<b>Charge mentale</b>	72%	85%	64%	49%
<b>Ma vie privée est globalement pas satisfaisante</b>	69%	68%	80%	92%
Santé de l'entreprise				
				
Beaucoup de <b>problèmes de recrutement</b>	59%	62%	50%	24%
Beaucoup de <b>problème de concurrence/positionnement</b>	52%	3%	40%	4%
Beaucoup de <b>problème de qualité, matériel &amp; financiers...</b>	35%	12%	20%	4%
Suffisamment de <b>soutien par des consultants</b>	46%	50%	50%	85%
Oui <b>mon entreprise investit</b> suffisamment	43%	73%	57%	87%
<b>Une vision positive de l'avenir</b> de l'entreprise	55%	97%	90%	100%

### 3.5.2. Zone d'alerte

Pour la zone d'alerte, l'entreprise est atteinte dans ses capacités à dégager du résultat et à investir, avec un stress sur les dimensions commerciales, concurrence, recrutement. L'exigence est très élevée. Les perspectives d'avenir sont compromises pour 45% d'entre eux (contre 0% pour la zone d'équilibre) avec un sentiment de solitude souvent à très souvent pour 52% (contre 7% pour la zone d'équilibre), et un score QVP de 31 contre 58 pour la zone d'équilibre. La santé est touchée psychiquement, physiquement, les insomnies sont 3 fois plus importantes que pour la zone d'équilibre.

### 3.5.3. Zone de surchauffe

La zone de surchauffe se caractérise par l'exigence perçue la plus importante : 85% du score maximum contre 72% pour la zone d'alerte, 64% pour la zone de protection, 49% pour la zone d'équilibre. Leur indice QVP (25) est équivalent à celui de la zone d'alerte. Le seul stress de l'entreprise reste pour eux la difficulté à recruter (62%) alors que les perspectives sont bonnes (97%). Ils se sentent souvent à très souvent seuls (38%). 60% des dirigeants en zone de surchauffe, appartiennent aux entreprises de 10 à 50 salariés contre 30% dans l'échantillon global.

### 3.5.4. Zone de protection

La zone de protection présente, comme la zone d'alerte, une entreprise qui ne fait pas assez de résultat et n'investit pas assez. L'entreprise est en proie à du stress commercial, de la concurrence et des difficultés à recruter du personnel qualifié. Cependant, la zone de protection conserve presque autant que la zone de surchauffe une vision positive des perspectives (90%). Si l'exigence est élevée, ils

