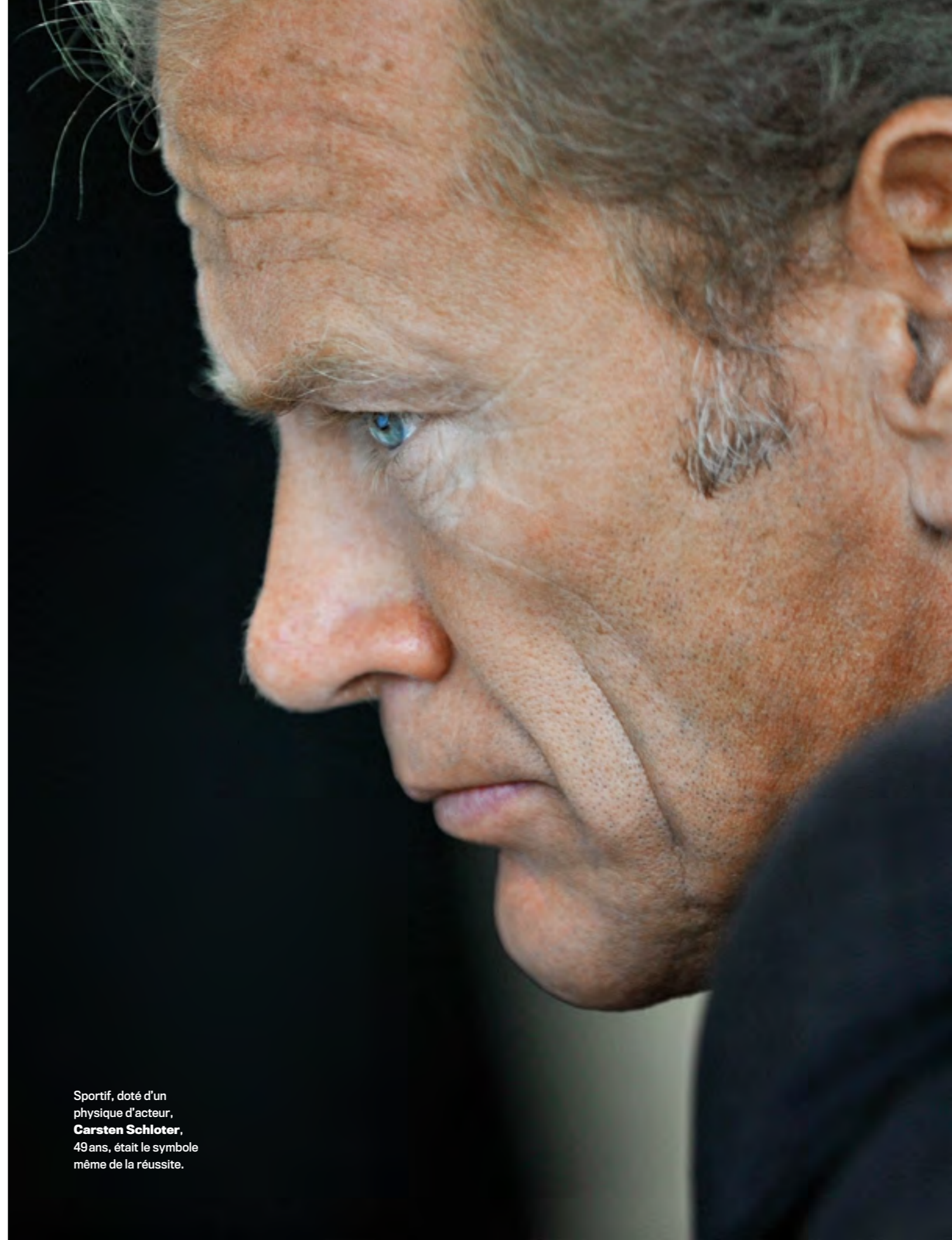


TOP LEADERS: L'ENVERS DU DÉCOR

SURCHARGE, SOLITUDE, ANGOISSE...
LES SUICIDES DU CEO DE SWISSCOM ET DU CFO DE ZURICH
ASSURANCES ONT MIS EN LUMIÈRE LES PÉRILS
LIÉS À LA CONDITION D'HOMME DE POUVOIR.
PAR MARY VAKARIDIS, COLLABORATION DINO AUCIELLO

PHOTO: DOMINIC FAVRE/KEYSTONE

Sportif, doté d'un
physique d'acteur,
Carsten Schloter,
49 ans, était le symbole
même de la réussite.



CES PATRONS TOUT-PUISSANTS MAIS TRÈS SEULS

VOUS ÊTES ENGAGÉ DANS une brillante carrière? Vous avez une solution à tout et votre facilité naturelle vous pousse à en faire toujours plus? Vous gardez toujours le sourire, même épuisé par le jetlag? Ce dossier vous concerne particulièrement. Plus vous avez de succès, plus une remise question de vos priorités sera inévitable, car vous menez une course qui vous éloigne de votre entourage et vous égare sur le sens de l'existence.

Cet été, le suicide de deux personnalités de premier plan a mis en lumière l'envers du décor de la réussite professionnelle. Dans un intervalle de cinq semaines, Carsten Schloter, CEO de Swisscom, et Pierre Wauthier, CFO de Zurich Assurances, ont mis fin à leurs jours de manière abrupte. Et dans les deux cas, la famille a joué un rôle central dans le déroulé du drame.

