



Revue de presse : les maux des dirigeants

ABSILIA Sensibilisation aux RPS

ABSILIA s'intéresse à la souffrance des dirigeants parfois trop ignorée. C'est dans ce cadre que nous proposons un dossier dédié à cette thématique. Afin de favoriser l'échange sur cette thématique un forum « les maux des dirigeants » à été créé sur le site internet ABSILIA.

Cette revue de presse comprend 7 rubriques :

- La santé des entrepreneurs
- Le tabou de la souffrance des petits patrons
- L'image sociale du chef d'entreprise en France
- Les sources des maux des petits patrons
- Le stress du chef d'entreprise
- L'impact sur le capitale santé du dirigeant et de son entreprise
- Comment faire face au stress pour les dirigeants ?

Bonne lecture !



Revue de presse : les maux des dirigeants

La santé des entrepreneurs



Revue de presse : les maux des dirigeants

Amarok : La santé des patrons de PME au scanner

Il y a quelques mois, nous vous présentions le projet Amarok, lancé par Olivier Torrès. L'idée : un observatoire sur la santé des patrons de PME. Aujourd'hui, ses travaux ont démarré

Joséfa Lopez | L'Entreprise.com | Mis en ligne le 25/02/2010

Santé : Comment se portent les patrons de PME ?

Site d'Olivier Torrès

Olivier Torrès est un « PMiste » comme il aime le dire. Un passionné des PME. Chercheur associé à l'EM Lyon et maître de conférences à l'Université de Montpellier, il a décidé de concentrer ses travaux autour de la santé des patrons de PME. « *On n'a plus d'études sur la santé des baleines bleues que sur celles des patrons ! A l'image des salariés, les chefs d'entreprise peuvent eux aussi aller mal face à la surcharge de travail, à la solitude, aux problèmes de leur société mais ils n'osent pas en parler !* », explique Olivier Torrès. Pour « diagnostiquer » les causes de leur souffrance et tenter d'apporter des solutions, il a créé *Amarok*.

Aujourd'hui, l'observatoire est basé à Montpellier, plus précisément à *Euromédecine* près des locaux de la médecine du travail. « *C'était très important car nous collaborons beaucoup avec eux* », précise t-il. Il a déjà lancé ses premiers chantiers.

A commencer par le lancement du **premier registre épidémiologique sur la santé des PME**. « *Je compte suivre pendant plusieurs années des centaines de dirigeants pour comprendre l'impact de la stratégie de leur entreprise sur leur santé* ». Pour exemple, le patron d'une société spécialisée dans l'exportation sera amené à beaucoup se déplacer. Le décalage horaire pourra alors entraîner des insomnies. Les dirigeants seront choisis au hasard à partir des fichiers des chambres de commerce et devront remplir chaque année un questionnaire. A partir des résultats obtenus, des recommandations pourront être établies par *Amarok*.

Autre projet en cours, une étude sur le **burn out des patrons**. « *On s'imagine souvent que les dirigeants ne sont pas touchés car ils n'ont pas de compte à rendre. Mais c'est faux ! Les PME ont un effet de grossissement et le moindre changement, la moindre nouvelle peut affecter les patrons. Ils ont tellement l'habitude de gérer leur destin que le jour où ils ne maîtrisent plus rien, ils craquent et perdent pied!* », décrypte Olivier Torrès C'est ce qu'il appelle « *l'impuissance soudaine* ».

Une mesure de l'impact des problèmes financiers sur la santé des dirigeants (insomnie, ulcère, crise cardiaque,...) est aussi en cours. Autre programme : le **suivi de la santé des patrons des jeunes starts-up par les incubateurs** qui les encadrent. « *Quand on crée une*



Revue de presse : les maux des dirigeants

entreprise, on dépense beaucoup d'énergie, on ne compte pas son temps. Mais il faut savoir se reposer. Je pense que c'est le rôle des pépinières d'entreprises de l'expliquer », continue t-il.

Les prochaines semaines va également démarrer une **étude sur les chocs psychologiques d'une vingtaine de dirigeants et commerçants ayant subi des situations de stress intense, tel que les braquages**. « *Un fonctionnaire qui vit une expérience de ce type est tout de suite pris en charge psychologiquement et bénéficie souvent de congés pour se remettre. Pas un patron ou un commerçant qui revient généralement travailler dès le lendemain* », constate Olivier Torrès. Il souhaite donc impliquer les chambres de commerce et d'industrie à dans le suivi psychologique et thérapeutique.

Fort de toutes ses recherches, Olivier Torrès prévoit de publier un rapport tous les ans pour présenter ses résultats, tant auprès des partenaires institutionnels que des médias. Pour l'instant, il intervient dans de nombreuses conférences, comme dernièrement au *Salon des Entrepreneurs*. Avec toujours pour seul objectif d'améliorer la santé des patrons de PME. « *La souffrance patronale ne doit plus être un tabou* », martèle t-il !



Revue de presse : les maux des dirigeants

La santé des entrepreneurs : sujet rarement évoqué ?

Pourquoi dispose-t-on aujourd'hui davantage de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur celle des entrepreneurs ? Parce que les chefs d'entreprise sont des leaders, ce qui interdit tout aveu de faiblesse . Ils n'ont même pas le temps d'être malade. Le comble est que certains ne tombent malades... que lorsqu'ils sont en congés. La surcharge mentale liée à la création d'une nouvelle entreprise ou à la gestion d'une PME en est la cause principale.

Entreprendre est-il pathogène ?

Cette question peut paraître iconoclaste. Et pourtant la médecine du travail a identifié assez nettement 4 facteurs pathogènes : la surcharge de travail, l'incertitude, le stress et la solitude. Si ces facteurs ont été identifiés pour les salariés, comment ne pas voir qu'un entrepreneur cumule les 4 ? Dans ces conditions, entreprendre pourrait être considéré comme un comportement pathogène .

Les facteurs salutogènes de l'acte d'entreprendre !

Fort heureusement, l'entrepreneur n'est pas en contraintes subies mais choisies . Et cela change tout. Les psychologues de la santé ont montré que la maîtrise de son destin, l'optimisme et l'endurance (« hardiness ») sont des facteurs bénéfiques pour la santé. On qualifie ces facteurs de « salutogènes » . Or, comment ne pas voir que ce sont des valeurs et des croyances entrepreneuriales.

L'équation de la santé des entrepreneurs

On obtient ainsi une équation fondamentale où, d'un côté, résident les facteurs pathogènes (stress, surcharge, incertitude, solitude) et de l'autre siègent les facteurs « salutogènes » (maîtrise de son destin, optimisme, endurance). Où penche la balance ?

A ce jour personne n'en sait rien et c'est pour cette raison que très récemment, l'observatoire national de la santé des dirigeants de PME, commerçants et artisans a vu le jour.

Olivier Torrès, *professeur d'entrepreneuriat à EMLYON Business School.*

http://emlyon.blog.capital.fr/index.php?action=article&id_article=429993



Revue de presse : les maux des dirigeants

Entreprendre, c'est bon pour la santé !

Malgré une lourde charge de travail (plus de 50 heures par semaine pour deux tiers d'entre eux) et un climat d'incertitude, les chefs d'entreprises sont en bonne santé physique et psychologique, révèle une étude menée par le Centre des jeunes dirigeants (CJD), le groupe Malakoff-Médéric et l'Observatoire Amarok auprès de 700 dirigeants de TPE/PME.

Par Emmanuel Colombié pour L'Entreprise.com, publié le 25/11/2011

"Le dirigeant est le premier capital immatériel de l'entreprise." Or, poursuit Michel Meunier, président du Centre des jeunes dirigeants (CJD), la question de la santé des dirigeants est souvent reléguée au second plan, et la réponse : " je n'ai pas le temps d'être malade " a été entendue des milliers de fois. Le sujet est pourtant aussi important que celui de la santé des salariés, plus particulièrement dans les petites structures. Car lorsque le chef d'entreprise est 'défaillant', les répercussions sur l'activité sont décuplées... Pour aborder cet épineux problème, le groupe de protection sociale Malakoff Médéric, l'Observatoire Amarok et le CJD ont lancé une expérimentation commune (en trois temps) *, destinée à repenser et développer les pratiques de santé préventive dans les TPE/PME. La première étape étant la divulgation des résultats de cette enquête inédite sur la santé des dirigeants de TPE/PME, dont voici les principaux enseignements.

Malgré le contexte incertain et la charge de travail... Selon l'étude, 66 % des patrons travaillent plus de 50 heures par semaine, et 57 % travaillent au moins 6 jours par semaine. Si l'on compare en fonction des tailles d'entreprise, les dirigeants de TPE (moins de 10 salariés) sont 'seulement' 32,8 % à travailler plus de 60 heures par semaine, contre 46,7 % dans les PME. 10 % du total ne prend aucune semaine de vacances.

Les chefs d'entreprise sont en forme ! En effet, 81 % des sondés jugent leur état de santé physique bon ou très bon (73 % dans les TPE), un chiffre qui grimpe à environ 90 % lorsque l'on évoque la santé psychologique.

Parmi les problèmes les plus répandus : les Troubles musculo-squelettiques (TMS), pour 61,6 % des dirigeants interrogés, les reflux gastriques (12 %), l'hypertension artérielle (8,7 %), ou encore les maux de tête, qui touchent plus de femmes dirigeantes (61,5 %) que d'hommes (42,6 %). A noter enfin, 65 % des dirigeants (des deux sexes) pratiquent une activité physique 'légère'.

Navigation à vue...

