TRANSITION PLUS la lettre
N° 60 Hiver 2026

ÉDITO



"En cas de dépressurisation, mettez votre masque à oxygène avant d'aider les autres." Dans l'entreprise, l'injonction est souvent inversée : tenir, rassurer, décider, absorber. Le dirigeant est souvent le masque des autres… jusqu'au moment où il n'a plus d'air.

Plusieurs questions se posent alors : la **santé du dirigeant** est-elle un sujet privé… ou un enjeu de gouvernance ? À partir de quand la pression devient-elle un risque ? Et pour qui ? À quels signaux d'alerte faut-il prêter attention ? Et pourquoi ces signaux sont-ils si faciles à banaliser ou minimiser ?

Pour répondre à ces questions, Bruno Mettling nous a accordé un entretien : ancien DRH d'Orange et fondateur du cabinet Topics, il a l'oreille de grands patrons d'entreprises et de ministres sur les sujets de ressources humaines dans les moments de transformations. Il nous explique ce qui peut mettre les dirigeants sous tension, quels moments de carrière sont les plus critiques et surtout, comment sortir du non-dit sur la santé : ce que l'on doit prévenir, assumer et regarder en face.

En complément, notre article *Le plus important, c'est vous* traite de la santé du dirigeant dans les moments décisifs de sa carrière : comment prendre la mesure de son état quand tout bouge autour de soi ? Que faut-il faire concrètement pour préserver ses ressources et, à l'inverse, comment éviter les réflexes qui aggravent la situation ?

Nous espérons que ce numéro vous intéressera… et vous trouvera en excellente santé !

Cordialement plus
L'équipe de rédaction



Successivement DRH d'Orange puis PDG de la filiale Afrique Moyen Orient, Bruno Mettling a fondé le cabinet Topics où il apporte un soutien stratégique et opérationnel aux dirigeants dans le pilotage du volet humain des transformations.
Il est également l'auteur de *Entreprise : retrouver le temps pertinent - 10 réflexions tirées de la gestion de crises.**

En quoi la santé du dirigeant est-elle un sujet d'entreprise et une responsabilité de gouvernance ?

Il y a une symbiose évidente entre le dirigeant et son entreprise. Quelle que soit la taille de celle-ci, la personnalisation extrême qui caractérise la fonction de dirigeant et la logique d'incarnation font que c'est un sujet d'entreprise et une responsabilité de la gouvernance que d'y être attentif.
La gouvernance s'est attachée à veiller à la santé physique des dirigeants. Elle exige par exemple des checkups médicaux réguliers et annuels qui font partie d'une logique de prévention des risques. Le sujet moins posé clairement, plus compliqué à aborder, c'est la santé mentale, le stress du dirigeant. Il y a là souvent une espèce de non-dit, ce qui est dommage car il faut le dire très directement : un dirigeant stressé n'est pas un bon dirigeant.

Qu'est-ce qui met aujourd'hui les dirigeants en risque ?

Le travail moderne génère un niveau de stress sans doute plus élevé que ce que les dirigeants des périodes précédentes ont pu connaître. La première raison c'est la relation au temps : le développement des logiques d'urgence, la difficulté de plus en plus avérée de poser une stratégie et de la déployer sans devoir en permanence la réaménager. Cette dictature du court terme, l'affaiblissement du temps long dans le pilotage d'entreprise a des conséquences extrêmement fortes sur les dirigeants.
Un autre élément c'est l'accélération des mutations, du rythme des transformations. Une compétence, y compris une compétence de dirigeant, avait une certaine stabilité, mais l'obsolescence des compétences se fait de plus en plus rapidement. Toutes ces accélérations font peser sur le dirigeant un niveau de pression beaucoup plus élevé que sur ceux qui l'ont précédé.
Enfin il y a l'exposition médiatique, cette concentration de l'image, cette communication très personnalisée qui expose le dirigeant dans son individualité, voire dans sa famille, dans les éléments de sa vie privée de manière violente et qui renforce le risque et le niveau de tension auquel il est confronté.
Cette accumulation de facteurs met les dirigeants beaucoup plus en risque et rend d'autant plus nécessaire leur accompagnement.

Quelles erreurs fréquentes observez-vous ?

La première erreur, c'est d'assimiler celui qui accède à un certain niveau de responsabilité à une espèce de Superman qui peut résister à peu près à tout et qui peut gérer son stress en toutes situations. Il y a eu longtemps une grande tolérance, en particulier en France,

sur des comportements de dirigeants inappropriés, caractériels. Une belle confusion entre autorité et autoritarisme, entre être un boss et être un petit chef. Or aujourd'hui la qualité d'un dirigeant est de savoir maîtriser son stress et de mobiliser des équipes sur des registres qui ne sont pas des registres de crainte ou d'autorité.

À quels moments de sa carrière un dirigeant est-il le plus exposé ?