Fin juillet, le monde économique helvétique perdait une icône en Carsten Schloter (49 ans), CEO de Swisscom. Doté d'un physique d'acteur, cet Allemand charismatique à l'accent indéfinissable était le symbole même de la réussite. Ce grand sportif se montrait d'une éloquence brillante lorsqu'il s'agissait de justifier les tarifs exagérés de Swisscom par rapport à la moyenne européenne. Son suicide a créé la stupeur. Pourtant, il cumulait dans sa situation tous les vecteurs de crise décrits par les spécialistes.

Ce père de trois enfants avait quitté sa famille en 2009 pour une relation avec une collaboratrice de Swisscom. Les derniers

mois de sa vie, il revenait à chaque interview sur son profond sentiment d'échec lié à son divorce. Au journaliste de la *Schweiz am Sonntag* qui lui demandait quelle leçon il tirait de sa séparation, il a répondu: «J'aurais voulu qu'il y en ait une.» Parallèlement, ce CEO tout-puissant de l'opérateur téléphonique historique suisse depuis 2006 était en conflit avec une autre forte personnalité, Hansueli Loosli, ancien patron de Coop et nouveau président du conseil d'administration de Swisscom depuis 2011.

Catherine Vasey, du cabinet de conseil lausannois Noburnout, analyse: «Le dirigeant type est choisi pour ses valeurs fortes et sa vision de l'entreprise. Le corollaire, c'est qu'il se sent comme un capitaine à qui l'on a confisqué son gouvernail lorsqu'il subit l'ingérence du conseil d'administration.» Pourquoi un dirigeant intelligent et populaire préfère-t-il en finir plutôt que de chercher de l'aide? «Parce qu'il n'y pense tout simplement même pas, répond Catherine Vasey. En leader, il n'a jamais fui ou renoncé de sa vie. Les épreuves, il les a toujours surmontées seul. Il aime la confrontation mais se trouve démuné face à l'impuissance. Un sentiment qui peut le mener à la mort.»

Diplômé en économie, Carsten Schloter courait le marathon et la Patrouille des Glaciers. Outre leur mérite sportif, ces performances extrêmes constituent aussi un moyen de lutter contre le sentiment de dépression grâce à l'endorphine sécrétée dans l'effort. Hyperactif, il dormait seulement quelques heures par nuit. Or, les

derniers temps, il n'arrivait plus à trouver le sommeil. Lorsque ses proches collègues se sont inquiétés pour sa santé, il a nié tout problème. «Alles im Griff.» Tout est sous contrôle.

Directrice de l'Institut universitaire de santé au travail de Lausanne et de la consultation «Souffrance au travail», Brigitta Danuser énonce: «Dans 90% des cas de burnout, les patients souffrent de troubles du sommeil. Ceux-ci aggravent les autres conséquences du stress comme la fatigue, les doutes quant aux compétences, l'irritabilité et l'émotivité excessive. La personne est détruite au point qu'elle se croit incapable de changer quoi que ce soit à son sort.»

Impitoyable avec lui-même, Carsten Schloter n'a pas consulté de médecin ni pris de congé. Il a poursuivi sa fuite en avant. Le magazine *Bilanz* a rapporté qu'il était en relation avec trois chasseurs de têtes au moins afin de quitter Swisscom. Il négociait un poste de directeur chez une joint-venture fondée par Swisscom, Google, le fabricant américain de véhicules électriques Tesla et le fabricant suisse de vélos BMC/Stromer. Le lancement était prévu pour 2014.

Piégé par l'entreprise

Présentant un autre profil, Pierre Wauthier (53 ans) a, lui aussi, été pris dans un piège typique lié à sa fonction. Fin août, le chef des finances du groupe d'assurances Zurich était retrouvé sans vie à son domicile. Quelques jours plus tard, le président du conseil d'administration Josef Ackermann (65 ans) démissionne. La famille le tient pour responsable du drame. La presse a rapporté les menaces de la veuve de Pierre Wauthier. Celle-ci voulait rendre publique la lettre d'adieu de son mari si Ackermann ne quittait pas le conseil d'administration. Les deux hommes étaient en conflit ouvert.

Joe Ackermann a, chez la gauche allemande, la réputation d'un capitaliste implacable à l'arrogance extrême. A la tête de la Deutsche Bank, le Saint-Gallois a amené la rentabilité au taux invraisemblable de 25%. Sans états d'âme, il a supprimé des postes par milliers. Flamboyant, le Suisse a

fêté son 60^e anniversaire en compagnie de la chancelière allemande Angela Merkel. Se décrivant lui-même comme «exigeant», il passe pour un homme qui abuse volontiers de son autorité. Réserve et peu médiatique, le Franco-Britannique Pierre Wauthier ne pouvait être plus différent.

Appelé à la présidence de Zurich Assurances, Joe Ackermann a pour mission de redresser le groupe. Le manager à la retraite planifie alors un traitement de choc avec à la clé des économies de l'ordre du demi-milliard. Or, au deuxième trimestre, le bénéfice du groupe a baissé de 27% en comparaison avec la même période de 2012. Lors de la séance du conseil d'administration, Ackermann reproche à Wauthier de vouloir endormir les marchés par une présentation avantageuse des comptes. Le président exige un rendu transparent, quitte à déplaire aux marchés. Wauthier se suicide peu après.

