Le travail des dirigeants : rencontres avec Norbert Thom

Autor(en): **Thom, Norbert**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **72 (2014)**

Heft 2

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823250

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LE TRAVAIL DES DIRIGEANTS: RENCONTRES AVEC NORBERT THOM

NORBERT THOM[1]
Université de Berne
norbert.thom@bluewin.ch

Les deux entretiens avec le professeur Thom repris ci-après, sont parus dans la presse alémanique, traduits par Madame Françoise Bruderer Thom, épouse du professeur bernois. Norbert Thom, spécialiste en Ressources humaines, s'attache à comprendre les raisons du malaise des dirigeants – départs précipités, besoin de congés sabbatiquesl, suicides... autant de phénomènes qui sont des signes de dysfonctionnements au sein du management dans les grandes entreprises. Les exigences envers le Top management augmentent sans cesse: comment éviter les risques de stress, de Burn Out, voire de suicide? L'expert en ressources humaines s'exprime au sujet de l'aménagement de congés sabbatiques et autres alternatives à la carrière de dirigeant.

Mots-clés: Sabbatique, dirigeant-e-s, dysfonctionnement, stress, Burn Out, suicides.

ENTRETIENS

1) TENIR SA POSITION COÛTE QUE COÛTE?[2]

Monsieur Thom, ces dernières semaines deux Top managers se sont suicidés, deux ont quitté leur poste de CEO (Joe Hogan chez ABB, Peter Voser chez Shell), deux autres prennent un sabbatical (Pierin Vincenz chez Raiffeisen et Johann Rupert chez Richemont). Que se passe-t-il avec les CEO?

La charge de travail à la tête d'une entreprise internationale est si grande de nos jours que personne ne peut le supporter longtemps. Les séances, les voyages, les rapports au Conseil d'administration, les exigences croissantes des régulateurs et des réviseurs - tout cela augmente sans cesse, à une vitesse toujours plus élevée. La maîtrise de l'engrenage est difficile. Entre 30 et 40 ans ça passe, après 50 ans ça peut casser.

Mais pourquoi ce problème apparaît-il maintenant? Pourquoi n'en parlait-on pas avant?

J'observe cette évolution depuis un certain temps. Le problème majeur est qu'il est très diffi-

---

1 Le professeur Norbert Thom a fondé l'Institut pour l'Organisation et le Personnel de l'Université de Berne (www.iop.unibe.ch) qu'il a dirigé jusqu'en 2012. Depuis, il est, entre autres, membre dans deux Conseils d'administration d'entreprises internationales, professeur invité à l'étranger et est l'auteur d'articles scientifiques.

2 Entretien mené par Angela Barandun, paru dans le quotidien Tages-Anzeiger (Tagesanzeiger.ch/Newsnet) le 28.08.2013. Traduction de l'allemand par Françoise Bruderer Thom, lic. oec. et lic. iur.

cile d'avoir accès au monde des managers. Cela ne m'a été donné qu'après avoir acquis une longue expérience et exercé une fonction de conseil d'administration. Alors que l'on connait enfin les rouages du pouvoir, on est tenu au secret professionnel!

Si c'est ainsi, pourquoi n'y-a-t-il pas plus de démissions de managers?
Le problème est d'une part sociétal, d'autre part lié à l'entreprise elle-même. Dans notre société est ancré le modèle hiérarchique des échelons que l'on gravit; et il n'y a qu'une direction: vers le haut. On ne fait carrière qu'en devenant le chef de quelqu'un. Le succès se mesure par le nombre de subalternes. Renoncer à une position de top manager est, tant aux yeux du public que de la personne concernée, un pas en arrière. Peu acceptent ce recul. Maintenir le statut fait partie des objectifs importants de la société.

C'est ici qu'intervient la responsabilité de l'entreprise.
Exactement. Il n'existe à l'heure actuelle, pour un CEO qui quitte son poste, presque pas d'alternative valable au sein de l'entreprise. Pourtant, il devrait être possible de faire un pas de côté ou de changer de niveau sans avoir l'impression de régresser. Pendant longtemps, on a associé à l'âge une péjoration générale des capacités. L'intelligence fluide, soit la capacité de penser, d'enregistrer et de réagir rapidement, diminue il est vrai. Mais nous savons maintenant qu'il y a des choses que l'on fait mieux, comme régler un différend. Les relations construites tout au long de la vie professionnelle sont d'une valeur inestimable.

