

Fatigue décisionnelle

Un risque de gouvernance

Vincent Blanc · Dellange consulting



En vingt ans, les séismes dans le monde du travail

Qui font le terreau sur lequel poussent les sources de stress actuelles

DEHORS : LE MARCHÉ ET LE CADRE



Réseaux sociaux

Publier chaque jour, là où l'on annonçait par campagne



Économie de l'usage et dématérialisation

De la vente à l'abonnement : Michelin vend du kilomètre



Client évaluateur

Avis en ligne et notation des employeurs, visibles de tous



Entreprise poreuse

Chaque information exige une réponse ou une réaction



Crises en chaîne

Finance, franc fort, pandémie, énergie : plus de répit



Inflation réglementaire

Protection des données, durabilité : la conformité s'étend

DEDANS : LES OUTILS ET LES ÉQUIPES



Connexion permanente

Le smartphone a effacé la limite entre travail et repos



Cyber-risque

Une entreprise attaquable à distance, à toute heure



Intelligence artificielle

Des métiers et des compétences à redéfinir en marche



Travail hybride

Diriger une équipe que l'on ne voit plus tous les jours



Qualité de vie avant carrière

L'aventure professionnelle compte plus que le parcours



Fidélisation difficile

Moins de candidats qualifiés, des départs plus rapides

Le bruit a pris la place de la réflexion

Pourquoi le terrain a changé avant même que les difficultés n'arrivent

Vous le savez sans avoir besoin de chiffres : la densité du monde professionnel n'est plus celle d'il y a vingt ans. Elle ne s'est pas installée d'un coup, elle s'est déposée par couches, une notification après l'autre, un formulaire après l'autre, jusqu'à occuper l'espace que votre journée réservait à la réflexion. Ce qui a pris cette place n'est pas du travail, c'est du bruit, et un dirigeant privé de silence finit par donner à l'accessoire l'énergie qu'il doit à l'essentiel.

Les crises successives ont tendu les charges financières, et la charge administrative, que six entreprises suisses sur dix jugent lourde, freine la spontanéité de l'entrepreneur bien plus souvent qu'elle ne sert ses affaires.

Dans le même temps, les modes de vie ont changé au rythme des réseaux sociaux, qui exposent en continu d'autres existences, nourrissent l'imaginaire collectif et fabriquent

des envies nouvelles, en partie artificielles. À côté de ces vies mises en scène, l'emploi paraît rébarbatif, les attentes des collaborateurs se déplacent, l'engagement se négocie, et les absences pour raisons de santé ont augmenté d'un tiers depuis 2010.

Quant à l'information, que l'intelligence artificielle accélère encore, la trier est devenu un métier en soi. Aucun de ces séismes ne vous atteint à lui seul : ensemble, ils forment le terrain sur lequel tout le reste pousse.

DEUX REPÈRES SUISSES

8,5 jours

d'absence pour raisons de santé par emploi à plein temps en 2024, contre 6,3 en 2010.

Office fédéral de la statistique

60 %

des entreprises jugent la charge administrative lourde ou plutôt lourde, un niveau en léger recul depuis 2018.

SECO, Monitoring de la bureaucratie 2022

Dix facteurs : lequel pèse le plus lourd ?

Classez-les de 1 à 10 selon leur impact sur la santé du dirigeant

A Matériel de production défaillant

B Perte de sens, absence de vision

C Difficultés financières, dettes

D Changement de cadre légal, normes

E Associé déloyal, personne toxique

F Âge et années d'engagement

G Marché en recul, offre obsolète

H Démission d'un collaborateur clé

I Procès, amendes, suspension

J Autorisations retardées ou refusées

Le classement, par gravité pour le dirigeant

Du facteur le plus lourd au moins lourd

1	Difficultés financières, dettes	C	6	Démission d'un collaborateur clé	H
2	Marché en recul, offre obsolète	G	7	Changement de cadre légal, normes	D
3	Procès, amendes, suspension	I	8	Autorisations retardées ou refusées	J
4	Associé déloyal, personne toxique	E	9	Matériel de production défaillant	A
5	Perte de sens, absence de vision	B	10	Âge et années d'engagement	F

Source : classement Dellange. Rangs 1 à 4 (pastilles pleines) appuyés sur l'échelle des stresseurs de Lechat & Torrès, Revue internationale PME, 2016, 357 dirigeants de PME français. Rangs 5 à 10 : jugement raisonné.