Des voix chuchotent que si Ackermann a donné aussi rapidement sa démission, c'est qu'il la souhaitait secrètement. Certains parlaient d'une erreur de casting. Parachuté chez ce groupe austère et conservateur, le président se heurtait à de fortes résistances. La Zurich a enregistré une hémorragie de cadres sans que les résultats s'améliorent.

La relation entre conseil d'administration et chef des finances faisait justement l'objet de la conférence CFO Richmond Event début septembre à Interlaken. Symptomatique d'un sujet sensible: «Deux tiers des 120 participants ont plébiscité ce thème», rapporte l'animateur du séminaire Dominique Freymond, fondateur de l'Académie des administrateurs de sociétés.

Ce Vaudois administrateur de La Poste conseille aux CFO d'informer de manière proactive et d'éviter toute surprise sur les comptes au conseil. «Il faut veiller à rester en dehors du jeu de pouvoir. La direction opérationnelle doit présenter un front uni face aux administrateurs. Les désaccords sont à résoudre après la séance en privé avec le président et le CEO.»

Principes de base: privilégier la transparence, répondre aux questions dans le



Pierre Wauthier, chef des finances de Zurich Assurances, s'est suicidé fin août dernier.

cadre de ses compétences et bannir les formules anglo-saxonnes à la mode. «Avant tout, surtout, rester calme en toutes circonstances et éviter les réactions émotionnelles», recommande Dominique Freymond.

Dans le cas de Zurich Assurances comme de Swisscom, Joe Ackermann et Hansueli Loosli ont dirigé des exécutifs avant de présider des conseils d'administration. Des antécédents qui expliquent peut-être leurs tendances à s'impliquer dans l'opérationnel. «A mon avis, c'est surtout une question de caractère. Prenez quelqu'un comme feu Nicolas Hayek, il s'appropriera le pouvoir à quelque poste qu'il soit», considère Dominique Freymond.

Fondateur de l'entreprise de confection éthique Switcher, Robin Cornelius commente: «La pression vous nourrit mais il faut savoir dire stop. A priori, le manager ou l'entrepreneur est son propre chef, ce qui lui procure un sentiment valorisant et une impression de liberté. Mais il doit accepter ses limites et savoir renoncer à occuper le sommet si c'est nécessaire. Sinon il court à sa perte.»

Une dimension humaine

Les suicides de cet été ont rendu une dimension humaine à ces grands patrons que les magazines illustrés aiment montrer en train de gravir des sommets sur fond de ciel immaculé. On se souvient d'Alex Widmer, CEO de la Banque Julius Baer qui a mis fin à ses jours en 2008 à l'âge de 52 ans. En 2011, c'était le patron des bonbons Ricola Adrian

Kohler qui se supprimait après avoir avoué des irrégularités à son conseil d'administration. Les administrateurs parlent alors d'«incompréhension» en regard de l'insignifiance des montants détournés. Le CEO avait brillamment dirigé l'entreprise durant sept ans.

Point commun entre ces suicides, la mort chez soi par pendaison. Un moyen radical particulièrement violent qui ne laisse aucune chance d'en réchapper, contrairement aux médicaments ou aux gaz de voiture.

Autre similitude, un parcours sans faute jusqu'à une épreuve tardive, relève l'homme d'affaires vaudois Patrick Delarive (51 ans), qui a été proche de feu Alex Widmer: «Ces top shots ont effectué une scolarité brillante, obtenu master et MBA dans les meilleures universités, travaillé pour les employeurs les plus prestigieux. Ils ont fait un beau mariage et eu de beaux enfants. Ces rois du monde se déplacent en jet privé. Partout on les flatte et de belles femmes les courtisent.» Vivant dans la hantise d'un faux pas – une femme de ménage au noir leur vaudrait les foudres de la presse de boulevard – ces top managers sont susceptibles de s'effondrer au premier écueil. L'adversité peut venir de pressions du conseil d'administration ou d'un revers conjoncturel. Le manager jouit tout d'un coup de moins de reconnaissance et perd son sentiment de toute-puissance.

«Il y a souvent un facteur déclencheur comme un deuil. Ou un divorce, une expérience à la fois très banale mais d'une ex-

trême violence. Le manager passe dans une grande machine à laver et se trouve démuné au point de ne voir aucune autre issue que le suicide», relève Patrick Delarive.

«Attention, le stress ne mène pas forcément au suicide», souligne Daniel Held, du cabinet de coaching Piman. «Dans de tels drames, différents facteurs s'accumulent. Le sentiment de culpabilité pour avoir raté sa vie de couple ou l'éducation des enfants joue un grand rôle. Les pires cas de figure: le suicide de l'épouse ou l'addiction à la drogue d'un fils ou d'une fille. Le top manager a d'un côté atteint les sommets dans sa vie professionnelle mais il se considère comme un personnage abject.»

