

Attention à votre santé!

Surcharge de travail, incertitude et solitude: les dirigeants de PME sont exposés à de nombreux facteurs pathogènes. Mais leur santé n'intéresse pas grand monde. Pourtant, les entreprises - et les emplois - en dépendent. *Par Geneviève Ruiz et Serge Maillard*

Tout d'abord, un constat plutôt rassurant: les patrons sont, la plupart du temps, en bonne santé. Olivier Torrès, professeur à l'Université de Montpellier et à l'École de management de Lyon, a étudié depuis quatre ans un échantillon de plus de 1000 dirigeants de PME au sein de son observatoire Amarok. Ses recherches montrent qu'ils sont globalement en meilleure forme que le reste de la population. Une situation plutôt surprenante puisque leur mode de vie réunit de nombreux facteurs pathogènes: «Les patrons de PME travaillent en moyenne plus de 60 heures par semaine, ils cumulent les responsabilités, doivent faire face à une incertitude constante et se trouvent dans une grande solitude, explique Olivier Torrès. Ces éléments usent la santé sur le long terme.» Alors comment font-ils pour garder la forme? Ils compensent avec

un optimisme et une résilience hors du commun, ainsi qu'avec le sentiment de maîtriser leur destin. «Ces facteurs ont un effet positif clair sur la santé, souligne Mathias Rossi, professeur à la Haute Ecole de gestion de Fribourg. Et n'oublions pas qu'à la base, les dirigeants affichent déjà un profil particulier, hors norme.»

Ce n'est pas seulement parce qu'ils sont patrons qu'ils sont en bonne santé, c'est surtout parce qu'ils sont en bonne santé qu'ils deviennent patrons! «On n'a pas tous les épaules assez solides pour cela, ajoute Françoise Piron, qui dirige l'association professionnelle romande Pacte. Comment dormiriez-vous si le 30 du mois, vous n'aviez pas de salaire?»

Et pourtant, cela ne suffit pas toujours. «Dans nos études, nous avons observé que les écarts-types étaient très importants chez les patrons, analyse Olivier Torrès. En clair: ils sont moins malades, mais lorsqu'un

pépin arrive, c'est plus grave.» Et parfois même, très grave: «On évalue à 1000 le nombre de suicides supplémentaires de dirigeants de PME dans toute l'Europe en raison de la crise, ajoute le psychologue et consultant Matthieu Poirot. Le taux de suicide est moins important chez les femmes, alors qu'un homme de 50 ans qui a perdu son statut social présente un profil à risque.»

Psychique ou physique?

Les problèmes psychiques sont plus importants que les maladies physiques chez les patrons de PME, précise Michel Guillemin, ancien directeur de l'Institut universitaire romand de santé au travail. Tous ne mènent pas à une issue fatale mais dépression, épuisement et burn out sont plus élevés que la moyenne. «Ils sont liés à la pression au travail, qui est elle-même due à un très grand nombre de facteurs, comme la pression des actionnaires.» ▶



Photo: Keystone

Carsten Schlöter.
*Le suicide du patron
de Swisscom a remis
la santé physique et
psychique des managers
au premier plan.*

► Peu de signes avant-coureurs visibles annoncent un burn out, poursuit le professeur. «On ne s'en rend vraiment compte qu'une fois qu'on a franchement dépassé les limites. Il y a de la peur, du stress, de l'anxiété, également du manque de sens. On se demande: pourquoi je m'agite comme cela?» Attention à ne pas confondre burn out et dépression, insiste de son côté Olivier Torrès. «C'est une paralysie liée au travail: certains patrons ne peuvent plus se lever un matin, alors qu'ils se sentaient encore bien la veille.»