Nommer les stressseurs pour les tenir à distance

Ce classement ne sert pas à gérer l'entreprise, il sert à vous protéger

Un stressseur que l'on n'a pas nommé agit comme une fuite que l'on n'a pas localisée : on en constate les dégâts partout sans pouvoir intervenir nulle part. Le premier usage de ce classement est donc d'identifier ceux des dix facteurs qui sont à l'œuvre chez vous, et de les nommer. Une inquiétude diffuse ne se traite pas, alors qu'un retard de paiement ou un procès se regardent en face.

Le second usage est moins évident, et c'est le plus utile. Chaque stressseur pose deux problèmes distincts, que l'on confond presque toujours : ce qu'il fait à l'entreprise, et ce qu'il vous fait à vous. Le premier relève de la gestion, il se traite avec votre fiduciaire, votre banque ou votre avocat. Le second relève de votre capacité à tenir l'événement à distance, c'est-à-dire à lui consacrer le temps qu'il exige sans lui abandonner vos nuits, vos repas et vos dimanches.

Cette distance se construit en amont, lorsque tout va bien, en décidant à l'avance de ce que vous ferez et de qui vous appellerez le jour où l'un de ces dix facteurs se présentera. Celui qui attend d'être touché pour y réfléchir réfléchit avec un esprit déjà entamé.

UN EXEMPLE

Un gros client ne paie pas

Côté entreprise

Relance, plan de trésorerie, discussion avec la banque. Cela se délègue en partie et se règle en quelques semaines.

Côté dirigeant

Le réveil de trois heures du matin et le calcul refait dix fois. Cela ne se délègue pas, et c'est là que la santé se joue.

Le problème de trésorerie est le deuxième stressseur le plus intense, après le dépôt de bilan (Lechat et Torrès, 2016).

Trois réserves sur ce classement

Ce qu'il dit, et ce qu'il ne dit pas

1

Mesuré en partie, jugé pour le reste

Les quatre premiers rangs recoupent une échelle publiée. Les six suivants sont une lecture raisonnée, pas une mesure.

2

L'âge n'est pas un stresser

C'est un multiplicateur : il réduit la capacité de récupération et aggrave l'effet des neuf autres facteurs.

3

Du stress, pas encore de la décision

Ces facteurs sont des sources de stress. La fatigue décisionnelle en est l'effet : chacun multiplie les décisions à prendre sous contrainte.

L'âge, un multiplicateur que l'on peut apprivoiser

Il n'ajoute pas un stresser, il change le prix de tous les autres

L'âge ne figure pas parmi les stressers parce qu'il n'en est pas un : rien ne vous arrive le jour de vos cinquante ans. Ce qui change, c'est le prix de tout le reste. La même nuit écourtée, le même conflit ou la même échéance coûtent davantage à récupérer, et les années d'engagement accumulées ont entamé des réserves que l'on croyait intactes.

Une étude néerlandaise menée auprès de plus de 7 000 salariés montre que le besoin de récupération culmine entre 46 et 55 ans, puis diminue. Ceux qui durent ont appris à compenser, par l'expérience, par un rythme ajusté et par le renoncement à ce qui ne compte plus. Cette décennie est aussi, pour beaucoup de dirigeants, celle de la charge maximale, ce qui explique que tant de trajectoires se brisent à cet endroit précis.

L'hygiène personnelle n'a donc rien d'un luxe.

Un sommeil défendu comme un rendez-vous client, une activité physique régulière, un bilan médical annuel que l'on ne reporte pas, des plages sans écran ni décision : ces habitudes ne suppriment aucune pression, elles restaurent la capacité de la relativiser, de distinguer l'incident de la menace, et de retrouver le lendemain matin un jugement entier. L'expérience fait le reste, à condition de lui laisser un corps en état de s'en servir.

LE REPÈRE

46-55 ans

La tranche d'âge où le besoin de récupération après le travail est le plus élevé. Il diminue ensuite.

Mohren, Jansen et Kant, 2010. Cohorte de 7 734 salariés aux Pays-Bas.

Une limite

L'étude porte sur des salariés, pas sur des dirigeants. Elle donne une tendance, pas une mesure de votre situation.

Quels sont les signaux d'alarme ?