Pour se rétablir, celui qui souffre doit retrouver sa propre estime. «L'équilibre passe par une confiance en soi indépendante du sort que vous réserve l'entreprise, ainsi que de ce que les gens pensent de vous et de ce qu'écrivent les médias. Un ancrage personnel fort va vous permettre de surmonter l'échec professionnel. Nelson Mandela est un modèle exceptionnel en ce domaine. En 27 ans de prison, ses geôliers ont échoué à le briser et il n'a jamais sombré dans la haine», raconte Daniel Held.

Ces tragédies jettent une lumière crue sur le rôle de la famille dans l'équilibre du manager, un aspect habituellement relégué à l'arrière-plan de la vie des grands patrons. «J'ai pris ma retraite à la fin de la cinquantaine et j'ai découvert une inconnue à la maison: ma femme.» Toujours en voyage, ce CEO dont nous tairons le nom n'a fait que croiser son épouse entre deux avions durant des décennies. Dix mois plus tard, le couple se séparait, constatant qu'il n'avait plus rien à se dire.

Nouveau président d'EconomieSuisse, Heinz Karrer (54 ans) a répété sur tous les tons avoir accepté cette charge avec l'approbation de son épouse. Auparavant directeur du fournisseur d'électricité zurichois Axpo, il s'est étendu dans la presse sur le rôle central de ses proches pour son mental.

CEO de Xeltis, une société active dans les technologies médicales à Zurich, Laurent Grandidier décrypte: «Le modèle viril où

l'homme fait carrière, sa vie personnelle mise de côté, est de moins en moins d'actualité. Les CEO que je connais ont envie de se réaliser en tant qu'hommes, et non uniquement en tant que dirigeants. L'épouse attend aussi autre chose de son CEO de mari. Le schéma n'est plus le même qu'il y a vingt ans.»

Tel un sportif de haute compétition

Consacrer du temps à sa famille demande une discipline. Les activités prévues avec les enfants doivent trouver la même importance dans l'agenda que les rendez-vous avec les clients. Consultant en ressources humaines et chargé de cours à HEC Lausanne, Alain Salamin s'étonne: «Face au poids que la fonction fait peser sur la famille, les hauts cadres choisissent fréquemment de sacrifier la famille à l'entreprise. Ce qui me surprend, car il est plus facile de changer de poste que de refonder un foyer.»

UN SOMMEIL ESSENTIEL

Selon une enquête du laboratoire Lundbeck (2009), 25% des Européens estiment que la qualité de leur sommeil s'est dégradée ces cinq dernières années et deux tiers d'entre eux considèrent qu'ils manquent de sommeil. En France, d'après une étude du BVA (2007), les 25-45 ans ont besoin de 7 heures 30 de sommeil par nuit pour être en forme. Le Français dort par ailleurs 1 heure 30 de moins qu'il y a cinquante ans. Certains se satisferont de 4 heures par nuit voire moins, comme Napoléon d'après la légende. D'autres auront besoin de 9 heures et plus. Chacun doit respecter ses besoins, qui dépendent de l'environnement ainsi que du patrimoine génétique. Assurant des horaires de 50 heures hebdomadaires au minimum, le manager et l'entrepreneur font des efforts délibérés pour dormir moins afin de travailler plus. Cette substitution devient vite dangereuse et engendre à terme une «dette du sommeil», indique l'ouvrage La santé du dirigeant (voir encadré page 36).

Aujourd'hui, le top management s'apparente à un sport de haute compétition. Les footballeurs prennent leur retraite à 30 ans. Pour les chefs d'entreprise, cette limite se situe autour de 50 ans. «Quand avez-vous rencontré pour la dernière fois un patron avec des problèmes de poids?», interroge ironiquement la *NZZ am Sonntag*. Le big boss d'aujourd'hui a le physique sec d'un coureur de fonds comme l'était Carsten Schloter. Autre exemple: Brady Dougan, CEO de Credit Suisse Group, qui court le marathon.

Ascète, ce leader dort à peine et ne boit que de l'eau ou du Coca Zéro. Il n'admet qu'un seul défaut: l'impatience. Dans sa prison dorée, il réalise néanmoins qu'il troque des années de vie contre de l'argent.

Il est loin le patron des années 1990 comme le fut Lukas Mühleman (63 ans) à la tête de Credit Suisse Group de 1997 à 2001. Amateur de cigares et de beautés exotiques, il donnait des dîners d'affaires arrosés de grands vins et de whisky. A la même époque, Joe Ackermann pouvait mettre à profit les avantages d'un grade de colonel à l'armée suisse. Tous se retrouvaient au sein du Parti radical zurichois. Or les réseaux militaire et politique, ça s'entretient. Le manager actuel n'en a plus le temps.

La considération que l'opinion publique portait à la fonction s'est en outre perdue dans la polémique sur les bonus et rémunérations abusives. CEO de Novartis entre 1996 et 2010, Daniel Vasella a d'abord joui d'une grande estime pour ses talents de manager avant de devenir un patron honni pour ses rétributions.

Un triste fait divers intervenu à la mi-août éclaire l'univers impitoyable de l'entreprise. Stagiaire chez Bank of America Merrill Lynch à Londres, un jeune Allemand de 21 ans a été retrouvé mort à son logement après sept semaines de travail à la banque d'investissement. Il devait endurer des périodes de 72 heures sans sommeil et a succombé à l'épuisement.

Atteignable sept jours sur sept, vingt-quatre heures sur vingt-quatre de tous les fuseaux horaires, le top leader est devenu un esclave de la digitalisation du monde.

