



# Brown out ou la perte de sens

Le brown out est en augmentation et inquiète le monde du travail. De quoi parle-t-on? Il s'agit du désengagement d'un cadre d'une entreprise qui finit par quitter une position et un salaire confortables. *Par Tiphaine Bühler*

**E**n forme physiquement et moralement, les dirigeants en brown out ne voient simplement plus de sens à leur travail et préfèrent tout lâcher, même au risque de perdre bon revenu et prestige. Ils n'ont très souvent pas de plan professionnel précis pour l'avenir mais préfèrent quitter le navire.

Le terme de brown out est issu du domaine de l'électricité. Il caractérise une chute de courant ou un délestage volontaire de celui-ci afin d'éviter une surchauffe. Le brown out professionnel est par conséquent une libération des tensions découlant d'un poste à responsabilité avant que la situation n'explose ou que l'ennui ne s'installe. Cela peut aussi être lié au burn out dans une petite partie des cas. En effet, le brown out touche davantage les managers qui connaissent et acceptent leurs

limites. Psychologue du travail spécialisée dans le burn out et le bore out, Laurence Messerli accompagne de plus en plus de salariés qui ont démissionné et qui sont en recherche de fondamentaux dans leur vie professionnelle. «Cela représente un bon tiers de mes consultations, note-t-elle. C'est en augmentation depuis deux ans environ. Ce ne sont pas des personnes qui sont épuisées par leur travail ou déprimées, mais qui cherchent à se repositionner. Cette demande accrue peut venir du fait que désormais le burn out est connu de tous et que beaucoup perçoivent plus rapidement leurs limites et décident d'agir. C'est peut-être une explication.» La dénomination de brown out reste cependant encore confidentielle dans le monde des RH en Suisse.

Au-delà de la terminologie peu connue, le phénomène est bel et bien observé par ►

**Jean-Richard Schweizer.** Ancien responsable des restaurants Rolex à Bienne, il adorait son travail, mais il a décidé de tout quitter. «Je me suis senti libéré de ma cage dorée.»

Photo: S. Liphardt

► les professionnels du suivi de carrière. «Ce ne sont pas des patients, car ils ne sont pas malades, précise d'emblée Katia Sauthier, psychologue formée à la transition de carrière. Ils ont envie d'une qualité de vie et le plus souvent ne parviennent plus à réaliser leurs valeurs dans leur métier. Il démissionne par instinct de survie. La plupart du temps, ce sont des employés qui ont des responsabilités. Ils ont des ressources financières et retrouver tout de suite un travail n'est pas une nécessité vitale pour eux.»

### Cas retentissants

Déstabilisation volontaire, le brown out déconstruit la pyramide de Maslow un peu plus encore, en mettant l'accomplissement de soi au même niveau que les besoins physiologiques ou la recherche de sécurité. Pascal Laurent Favre, directeur de pdp Suisse confirme cette tendance.

«On suit beaucoup de managers qui ont un profil de brown out. Une vingtaine par an vont jusqu'au bout du processus, relève le spécialiste d'outplacement, lui-même surpris de cette évolution. En général, ce sont des cadres dans la cinquantaine qui ont un salaire de 150 000 francs et plus, et qui ne sont plus en phase avec leur travail. Ils démissionnent ou se font démissionner. Beaucoup ne savent pas s'ils veulent rechercher un emploi. Leurs enfants étant grands, ils n'ont plus les mêmes exigences financières. Ils se tournent vers l'humanitaire, un job passion ou créent leur société sans idée de rentabilité pure ou pour épauler son enfant dans la création d'une affaire.»

Parmi les cas les plus retentissants, on peut citer les départs inattendus de Christian Katz, directeur général de la division de Swiss Exchange, de Takanobu Ito, grand patron de Honda, du conseiller fédéral Moritz Leuenberger ou encore de Mohamed El-Erian, codirecteur de Pimco, le plus grand fonds obligataire du monde. Ce dernier dit avoir décidé de quitter son poste, son salaire colossal et son statut de star de la finance, suite à une note de sa fille de 10 ans lui présentant les 22 étapes de sa vie qu'il avait manquées.