Crise économique oblige, plus d'un dirigeant sur trois (35 %) est incapable d'estimer le chiffre d'affaires de son entreprise à 6 mois (36,8 % dans les TPE).



Revue de presse : les maux des dirigeants

... et en solitaire? Contrairement à ce que l'on croit, plus de 80 % des dirigeants déclarent " ne jamais avoir ressenti de déprime ni de sentiment d'isolement ". Ils sont pourtant 32 % à s'être senti stressés " en permanence et souvent au cours des deux dernières semaines " , et 33 % à éprouver des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, un phénomène qui augmente conjointement avec la taille de l'entreprise.

Hommes/femmes mode d'emploi... L'étude met également en avant les différences de 'comportement' entre les dirigeantes et les dirigeants:

- les femmes ont un meilleur suivi médical et dentaire que les hommes,
- 85,5% des femmes font attention à leur équilibre alimentaire, contre 73% pour les hommes,
- les dirigeants hommes consomment plus de tabac et d'alcool que les femmes,
- Les femmes sont plus sujettes aux troubles du sommeil (29,3 %) que les hommes (21,7%).

Les salariés plus stressés que leurs patrons. L'enquête fait enfin un comparatif intéressant avec l'état de santé des cadres et des salariés : on y découvre que ces derniers sont plus touchés par le sentiment de solitude et de stress que leurs dirigeants, et ont une moins bonne perception de leur état de santé : 71 % des salariés se déclarent en bonne santé, contre 76 % des cadres (81 % des dirigeants). Un indicateur certes subjectif, mais qu'Olivier Torres, président d'Amarok, explique par " la différence entre la contrainte choisie des dirigeants, et la contrainte subie des salariés ". Ces derniers n'ayant effectivement pas la possibilité d'organiser leur emploi du temps comme bon leur semble...

" Préoccupez-vous un peu de vous ! ", tel est l'un des messages de conclusion adressé par Michel Meunier aux entrepreneurs, qui rappelle que les efforts de prévention de ces risques de santé sont indispensables, mais que les entrepreneurs doivent d'abord mieux se prendre en main et ne pas attendre " l'aide du système ".

* Méthodologie

L'étude a été réalisée en octobre 2011 auprès d'un échantillon de 700 dirigeants (moyenne d'âge 48 ans) travailleurs non salariés, représentatif des dirigeants de TPE/PME, dont l'effectif est compris entre 3 et 249 salariés. Cette étude est la première phase de l'initiative conjointe du CJD, de Malakoff-Médéric et d'Amarok, la seconde étant destinée à montrer la corrélation entre les problématiques du chef d'entreprise et son état de santé physique et psychologique (via un suivi régulier de 250 chefs d'entreprise membres du CJD), et une dernière étape visant à élargir l'étude à 380 dirigeants de TPE/PME, tous âges confondus.



Revue de presse : les maux des dirigeants

Le tabou de la souffrance des petits patrons



Revue de presse : les maux des dirigeants

Une souffrance inaudible et inavouable

Seul dans la tempête ! Le dirigeant est l'homme fort de l'entreprise. Et pourtant, lui aussi est une personne, confrontée à des problèmes quotidiens qu'il lui faut résoudre pour faire durer son entreprise. Solitaire, le patron a lui aussi besoin de solidarité, de la part de ses salariés, comme de la part de ses confrères ou de la société. Quelles réponses apporter à la solitude patronale ?

« Il y a plus de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur celle des entrepreneurs, commerçants et artisans », déclare Olivier Torrès, chercheur à l'Université de Montpellier et à l'EM Lyon. Et pour cause, ils ne sont pas pris en compte par la médecine du travail. Pour n'avoir trouvé que très peu de statistiques sur la santé physique et mentale du dirigeant, il décide de lancer l'observatoire Amarok, le 1^{er} janvier 2010. Amarok, en référence à une légende inuit qui raconte qu'une société doit protéger ceux qui la font vivre : « Ma thèse est que sont les patrons de PME ».

Pourquoi s'être intéressé à la fragilité des entrepreneurs ? Pour avoir constaté qu'un ouvrage clé, *La souffrance en France* (1), publié par Christophe Dejourné, directeur du laboratoire de Psychologie du travail, n'intégrait pas dans son analyse les PME. *« 95% des chercheurs en management ne travaillent que sur la grande entreprise alors que les PME représentent 60 % de l'activité économique du pays. Il y a un déni de réalité face aux dirigeants de PME. Nous allons donc mener cette première étude épidémiologique avec le CJD et le groupe April (Assurances) de Bruno Rousset. Nous cherchons des partenaires financiers, privés d'abord, puis publics. Nous nous donnons deux trois ans pour aboutir à des résultats et nous publierons un premier rapport en septembre-octobre »,* prévoit Olivier Torrès qui dirige les thèses de trois doctorantes dont l'une d'elles s'intéresse au « *burn out* », l'épuisement professionnel psychologique, étudié chez les cadres et cadres supérieurs, mais occulté chez les indépendants.

Les 4D

Selon lui, la souffrance des patrons est inaudible et inavouable. Pour nombre de spécialistes, la souffrance résulte d'un état de domination. Or, le patron étant un dominant, il ne peut pas souffrir. Et puis, l'idéologie du leadership induit que le patron se voit toujours comme quelqu'un qui doit être fort. Risqueur en dernier recours, son stress s'aggrave quand, menacé de faillite, il est harcelé par les fournisseurs et clients ou encore les syndicats. *« Aux 3D (Dépôt de bilan, Dépression, Divorce), il faut parfois en ajouter un 4^e, Décès »,* ajoute Olivier Torrès qui pointe aussi l'absence de connaissance des taux de mortalité ou de morbidité des entrepreneurs. *« L'actualité récente a en effet montré qu'ils pouvaient se suicider comme ce fut le cas de Joël Gamelin, le patron d'un chantier naval, après une mise en redressement judiciaire fin 2008 ».*



Revue de presse : les maux des dirigeants

« *Les dirigeants de PME qui doivent licencier ne subissent pas le même processus émotionnel que les patrons de grandes entreprises qui sont, en réalité, des salariés. Un patron du CAC 40 ne prend pas sa décision seul et le DRH met en place le plan social à sa place. Rien de tel chez les patrons de PME dont certains préfèrent baisser leur propre salaire plutôt que de licencier* », continue Olivier Torrès. « *La PME a un management de proximité et, dans les TPE, le management est sensoriel. Le dirigeant croise du regard ses collaborateurs. Caution bancaire de l'entreprise, il hypothèque ses biens et sa maison. Et même s'il y a des progrès avec l'EIRL (Entreprise Individuelle à responsabilité Limitée) (2), dans les usages, on ne sait pas encore ce que les banques vont en faire*», poursuit-il.

SOS amitié

Ami-JD a été créé l'an dernier pour aider des dirigeants confrontés à un dépôt de bilan. « *La solidarité est une des valeurs du CJD. A la différence du GAD (3), nous nous situons sur l'aspect psychologique. C'est un peu SOS amitié. Si un dirigeant est démoralisé voire déprimé, il n'est pas normal qu'on le laisse tomber. Nous faisons en sorte qu'il puisse rebondir rapidement* », résume Eddy Fechtenbaum, un dirigeant d'Arcachon, à l'origine de ce projet avec Gontran Lejeune et deux ou trois JD. Avec le JD psychanalyste Jean-François Lassalvy, il a lancé un module de sensibilisation à l'écoute bienveillante (d'une journée) qui a permis de former une dizaine d'Ami-JD. « *Nous leur apprenons à laisser le dirigeant exprimer sa colère, sa peur, son angoisse, tout ce qu'il ne peut pas dire à son conjoint ou à ses collaborateurs. A la fin de la journée, nous leur indiquons si nous les estimons prêts à cette écoute qui repose sur une confidentialité absolue* », explique-t-il. Ayant suivi une psychanalyse durant 14 ans, il est formé à cette démarche et à son application. « *Il ne s'agit en aucun cas de remplacer un coach ou un psychologue. Et si nous décelons quelque chose de plus grave, nous adressons la personne à un médecin* », ajoute-t-il. « *Les quelques cas traités par les AMI JD sont plutôt encourageants* ».

(1) La souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale, de Christophe Dejours, Editions du Seuil, 1998, Collections Poche, Février 2009

(2) Projet de loi adopté le 8 avril 2010 au Sénat qui sépare le patrimoine personnel du patrimoine affecté à l'entreprise.

(3) GAD (Groupe d'Aide à la Décision) pour se faire aider par d'autres JD sur la partie technique.

Témoignage

Une écoute bienveillante

Interview de Sylvie Bordereux, ex-dirigeante d'Eurekom à Orléans, une agence de publicité par l'objet, et qui vient de créer la société Atout KDO.



Revue de presse : les maux des dirigeants

« Ma société Eureka, créée il y a 13 ans, a fait faillite suite à la perte d'un de mes principaux clients Sephora. Je n'ai pas su profiter des lois de sauvegarde créées en juillet 2005, par pudeur et par crainte du mot « redressement judiciaire ». A tort ! Durant cette période d'observation, le dirigeant est placé sous protection de la justice. Les poursuites de créanciers sont bloquées laissant ainsi le temps de mettre en place un plan de redressement. Pour garder des salariés, je me suis beaucoup privée, j'ai vendu ma maison. Licencié m'a coûté une fortune sur le plan humain et financier.

