

L'art de soutenir les leaders face à leur solitude en situation de crise

Stratégies d'accompagnement

Olivier Siegenthaler

Plan de la présentation

1. Parcours personnel et observations sur le terrain
2. La solitude du cadre est-elle inévitable ?
3. Comment soutenir les leaders en situation de crise ?
4. Remarques conclusives et échange

1. Parcours personnel et observations sur le terrain



Responsabilités actuelles

- Directeur romand de la formation en psychothérapie centrée sur la personne
- Fondateur et directeur du Cabinet des Berges à Vevey
- Fondateur et directeur de la Société Siegenthaler Formation Sàrl



Approche phénoménologique de la solitude du leader en situation de crise

Expérience de terrain :

en tant que dirigeant, en tant que formateur et coach en entreprise,
en tant que psychologue clinicien et psychothérapeute.

Mon propos :

- Comprendre la solitude du leader en prenant en compte son **expérience vécue**, ses **émotions**, et ses **perceptions** à partir de son **cadre de référence**.
- Identifier les besoins des leaders ainsi que les caractéristiques d'un accompagnement de qualité afin de les soutenir de façon utile et efficace.

Le leader face à la crise

- **Une crise** en contexte d'entreprise désigne :
 - une **situation imprévue** et souvent aiguë qui **perturbe le bon fonctionnement de l'organisation**, mettant en danger sa stabilité, sa réputation, ses finances, ou même sa survie.
- Elle peut résulter de **facteurs internes ou externes** et nécessite une **réponse rapide et stratégique** pour en minimiser les impacts négatifs.

Rôles des leaders en situation de crise

- Prendre des **décisions rapides** et responsables
- Assurer la **communication** de manière claire et transparente
- Maintenir la **cohésion** et la **motivation** de l'équipe
- Rassurer au sujet de la **vision** et de la **stratégie** de l'entreprise
- **Déléguer et impliquer** les bonnes personnes

➤ **Prendre soin de sa propre santé mentale et physique afin de prévenir l'épuisement professionnel et continuer à assumer pleinement ses responsabilités**

Situations courantes pouvant également engendrer une forme de « solitude décisionnelle » du cadre

- **Recrutement** : quel est le bon choix, la bonne décision ?
- **Fonctionnement** : micro-décisions délicates au quotidien
- **Changement** : quand faut-il décider de changer la structure ou le fonctionnement ? Et quand on doit subir le changement...
- **Stratégie** : faut-il s'agrandir ? Réduire la voilure ? Déménager ?
- **Licenciement** : faut-il se séparer d'un.e collaborateur.trice ?
Quelles conséquences organisationnelles, humaines, juridiques, au niveau de la dynamique de l'équipe, de l'image de l'entreprise ?

Observation du parcours de développement vers l'encadrement et le leadership

1. **Perspective du/de la collaborateur.trice** : une certaine naïveté originelle. Regards critiques vis-à-vis de la hiérarchie.
2. **Premières prises de responsabilité** : confrontation aux premières difficultés. Réalisations vs désillusions.
3. **Premières participations à une équipe de direction** : le goût des responsabilités et de la gestion de projet. Attitudes parfois ambiguës vis-à-vis de la direction.
4. **Premier poste de direction** : plus de tension entre logique organisationnelle et individuelle. Augmentation du sentiment de solitude, particulièrement en situation de crise.

Exemple de manifestations de la solitude du leader en situation de crise

- *« En période de crise, je me sens souvent seul, même quand je suis entouré de mon équipe. C'est comme si chaque décision m'isolait encore plus. Je me sens en décalage avec moi-même, avec mes collaborateurs et avec mon organisation »*
- *« Toute la responsabilité repose sur mes épaules, et je dois souvent faire face à des choix où il n'y a pas de bonne solution. Je ne me sens pas à la hauteur de ma tâche et ressens une grande solitude intérieure »*