Tous les secteurs sont touchés. Marc Barthoulot, ancien responsable informatique dans une multinationale de la phar-

ma, a repris récemment la franchise d'une société dans la mode enfantine sur Internet. Pendant des mois, il n'a plus eu envie de travailler.

«A mon ancien poste, je me suis laissé gagner par une bulle de confort et un bon salaire, analyse-t-il. Pourtant, j'en avais marre de passer mes journées sans délivrer de concret. J'avais besoin d'efficience. Après mon départ, j'ai senti s'évacuer comme une couche de tensions. Ça faisait du bien de voir davantage mes enfants et de ne plus avoir la tête dans le guidon. C'était comme un nuage qui se perçait. Ensuite, il y a d'autres soucis qui arrivent et on sent assez vite la pression de la



**«En général, ce sont des cadres, la cinquantaine, qui ont un salaire de 150 000 francs et plus, qui sont touchés.»**

**Pascal L. Favre, dir. pdp Suisse**

société pour rentrer dans le moule. Seulement, c'est une situation sur laquelle on peut influencer librement.»

### Signes avant-coureurs

Des signes avant-coureurs de ce désengagement professionnel ont été répertoriés. Michael Kibler, auteur de l'article dans HBR et fondateur de la société Corporate Balance Concepts, en énumère quelques-uns: sentiment de vide continu et/ou d'obligations permanentes, liens amoindris

avec la famille proche, atrophie des intérêts personnels, capacité diminuée à se concentrer sur les discussions sans lien avec le travail... Sur le plan professionnel, cela se traduit par l'absence d'idées courageuses pour la société et la perte de vue des talents d'une équipe, en particulier des joueurs de ligue B.

Syndic d'Yverdon pendant six ans, Daniel von Siebenthal n'avait jamais entendu parler du brown out. Il décrit simplement son état professionnel avant sa démission. «J'alignais soixante heures par semaine et je ne parvenais pas à me ressourcer, explique-t-il sans connaître les points mentionnés par Kibler. Je n'avais pas de moments extérieurs véritables et n'arrivais pas à me détacher de mon travail. Je n'avais pas d'autres intérêts. Une erreur supplémentaire de ma part a été de ne pas prendre de vacances la première année de mon mandat. J'étais enthousiaste. C'est dans mon caractère. Je suis engagé et je prends les choses à cœur.»

### Comment retenir ses cadres

Face à ces départs d'employés clés, les entreprises commencent à se questionner. Pour retenir leurs talents, elles comptent cependant encore trop sur les primes confortables, les abonnements à des centres sportifs ou sur la mise en place de services de type conciergerie ou garde d'enfants. Ces avantages sont bien souvent devenus ordinaires pour les cadres supérieurs.

Selon Michael Kibler, cela ne suffit plus pour retenir les étoiles de sa société. Il faut innover et mettre en place un partenariat actif avec ses top managers. «Le premier pas est de créer un système qui permet aux dirigeants de parler de ce qui est important pour eux, également personnellement. Ces objectifs personnels peuvent être de l'ordre du sublime (comme l'adoption d'un enfant, l'écriture d'un livre, une activité de bénévolat) ou plus prosaïques (courir un marathon, entraîner une équipe de foot d'enfants, devenir le mentor d'un projet de volontariat). Il peut aussi s'agir d'objectifs professionnels, d'un registre différent comme promouvoir un nouveau produit ou renforcer les liens d'équipe à l'interne. Le but final est de tisser un véritable partenariat entre l'entreprise et les personnes les plus importantes de celle-ci.» ►

# «Cela ne servait à rien de rester contre mon gré»

En septembre dernier, Daniel von Siebenthal, le syndic d'Yverdon, annonçait sa démission après treize ans au Conseil communal.