Au moment des vœux en janvier dernier, j'étais très mal. Je ne connaissais pas Ami-JD, mais j'étais impliquée depuis deux ans au sein du comité de pilotage national « pauvreté et engagement sociétal ». Michel Meunier m'a mise en contact avec Eddy Fechtenbaum. Sans se connaître, on se fixait des rendez-vous téléphoniques pour une séance d'une heure environ. Je peux dire qu'il m'a beaucoup fait pleurer. Il a une aptitude humaine à comprendre sans tomber dans l'empathie stérile, une capacité d'écoute et le sens de la reformulation. Son partage d'expérience dans la réussite comme dans l'échec entrepreneurial m'a beaucoup aidée. Il n'y a que ceux qui ont vécu ça qui peuvent comprendre. L'hypermédiatisation du mythe de la réussite ne doit pas faire taire les difficultés. Je crois en la vertu des partages d'expériences, même ardues, pour se sortir de mauvaises passes. Quand on a la tête dans le guidon c'est difficile de savoir comment gravir la montagne. « Et toi dans tout cela ? Pense à toi » m'assénait souvent Eddy !

Ce soutien m'a donné la clairvoyance. J'ai donc décidé d'être acteur de la liquidation judiciaire de ma société plutôt que d'attendre la décision du tribunal. Elle a été prononcée le 24 mars. Le 25, je partais au bord de l'océan, j'ai dormi une semaine. Au retour, j'ai trouvé les lettres recommandées, normal, mais soulagée d'avoir fait table rase du passé, j'avais besoin de cette catharsis. Après trois semaines de passage à vide, sans statut, sans boulot, puisque mes recherches d'emploi ne donnaient rien, j'ai décidé de remonter une entreprise sur un concept qui correspond davantage à mes valeurs éthiques. Avec le soutien financier et moral de ma famille, j'ai remonté Atout KDO dans le secteur du cadeau d'entreprise, plus axé développement durable pour me sentir proche de mon éthique, espérant faire travailler moins de Chinois. Les banques ont refusé de m'ouvrir un compte alors que j'apportais l'intégralité des fonds propres, j'en ai donc trouvé une dans le Sud par l'intermédiaire de ma famille.

Comme beaucoup de copines au CJD, nous constatons qu'il est difficile d'être comprise par son ami quand celui-ci a la culture du salariat. Être entrepreneur, c'est un état d'esprit. Il faut une dose de courage et d'affirmation. C'est là dedans que je suis le mieux pour me réaliser. J'espère pouvoir me former à mon tour à Ami-JD et offrir ce temps précieux de partage. »

Lundi 14 Juin 2010



Revue de presse : les maux des dirigeants

ÉCONOMIE 25/05/2009

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.

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



Revue de presse : les maux des dirigeants

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.»*



Revue de presse : les maux des dirigeants

ÉCONOMIE 25/05/2009

Un centre de réflexion pour les jeunes chefs d'entreprise

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 3 300 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 traînent*...» 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



Revue de presse : les maux des dirigeants

«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 :

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



Revue de presse : les maux des dirigeants

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.»



Revue de presse : les maux des dirigeants

Les chefs d'entreprise se sentent seuls

Non seulement un chef d'entreprise sur deux estime sa tâche difficile, mais en outre 60 % d'entre eux se sentent seuls au quotidien pour prendre des décisions stratégiques. Dans un contexte économique sensible, la première étude APM/Opinionway, parue le 18 octobre, sur la perception de l'échec par les dirigeants français livre des résultats préoccupants. Synthèse en trois mots clefs.

Par Emmanuel Colombié pour L'Entreprise.com, publié le 20/10/2011

" En crise comme en période de forte croissance, les demandes de conseils en management sont plus élevées que d'habitude... " : pour Xaxier Ouvrard, nouveau président de l'Association progrès du management (APM), la période difficile que traversent les chefs d'entreprise n'empêche pas la réflexion sur le rôle du manager en situation délicate. Bien au contraire. Ainsi, à l'occasion des 25 ans de son existence, l'APM présentait le 18 octobre le résultat d'une enquête inédite, réalisée par Opinionway, intitulée "L'échec peut-il être constructif en France ?"

Solitude

Principaux enseignements : plus d'un sondé sur 2 estiment qu'il est difficile d'être chef d'entreprise aujourd'hui, et 60 % déclarent "se sentir seuls au quotidien pour prendre des décisions stratégiques". Pourtant, tout ne va pas si mal : 34 % des dirigeants interrogés déclarent leur activité en croissance en 2011, tandis que pour 35 % elle est stable. 28 % ont vu leurs résultats en baisse.

Réconfort

Heureusement, les réseaux professionnels existent. 76 % des dirigeants interrogés y trouvent un 'réconfort'. Cela leur permet " d'échanger sur leurs difficultés, d'innover, de donner du sens à leur activité ". Plus étonnant, 74 % trouvent un soutien auprès de leurs salariés et cadres dirigeants, et 72 % auprès de leur entourage personnel. Enfin, et ce n'est pas vraiment une surprise, 57 % des dirigeants estiment plus difficile de rebondir professionnellement après un échec en France plutôt qu'ailleurs...

Echec

Pour évoquer ce vaste sujet de l'échec, le philosophe Charles Pépin était invité. Selon lui, "**l'esprit français ne reconnaît pas la valeur positive de l'échec**", échec dont il faut mesurer l'utilité sur le long terme. "Dans d'autres cultures, un homme qui a échoué est



Revue de presse : les maux des dirigeants

surtout quelqu'un qui a tenté quelque chose. Il n'a pas échoué : il n'a pas encore réussi", a-t-il résumé. A méditer.

Méthodologie

Cette enquête a été réalisée par OpinionWay entre le 15 et le 30 septembre 2011, auprès d'un échantillon de 956 chefs d'entreprise, dont 655 adhérents APM.

L'APM, créée en 1986 par Pierre Bellon, regroupe 5600 adhérents (PME/ETI et grandes entreprises) et 350 experts dans un réseau destiné à aider et former les chefs d'entreprise, et améliorer leurs compétences managériales



Revue de presse : les maux des dirigeants

L'image sociale du chef d'entreprise en France



Revue de presse : les maux des dirigeants

Le stress des dirigeants de PME accentué par la crise

Par

Franck Stassi

– 26 avril 2010

Les difficultés économiques actuelles amplifient les facteurs de stress des dirigeants. Les patrons de petites et moyennes entreprises figurent parmi les plus exposés.

51% des dirigeants de PME déclarent se sentir **plus stressés en 2010** que l'an dernier. Les résultats d'une [étude](#) Grant Thornton/Experian Business Strategies Ltd. menée dans 36 pays le confirment : les patrons de petites et moyennes entreprises confirment subir les conséquences des difficultés économiques et sociales, affectant par conséquent leurs décisions. « *Une concurrence de plus en plus agressive, des liquidités en baisse, un manque de visibilité à court et moyen termes sont des facteurs qui ont accru la pression des dirigeants, entraînant souvent un manque d'empathie, des prises de décisions non réfléchies et impulsives* », explique un des associés du cabinet d'audit, Jean-Jacques Pichon.

Même tendance au niveau mondial : 56% des dirigeants font part d'un **accroissement de leur niveau de stress**, les chefs d'entreprise chinois, mexicains, grecs et espagnols étant les premiers concernés... aux antipodes des suédois ou des danois. Alors que la Chine a connu une croissance fulgurante ces dernières années mais doit faire face à d'importants bouleversements sociaux (mondialisation, urbanisation), et que la Grèce et l'Espagne traversent une situation financière particulièrement délicate, les chefs d'entreprise, aux avant-postes de l'état de la consommation et rivés sur les indicateurs, sont le reflet de ces difficultés par les craintes qu'ils expriment.

Dans une enquête menée par l'Observatoire des PME d'Oseo, en 2006, 57% des dirigeants de PME estimaient que **leur état de santé était impacté** par l'activité de leur société, un chiffre qui grimpe à 66% dans le BTP et 72% pour le commerce de détail (pour les entreprises employant moins de neuf salariés). Les artisans figurent donc parmi les professionnels les plus exposés au stress, les résultats de leur entreprise impactant dans de nombreux cas directement leur mode de vie, le patrimoine personnel pouvant être mis en jeu.

Les turbulences économiques, qui touchent l'activité et les résultats des firmes, sont un nouvel élément qui s'ajoute à la longue liste des facteurs de stress pour les chefs d'entreprise. L'investissement de ces derniers sur leur lieu de travail constitue un des « risques » les plus courants pour les dirigeants : il s'élève en moyenne à 55 heures en moyenne par semaine dans les entreprises de 3 à 9 salariés et **57,5 heures en moyenne** par semaine dans les PME de 10 à 249 salariés. La majorité des patrons de PME, en particulier au sein des plus petites structures, déclarent par ailleurs régulièrement travailler le week-end, allongeant de facto le quota horaire consacré à la sphère professionnelle. 35% des dirigeants se disaient par ailleurs « assez souvent » fatigués.



Revue de presse : les maux des dirigeants

« *Le patron de PME est souvent seul à décider, surtout dans les structures de moins de 20 salariés, où il n'y a pas forcément de management intermédiaire* », rappelle aux *Echos* la directrice générale de Mercuri Urval Développement, Nathalie Steinberg. Ce cabinet est spécialisé dans l'accompagnement d'équipes dirigeantes. La structure de gouvernance propre aux grands groupes, propice à la ventilation des fonctions de direction, ne se retrouve pas dans les petites et moyennes entités, pour qui **un seul homme** ou une poignée d'associés occupent ces postes et possèdent l'entreprise. Leur responsabilité est donc, en plus de la conduite quotidienne de l'activité, d'en assurer le financement et la viabilité sans véritablement pouvoir déléguer certaines tâches.