1

Sommeil dégradé

Réveils vers 3-4 h, ruminations

2

Irritabilité, humeur changeante

Réactions disproportionnées, impatience

3

Fatigue qui ne cède plus au repos

Ni le week-end ni les vacances ne suffisent

4

Décisions dégradées

Oublis, reports, décisions impulsives ou évitées

5

Symptômes physiques récurrents

Dos, tête, digestion, palpitations, infections

6

Retrait et désengagement

Isolement, cynisme, perte de plaisir

7

Conduites compensatoires

Alcool, café, somnifères, grignotage, écrans

Urgence médicale, pas simple alerte

Douleur thoracique, essoufflement inhabituel, idées noires

Ce qui compte, c'est l'addition

Pris un par un, les signaux rassurent ; additionnés, ils alertent

Aucun des sept signaux n'est inquiétant en lui-même, et c'est ce qui les rend dangereux. Une mauvaise nuit s'explique par un dossier difficile, un mouvement d'humeur par la fatigue, un mal de dos par une mauvaise chaise, un verre de plus par une semaine chargée. À chaque signal correspond une explication raisonnable, que vous vous donnez de bonne foi, et qui vous dispense de regarder l'ensemble.

Or c'est l'ensemble qui parle. Trois grandeurs comptent davantage que la nature de chaque signal : leur nombre, leur fréquence et leur durée. Un sommeil dégradé une semaine par trimestre appartient à la vie normale d'un dirigeant. Le même sommeil dégradé depuis deux mois, accompagné d'une irritabilité que vos proches remarquent et de décisions que vous reportez, dessine un tout autre tableau, dont la gravité tient à l'addition.

L'organisme fonctionne ici comme une trésorerie : il supporte des découverts ponctuels, mais des découverts simultanés et répétés finissent par épuiser la ligne de crédit, sans préavis. C'est pourquoi le quatrième signal, la décision dégradée, mérite une attention particulière : il est souvent le premier que votre entourage professionnel perçoit, et le dernier que vous admettez.

UN OUTIL

Le relevé du dimanche soir

Chaque dimanche, cochez ceux des sept signaux qui ont été présents dans la semaine.

Un signal isolé raconte une mauvaise semaine.

Les mêmes lignes cochées plusieurs dimanches de suite racontent autre chose, et justifient d'en parler à votre médecin.

Impact sur la santé

Le stress chronique n'atteint pas un organe, il atteint un **fonctionnement**:



Cognitif

Baisse de l'attention, de la mémoire et de la qualité du jugement.



Psychique

Anxiété, épuisement professionnel, dépression.



Physique

Hypertension et risque cardiovasculaire, troubles digestifs, douleurs, défenses immunitaires affaiblies.



Comportemental

Consommations compensatoires, sédentarité, isolement.

Comment la saturation prépare le burnout

Le stress n'épuise pas par son intensité, mais par l'absence de pause

Les quatre plans décrits ici ne s'abîment pas séparément, ils s'entraînent l'un l'autre. Le sommeil raccourci affaiblit l'attention, l'attention affaiblie multiplie les erreurs, les erreurs nourrissent l'inquiétude, l'inquiétude raccourcit le sommeil, et le café, l'alcool ou les écrans que l'on appelle en renfort referment la boucle au lieu de l'ouvrir.

Ce mécanisme n'a rien d'anormal. L'organisme est fait pour encaisser des pointes de stress, à condition qu'une phase de récupération les sépare, et les travaux sur la récupération montrent que le détachement mental y compte autant que le repos lui-même : être chez soi en continuant de penser au bilan ne répare rien.

Voilà pourquoi le dirigeant est exposé d'une manière particulière. Lorsque l'entreprise occupe la table du dîner, le trajet, la douche et

la nuit, il n'existe plus un seul moment où le système se remet à zéro, et chaque journée commence avec le solde de la précédente. La saturation s'installe ainsi sans événement déclencheur, par simple accumulation. C'est ce terrain, et non un choc, qui prépare le lit du burnout : le jour où survient une difficulté de plus, somme toute ordinaire, il ne reste aucune marge pour l'absorber.

DEUX CHIFFRES

42 %

des dirigeants de TPE-PME ont déjà continué à travailler alors que leur état justifiait un arrêt.

AG2R La Mondiale, Ipsos bva, 2026

+ 33 %

de risque d'AVC au-delà de 55 heures de travail par semaine, par rapport à 35-40 heures.

