

Plus jamais chef!

Durant des années, ils ont été à la tête d'une équipe ou d'une entreprise. Et ils ont aimé ça. Et puis, un jour, le vent a tourné. Ils disent stop! Explications et témoignages. *Par Jennifer Keller*

C'est le sujet tabou par excellence. Celui dont tout le monde parle, mais que personne ne veut aborder à titre personnel. Comment en effet avouer, dans une société dominée par le dogme de la performance, que l'on a été chef et qu'on ne l'est plus. Parce qu'on n'aimait pas ça, qu'on n'en pouvait plus, que le corps s'en est mêlé ou qu'un jour on s'est réveillé en aspirant à de nouvelles valeurs? «Ceux qui osent le dire sont rares, confirme Bernard Briguet, directeur romand de l'Association suisse des cadres (ASC). Il faut une bonne dose de courage. Il y a quelque chose de sexy

dans le fait d'être cadre ou patron d'entreprise. Il y a en outre une obsession du zéro défaut qui s'applique aussi bien au produit de l'entreprise qu'à son manager.»

Autrement dit: «Oser parler de ses difficultés en management pourrait être mal perçu», renchérit Serge Rogivue, fondateur du Cabinet SR Conseils, recherche et sélection, à Vevey (VD). Pour éviter des répercussions négatives sur leur carrière, nombreux préfèrent ainsi garder le silence.

Le blues du manager... Si les langues se délient depuis la mort du charismatique manager de Swisscom Carsten Schlöter, qu'une filiale de l'Observatoire français Amarok sur la santé des dirigeants a été ►



Photo: S. Liphard et

Marc Haller.
Mal dans sa tête,
incapable de
communiquer, il
décide un jour de
tout plaquer. Et sa
femme et sa
boulangerie.



«J'étais comme Chaplin dans «Les Temps Modernes»

Après avoir «pété les plombs», Marc Haller, 50 ans, ancien patron d'une boulangerie, a appris à prendre son temps. A la tête de sa PME, malgré le succès, un jour, il a tout plaqué.

Il est devenu comme son pain, Marc Haller. Il prend le temps. Pour tout. Et pour cause: si aujourd'hui ses pains au levain naturel prennent 24 heures pour lever avant d'aller rejoindre le vieux four à bois communal de l'Abergement (VD), il y a quelques années, il était lui aussi dans la course. «Pour répondre à la demande, j'utilisais de la levure de bière industrielle: c'est 420 milliards de cellules pour un cube de 42 grammes, qui se multiplie toutes les vingt minutes. Ce n'est pas humain comme rythme. Cela fait exploser et la pâte et un corps de boulanger.»

Il lui aura fallu du temps pour arriver à cette plénitude-là. «A 25 ans, je me suis marié et j'ai repris à mon compte une boulangerie et un tea-room à Morrens (VD). J'y travaillais avec mon épouse et un ami. Portés par un enthousiasme extraordinaire, nous chantions en travaillant. Nous étions dynamiques et créatifs. L'entreprise a très vite tourné. Moins d'une année après, j'ouvrais une succursale à Lausanne et engageais un troisième employé.» Les livraisons se succèdent à un rythme effréné, le nombre de collaborateurs augmente, les heures

de travail aussi, week-ends compris. «Je n'ai pas su dire non. On a augmenté la production au détriment de la qualité.» Pour revenir à un rythme de travail plus supportable – «Nous commençons le samedi à 17 h et travaillions toute la nuit pour fournir nos clients le dimanche» –, Marc Haller investit dans un nouveau four. «On brûlait la chandelle par les deux bouts. Nous faisons 2000 croissants chaque dimanche. Dans mon laboratoire, j'étais devenu Chaplin dans «Les Temps Modernes», sauf qu'au lieu de travailler des pièces, je faisais des croissants.» Durant onze ans, Marc Haller tient ce rythme. Et un jour, il «pète les plombs». Une infection à la gorge pendant les vacances: c'est le déclic. Mal dans son cœur et dans sa «pâte», comme il aime à plaisanter, incapable de communiquer, il décide de tout plaquer. Et sa femme et sa boulangerie. «Je pense avec le recul que j'étais trop jeune pour reprendre un tel poste. A force de vouloir faire du blé, je m'étais privé d'espace. Je n'avais plus de créativité. Sans compter la pression du crédit qui planait au-dessus de moi telle une épée de Damoclès.» Avec l'aide de thérapeutes, il entre-

prend un gros travail qui lui permet de se réconcilier peu à peu avec lui-même. Sa quête le conduit en 2006 sur les chemins de Compostelle: trois mois et 2000 kilomètres jalonnés de rencontres décisives. «Deux jours après mon départ, j'ai acheté un pain au levain naturel de 500 grammes. Il m'a nourri et rassasié pendant six jours, tout en restant frais. Une révélation! De 200 km/h dans ma boulangerie j'étais passé à 4 km/h sur les routes, seul avec mon sac, me sentant super bien.»

A tel point qu'au Mont Tournier, en Savoie, Marc Haller décide d'aller à la rencontre des boulangers qui fabriquent leur pain avec du levain. Il va croiser le chemin de Vincent, Raphaël, Simon et bien d'autres qui l'aideront à retrouver «le goût du pain et de la vie». De retour à Yverdon, Marc Haller expérimente pendant neuf mois levain et cuisson au bois dans le four à pizza d'un jardin communal. Son objectif est clair: «Je voulais être un boulanger de jour. J'y suis parvenu en travaillant avec très peu de levain et sans pétrir. Mes pâtes lèvent tranquillement pendant la nuit. La céréale n'est pas malmenée, cela se ressent au niveau de la qualité.» Depuis, comme lui, ses pains ont fait leur chemin. Ils sont connus loin à la ronde. Malgré le succès, Marc Haller ne pense pas s'agrandir et produire plus que ses 350 kg de pain par semaine. «Pour moi, avant, être chef, c'était assumer la responsabilité comme mon père qui rentrait chaque soir fatigué du travail. J'ai réussi à faire autrement. Je suis en relation avec la pâte. Faire plus reviendrait à engager du monde en plus. Il faudrait que ces personnes soient dans le même état d'esprit que moi, aient ce même rapport au pain que moi. Or, ça, je ne peux pas l'exiger. Aujourd'hui, à défaut de produire plus, je partage mon expérience avec d'autres, en espérant que partout des fours joyeux se rallument à la flamme du bois.



Marc Haller.

«A force de vouloir faire du blé, je m'étais privé d'espace. Je n'avais plus de créativité.»