De multiples contraintes lors de la création d'une entreprise

Le passage d'une profession donnée à la direction d'une société constitue par ailleurs un des facteurs de stress les plus forts pour les nouveaux entrepreneurs, qui doivent appréhender un ensemble de contraintes propres à la gestion d'une structure... et relativement éloignés de leur cœur de métier. Le désir d'indépendance – être son propre patron – se heurte au **poids de l'entreprise nouvellement créée**, qui nécessite une attention de tous les instants : difficultés de financement au démarrage, formalités administratives, location ou acquisition de locaux et de matériel, premières embauches...

Des tâches auxquelles il est particulièrement difficile de se préparer. L'externalisation de certaines fonctions support (administration du personnel, comptabilité) est possible, mais le coût peut apparaître comme un frein. Le développement commercial et la production sont, sans surprise, les tâches préférées des dirigeants, la comptabilité et l'informatique étant relégués dans les profondeurs du classement.

Toutefois, au-delà de cet élargissement des tâches, la nécessité permanente de porter l'activité de l'entreprise et de faire face à de multiples aléas (économiques, techniques...) sans véritable appui humain ou financier reste le principal déclencheur de stress chez les patrons de PME, qui peinent à dissocier vie privée et vie professionnelle.

<http://www.em-lyon.com/ressources/ge/documents/publications/wp/2006-03.pdf>



Revue de presse : les maux des dirigeants

Bus incendié à Tremblay: des salariés de la CIF séquestrent leur directeur

En colère après l'incendie d'un bus des Courriers d'Ile-de-France mercredi soir à Tremblay-en-France, des salariés de la compagnie de bus des Courriers de l'Ile-de-France (CIF) ont séquestré brièvement vendredi soir le directeur du dépôt de Tremblay

L'action se voulait essentiellement symbolique.

L'émotion des conducteurs de bus

«On a stoppé la séquestration parce qu'on a obtenu la suspension de la décision du CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) de suspendre le droit d'alerte. Le droit d'alerte est maintenu jusqu'à mardi matin», a déclaré à l'AFP le secrétaire du CE Idriss Talhi.

Reprise du travail prévue mardi

Les salariés de la compagnie CIF ne devraient donc pas reprendre leur travail avant mardi matin.

Des salariés avaient décidé de séquestrer leur directeur pour exprimer leur «ras-le-bol général» face au «mépris de la direction». Ils ont expliqué à l'AFP avoir protesté notamment contre une décision de deux membres cadres du CHSCT, alors que quatre membres ouvriers étaient absents, de lever leur droit d'alerte.

«On est sur les nerfs, on est inquiets pour notre sécurité», a déclaré à l'AFP Jamal Belkissaou, délégué du personnel. «Après avoir déclaré sa guerre aux trafiquants, (le ministre de l'Intérieur) Brice Hortefeux rentre dans ses salons feutrés, mais nous on est sur place, on circule sur le champ de bataille», a-t-il ajouté.

Reçus à l'Elysée

Ce vendredi, une délégation de chauffeurs avait été reçue à l'Elysée par Nicolas Sarkozy qui leur avait promis de retrouver les incendiaires du bus.

Le ministre de l'Intérieur a en outre annoncé vendredi que 80 policiers sont déployés depuis 3 heures du matin, pour escorter les bus à Tremblay-en-France (Seine-Saint-Denis). Brice Hortefeux a précisé, lors d'une visite au siège de TRA (Transport routier automobile), une des deux entreprises concernées par les agressions, que ce dispositif serait maintenu «autant que nécessaire». Le Parisien du 02 avril 2010



Revue de presse : les maux des dirigeants

L'image des dirigeants en souffrance

Chef d'entreprise Magazine N°39 - 01/06/2009 - Jeanne CAVELIER

Plus d'un Français sur deux jugerait justifiées les séquestrations de patrons. Au-delà de la solidarité entre salariés, l'image du patronat français risque de pâtir de ce contexte social tendu.

Les séquestrations de patrons se multiplient en France. Chez Scapa dans l'Ain, 3M dans le Loiret, Molex en Haute-Garonne, Caterpillar en Isère, Sony dans les Landes... Les patrons d'usines ont été retenus de force par des salariés ou des syndicalistes à bout de nerfs. Signe que le fossé se creuse entre collaborateurs et patrons, plus d'un Français sur deux juge ces actions radicales justifiées, selon un sondage BVA pour BPI- Les Echos-France Info, publié le 15 avril dernier.

Certes, cette radicalisation de l'opinion n'est pas sans lien avec les scandales des bonus exorbitants empochés, en pleine crise économique, par les dirigeants de certaines entreprises aidées par l'Etat. Mais elle est préoccupante dans la mesure où elle traduit un risque d'amalgame entre les patrons - souvent salariés - d'entreprises du Cac 40 et les centaines de milliers d'entrepreneurs, patrons de PME, actionnaires de leur affaire et percevant des revenus modestes, que compte notre pays. Une confusion qui inquiète la Confédération générale du patronat des PME (CGPME). «Bonus, stock-options et autres parachutes dorés ne concernent pas les PME», soulignait l'organisation patronale dans un communiqué daté du 1er avril. En 2008, le salaire net annuel moyen d'un chef d'entreprise de moins de 250 salariés était de 52 700 euros, soit moins de 4 400 euros par mois, d'après une enquête de l'Insee pour la CGPME... C'est-à-dire 100 fois moins que celui d'un dirigeant d'une entreprise cotée en Bourse, compris entre 5 M Euros et 7 M Euros sur la même période (bonus et stock- options compris).

Un comité des sages. Pour tenter d'encadrer cette question sensible de la rémunération des patrons, un comité des sages vient d'être créé par le gouvernement, suivant la proposition du mouvement Ethic (Entreprises de taille humaine indépendantes et de croissance). Ce conseil supérieur indépendant planchera sur des propositions d'encadrement des rémunérations des dirigeants. D'abord réticente, la présidente du Medef, Laurence Parisot, a finalement accepté,



Revue de presse : les maux des dirigeants

début avril, de porter le projet. A l'heure où nous mettons sous presse, l'organisation patronale, aidée de son comité d'éthique et de l'Association française des entreprises privées (Afepe), qui regroupe les grandes entreprises cotées, n'avaient pas encore décidé de la composition de la future instance, ni défini ses missions. Mais les responsables du Medef auraient plaidé pour que le comité émette de simples recommandations, sans fixer de normes, d'obligations, ni de sanctions. *«Si les règles d'autodiscipline ne s'avèrent pas suffisantes ou si les circonstances le justifient, l'Etat interviendra»*, a cependant prévenu la ministre de l'Economie, Christine Lagarde, le 16 avril, devant un parterre de 200 dirigeants.



Revue de presse : les maux des dirigeants

Les sources des maux des petits patrons



Revue de presse : les maux des dirigeants

63% des patrons de TPE-PME seraient victimes du stress

Par Mallory LALANNE, 21/06/2010, Chef d'entreprise

Selon une enquête menée en avril par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables et TNS Sofres, 63% des patrons de TPE et de PME seraient sujets au stress. Stress, incertitude, angoisse. Ces facteurs ont pour habitude de caractériser les conditions de travail des salariés mais depuis peu, celles des patrons de TPE et de PME. Une enquête réalisée en avril par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables et [TNS Sofres](#) se penche sur la souffrance des patrons. **Sur 800 dirigeants interrogés**, 72 % déclarent que la situation économique et sociale « a tendance à aller plus mal ». Conséquence: **63 % des patrons de PME se disent stressés** (71 % de patrons femmes, 60 % d'hommes).

Pour 69% des personnes sondées, ce stress est en premier lieu généré par « l'évolution du carnet des commandes », suivie par « la gestion du personnel » (67 %). La charge de travail, les craintes d'impayés et la situation de leur trésorerie inquiètent près d'un patron sur deux.

S'ajoute ensuite un **casse-tête juridique** dans des sociétés où les patrons doivent aussi faire office de DRH. La moitié d'entre eux se déclarent dépassés par tout ce qu'ils ont dû faire cette dernière année. Pour preuve, 42 % des sondés déclarent avoir des angoisses dans les PME, 58 % dans les TPE. « Plus de 34 % des patrons de PME ont des problèmes de santé, 58 % dans les TPE. 50 % des patrons, toutes entreprises confondues, souffrent d'insomnie », révèle l'enquête.

« Parmi les phénomènes inédits qui jouent sur le stress, Internet et les téléphones portables nous ont fait perdre la notion du temps. Nous n'avons pas encore appris à dompter ces instruments, estime Pierre Grafmeyer, vice-président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables. Or les dirigeants de PME sont d'autant plus exposés qu'ils font souvent des métiers de services, où il faut sans cesse rester disponible pour ne pas perdre un contrat. »



Revue de presse : les maux des dirigeants

Le burn out frappe 38 % des dirigeants !

Par Carine GUICHETEAU, 19/05/2011, Chef d'entreprise.com

79 % des patrons de TPE et PME souffrent du stress et de ses conséquences. Tels sont les enseignements d'une étude réalisée par la CGPME 77.