Kivimäki et al., The Lancet, 2015

Si rien n'est fait : trois conséquences

Par gravité croissante, chacune préparant la suivante

1

Le burnout

L'effondrement, parfois du jour au lendemain.
Un arrêt qui se compte en mois.
L'entreprise perd son pilote.



2

Dépression, isolement, dépendance

Perte d'élan, coupure avec les proches, alcool ou médicaments pour tenir. La famille et le patrimoine sont atteints à leur tour.



3

Le risque vital

Suicide, infarctus, AVC. La seule conséquence irréversible de la liste.

Plus la situation s'aggrave, plus la capacité à demander de l'aide diminue.

Le burnout est un disjoncteur

Il coupe pour protéger : le contourner, c'est prendre le risque suivant

Le burnout se comprend mieux si on le regarde comme un disjoncteur. Lorsque la charge dépasse ce que l'installation peut supporter, il coupe, brutalement, pour éviter l'incendie. Cette coupure n'est pas une faiblesse, c'est une protection, la dernière dont l'organisme dispose avant la rupture. Celui qui cherche à la contourner, en réenclenchant de force ou en tenant à coups de médicaments, s'expose à ce que le disjoncteur voulait empêcher.

Un burnout se soigne, à condition d'être pris en charge : par votre médecin d'abord, puis par des spécialistes de la santé au travail, comme la Clinique du travail, au sein d'Ismat Group à Lausanne. Sans accompagnement, la reprise ramène aux mêmes habitudes. Dans une cohorte belge, plus d'une personne sur quatre a rechuté dans l'année qui a suivi son retour, et chaque rechute mène plus loin sur le chemin que décrit la diapositive.

Pour l'indépendant, la situation est plus dure encore. Sans droit au chômage, et sans indemnités journalières s'il n'a pas souscrit d'assurance perte de gain, la nécessité financière l'oblige à tenir. Mais tenir ne supprime pas la charge : elle revient, et les conséquences sont alors plus lourdes. Arrivé à ce point, il n'y a pas d'autre choix que de renoncer à tenir, et ce renoncement préserve ce qui permettra de recommencer.

POUR L'INDÉPENDANT

Pas d'assurance-chômage

L'indépendant assume seul le risque économique.

Perte de gain maladie : facultative

Vérifiez votre couverture et son délai d'attente avant d'en avoir besoin.

EN CAS D'URGENCE

Idées noires

La Main Tendue, téléphone 143, jour et nuit.

Urgence vitale

Téléphone 144.

Alors, que faire ?

Dans cet ordre

1

Identifier

Nommer les facteurs et les signaux. Séparer ce qui dépend de soi du reste.

2

Consulter

Faire évaluer son état par un médecin dès que la santé est touchée.

3

Prendre de la distance

Une coupure réelle.
Suspendre les décisions majeures qui peuvent attendre.

4

Rompre l'isolement

En parler à une personne de confiance, extérieure à l'enjeu.

5

Agir sur la cause

Déléguer le secondaire, puis traiter le facteur dominant.

La décision structurelle vient en dernier : un dirigeant épuisé décide mal.

Cinq étapes simples, et les plus ignorées

Pourquoi l'ordre compte, et pourquoi l'alerte vient rarement de vous

Ces cinq étapes n'ont rien de spectaculaire, et c'est sans doute pour cela qu'elles sont si peu suivies. Un dirigeant sous pression saute spontanément à la cinquième : il veut agir sur la cause, trancher, vendre, licencier, signer, parce qu'agir est son métier et que l'action soulage. C'est l'ordre inverse de celui qui protège.

La raison tient à un mécanisme connu. La fatigue et le manque de sommeil ne ralentissent pas seulement la pensée, ils la rétrécissent : on perd la capacité d'envisager plusieurs options, de réviser un plan, d'évaluer un risque, et l'on se rabat sur l'habitude ou sur le court terme. Le dirigeant épuisé ne décide pas moins, il décide plus vite et plus mal, avec la conviction d'être lucide. D'où la règle : les décisions structurelles viennent en dernier, une fois le médecin consulté et la distance prise.

Encore faut-il que le processus démarre, et il démarre rarement de l'intérieur. Ce sont les tiers qui donnent l'alerte : le conjoint qui constate que vous n'êtes plus là, l'enfant qui n'ose plus poser de question, l'ami qui ne vous reconnaît pas, le collaborateur de confiance qui voit les dossiers s'empiler. Leur remarque agace, parce qu'elle tombe juste. L'écouter, au lieu de la réfuter, est la première des cinq étapes, et la plus difficile.

