

R

*Gilbert Sautray
et Christian Doremus*

3 N.C.
12

Les cadres face à l'emploi

encyclopédie universitaire



éditions universitaires

312

N.C.

Centre SACTRAY
Chemin D'ARENNE

LES CADRES
FACE A L'EMPLOI

LES CADRES FACE A L'EMPLOI

13312



8° Le⁴
101

DL -- 712 1971 - 22853

LES CADRES FACE A L'EMPLOI

M-10101-1100

30 LG
VCA

Gilbert SAUTRAY
Christian DOREMUS

LES CADRES FACE A L'EMPLOI



« encyclopédie universitaire »

Éditions Universitaires
115, rue du Cherche-Midi, Paris 6^e

GILBERT SAUTRAY
CHRISTIAN DOREMUS

LES CADRES FACE A L'EMPLOI



« recherche universitaire »

Éditions Universitaires
115, rue du Cherche-Midi, Paris 6^e

© Éditions Universitaires, 1971

Introduction

Origine et objectif de la recherche.

A l'origine un projet de thèse de Gilbert Sautray, en psychologie sociale, pour l'École pratique des hautes études et une demande de l'Association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens supérieurs (A.P.E.C.).

Cette rencontre aboutit à une recherche dont l'objectif fut formulé en ces termes :

Définir et justifier les buts à assigner à des procédures de conseil et d'orientation, dans une politique active de l'emploi, de perfectionnement professionnel et fonctionnel des cadres, ingénieurs et techniciens supérieurs. Préconiser les méthodes à utiliser et les moyens à mettre en œuvre.

Progressivement l'intérêt et l'actualité du sujet conduisirent à dépasser le cadre limité d'une thèse au profit d'une recherche fondamentale. Cet élargissement fut rendu possible par l'arrivée d'un collaborateur, Christian Doremus, et par l'A.P.E.C. qui vint en aide, pour une part, grâce à quelques subventions.

Mais avant tout, c'est bien à toutes les personnes interviewées, plus de cent trente, que nous devons le plus : Qu'elles soient ici très vivement remerciées de leur accueil, de leur confiance, du temps qu'elles nous ont donné. Seule la règle du jeu d'une telle recherche nous retient de lever l'anonymat à leur sujet.

Recherche et action.

Entendons-nous bien. L'objectif donné ci-dessus n'aboutit pas à définir ce qu'est un cadre, à étudier en elles-mêmes les questions qui les concernent comme la mobilité ou la polyvalence, mais à découvrir les représentations que les cadres se font d'eux-mêmes et de la réalité. Non pas se demander ce qu'est l'entreprise mais comment les cadres la voient, ce qu'est la mobilité mais comment ils la vivent, ce qu'est un cadre mais comment il se perçoit lui-même.

Pourquoi ces représentations ? Tout simplement parce que c'est par elles que nous découvrirons ce que les cadres cherchent et veulent, les besoins et les attentes qui justifieront les buts d'une action de conseil et d'orientation. Allons plus loin : l'objectif est pratique avant tout : non pas une étude des représentations pour elles-mêmes, mais à travers elles, découvrir les actions d'orientation qui répondront à une attente réelle des cadres, et ceci, dans une politique active de l'emploi.

C'est-à-dire que nous avons été amenés à lier recherche et action.

D'où le plan de l'ouvrage et l'articulation de ses deux parties principales : d'une part, les propositions d'action de la seconde partie qui n'ont de sens que si elles s'appuient sur le diagnostic de la première. Les analyses de la première partie, d'autre part, qui ont été grandement facilitées par la nécessité de déboucher sur des actions pratiques et concrètes.

Limites et portée.

Notre objectif nous a par ailleurs amenés à nous situer au niveau des individus et non des structures. C'est dire que s'il est dans notre objectif de rejoindre les représentations que les cadres se font de l'entreprise par exemple, nous n'avons pas pour autant à traiter de l'entreprise en elle-même. Autrement dit, nous n'avons voulu appréhender les structures qu'à travers les individus et pour autant qu'ils y sont impliqués.