ILS ONT CHOISI DE LEVER LE PIED POUR PRENDRE DU RECUL



PHOTOS: YVAIN GENEVAYEOL, MICHAEL BUHOLZER/REUTERS, JUSTIN LANE/KEYSTONE



Congés.

Patron de l'EPFL, **Patrick Aebischer** (photo du haut) est depuis août en congé pour six mois.

Joseph Hogan (en bas à gauche), CEO d'ABB, quitte l'entreprise cette année, à 56 ans. Quant au Suisse

Peter Voser (54 ans), CEO du groupe Shell, il va se retirer l'année prochaine.



Alex Widmer, CEO de la Banque Julius Baer, a mis fin à ses jours en 2008 à l'âge de 52 ans.

En permanence en mesure de répondre aux analystes, il est susceptible de voir son nom et celui de l'entreprise calomniés n'importe où dans le monde dans les médias ou sur Twitter. En déplacement 200 jours par an, il dirige un empire sur lequel le soleil ne se couche jamais, formule la *NZZ am Sonntag*.

Autrefois simple caisse d'enregistrement, le conseil d'administration suit maintenant de près la marche des affaires. Hantés par le spectre de la faillite de Swissair qui a révélé l'incompétence du conseil, les administrateurs se montrent toujours plus inquisiteurs. Le top manager doit affronter les actionnaires avides de rendement, les autorités de régulation, ainsi qu'une concurrence globalisée. Sans oublier les critiques virulentes des organisations non gouvernementales.

Mais les mentalités n'ont guère évolué sur des tabous comme difficultés personnelles ou dépression. Un top manager ne va pas chez le psy. Ce serait reconnaître des faiblesses.

Une souffrance niée

Symptomatique de problèmes répandus, l'AI (assurance invalidité) verse depuis quelques années davantage de rentes pour des maux psychiques que pour des problèmes physiques, note Alain Salamin. Brigitta Danuser rappelle: «On a vu ces dernières années des vagues de suicides chez France Télécom ou Peugeot découlant de la souffrance au travail. Ces employés étaient des travailleurs aux revenus

modestes et faiblement qualifiés. Face à l'absence de perspective, leur geste peut se comprendre. En revanche, je m'interroge sur les raisons qui poussent des top managers à une telle décision. Ils auraient toute latitude pour changer d'employeur ou démissionner.»

Une réaction qu'Olivier Torrès, directeur de l'observatoire sur la santé des dirigeants Amarak à Montpellier, rencontre souvent. Si la souffrance est largement reconnue pour les collaborateurs subalternes, celle des managers reste ignorée, voire déniée. Les chiffres et les études sur ce phénomène s'avèrent rarissimes en Europe.

Le Français décortique: «Les spécialistes s'intéressent en priorité aux peines des employés pour qui le supérieur est un bourreau. Le résultat d'un effet de domination. Le manager étant celui qui domine, il n'est pas censé souffrir. Parallèlement, les patrons s'enferment dans une image narcissique qui les survalorise et les empêche de reconnaître qu'eux aussi vivent des difficultés.»

En Suisse, ce thème d'étude est encore un champ vierge. En mars dernier, la Haute Ecole de gestion de Fribourg a inauguré une filiale helvétique de l'observatoire Amarak. L'institution a entrepris une récolte de données qui porte sur toute la Suisse. «Le projet a été présenté dans la presse et déjà une soixantaine d'entrepreneurs se sont spontanément annoncés pour témoigner. L'étude suscite un vif intérêt. Un signe que les difficultés de santé des patrons sont un réel phénomène», affirme Rico Baldegger,

professeur et directeur de la HEG Fribourg.

Celui-ci détaille: «Chez les entrepreneurs, un gros facteur de pression est lié aux problèmes de succession. En Suisse, un quart des PME seront concernés d'ici à cinq ans. Or, tous les biens sont investis dans l'entreprise où travaillent des membres de la famille. Vendre ou pire fermer la firme faute de repreneur représente l'échec de toute une vie. Ces patrons ont alors des problèmes de santé et font des burnout. On en parle très peu, mais il y a des suicides.»

Patrick Delarive a vécu un burnout au début des années 2000. «Vous ressentez une fatigue immense mais vous êtes dans un cercle vicieux. Vous vous noyez dans le travail, accumulez les projets et les responsabilités. Peu à peu, vous vous sentez mieux au travail qu'à la maison. Puis vous perdez le contact avec la réalité. Le stress vous rend moins précis. Vous vous exposez à des risques mais n'arrivez pas à faire marche arrière.»

Les symptômes? Accablement, irritabilité, angoisse, tristesse la journée, euphorie le soir, insomnies. On prend des somnifères pour dormir et des stimulants pour tenir la journée. On boit plus que de raison, on fume, on prend du poids ou en perd. Un généraliste prescrit des calmants ou somnifères et on continue comme ça, jusqu'à la casse.

«Un burnout, c'est un mot acceptable dans le business pour parler d'une dépression», reprend Patrick Delarive. Mon conseil: allez voir un mécano (*un psy, ndlr*). Pour se sortir d'un fonctionnement néfaste, il faut faire un travail de fond sur soi. La psychothérapie est toujours un tabou mais elle reste le seul moyen de repartir sur des bases saines.»

