

# courrier **Cadres**

#DIRIGER  
#PROGRESSER  
#RESPIRER



**BORE ET BROWN-OUT**  
Mettre des mots  
sur les maux

**SÉCURITÉ INFORMATIQUE**  
Comment se passer  
des géants du Web

**DIGITAL LEARNING**  
Le mobile a la cote

**ADIDAS**  
Toujours un  
temps d'avance

**SUPPLÉMENT**  
**LE NOUVEL ENTREPRENEUR**  
Développement  
d'entreprise

**ENTRETIEN AVEC  
THIERRY MARX**

# **ASSUMER UN RÔLE SOCIAL**

**cdi**  
MEDIAS &  
SERVICES

L 18126 - I21 - F - 5,90 € - RD



# BORE ET L'ARBRE QUI

Dossier réalisé par Nicolas Monier.



# BROWN-OUT CACHE LA FORÊT

Dans un marché du travail sous tension, les anglicismes sont nombreux pour caractériser les souffrances des salariés. Bore-out, brown-out... Autant de mots nouveaux sur des maux anciens qui ne font que compléter la liste des malaises au travail. Une identification est nécessaire pour enclencher une reconnaissance vers une prise en charge du salarié dans cette souffrance professionnelle. Bien évidemment, le management doit être en première ligne dans cette lutte qui ne doit pas être considérée à la légère. Pour la direction, il s'agit de trouver l'équilibre entre la performance de l'entreprise et l'épanouissement personnel de ses collaborateurs. Pour le cadre, il est impératif de libérer sa parole pour éviter l'engrenage infernal.



## + SOMMAIRE

> P.22

**CE TRAVAIL QUI NE  
FAIT PLUS SENS**

> P.25

**IMPLIQUER LE  
MANAGEMENT !**

> P.27

**FAIRE ENTENDRE  
SA VOIX**

*“Mal nommer les choses, c’est ajouter aux malheurs du monde”,* écrivait Albert Camus. Au fil des années, la souffrance au travail a pris plusieurs noms. Les concepts de bore-out et de brown-out font désormais partie des malaises plus ou moins récurrents chez certains salariés. Décryptage.



Les deux phénomènes du bore-out et du brown-out sont à distinguer. *“Dans le cas du bore-out, on s’épuise à s’inventer des tâches que personne ne nous demande. Ce travail sans travail conduit les personnes à s’isoler, à culpabiliser. On ne se plaint pas quand on a un travail, on ne se plaint pas de ne rien avoir à faire ! Tellement de personnes sont surchargées ! C’est toute la confiance en soi qui est touchée mais aussi l’estime de soi”,* expliquent Sandrine Ausset et Sylvie Serre, fondatrices du cabinet 600 phenix. En somme, le travail est d’un ennui à mourir. On tue le temps comme on peut en attendant que ça passe. Le cas de salariés souvent placardisés ou bien se mettant en retrait volontaire.

*“Dans le cas du brown-out, on s’épuise à trouver du sens à notre travail, puis à notre vie car le sens est un besoin humain. On le fait pour le plaisir, pour obtenir un résultat ou tendre vers quelque chose qui est important pour nous”,* ajoutent Sandrine Ausset et Sylvie Serre. Les salariés jugent les tâches absurdes et dénuées de toute forme d’intérêt. Pour un cadre, le sentiment en son for intérieur d’avoir fait le tour de son job en long, en large et en travers.

Ces syndromes de malaise au travail ont été diagnostiqués peu après les années 2000. Dans le cas du bore-out, le concept a été très bien décrit en 2007 par deux consultants d’affaires suisses, Peter Werder et Philippe Rothlin, dans leur ouvrage *“Diagnose boreout”*. Pour ce qui est du brown-out, on touche là initialement au secteur de l’électricité. Cela se traduit par une baisse volontaire ou involontaire de l’intensité pour éviter tout risque de surchauffe. *“D’après une étude publiée par Corporate Balance Concepts, sur mille dirigeants américains interrogés, 40 % d’entre eux souffrent de brown-out”,* note Pascal Grémiaux, fondateur d’Eurécia. Dans une étude cette fois-ci réalisée en novembre 2018 par Bilendi pour Indeed, le burn-out représentait le premier motif

## CE TRAVAIL

potentiel de départ des salariés (41 % des sondés). *“Il est cependant rapidement rattrapé par le bore-out et le brown-out. Ce sont effectivement 27% des sondés qui seraient prêts à quitter leur entreprise à cause du manque de sens offert par leur travail au quotidien et 13% qui rêvent d’ailleurs, usés par l’ennui et le manque de défi de leur situation professionnelle”,* explique Seval Foullane, responsable RH chez Indeed.

