

Le grand tabou de la souffrance des petits patrons

Les dirigeants d'entreprise peinent à déroger au culte de la performance pour évoquer leurs états d'âme. Témoignages.

3 réactions

Par **SONYA FAUR**

Il est venu avec son concept tout neuf, afin de le «tester» sur de vifs et «jeunes» dirigeants. Le professeur en gestion Olivier Torrès travaille sur ce qu'il appelle «*l'inaudible souffrance patronale*». Le lieu est bien choisi : le Centre des jeunes dirigeants (CJD), mouvement de patrons plutôt décontractés, vient de réunir pour son «campus» annuel 500 patrons dans un village de vacances près d'Arles.

«Les médecins et sociologues spécialisés dans la souffrance au travail partent de l'idée qu'elle vient d'un rapport de domination : le patron étant le dominant, il ne peut souffrir, explique l'enseignant-chercheur de l'université de Montpellier devant un parterre de patrons. Or les facteurs de mal-être qu'on applique d'habitude aux salariés peuvent très bien s'appliquer aux patrons de PME : surcharge de travail, stress, incertitude sur l'avenir, sentiment d'isolement.» Le but d'Olivier Torrès : monter un observatoire de la santé des dirigeants de PME. Il va s'atteler à rencontrer toutes les organisations patronales à ce sujet... *«La souffrance du patron de PME est invisible. Il n'existe aucune statistique puisque les chefs d'entreprise ont historiquement refusé de rentrer dans un système social de médecine du travail. Personne ne connaît leurs pathologies», justifie-t-il.* La question pourrait devenir urgente vu l'engouement qu'ont mis les derniers gouvernements à développer «l'esprit d'entreprendre» des Français, à coup d'aides à la création ou d'allègement des statuts (récemment encore avec la trouvaille de l'auto-entrepreneuriat).

Le buffet est ouvert au restaurant du «village». Souffrance patronale ? *«Il n'y a qu'à la télévision qu'on voit ça»,* réfute d'abord un responsable de

PME. Rapidement pourtant, autour de la table, on en vient à citer, à moitié en riant, les «3D» : dépôt de bilan, divorce, dépression. *«La dépression, ça vient à la fin, quand tout est fini, note un jeune patron. Sinon, on est des battants, nous.»* Sa voisine, qui s'est lancée dans le cadeau d'entreprise, reprend : *«Moi, c'est toujours en vacances que je suis malade !»*

«Seul». Finalement, on en vient à parler de la grande *«solitude du dirigeant»*. Dououreusement souvent, mais pas toujours sans fierté. Victor a 26 ans, il a monté son entreprise dans le bâtiment en septembre. *«Il y a certaines décisions que tu prends seul. Pour moi, c'est les pires moments de stress. Quand tu es dans le noir, que tu ne sais pas par où aller. Les salariés, eux, ils ne sont jamais seuls»*, estime-t-il. *«Et le PDG d'une grosse boîte qui gère des millions, il s'en fout c'est pas les siens les millions, poursuit un autre. Au pire il se fait virer - et encore, au rythme où ils se font embaucher d'une boîte à l'autre, les patrons du CAC 40...»* Les chefs de PME, eux, sont personnellement et financièrement embarqués dans leur entreprise. Quand Victor est allé voir son banquier pour obtenir un prêt, il a dû se porter caution. *«Parfois ils demandent à nos conjoints d'être gérants, c'est une manière de mouiller financièrement nos familles. De contourner le régime de la séparation des biens.»*

Prendre une décision, ça peut vouloir dire licencier. Martial Demange a créé son entreprise à 23 ans. A 38 ans, il est à la tête d'un petit groupe de trois entreprises, en Lorraine. *«Parfois tu te dis, mais de quel droit ? Il m'est arrivé de mettre six mois à passer à l'acte pour licencier quelqu'un alors que je savais très bien qu'attendre était mauvais pour la société»*, dit-il. *«Autant Carlos Ghosn ne connaît pas personnellement les gars dont il supprime les postes, reprend Olivier Torrès. Autant un licenciement en PME ça se compare à un meurtre à l'arme blanche : on doit regarder dans les yeux celui qu'on licencie.»*

Martial, lui, s'est *«préparé»* à faire face au stress : *«J'ai fait énormément de stages de développement personnel, de connaissance de soi, de gestion du stress avec un coach sportif.»* Un de ses amis a passé un mois à l'hôpital pour se remettre d'une dépression. Dans sa ville de 10 000 habitants, il vient d'apprendre le suicide d'un dirigeant dont l'entreprise venait d'être rachetée. *«Le suicide, c'est l'accumulation des difficultés financières et de l'honneur. Quand tu es dirigeant, tu as une place sociale. Tu es le "directeur". Depuis la crise, il y a des dirigeants qui ont tout fait "comme il faut", et pourtant, tout s'arrête pour eux.»* Or les employeurs sont élevés (ou ont adhéré) au culte de l'hyperperformance.

«Les patrons sont enfermés dans une vision narcissique d’eux-mêmes, note Torrès. Dans les écoles, on leur apprend le leadership. Le patron doit être le winner. Alors le jour où il a un problème, il se tait.»

Santé. Et puis il y a ceux qui pensent au contraire que leurs responsabilités les protègent. Les optimistes. «A votre avis, pourquoi les congés maladie sont bien plus nombreux parmi les salariés ? Je reste persuadé que nous, les chefs d’entreprise, sommes en moyenne en meilleure santé que nos salariés, estime Yves Perrot, responsable du CJD à Paris. Tout simplement parce que nous avons choisi. D’accord, on peut travailler soixante-dix heures par semaine, mais c’est parce qu’on le veut bien. J’avais beaucoup plus de mal quand je travaillais comme salarié... Cette liberté-là, c’est énorme. C’est nous qui décidons.»