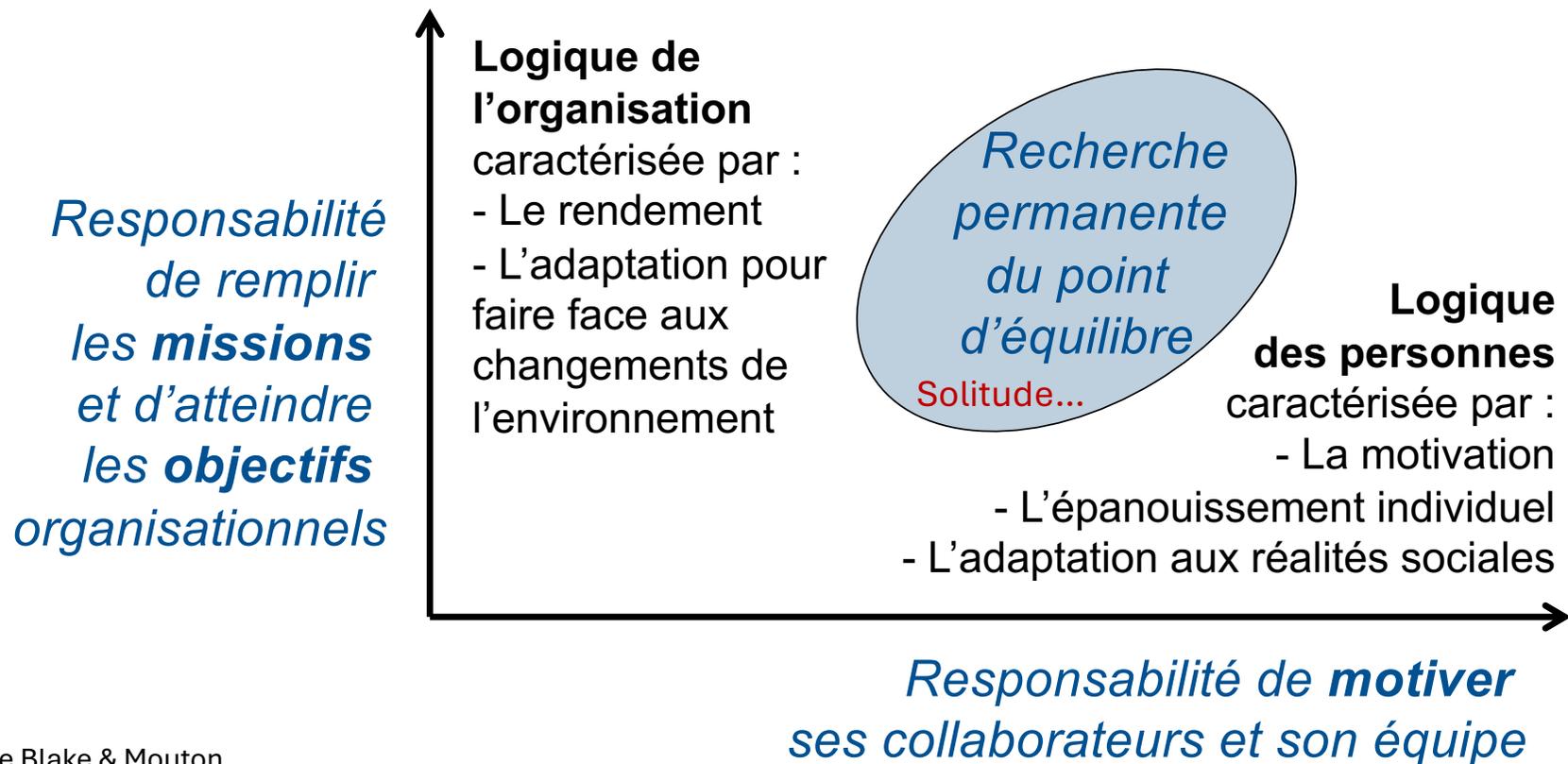
2. La solitude du cadre est-elle inévitable ?



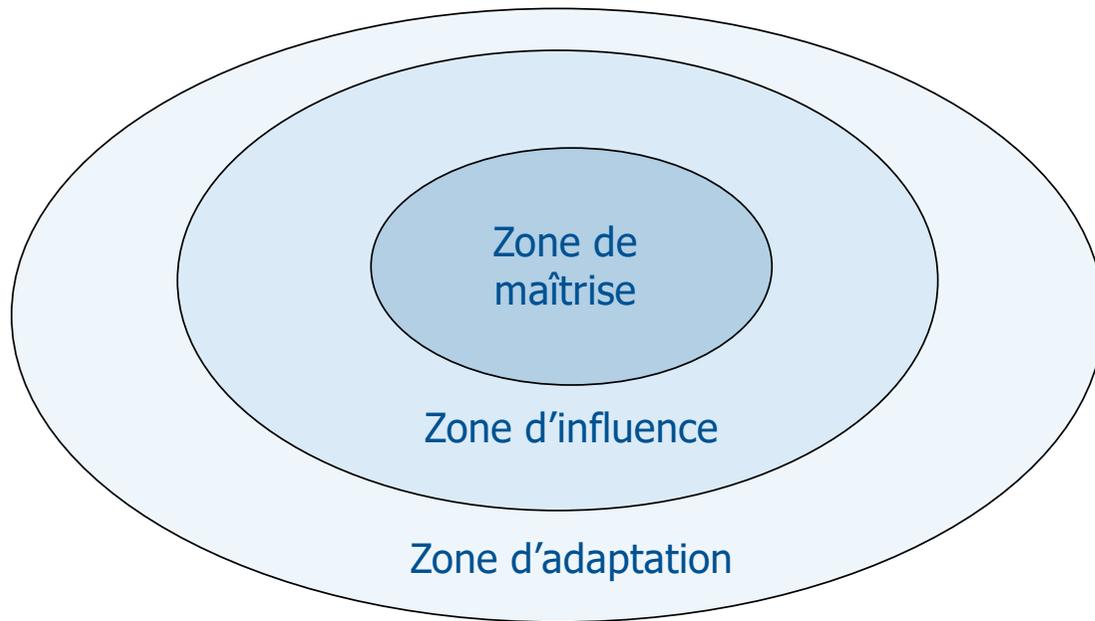
Une certaine solitude des leaders est inhérente au rôle occupé