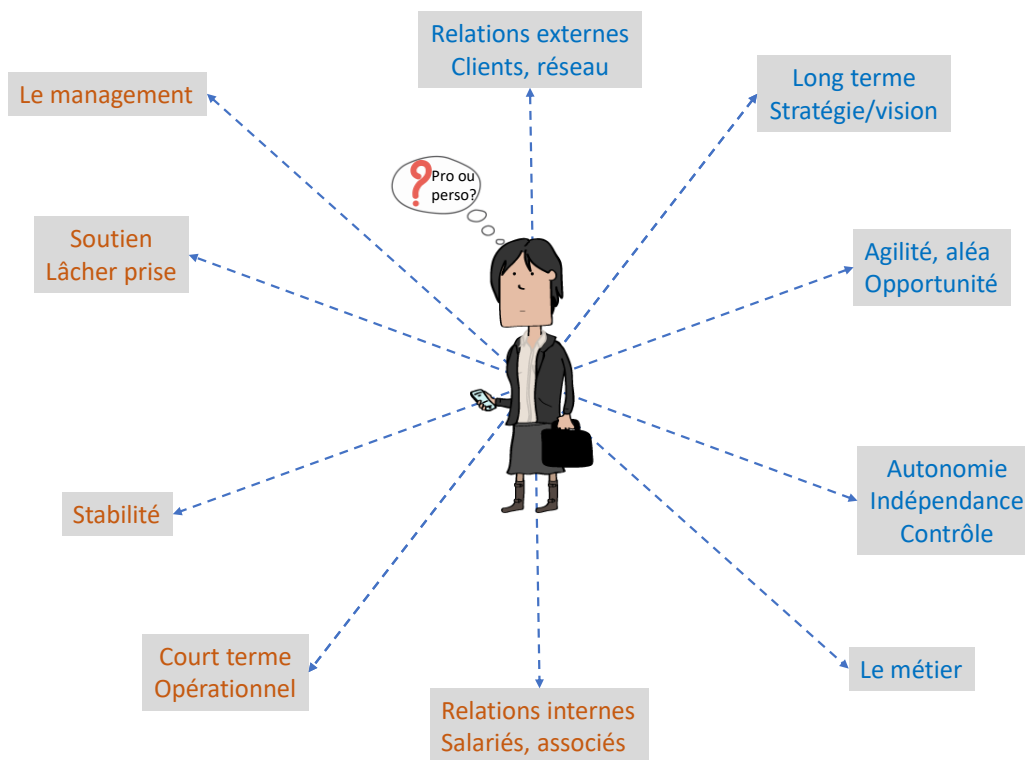


préservent leur score QVP (61 contre 58 pour la zone d'équilibre, 31 pour la zone d'alerte, 25 pour la zone de surchauffe).

### 3.6. D'une zone à l'autre : quelles « trajectoires » de dirigeants ?

L'étude invite à penser la relation santé du dirigeant / santé de l'entreprise en termes dynamiques. Cela signifie qu'un dirigeant n'a pas toujours été dans la zone qu'il occupe actuellement et qu'il peut en changer. Il s'agit dès lors d'identifier les trajectoires des dirigeants d'une zone à l'autre, pour dégager des « trajectoires types » et peut-être des « cycles de vie ». L'enjeu est d'aider les dirigeants à anticiper sur les évolutions probables de leur situation et d'activer les leviers propices à une évolution favorable. Ainsi, si la situation des dirigeants interviewés correspond bien à leur position dans leurs réponses au questionnaire, 2 dirigeants actuellement en zone rouge viennent très probablement de la zone orange et une dirigeante en zone verte flirte avec la zone orange.

### 3.7. La gestion des tensions au cœur de la relation santé du dirigeant / santé de l'entreprise



**Figure 4 :** les tensions dans le travail des dirigeants.

Dans son activité quotidienne, le dirigeant est exposé à de nombreux paradoxes et tensions, tensions de rôles notamment.

Tout l'art du dirigeant réside précisément dans sa capacité à gérer simultanément les deux polarités de la tension à l'œuvre, sans céder à la tentation du dilemme, soit le fait de privilégier une polarité à l'exclusion de l'autre.

L'étude (quantitative et qualitative) fait ressortir quatre dimensions essentielles qui sont synthétisées dans le tableau suivant :