ÉCONOMIE 25/05/2009 À 06H51

Un centre de réflexion pour les jeunes chefs d’entreprise

Réagir

Par **SONYA FAURE**

«Ni de droite, ni de gauche» (ils le répètent assez souvent), le Centre des jeunes dirigeants (CJD), qui existe depuis 1938, est **un mouvement de 300 chefs d’entreprises ou cadres dirigeants** - de PME surtout - «où vous ne trouverez jamais quelqu’un pour vous dire que nous payons trop de charges sociales», promet l’un d’eux. Lors de ses «campus» et autres plénières, le CJD multiplie les réflexions sur «l’éthique» ou «la diversité en entreprise», les ateliers sur la «performance globale» (comment concilier celle du chiffre d’affaires, avec le bien-être des salariés et le

respect de l'environnement), ou met en place des «*expérimentations pour améliorer le dialogue social*» (1)... à tel point que certains membres se plaignent «*de l'image de patrons de gauche qu'[ils] se traîne[nt]...*» Ce qui ne serait effectivement pas leur rendre justice : après avoir accepté d'expérimenter dans certaines de leurs entreprises les 35 heures de Martine Aubry, le CJD s'était déclaré favorable aux «32 heures à la carte» mais contre une loi imposant les 35 heures à tous. Et leur ancien président, Thomas Chaudron, vient de rendre au gouvernement Fillon un rapport favorable au prêt de salariés d'une entreprise à l'autre. S.F.

(1) Ils devront illustrer concrètement les recommandations de leur rapport sur le dialogue social publié en mars, disponible sur www.cjd.net

ÉCONOMIE 25/05/2009 À 06H51

«On se conditionne tellement à être fort, endurant...»

Bénédicte Pilat, PDG d'une société prestataire de services, raconte la pression jusqu'au jour où elle a craqué :

Réagir

Par **SONYA FAURE**

Bénédicte Pilat a 32 ans. Elle est la PDG d'Orem-Astre, une entreprise de prestations de services techniques aux entreprises.

La prise de fonctions

«J'ai été PDG à 25 ans. C'était une reprise familiale : mon père a créé l'entreprise en 1986 et, presque par hasard, alors que j'avais une

formation de prothésiste, je l'ai reprise. Nous assurons de la prestation de services techniques (maintenance informatique...), nous sommes en réalité des sous-traitants dans le secteur industriel. En tout, sur les quatre sites situés dans la région Rhône-Alpes, j'ai 250 salariés, essentiellement des hommes.

«Mon père était très charismatique. Etre la "fille de", passer après son père qu'on voudrait forcément fier de soi... Ça a sans doute ajouté à la pression que je me suis mise. Il a fallu que je me fasse ma place. Sans compter que je suis une femme qui dirige des hommes. Les premières années, j'ai dû me masculiniser, me transformer en quelqu'un d'un peu plus dur que je ne le suis. Aujourd'hui, je n'ai plus de problème de crédibilité avec l'équipe : je fais beaucoup de présence sur le terrain, je montre que je sais mouiller ma chemise...»

Les responsabilités

«Quand on est chef d'entreprise, c'est qu'on le veut bien. Et qu'on y prend aussi beaucoup de plaisir. Mais il existe tout de même parfois un mal-être... L'image du patron qu'on vous colle en ce moment [*liée aux licenciements massifs, aux parachutes dorés des PDG de très grands groupes, etc. nldr*] est injuste, pénible.»

«Moi qui ai des syndicats dans ma boîte, je trouve que le dialogue est un peu tronqué ces derniers temps. Ça a accentué le climat de défiance : comme s'il pouvait y avoir des choses cachées par la direction, des rémunérations de cadres excessives, etc.

«Et puis il y a la responsabilité personnelle : aujourd'hui il y a à peu près 500 textes de loi qui peuvent nous envoyer en prison, comme des malfrats ! On doit veiller à ce que les salariés respectent bien leur durée de travail, prévenir l'alcoolisme... J'ai un ami qui a fini en prison pour un accident de travail sur un chantier. Quant à la responsabilité sociale qu'on a sur les épaules... Je contribue à faire vivre 250 familles sur ma région. A un moment, même si en tant que chef d'entreprise, on est des personnes de challenges et qu'on aime prendre des risques, c'est lourd à porter.»

L'accident

«J'ai fait un *burn out* l'année dernière. J'ai eu une absence au volant. Je me suis arrêtée à un stop, et j'ai redémarré au moment même où une voiture arrivait. Je l'ai percutée et je ne m'en souviens pas. J'aurais pu tuer quelqu'un.

«J'ai dû m'arrêter huit jours. Pour une fois dans ma carrière, c'était un arrêt forcé, un arrêt que je n'avais pas prévu. Ça m'a mis un coup incroyable. Ma tête a été contrainte à lâcher. Du coup le corps a pris toute sa place. J'ai eu mal partout, je devais m'arrêter trois fois pour réussir à monter un escalier, j'étais comme une vieille...

«On se conditionne tellement à être fort, endurant... Toute cette souffrance était anesthésiée en moi et il a fallu cet accident. On se met la pression, on se comporte en chef de guerre, en chef de bande en tout cas, parfois au détriment de soi. Surtout en période de crise où on doit être exemplaire. Ne pas montrer qu'on s'inquiète, ne pas avoir des changements de comportements inexplicables... En ce moment par exemple, chaque matin, je m'accroche un sourire sur le visage avant de rentrer dans la boîte.»