



Marc-Etienne Berdoz: « Cette marginalisation n'est pas voulue par le chef. Il en hérite avec la fonction. »

Photo: O. Eward

Comment éviter la solitude du patron

Certains parlent de tour d'ivoire, d'autres de solitude du coureur de fond. Quoi qu'il en soit, l'isolement du chef d'entreprise est une réalité, à des degrés différents. Les entrepreneurs le reconnaissent et l'assument. *Par Tiphaine Bühler*

Etre au bout du rouleau et ne pouvoir en parler à personne, avoir des idées de développement plein la tête et devoir les garder pour soi, ne pas savoir quelle décision prendre ou quel ton adopter pour se faire comprendre de ses collaborateurs, ne plus avoir mangé chez soi depuis des années... Autant d'états d'âme par lesquels passent de nombreux dirigeants. Autant de non-dits qui enferment. L'isolement, l'ex-industriel fribourgeois Pierre Morand l'a connu. Il l'a voulu à une période de sa vie. S'écroulant dans sa salle de bains un matin avant de partir travailler, le codirecteur de l'entreprise de constructions métalliques a mis trois ans pour sortir d'un burn out. «Je dirigeais l'entreprise avec mon frère et très honnêtement tout était bleu au moment où j'ai eu ce coup d'arrêt. Pareil en famille, tout allait bien. Peut-être trop bien. Je n'avais plus l'essentiel, le souci d'aller chercher des salaires.»

Le challenge manquait. Le passionné de montagne est alors parti plusieurs mois dans le Grand Nord, dont trente jours en solitude totale, à quinze jours de marche du premier village. «J'ai réalisé une chose, cette solitude-là n'implique que vous, souligne Pierre Morand. Elle n'a rien à voir avec celle du chef d'entreprise, seul à prendre une décision qui a des conséquences pour des centaines de personnes.» Comprendre

cela est déjà un premier pas vers le décloisonnement. «Se blinder face à la critique», «tourner à plein régime» ou «montrer l'exemple en toute situation», ces phrases reviennent dans la bouche de chaque dirigeant. Par essence, le leader se doit d'être fort, intouchable... Un rôle invivable si on le prend à la lettre. «J'ai vu des chefs d'entreprise rongés de l'intérieur, ne pouvant s'ouvrir, s'inquiète Geneviève Morand,

«Seul à prendre une décision qui a des conséquences pour des centaines de personnes.»

fondatrice de La Muse et de cellules d'entraide. Le problème, c'est quand l'isolement se transforme en maladie, en eczéma, en burn out. On a de plus en plus de peine à parler aux autres, que ce soit à son épouse ou ses collaborateurs proches.»

La plupart du temps, cette marginalisation n'est pas voulue par le chef. Il en hérite avec la fonction, l'explicite Marc-Etienne

Berdoz, propriétaire de 24 points de vente. «Vous pouvez avoir les meilleures intentions du monde et déléguer, mais quand vous détenez 98% du capital, cela laisse une empreinte forte dans la culture de l'entreprise, expose le CEO. C'est un état de fait. Cela limite l'exercice du partage du pouvoir. Les délégués sont là pour rendre compte au patron, d'où le risque récurrent d'isolement.» Plusieurs fois, l'opticien a tenté d'élargir son Olympe. Aujourd'hui seulement, il a trouvé une formule qui lui convient (*lire témoignage*).

Une marginalisation non voulue

La mise sous pression est un autre déclencheur de l'isolement. «Si vous êtes étouffé en tant que patron, que ce soit par vos partenaires, vos collaborateurs ou vos clients, vous ne pouvez pas échanger, image volontiers Christophe Barman, cofondateur de Loyco. L'actionnariat extérieur à l'entreprise met encore un poids supplémentaire. Il n'aura souvent qu'une vision à court terme. Si une année est mauvaise, la solution pour lui sera de licencier. Tandis que le chef d'entreprise doit voir le long terme.»

Autre source de solitude, le développement rapide d'une affaire, sans que les structures aient suivi. Il demande souvent au chef de faire le grand écart entre sa position de dirigeant et la base. L'exer- ►

► cice n'est possible qu'un temps. Passé de 18 millions de chiffre d'affaires à 100 millions en l'espace de neuf ans et aujourd'hui à la tête de 650 collaborateurs, Maxime Ballanfat de Novae Restauration a puisé dans son capital physique et fait la course le nez dans le guidon jusqu'à saturation et un retrait momentané de son activité.