La «surcharge de mental» qui affecte nombre de patrons de petites entreprises, qui doivent agir à la fois comme directeurs opérationnels, des ressources humaines et des relations clients, pèse lourd dans la balance. Les difficultés relationnelles ou de famille sont aussi des signes avant-coureurs d'un problème: «Ceux qui vont craquer ont tendance à se couper petit à petit de la vie sociale», spécifie Michel Guille-



«Les managers sont moins malades, mais en cas de pépin, c'est plus grave.»

Olivier Torres/professeur, Université de Montpellier

min. «Les entrepreneurs qui vont mal, et dont j'ai recueilli le témoignage, sont très souvent divorcés, ajoute Françoise Piron. Il arrive que l'entourage ne les comprenne pas, et qu'eux-mêmes ne parviennent pas à changer de langage.»

La question du sommeil est également problématique, poursuit Olivier Torrès: «Selon nos statistiques, les dirigeants de PME dorment six heures et demie par nuit, contre sept heures et quatre minutes pour les Français en moyenne. Les dirigeants ont tendance à rogner leur temps de sommeil pour travailler plus: il ne s'agit pas d'une pathologie, mais d'une décision de gagner du temps sur le sommeil, ce qui entraîne l'épuisement professionnel.»

Quant à la santé physique des patrons, elle peut être atteinte «par ricochet», détaille le psychologue Matthieu Poirot. Ainsi, le diabète est plus fréquent chez eux, vraisemblablement en raison du manque de sommeil. «Il existe un lien entre stress

Photo: DR

Publicité

LE MEILLEUR CHOIX À GENÈVE

PROCHE DE L'AÉROPORT
DÈS 375.-/M²
NEUF
ÉQUIPÉ

G~B|Mistral
COUPE GORDON BENNETT

www.cgb-mistral.ch

11'500 M² DE SURFACES DE BUREAUX DÈS 500 M²

SPG INTERCITY COMMERCIAL PROPERTY CONSULTANTS
GENEVA BASEL LAUSANNE ZURICH

SPG INTERCITY GENEVA S.A.
+ 41 22 707 46 78

SOCIÉTÉ PRIVÉE DE GÉRANCE
+ 41 58 810 31 71

Comité interpartis OUI à la loi sur le travail
Laubenstrasse 2, 3008 Berne
www.loi-sur-le-travail-oui.ch

Christian Lüscher, Conseiller national PLR GE:

«Un oui à la loi sur le travail est un signal clair et net contre des prescriptions bureaucratiques.»

**Le 22 septembre
LOI SUR LE TRAVAIL
OUI**

bachelor, MBA, executive MBA, DBA, diplôme communication d'entreprise, marketing digital

27ans

Management international

accrédités IACBE
reentrée: 28 octobre 2013

ESM
ÉCOLE DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION
GENÈVE

022 979 33 79 www.esm.ch

et maladies cardio-vasculaires, explique le professeur Michel Guillemin. Malheureusement, très peu d'études se sont réellement penchées sur cette pathologie chez les patrons. Disons que les repas trop riches avec les clients, l'obésité, la mauvaise alimentation n'aident pas.»

Plus surprenant, les «troubles musculo-squelettiques» sont également de plus en plus fréquents, énonce le professeur. «Ce sont notamment des maux de dos importants. Ils surviennent lorsque la charge mentale atteint le corps, et la région dorsale. L'expression «j'en ai plein le dos» ne vient pas de nulle part, elle prend là tout son sens!» Olivier Torrès, qui a suivi tous les mois 300 PME durant une année, a observé le recours fréquent aux services d'ostéopathes de la part des patrons.

Un phénomène de dépendance au travail peut également survenir, lui aussi néfaste pour la santé physique et mentale: «C'est comme une drogue, on trouve refuge

dans le travail, et on devient workaholic», explique Michel Guillemin. Des passionnés, donc, dont la passion peut devenir pathogène. «Le vrai piège, c'est de tenir le coup psychologiquement, du fait de cette passion, jusqu'à ce que le corps lâche, comme un marathonien qui aurait couru trop longtemps», ajoute Mathieu Poirot.