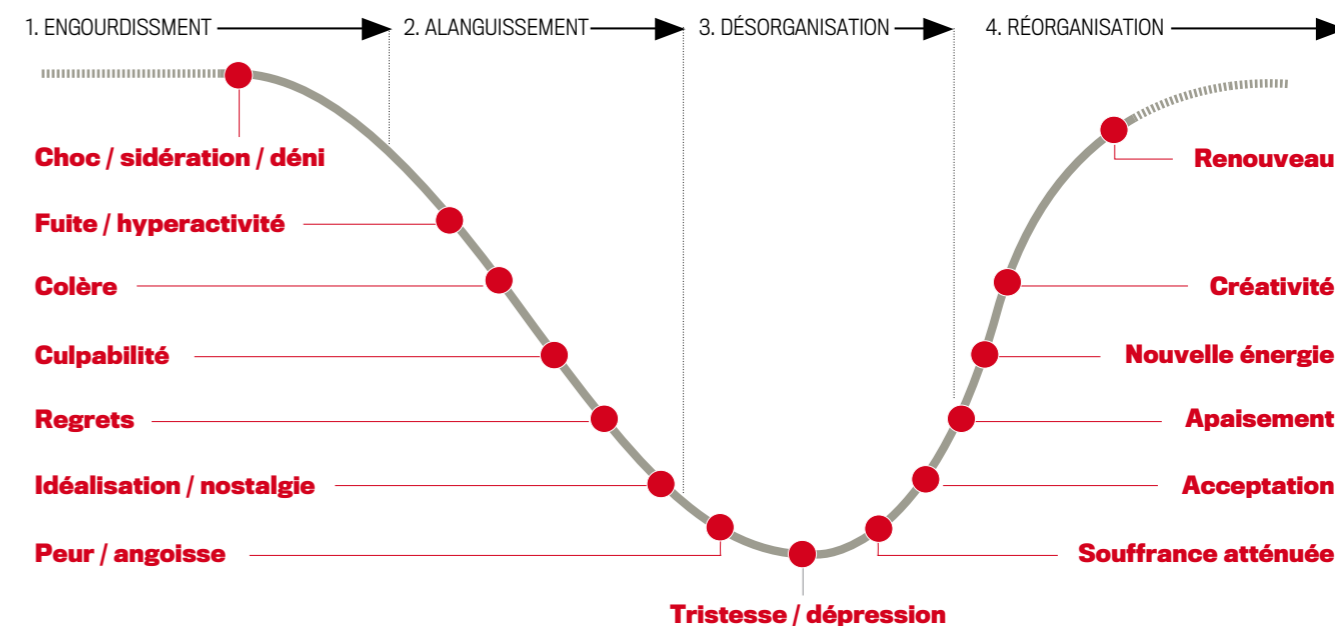
Un accident de santé peut s'avérer bénéfique. «Je travaillais pour une multinationale et j'étais en déplacement professionnel. En quelques heures, j'ai perdu la vue d'un œil. J'ai mis deux mois pour retrouver la vision, ce qui m'a permis de réfléchir. Une vraie chance, car le stress aurait pu causer un arrêt cardiaque ou un accident vasculaire cérébral. Puis j'ai changé d'occupation professionnelle en me recentrant sur ma vie privée», confie Alain Salamin.

PHOTO: STEFFEN SCHMIDT/KEYSTONE

LE STRESS AU TRAVAIL

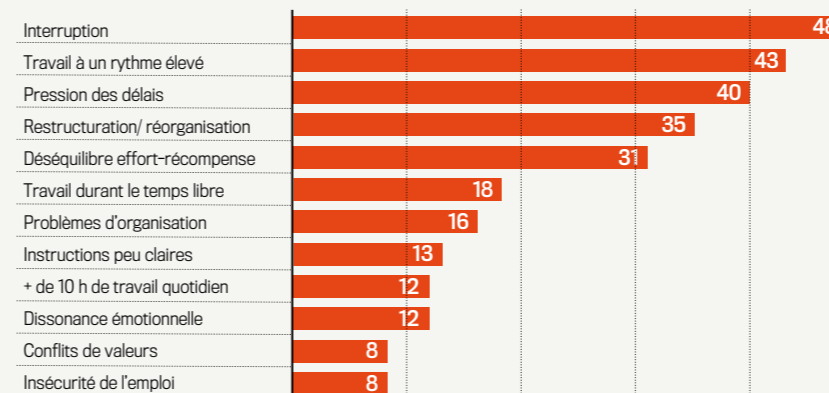
LES QUATRE PHASES DU PROCESSUS DE DEUIL

Adapté de Bowlby, 1984



FACTEURS DE STRESS CHRONIQUES

En pourcentage des personnes occupées actives



COMPORTEMENTS ADDICTIFS SELON LES PROFESSIONS

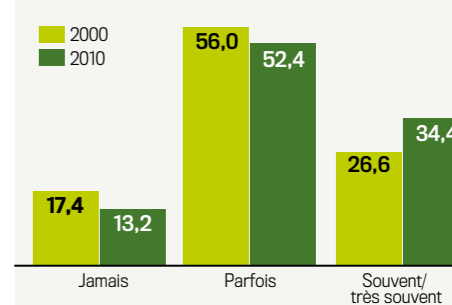
	Ouvriers	Employés	Professions intermédiaires	Cadres	Agriculteurs	Artisans
Tabac	+	+	-	-	-	+
Alcool	+	-	-	-	+	+
Expérimentation de drogues	=	-	+	+	-	+
Cannabis	-	-*	+	+	-	+