UN TEST

Qui vous l'a déjà dit ?

Repensez aux trois derniers mois. Quelqu'un vous a-t-il dit que vous aviez changé, que vous étiez absent, que vous devriez lever le pied ?

Si oui, l'alerte a déjà été donnée. Il reste à l'entendre.

La moitié des salariés pense que son patron n'est pas exposé (AG2R La Mondiale, 2026) : l'alerte viendra plus sûrement de votre famille.

Et si rien ne marche...

Par engagement croissant

1

Requalifier le problème

Un état médical, plus une fatigue : traitement et arrêt prescrit.

2

Se faire remplacer temporairement

Intérim ou délégation écrite. L'entreprise tient-elle sans vous ?

3

Réduire le périmètre

Céder une activité, sortir d'une association, assainir.

4

Sortir

Transmettre, vendre ou liquider en bon ordre.

L'OBSTACLE

L'obstination

Plus on a investi, moins on envisage d'arrêter.
La fatigue aggrave ce biais.

L'OUTIL

Le seuil de déclenchement

Une date ou un indicateur fixé à froid, avec un tiers. Au-delà, l'option suivante s'enclenche.

Se questionner soi, pas seulement l'entreprise

Continuer ou s'arrêter : cette décision se prend d'abord sur la santé

Lorsque rien ne marche, le réflexe est d'interroger l'entreprise : son marché, ses coûts, son organisation. Ces questions sont légitimes, mais elles en masquent une autre, plus inconfortable, qui porte sur vous. Vous n'êtes pas votre entreprise, même si vous l'avez fondée, même si elle porte votre nom, et tant que les deux sont confondus, toute difficulté de l'une devient une atteinte à l'autre.

Les distinguer permet de poser la question dans le bon sens. Chacun n'a pas la même résistance au stress, et cette résistance varie selon les périodes de la vie. Ce que vous avez porté à quarante ans, vous ne le portez peut-être plus de la même façon, et il n'y a là ni faute ni faiblesse, seulement une donnée dont il faut tenir compte comme d'une limite de charge.

Arrivé au seuil où la santé est en danger, le choix de continuer ou d'arrêter devient capital, et il se prend sur ce critère avant tous les autres. Renoncer n'est pas disparaître. On peut renoncer un temps, confier les commandes, réduire la voilure, puis tirer les enseignements de ce qui s'est passé et recommencer, mieux, avec une entreprise ajustée à ce que vous pouvez et voulez réellement porter. Ceux qui s'acharnent perdent souvent l'entreprise et la santé ; ceux qui s'arrêtent à temps gardent la seconde, qui permet de rebâtir la première.

UN EXEMPLE DE SEUIL

Écrit à froid, avec un tiers

« Si, au 31 mars, je dors toujours moins de cinq heures et que la trésorerie n'est pas repassée au-dessus du seuil fixé avec ma fiduciaire, je confie la direction opérationnelle pendant trois mois. »

La décision est prise quand vous êtes lucide. Le jour venu, il ne reste qu'à l'appliquer.

Le réseau proche paie une partie de la facture

Les coûts indirects, et leur effet retour sur le dirigeant

	Ce qui se passe	Ce que cela coûte	Effet retour
Famille	Présent physiquement, absent mentalement. Le conjoint porte seul, les enfants absorbent le climat.	Tensions durables, séparation, partage du patrimoine.	Perte du premier soutien.
Amis	Il annule, ne parle plus que de ses problèmes, ou ne dit plus rien.	Plus d'espace où il n'est pas « le patron », plus de regard extérieur.	Isolement : plus personne pour l'alerter.
Collaborateurs	Stress transmis, mauvaises nouvelles filtrées, décisions reportées.	Départ des meilleurs, perte de savoir-faire, clients qui suivent.	La conséquence redevient cause : démission d'un collaborateur clé.

La boucle : chaque cercle abîmé retire un soutien, ce qui aggrave l'état du dirigeant.

Le paradoxe des proches

Ils sont votre premier soutien, et les premiers à payer

En situation normale, le réseau des proches est ce qui vous recharge. La famille, les amis, quelques collaborateurs de confiance forment les rares endroits où vous n'êtes pas seulement « le patron », où l'on vous parle d'autre chose, où l'on vous contredit sans enjeu. Ces liens ne sont pas un agrément de l'existence, ils répondent à un besoin vital, celui d'être quelqu'un en dehors de sa fonction.