Le chiffre paraît énorme. Pourtant, 38 % des 161 chefs d'entreprise* ayant répondu à l'enquête en ligne de la [CGPME 77](#) affirment avoir subi un burn out... « Ce chiffre est à prendre avec des pincettes », souligne Sandrine Pilon, administratrice de l'Aract IDF (Association régionale de l'amélioration des conditions de travail) pour la CGPME 77 qui a coordonné cette étude. « Premièrement, l'enquête a été basée sur la spontanéité des répondants, ce qui nous amène à penser que l'intérêt particulier que les dirigeants ont eu pour ce sujet a constitué une réelle motivation pour participer, mais est aussi probablement constitutif d'un biais dans les résultats. Deuxièmement, parce que le terme "burn out" a pu être interprété par les répondants comme un synonyme de grosse fatigue. Alors que le burn out, c'est bien plus que cela : c'est une fatigue excessive qui ne permet plus de travailler. Il n'en reste pas moins qu'en répondant "oui" à cette question, les dirigeants ont clairement voulu exprimer leur souffrance. »

Autre enseignement de cette enquête, **près de quatre dirigeants sur cinq souffrent de symptômes liés à leur vie professionnelle**. Principalement : anxiété (78 %), maux de dos (77 %), nervosité (72 %) et irritabilité (71 %). Mais, plus de trois patrons sur cinq pensent que c'est une erreur ou une faiblesse de montrer ses fragilités physiques ou psychologiques.

En cause ? Le carnet de commandes (76 %), la charge de travail (75 %), la solitude du pouvoir (71 %) à égalité avec la gestion du personnel (70 %). « Les dirigeants de PME et, a fortiori, de TPE endossent beaucoup de casquettes. Leur quotidien constitué d'administratif et de nombreuses législations à respecter est lourd », commente Sandrine Pilon.

C'est ainsi que **plus de la majorité d'entre eux songent à renoncer face à la lourdeur de la tâche...**



Revue de presse : les maux des dirigeants

Tableau peu reluisant que celui-ci... « Il est probable que la crise accentue ces résultats », estime Sandrine Pilon. « Néanmoins, crise ou pas, la surcharge de travail et la solitude sont le lot de nombre de chefs d'entreprise. »

* Échantillon de l'enquête : 161 chefs d'entreprise en Seine-et-Marne, principalement des dirigeants de TPE (100 ont entre un et neuf salariés), de tous secteurs d'activité. Enquête menée en ligne, au début de l'année 2011. Publication des résultats fin avril 2011.



Revue de presse : les maux des dirigeants

Les principales sources de stress des dirigeants de petites entreprises

Les patrons de PME et de TPE à l'épreuve du stress

Insomnies, angoisses, problèmes de santé... Selon une enquête menée par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables et TNS Sofres, les patrons de PME ne seraient pas épargnés par le stress.

La vie des petits patrons n'est pas un long fleuve tranquille. Mais, jusqu'à présent, les chiffres manquaient cruellement sur leur ressenti. Dans le cadre de leur baromètre des PME et TPE, en partenariat avec « Les Echos », le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables et TNS Sofres ont donc mené l'enquête. Le mois dernier, ils ont interrogé 800 dirigeants de société pour comprendre leurs préoccupations.

Premier constat : 72 % des sondés estiment que la situation économique et sociale « a tendance à aller plus mal ». Conséquence, 63 % des patrons de PME avouent éprouver du stress. Les femmes y semblent plus vulnérables : 71 % des dirigeantes de PME s'en disent victimes, contre 60 % de leurs homologues masculins.

Facteurs émotionnels

Sans surprise, aux yeux de 69 % des sondés, ce mal est d'abord généré par « l'évolution du carnet des commandes ». Mais, à la deuxième place, « la gestion du personnel » est une source de stress pour 67 % des patrons. Devoir gérer des collaborateurs pèse donc davantage sur leurs épaules que la charge de travail (48 %), pourtant accablante puisque ces patrons passent, selon l'étude, plus de 50 heures hebdomadaires à la tâche.

D'avantage aussi que les « craintes d'impayés », croissants en temps de crise, mais qui n'inquiètent qu'un patron sur deux. Davantage, enfin, que la situation de leur trésorerie, qui n'angoisse que 47 % des répondants. « Dans une PME, les difficultés de trésorerie sont des problèmes récurrents. Les patrons vivent avec, explique le chercheur Olivier Torrès, spécialiste des petites entreprises. Mais lorsqu'ils doivent licencier une personne avec laquelle ils travaillent depuis dix ans, cela crée un traumatisme. » L'étude en témoigne : « Ils sont 35 % à craindre de se séparer de collaborateurs qui donneraient satisfaction », observe Emmanuel Rivière, directeur du département stratégies d'opinion de TNS Sofres.

Dans ces entreprises à taille humaine, un patron se sent personnellement responsable de ses troupes. « Une des sources de stress est aussi de devoir payer les salaires à la fin du mois », raconte Laurence Depond, ancienne cadre de General Electric. Aux commandes



Revue de presse : les maux des dirigeants

de Torchons et Bouchons, elle avoue échapper au problème en sous-traitant la plupart de ses activités.

« Les dirigeants de PME peinent à entretenir des relations objectives avec leurs collaborateurs. Or diriger une entreprise est un métier. Ils doivent impérativement prendre de la distance », renchérit Hubert Reynier, ancien patron de PME qui a fondé le cabinet de coaching Visconti.

Pour l'heure, *« quand un salarié quitte l'entreprise, il n'est pas rare que cela génère un profond sentiment de trahison chez son dirigeant »,* poursuit Olivier Torrès.

Casse-tête juridique

A ces facteurs émotionnels s'ajoute un casse-tête juridique dans des sociétés où les patrons doivent aussi faire office de DRH. Et où la crise a contraint près de la moitié d'entre eux *« à se sentir dépassés par tout ce qu'ils avaient à faire »* au cours des douze derniers mois.

Pas simple, donc, de prendre du recul. Pour preuve : 42 % des sondés déclarent avoir des angoisses dans les PME (58 % dans les TPE). Un tiers des patrons de PME (34 %) ont des problèmes de santé ; ils sont 58 % dans les structures plus petites. Et un dirigeant sur deux, quelle que soit la taille de son entreprise, souffre d'insomnie.

« Parmi les phénomènes inédits qui jouent sur le stress, Internet et les téléphones portables nous ont fait perdre la notion du temps. Nous n'avons pas encore appris à dompter ces instruments, estime Pierre Grafmeyer, vice-président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables et lui-même chef d'entreprise. Or les dirigeants de PME sont d'autant plus exposés qu'ils font souvent des métiers de services, où il faut sans cesse rester disponible pour ne pas perdre un contrat. »

Mais, selon Olivier Torrès, ce n'est pas tout. *« L'idéologie du leadership reste pugnace et interdit au patron d'avoir des failles. Elle leur impose d'apparaître tels des surhommes. Parallèlement, le fait de parler du stress des collaborateurs a conduit à une victimisation des salariés et, face à des victimes, il faut un bourreau. Cela a recréé un manichéisme qu'il faut briser. »*

LAURANCE N'KAOUA

Source Les Echos



Revue de presse : les maux des dirigeants

Le stress du chef d'entreprise



Revue de presse : les maux des dirigeants

La grande souffrance des petits patrons

Stress latent, inquiétude permanente, conditions de travail éprouvantes... La souffrance patronale existe aussi. En particulier dans les PME, où beaucoup de chefs d'entreprise se sentent à la fois opprimés et isolés.

ECRIT PAR
Caroline MONTAIGNE
Journaliste Pigiste

Un mot dans son bureau : « *Pardonnez-moi de n'avoir pas su sauver l'entreprise.* » A cinquante-cinq ans, Joël Gamelin, fondateur des chantiers navals du même nom, a mis fin à ses jours le 23 décembre 2008, alors que sa société venait d'être placée en redressement judiciaire.

Le 30 mai dernier, c'est un artisan de Frontignan (Hérault) qui s'est suicidé sous la pression « *d'encours bancaires dépassés* » malgré un « *carnet de commandes conséquent* ».

Ainsi, la souffrance au travail n'épargne pas les PME et affecte de plein fouet leurs patrons. Toutefois, le phénomène reste tabou. Aucune statistique. Et un mal-être qui, selon Olivier Torrès, chercheur à l'université de Montpellier, est d'autant plus inaudible que, « *a fortiori en période de crise, la tendance est plutôt à la diabolisation des patrons* ».

Ce stress n'est pourtant pas sans conséquence sur la santé de l'entreprise, voire de ses salariés. Mal gérée, cette souffrance se traduit souvent par un manque d'écoute, des décisions hâtives et peu avisées, un management plus sec et expéditif.

Pour les patrons de PME, c'est un cercle vicieux, provoquant des symptômes récurrents : insomnies chroniques, poussées d'angoisse, un épuisement qui s'installe... Et lorsque survient un coup dur - un impayé d'un montant important, la banque qui décide de stopper son financement, le départ d'un collaborateur stratégique -, c'est la goutte d'eau qui peut mener à l'irréparable.

Si les patrons de grand groupe subissent surtout la pression des actionnaires, de la course à la performance ou des médias, pour les patrons de PME, la difficulté est ailleurs : elle réside dans l'isolement, un sentiment de responsabilité vis-à-vis des salariés et l'obligation, souvent, d'agir sur tous les fronts. « *Alors que les dirigeants de grand groupe ont une garde rapprochée, un comité exécutif et des conseillers privés, le patron de PME est souvent seul à*



Revue de presse : les maux des dirigeants

décider, surtout dans les structures de moins de 20 salariés, où il n'y a pas forcément de management intermédiaire », remarque Nathalie Steinberg, directeur général de Mercuri Urval Développement, spécialisé dans l'accompagnement d'équipes dirigeantes.