*«J'ai travaillé jusqu'au 31 décembre, fait mon boulot comme d'habitude, observe l'ex-élu. Après l'annonce de ma démission, j'étais libéré, content. Si physiquement et mentalement, j'étais en forme, cela faisait plusieurs mois que je n'étais plus motivé, que je ne voyais plus de sens à tout ça.» La priorité pour le géographe de formation était d'expliquer pourquoi il partait à ce moment. «J'avais envie d'aller au bout de ce processus avec mon entourage professionnel. Je ne voulais pas chercher de faux-fuyants pour tenir jusqu'à la fin officielle de mon mandat. J'étais soulagé de défendre cette position. C'est une démarche qui a pris du temps. J'ai expliqué et les*

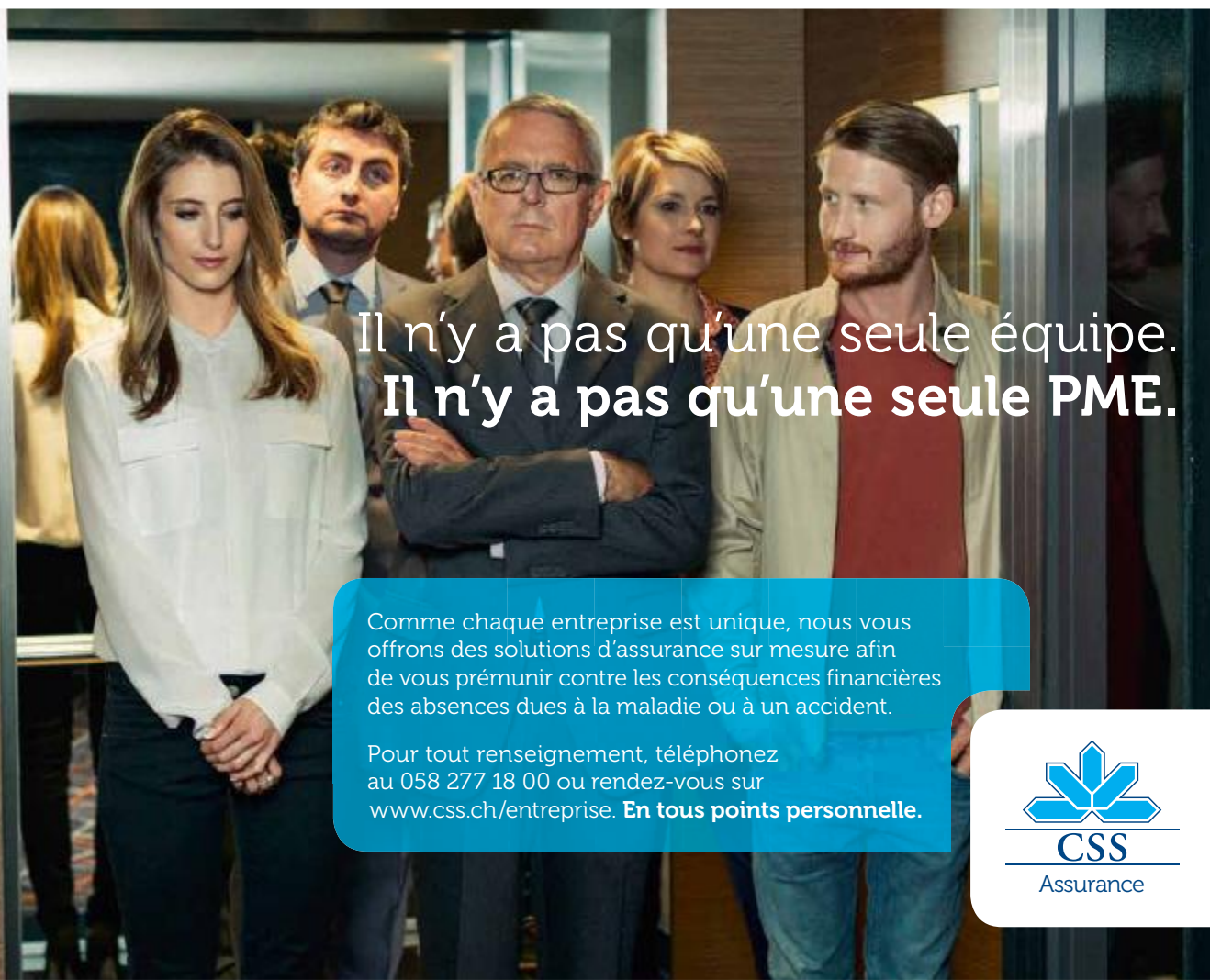
*gens se rendaient compte que j'étais à un tournant et que c'était clair dans ma tête.» Le moment est aussi bien choisi à titre privé. «Mes enfants sont grands, je n'ai pas la responsabilité de devoir assumer des petits. On a beaucoup discuté de mon choix à la maison.»*