Connaissez-vous des exemples de managers qui ont réussi malgré les difficultés?
Oui; toutefois en dehors de l'entreprise. Actuellement je citerai Michael Ambühl qui a quitté le Secrétariat d'Etat aux affaires financières pour devenir professeur à l'EPFZ. Partager son savoir est de toute façon la voie la plus efficace de maintenir ses capacités dans le circuit professionnel. De plus, un poste de professeur est prestigieux. Benedikt Weibel a fait de même, quittant en 2006 son poste de CEO des CFF pour enseigner le management à l'Université de Berne. Une décision merveilleuse: il s'épanouit face à ses étudiants! En 2008, il a dirigé le projet des championnats européens de foot. Ou prenez Heinz Karrer qui, après avoir passé 11 ans à la tête d'Axpo, change pour Economiesuisse. Il a eu la chance de réussir le saut. Il doit certes accepter de gagner moins, mais son poste actuel est considéré comme étant honorifique.

Comment différentier le manager qui réussit des autres?
C'est difficile à dire. Une certaine satisfaction de base joue certainement un rôle. Il ne faut pas se définir par sa fonction. Il faut se rendre compte qu'il arrive toujours un moment où l'on n'est plus créatif.

Ne suffirait-il pas de répartir la charge d'un CEO sur plusieurs épaules?
Il ne s'agit pas que du CEO mais de tout le management à la tête de l'entreprise. Les multinationales sont si grandes et complexes que les modèles traditionnels ne peuvent éviter une surcharge de travail. C'est aussi une question de mentalité. Si un manager est assis à son bureau et réfléchit, chacun pense: mais il ne fait rien! À mon avis, les entreprises doivent élaborer des portes de sortie pour les managers qui en ont assez. Je nomme cela une carrière

en forme d'arc. Changer, par exemple, pour une activité de conseil devrait être possible.

Comme Daniel Vasella chez Novartis?
L'exemple n'est pas idéal. Le départ de Daniel Vasella a été entaché par ses exigences financières exubérantes. Je suis d'avis qu'une personne doit accepter une réduction d'honoraires d'autant que la charge de travail et la responsabilité ne sont plus les mêmes.

Mais l'activité de conseil est à votre avis une bonne possibilité?
Oui, car l'entreprise profite du savoir et des contacts du manager qui, en plus, peut apporter son soutien à un jeune manager motivé.

N'y a-t-il pas un danger que le chef se mêle de tout?
Des règles claires doivent être fixées; des bureaux séparés sont nécessaires. Ce n'est pourtant pas exclu que l'ancien chef ne sache pas se retirer. Il faut un engagement réfléchi. Pour ma part, je me suis retiré sur un autre étage et ne donne mon avis que s'il est demandé. Certains fonctionnent autrement, c'est vrai. Mais cela découle aussi de ce que l'on a fait de ces managers. Ils sont vus comme des «supermen». Ce n'est pas étonnant que leur ego explose. Pourtant chacun n'a qu'une capacité réduite de digérer des problèmes physiques et psychiques. Chacun touche à ses limites. Malgré cela certains s'étonnent de n'être tout à coup plus qu'un homme comme les autres.

Y a-t-il des alternatives au mandat de conseiller?
Le travail de projet en est une. La responsabilité de projet est limitée dans le temps - le travail quotidien n'est plus à faire à côté. Ce pourrait être la construction d'un stade de foot, une fusion ou une manifestation à organiser. Une troisième variante serait d'avoir non pas une fonction de direction mais de spécialiste.

Comment cela fonctionnerait-il?
Cette idée est ancienne, mais rarement mise en place. À l'extérieur de l'économie, le principe nous est bien connu: le but de carrière d'une célèbre cantatrice n'est pas de devenir intendante. Un sportif talentueux ne veut pas devenir chef de la FIFA. Un scientifique de haut niveau ne veut pas forcément devenir recteur de l'Université. Ces personnes veulent briller au firmament de leur spécialisation - le chant, le sport, la recherche. Le salaire est souvent comparable et l'estime n'est pas moindre que s'ils avaient une fonction dirigeante. Ce devrait être également atteignable dans une entreprise.

Le chef du centre de recherche gagnera donc autant que le CEO?
Non, justement pas le chef du centre de la recherche. Mais le chercheur de renom - justement celui qui ne dirige pas le centre et ses collaborateurs - gagnera autant que le CEO. Car sa recherche apportera énormément à l'entreprise. Les entreprises doivent donc offrir la possibilité de faire une carrière d'expert suivant une promotion traditionnelle. Ainsi s'ouvrent de nouvelles perspectives. Par ailleurs, ne seront poussés vers une fonction dirigeante que ceux qui le veulent et qui en ont la capacité. Ceux qui cherchent une alternative doivent la trouver sans perdre la face.