Cette limite définissait en même temps l'originalité de l'étude : nous avons en quelque sorte à donner la parole aux individus eux-mêmes, à leur permettre de s'exprimer. C'était aussi pour nous une contrainte : non seulement nous assurer de notre propre discipline d'écoute au cours des entretiens, mais dans la rédaction des résultats retrouver le mot à mot de ces entretiens, en respecter le contenu et son contexte, assurer en même temps la fidélité et la lisibilité.

Avons-nous été assez objectif ? Qu'avons-nous retenu ? Qu'avons-nous laissé de côté ? Qu'avons-nous entendu ? Qu'avons-nous privilégié qui ne soit déjà pour une part fonction de nous-mêmes et de nos propres centres d'intérêts ?

A la question sans fond d'une hypothétique objectivité, nous avons répondu de trois façons :

— Par la rigueur de la méthode à tous les niveaux.

— Dans la présentation des résultats, par une distinction nette entre ce que nous avons recueilli et ce qui ressortit de nos propres réflexions.

— En prenant acte enfin du constat de notre nécessaire implication dans la recherche. La subjectivité, pensons-nous, n'est néfaste que dans la mesure où elle est dissimulée ou inconsciente. Autrement, elle peut être une garantie même de l'objectivité de l'ensemble.

Enfin, à ceux qui estimeraient léger un échantillon de cent trente personnes au total, nous ferions ces dernières remarques :

S'agissant d'une étude qualitative, nous avons mis la rigueur au service de ce qualitatif : qualité de l'échantillon, qualité des entretiens et de l'analyse.

Tout d'abord, sachant que la qualité d'un échantillon au niveau du choix des variables et de leurs proportions vaut autant sinon davantage que le nombre total, nous avons été intransigeants dans ces choix.

Quant aux entretiens, il est clair que la qualité recherchée était la condition même de la profondeur.

Les entretiens toutefois constituent finalement une matière considérable permettant une approche quantitative, à l'issue d'une analyse la plus fine possible. Pour nous, ce quantitatif est moins une démonstration que l'indication de tendances et de points de références.

Sur la méthode, l'articulation de la préenquête et de l'enquête, leurs poids respectifs, la description de l'échantillon, l'élaboration des hypothèses et du questionnaire, les résultats statistiques d'ensemble, nous nous permettons de renvoyer le lecteur aux annexes.

LES CADRES?

1871

1872

1873

1874

1875

1876

1877

1878

1879

1880

1881

1882

1883

1884

1885

1886

1887

1888

1889

1890

1891

1892

1893

1894

1895

1896

1897

1898

1899

1900

PREMIÈRE PARTIE

**QU'ATTENDENT
LES CADRES?**

PREMIERE PARTIE

QU'ATTENDENT
LES CADRES?

A LA RECHERCHE DE LUI-MÊME
I. LE CADRE

LE CADRE VEUT ÊTRE « QUELQU'UN » DANS L'ENTREPRISE

58 % de ces cadres en effet s'interrogent sur leur situation dans l'Entreprise : soit qu'ils considèrent qu'ils ne participent pas réellement à l'entreprise, soit qu'ils dénoncent leur situation « d'intermédiaires ».

40 % se considèrent comme de simples exécutants, « ignorés ».
18 % se considèrent comme des intermédiaires.

Il veut « participer ».

40 % se considèrent comme de simples exécutants,
dont :

57 % des cadres des grosses entreprises.

53 % des jeunes cadres.

48 % des cadres d'âge moyen.

23 % des cadres âgés.

20 % des P.M.E.

10 % des sans-emploi.

Le cadre prend de plus en plus conscience qu'il n'est qu'un « simple exécutant » : il souffre d'être « de plus en plus dépossédé de toute initiative ».

