



- Seul parmi les autres
- Clubs, cercles et réseaux pour rencontrer ses pairs
- Coach : l'effet miroir

La solitude du dirigeant

## Tour d'ivoire

Non, la solitude du dirigeant n'est pas une fatalité

Comme leurs avis ne sont jamais tout à fait dénués d'intérêt, difficile, pour les patrons, de tout dire à leurs conseillers, leurs collaborateurs ou leurs proches. De cela découle la "solitude du dirigeant" qui, si elle est bien vécue, suscite le sentiment de pouvoir et l'indépendance d'idées. Toutefois, dès lors qu'elle est trop dure à porter, elle peut devenir un facteur de stress et affecter la capacité de décision du chef d'entreprise. Mais elle n'est pas une fatalité, puisque les clubs et les réseaux professionnels peuvent apporter le regard des pairs. Le coach peut aussi provoquer un questionnement salutaire. Mais en définitive, les décisions cruciales reverront toujours le dirigeant, seul, face à lui-même.

Par Aymeric Marolleau

“ Pour m'assister dans la gestion financière, je peux compter sur mon expert-comptable; lorsqu'il s'agit d'évaluer les perspectives de l'entreprise, je prends rendez-vous avec mon banquier; pour les questions opérationnelles, je peux me reposer sur mes directeurs. ” Emmanuel Kakiel est un dirigeant très entouré. Ce qui ne l'empêche pas de “ressentir, par moments, la solitude du dirigeant”. Le directeur général de Caleo, une société d'économie mixte chargée de la distribution du gaz naturel et de l'eau potable dans la région de Guebwiller, en Alsace, est entré dans la société comme comptable. Pendant 11 ans, il en a gravi tous les échelons jusqu'à la fonction de directeur financier. Puis il a été nommé à la tête de l'entreprise en août 2010, sur proposition de son prédécesseur, qui a fait valoir ses droits à la retraite. Les premiers pas n'ont pas été simples. “Il a fallu faire passer la chose en interne, quitter le statut de collègue pour endosser celui de directeur général, en changeant quelque peu le relationnel.” Enfiler le costume de dirigeant, ou la première étape vers l'isolement vis-à-vis de ses anciens pairs. Deuxième choc: le poids des responsabilités, même si l'on s'y est préparé de longue date: “Il faut savoir prendre des décisions sans pouvoir toujours maîtriser toutes les conséquences sur tous les métiers de l'entreprise. Dès les premiers mois, j'ai eu à traiter des dossiers sensibles concernant la qualité de l'eau potable. J'ai été mis à contri-

buton par la presse locale, des associations de défense de l'environnement et des élus. Submergé par tout cela, la solitude est arrivée très vite.”

### Seul parmi les autres

Mais en quoi consiste au juste cette solitude du dirigeant, si souvent invoquée? “Elle intervient lorsque le président, le directeur général ou le gestionnaire se sent seul dans l'exercice de sa fonction car il ne peut pas partager ses soucis, ses décisions”,

explique Karine Aubry, coach de dirigeants et responsable de Kolibri Coaching. Pourtant, bien des décisions peuvent être déléguées, car il dispose de collaborateurs prêts à endosser davantage de responsabilités, et de conseillers expérimentés. “Mais ils n'ont pas toujours l'objectivité nécessaire, objecte Christophe Mathevet, responsable du Réseau Entreprendre Isère et président de Cotranet, éditeur de logiciels de travail collaboratif de 40 salariés. Le chef d'entreprise peut être très entouré, mais chaque lien de son entourage est un lien d'intérêt. Il ne peut pas dire à son banquier qu'il rencontre des difficultés financières. La vision de son expert-comptable s'arrête à l'aspect financier, et ne concerne pas le volet

industriel.” Heureusement, il peut compter sur son numéro 2? “Même pas, assure Pascal Puirieux, coach de dirigeants dans l'est de la France. Car l'habitude lui fait perdre de son objectivité.” Quand il n'y a pas tout simplement, entre les deux hommes, une guerre de pouvoir plus ou moins déclarée. Alors, quand les relations professionnelles ne peuvent tout entendre, du moins reste-t-il l'oreille bienveillante des proches? Encore raté: “Ce n'est pas toujours si sim-

plifier en misant toute leur énergie dans ce but.” Autre situation sensible: “Lorsqu'il doit promouvoir un collaborateur au comité de direction, il ne peut en parler à personne dans la structure”, ajoute-t-elle.