Il est en risque permanent mais c'est normal, presque consubstantiel à la fonction de dirigeant. Ceci dit, il y a pour moi trois moments où le risque est plus élevé.
Le premier c'est la prise de poste, sous le regard de ceux qui n'ont pas été choisis, de ses pairs qui vont apprécier le moindre de ses faux pas : c'est un moment de tension particulière et d'isolement naturel.
Le deuxième, ce sont les prises de contrôle, les rapprochements, les fusions, quand du jour au lendemain la stratégie évolue, qu'un nouvel acteur prend le contrôle ou que les résultats ne sont pas à la hauteur.
Et puis le troisième c'est quand le dirigeant parvient à son 3e ou 4e mandat et s'installe dans la routine. Il est tellement dans la fonction que lorsqu'arrive un problème grave, le déséquilibre s'opère. C'est alors un risque majeur pour sa santé.
C'est donc à la fois l'entrée, la sortie et toute évolution significative du périmètre du groupe qui me semblent les moments les plus à risque pour un dirigeant.

Qu'est-ce qui protège la santé du dirigeant et que peut-il faire personnellement ?

Je crois beaucoup au monitoring du dirigeant, notamment à l'occasion de sa prise de poste. Ce n'est ni du mentoring, ni du pur coaching. Le monitoring du dirigeant est un moment d'expression, de partage de son ressenti qui lui permet d'avoir un regard externe, une espèce d'écho et éventuellement d'être challengé. C'est très positif parce que ça lui permet d'évacuer, de partager, de briser sa solitude, d'avoir des espaces de recul.
Sur l'organisation, il faut lutter contre l'excès de personnalisation de la responsabilité. Pratiquer la délégation, ce qui suppose un cadre de confiance fort, recueillir du feedback avec des outils comme le 360 ou des points réguliers avec le président du board.
À haut niveau de responsabilité, ce sont des éléments clés.
Il faut aussi lutter contre la croyance toxique que le dirigeant n'a pas de faiblesse, qu'il est un surhomme avec une carapace. Distinguer l'homme et le rôle, de sorte qu'une remise en cause liée à sa responsabilité ne prenne pas une dimension personnelle. Et veiller au risque égotique en mettant en place des contrepouvoirs comme des cordes de rappel.
Tout cela est difficile quand on est un dirigeant et la capacité à prendre du recul suppose une structuration mentale très forte. Aussi ce qui aujourd'hui fait la grande différence entre un dirigeant et un bon dirigeant, c'est l'humilité.
Ce que le dirigeant lui-même peut faire pour sa santé c'est de prendre soin de lui, sur le plan physique parce que parfois il se néglige, il n'a pas les temps de repos, de récupération nécessaires ; et sur le plan mental d'avoir les espaces de confiance dans lesquels il peut partager. ■



**Edition Nouveaux débats publics - 180 pages.*

Le plus important, c'est vous

Les moments les plus décisifs de sa carrière sont rarement les plus faciles. Incertitude, pression, ambiguïté, perte de repères… La traversée peut être rude et vite déborder le champ professionnel. Et quand elle dure, le corps tôt ou tard finit par encaisser.

Les effets sur la santé sont rarement spectaculaires au début. Ils sont progressifs. Ça peut commencer par une baisse d'énergie, un moral plus fragile, une irritabilité inhabituelle. Puis le sommeil peut se dérégler : endormissement plus difficile, réveils, rumination. L'hygiène de vie peut se distendre aussi : moins de sport, repas pris à la va-vite, et parfois un petit verre qui devient une béquille plus régulière qu'on ne l'avoue.
Le corps parle enfin plus franchement : tensions, douleurs, petites blessures qui se multiplient. Un autre signal est révélateur : la concentration. Quand l'esprit est aspiré par la crise, l'attention baisse et le risque d'erreur ou d'accident augmente.

À quelles attitudes doit-on être vigilant ? Le déni d'abord : "ça va, je gère", alors que tout le reste dit l'inverse. La tentation de cloisonner ("ça c'est pro, ça c'est perso") et de croire qu'on reste étanche. Le surinvestissement ensuite : travailler plus pour reprendre la main… en rognant précisément sur ce qui permet de récupérer. Enfin, le repli : moins de liens, moins d'air, moins de ressources hors travail.

Que faire concrètement ?
- Observer : porter attention aux indicateurs : sommeil, énergie, activité physique, irritabilité, consommation d'alcool, niveau d'attention…
- Protéger : sanctuariser le sommeil, retrouver de la respiration, ralentir quand la charge s'accumule.
- Réguler : maintenir ou augmenter légèrement l'activité physique, sans objectif héroïque. Juste assez pour retrouver du souffle, du mouvement… et un exutoire.
- Et surtout : ne pas rester seul. La question "ça va ?" ne suffit pas ; il faut la poser jusqu'à obtenir une réponse vraie. Pour cela s'appuyer sur un entourage bienveillant, se faire accompagner par des professionnels, consulter si nécessaire, et éviter les décisions irréversibles quand on est épuisé.

On y gagne de la lucidité. Une capacité à décider sans se crisper. Souvent, une sortie de crise plus rapide et moins coûteuse.
Et surtout, surtout, la préservation du plus essentiel : soi-même. ■

La lettre de Transition Plus est éditée par Transition Plus - 1, rue de la Banque 75002 Paris - Tél. 09 67 82 14 55 - Directrice de la publication : Domitille Tézé Comité éditorial : Nicolas Bontron, Valérie Féret-Willaert, Sophie Thoral, Emmanuel Pérard, Alix Gautier - Directeur de la rédaction : Michel Clavel Conception & réalisation : M. Guillemot - Crédit photos : M. Perdriel - Dépôt légal : février 2026. **Retrouvez ce numéro sur notre site : www.transitionplus.com**