Certes, « du fait de ses compétences et de ses responsabilités » il avait tendance à « se considérer comme partie prenante de la direction ». Pourtant il s'aperçoit que « la direction effective ne le reconnaît pas comme tel ». Les décisions sont prises « en dehors de lui ». Il n'a pas « voix au chapitre ». Les décisions sont parfois « parachutées de façon anonyme ». Cet anonymat est surtout sensible dans les grosses entreprises où l'on se sent facilement « loin du bon Dieu ». Ainsi a-t-on davantage le sentiment d'être considéré comme « rouage », comme « engrenage dans un système », que comme responsable. Sans doute « la direction aimerait-elle que le cadre prenne des décisions » et celui-ci a-t-il en principe « les connaissances suffisantes » pour donner son avis sur la marche des affaires; mais « l'on manque cependant des informations nécessaires et l'on n'a pas finalement la possibilité de le faire assez vite ». « C'est le problème de la participation des cadres au pouvoir. »

D'après certains, taxés « d'idéalistes » par d'autres, il devient

nécessaire de « déléguer simultanément responsabilité et autorité » : impossible aujourd'hui de « se satisfaire » d'un rôle d'exécutant.

Ceci est « un problème social » qui bien sûr n'est pas « spécifique aux cadres ». Il n'est pas non plus particulièrement nouveau : simplement, du fait de leurs responsabilités et de « leur nombre grandissant », les cadres en viennent « logiquement » à en prendre conscience.

Il veut « se situer » vraiment.

18 % se voient comme des intermédiaires.
dont :

27 % des cadres de grosses entreprises.
27 % des cadres d'âge moyen.
23 % des jeunes cadres.

Que disent-ils ?

« N'étant pas vraiment du côté de la direction », ils ne se sentent pas non plus de l'autre côté. Aussi beaucoup de cadres dénoncent-ils la « peu confortable situation » qui est la leur comme intermédiaire « entre la base et la tête », « entre le patronat et les ouvriers » : « Nous sommes pris entre la chèvre et le chou ! »

« De quel côté est-on ? » « Plutôt employé de la direction qu'attaché à elle », le cadre a quand même la responsabilité de faire exécuter les décisions. Il « subit les contraintes et les fait subir ». « Position hybride », « psychologiquement peu satisfaisante ». A ne pas bien savoir la place qui est la sienne, l'on finit par « se sentir en dehors du coup ».

Ceci est surtout sensible au moment des conflits : un seul pense que la situation du cadre peut être un « avantage », celui de « servir de liaison ». Tous les autres se plaignent d'être « tiraillés », « pris entre deux feux », « assis entre deux chaises », dans la pénible situation de « tampon », sans se sentir réellement « partie prenante ».

Cela risque même de se retourner contre le cadre « pris » entre la direction et les ouvriers. Tous se retournent finalement « contre lui » ! De quel côté est-on ? Cette question en réalité n'a pas de sens : « en fait l'on ne se situe pas ».

Le besoin de se situer est un des besoins les plus profonds de l'homme. Il se traduit par la recherche d'un statut, d'un rôle à jouer, si petit soit-il, dans la société à laquelle il appartient.

Sous-estimer l'importance de ce qui vient de nous être dit, c'est s'empêcher dès l'origine d'aller au plus profond.

Il a besoin d'« être reconnu ».

Au niveau humain, les conséquences de ce malaise « moral » sont lourdes.

Les cadres ont le sentiment d'être « exploités », « corvéables à merci » « pressurés » même. Ils s'y prêtent d'ailleurs sans trop de difficultés... On leur fait « rendre tout ce qu'ils peuvent », puis on les élimine « quand on a plus besoin d'eux » : c'est tout le problème des cadres âgés.

Aussi souffrent-ils vivement de se sentir « ignorés » : « Les cadres sont oubliés ». Pareil sentiment est aggravé par le mode « anonyme » des relations qu'ils vivent : « Si je ne viens pas un jour, qui va s'en apercevoir ? », « c'est l'anonymat complet ». L'arrivée des ordinateurs accroît d'ailleurs encore la lourdeur administrative : « on devient administration ».