La solitude vient aussi du statut que le dirigeant doit maintenir, en particulier dans les organisations très pyramidales, où l'ordre tire sa valeur de la légitimité de celui qui le donne. Dans ce cas, “un dirigeant qui partage ses doutes, ses peurs, ses déceptions, ne rassure pas la structure”, souligne Karine Aubry. Du coup, il lui faut bien souvent biaiser avec ses émotions, quitte à ne plus être authentique. Mais un autre risque guette: pour ne pas se sentir ou se montrer vulnérables, certains dirigeants optent pour la colère, qui masque opportunément toutes les autres émotions, car elle est souvent la seule socialement acceptable pour la figure du capitaine. Mais, “si elle permet de conserver une posture, la colère isole, prévient Karine Aubry. Un dirigeant puissant parvient à exprimer ses émotions avec sincérité. Les grands politiciens savent aussi se montrer tristes ou déçus.”

Le poids des secrets accroît aussi cette solitude. “Toutes les informations ne peuvent pas être divulguées”, explique ainsi Karine Aubry. Certaines, notamment financières, ne peuvent être confiées qu'à l'expert-comptable. Les mauvaises nouvelles sont aussi difficiles à annoncer: “Lorsqu'un dirigeant a vu échouer son projet de

“La solitude du dirigeant peut affecter sa capacité à prendre des décisions, à s'organiser, à gérer son temps”

ple, constate Karine Aubry. L'écoute et la disponibilité peuvent polluer la vie de couple et l'environnement familial. Et puis, il y a une limite à ce que les proches peuvent comprendre sur les aspects très techniques, par exemple au moment d'une levée de fonds.” A ce propos, une boutade circule dans le milieu des coaches: “Les dirigeants frappent à notre porte quand leur femme ne veut plus ou ne peut plus les écouter.”

En outre, “certaines décisions ne peuvent être prises que par le dirigeant, car elles sont cruciales pour l'entreprise”, assure Karine Aubry. C'est par exemple le cas des procédures devant mener à une levée de fonds: “Certains dirigeants abandonnent l'opérationnel pendant 6 mois pour s'y

# Ressources humaines

## COACHING INDIVIDUEL

levée de fonds, qui peut durer jusqu'à un an, il ne peut pas le révéler avant d'avoir trouvé un plan B. Annoncer la mauvaise nouvelle à son équipe sans lui proposer de solution positive est un terrible aveu d'échec", note la dirigeante de Kolibri Coaching.

### Eloge et limites de la solitude

Mais cette solitude est-elle si négative? "Pas toujours, répond Karine Aubry. Il existe bien des atouts à être seul à la barre. Le pouvoir est le gros avantage." De fait, être le seul à tenir les commandes peut avoir un effet grisant non négligeable. La coach ajoute que "cela permet aussi de ne pas être influencé". Les réflexions de groupe de visu peuvent en effet conduire à lisser les points de vue, à minorer la prise de risque et les décisions franches. "Pour parvenir au bout de ses idées, une phase de solitude est nécessaire. Contrairement au manager, le dirigeant a ce luxe d'être seul dans son bureau avec ses convictions et son indépendance d'idées." De plus, la solitude



**"Lorsqu'elle est bien vécue, la solitude du dirigeant est un facteur de pouvoir, de liberté et d'indépendance d'idées."** Karine Aubry, Kolibri Coaching.