*mais tendance à la hausse

Sources: «La santé du dirigeant», sous la direction d'Olivier Torrès, Editions De Boeck, 2012. SECO

PERCEPTION DU STRESS

En pourcentage des personnes occupées actives



10 000

décès par an au Japon liés au travail (suicide, épuisement, maladie) pour une population de 120 millions d'habitants. Aux Etats-Unis: 60% des absences professionnelles des cadres sont attribuées au stress psychologique et au burnout. Les coûts de santé des managers sont de 50% plus élevés que ceux de la moyenne des employés. Plus de 60% des cadres supérieurs ressentent un stress et une anxiété intense régulièrement. 96% des cadres interrogés sont sujet à un stress important.

Mais les cadres peinent à parler de leur problème et consultent tard, constate Daniel Held. «Quand ils viennent voir un coach, il n'est souvent déjà plus possible de rétablir la situation dans leur entreprise. Ils se sont déjà trop disqualifiés.» Le manager en crise doit solliciter un regard extérieur car seul, il ne peut pas s'en sortir. «Le patient se trouve face à un mur. Plus il est intelligent, plus il va tourner en rond et plonger dans une spirale d'épuisement et de culpabilité. Or, il y a toujours une solution. Sans doute pas celle que l'on imaginait au départ car il faut faire un chemin personnel pour la trouver mais il y en a une.»

Daniel Held ajoute: «Un des problèmes les moins avouables du leader, c'est la peur.

La peur d'être viré, trahi ou de décevoir les attentes. Dans sa position de pouvoir, il lui est particulièrement difficile d'admettre l'angoisse. Un sentiment que l'on peut pourtant dompter en l'analysant. Dès que l'on peut en rire, c'est déjà gagné.»

Fondatrice du cabinet de recrutement spécialisé dans le secteur financier Objectif Cadres, Astrid Bek pense que certains chefs des ressources humaines (RH) sous-estiment la pression écrasante que subissent les managers. «Les RH devraient s'appliquer à repérer les signes avant-coureurs d'un mal-être et tirer la sonnette d'alarme. C'est souvent une question de communication. Avec les nouvelles et nombreuses réglementations au sein des banques, toutes les procédures sont devenues très complexes. Cette situation plombe les gérants, qui se heurtent au quotidien à l'incompréhension, au refus et à la colère des clients.»

Astrid Bek a constaté que de plus en plus de responsables prennent des congés. «Un top manager que j'avais recruté pour une banque a même quitté son poste tant il ne supportait plus les conditions de travail. Il ne veut désormais plus entendre parler du secteur financier.»

Le concept de «work-life balance» a émergé aux États-Unis il y a une quinzaine d'années. On lui doit des programmes de flexibilité dans les horaires, le travail à domicile, la possibilité de congés sabbatiques.

Parmi ceux qui choisissent de lever le

piéd, Steve Ballmer (57 ans) prendra sa retraite l'année prochaine après treize ans passés à la tête de Microsoft. Plus près d'ici, Joseph Hogan, CEO du groupe énergétique zurichois ABB, quitte l'entreprise cette année, à 56 ans, après cinq ans seulement passés à ce poste.

Cet Américain à la carrure de basketteur avait défrayé la chronique à son arrivée en raison d'un «golden hello» de 13 millions de francs. Son responsable de la technologie Prith Banerjee a pris la même décision pour partir retrouver sa famille restée aux États-Unis.

Patron et principal actionnaire du géant du luxe basé à Genève Richemont, Johann Rupert (63 ans) s'est mis au vert pour douze mois au lendemain de l'assemblée des actionnaires de septembre. Le Suisse Peter Voser (54 ans), CEO du groupe anglo-néerlandais Shell, se retire l'année prochaine. «Il est temps pour moi de changer de style de vie. Je me réjouis de pouvoir consacrer

davantage de temps à ma famille et à ma vie privée», a-t-il déclaré à la presse.

Les entreprises typiquement helvétiques sont aussi concernées. Après cinq ans à la tête du marketing du groupe Migros, Oskar Sager a décidé de se retirer à la fin de l'année après un infarctus. Chez Raiffeisen, le directeur général Pierin Vincenz a planifié deux mois «off» dès la fin septembre.

Quant au patron de l'EPFL Patrick Aebischer, il est depuis août en congé pour six mois afin de se consacrer à la question de l'enseignement à distance. Au programme: des voyages à Boston, à San Francisco et en Afrique. Le président s'est fixé des règles de vie strictes: «La priorité est pour moi de protéger ma famille de l'exposition médiatique liée à mon travail. Le fait d'être tout le temps atteignable par e-mail et par téléphone ainsi que les obligations de représentation rendent fragile l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Je suis intransigeant sur la prise de mes vacances afin de pouvoir décompresser, consacrer du temps à ma famille et cultiver mes jardins secrets.»