Parallèlement émerge le besoin d'être reconnu : « Tout le monde » bien sûr a besoin « d'être considéré », mais les cadres « plus que les autres ». Beaucoup font passer cette question de « considération » avant celle du salaire : l'on refuse de n'être qu'un « numéro ». Sans doute les gens aiment-ils être flattés, mais ce besoin d'être reconnu est plus profond. Il y a « plus qu'une recherche de compliments ». « A la flatterie, je préfère la critique. »

Plus vite se dévalue le statut, plus urgent est le besoin d'être reconnu. Ainsi en est-il de l'ingénieur. « En 1900 » l'ingénieur était « quelqu'un », il était même « Monsieur l'ingénieur ». Aujourd'hui le nombre d'écoles augmente. « Tout le monde devient ingénieur », la profession s'est « dégradée » et le titre « ne correspond plus à rien ». A cela s'ajoute le fait qu'en France la technique, sans être vraiment déconsidérée, est encore « dans l'ombre » et que les professions « nobles » sont plutôt celles de la direction, les professions libérales, celles qui touchent aux « sciences économiques » ou à un « fond de culture classique ».

Il veut « se sentir utile ».

Finalement certains cadres en viennent à se poser des questions fondamentales. Non seulement : « Quelle est ma place » mais « A quoi je sers ? »

Ce sentiment d'inutilité est dégradant : de moins en moins responsable d'un ensemble et devant « des tâches qui tendent de plus en plus à ressembler au travail à la chaîne », le cadre finit par se « désintéresser » réellement de ce qu'il fait. Pourquoi prendre des risques ? Pourquoi innover, créer ? « Mieux vaut s'attacher à la stabilité de son emploi que mettre sa carrière en jeu ». De toutes façons « qu'est-ce qu'on fait ? » Le cadre, de plus en plus dépossédé d'initiatives, n'a plus l'impression de « bâtir quelque chose ».

Il voudrait être « responsable ».

Mal situés, simples exécutants, souffrant d'être ignorés, les cadres sont-ils prêts à assumer les responsabilités qui leur manquent pour sortir de leur insatisfaction ? Quatre d'entre eux envisagent la

question. Ils soulignent en particulier « l'attitude ambiguë » des cadres « mal préparés à assumer des responsabilités » : « à la fois » ils souffrent de ne pas en avoir et craignent de les recevoir. « Ils les veulent et les refusent en même temps. » Ils sont « enfermés dans un cercle vicieux » : on ne leur donne pas de responsabilités, « mais ils n'en prennent pas ». Cette peur s'explique par la « tradition des sociétés en France » qui veut que les responsabilités se prennent « en haut ». Habitué à les « recevoir », voire à les subir, les cadres « attendent tout d'en haut » et ne veulent prendre « aucun risque ». Ce ne serait donc « pas tellement parce qu'ils sont inquiets sur leur propre valeur » qu'ils fuient les responsabilités. En revanche, le « manque de responsabilités les rend inquiets sur leur valeur ».

Aussi quelques-uns d'entre eux revendiquent-ils ouvertement « une participation authentique aux décisions ». Il s'agit là d'un problème fondamental, « d'un problème humain » au sens fort, qui passe bien avant celui de la participation aux bénéfices. Il ne suffit pas de dire au cadre qu'il est un responsable, il faut qu'il soit « de fait » associé à l'organisation, à « l'élaboration des décisions grandes ou petites », de telle sorte qu'il puisse vraiment « faire corps » avec son entreprise. Être considéré comme une « personne majeure », tout le problème est là !

Nous constatons ici l'ambivalence des cadres qui simultanément veulent et ne veulent pas être vraiment responsables.

Participer réellement aux décisions est toute autre chose que se trouver dans une participation dépendante. C'est participer au pouvoir mais aussi accepter de perdre une partie de son autonomie et accepter les limites et le contrôle venant des autres participants. Ici nous nous demandons si l'individualisme des cadres, dont nous allons bientôt parler et qui les conduit plutôt à se protéger et à se préserver, n'explique pas en partie cette ambivalence devant la participation. Ils sont pris dans un cercle vicieux.