peut être vécue comme un avantage, une forme de tranquillité. Toutes les personnalités ne sont pas forgées dans le même moule, et l'isolement est pour certains une source d'énergie, là où d'autres la vivront comme un sujet de fatigue. Au final, "lorsqu'elle est bien vécue, la solitude du dirigeant est un facteur de pouvoir, de liberté et d'indépendance d'idées", conclut Karine Aubry. Reste à savoir quand le dirigeant atteint un niveau où cette solitude lui pèse et provoque un stress négatif. "Dès lors que l'on commence à sortir de plus en plus souvent de son bureau pour faire le tour du plateau, il faut y porter attention", assure Karine Aubry. En effet, si cette solitude est mal vécue, elle peut avoir plusieurs effets néfastes. D'abord, "elle peut affecter la capacité du dirigeant à prendre des décisions, à s'organiser, à gérer son temps. Il n'a plus la capacité à sentir le marché, à voir la bonne direction dans laquelle engager son entreprise". Un phénomène qui se

trouve aggravé par la crise, qui "renforce l'importance et l'urgence des décisions. Cela peut mettre les dirigeants dans une position angoissante et les amener à se replier sur eux-mêmes, à couper les ponts avec leur réseau professionnel", prévient Pascal Puirieux.

### Clubs, cercles et réseaux pour rencontrer ses pairs

Pas question pour autant de céder à la panique. La solitude du dirigeant, et ses conséquences fâcheuses, ne sont pas une fatalité et bien des solutions existent pour en sortir. La première d'entre elles: les différents réseaux, cercles et clubs auxquels les chefs d'entreprise peuvent

adhérer. Ils sont d'ailleurs souvent sollicités pour y prendre part. Il ne s'agit pas de s'engager dans tous, mais de trouver celui ou ceux qui peuvent s'avérer les plus utiles à sa situation et à celle de son entreprise. Ces associations peuvent en effet être directement en lien avec l'activité. Ainsi, Emmanuel Kakiel, le directeur général de Caleo, a-t-il adhéré à plusieurs d'entre elles: "Passé la première année où je me suis impliqué en interne dans chaque service pour comprendre le quotidien de mes collaborateurs, j'ai décidé qu'il était temps, pour pérenniser, développer l'entreprise et l'adapter à son environnement, de sortir à l'extérieur, de ne pas rester seul dans ma tour d'ivoire." Depuis quelques mois, le dirigeant adhère donc, notamment, à la Fédération nationale des col-

de 5 exercices, explique Carole Ryckewaert, responsable du club auprès de la CCIP. La plupart des chefs d'entreprise qui adhèrent opèrent un nouveau démarrage dans leur vie professionnelle. Passé la solitude de la mise en place de leur activité, ils se trouvent souvent dépourvus face à des questions administratives ou opérationnelles. Et plutôt que de les affronter chez eux ou dans un bureau loué, seuls face à leur écran, ils apprécient l'oreille attentive de leurs pairs. Tout l'enjeu consiste ensuite à faire tomber les masques pour parler de ce qui va, mais aussi de ce qui ne va pas, et ainsi trouver des solutions ensemble à des préoccupations communes. Il est souvent réconfortant de voir que les autres rencontrent les mêmes problèmes que soi",

*La solitude du dirigeant, et ses conséquences fâcheuses, ne sont pas une fatalité*

explique Carole Ryckewaert.

Autre illustration, pour les créateurs d'entreprise: le Réseau Entreprendre, qui compte 45 associations en France et hors des frontières. Christophe Mathevet, responsable du Réseau Entreprendre Isère, explique que "le réseau a pour objectif d'aider les chefs d'entreprise à le devenir". En effet, les "lauréats", c'est-à-dire les entrepreneurs dont le projet a été jugé pertinent en terme de créations d'emplois par un collège de chefs d'entreprise bénévoles, bénéficient d'un accompagnement individuel: "Un chef d'entreprise expérimenté va les rencontrer une fois par mois pendant 3 ans au minimum. Il s'agit d'une relation non marchande, dénuée d'intérêt pour l'accompagnateur, puisqu'il lui est inter-