Briser le silence

Pour donner la possibilité aux patrons de s'ouvrir en toute confidentialité, des groupements d'entraide se multiplient en Suisse. La démarche va au-delà du simple réseautage. «Il n'y a pas beaucoup d'endroits où un dirigeant peut parler sans tabou, avec des pairs, sans jugement, explique Normand Lemire, responsable du Groupement des chefs d'entreprise du Québec, actif en Suisse romande depuis 2010. Echanger avec sa famille ou son comité de direction, c'est bien, mais il y a toujours une retenue.» Ces groupes ne sont pas là pour boire l'apéro. Ils se retrouvent une demi-journée, par équipe de 8 à 10, entre Genève, Lausanne et Fribourg. Chacun est libre d'exposer une interrogation liée à son entreprise. Ensuite, une thématique est abordée en profondeur. Les questions de ressources humaines, de ressenti du patron et de succession reviennent régulièrement.

«J'aime en particulier le rituel d'ouverture qui demande à chacun de noter son

état en tant que chef d'entreprise, puis celui de son entreprise, précise Alain Moser, directeur d'une école privée. C'est très révélateur. Il arrive que la PME aille bien, alors que l'homme va mal. Lors de ces réunions, j'évoque des thèmes liés à l'humain: pourquoi suis-je toujours énervé, quelle perception je donne de moi, pourquoi ai-je

«Ce n'est pas parce qu'on est un chef d'entreprise qu'on n'a pas de sentiments ou qu'on a réponse à tout.»

l'impression de toujours tout décider alors que je ne demande qu'à déléguer...» Il profite également de cet espace de discussions pour trouver des contradicteurs de qualité. «J'ai tout le temps des projets, sourit-il. C'est dans mon caractère. Seulement, pour mes employés ou ma famille, cela peut être anxiogène à force. J'ai besoin d'un endroit où je peux confronter mes idées.»

Ces regroupements existent pour toute

taille d'entreprise. Le soutien reçu va parfois au-delà de la stimulation théorique. «J'ai bénéficié d'éclairages différents grâce à une cellule d'entraide lors du lancement de Webstory, confie Helena Zanelli, indépendante dans la communication. Le soutien a même dépassé le cadre de l'entreprise, avec de l'aide concrète lors du Salon du livre, par exemple. Certaines personnes du groupe étaient là, avec moi, pour faire vivre le stand.»

Cette optique va dans le sens du coworking proposé par La Muse à Genève et Lausanne. Regroupées sur un site, des sociétés partagent des espaces de travail, des compétences et échangent. «Avant, je travaillais de la maison, j'étais sur le mode frigo ouvert et musique. Cet enfermement professionnel devenait pesant, reconnaît Charles Grossrieder, fondateur d'Easy2family, une plateforme pour les parents divorcés. En rejoignant un lieu de cotravail, j'ai réalisé que je ne voyais plus clairement certaines choses.»

Oser la faiblesse

Pourtant, pour certains, en particulier les anciennes générations, le patron a quelque chose du vieux loup solitaire. Il doit être un roc. Il n'en reste pas moins un humain. «Ce n'est pas parce qu'on est un chef d'entreprise qu'on n'a pas de sentiments ou qu'on a réponse à tout, appuie Marc-Etienne Berdoz. Les décisions les plus

Publicité

Gestion de flotte. Aussi personnalisée que vous.



En matière d'automobile, chaque entreprise et toute personne qui conduit quotidiennement une voiture de fonction a ses propres attentes. Chaque flotte ou parc automobile exige donc une gestion personnalisée. Pour les petites entreprises autant que pour les grands groupes, nous offrons la bonne solution. Renseignez-vous sur www.auto-interleasing.ch ou contactez-nous au 022 338 20 10 pour un entretien personnel.

A NOUS DE RÉFLÉCHIR. A VOUS DE CONDUIRE.

Interleasing

difficiles sont celles où intervient l'affect. Cela empêche de prendre des mesures nécessaires ou, au contraire, vous fait réagir sur un coup de tête. C'est pour cela qu'il est nécessaire de pouvoir consulter des personnes qui ont le recul.»

Observateur privilégié, Normand Lemire rappelle que des événements dramatiques touchant des dirigeants ont fait prendre conscience des dangers de l'isolement. «La nouvelle génération de décideurs parle davantage. Ils ont davantage l'habitude de se questionner, de se confronter. L'image du leader charismatique qui ne dévoile jamais d'émotions ni de doutes n'est plus le modèle. Un bon chef d'entreprise a des qualités et des faiblesses. Il sait comment pallier ses lacunes en s'entourant de compétences.»