Au quotidien, les questions sont lancinantes : Est-ce que je m'adapte au marché et à mes clients ? Est-ce que je vais dans la bonne direction ? Ce sentiment d'isolement est exacerbé par l'incertitude économique qu'a générée la crise. Nombre de dirigeants n'ont pas de perspectives à plus de deux mois sur leur carnet de commandes. La parade : se faire épauler par un associé ou encore adhérer à des réseaux, comme la CGPME ou le Centre des jeunes dirigeants. Le CJD a d'ailleurs mis en place, il y a quelques mois, un groupement d'aide à la décision, composé de patrons, ainsi qu'une cellule d'écoute.

Prendre de la hauteur

Phénomène récent, certains, à l'instar des dirigeants de grand groupe, optent pour un coach à qui parler de pair à pair, comme le proposent désormais Mercuri Urval ou Visconti. « *Les patrons de PME ont besoin de quelqu'un qui limite leurs incertitudes, challenge leurs idées et les oblige à prendre de la hauteur*, souligne Hubert Reynier, PDG de Visconti. *Souvent, ils savent où ils veulent aller mais ils ne prennent pas le temps d'imaginer les différents scénarios.* » Frédéric Agid, patron d'une société de conseil en communication de quatre personnes, est, lui, suivi depuis cinq mois par un autre cadre dirigeant, PDG d'une plus grosse agence. Un après-midi par semaine, ils balaient des problématiques aussi diverses que le portefeuille clients, les offres produits, les salariés et leur évolution... « *N'ayant pas d'associé, il est en quelque sorte mon directeur général par intérim* », explique Frédéric Agid.

Autre source de stress : la responsabilité qui pèse sur ces entrepreneurs. Car le patron d'une PME est financièrement engagé dans son entreprise lorsqu'il en est le propriétaire.. Beaucoup y ont investi leurs économies, doivent se porter caution pour obtenir un prêt, avec un risque de faillite personnelle, d'autant plus que, souvent, leur conjoint travaille à leurs côtés. Mais le plus grand malaise relève surtout de la responsabilité qu'ils estiment avoir vis-à-vis des salariés. « *Vous connaissez leurs problèmes, je sais que l'un a un père malade, que la femme d'un autre va perdre son emploi* », explique Lisa Agopian, qui dirige une société de 11 personnes dans le domaine des tests cosmétiques. Il y a peu, elle a dû mettre 5 salariés au chômage partiel, le carnet de commandes ayant chuté de 40 %.

Manager aussi ses sentiments



Revue de presse : les maux des dirigeants

Cette proximité rend les licenciements douloureux. « *Autant un dirigeant du CAC ne connaît pas les gars dont il supprime les postes, observe Olivier Torrès. Autant un licenciement en PME se compare à un meurtre à l'arme blanche : on doit regarder dans les yeux celui qu'on licencie.* » Le patron le vit alors comme un échec personnel. A l'image de Catherine Kastner, à la tête d'une société qui fabrique des roulements pour l'industrie lourde. N'ayant eu aucune commande pendant un an, elle a dû se séparer de 8 salariés sur... 14 : « *On se sent coupable. Mais il faut savoir prendre une certaine distance* », explique-t-elle, malgré tout confiante, car elle vient de réembaucher un ancien collaborateur.

Troisième cause de stress pour les patrons de PME, le manque de temps. De fait, beaucoup s'évertuent à tout faire : s'occuper de la prospection, négocier les contrats, superviser la production et la logistique, gérer les tâches administratives et financières, développer l'entreprise... « *Ils sont à la fois DG, DRH, directeur de la production, directeur commercial, directeur financier et démineur au quotidien* », observe Jean-Claude Delgènes, directeur général de Technologia, un cabinet d'expertise sur les conditions de travail. Avec, pour conséquence, d'être bien trop souvent centrés sur l'opérationnel, au détriment de ce qui est réellement stratégique. « *Le patron de PME, c'est celui qui va changer les ampoules et le papier de l'imprimante, entre deux réunions* », illustre Hubert Reynier. Il sait de quoi il parle : il a créé Visconti, après avoir été victime de surmenage, aux commandes d'une société de conseil pour laquelle il ne comptait pas ses heures. Son dos, bloqué sous les assauts du stress, l'a contraint au repos forcé pendant six mois. « *Dans les grands groupes, les postes et les responsabilités sont clairs. Pas dans les PME, surtout en dessous d'une centaine de personnes, seuil à partir duquel il commence à y avoir une structuration par fonctions, commente Sylvie Audibert, coach de dirigeants chez Audere. Par ailleurs, comme l'entreprise constitue leur patrimoine, ils ont souvent du mal à déléguer.* » A l'image de Catherine Kastner qui, avoue-t-elle, porte tout à bout de bras, ce qui l'oblige à dormir dans son bureau depuis un an. Or s'ils sont souvent multitâches, les patrons de PME peinent à exceller partout. « *C'est assez stressant de me dire que je dois être bon partout, alors que certains domaines ne font pas partie de mon coeur de métier* », affirme Frédéric Agid qui, avant de devenir entrepreneur, travaillait comme créatif dans une agence de communication.

Le remède ? Externaliser ce que l'on ne sait pas faire (la comptabilité et une partie des RH, par exemple, comme l'a fait Frédéric Agid), s'entourer (en recrutant un responsable commercial) ou monter soi-même en compétences dans certains domaines. Mais aussi structurer davantage l'entreprise. Alexandre Souillé, qui pilote un éditeur de logiciels



Revue de presse : les maux des dirigeants

(40 salariés), vient de mettre en place un comité de direction : « *Cela permet de responsabiliser chacun, avec des objectifs clairs et, au final, de me décharger car je suis obligé de déléguer* », déclare-t-il.

Les patrons de PME avaient-ils anticipé de tels maux ? Pour la plupart, non. « *Le stress du démarrage, on le prévoit. Comme les mauvaises passes, observe Lisa Agopian, ancienne directrice médicale dans un groupe américain. Mais quand c'est en continu, comme depuis le début de la crise, c'est dur.* »

CAROLINE MONTAIGNE, Les Echos



Revue de presse : les maux des dirigeants

Les patrons aussi peuvent souffrir du stress

Plus de 130 responsables RH, cadres et dirigeants d'entreprises, mais aussi des médecins du travail ont assisté à la conférence organisée par la CCI sur les risques psychosociaux en entreprise.

Il n'y a pas que les salariés qui stressent, les patrons sont eux aussi victimes de ce syndrome qui impacte les salariés, mais aussi les cadres et dirigeants d'entreprise.

À l'initiative de la CCI Nord-Isère, le Garf (groupement des acteurs et responsables formation) a proposé une conférence sur ce thème la semaine dernière. Premier constat : « Nous avons été dépassés par le succès des inscriptions, ce qui prouve l'actualité du sujet » En effet, 130 responsables RH, cadres ou dirigeants d'entreprise du Nord-Isère, médecins du travail, etc. se sont entassés dans le grand amphithéâtre de l'espace d'accueil. « Nous avons dû refuser 60 demandes supplémentaires », précisait Pierre Praicheux, responsable des formations pour la Chambre.

« Les suicides des salariés de France Télécom et leur médiatisation ont sensibilisé le monde du travail aux problèmes liés aux risques psychosociaux. Mais surtout, c'est l'interventionnisme de l'État qui a intégré un ensemble de prescriptions européennes concernant la santé et la sécurité au travail », expliquait Gilles Hetreau, l'un des conférenciers. Les trois quarts des patrons victimes d'insomnies

Or, chez les dirigeants d'entreprises, certains indicateurs sont au rouge. Les trois quarts d'entre eux souffrent d'insomnies (d'après un sondage Sofres/Les Échos effectué en avril 2010). Un tiers a des problèmes de santé liés au stress, 63 % d'entre eux déclarent l'être régulièrement. Et même l'argent n'est pas un remède suffisant. « Au-dessus d'un salaire mensuel de 4 900 €, une augmentation ne change rien et ne soulage pas le dirigeant. » Le stress des dirigeants se transmet aux salariés

De plus, le stress du patron est contagieux, surtout quand celui-ci a "la tête dans le guidon" et qu'il n'a pas une vision précise des objectifs de l'entreprise.

Dans ces circonstances, la moitié des cadres se déclarent prêts à quitter leur poste « à moins d'être gratifiés ».

Enfin, la mauvaise qualité des relations avec la direction a été pointée : « 52 % des salariés français estiment que leurs relations avec la direction et les collègues sont satisfaisantes alors qu'en Allemagne, ils sont près de 80 % . »

De nombreuses solutions ont ensuite été présentées par les spécialistes. « Il faut faire de l'entreprise un lieu de bien-être » assénait Gilles Hetreau. Très bien, mais comment faire ?



Revue de presse : les maux des dirigeants

« En cassant l'isolement des personnes, en favorisant le travail en équipe, en apprenant aux cadres à déléguer, enfin en redonnant du sens au travail. La prévention de ces situations doit être une priorité » et, pour ce faire, le Garf proposait des modules d'audit et de formation pour les dirigeants d'entreprises demandeurs.

par Pierre VIALLET le 13/10/2010 à 05:00



Revue de presse : les maux des dirigeants

L'impact sur la capacité santé du dirigeant et de son entreprise



Revue de presse : les maux des dirigeants

Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ?