En situation dégradée, le même réseau change de rôle sans que personne l'ait décidé. Vous y déposez vos soucis, d'abord pour vous soulager, puis par habitude, en ressassant les mêmes problèmes devant les mêmes personnes. Ceux qui vous écoutent compatissent, conseillent, s'inquiètent, puis se lassent, et leur agacement, que vous percevez, vous conduit à vous taire et à vous retirer. C'est le paradoxe : le soutien dont vous avez le plus besoin est celui que votre état use le plus vite,

et vous vous retrouvez seul au moment où il faudrait ne pas l'être.

Les collaborateurs de confiance occupent ici une place à part. Ils peuvent alléger, en prenant des dossiers ; rassurer, parce qu'ils voient l'entreprise tenir ; et surtout alerter, car ils sont souvent les premiers à constater qu'un dirigeant s'enfonce. Encore faut-il leur en avoir donné le droit, explicitement, lorsque tout allait bien.

EN SITUATION NORMALE

Le réseau recharge

On y parle d'autre chose, on y est contredit sans enjeu, on y existe en dehors de sa fonction.

EN SITUATION DÉGRADÉE

Le réseau sert d'exutoire

On y ressasse, il se lasse, on s'isole. Le soutien disparaît au moment où il devient indispensable.

Ceux qui s'en sortent récupèrent mieux

Ils n'encaissent pas davantage : voici ce qu'ils font



Le détachement

Ils coupent réellement, mentalement et pas seulement physiquement.



Une activité de maîtrise

Un domaine hors travail où ils progressent : sport, instrument, atelier.



Le soutien

Au moins une personne à qui ils disent les choses telles qu'elles sont.



Le sens

Ils comprennent ce qui leur arrive et savent pourquoi ils le font.

LE RÉSEAU PROCHE

Ce que le stress détruit en premier est aussi ce qui en protège le mieux.

Le temps passé avec la famille, les amis et les pairs n'est pas du loisir pris sur l'entreprise : c'est l'entretien de l'actif qui permet de la diriger.

Les recettes de ceux qui tiennent

Quatre appuis que l'on retrouve chez les dirigeants qui durent

Certains dirigeants sont plus résistants que d'autres, c'est un fait, et il ne sert à rien de se mesurer à eux : la comparaison décourage ou trompe, alors que se connaître permet de faire avec ses propres ressources. Ceux qui traversent la charge sans s'y briser ont pourtant ceci en commun, qui ne tient pas à leur constitution : ils sont mieux entourés et mieux organisés, et quatre appuis reviennent chez eux avec régularité.

Le premier est l'entourage familial, qui est déterminant : c'est lui qui remarque, qui rappelle l'existence d'une vie hors de l'entreprise, et qui donne une raison de rentrer. Le deuxième tient aux collaborateurs, lorsqu'ils sont considérés comme des appuis et des ressources plutôt que comme une charge de plus : une équipe à qui l'on fait confiance porte une partie du poids.

Le troisième est la délégation, non pas des tâches, mais du pouvoir et des décisions. Elle est une source de sérénité, parce que tout ne remonte plus à vous, et une source de développement, parce qu'une entreprise où plusieurs personnes décident grandit au-delà de ce qu'un seul peut porter. Ricardo Semler en a fait la démonstration : après son malaise, il a confié les décisions à ses équipes, et les ventes de Semco sont passées de 4 à 212 millions de dollars entre 1982 et 2003.

Le quatrième est le détachement, que procure une hygiène de vie tenue comme une discipline : un sport, un instrument, un atelier, tout ce qui occupe assez l'esprit pour que l'entreprise n'y trouve plus de place. Ces quatre appuis ont un point commun : ils se construisent quand tout va bien.

UNE RÈGLE EMPRUNTÉE

Ni courriel ni appel entre 19 h et 7 h

C'est la règle qu'António Horta-Osório s'est fixée en 2011, après neuf jours en clinique pour épuisement, alors qu'il dirigeait la banque Lloyds.

Il l'a tenue, et la banque est redevenue entièrement privée en 2017.

Ce n'est pas une fatalité

Trois dirigeants arrêtés net, et ce qu'ils ont changé ensuite

Ricardo Semler

Semco, Brésil

LE SIGNAL

À 25 ans, il s'effondre en visitant une usine. Diagnostic : stress aigu.

