

# Ras-le-bol d'être chef!

Pour privilégier leur qualité de vie, de plus en plus de salariés refusent un avancement ou lâchent un job à responsabilité. Un choix pas toujours facile à faire accepter par son employeur. **Par Peggy Frey**

## **Marine Chavanis.**

*La responsable des ventes de Gin Kiteboarding est passée d'une multinationale à une PME de moins de dix personnes. Elle est ravie de son choix.*



Photo: S. Liphardt

**J**'ai reçu comme mission de recruter une équipe de développeurs et d'en prendre la responsabilité, raconte Cédric\*, 42 ans, ingénieur dans une entreprise de technologie informatique à Genève. C'était l'occasion d'une importante promotion pour moi. Mais en effectuant les entretiens d'embauche, j'ai réalisé que je n'avais pas envie de prendre en charge les tâches managériales. J'ai préféré rester à mon poste et que mon entreprise engage un responsable d'équipe à ma place.

Refuser ou quitter un poste à responsabilité pour occuper des fonctions subalternes, rompre le cours classique d'une carrière censée monter en flèche, le phénomène prend de l'ampleur chez les cadres. Au point de devenir un fait social et de porter un nom: le downshifting, une forme de ralentissement qui passe par la rétrogradation professionnelle.

Décélérer, travailler moins ou différemment pour se préserver et s'épanouir dans leur vie personnelle, les salariés expliquent ces choix par diverses raisons. Pour Alain Pichon, docteur en sociologie et auteur de l'ouvrage *Les cadres à l'épreuve*, la crise économique étriquait les entreprises. «Elles deviennent très exigeantes avec leurs managers et leur donnent de moins en moins de moyens pour atteindre leurs objectifs. Sous pression, tiraillés par le stress et la fatigue d'horaires interminables, les cadres travaillent souvent en solitaire, dans des conditions dégradées qui ne font plus rêver.» Indifférents à une hausse de salaire ou au prestige associé à une promotion mais synonymes d'impératifs professionnels plus importants, certains salariés préfèrent dès lors préserver leur tranquillité et refusent, voire abandonnent leurs responsabilités.

Devoir s'éloigner de son domaine de compétences pour se consacrer à des activités managériales explique aussi le manque de motivation de certains responsables. «Longtemps, les cadres étaient, de fait, des managers, note Alain Pichon. Aujourd'hui, il faut arrêter cet amalgame: un expert n'a pas forcément l'envie et les capacités de commander.» Doué dans son domaine de compétences, un spécialiste peut considérer le mana-

gement comme une perte de temps contre-productive dans l'exercice de son métier. Directeur financier, Eric\* a subi la fonction de cadre pendant des années. «Pour le compte d'une grande société, je travaillais souvent 14 heures par jour. Les tâches administratives et de management m'ennuyaient profondément et m'éloignaient de l'essence de ma profession. Me mettre à mon compte m'a permis de réutiliser mes compétences, sans passer l'essentiel de mon temps à contrôler ou à être contrôlé.»

## **Du temps pour soi**

Préserver sa vie personnelle, garder du temps pour soi et sa famille restent les motifs essentiels de ceux qui optent pour une «carrière plus relax». Adeptes du «travailler moins pour vivre bien», «les jeunes générations fuient la société du devoir et ne croient plus en l'économie pour répondre à leur besoin d'épanouis-

## «Adeptes du travailler moins pour vivre bien, les jeunes générations fuient la société du devoir.»

sement, souligne le sociologue. Ils placent leurs priorités dans d'autres sphères que celle du travail.» A la tête du bureau SD Ingénierie Jura à Delémont, Norbert Gofinet comprend ce changement sociétal. «Pour me succéder dans quelques mois, trois de mes collaborateurs se diviseront mon poste de directeur. Aucun ne voulait reprendre dans sa totalité une fonction aussi contraignante.»

Vivre intensément, changer de milieu professionnel sans forcément viser une promotion, alterner les fonctions avec et sans responsabilités, la génération Y et les milléniaux ne planifient plus leur carrière. Pour Bernard Briguet, directeur romand de l'Association suisse des cadres (ASC), «les jeunes saisissent les

opportunités lorsqu'elles se présentent, utilisent leurs compétences pour naviguer d'un univers professionnel à un autre et surtout cherchent à se faire plaisir.» Cette vision novatrice du monde du travail n'implique pas une perte de responsabilisation ou un manque d'intérêt pour son job. «Bien au contraire! L'investissement professionnel reste, mais n'a plus l'exclusivité. Il cède la place à des engagements dans d'autres sphères qui peuvent être la famille, les loisirs ou l'associatif», analyse Roseline Cisier, psychologue et responsable du Centre de Bilan Genève (CEBIG).