Sylvie ROUSSILON et Jérôme Duval-Hamel

EMLYON, N°2006/03, Septembre 2006

Si le stress des dirigeants apparaît bien comme une réalité et non un mythe, notre travail fait clairement ressortir d'une part que cette réalité est la plus souvent méconnue dans l'entreprise et par le dirigeant lui-même, d'autre part qu'elle est masquée par une vraie compétence partagée à ce niveau de responsabilités et qui peut être considérée comme un des indicateurs de potentiel à diriger : la capacité à faire face à des situations à fort risque de stress, compétence sans doute acquise dans des expériences antérieures et dans la multiplication des situations rencontrées.

La non reconnaissance des signes de stress par le dirigeant et son entourage constitue certainement un risque pour l'entreprise à travers la baisse de lucidité et de facultés qu'entraîne ce syndrome chez le dirigeant comme chez toute autre personne, mais plus encore à travers la diffusion dans l'entreprise d'un stress inutile dont de nombreux responsables et employés se plaignent trop souvent ! Ni performant ni agréable, ce stress diffusé est d'autant plus important que le dirigeant concerné occupe des positions de pouvoir fort.

Enfin notre travail nous permet de retrouver comme source de stress des dirigeants des facteurs bien connus par ailleurs, en particulier la perte du sens de l'action et le sentiment de ne plus pouvoir maîtriser une situation potentiellement néfaste pour soi, pour sa réputation, son emploi, son



Revue de presse : les maux des dirigeants

indépendance, l'obligation de se soumettre, l'impossibilité d'anticiper et de se soustraire à des frustrations et des dangers.

La relation hiérarchique dans sa dimension d'asymétrie de pouvoir et d'obligation de s'adapter semble souvent plus discrète pour des dirigeants que pour les autres salariés, il leur est plus facile de se sentir auteur et libre de leurs actes, mais ils perdent l'habitude de composer avec les limites comme avec certaines contraintes de la vie et sont alors plus vulnérables que les autres à un stress qu'ils ont souvent tendance à transférer sur leur entourage sans même en prendre conscience. L'illusion de la toute puissance est alors simple mais douloureuse pour l'entreprise !

Le stress des dirigeants s'exprime majoritairement, selon les résultats de notre enquête dans un contexte structurel et non conjoncturel. Ce ne sont pas les difficultés de la tâche, sa complexité ou les incertitudes qui génèrent chez eux de l'anxiété mais le rappel du contrôle hiérarchique dans son expression polymorphe³⁷.

Au risque de noircir le trait, le facteur majeur du stress du dirigeant est la confrontation directe ou indirecte à l'autorité d'un hiérarchique. Ce stress est moins fréquent que pour les autres et donc plus obscur, plus souvent oublié, il s'exprime moins car il est incompatible avec l'image identitaire du dirigeant.

De plus, les dirigeants, membres de Comex ou de directoire ont le plus souvent un rapport de collégialité, de pairs, avec un président qui ne serait que primus inter pares. Dans certaines situations toutefois la fonction hiérarchique du président se réaffirme : soit lors de moments structurels (recrutement, communication extérieure, départ volontaire ou plus encore imposé) ou lors de moments plus conjoncturels : gestion de projets de fusions où seul le président tient une grande partie des éléments et possède la vision d'ensemble, soit lors de conflits internes au Comex ou il arbitre, ou encore lorsque le président éprouve un besoin personnel de réaffirmer le lien de subordination ou même d'emprise.

Cette réaffirmation est toujours mal vécue !

En effet, pour la majorité des dirigeants l'accès à ce type de fonction rime avec :

- grande liberté, autonomie, (qui ici se retrouve restreinte, renvoyant parfois à des événements antérieurs, à des accidents de carrière mal vécu)
- affirmation nécessaire de l'autorité suprême incarnée vis-à-vis des autres collaborateurs : « on attend de nous d'être des DG, et subitement le président nous rappelle que nous ne sommes que des



Revue de presse : les maux des dirigeants

collaborateurs à son service, ce qui crée une asymétrie, une rupture par rapport à l'image que nous véhiculons à l'extérieur »

- intégrer à tout moment une posture d'évaluateur, de juge : or ici ils redeviennent des évalués, jugés
- besoin de reconnaissance, comme vecteur de l'ambition, et qui est alors malmené

En d'autres termes, nous pensons que le stress le plus spécifique des dirigeants naît de la réactivation de la posture de subordination et de la remise en cohérence avec la situation juridique du contrat de travail, voire du mandat social, source d'insécurité.

Au regard de la théorie de l'agence, la réactivation de la posture d'agent est mal vécue, elle est donc l'objet d'une stratégie latente d'évitement et plus encore que les autres salariés, « les dirigeants pour éviter ce stress cherchent à éviter le contrôle »

Pour le président, le contrôle subi, la posture d'agent, sont plus rares : les conseils de surveillance sont perçus comme moins « hiérarchisant » pour les raisons souvent évoquées par les spécialistes de gouvernance, à savoir que le choix des membres du conseil est souvent à l'initiative du président. Les sources de stress spécifique correspondent alors aux situations de contrôles externes : les medias, les analystes financiers, bientôt les actionnaires ! Il semblerait que la mise en place des nouvelles structures duales suite aux lois NRE, puisse contribuer à un nouveau stress chez les dirigeants en renforçant ces situations de subordination et de limites de leur liberté ou même de leur sentiment de toute puissance.



Revue de presse : les maux des dirigeants

La santé du dirigeant, premier capital de la PME

Olivier Torrès vient de créer Amarok, l'observatoire de la santé des dirigeants de PME. Une initiative très attendue, au moment où la crise éprouve particulièrement les petits patrons : stress, maladie, surmenage, suicide...

Corine Moriou pour L'Entreprise.com, publié le 29/04/2010

Quel est l'objectif d'Amarok ?

Olivier Torrès : Nous avons plus de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur la santé des dirigeants de TPE et PME ! Il n'y a aucune obligation pour les indépendants de se présenter à la médecine du travail. En général, ils n'y vont pas. Ils préfèrent consulter leur médecin généraliste. D'où l'intérêt d'Amarok. Cet observatoire a été créé en janvier 2010 et dispose d'un bureau à Euromédecine, près des locaux de la médecine du travail de Montpellier.

En octobre 2010, nous présenterons un rapport sur la santé des patrons. Il sera réalisé à partir du questionnaire que nous lançons dès à présent pour recueillir les témoignages anonymes de 1 000 chefs d'entreprise, identifiés en collaboration avec les CCI, les chambres de métiers, le CJD (Centre des jeunes dirigeants)... Ce sera une première en France ! Par ailleurs, trois doctorantes travaillent à l'Amarok sur le burn-out (l'épuisement professionnel) et l'impact des problèmes financiers sur la santé du dirigeant.

La santé est-elle un sujet tabou dans l'entreprise ?

O.T. : En général, les chefs d'entreprise n'aiment pas parler de leurs problèmes de santé. Cela correspond à l'idéologie de notre époque qui fait l'apologie du leadership. Il faut être un battant, un gagnant qui éponge le stress de ses salariés. Cette posture narcissique de l'homme fort - ou de la femme forte - interdit toute forme de verbalisation de la souffrance. Le patron de PME est représenté comme celui qui domine ses salariés. Par voie de conséquence, il n'a pas droit à la souffrance. Le phénomène est amplifié par le fait qu'il y a des spécialistes de la souffrance des salariés, mais les cas d'étude concernent les employés des grandes entreprises.

D'un côté, nous avons des experts de la souffrance au travail qui sont sourds et, de l'autre, nous avons des chefs d'entreprise qui sont muets. Je suis le premier chercheur à avoir osé parler de la "souffrance patronale" et des journaux comme *Libération* ou *L'Humanité* n'ont pas hésité à m'interviewer.

Est-ce un signe de bonne santé de s'intéresser... à sa propre santé ?

O.T. : C'est un élément déterminant des bonnes pratiques de management. Un chef d'entreprise qui se préoccupe de sa santé sera attentif à celle de ses salariés et à leur bien-être. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi le mot inuit amarok. Il signifie qu'une société



Revue de presse : les maux des dirigeants

doit protéger ceux qui la font vivre ; en l'occurrence les patrons des petites et moyennes entreprises. Rappelons qu'en France 97,6 % des entreprises sont des PME. Elles représentent deux emplois sur trois et contribuent à 60 % du PIB. Le capital santé du dirigeant est le premier capital immatériel de la PME. S'il tombe malade, c'est une catastrophe.

Ne minimise-t-on pas l'impact de la crise sur la santé des chefs d'entreprise ?

O.T. : Indéniablement. La crise est anxiogène pour les salariés, les cadres, les dirigeants. Les patrons de PME n'y échappent pas. Il y a davantage d'épuisement professionnel, de dépressions, voire de suicides chez les petits patrons. C'est la théorie des trois "D" : dépression, dépôt de bilan, divorce. A cela, le futur président du CJD, Michel Meunier, ajoute un quatrième "D" : le décès. Des drames se nouent dans l'anonymat le plus consternant. Un salarié met fin à ses jours à France Télécom, les médias en parlent.

Mais, quand un artisan se suicide, le journal local y consacre quelques lignes. A Frontignan, il y a quatre mois, un artisan électricien envoie sa femme négocier avec le banquier. Elle revient, elle le retrouve pendu. Ce drame a fait dix lignes dans le Midi libre. C'est considéré comme un fait divers alors que c'est un fait de société. A la fin de 2008, avant de se suicider, Joël Gamelin, patron des chantiers navals éponymes, a laissé sur son bureau ce mot révélateur : "Pardonnez-moi de ne pas avoir su sauver l'entreprise." Si sa fille n'avait pas fait de buzz, les journaux n'en auraient pas fait écho.