### IDENTIFIER POUR MIEUX SOIGNER

Pour autant, si les anglicismes sont apparus récemment, les maux, eux, sont plus anciens. *“Rien de nouveau sous le soleil, car bien que cette nouvelle terminologie soit nouvelle et tendance, elle ne fait que compléter la liste des malaises au travail. Ces phénomènes ne sont pas neufs, mais ils sont exacerbés par ces préoccupations nouvelles qui émergent depuis quelques années : le bien-être*



# QUI NE FAIT PLUS SENS

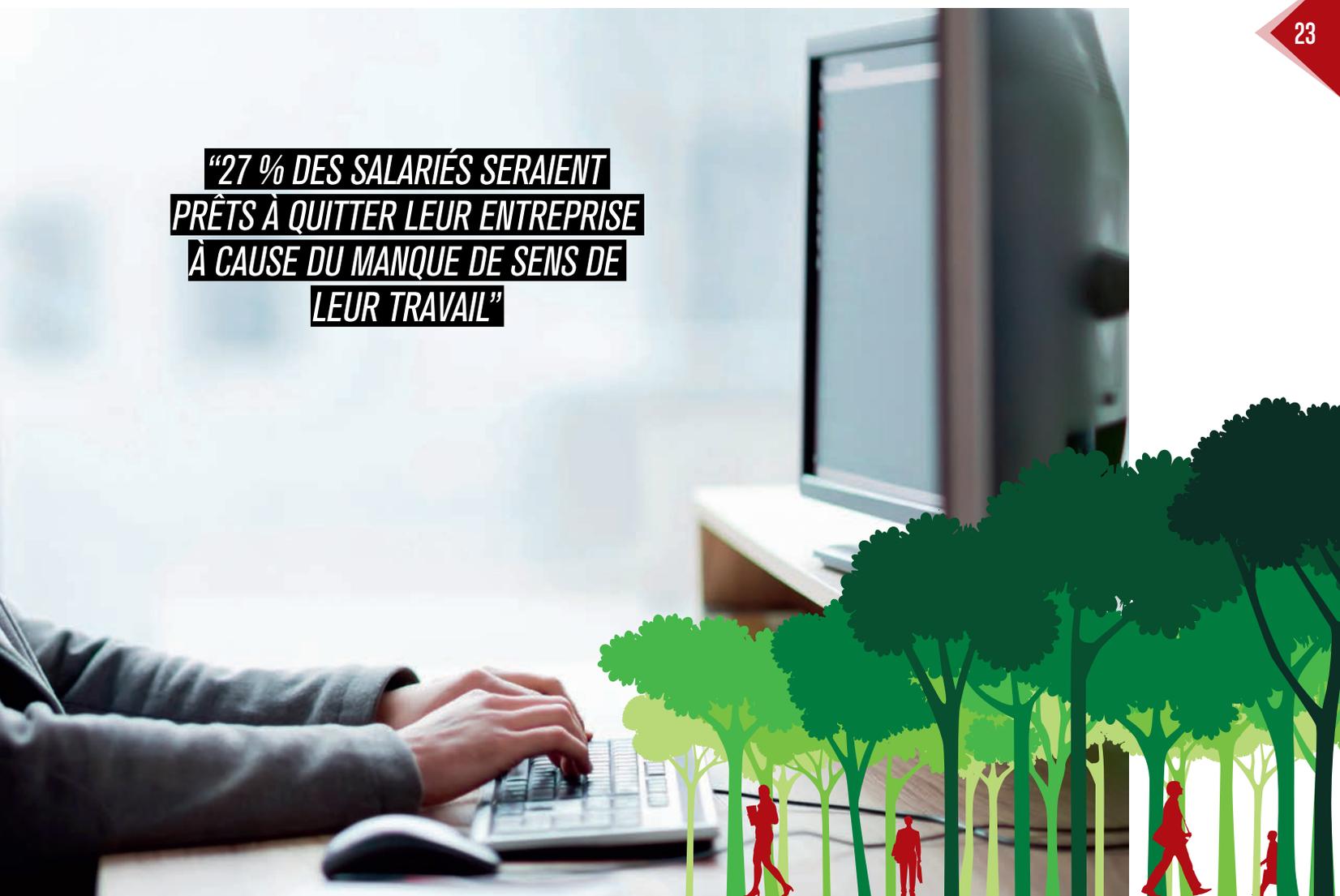
*ou le bonheur au travail. Cette notion est relativement moderne et s'est développée en même temps que celle d'épanouissement au travail, d'équilibre vie professionnelle/vie privée, de gestion de la performance et, à l'opposé du spectre, de celle du harcèlement au travail ou de la pénibilité*", analyse Anna Gibert, coach professionnelle et psychologue du travail. Il est toutefois nécessaire de théoriser ces nouvelles formes de souffrance professionnelles. *"L'identification de ces phénomènes, de la quête difficile de sens (l'absurdité) à l'état d'ennui au travail (sous-sollicitation) tels qu'ils peuvent conduire à une forme d'épuisement général voire de dépression, permet également de ne plus seulement pointer la charge de travail comme unique cause de stress menant au burn-out"*, note Elodie Brisset, psychologue sociale et co-fondatrice d'Our-Company, une application destinée à mesurer le bien-être au travail. On le voit, les choses ne semblent pas aller en s'arrangeant. Surtout dans