Partager la direction de son entreprise peut être une manière de briser la solitude. Pour autant qu'il y ait complémentarité et confiance. «Les codirecteurs se surveillant l'un l'autre ou culpabilisant dès qu'ils prennent congé alors que l'autre bosse, ça existe», rend attentif Pierre Morand.

Un management horizontal donne l'impression de partage, alors que parfois ce n'est qu'un leurre. Après dix-huit mois d'enquête auprès de 80 chefs d'entreprise, l'Observatoire suisse de la santé des patrons a mis en lumière que le management participatif était davantage source de tensions. «Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il aggrave le sentiment d'isolement, estime Mathias Rossi, responsable du projet. Le phénomène de proximité avec ses employés surcharge mentalement le chef qui écouterait les problèmes de chacun, mais garderait les siens pour lui. Les employés ne doivent pas être vos copains.»

La solitude a du bon aussi

Leila Asloun, fondatrice et CEO de ProP, PME de nettoyage de 100 collaborateurs, revendique un management très vertical. «Dans mon secteur, je dois avoir une hiérarchie et des ordres clairs. Le modèle participatif n'est guère possible. Je m'applique à donner du sens aux décisions, en évitant les excès de procédure. Cela facilite le dialogue entre la base et moi.»

Si personne n'aime vivre dans une cage dorée, certains patrons s'accommodent plutôt bien de ce one-man-show. François



Christophe Barman: «On doit toujours montrer la voie, être un cran au-dessus, deux fois plus positif.»

Pugliese est de ceux-là. «J'aime cette solitude et décider seul, observe le patron de la literie Elite. J'arrive à synthétiser facilement et à agir. Maintenant, l'isolement est un problème réel. Il pousse le chef d'entreprise à l'immobilisme et l'empêche de prendre des décisions impopulaires. C'est par exemple le cas lorsqu'on hésite à licencier. C'est le pire pour un dirigeant. Pourtant, ne pas le faire peut être bien plus dramatique.»

La curiosité est l'atout qui permet à François Pugliese de se plaire dans la solitude du meneur de 100 salariés; le goût du risque également. Il a connu des postes de direction dans des multinationales où tout se décide en collège. «Rien n'avance, lance-t-il. Or, il faut aller de l'avant en tant que patron et ne pas craindre de se tromper.»

1 Christophe Barman, CEO de Loyco «Le chef ne peut pas émettre de doutes»

«On doit toujours montrer la voie, être un cran au-dessus, deux fois plus positif, témoigne Christophe Barman, CEO et cofondateur de Loyco. Tout le monde attend votre décision.»

L'isolement est une réalité pour lui et il lutte contre. Il conçoit qu'être à la tête d'une PME puisse faire oublier l'essentiel. Pour l'anecdote, il n'a plus dîné chez lui depuis quatre ans et demi. «Le chef ne peut pas émettre de doutes, car le principal rôle du leader, c'est justement de rassurer, de mettre les gens en sécurité, estime-t-il. L'inverse est très désarçonnant.»

Le Valaisan d'origine sait de quoi il parle. CEO d'une société de 80 employés ▶

► il y a quelques années, il a appris par le marché qu'il y avait une prise de contrôle sur l'entreprise qu'il dirigeait, sans même avoir été averti par les actionnaires. «Je me suis retrouvé du jour au lendemain entre des actionnaires ne me faisant pas confiance et des salariés et clients à rassurer. A l'époque, hormis une équipe de proches collaborateurs très impliqués émotionnellement, je n'avais personne à qui parler ouvertement de cette situation.»

Le Groupement des chefs d'entreprise du Québec m'a permis de souffler. Ces huit patrons avec lesquels j'échange sept fois par an m'ont aidé, comme personne. Ils ont agi tel un super conseil d'administration.» Plus qu'un rôle de soupape, ces pairs l'ont conseillé dans les négociations lors du rachat et dans la projection vers la création de sa propre société.

Tirant les leçons de cette expérience, Christophe Barman a mis en place une structure évitant la marginalisation du CEO. «La direction et le capital sont partagés et du coup les responsabilités aussi. Je ne me vois pas comme un décideur unique, plutôt comme un catalyseur des compétences. J'ai choisi mon conseil d'administration en fonction du profil de chacun, en voulant surtout des personnes proches, avec lesquelles je peux parler.»