Contaminés par les velléités des plus jeunes, les cadres seniors s'interrogent et développent aussi un sens critique face au travail. A la tête d'un cabinet de consulting genevois spécialisé en transition professionnelle, Jacques Bussy connaît bien le phénomène. «Un senior qui doit changer d'emploi après 50 ans veut mettre en valeur ses compétences et ne vise plus forcément les responsabilités managériales. Lever le pied et travailler différemment font souvent partie de ses critères de reclassement.»

## **Danger de surqualification**

Reste à faire accepter son choix de décélérer ou de ne pas progresser. «Face à un recruteur ou un employeur, il faut rester prudent dans ses propos, conseille Christian von der Weid, chasseur de têtes et fondateur éponyme du cabinet conseil basé à Lausanne. Dans mon milieu, une personne âgée entre 30-45 ans, qui ne cherche pas à évoluer, suscite des interrogations et de sérieux doutes. Le but de l'entreprise reste de faire progresser les collaborateurs talentueux.»

Bien que les idées novatrices du downshift se fraient une place dans les esprits et le discours, dans les faits, le monde du travail reste majoritairement basé sur l'ascension professionnelle. Difficile alors de faire comprendre qu'on ne veut pas manager ou challenger. «Pour ne pas risquer de perdre leur poste, la plupart des cadres masquent la vérité, observe le sociologue Alain Pichon. Ainsi, au lieu de refuser une promotion, ils répondront qu'ils ne sont pas prêts pour assumer de telles responsabilités.»

► Autre souci sur le sentier épineux de la décélération professionnelle: la surqualification est mal perçue et fait peur. Jacques Bussy, directeur du cabinet Oasys Consultants, rappelle volontiers «qu'un bon manager devrait s'entourer de gens plus compétents que lui. Mais dans les faits, l'idée d'engager une personne surqualifiée pour un poste passe mal.» Peur d'être détrôné par le nouveau venu, crainte de le voir s'ennuyer dans des fonctions inférieures à ses capacités, le recruteur prend rarement le risque d'engager une personne qu'il estime surqualifiée. «Je me suis servi de mon réseau pour trouver un emploi inférieur à mon niveau de qualification, explique Bertrand\* (*lire témoignage*). Car seuls les gens qui me connaissaient pouvaient comprendre et valider ce choix.»

Reste qu'il va bien falloir s'adapter aux nouvelles tendances et accepter qu'une carrière ne soit pas forcément ascendante, mais ponctuée de changements. Pour Alain Pichon, «un grand manager peut décider d'élever des chèvres: ce n'est pas une déchéance, mais le courage de faire un choix différent!» Un choix risqué, souvent plus simple pour ceux qui disposent d'une certaine aisance financière et du soutien de leurs proches.

## 1 Tous chefs, une autre approche des responsabilités

Christophe Barman, cofondateur et dirigeant de Loyco, Genève

Christophe Barman est clair sur la vision du management chez Loyco, société spécialisée en externalisation et conseil administratif pour les entreprises. «Le modèle traditionnel, basé sur une hiérarchie pyramidale et un contrôle autoritaire top-down, est obsolète, chronophage et infantilisant pour celui qui le subit. Les nouvelles générations n'en veulent plus! Chez Loyco, nous mettons en place un régime holocratique, basé sur la gouvernance et l'intelligence collective: le management est horizontal, chacun prend part aux décisions et a une responsabilité individuelle sur les projets dont il s'occupe. Si je porte encore le titre de directeur général dans cette organisation, c'est par

rapport aux attentes extérieures, très à cheval sur la terminologie des postes. Mais globalement, je ne dirige déjà plus l'entreprise au sens traditionnel du terme.»

Centrée sur l'humain, ses besoins et son plaisir, l'organisation participative de Loyco prône un cadre de travail basé sur la confiance et libéré des contraintes.



«Rétrograder perd tout son sens dans une organisation holocratique.»

Christophe Barman, cofondateur et dirigeant de Loyco

Les horaires sont flexibles, l'entraide, le travail à domicile ou à temps partiel, sont favorisés.

Dans cet environnement où les grades restent volontairement flottants et flous, «un collaborateur peut se voir attribuer des rôles et en perdre, indépendamment d'une position hiérarchique qui n'existe plus.» Rétrograder perd donc tout son sens dans ce type d'organisation. «Essentiel, l'épanouissement personnel de nos collaborateurs passe par la possibilité de travailler à leur rythme, avec un niveau de responsabilité adapté à leurs attentes il n'est pas perçu comme contre-productif.»

Serait-ce la fin de l'entreprise et du management? «Je dirais plutôt un entrepreneuriat responsable, avec une autre approche, voisine du modèle associatif, plus flexible, agile et adaptable. Et surtout qui respecte l'humain.»