une économie où ceux qui ont du travail sont sous pression permanente car beaucoup d'entreprises continuent toujours à croire que cette pression est efficace et productive. *"Ce n'est pas un hasard si des mots comme collectif, bienveillance ou encore sens reviennent dans les discours. C'est d'autant plus dommage que ce sont les meilleurs éléments qui finissent par se désengager ou tomber malade. On arrive donc à créer l'opposé de ce que l'on recherche en persistant dans cette croyance et à ne plus tirer parti des compétences des personnes"*, analysent Sandrine Ausset et Sylvie Serre.

## TOUT PEUT SE RÉGLER EN AMONT

Pour éviter que ces syndromes tournent au vinaigre et conduisent à un burn-out plus grave, tous les experts s'accordent à dire que la prévention reste le meilleur des remèdes. Il est impératif d'impliquer davantage les ressources humaines. ●●●▶

**"27 % DES SALARIÉS SERAIENT PRÊTS À QUITTER LEUR ENTREPRISE À CAUSE DU MANQUE DE SENS DE LEUR TRAVAIL"**



●●●► *“Il est souhaitable d'organiser des rendez-vous réguliers, formels ou informels, tout au long de l'année avec un maximum de collaborateurs, même avec ceux qui ont l'air d'aller bien. L'idée est de repérer le plus tôt possible des dysfonctionnements dans un service. Ne pas hésiter à poser les questions suivantes : votre charge de travail est adaptée ? En avez-vous trop ? Pas assez ? Ces questions sont certes déjà posées à l'occasion de l'entretien annuel de performance. Mais l'idée ici est d'anticiper au maximum”,* préconise Anna Gibert.

## ANTICIPER PAR L'EXPLICATION

Les ressources humaines sont donc en première ligne, souvent prises entre le marteau et l'enclume. *“On remarque que cette fonction a de moins en moins les ressources pour satisfaire les demandes d'évolution de poste : les salariés sont maintenus à un job dont ils ont fait le tour et s'ennuient. Pour sortir de l'ennui, ils sont amenés à dépenser de plus en plus d'énergie dans une tentative désespérée de retrouver le niveau de stimulation et la reconnaissance qu'ils ont connus alors même que l'organisation n'est pas prête à reconnaître et à utiliser cette surqualité”,* concluent Sandrine Ausset et Sylvie Serre.

Bien entendu, la pédagogie fait aussi partie du processus. Pour que les collaborateurs retrouvent un sens à leur travail. Là aussi, c'est en amont que les choses se font. *“Au-delà de confier des tâches qui se veulent gratifiantes ou motivantes, ces dernières doivent être expliquées de façon à ce que les personnes en charge comprennent ce pour quoi elles sont mandatées et n'aient pas l'impression d'être un simple pion sur l'échiquier. Tout cela semble être frappé au coin du bon sens mais reste encore parfois difficile à mettre en œuvre au quotidien. Il est primordial pour chaque responsable d'équipe d'en être conscient, d'adapter ses interactions et la façon dont nous fixons les objectifs et les responsabilités à nos collaborateurs”,* ajoute Seval Foullane. Prévention toujours qui peut passer par la mise en place de préventeurs au sein des équipes. *“Des personnes avec de l'appétence pour le soutien d'autrui et qui, formés à détecter les signaux faibles, savent initier une action en réseau portée par l'entreprise”,* note Xavier Alas Luquetas, dirigeant du cabinet Eléas. Mais encore une fois, s'il existe des ateliers, des meet-up qui traitent de ces sujets, lorsque le collaborateur est dans une situation de bore ou brown-out, seul un accompagnement rythmé, suivi et en profondeur permettra d'éviter l'engrenage infernal. ■