- **Décision ultime** : Le chef, qu'il soit dirigeant d'entreprise, manager ou leader, porte la responsabilité finale. Même bien entouré, il doit souvent *in fine* trancher seul.
- **Distance structurelle** : Le rapport hiérarchique crée naturellement une distance avec les collaborateurs. Tout ne peut pas être partagé.
- **Projections et attentes** : Les collaborateurs projettent souvent sur le chef des attentes (force, vision, exemplarité), ce qui peut l'isoler psychologiquement.

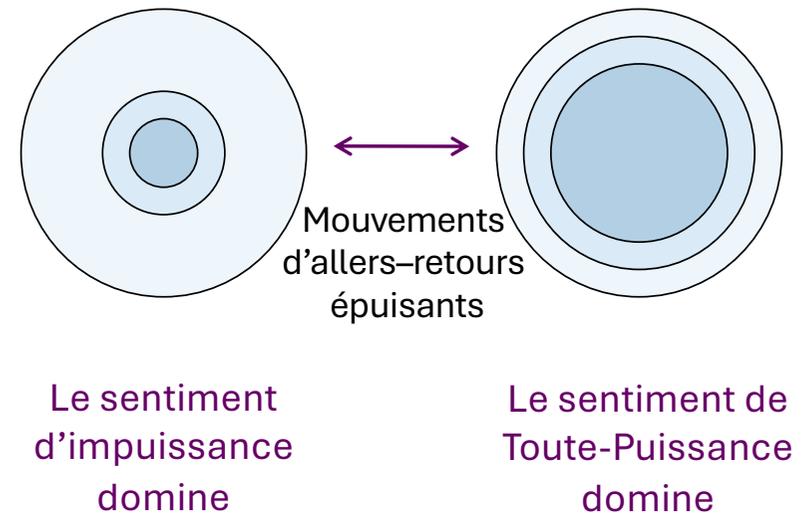
Illustration des tensions entre les deux grands domaines de responsabilité du leader



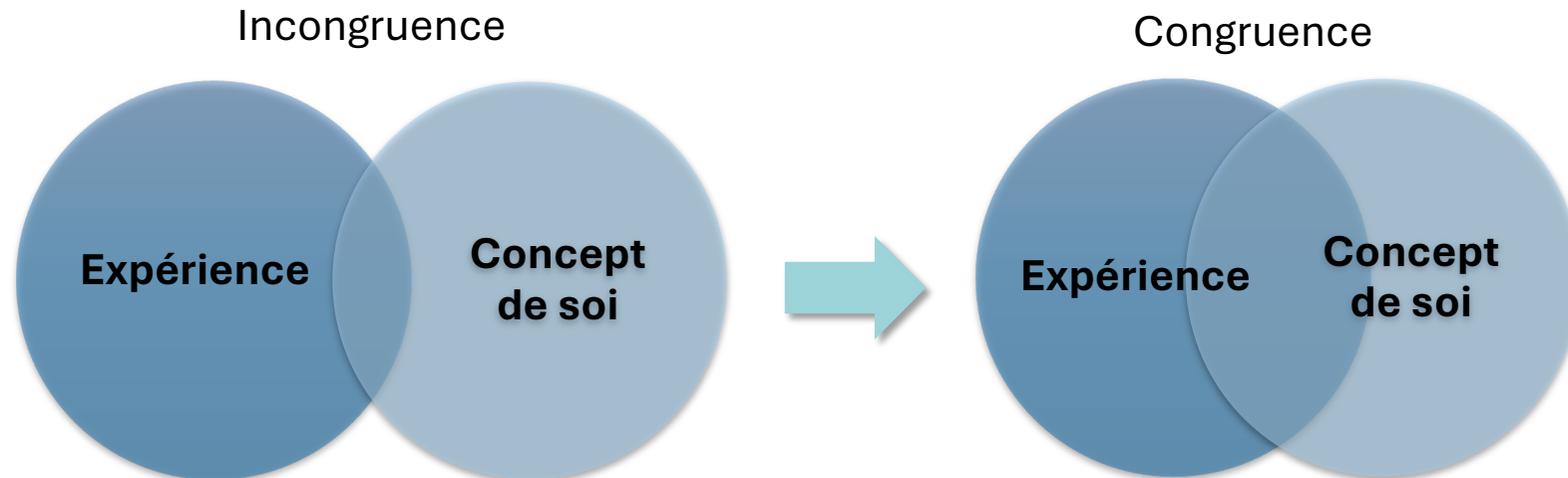
Défi de la gestion de son temps et de ses énergies