*Et après... «Je n'ai pas du tout senti le syndrome de l'agenda vide, s'amuse l'ancien syndic. J'ai pris trois mois sabbatiques, je suis parti en Allemagne rafraîchir mes connaissances linguistiques et j'ai voyagé. J'avais besoin de faire le vide, une introspection. Je n'avais plus envie ni de politique ni d'un travail dans ma formation première dans l'urbanisme. Je ne voulais même pas y penser.» De*



*retour en Suisse depuis Pâques, Daniel von Siebenthal commence une nouvelle étape. «C'est seulement maintenant que je me suis mis à réfléchir à mon avenir professionnel. Avec une coach j'élabore un bilan de compétences. J'ai une longue expérience professionnelle à mettre en valeur.» Il s'est inscrit au chômage. «Je cherche du travail pour la première fois de ma vie, à 54 ans. Je m'informe et c'est très stimulant.»*


Publicité



Il n'y a pas qu'une seule équipe.  
Il n'y a pas qu'une seule PME.

Comme chaque entreprise est unique, nous vous offrons des solutions d'assurance sur mesure afin de vous prémunir contre les conséquences financières des absences dues à la maladie ou à un accident.

Pour tout renseignement, téléphonez au 058 277 18 00 ou rendez-vous sur [www.css.ch/entreprise](http://www.css.ch/entreprise). **En tous points personnelle.**



CSS  
Assurance



## «Je ne voulais plus dire amen à tout»

Il est parti lorsque c'était le meilleur moment de rester, se plaît à dire Jean-Richard Schweizer, ex-responsable des restaurants de Rolex Bienne et de sept points de vente.

*«J'avais mes budgets, une bonne équipe, un nouveau restaurant et une cuisine flambant neuve à gérer. C'était une vraie cage dorée. Lorsque j'ai évoqué mon départ pour la première fois, le grand patron m'a convaincu de rester en pensant que j'étais mal, alors que j'allais très bien. C'était mon instinct de survie qui parlait. J'avais 45 ans et je ne me voyais pas travailler encore vingt ans au même endroit où j'avais atteint les limites de ce que je pouvais attendre de l'entreprise.» Le chef d'équipe reste pour préparer sa succession, met en place une nouvelle cuisine, puis donne sa lettre de démission. «J'ai dû me mettre dans un état de colère pour l'écrire, créer une cassure, mettre le doigt là où ça faisait mal, se souvient-il. J'aimais beaucoup mon employeur, seulement je n'étais plus prêt à me plier continuellement aux exigences du client pour garder mon poste.» Le passionné de cuisine n'allait pas offrir des légumes industriels alors qu'il peut faire du frais. Un exemple parmi d'autres.*

*Sa démission remise officiellement, il a dû se battre pour ne pas repousser son départ. «Je me suis senti déchaîné, au sens littéral du mot, libéré. Je dansais avec les étoiles. J'aime le terrain et je ne voulais plus dire amen à tout.» Il perd une position flatteuse et un salaire sécurisant. Qu'importe. «J'avais un travail valorisant, mais à un certain âge, on ne cherche plus les médailles, appuie Jean-Richard Schweizer. Je préfère me battre avec moins de moyens et plus d'authenticité. Bien sûr, avec mon épouse, la question s'est posée du comment. Car désormais, on était deux indépendants à la maison. Mais je n'avais pas peur de l'avenir. Pour moi, une fois parti, ça a été comme un accouchement qui s'était bien passé.» Aujourd'hui à son compte, Jean-Richard Schweizer en a d'abord profité pour prendre de courtes vacances qu'il ne s'accordait que rarement. Il a passé ensuite sa licence d'exploitation, puis créé Le Traiteur, sa société de service de restauration. Un rêve de gosse.*