**“SEUL UN ACCOMPAGNEMENT  
SUIVI PERMET D'ÉVITER  
L'ENGRENAGE INFERNAL”**





## IMPLIQUER LE MANAGEMENT !

25

Toutes les strates de l'entreprise doivent être engagées dans cette lutte contre la souffrance au travail. On l'aura compris, bore-out et brown-out peuvent mener au pire. Autant donc alerter bien en amont les instances dirigeantes pour, que in fine, toute la société puisse mieux respirer.

**P**our certains experts, les directions auront toujours un regard attentif sur leurs portefeuilles. *“L'argent est, et restera, le nerf de la guerre même si notre vision et notre ambition sont plus noble.*

*Une étude réalisée par notre société démontre que pour une entreprise française moyenne de 1 000 salariés, l'économie réalisée grâce à une démarche globale sur le bien-être et l'engagement est de l'ordre de 2 millions d'euros par an”, note Samuel Metias, co-fondateur de Comeet, une application destinée à recréer du lien social entre salariés. Le management est pris entre la logique économique de l'organisation et la ressource humaine dont il convient de développer le potentiel. Un difficile équilibre à atteindre. “Nous essayons au maximum de créer un environnement de travail qui encourage l'épanouissement professionnel sans mettre en péril l'épanouissement personnel, car l'un va difficilement sans l'autre. L'objectif est d'être*

*conscient et à l'écoute des situations de chacun. Si l'idée n'est pas d'offrir un traitement différent à chaque employé, elle est néanmoins de prendre en compte et d'accepter les différences de chacun. Nous répondons tous à des sources de motivation et de frustration différentes”, note Seval Foullane, responsable RH chez Indeed.*

### NE PAS GADGÉTISER LE BIEN-ÊTRE

Bien évidemment, outre ces considérations purement économiques, force est de constater que la prise en compte du mal-être au travail doit obéir à une réflexion plus globale. Il ne s'agit pas d'un énième gadget à mettre en place. Un pansement sur une jambe de bois, un happiness manager dans une entreprise en souffrance ne pourra faire de miracle. *“Derrière tous ces maux se trouve une perception erronée de ce qu'est réellement le bien-être au travail. Certains dirigeants, soucieux de rendre visibles rapidement leurs efforts pour*



●●► contenter leurs salariés, le gadgétisent. Ils perdent ainsi de vue les véritables leviers d'engagement et de motivation des collaborateurs. Ce que les dirigeants doivent comprendre c'est qu'au-delà de la volonté évidente et altruïste de faire en sorte que leurs équipes soient heureuses au travail, il s'agit également d'une priorité stratégique pour leur entreprise", remarque Seval Foullane. Et ce dernier d'ajouter plus avant : "Les employés qui se sentent considérés seront moins enclins à céder aux sirènes de la concurrence, seront davantage motivés et productifs. Il s'agit réellement d'une situation gagnant-gagnant qui ne doit pas être prise à la légère par les équipes dirigeantes."

## CULPABILISER LA DIRECTION NE SERT À RIEN

Pour autant, tous les experts interrogés pour ce sujet s'accordent à dire qu'il ne sert à rien de culpabiliser le management. Xavier Alas Luquetas souligne qu'il est impératif d'explicitier et de démontrer l'importance des hiérarchies dans la prévention de ce type de risque. Pour ce dernier, "il faut mettre à la disposition du management les outils et les dispositifs nécessaires (techniques d'entretien, modalités d'alerte, interlocuteurs, etc). De sorte qu'ils soient pro-actifs dans l'anticipation plutôt que dans une réaction trop tardive." D'où la

nécessité pour les différentes directions de placer la santé des collaborateurs au premier plan. À condition que ce même management soit un minimum exemplaire et que les actions suivent.