Les dysfonctionnements possibles



Le modèle de l'incongruence pour expliquer le sentiment de désaccord interne



Objectif d'accompagnement

Faire l'expérience d'une meilleure congruence,
c'est-à-dire d'un état d'accord intérieur
entre sa propre expérience organismique et son concept de soi

D'après Carl Rogers

3. Comment soutenir les leaders en situation de crise ?



Comment atténuer la solitude des leaders

- **Systèmes de gouvernance** : Les structures collaboratives, comme les comités de direction bien fonctionnels, peuvent alléger le poids de la solitude.
- **Entourage de confiance** : Un cercle restreint (associés, mentors, pairs) peut offrir un espace de parole authentique et ressourçant.
- **Cultiver la vulnérabilité assumée** : Il s'agit pour les leaders de se ménager des espaces où ils peuvent exprimer leurs doutes et faire un travail sur soi, accompagné d'un professionnel, sans perdre leur crédibilité.

Les besoins des leaders pour un accompagnement utile et efficace

- 1. Sécurité et confidentialité :** Un espace où le leader peut s'exprimer librement, sans crainte de jugement ni de conséquences dans le monde réel.
- 2. Ecoute et clarification :** Une écoute attentive et bienveillante qui aide à clarifier les idées, les émotions et les intentions.
- 3. Confiance et alliance :** Une relation sincère et équilibrée, sans complaisance ni autorité excessive.

Les besoins des leaders pour un accompagnement utile et efficace

- 4. Réflexivité et apprentissage :** Une relation-miroir pour prendre du recul, questionner ses pratiques et apprendre de nouvelles manières de penser et d'agir.
- 5. Alignement et vision :** Retrouver du sens et du cap, aligner les décisions à une vision éclairée par ses propres valeurs.
- 6. Autonomie et puissance d'agir :** Renforcer sa capacité à agir de manière lucide, juste et cohérente.

Bonnes pratiques des leaders face à la solitude

- **Faire preuve d'humilité active** : oser dire « je ne sais pas » ou « je ne suis pas sûr » et s'ouvrir à d'autres points de vue.
- **S'entourer intentionnellement** : ne pas rester seul par fierté ou par réflexe. Identifier et utiliser les lieux de ressourcement adéquats.
- **Travailler la lucidité émotionnelle** : distinguer la phase de réaction émotionnelle de la phase de décision.

Offres et stratégies d'accompagnement

1. Mentorat / Pair-à-pair

- Échanges avec des pairs qui ont vécu des situations similaires.
 - *Soutien moral et partage d'expériences.*

2. Espaces de parole confidentiels

- Coaching, supervision, ou groupes de co-développement.
 - *Offrir un cadre neutre pour déposer les tensions, prendre du recul.*

3. Conseil stratégique et consulting

- Un accompagnant qui challenge les idées, stimule la pensée critique.
 - *Utile dans les décisions complexes ou urgentes.*

4. Formation / développement personnel

- Renforcement des compétences émotionnelles, relationnelles et décisionnelles.
 - *Mieux gérer l'incertitude, la pression et prévenir l'épuisement professionnel.*

Conclusion

- ✓ Une certaine solitude du cadre est inévitable. elle est enracinée au cœur même de la fonction.
- ✓ Il s'agit de l'accepter, d'en comprendre la nature et le fonctionnement.
- ✓ Il existe des moyens d'y faire face de façon efficace par des mesures d'« hygiène professionnelle ».

Je vous remercie
de votre attention !



Questions, partage d'expérience et échanges


séminaire
pratique-sante.ch


espacecompétences


DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ
LES HÔPITAUX DE SUISSE
GLI OSPEDALI SVIZZERI

**asegh**

Association suisse
des experts diplômés
en gestion hospitalière

Schweizerische Vereinigung
eidgenössisch diplomierter
Spitalverwaltungsfachleute