La fatigue rend aigri

«Je ressens beaucoup de fatigue chez les entrepreneurs, qui deviennent souvent aigris, témoigne Françoise Piron. Ils le portent sur leur visage, surtout depuis le ralentissement économique. Ils sont fâchés, estiment que les politiques ne les soutiennent pas assez, et doivent faire face à une concurrence accrue et plus de bureaucratie. Il y a une forme de désillusion. Beaucoup tiennent le coup, reste à savoir combien de temps. Certains n'ont plus pris de vacances depuis trois ans.» La responsable sait de quoi elle parle: «L'an passé,

j'étais presque à court de liquidités, proche de l'épuisement. Heureusement, j'ai réagi à temps. Pendant trois mois, j'ai pris un 50% pour pouvoir m'aérer l'esprit tout en réfléchissant à ma nouvelle stratégie. J'ai lâché prise. L'anticipation, cette compétence-clé de la gestion, doit aussi être appliquée quant à son état de santé!»

Si elle accepte de parler de sa propre expérience, c'est aussi parce qu'elle estime qu'il s'agit de la meilleure prévention face à ce qui reste un tabou: «Je crois beaucoup aux témoignages. C'est la parole qui soigne. Il y a énormément de cassures silencieuses. Il faut le raconter de manière simple: voici ce qui m'est arrivé, et voilà comment je m'en suis sortie. Car on apprend à maîtriser les chiffres, pas l'émotionnel, et notamment le sentiment de culpabilité.»

Pour Matthieu Poirot, les patrons ont une «obligation morale» de rester en bonne santé, pour le bien de leur entreprise. «Cette pression qui devrait justement ►

Publicité



« Augmentez le bien-être de vos employés en leur offrant de l'argent Reka ! Ainsi, ils disposeront de plus de moyens pour leurs loisirs – sans charges sociales pour leurs employeurs. »

Thierry Stubbe, responsable Développement RH, Vaudoise Assurances

L'argent loisirs exonéré d'impôt de la Reka est très apprécié des employés. Ils peuvent obtenir de l'argent Reka auprès de leur employeur avec jusqu'à 20 % de rabais, ce qui arrondit agréablement leur budget loisirs. Les employeurs en profitent aussi puisqu'ils n'ont aucune charge sociale à payer sur l'argent Reka.

Vous aussi, faites usage de l'argent loisirs de la Reka, une solution astucieuse pour votre entreprise. Vous trouverez des compléments d'information sur www.reka.ch.

Réservez dès maintenant vos billets gratuits sous www.reka.ch/salonrh2013 et gagnez de l'argent Reka.

Rendez-nous
visite au
**Salon RH
Suisse 2013 !**

Reka, pour encore plus.

reka



► les encourager à consulter. Ils ont tout intérêt à prendre un coach et devraient faire un check-up au minimum une fois par an.» Ce d'autant plus que la santé d'un patron est étroitement corrélée à celle de ses employés, rappelle Michel Guillemin.

De nouvelles techniques de gestion du stress ont été mises au point pour aider les managers à réduire leur état de tension et prévenir l'épuisement dû au travail. C'est le cas de la méthode «MBSR» (mindfulness-based stress reduction). «Cette technique s'approche de la méditation, pour lâcher le mental – ce qui constitue un exercice hautement difficile – et être présent à son corps, voire atteindre une certaine sagesse. C'est une manière de revenir à soi, en se posant la question: qu'est-ce qui compte vraiment?» Pour l'expert, la santé n'est pas simplement l'absence de maladies. «Il faut raisonner en termes de bien-être global.»

Malgré ses conséquences potentiellement dramatiques pour la bonne marche de l'entreprise et des emplois (pour les



«La fatigue rend vite les managers aigris.»