Que pensez-vous des sabbaticals pour managers?
C'est une bonne chose, mais qui ne résout pas un problème de fond. Chez Raiffeisen vous avez cette chance après 13 ans de services. Mais si vous avez été usé pendant 10 ans, ce ne sont pas trois mois qui vont vous remettre d'aplomb. L'effet symbolique est cependant fort: « le capitaine ne quitte pas le navire » est une attitude qui a évolué. Toutefois on oublie trop vite que par le passé le capitaine partait en vacances et que celles-ci n'étaient interrompues que par de rares télégrammes. Aujourd'hui vous recevez des messages à tout bout de champ qui exigent une réponse immédiate. À côté de ces effets symboliques, il y a les effets sur l'organisation qui sont déterminants: le chef ne peut prendre un sabbatical que s'il a organisé son entreprise de telle façon qu'elle maîtrise son absence. C'est le plus important: tout ne doit pas dépendre d'une seule personne. Dans une multinationale, il faut toujours un successeur possible pour chaque position.

2) UN SABBATICAL N'EST PAS UNE BOUÉE DE SAUVETAGE[3]

Monsieur Thom, divers top managers ont brutalement mis fin à leur carrière, deux à leur vie. Les carrières de dirigeant doivent-elles être raccourcies car les exigences sont trop grandes pour que l'on tienne le coup pendant de longues années?
Il est souhaitable que les fonctions de haut niveau soient exercées pendant une certaine durée. C'est indispensable au développement de la stratégie et de la culture ainsi que pour l'aménagement des conditions-cadres organisationnelles et personnelles. La prise de responsabilité de ces décisions ne va pas sans une durée adéquate d'exercice de la fonction. Selon le type d'entreprise, 8 à 12 ans sont raisonnables. Au-delà, cela devient problématique: la capacité d'innover est-elle toujours présente? Les personnes de confiance du CEO centralisent-elles le pouvoir? La durée d'exercice de la fonction dépend également de la dynamique et de l'intensité de la concurrence dans l'environnement technologique et économique. Plus elles sont élevées, plus la durée d'exercice devrait être courte.

Quelles sont les raisons de la surcharge croissante du top management?
Les causes sont d'une part faites maison, comme le déferlement d'informations, le manque de capacité de déléguer, l'absence de vrais remplaçants et un trop grand nombre de subordonnés. D'autre part, les causes sont externes, comme les exigences croissantes de régulation. Par ailleurs, une activité globale exige un engagement mental et physique élevé.

Les entreprises doivent donc ménager davantage leurs cadres supérieurs?
Chaque cadre supérieur a en premier lieu une responsabilité individuelle. Mais les entreprises peuvent dessiner le cahier des charges de manière adéquate et, en prenant des mesures organisationnelles et personnelles, contribuer à prévenir des atteintes à la santé.

Libérer les cadres supérieurs de l'obligation d'être atteignable en tout temps fait donc partie de ces mesures?

---

3 Interview de Ralph Hofbauer, Rédacteur du magazine professionnel personalSCHWEIZ en avril 2014 (entretien publié en mai 2014). La reproduction traduite en français a été autorisée par Ralph Hofbauer. Traduction: Françoise Bruderer Thom, lic. oec. et lic. iur.

Les entreprises doivent en effet légitimer des pauses en fixant des espaces de temps de silence. Même des entreprises de conseil leader sur le marché comme le Boston Consulting Group ont entretemps établi de telles règles.

Les sabbaticals pour tops managers sont-ils entrés dans les mœurs depuis que Pierin Vincenz de Raiffeisen et Johann Rubert de Richemont en ont fait usage?
Les sabbaticals de Vincenz et Rupert ont certainement contribué à l'acceptation de cette option, les deux sont considérés comme performants. Mais les tops managers ont toujours encore de nombreuses raisons de ne pas profiter d'une telle possibilité. La certitude d'être irremplaçable ou la peur du remplaçant ambitieux sont autant de raisons.

Comment ancrer le sabbatical dans une carrière de dirigeant?
Il n'y pas d'aménagement-type du sabbatical, mais de nombreuses variantes qui doivent être adaptées au bénéficiaire. Le droit à la prise d'un sabbatical doit être réglementé, mais sans en régler la mise en place. En cas de crise, par exemple, il faut pouvoir reporter le sabbatical. Le cadre formel, les aspects financiers et les devoirs non transmissibles feront l'objet de la réglementation.

À quoi faut-il faire attention lors de la planification d'un sabbatical?
Un sabbatical doit être préparé avec soin. L'essentiel est un remplaçant crédible, car sans un environnement loyal, le sabbatical devient une aventure. Les cas d'exceptions doivent être prévus et les mesures d'urgence prises. Les statuts et le règlement d'organisation sont à respecter. Il faudrait avant tout discuter des attentes fondamentales: s'agit-il de prendre du temps pour se détendre, poursuivre une formation continue, découvrir de nouvelles cultures, réfléchir à sa voie personnelle et professionnelle ou finalement atteindre de multiples buts?