2 **Alain Moser, directeur de l'École Moser, «J'avais un problème de légitimité»**

Alain Moser, directeur de l'école privée Moser, travaille avec de l'humain, exclusivement. En plus de 2000 parents, il gère 300 salariés. «Pendant longtemps, j'ai mené mon école sans RH, raconte le dirigeant. Notre structure interne restait la même que lorsqu'il y avait 150 collaborateurs. On pense y arriver. Le conseil d'administration aide beaucoup. Il permet de valider les options stratégiques. Mais il reste toujours lié à l'école.» Alain Moser a succédé à son père à la barre de l'institution. Une phase difficile pour lui. Sa position de chef n'était pas claire ou non assumée.

«J'avais un problème de légitimité, se souvient-il. Je devais vite prouver que j'étais compétent. J'ai ressenti un sentiment d'isolement durant cette transition. Je pensais cristalliser tous les problèmes.

J'ai alors pris un coach pour une durée limitée.

Au bout de quelque temps, j'ai convoqué tout le personnel et j'ai dit très franchement que je n'avais plus de plaisir à travailler comme ça. Que nous arrivait-il? J'ai demandé à tous de s'exprimer. Cela a généré une prise de conscience générale et de nombreux témoignages positifs.» La clé pour



«J'ai ressenti un sentiment d'isolement. Je pensais cristalliser tous les problèmes.»

Alain Moser, Ecole Moser

éviter l'enfermement est d'arriver à créer une relation de confiance et de transparence entre la direction et les employés. Telle est la théorie.

«Le problème du directeur général, c'est que tout le monde est toujours d'accord avec lui, tique Alain Moser. Il faut arriver à insuffler du dynamisme à ses collaborateurs et leur faire dire ce qu'ils pensent vraiment. J'accepte et encourage la critique, si elle est accompagnée d'options de solutions. C'est lourd lorsque l'on vous sollicite juste pour se plaindre. Vous avez l'impression d'être un aspirateur à critiques.» Pour pallier la solitude du chef et élargir le dialogue, Alain Moser a mis en place un organigramme par binôme, avec la plupart du temps un homme et une femme. Il a d'ailleurs une directrice adjointe.

3 **Marc-Etienne Berdoz, CEO Berdoz Optic «J'ai besoin de dialoguer»**

«La solitude du patron est la même que celle du coureur de fond», commence l'opticien Marc-Etienne Berdoz. A 20 ans, il fondait sa PME. «Je me suis assez rapidement trouvé seul, se remémore-t-il. Je n'avais pas un groupe d'associés, je n'étais pas entouré d'autres chefs d'entreprise et je pensais que cet isolement était normal. Dans les années 2000, j'ai cherché à faire entrer des partenaires japonais dans le capital, pour notamment briser cette solitude. Bien que ce rapprochement ait été une réussite, l'objectif de rompre l'isolement n'a pas été atteint en raison de différences culturelles trop importantes.»

Aujourd'hui, Marc-Etienne Berdoz cumule les fonctions de fondateur, CEO, président du conseil d'administration et actionnaire quasi unique. Il a renoncé à s'appuyer sur un modèle de gouvernance classique, où les administrateurs se retrouveraient dans la situation peu confortable de devoir assumer des responsabilités légales sans avoir de marge de manœuvre.

En revanche, il a trouvé deux ouvertures lui permettant d'interrompre le monologue du leader: le Groupement des chefs d'entreprise du Québec et l'Advisory Board, un cercle restreint avec lequel il échange librement plusieurs fois par an. «Si toutes mes casquettes laissent peu de place pour donner un pouvoir légitime aux membres d'un conseil d'administration, j'ai tout de même besoin de dialoguer, dit-il. C'est pour cela que j'ai identifié des relations de confiance qui partagent mes valeurs et ont un panel de compétences en RH, IT et finance, pour m'épauler à certains moments clés. J'ai confié la présidence de cet Advisory Board à un tiers pour rendre la structure plus flexible et lui donner une meilleure indépendance.»

Marc-Etienne Berdoz souligne l'importance de ces outils de consultation en plus d'un conseil de direction à l'interne. «C'est essentiel de pouvoir dire qu'on n'a pas la réponse à un problème, même lorsqu'on est patron, mentionne le décideur. Cela résout une part de l'isolement.» ■