Trop « installé », il manque de dynamisme.

Cause ou conséquence de la situation dont nous venons de parler ?

Toujours est-il que la proportion de ceux qui ont insisté sur « l'inertie des cadres » est assez forte pour que nous soyons amenés à traiter séparément de cette image qu'ils ont d'eux-mêmes : 25 % évoquent leur inertie.

Ce sont surtout des cadres d'âge moyen (31 %), des sans-emploi (30 %) et des cadres P.M.E. (28). En revanche, seulement 7 % des jeunes cadres.

Il est d'ailleurs, important de remarquer que cette proportion est en réalité beaucoup plus forte : en effet, nous ne faisons ici qu'entrevoir un chapitre qui devrait être complété par tout ce qui sera dit à propos de la mobilité en particulier, toutes les réactions négatives, tous les

« obstacles » soulevés devant les nécessités qu'entraîne l'actuelle évolution. Retenons ici ce qui montre le plus évidemment quelle conscience les cadres ont d'eux-mêmes :

Il est important de « rejoindre les cadres dans leur rythme de vie », leurs « habitudes ». On découvre alors leur tendance à « s'installer sur une orbite » et à y « rester ». C'est l'état de celui qui est « arrivé », c'est-à-dire qu'il est « sur la bonne trajectoire ». Il n'a plus qu'à « poursuivre son effort, sans plus » !

Mais qu'en est-il de ceux qui ne sont pas sur une « bonne orbite » ou qui la quittent ? C'est alors « le drame au plan humain ». Le cadre « s'aigrit ». L'un d'entre eux estime que « plus de 90 % des cadres âgés sont aigris d'une façon ou d'une autre ». Quant à ceux qui ressentent qu'ils ne sont plus « dans la course », ou qui sont « largués » à l'occasion d'un changement, ils se retrouvent à 45 ans « les bras ballants ». Le recyclage ? Pour beaucoup il est trop tard. « Ils s'en foutent. » Ce qui compte c'est de retrouver au plus vite du travail « pour bouffer ».

Les méfaits de « l'installation sur orbite » peuvent d'ailleurs atteindre de plus jeunes : Quel peut être en effet « l'état d'esprit d'un cadre de 35 ans dont la carrière est toute tracée » ? « Il sera augmenté de 3 à 4 % comme tout le monde, un point c'est tout » !

Cet esprit « routinier », « fonctionnaire » et parfois « fataliste » des cadres « ne les prépare guère à affronter l'inconnu ». Sans doute se demandent-ils « de quoi demain sera fait », mais leur peur les amène à « s'attacher craintivement à leur entreprise » plutôt qu'à « faire quelque chose de leur côté ». Leur « nonchalance » les pousse avant tout à « conserver une place plutôt qu'à prévoir l'avenir ». A part « quelques ambitieux », « la moyenne des cadres se laisse vivre ». C'est une masse qui « freine » et qui « manque de courage devant le changement ». Beaucoup d'ailleurs, « uniquement préoccupés par les week-end », n'ont pas conscience des problèmes ! Vivant « au jour le jour », il faut qu'ils se trouvent réellement en position difficile pour « ouvrir les yeux ». Mais c'est alors « la catastrophe ». Que faire ? « Par eux-mêmes les cadres ne bougeront pas. »

Certains d'ailleurs élargissent le problème : sans doute les cadres sont-ils inertes, mais n'est-ce pas seulement « un cas particulier de l'inertie générale » de toute la société actuelle en proie à la « consommation » ? Désormais, « l'on amène tout aux gens »... « Pourquoi se donner du mal, faire quelque chose ? »

Au total, « les cadres sont conservateurs ». Mais il s'agit d'un conservatisme « inquiet », celui de gens qui savent qu'ils devraient « participer à tout ce qui bouge », qui le savent « et qui ne le font pas ».

Il y a plus grave : « le manque de vie ». Les gens ont « un peu perdu la foi ». En l'homme, en l'avenir bien sûr, mais aussi la foi en eux-mêmes.