► Les incrédules soulignent la difficulté à mettre en place un tel programme et doutent de ses réels effets. Michael Kibler balaye ce discours en signalant qu'une société de services du Big 4 a testé un tel suivi sous forme de coaching personnalisé auprès de 60 managers envisageant un départ de l'entreprise. Sur les cinq années suivantes, seuls deux sont partis et une majorité a progressé dans la hiérarchie.

### Les entreprises frileuses

Des actions si poussées ne semblent pas être courantes en Suisse dans les grosses comme dans les petites structures. Les demandes d'informations, auprès de plusieurs multinationales implantées en Suisse romande, sur les pratiques personnalisées pour retenir leurs top managers sont restées nulles ou évasives. Pourtant, la responsable RH d'un groupe américain glisse off que «des arrangements de l'ordre du privé existent au cas par cas. Ils ne sont pas initiés par l'entreprise qui n'a pas de démarche proactive de ce type.» Ainsi, c'est tout juste si on apprend que les cadres fidèles se voient offrir des week-ends de détente ou des congés sabbatiques payés. Rien de bien personnel.

Le sujet dérange, soit parce qu'il ne souhaite pas être ébruité de peur de mettre en lumière un certain favoritisme, soit parce qu'une telle politique interne n'existe pas. Les avantages traditionnels aidant à la Work Life Balance et les questionnaires de satisfaction anonymes auprès des collaborateurs semblent toujours les outils privilégiés des RH. Ces formulaires anonymes ne permettent cependant pas de cibler les actions possibles pour retenir les pièces maîtresses de l'entreprise.

Enfin, une pratique plus avouable est de proposer à un de ces managers de soutenir un artiste, un sportif ou une équipe qu'il apprécie, cela grâce à un fonds de l'entreprise. Cette tendance de sponsoring personnifié a l'avantage de donner de la visibilité à la société tout en générant un esprit de corps dans l'entreprise, notamment lors des événements en lien avec ce partenariat. L'idée est ancienne et semble revenir en force. Est-ce que cela permettra de retenir les employés clés? Difficile à dire, même s'il en ressort de la satisfaction et un sentiment d'implication. ■

# 30% de salaire en moins, du sens en plus

Isabelle Grunder, responsable RH, est passée d'une multinationale à une société à but non lucratif. Un changement qui a donné du sens à son travail.

Responsable RH pour une multinationale américaine dans la région de Morges pendant plusieurs années, Isabelle Grunder a géré des projets clés impliquant des budgets considérables. Elle s'est notamment occupée de l'implantation d'un nouveau site et de l'intégration des employés expatriés. Puis une perte de sens se fait sentir, un décalage. «J'avais l'impression d'être déconnectée de qui je suis, raconte Isabelle Grunder. Je travaillais avec des valeurs qui ne me correspondaient plus. Je trouvais notamment des logements pour les cadres de l'entreprise. Les loyers variaient entre