Action et réaction. "Si l'on veut vraiment enrayer ces phénomènes, il faut les encercler. Du dirigeant jusqu'au manager de proximité mais aussi en passant par le gestionnaire individuel, il s'agit de percuter ! Il faut déconstruire et reconstruire. L'avantage c'est que cela peut prendre très peu de temps. Nous sommes intervenues auprès de professionnels de santé, des gens à qui on ne la fait pas. En trois heures, nous avons provoqué de véritables prises de conscience mais nous n'avons pu le faire que parce que le décideur nous a appelé. Il a osé entrer dans le vif du sujet avec nous", expliquent Sandrine Ausset et Sylvie Serre, fondatrices du cabinet 600 phenix. Culpabiliser le management, on l'a vu, ne sert à rien. De même, il n'est pas question de plomber l'ambiance. "En dépit du thème, la construction et la réalisation peuvent permettre de rire. Cela participe d'ailleurs à l'impact. En réalité, tous les moyens sont bons. L'enjeu est d'obtenir des bénéfices profonds et durables. Si, à la suite de ces interventions, cela permet à un responsable de renoncer à créer un poste qui n'a pas de sens ou à un manager de mettre au placard une personne en comprenant qu'elle met ce même salarié en danger, alors l'entreprise aura fait un grand pas en avant", concluent Sandrine Ausset et Sylvie Serre. ■



**"L'ENJEU EST  
D'OBTENIR DES  
BÉNÉFICES  
PROFONDS ET  
DURABLES"**



## FAIRE ENTENDRE SA VOIX

La parole reste l'un des meilleurs remèdes à ces situations de souffrance au travail car le salarié ne doit en aucun cas laisser la situation se gangréner.

**C**omme dans bien des situations, la communication reste essentielle pour ne pas laisser le mal-être s'installer. *“Exprimer son malaise rapidement entre deux portes est une chose, envoyer un e-mail à son manager a un impact plus important et permet une prise de conscience et une prise en compte plus rapide pour pallier la situation”*, explique Anna Gibert, coach professionnelle et psychologue du travail. Et cette dernière d'ajouter : *“Oser parler de ce que l'on ressent. Les émotions sont les premiers signaux d'un besoin souvent inassouvi. L'idée étant d'aller chercher ce besoin et l'exprimer car les émotions guident vers cette quête.”*

### UNE PAROLE SALVATRICE

Une des clés réside donc dans la libération de cette parole pour éviter l'effet cocotte-minute. D'autant que cette première amorce peut être véritablement salvatrice comme le soulignent Sandrine Ausset et Sylvie Serre, fondatrices du cabinet 600 phenix. *“Il n'y a pas de mauvais canal et tous les dispositifs existent en droit pour que la personne au placard ou en perte de sens puisse s'exprimer et sa voix prise en compte. Ce peut être au manager, au n+1, au n+2 ou bien au gestionnaire individuel ou*

*encore au responsable RH. Cela peut être aussi aux collègues et à l'entourage familial. C'est d'ailleurs, bien souvent ce dernier qui nous sollicite pour nous demander ce que peut faire le compagnon ou l'épouse dans telle ou telle situation. Une fois éclairé la personne en parle à l'intéressé et celui-ci vient nous voir.”*

Humainement, l'entourage demeure donc le soutien de base. Cependant, la personne peut souvent avoir une retenue due au statut qui s'effondre. *“Nous avons entendu un jour une personne expliquer son nouveau poste dans un cocktail et son interlocuteur lui répondre goguenard : ‘ah oui ? vous avez été mise au placard en fait !’ Comment aller en parler ensuite à son entourage ? Se faire aider c'est surmonter une atteinte à son identité. Les personnes sont blessées au plus profond d'elles-mêmes : Je ne sers à rien ! Je ne fais rien !”,* poursuivent Sandrine Ausset et Sylvie Serre. Pour Xavier Alas Luquetas, il est impératif d'alerter le plus en amont possible. *“Il convient de ne pas enfermer les personnes dans le secret et la confidentialité. Pour aider quelqu'un concrètement, il faut pouvoir parler de sa situation. Il est essentiel de choisir quelqu'un dans l'organisation en qui l'on a confiance, qui saura alerter et faire remonter les infos strictement nécessaires auprès des bonnes personnes”,* précise le dirigeant du cabinet Eléas. ■