Un sabbatical a-t-il une durabilité ou n'est-ce qu'une solution à court terme qui va reporter le burnout de quelques mois tout au plus?
Le sabbatical n'est pas une bouée de sauvetage ou une solution miracle. La durabilité ne s'assure pas par un sabbatical. L'organisation de la position de dirigeant, des principes de direction et une vraie culture de santé qui dépasse les campagnes superficielles assureront la durabilité. Le sabbatical peut être un élément constitutif. Un épuisement n'apparaît pas subitement, mais se développe sur une longue période et s'accompagne de divers symptômes. Si le stress n'est plus supportable, un changement en profondeur s'impose.

Pourquoi les managers qui sont épuisés ont tant de mal à quitter leur fonction?
Le poste de dirigeant s'accompagne d'un statut au sein de l'entreprise et de la société. Quitter la fonction est une défaite. En outre, le manager est souvent si pris par son agenda qu'il ne réfléchit pas à temps à des variantes professionnelles.

Quelles sont les alternatives d'une carrière de dirigeant?
Un mandat de conseiller serait une option, pour autant que le manager en ait les compétences. Un réseau de relations hors du commun combiné avec une connaissance unique de l'entreprise remplirait ces conditions. Les managers qui ne font plus que distribuer des

tâches en fixant un budget et des délais, qui ont perdu toute leur substance, n'auront pas le format de conseiller. Seule une personne respectée pour ses connaissances et son savoir-faire apportera une plus-value aux clients internes. ABB SA, pour prendre un exemple, a une longue expérience dans ce domaine. Elle a fondé avec Alstom et Bombardier la Consenec SA qui donne des mandats aux managers de ces trois entreprises ayant dépassé la soixantaine.

Leur salaire n'est-il pas nettement plus bas?
Des tâches et un profil d'exigence différents influencent évidemment l'enveloppe salariale. La décision de se décharger touchera la tâche tout autant que la rémunération. Il s'agit de s'habituer à ce que le salaire soit variable, vers le haut comme vers le bas. Le sommet individuel ne s'atteint pas forcément à la fin de la carrière. Une carrière en forme d'arc signifie que le maximum peut survenir à 50 ans au moment où la charge de travail est la plus grande.

Pourquoi la carrière professionnelle ne s'est jusqu'à présent pas établie comme vraie alternative?
En général l'idée qu'une carrière ne se fait qu'en grimpant l'échelle prédomine toujours. Le directeur avec beaucoup de subalternes: c'est cette image que l'on associe à la carrière. Les experts peuvent toutefois créer beaucoup de valeur pour une entreprise, un apport tout à fait comparable à la prestation de coordination du dirigeant. Celui qui élargit et approfondit son domaine de compétences fait également carrière. Des systèmes de carrières professionnelles qui fonctionnent existent déjà, mais la société et les entreprises prennent du temps à évoluer dans cette manière de penser. Des titres honorifiques, une reconnaissance au sein de l'entreprise et des chances d'augmenter son salaire comparables à la carrière „normale" doivent exister. Les automatismes sont à éviter, comme l'est la promotion basée sur l'ancienneté. Les collègues doivent pouvoir accepter une promotion. Seules une sélection sévère et des exigences de qualité élevées aboutiront à l'acception. La carrière professionnelle doit éviter le déclassement, par un verdict péjoratif du genre „inadéquat pour toute fonction de gestion".

Quelles autres alternatives voyez-vous à part la carrière de dirigeant et de professionnel?
Une troisième option serait la direction d'un projet complexe. Un groupe de projet comprend le professionnel tout comme le dirigeant. Le problème du projet est la limitation dans le temps. La carrière s'interrompra-t-elle? Le modèle n'attirera pas la personne cherchant la sécurité de l'emploi, mais plutôt celui qui a un esprit d'entrepreneur. Tous les modèles de carrière ne doivent pas forcément se réaliser dans le cadre d'une même entreprise.

Connaissez-vous des exemples de telles carrières?
Benedikt Weibel était jusqu'en 2006 CEO des CFF. Puis il a été nommé par le Conseil fédéral délégué pour le championnat mondial 2008 de football; une direction de projet complexe. Un autre exemple est ma propre carrière: en tant que directeur d'Institut, j'avais une fonction de dirigeant. Par mon travail scientifique j'avais en même temps une carrière professionnelle et je dirigeais en parallèle des projets de recherche qui ont souvent dépassés les frontières de l'institut. J'ai été temporairement dans une fonction de top management en tant que vice recteur pour les finances et la planification de l'Université de Berne, puis suis retourné, sans perdre de statut, à ma fonction initiale de directeur d'institut. Par ailleurs,

j'exerce divers mandats dans des conseils d'administration. Cette variété entre la carrière professionnelle et de dirigeant, de chef de projet et de mandats m'a beaucoup enrichi.