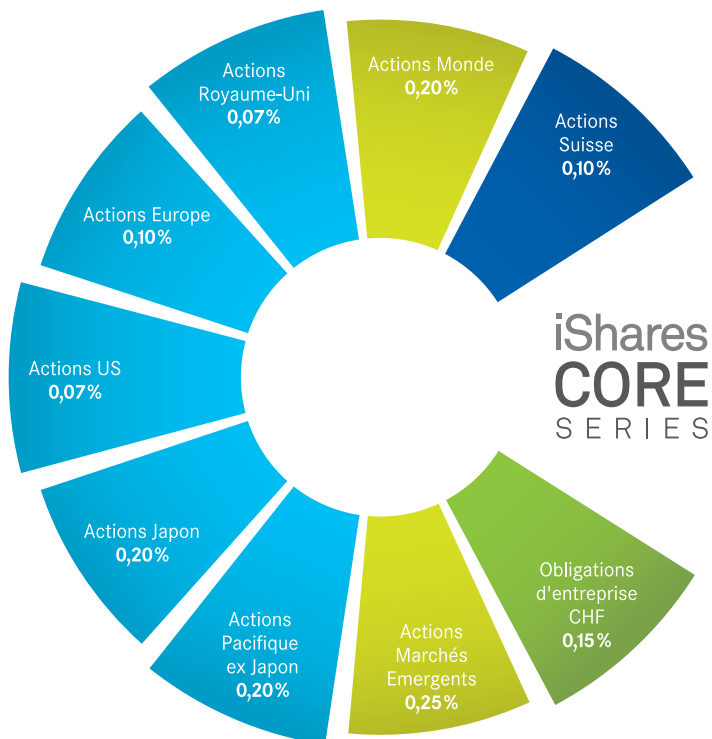
7000 et 10 000 francs par mois. Certains, payés par la société, dépassaient le revenu de nombreux collaborateurs. Je ne m'y retrouvais plus, même si j'avais un très bon salaire.» Insatisfaite, elle entame une réflexion profonde, pour savoir ce qui a de l'importance à ses yeux. La séparation avec son employeur est inévitable et ressentie comme un soulagement, un déclic. «Je me suis rendu compte à quel point je m'étais éloignée de mes valeurs, observe-t-elle. Mon influx n'était plus là, même si je continuais à faire mon travail.» En rejoignant par la suite une société



à but non lucratif, la fondation IPT qui emploie plus d'une centaine de personnes, elle revit. Je suis toujours RH et j'ai concédé plus de 30% du salaire que je touchais avant, confie-t-elle. Il faut être prêt à ça. Et ce n'était pas un problème pour moi, car redonner un sens à ce que je fais passait avant toute chose. En revanche, j'ai gagné en compétences et surtout en confiance en moi.»

Publicité

Les pourcentages indiquent le TFE (Total des frais sur encours).



## PRÉSERVEZ VOS REVENUS À MOINDRE COÛT.

Nous comprenons que la gestion des coûts est votre priorité. C'est pour cela que nous avons conçu la gamme iShares Core Series.

iShares Core Series vous propose neuf éléments de base pour votre portefeuille, y compris des expositions aux actions et aux obligations parmi les plus populaires. Leurs faibles coûts vous permettent ainsi de préserver vos gains.

**iShares by BlackRock. La société de gestion gérant pour les investisseurs le plus d'actifs à travers le monde\*.**

**iShares**  
by BLACKROCK®

**Pour investisseurs qualifiés uniquement.** \*Sur une base d'encours sous gestion de 4525 milliards de dollars au 30/09/14, BlackRock. BlackRock n'a pas examiné cet investissement au regard de vos besoins individuels et de votre tolérance au risque. Les Core iShares sont domiciliés en Suisse et en Irlande. Le Représentant suisse est BlackRock Asset Management Schweiz AG, Bahnhofstrasse 39, CH-8022 Zürich pour les fonds étrangers, et l'Agent payeur des ETFs étrangers est JPMorgan Chase Bank, National Association, Columbus, succursale de Zürich, Dreikönigstrasse 21, 8002 Zürich. Le Prospectus et la convention de gestion qui y figurent, le Document d'information clé pour l'investisseur (KIID), les statuts d'association, et les derniers rapports annuels et semestriels peuvent être obtenus gratuitement auprès de BlackRock Asset Management Schweiz AG. Les investisseurs sont tenus de consulter les risques spécifiques au fonds dans le Document d'information clé pour l'investisseur ou dans le Prospectus. © 2015 BlackRock, Inc. Tous droits réservés. Ref : 18955.