

DEVENEZ L'ENTREPRENEUR DE DEMAIN !

# Dynamique

entrepreneuriat

JUIN/JUILLET/AOÛT 2016 | N°68 | 3,9 €

« Les entrepreneurs sont libres de faire ce qu'ils veulent au quotidien, de définir leur emploi du temps et de sélectionner les gens avec lesquels ils veulent travailler. »

Pierre Kosciusko-Morizet  
Cofondateur de  
PriceMinister



**STRATÉGIE**  
L'entreprise qui veut révolutionner le « Search »

## LES SECRETS DE LEUR RÉUSSITE

Richard Branson, Mark Zuckerberg, Jack Ma, Steve Jobs...



**ENQUÊTE**  
Dans les coulisses...  
des indicateurs clés  
de performance !

WWW.DYNAMIQUE-MAG.COM

L 14740 - 68 - F: 3,90 € - RD





Arnaud Dupuis

# J'AI FAIT UN BURN-OUT...

**À 60 ans, Arnaud Dupuis est aujourd'hui un ancien dirigeant d'entreprises devenu coach.**

Passé par la case « burn-out », il accompagne aujourd'hui de nombreuses personnes dépressives et anime des ateliers de reconstruction de l'estime de soi. Témoignage.

**UNE PROGRESSION LOGIQUE AU SEIN DE LA MÊME ENTREPRISE.** C'est après une formation en école de commerce, avec une option finance, qu'Arnaud Dupuis entame sa carrière professionnelle comme comptable au sein de la filiale française du groupe américain USG, qui vend des matériaux pour le bâtiment et qui réalise à l'époque entre 15 et 20 millions d'euros de chiffre d'affaires. En véritable homme à tout faire, Arnaud prend des responsabilités très rapidement. Il devient d'abord contrôleur de gestion puis, au bout de 2 ans, on lui demande de prendre le poste de directeur financier. « *On m'a progressivement demandé de prendre en charge l'ensemble des finances de leurs unités européennes, ce qui correspondait à 9 petites usines réparties un peu partout en Europe. En 1996, j'ai accepté de prendre la tête de l'entreprise de l'unité française* » raconte le dirigeant. Cinq années plus tard, en 2002, Arnaud dirige la zone Européenne. Un parcours progressif et quasiment sans embûches. « *À chaque fois, ces différentes prises de poste constituaient pour moi un véritable challenge et une belle surprise !* » précise Arnaud. « *Je ne m'attendais pas à être propulsé à ce stade si rapidement. À l'intérieur du groupe, j'avais l'image de celui qui règle les problèmes. C'est logiquement que l'on m'a proposé des postes à responsabilité.* »

**UN PLAN DE RESTRUCTURATION NÉCESSAIRE.** Les responsabilités sont telles qu'en 2002, alors que le Groupe perd de

l'argent, il devient nécessaire d'engager un plan de restructuration. Arnaud doit passer de 600 à 300 collaborateurs et fermer 4 usines sur 7. Avec une nouvelle équipe de direction, le dirigeant lance le programme. « *Nous n'avions jamais fait cela. Je le vivais comme un moment de grand stress. Il existait une tension énorme entre le fait de vouloir sauver l'entreprise d'un côté, puis de prouver au groupe américain qu'il fallait quand même garder une partie des activités de l'autre* » détaille Arnaud. « *Le tout, en maintenant de bonnes relations avec les fournisseurs et les banquiers ! Nous étions globalement tous inquiets de l'avenir, il a fallu rassurer l'ensemble des parties prenantes.* » Le dirigeant jongle d'une crise à l'autre, doit gérer la trésorerie de façon serrée car les banquiers le laissent tomber. Il apprend le désengagement de quelques clients, doit faire face à des difficultés différentes chaque jour. Toute cette pression pèse sur les épaules du dirigeant, qui voit apparaître quelques soucis de santé.