DIMENSIONS CLES	TENSIONS	LEVIERS D'ACTION ET MODALITES DE GESTION
<b>Rapport au temps</b>	Coexistence vision stratégique à long terme et gestion opérationnelle quotidienne Conciliation figure du manager/ figure du leader Volonté d'Indépendance/ recherche de soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignement stratégie / opérations</li> <li>• Anticipation</li> <li>• Investissement dans réseaux professionnels, système de veille, réseaux de partage d'expériences</li> <li>• Partage de la stratégie avec les associés et les équipes</li> <li>• Transmission</li> </ul>
<b>Rapport à la taille / croissance</b>	Taille = menace de perte de contrôle et/ou affaiblissement de la pratique du métier au profit d'une activité managériale. Crainte de dilution du modèle culturel Croissance maîtrisée-voulue / croissance subie Difficultés - tensions sur le recrutement et/ou problèmes de fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours à la délégation</li> <li>• Hiérarchisation, priorités</li> <li>• Développement de la compétence managériale</li> <li>• Attention portée dans le processus de recrutement à l'adéquation aux valeurs et à la culture</li> </ul>
<b>Rapport aux parties prenantes</b>	Exigences contradictoires et pressions des associés, salariés, clients, fournisseurs, financeurs... Sentiment de solitude dans la prise de décision Relations internes (associés, collaborateurs) perçues comme le facteur stressant le plus impactant Relation ambivalente avec les membres du CA : recherche de soutien / volonté d'indépendance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchisation des parties prenantes auxquelles on répond en priorité. Tendance à prioriser l'externe (relation client) sur l'interne (management des collaborateurs)</li> <li>• Partager ses difficultés et se donner l'opportunité de l'intelligence collective interne. Extériorisation des émotions</li> <li>• Sacrifice, don de soi.</li> <li>• Protéger les équipes en absorbant les pressions institutionnelles et externes</li> <li>• Rendre plus lisible le travail des collaborateurs aux yeux des équipes</li> </ul>
<b>Rapport à soi et au sens du « projet »</b>	Investissement dans le travail versus vie de famille et hygiène de vie. Charge mentale. Rapport à son métier (vs management) Conflit de valeurs entre son identité et l'identité de l'entreprise Absorption par l'opérationnel au détriment de la qualité de la réflexion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrouver la maîtrise de son agenda personnel. Droit à la déconnexion.</li> <li>• Equilibre, soutien familial/ recherche de feedback positifs</li> <li>• Recours au coaching/aide</li> <li>• Investissement dans réseaux externes, recherche d'effet miroir dans le regard des pairs</li> <li>• Connaître ses préférences comportementales, ses compétences</li> </ul>

L'analyse proposée dans cette recherche exploratoire pose les bases d'un modèle de pilotage de la relation santé du dirigeant / santé de l'entreprise centré sur la manière dont chaque dirigeant gère les tensions auxquelles il est quotidiennement soumis. Cela renvoie le dirigeant aux rapports qu'il entretient avec les dimensions essentielles de son travail et de la vie de son entreprise et sa vie personnelle (figure 4). La position occupée par un dirigeant dans les zones (verte, grise, jaune ou rouge) et sa trajectoire probable en dépendent.

La manière dont le dirigeant gère les tensions permet de dégager des « stratégies types » qui resteront à préciser dans des études ultérieures. Parmi les plus intéressantes, nous trouvons :

- « L'ambidextrie » qui exprime la capacité à satisfaire simultanément les injonctions contradictoires inhérentes à la tension, tout en hiérarchisant les tensions. Cette ambidextrie relève des aptitudes du dirigeant, mais également du réseau de ressources qu'il mobilise et de l'organisation sur laquelle il s'appuie. Cette stratégie est propice à la construction d'une situation d'équilibre de long terme (Zone verte),
- Le « dilemme », qui pousse le dirigeant à privilégier un pôle de la tension à l'exclusion de l'autre et empêche de construire des compromis. Cette situation est propice au déséquilibre et à la « surchauffe » ou à la protection.
- L'absence de gestion de la tension (par déni, sur-simplification ou manque de lucidité) qui se caractérise par la volonté de tout faire sans hiérarchisation claire, au risque de perdre le sens de son activité de dirigeant et d'aller dans l'orange ou le rouge.

Une des hypothèses centrales de ce travail tient au fait que les dirigeants ne témoignent pas de la même capacité de prise en charge, régulation des paradoxes et tensions auxquels ils s'affrontent. Bien entendu, chaque situation est, indépendamment des dirigeants eux-mêmes, dépendante de facteurs externes qui déterminent l'activité de leur entreprise/secteur d'activité et notamment leurs latitudes (bassin d'emploi, concurrence, relations donneurs d'ordres, mutation technologique, réglementation...).