*"Mon coach m'a permis de formuler ma vision de l'entreprise et m'a amené à réfléchir sur les motivations de mes choix"*

lectivités concédantes et régies (FNCCR) et au Syndicat professionnel des entreprises gazières non nationalisées (SPEGNN), qui réunit 29 sociétés françaises partageant les mêmes préoccupations. "Dans notre secteur, très technique, tant du point de vue de la réglementation que de l'opérationnel, il est crucial que nous puissions échanger, partager nos soucis pour voir plus loin", explique le dirigeant. D'autres clubs sont ouverts à tous les dirigeants, quel que soit leur secteur d'activité, mais peuvent mettre en avant une thématique particulière, comme le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) ou le Club d'entrepreneurs de la chambre de commerce et d'industrie de Paris. "Il réunit des créateurs d'entreprises nouvelles, qui comptent moins

dit d'être actionnaire du lauréat. Cela permet d'avoir une vision globale et de confronter son avis avec celui d'un spécialiste, en toute bienveillance et confidentialité. Etre accompagné par des pairs est un moteur de réussite essentiel", juge Christophe Mathevet.

### Coach: l'effet miroir

Pour surpasser la solitude du dirigeant, certains chefs d'entreprise n'hésitent pas non plus à pousser la porte des coaches professionnels. A l'instar d'Emmanuel Kakiel, de Caleo: "Mon coach m'a permis de formuler ma vision de l'entreprise et m'a amené à réfléchir sur les motivations de mes choix. En interne, il est un appui sur des questions d'organisation et de communication vis-à-vis de mes équipes. En un mot, il me rassure."

Même si elle n'est toujours pas rentrée dans les mœurs, la pratique se développe. "On recherche de plus en plus une écoute, une intervention, une vision extérieure à l'entreprise", remarque ainsi Pascal Puirieux. L'approche du problème est délicate: "Les dirigeants ne viennent pas en parlant de solitude, on la devine entre les lignes, explique Karine Aubry. Pour y remédier, nous appliquons différentes méthodes qui doivent produire un effet miroir, et amener le patron à s'interroger sur ses pratiques et ses choix." Analyses transactionnelles, systémiques... Le but est de provoquer le questionnement et la reformulation pour mettre en évidence le fonctionnement du dirigeant, afin de remettre du rationnel dans l'irrationnel. "Par exemple, lorsqu'il ne souhaite pas se lancer sur un marché, je lui demande pourquoi il juge que cela ne fonctionnera pas. En démontant son discours, on parvient à mettre en évidence les croyances limitatives", dévoile la coach professionnelle.

Le questionnement peut aussi prendre des formes plus directes: "Je bouscule les dirigeants, assure Pascal Puirieux. Il y a aujourd'hui beaucoup de non-dits dans les entreprises. Les collaborateurs ont peur de perdre leur travail, d'être mal notés, repérés." Du coup, ils n'osent pas toujours mettre en cause les décisions du chef et à l'alerter en cas de mauvais choix. Le coach, qui n'est pas soumis aux contraintes hiérarchiques, peut être celui par qui la remise en cause arrive. A condition qu'une relation de confiance se soit établie entre les deux partenaires. Pour trouver cette critique constructive, certains chefs d'entreprise se tournent même vers d'anciens dirigeants reconvertis en coaches consultants, qui se spécialisent parfois dans le secteur où ils ont fait



**"Etre accompagné par des pairs est un moteur de réussite essentiel."** Christophe Mathevet, Réseau Entreprendre Isère.

carrière.