Revue de presse : les maux des dirigeants

Comment faire face au stress pour les dirigeants



Revue de presse : les maux des dirigeants

Un coup de stress ? Evitez de le communiquer à votre équipe

Il vous faut des résultats rapides ? Les clients récriminent ? Pas facile de rester zen face à l'équipe. Vous êtes assommé ou au contraire survolté, revêche, et, à votre tour, directif. Au point de semer la panique dans votre service. Comment garder son stress pour soi, ou, mieux, l'évacuer sur l'instant sans rien en laisser paraître ? Les conseils d'Yvon Berl, coach chez Zathinoé.

Par Marie-Madeleine Sève pour L'Entreprise.com, publié le 02/12/2011

" Le stress se propage vite. Le manager qui en est atteint après un coup dur ne se rend pas toujours compte de ce qu'il provoque autour de lui. Or, par des comportements blessants, ou incohérents, il peut causer bien des dégâts. En créant de la pression, il montera vite l'équipe contre lui et la démotivera. Ce qui va nuire à sa crédibilité et à la productivité du groupe. En outre, transmettre un état de panique aux autres ne vous soulagera pas. Ce sont autant de raisons d'éviter d'infliger à vos collaborateurs ce que vous vivez à l'instant " t " ". Voici six astuces pour reprendre le contrôle.

1. Signes non-verbaux. Le silence règne quand vous traversez l'open-space. Votre collaboratrice renverse son café quand vous entrez son bureau et son voisin laisse échapper un soupir. Votre adjoint griffonne sur son bloc notes pendant que vous lui parlez. Danger ! Ces signes non verbaux associés manifestent un malaise évident. L'équipe est déjà sous tension. Il faut être attentif à ce langage corporel. Rappelez-vous qu'en termes de communication, les messages ne passent qu'à 30% par la parole et à 70% par des gestes, des regards, des sourires en coin, etc. Certains sans doute oseront exprimer leur difficulté face à un conflit de priorités que vous aurez créé. Ce sera l'occasion de reprendre avec eux les choses calmement. Mais il faut vous ressaisir au plus vite.

2. Micro-pauses. Un " coupe-stress " efficace consiste à interrompre ce que vous faites. Dès que vous sentez que vous allez devenir cassant ou prêt à donner des ordres en rafale et contradictoires au cours d'un échange avec des collaborateurs, vous pouvez très bien dire : " Vous m'excusez, j'ai besoin de 5 minutes ". Surtout ne prétextez pas d'urgence, car vous seriez encore dans la pression. Inutile de vous justifier. Au contraire, les participants qui auront perçu votre fébrilité apprécieront. Ensuite réfugiez-vous aux toilettes ou sur le balcon. Et profitez-en pour prendre plusieurs respirations et apaiser vos battements de coeur.

3. Actions au ralenti. Vos interlocuteurs vous alertent. " Vous parlez trop vite, je n'arrive pas à vous suivre ". Vous êtes en surchauffe verbale et c'est contagieux. Efforcez-vous de ralentir le débit de vos phrases et de baisser d'un ton si vous parlez plus fort que de coutume. Attention aussi au trop plein de frénésie dans l'action. Car lancer plusieurs choses à la fois -



Revue de presse : les maux des dirigeants

pour vous ou pour les autres - crée vite un climat électrique. Pensez que cela n'ira pas plus vite pour autant. Alors, hiérarchisez l'ordre des dossiers à traiter, et affectez les rôles sans paniquer.

4. Objet refuge. Lorsque je dirigeais une PME, c'est une astuce que je pratiquais en réunion. Plutôt que de m'énerver face à des demandes impossibles des salariés ou à des discours peu logiques de managers, je fixais mon stylo durant plusieurs minutes. Une façon de m'isoler, de prendre du recul, ce qui faisait baisser ma pression intérieure. Il suffit d'un objet insignifiant à proximité, afin de ne pas trop éloigner le regard. Car il ne s'agit pas donner aux autres l'impression de se désintéresser de la discussion en cours.

Gérer son stress

D.R.

5. Jardin secret. S'évader quelques instants dans une bulle intime est un excellent moyen de relativiser la situation. Pensez à des éléments positifs de votre vie. Projetez-vous aussi dans des activités à venir qui vous font plaisir : une partie de pêche, un repas avec des copains... Ces échappées virtuelles vous redonneront de la sérénité.

6. Coup de fil à un ami. Si la coupe est pleine, il est bon de parler à un tiers. Je déconseille toutefois aux cadres ou techniciens en TPE-PME de se confier à un pair de son entreprise, même à un camarade dont il se sent très proche. Parce que ça finit par se savoir. Appelez plutôt un ami, un collègue ailleurs ou toute autre " bouée antistress ". Vous allez verbaliser vos émotions, solliciter un conseil. Mais soyez vigilant au stress récurrent. Car dans ce cas, un véritable travail sur vous-même en profondeur est probablement nécessaire.



Revue de presse : les maux des dirigeants

Comment se maintenir en bonne santé dans un monde d'hyper productivité

Par Corine Moriou pour L'Entreprise.com, publié le 21/09/2011

Est-il possible de ralentir son rythme de travail dans un monde d'hyper productivité ?

La performance est un esclavage. On se fixe tous des contraintes auxquelles, en fait, on peut échapper. Il m'arrivait de travailler 12 heures d'affilée ; je n'éprouvais pas le besoin de faire des pauses. C'est ainsi que je suis tombé malade. Il s'agit d'être vigilant et d'avoir la conviction intérieure qu'un équilibre est indispensable entre le travail et la vie personnelle. Bien souvent, les managers courent après la reconnaissance pour échapper à leurs angoisses existentielles. Mais plus de notoriété et d'argent - le symbole de la réussite - ne servent à rien si l'on tombe malade !

Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants ?

Le stress est l'un des grands responsables des pathologies des dirigeants. Il freine l'élimination des toxines dans le sang et des foyers d'inflammation se forment. Le corps est un bon serviteur, il faut savoir l'écouter. Et avant qu'il ne soit trop tard, il faut ralentir son rythme. Il convient de respecter des plages de repos et de sommeil suffisantes, même si l'on est passionné par son métier. Sinon, on brûle ses réserves physiques et l'on fait une dépression ou un burn-out. L'élégance suprême est de maîtriser ses états intérieurs, d'entrer dans la sagesse. On peut alors mener une vie digne et respectueuse de soi-même.

Que préconisez-vous pour rester en bonne santé ?

Il est important de se ménager des moments de plaisir et d'aller vers ses élans créateurs sans chercher à tout prix un résultat. Je connais un chef d'entreprise qui s'est mis à la peinture ; cela a "coloré" sa vie et ses fils sont venus travailler avec lui. Par ailleurs, comme je l'explique dans mon livre, la médecine classique doit être complétée par d'autres disciplines. Il n'y a pas de formule magique, mais la naturopathie, la visualisation, la médiation, le yoga favorisent une bonne santé. La contemplation de la nature permet véritablement de se ressourcer. De la non-action découlent des sensations de liberté et de joie profonde.

Revivre, éditions de l'Homme, 27 janvier 2011, 19 euros



Revue de presse : les maux des dirigeants

Le stress des dirigeants ou comment traiter la souffrance patronale.

Le stress au travail n'est pas une donnée nouvelle. Dans toutes les entreprises, grandes ou petites, on le rencontre à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les secteurs d'activités. Tous les salariés des grands groupes et des PME sont impactés par le stress, tant la flexibilité, la réactivité, l'urgence et autre adaptabilité sont incontournables.

On parle beaucoup, et à juste titre, de la souffrance des salariés, mais quid de celle des dirigeants ? Le contexte de tension et d'incertitude économique que nous connaissons depuis octobre 2008 a considérablement accru la pression sur les dirigeants. Inquiets en analysant leur carnet de commandes, perdus dans la gestion et l'organisation des équipes, consternés face à la fluctuation de leur trésorerie, les patrons de PME doivent pourtant rester solides. C'est leur rôle que de fixer le cap, prendre les bonnes décisions, motiver les équipes, ... pourtant, eux aussi souffrent.

Souvent engagés patrimoniallement, ils sont de plus en plus isolés dans la prise de décision et perdus dans un environnement de plus en plus trouble et instable. Insomnies, angoisses, problèmes de santé, burn-out, les patrons sont de plus en plus victimes du stress.

Et cette souffrance est d'autant plus insidieuse qu'elle n'est pas avouable, tant la posture du dirigeant est communément celle d'un « surhomme » censé ignorer sa propre souffrance.

Alors, quoi faire quand on est un dirigeant stressé ?

La première chose à faire est de s'ouvrir à l'extérieur, parler de sa difficulté à faire face, de ses préoccupations, de ses angoisses. Et le faire en quittant l'environnement habituel, se mettre au vert pour une demi-journée ou passer quelques heures par mois avec un conseil extérieur, vider son sac, exprimer haut et fort ses difficultés à faire face et à prendre les bonnes décisions.

La seconde chose à faire est de trouver un exutoire, une passion, une activité qui permet de décompresser de manière régulière. Je recommande notamment l'activité sportive avec une régularité de 2 H minimum par semaine.

La troisième chose à faire est de garder confiance en soi. **Quand le talent est là, que l'on est bien entouré et que la détermination reste entière, on finit toujours par s'en sortir ...**

18 janvier 2011, <http://pascalpuireux.over-blog.com/article-le-stress-des-dirigeants-ou-comment-traiter-la-souffrance-patronale-65262594.html>