#### **Les dirigeants situés dans la zone rouge :**

- Soit, ont tendance à nier les paradoxes voire à ne pas en avoir conscience, ce qui les amène à n'envisager systématiquement qu'une facette de leur métier de dirigeant à l'exclusion d'autres (les relations avec la clientèle plutôt que les relations internes, l'expertise plutôt que le management ou le contraire, etc.)
- Soit, ont pleinement conscience de ces paradoxes, mais ont tendance à gérer par le dilemme en privilégiant une dimension à l'exclusion de l'autre, le plus souvent en raison de préférences personnelles (attirait pour la pratique du métier plutôt que le management d'équipe), ou des compétences qui sont les leurs (sentiment d'être dans sa « zone de confort »).

**Les dirigeants situés dans la zone de protection :** subissent une exacerbation des tensions/paradoxes dont les origines sont diverses (pression réglementaire, croissance rapide et non maîtrisée, etc.). Ils sont pleinement conscients de la nécessité de trouver des leviers de régulation de ces paradoxes et des limites d'une gestion par le dilemme. Malgré les difficultés, ils perçoivent le chemin pour en sortir en favorisant une forme privilégiée d'ambidextrie : de réseau (chercher des ressources/compétences/

conseils en dehors de la structure, de recours au coaching, les réseaux professionnels, etc.), organisationnelle (différenciation des unités organisationnelles, chacune prenant en charge de façon privilégiée un pôle de la tension à l'œuvre), contextuelle (jouer sur la variété et la complémentarité des profils en interne, par exemple sur la complémentarité des profils des associés). Ils conservent malgré l'adversité de la situation de l'entreprise, une capacité de relativisation, de retour sur soi, de recul, en préservant leur QVP.

**Les dirigeants situés dans la zone de surchauffe** : même schéma que précédemment (exacerbation des tensions/paradoxes) à la nuance près que les dirigeants ont du mal à s'extraire d'une gestion par le dilemme. En privilégiant une seule voie (le développement commercial plutôt que les relations internes, la rationalisation plutôt que l'innovation, etc.), ils créent inconsciemment des points aveugles, des freins à l'apprentissage et au renouvellement de leurs cadres de pensée. La tentation de la gestion par le dilemme est ici d'autant plus forte que la pression externe est aiguë et que les choix stratégiques du dirigeant ne sont pas challengés/partagés ou mis en débats ni en interne, ni dans le regard des pairs. Ils dégradent leur QVP et le retour sur soi et la prise de recul sont limités.

**Les dirigeants situés dans la zone d'équilibre** : peuvent être qualifiés d'« ambidextres » dans la mesure où ils ont réussi à combiner une large diversité de formes d'ambidextrie (organisationnelle, contextuelle, de réseau, etc.) qui leur permet d'absorber plus aisément la complexité et les paradoxes inhérents au métier de dirigeant.

#### **4. Pour l'avenir : outil d'autodiagnostic et approfondissement de la recherche**

Cette recherche exploratoire appelle plusieurs développements ultérieurs.

Cela comprend la création d'un observatoire et d'un outil d'autodiagnostic rapide et allégé, fondé sur le questionnaire pour permettre aux dirigeants qui le souhaitent de se positionner sur les différentes zones/trajectoires et ainsi les aider à prendre conscience à s'interroger. Cela permettra d'envisager différents scénarios d'évolution possibles en fonction du rapport que le dirigeant entretient avec les 4 grandes sources de tensions (rapport au temps, rapport à la taille/croissance, rapport aux parties prenantes, rapport à soi et au sens du projet) et les stratégies de gestion de ces tensions qu'il met en œuvre. Cet outil pourrait intégrer un « tableau de bord » structuré autour de quelques indicateurs clés pour piloter la santé du dirigeant.

Pour la recherche, de nombreux points restent à approfondir et notamment l'identification et la compréhension des trajectoires des dirigeants, ou l'analyse des différences induites par la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.