Pour Frédéric Lesaulnier, président du groupe Elite RH, "la solitude du dirigeant peut rendre la prise de décision plus difficile, et retarder des choix déterminants pour la survie de l'entreprise, surtout lorsque la pression est forte et les conséquences, potentiellement dramatiques". Pour y remédier, Karine Aubry assure que "le coach peut booster la confiance du dirigeant", en mettant l'accent sur ce qui marche, et en changeant ce qui ne fonctionne pas. "On pourrait se dire qu'en étant arrivé au sommet de leur entreprise, ils ont fait le



**"Le dirigeant reste toujours seul pour porter son projet et prendre les choix qui engagent l'entreprise."** Frédéric Lesaulnier, Elite RH.

plein de confiance. Au contraire, ils en manquent souvent et doutent de leur capacité à être un bon pilote ou à être justes avec leurs collaborateurs par exemple", ajoute la responsable de Kolibri Coaching.

Cercles, réseaux, clubs ou encore coaches, autant de solutions qui peuvent aider les dirigeants à dépasser une solitude qui peut s'avérer paralysante. Mais au final, comme le souligne Frédéric Lesaulnier, "le dirigeant reste toujours seul pour porter son projet et prendre les choix qui engagent l'entreprise". ■

## Coaching de dirigeants

### Le bon coach ne se trouve pas, il se rencontre

Les dirigeants français sont encore peu nombreux à faire appel aux conseils d'un coach. "C'est encore difficile, reconnaît Karine Aubry, de Kolibri Coaching. Les dirigeants sont réticents à se faire accompagner. Parfois, lorsqu'ils nous rencontrent, ils nous demandent d'aider tel ou tel collaborateur." Elle assure qu'aux Etats-Unis, cela est plus répandu: "Tout bon dirigeant a un coach."

Mais, même une fois le pas sauté, reste à choisir le coach à qui l'on va se confier. Et à ce jeu, même les patrons rompus aux techniques de décision rapide auront de quoi perdre leur latin. D'abord, parce qu'il n'existe guère de formation qui conduise à la fonction,

patrons sont méfiants, ils ne veulent pas confier n'importe quelle information à n'importe qui".

Mais, dans cette profession non réglementée, les certifications plus ou moins reconnues sont nombreuses. La plupart sont délivrées par des associations professionnelles: l'International Coach Federation (ICF) ou l'European Mentoring and Coaching Council (EMCC). La Fédération francophone des coaches et du coaching professionnels (FFCPro) a quant à elle créé une certification délivrée par l'AFNOR. La Société française de coaching (SF Coach) propose une accréditation. 250 coaches étaient accrédités en 2009.

Du côté des formations et techniques, les choix sont, là

*"Pour trouver son propre coach, le dirigeant ne passe pas par le service des ressources humaines"*

ni de diplôme pour assurer un niveau ou une compétence et que chacun peut se déclarer coach. "Pour trouver son propre coach, le dirigeant ne passe pas par le service des ressources humaines, mais cherche seul", explique Karine Aubry. D'abord sur Internet, où les liens vers des sites ou des blogs de coaches ne manquent pas. Ces derniers rivalisent d'inventivité pour se démarquer, en affichant une personnalité, une conviction qui les fasse sortir du lot, au travers de leurs billets. Ensuite, les dirigeants se tournent vers leur réseau professionnel pour identifier les coaches qui ont été utiles à leurs pairs. Un avis qui a son importance, car, comme le souligne Pascal Puirieux, coach dans l'est de la France et lui-même ancien dirigeant d'entreprise, "les

encore, très nombreux. Ainsi, la PNL, ou programmation neuro-linguistique, vise à favoriser les changements en matière de communication, tandis que la Gestalt-thérapie "analyse l'expérience ici et maintenant" et la responsabilité personnelle". Certaines techniques s'adaptent plus volontiers que d'autres à des situations précises de management.

Mais les labels ne font pas tout. En la matière, la relation entre le coach et le coaché est aussi importante, sinon plus. "Au-delà de la méthode, la première rencontre avec le coach permet de savoir s'il nous a écoutés, s'il sera capable de nous accompagner", juge Frédéric Lesaulnier, président d'Elite RH.

A.M.