**DES SYMPTÔMES QU'IL N'ÉCOUTE PAS...** Courant 2002/2003, Arnaud Dupuis commence à ressentir un manque croissant de concentration. Il fait face à des niveaux de stress très élevés, fait un malaise dans la rue quasiment sans le voir venir, subit des problèmes de digestion, des pertes de mémoire et a très mal au dos. Pour autant, le dirigeant ne prête pas attention à ces différents symptômes. « *J'avais en moi l'impression de devoir redresser cette boîte. Il s'agissait d'une*





mission » explique-t-il. « C'est un problème lié à la nature des personnes qui font des burn-out : ils sont perfectionnistes, exigeants et possèdent une forte capacité à se croire missionnaires et héros. Ils ne savent pas quand s'arrêter, quand ils vont trop loin... »

**« J'AI "DISJONCTÉ" AU SENS PROPRE ».**

Le burn-out apparaît spontanément. Un matin de février 2004, l'entrepreneur ne parvient pas à se lever. « Cela faisait plusieurs nuits que je ne dormais pas, j'avais des insomnies liées au stress. Mon cerveau a dit à ma jambe de se lever, mais ni la jambe ni le bras n'ont réagi. J'ai « disjoncté », au sens propre » se souvient Arnaud. Pris de panique, le dirigeant s'effondre en larmes. Son épouse contacte le médecin qui lui prescrit des somnifères. Pendant près de quatre mois, Arnaud dort 20 heures par jour... Quelques semaines après cet épisode, il se rend chez un psychiatre, qui lui dit qu'il ne travaillera plus jamais... « Je suis littéralement

**« Mon cerveau a dit à ma jambe de se lever, mais ni la jambe ni le bras n'ont réagi. J'ai « disjoncté », au sens propre. »**

passé dans un trou noir. Néanmoins, j'ai eu la chance d'avoir un collaborateur qui a compris ce qui m'arrivait. Avec l'équipe dirigeante, il a tenu les rênes de l'entreprise pendant que j'étais malade. » Avec cet employé, Arnaud convient de dire aux autres collaborateurs qu'il a attrapé la mononucléose. En son absence, le plan de restructuration se poursuit et les collaborateurs s'investissent plus. La performance de l'entreprise progresse. « Un mal pour un bien » analyse Arnaud, avec le recul.

**LENTE RECONSTRUCTION.** Parallèlement, Arnaud se soigne. Il prend des médicaments pour gérer le sommeil et éviter les pensées négatives. Il consulte des psychothérapeutes qui le libèrent de ses « croyances négatives », qui l'aident à retrouver son humanité et à reconnaître ses fragilités. Le dirigeant s'impose également une nouvelle discipline de vie. Il installe son bureau à deux minutes à pied de son domicile pour éviter les trois heures de transports qu'il effectuait auparavant. Il renoue avec ses amis, se met à la méditation, au sport et change son alimentation. « Au bout de quatre mois, j'ai repris progressivement le travail, au début 2 heures par jour, puis un peu plus au fil du temps » détaille-t-il. Arnaud change également son regard sur les collaborateurs. Au lieu de fixer des objectifs et de chercher à les atteindre, il s'intéresse à eux et applique le principe de bienveillance. Arnaud se forme également au coaching. Il reste 10 ans de plus dans son entreprise, jusqu'en 2014, date à laquelle les actionnaires américains revendent le Groupe à un consortium allemand.

**TRANSMETTRE SON**

**EXPÉRIENCE.** Depuis, Arnaud Dupuis va mieux. Il a rebondi après la vente de son entreprise pour se lancer en 2014 en tant qu'auto-entrepreneur dans une activité de coach à temps plein, qui lui rapporte un petit chiffre d'affaires de 30 000 euros par an. Il conseille des leaders sur les plans personnels et professionnels, en les aidant à réfléchir notamment sur des plans d'amélioration du business. Depuis 2013, il anime également des ateliers de reconstruction de l'estime de soi

pour des groupes en partenariat avec l'association France Dépression. Auteur de l'ouvrage « Burn-out ou dépression, je me soigne ! Neuf semaines pour retrouver goût à la vie. », il attache une grande importance à la transmission de son expérience pour prévenir les risques de burn-out chez les dirigeants. Et sur le plan personnel, il retrouve un équilibre. Malgré son divorce, il a aujourd'hui renoué avec ses enfants et a une compagne. Et par-dessus tout, il fait très attention à sa santé. ●