Il y a aussi ceux qui veulent lever le pied mais n'y arrivent pas longtemps. CEO du groupe britannique Lloyd's, le Portugais Antonio Horta-Osorio (49 ans) avait reçu en 2011 l'ordre des médecins de prendre un congé pour récupérer du manque de sommeil et de l'épuisement. Cet ancien de la banque espagnole Santander s'est remis au travail après deux mois seulement d'absence. Grand tennisman, il semble toujours en forme, fidèle à son poste. «Le leadership est un exercice solitaire, disait-il en août à la BBC. Lorsque vous devez prendre une décision difficile, elle ne peut pas être prise de manière collégiale. Vous devez la prendre seul.»

Parler à des pairs

La solitude, c'est un leitmotiv chez les top leaders. «Pour arriver à la tête d'une entreprise, on a dû faire des sacrifices, des compromis. On se retrouve seul et il est dès lors difficile de prendre du recul et personne ne nous tend un miroir qui nous permet de le faire. On passe à côté de choses importantes de la vie. Notre job devient notre identité»,

relate Laurent Grandidier. Les spécialistes s'accordent sur l'importance de la parole. «Le manager ne peut se confier qu'à des pairs», souligne Catherine Vasey. C'est notamment ce que permet le réseau Young President's Organization (YPO) qui réunit 21 000 CEO et présidents dans 125 pays. Il compte 200 membres en Suisse, dont Laurent Grandidier.

Par groupe de huit à dix personnes, ces directeurs se rencontrent tous les mois lors de forums où ils discutent de leurs affaires professionnelles, de leur vie de famille et de leur vie privée. Un moment de confidentialité où chacun peut partager ses expériences.

«C'est le seul espace qui me force à réfléchir réellement sur moi-même, au-delà du travail, et à me demander si je suis heureux. On ne réfléchit plus vraiment à cela lorsqu'on travaille 15 heures par jour et qu'on essaie de consacrer du temps à sa famille», dévoile Laurent Grandidier.

Une sorte de thérapie? Laurent Grandidier préfère parler de développement personnel. «Ces forums m'ont permis de réaliser qu'on a les mêmes problèmes familiaux et professionnels. Ce qui est rassurant. Mais chacun se construit son propre soutien. Je connais un patron très impliqué dans son Eglise. C'est sa façon de s'interroger sur sa fonction et son équilibre personnel.»

Brigitta Danuser sanctionne: «Notre société est victime d'un mythe des années 1980: nous devons nous «réaliser» dans notre travail. Or celui qui surinvestit sa vie professionnelle souffrira d'une blessure disproportionnée en cas de revers. Le travail a pour fonction de vous apporter un revenu. Mais il est illusoire de croire qu'il va faire votre bonheur. Pour se «réaliser», il est impératif d'avoir une vie en dehors de l'entreprise.»

La sagesse populaire appelle cela «ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier». Catherine Vasey renchérit: «Avoir dans sa vie seulement le travail rend vulnérable. L'équilibre passe par la diversité des centres d'intérêt, un cercle d'amis et d'autres valorisations que celles de la vie professionnelle.» ■

PHOTO: DR



«IL EST PLUS DIFFICILE D'ÊTRE MANAGER OU PATRON AUJOURD'HUI QU'AVANT»

Patrick-Yves Badillo, directeur de Medi@LAB-Genève, professeur à l'Université de Genève.

Vous avez fait une étude sur les suicides survenus il y a trois ans à France Télécom. Tirez-vous des liens avec les suicides actuels?

Probablement dans la pression ressentie, même si les salariés de France Télécom se situaient à un niveau hiérarchique très inférieur. Chez les managers, le rythme de travail est extrêmement intense. S'y ajoutent la pression de la rentabilité et du profit, la concurrence, les sollicitations permanentes. Des problèmes personnels de surcroît, et vous obtenez les ingrédients d'un burnout.

L'exposition médiatique des managers actuels constitue-t-elle une pression supplémentaire?

A n'en pas douter! Même les réseaux sociaux, les tweets et Facebook créent une pression croissante. Ainsi, les managers sont suivis presque en temps réel. Qu'ils s'énervent, qu'ils commettent un impair, aussitôt le buzz provoque le dérapage public. En ce sens, il est plus difficile d'être manager ou patron aujourd'hui qu'avant.

Ce d'autant plus qu'ils ressentent désormais aussi un devoir de réussite au plan familial?

Oui, certainement. Le modèle de l'homme qui sacrifie sa vie privée pour sa carrière est aujourd'hui largement remis en cause.

Le risque de suicide est donc accru?

Non, ces deux exemples récents ne permettent pas de conclure à cela. D'autant plus que, si l'on regarde les chiffres, on s'aperçoit qu'en Suisse le taux de suicide a baissé d'un quart depuis 1980 et qu'il est même plus faible que dans d'autres pays européens (14,4 individus pour 100 000 en Suisse, 16,2 en France). J'ajoute que les hommes, cependant, se suicident deux ou trois fois plus que les femmes.

D'où vient alors cette impression que le suicide de managers est un phénomène nouveau?

C'est à cause de sa médiatisation. En 2010, on avait montré que les 27 suicides à France Télécom représentaient un taux de suicide nettement inférieur à celui de l'éducation nationale en France. Où l'on voit que la loupe médiatique va grossir l'effet.

Propos recueillis par Laure Lugon Zugravu