PARMI TOUS LES SALARIÉS, LE CADRE S'INTERROGE

Outre les représentations que les cadres ont d'eux-mêmes et de leur situation dans l'entreprise, il nous faut voir comment ils se perçoivent dans leurs relations entre eux et avec les autres catégories professionnelles; Quelle conscience en ont-ils ?

Trop « individualiste », il manque de « conscience collective ».

67 % se considèrent « enfermés », « isolés », « individualistes ».
C'est la plus grosse proportion de tout ce premier chapitre.

Nous pouvons la détailler de la façon suivante :

- 68 % des cadres d'âge moyen.
- 64 % des cadres P.M.E.
- 53 % des cadres âgés.
- 47 % des cadres de grosses entreprises.
- 38 % des jeunes cadres.
- 12 % des femmes cadres.

Dans cette première partie de l'enquête, les points de référence avec la préenquête sont peu nombreux. En effet, les objectifs étaient différents. Celui de la préenquête n'était pas de connaître les représentations que les cadres ont d'eux-mêmes ou des structures où ils sont impliqués.

Pourtant nous retrouverons parfois certains éléments.

Ainsi, au point où nous en sommes actuellement, nous reconnaissons le portrait du cadre tel qu'il nous avait été brossé dans la pré-enquête : son indépendance, sa difficulté à travailler en groupe, à se lier, son habitude de travailler seul, en un mot son individualisme.

Soit qu'ils se plaignent de « manquer d'ouverture », d'être « isolés », soit qu'ils mettent en doute la qualité des relations qu'ils vivent entre eux, la majorité de ces cadres, surtout parmi les plus âgés et ceux qui appartiennent aux P.M.E., se juge sans complaisance. Toutefois aucun des cadres sans emploi ne s'est exprimé sur ce sujet.

Principalement le cadre a conscience de son « isolement ».

Ici, nous découvrons tout un florilège d'expressions pittoresques et fort cohérentes :

L'on s'est enfermé dans de « petits cercles », « compartimentés », « cloisonnés ». Chacun dans sa « petite cellule », installé « dans son bureau », dans son « cocon », se consacre uniquement à son « petit travail ». « Cantonné » dans son « monde », il découvre qu'il est totalement isolé dans son entreprise sinon dans son service.

Il éprouve le besoin « d'oxygène », celui de « ne pas travailler avec des œillères », d'élargir « l'horizon de ses connaissances » et « de ses relations », de « dépasser » son entreprise. Il commence à se méfier de la « sclérose des services » qui ne se connaissent même pas

Encore un livre sur les cadres ? Non pas. Ici ce sont les cadres eux-mêmes qui s'expriment. De plus (c'est une hypothèse de la recherche), ce qu'ils vivent aujourd'hui, n'est-ce pas aussi ce que bien d'autres vivent ?

Qui ne s'interroge face à la mutation ? Qui n'est tenté d'y échapper ? Mais... avons-nous le choix ?

La sécurité de l'emploi est une préoccupation de tous, aujourd'hui plus que jamais. Quelle information, quelle prévision, quelle mobilité, quelle formation permettraient de sortir de l'insatisfaction, de la solitude, de l'inquiétude ? Une orientation qui ouvre les portes au lieu de les fermer est-elle possible ?

Sur tous ces sujets, qui touchent au vif des personnes, de la société, de chacun de nous, les auteurs ont laissé les cadres s'exprimer en profondeur et proposer des actions adaptées. Leurs réactions dessinent déjà le monde de demain.

Gilbert Sautray. Formation supérieure en philosophie, et spécialisation en psychologie sociale à l'École Pratique des Hautes Études. Conseil pédagogique auprès de formateurs et animation d'une équipe de recherche sur l'emploi et l'orientation des cadres.

Christian Doremus. Formation supérieure littéraire et philosophique et initiation à la psychologie sociale sur le terrain. Chargé de recherches au Centre National d'Information pour la Productivité des Entreprises.

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en vertu d'une licence confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