LE CHANGEMENT

Il passe à une gestion participative : les équipes décident.

LE RÉSULTAT

De 4 millions de dollars de ventes en 1982 à 212 millions en 2003.

António Horta-Osório

Lloyds Banking Group, Royaume-Uni

LE SIGNAL

Novembre 2011 : cinq nuits sans sommeil, puis neuf jours en clinique.

LE CHANGEMENT

Ni courriel ni appel entre 19 h et 7 h. Un programme pour 200 cadres.

LE RÉSULTAT

Mai 2017 : la banque redevient entièrement privée, l'État remboursé.

Arianna Huffington

Huffington Post, États-Unis

LE SIGNAL

2007 : elle s'effondre d'épuisement à son bureau, pommette fracturée.

LE CHANGEMENT

Elle réorganise sa vie de dirigeante autour du sommeil.

LE RÉSULTAT

2016 : elle fonde Thrive Global, contre l'épuisement au travail.

Tous trois ont attendu l'effondrement. Il faut décider avant.

Gouvernance et bilan personnel: 8 questions pour durer

Ce qu'une PME et son dirigeant gagnent à réexaminer

LA PME : SA PÉRENNITÉ



La vision

Stimule-t-elle encore, vous et vos équipes ?



Le marché et le modèle

Votre marché et votre modèle sont-ils sains à cinq ans ?



La délégation

Qui grandit en autonomie et en compétences ?



La continuité

L'entreprise tient-elle un mois sans vous ?

LE DIRIGEANT : SON BIEN-ÊTRE



Le bilan entrepreneurial

Quels sont vos besoins, vos limites et vos ressources ?



Le seuil de suffisance

Quel est votre « assez », en taille et en revenu ?



Le regard extérieur

Qui, autour de vous, peut vous contredire ?



Le ressourcement

Quel temps protégez-vous pour vous et vos proches ?

À se poser à froid, une fois par an, avec un tiers.

Partir de soi, pas de l'entreprise

Une philosophie de l'entreprise tournée vers la durée

Entreprendre peut se concevoir autrement que comme une course. Faire ce que l'on sait faire de mieux, entretenir une vision qui stimule, chercher la durée plutôt que la taille : ces idéaux passent pour des luxes de dirigeant comblé, alors qu'ils sont atteignables et qu'ils relèvent de la discipline de l'entreprise, au même titre qu'une alimentation saine et une hygiène de vie relèvent de la discipline du corps. On ne s'y tient pas par vertu, on s'y tient parce que c'est ce qui permet de durer.

Cette sagesse commence par un bilan personnel, que l'on devrait refaire souvent. Ai-je les épaules assez solides pour ce que je porte ? Dois-je réduire la voilure ? Qu'est-ce que j'attends de cette entreprise ? De quoi ai-je réellement besoin ? Traitées régulièrement, ces questions servent à tenir le cap personnel, comme un tableau de bord sert à tenir celui de l'entreprise.

L'ordre des questions compte plus que les réponses. Les enjeux de l'entreprise se fixent à partir de vous, de vos capacités et de vos envies, c'est-à-dire en revenant au plaisir de vivre et à vos proches, et l'entreprise se dimensionne ensuite pour servir cette vie. La plupart des dirigeants épuisés ont fait l'inverse : ils ont laissé l'entreprise fixer ses exigences, puis ont tenté d'y ajuster leur existence. C'est ce renversement qu'il faut défaire.

L'ORDRE DES QUESTIONS

D'abord

De quoi suis-je capable ? De quoi ai-je envie ? De quoi ai-je besoin, pour moi et pour mes proches ?

Ensuite seulement

Quelle taille, quel rythme et quelle ambition pour l'entreprise ?

Pas l'inverse.

remettre les compteurs à zéro: la règle des 4 zéros

En guise de conclusion, quatre facteurs de décompression



Zéro ego

Des règles éthiques

Pas de jeux de pouvoir,
nulle part.



Zéro coupable

Le droit à l'erreur

Avec, à chaque fois, un
enseignement profitable.



Zéro urgence

Des procédures réactives

Sans paniquer : plus
aucun état d'urgence.



Zéro dispersion

La pérennisation

À la place du désir
insatiable de faire
toujours plus.