Françoise Piron/Pacte

PME, le suicide d'un dirigeant mène dans 40% des cas au dépôt de bilan, selon l'Amarok), la santé des patrons n'a jusqu'à présent pas suscité beaucoup d'intérêt. «Pour des raisons historiques, on a d'abord cherché à protéger la santé des plus faibles dans le monde du travail, raconte Mathias Rossi. On s'est focalisé sur les enfants, les femmes enceintes, puis sur les salariés dans leur ensemble.» Des raisons idéologiques catégorisent également les patrons

chez les «dominants», qui par essence n'ont pas besoin d'aide. «Cette vision tient du cliché, s'énerve Olivier Torrès. Être à la tête d'une PME ne signifie pas toujours être riche et puissant! Un menuisier qui a investi toutes ses économies dans un atelier de 10 personnes ne peut pas être comparé au CEO d'une multinationale.»

Selon le chercheur, le problème réside également dans le manque de théorie économique sur les PME: «Ce sont les grandes absentes des sciences économiques, qui ne s'intéressent qu'à la grande entreprise. A l'université, les cours sont découpés en ressources humaines, marketing ou finance, des fonctions que le patron d'une petite structure ne différencie pas vu qu'il gère tout en même temps.»

Impact sur les affaires

Les différences entre le dirigeant de PME et d'une grande entreprise sont de taille: le premier possède souvent son affaire, dans laquelle il a investi son patrimoine, et il connaît tous ses employés personnellement. «Le rapport à l'entreprise et la manière de gérer les employés sont alors radicalement différents, indique Olivier Torrès. Le stress et les problèmes aussi.»

Sur toutes ces questions, la Suisse fait malheureusement figure de cancre européen. «La santé au travail est quasiment un sujet tabou en Suisse. Il y a un déni de réalité. Cela fait trente ans que je milite pour cette cause, et il n'y a toujours pas d'office de la santé du travail au niveau fédéral.» En 2010, rappelle Michel Guillemin, ancien directeur de l'Institut universitaire romand de santé au travail, une étude de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a classé la Suisse parmi les moins bons élèves sur cette question. «Beaucoup de patrons ne savent tout simplement pas qu'ils peuvent s'adresser à des professionnels de la santé du travail. La chance pour les Suisses, c'est que les professionnels ont réussi à se fédérer. Au moins, nous ne subissons pas les petites guerres confessionnelles qui peuvent survenir dans d'autres pays.»

Devant le manque de répondant au niveau fédéral, des initiatives privées ont pris le relais du public: «Certains clubs existent pour essayer de briser la solitude. On est surpris de la franchise avec laquelle

les patrons de PME se livrent. Seulement, c'est en amont que le besoin de sensibilisation est le plus criant. Celle-ci devrait se produire dès les écoles de commerce. Les futurs managers n'entendent pas parler de santé au travail. Jeune, on n'y pense pas, alors que c'est important par la suite.» Mathias Rossi partage cet avis: «Nous



«La santé au travail est un sujet quasi tabou en Suisse.»

Michel Guillemin/Institut universitaire, santé du travail.

sommes à une époque qui valorise la figure du patron. On a étudié tous les aspects positifs de cette fonction. Il est temps d'en souligner les failles.» C'est justement pour venir en aide à ces patrons en difficulté qu'Olivier Torrès a fondé son observatoire, dont les recherches visent à mettre en place des mesures de prévention.

Après le Japon, il a ouvert ce printemps une antenne en Suisse à la Haute Ecole de gestion de Fribourg, dont le responsable est Mathias Rossi: «Nous nous trouvons dans la phase initiale du projet, explique ce dernier. Les premiers questionnaires sont partis, et nous pourrions présenter des résultats à la fin de l'année. L'accueil des patrons a été très favorable, ce qui peut sembler surprenant puisque nous leur demandons de parler de leurs difficultés et de leurs problèmes de santé. Beaucoup nous disent qu'ils sont contents que l'on s'intéresse enfin à cette question. Et ils parviennent à trouver une place pour nous dans leur agenda chargé.» ■