## 2 Lâcher une multinationale pour une PME

Marine Chavanis, responsable des ventes, Gin Kiteboarding, La Neuveville (BE)

Marketing manager dans une multinationale de 60 000 collaborateurs, Marine Chavanis jonglait entre d'incessants voyages professionnels, de lourdes responsabilités administratives et sa vie personnelle. La naissance de son fils, en 2014, lui donne l'impulsion d'envisager sa carrière différemment. «Avec un enfant, garder le même rythme devenait impossible. Comme je refusais de compromettre ma vie de famille, il fallait que j'exerce ma profession autrement.» Peu ouverte à ses velléités de changement, son entreprise la licencie.

Passionnée de sports de glisse, la Genevoise active son réseau et contacte Gin Kiteboarding, le fabricant helvétique de voiles, planches et accessoires de kitesurf. «Je n'avais jamais travaillé pour une PME. Passer d'une multinationale à une entreprise de moins de dix salariés, l'expérience m'a tout de suite tentée. Lorsqu'on m'a présenté le poste de responsable des ventes, j'ai su que ça me conviendrait.»

«Aujourd'hui, je suis dans l'ultra-concret et je comprends tous les jours le sens de ce que je fais.»

Travail à domicile, contact direct avec ses clients, implication dans tous les projets de l'entreprise et retour permanent de sa hiérarchie sur son activité, Marine est ravie de son choix, malgré la baisse de salaire. «Avant, je n'avais aucune visibilité sur l'impact de mon travail et je vivais dans un stress permanent. Je passais l'essentiel de mon temps en réunion et dépensais mon énergie à rédiger des rapports de reporting qui me paraissaient inutiles. Aujourd'hui, je suis dans l'ultra-concret et je comprends tous les jours le

sens de ce que je fais. J'assume complètement mon choix et ne le perçois pas comme une régression dans ma carrière. Bien au contraire: je m'éclate!»

## 3 «Etre surqualifié pour un job fait peur aux recruteurs»

Bertrand, cadre dans l'assurance

Chef d'agence, coordinateur de vente, responsable d'un secteur, Bertrand\*, la cinquantaine, a gravi les échelons chez l'assureur suisse qui l'a embauché. Cette suite logique de succès devait naturellement se couronner par un poste à haute responsabilité. «En 2015, lorsque mon directeur m'a proposé une place stratégique de manager au niveau suisse, j'ai hésité. A ce niveau de hiérarchie, je ne me sentais pas assez bilingue pour être à l'aise côté alémanique. Mais, comme on ne refuse pas une promotion dans mon milieu, j'ai accepté.»

S'ensuit un changement de vie radical, rythmé par des déplacements permanents et un éloignement familial difficile à supporter. «En plus du déséquilibre de ma vie privée, je me sentais mal et complètement

«Ce job ne me plaisait pas et le costume était trop grand pour moi. Je n'étais pas carriériste.»

débordé dans mes nouvelles fonctions. Ce job ne me plaisait pas et le costume était trop grand pour moi!» Après trois mois et un sérieux problème de santé, Bertrand fait part de ses doutes à sa hiérarchie. «J'avais ouvert la boîte de Pandore: on m'a fait comprendre qu'il n'y aurait pas d'autre

opportunité pour moi! L'entreprise a financé mon reclassement et nous avons mis un terme à mon contrat. J'avais compris une chose: je n'étais pas carriériste au point de tout sacrifier.»

Volontairement, Bertrand décide de rétrograder de poste et postule comme chef d'agence. «Aux entretiens, je sentais bien les doutes suscités par mon dossier. Mes compétences et mon expérience faisaient peur aux recruteurs qui ne comprenaient pas ma démarche. Ils pensaient que j'allais m'ennuyer en ayant moins de responsabilités, voire faire de l'ombre aux cadres en place.» Après plusieurs refus, Bertrand décide de dévaluer son CV. «J'y ai fait disparaître tout ce qui me surqualifiait pour le poste visé et ça a fonctionné. Aujourd'hui, je travaille au contact de clients, dans une entreprise qui a compris et respecte mon choix. Mais postuler en dessous de son niveau de compétence reste une chose surprenante pour un recruteur.» (\* Prénoms d'emprunt) ■

Publicité

29 mars 2017 | IMD, Lausanne  
16h00 – 21h30

# EN TANT QUE CEO, COMMENT MENER MON ENTREPRISE AVEC SUCCÈS À TRAVERS LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE?

X.Days – La principale conférence sur les stratégies et le succès de la transformation numérique

INSCRIVEZ-VOUS MAINTENANT POUR LE 29 MARS 2017  
[www.nzz-xdays.com/romandie](http://www.nzz-xdays.com/romandie)

**Alexa Clay**  
Auteure du best-seller «The Misfit Economy»

**Michael Wade**  
Professeur en innovation et stratégie, IMD

MAIN PARTNER

GOLD PARTNER

KNOWLEDGE PARTNER

COMMUNITY PARTNER

MEDIA PARTNER

Photo: S. Liphardt