Les valeurs, gardiennes du présent et de l'avenir

Ce que les quatre zéros changent dans une journée ordinaire

Les valeurs d'une entreprise ne valent rien sur une affiche, et tout dans une journée ordinaire. Elles sont ce qui tranche lorsque personne ne regarde, ce qui évite de rediscuter chaque décision, et ce qui empêche la dérive, cette succession de petites exceptions dont aucune ne semble grave et qui finissent par changer la nature d'une maison.

Remettre les compteurs à zéro consiste à retirer de l'entreprise quatre sources de pression que l'on tient à tort pour inévitables. Le jeu de pouvoir, qui oblige chacun à se protéger au lieu de travailler. La recherche du coupable, qui enseigne à cacher les erreurs plutôt qu'à les corriger. L'état d'urgence, qui fait passer pour de l'énergie ce qui n'est qu'un défaut d'organisation. La dispersion, qui épuise les ressources à poursuivre tout ce qui se présente.

Tenues au quotidien, ces quatre règles jouent un double rôle. Elles gardent le présent, parce qu'une équipe qui ne craint ni l'arbitraire ni la sanction dit ce qu'elle voit et décide à son niveau, ce qui allège d'autant celui qui dirige. Elles gardent l'avenir, parce qu'elles assurent la pérennité de l'entreprise et le développement de ses ressources, à commencer par les personnes. Le dirigeant y gagne ce qu'aucune technique de gestion du stress ne lui donnera : un système qui produit moins de pression.

AU QUOTIDIEN

Zéro ego

La règle fixée par le patron vaut d'abord pour le patron.

Zéro coupable

Après une erreur, on demande ce qu'on a appris, pas qui l'a commise.

Zéro urgence

Ce qui revient trois fois n'est plus une urgence : c'est une procédure qui manque.

Zéro dispersion

Pour chaque activité lancée, une activité arrêtée.

Sources et publications de référence

Les chiffres et les travaux cités dans cette présentation

SANTÉ DES DIRIGEANTS

AG2R La Mondiale, Alliance pour la Santé Mentale, Ipsos bva. Baromètre de la santé mentale des dirigeants et des salariés de TPE-PME. Septembre 2026.

Lechat T., Torrès O. Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressés professionnels. Revue internationale PME, 2016.

Torrès O. (dir.). La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre. De Boeck Supérieur.

Observatoire Amarok, observatoire de la santé des dirigeants de PME : observatoire-amarok.net

LE TRAVAIL EN SUISSE

Office fédéral de la statistique. Absences pour raisons de santé, 2010-2024. Repris dans Sécurité sociale CHSS, janvier 2026.

Secrétariat d'État à l'économie (SECO). Monitoring de la bureaucratie 2022.

Promotion Santé Suisse. Job Stress Index 2022.

PARCOURS DE DIRIGEANTS

Semler R. Maverick. 1993.

Huffington A. Thrive. 2014.

Sur António Horta-Osório : finews.com, octobre 2017.

MÉCANISMES DU STRESS ET DE LA RÉCUPÉRATION

Kivimäki M. et al. Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke. The Lancet, 2015.

Mohren D., Jansen N., Kant I. Need for recovery from work in relation to age. International Archives of Occupational and Environmental Health, 2010.

Bennett A., Bakker A., Field J. Recovery from work-related effort: a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 2018.

Harrison Y., Horne J. The impact of sleep deprivation on decision making: a review. Journal of Experimental Psychology: Applied, 2000.

Vohs K. et al. A multisite preregistered paradigmatic test of the ego-depletion effect. Psychological Science, 2021.

IDEWE et KU Leuven. Determinants of sustainable return to work after burnout or depression. Journal of Occupational Rehabilitation, 2026.



Merci à toutes et à tous !

Vincent Blanc • Dellange consulting

Dellange conçoit des outils de management qui accordent gouvernance et stratégie.

RESSOURCES POTENTIELLES

Clinique du travail, Ismat Group

Santé au travail et accompagnement du retour après un arrêt. Avenue de la Gare 39A, Lausanne, 058 329 34 60, ismatgroup.com

Écoute en cas de détresse : téléphone 143, jour et nuit.

CONTACT

Vincent Blanc

Dellange consulting Sàrl

Adresse En Montelin 8, 1143 Hautemorges

Téléphone +41 79 688 44 11

Courriel vblanc@vblanc.ch

Site www.dellange-consulting.com

LinkedIn linkedin.com/in/vincentblanc

Une question sur l'un de ces chapitres ? Écrivez-moi.