

Ces cadres qui claquent la porte de l'entreprise

Par **noemie rousseau**

Article publié le Dimanche 25 décembre 2011

«*J'ai pris des claques. À 42 ans. C'étaient des pressions terribles, inadmissibles, parce que je ne remplissais pas certains critères, parce que je ne faisais pas les bonnes marges...*» En 2010, Alain quitte l'entreprise qui l'avait pourtant débauché un an auparavant. À l'époque, commercial dans la grande distribution, il s'est vu offrir un poste de responsable d'une surface de bricolage. «*Une opportunité.*» Et puis, le groupe a commencé à dégraisser. Ses collègues sont partis, et leurs tâches sont restées, se reportant sur lui. Il «*adore*» la vente et le contact avec le client, et le voilà noyé sous la paperasse. Il ne reconnaît plus son métier. «*Je suis parti avant de déprimer sérieusement.*» Avec les indemnités perçues à la suite de sa rupture conventionnelle de contrat, il construit une maison de ses mains. Il envisage de se reconvertir dans une profession plus simple, plus manuelle, un «*bon emploi*», «*qui permet d'avoir la satisfaction du travail accompli en rentrant chez soi le soir*». Il y a quelques jours, ce commercial chevronné a candidaté à un poste d'agent technique dans une petite municipalité du sud de la France. Pour lui, les grands groupes, c'est fini.

Un tiers des Français «*songent en ce moment sérieusement à quitter leur entreprise*», selon **l'enquête** du cabinet de conseil en ressources humaines Mercer. Un record. Quelque chose s'est donc cassé entre le salarié français et sa boîte. Pourtant, celui-là se distingue de ses voisins européens «*par la charge affective qui est associée au travail*», selon le **baromètre** Ipsos de l'implication au travail. «*Le salarié français est celui qui met le plus avant le "plaisir" lorsqu'il évoque le sens du travail, à la différence des Allemands qui parlent plus volontiers de "sécurité" ou des Anglais qui citent en majorité la "routine"*», peut-on lire en 2006.

En cinq ans, la donne a changé. La frustration prend le pas sur l'accomplissement (-21%). C'est «*l'impasse : satisfaction professionnelle et motivation atteignent des scores historiquement bas*». Le baromètre 2011 Endered-Ipsos «*motivation et bien-être des salariés français*» tire la sonnette d'alarme, évoquant une «**rupture**» **qui pourrait durer**. Les salariés sont moins heureux, se sentent stressés, ne se projettent plus et ont le sentiment de trop s'impliquer. «*Pour la première fois, l'une des caractéristiques traditionnelles de la relation des salariés français à leur travail (une dimension affective, quasi hédoniste) semble atteinte.*»

L'écart entre travail et rémunération, la gestion des carrières, les conditions de travail, les méthodes de management, sont autant de «*priorités*» auxquelles les entreprises doivent s'atteler «*à court terme*», «*à défaut d'apporter une réponse définitive*», avertit Antoine Solom, directeur Ipsos Management. Car le problème est en réalité plus profond. «*Le cœur de l'explication est à chercher dans l'intérêt intrinsèque du travail, qui chute brutalement*», analyse Éric Sarrazin, responsable de l'enquête Mercer. Ils sont de plus en plus nombreux à estimer ne pas «*tirer plein parti de leurs capacités*», à ne plus pouvoir «*prendre les décisions nécessaires*» et finalement, les salariés ont le sentiment de ne plus être en mesure de «*garantir un bon niveau de service à leur client*». Autrement dit, le salarié négligé se désole de devoir bâcler son travail. Du coup, il regarde ailleurs et rêve de claquer la porte.

Si le phénomène du désengagement des salariés est bien réel, l'infidélité à l'entreprise reste de l'ordre du fantasme. «*Le passage à l'acte est rare compte tenu des contraintes matérielles. Et la crise met les salariés dans une dépendance encore plus grande vis-à-vis de leur entreprise. Néanmoins, la crise financière porte sur ce qui prive justement le travail de sens. 80% des salariés rêvent de travailler dans une ONG, c'est révélateur*», constate **François Dupuy**, sociologue, auteur de *La Fatigue des élites* (2005) et de *Lost in management* (2011).



Hier le capitalisme promettait aux cadres la réalisation de soi, aujourd'hui ils n'y croient plus. *«La rupture fondamentale s'est produite avec le premier choc pétrolier, dont les effets ont été ressentis une décennie plus tard. Avec l'ouverture à la concurrence, la mondialisation, on passe d'un monde où les produits sont rares à un monde où ce sont les clients qui sont rares, ils demandent plus pour moins. Les entreprises y ont répondu avec une nouvelle organisation du travail à exigence croissante, qui a généré ce phénomène de désinvestissement émotionnel chez les cadres se répandant à une extrême vitesse»*, retrace le sociologue.

Les cadres, messagers de la parole des dirigeants auprès des autres salariés, se sont progressivement vus ravir leur place aux côtés des patrons par les clients et les actionnaires. Le désengagement affectif ou *«résistance passive»*, selon les termes de François Dupuy, pourrait annoncer la révolte des cadres. Hier *«inimaginable»*, aujourd'hui *«pensable»*.

«Le message en entreprise, c'est la non-confiance.»

C'est la vision à court terme de ses supérieurs et le manque de cohérence de leur stratégie commerciale qui ont poussé Thierry, 46 ans, à quitter l'équipementier automobile pour lequel il travaillait depuis quinze ans. D'échelon en échelon, il avait fini par accéder au poste de directeur commercial pour l'Espagne.

Tout a commencé par un turn-over important au sommet de la hiérarchie. *«De nouvelles têtes, tout juste sorties d'école, ont fait leur apparition en haut.»* La crise commence à poindre. Les réunions se multiplient, à Paris, en Allemagne... *«À chaque fois, c'était un son de cloche différent. Les plans étaient faits à cinq ans et changeaient en permanence. Il fallait dégager du cash pour les actionnaires. Mes vendeurs, perdus, m'appelaient sans cesse. À la fin, on perdait les clients. Pourtant, nous avons mis plusieurs années à construire des relations de confiance avec eux.»*

Plus la situation économique est difficile et plus les entreprises réagissent en augmentant les contrôles. *«Elles répondent à la crise par la coercition, elles*

multiplient les process, les systèmes de reporting, les indicateurs de performance, etc.», déplore le sociologue des organisations François Dupuy. À ses yeux, c'est l'inverse qui serait pertinent : laisser une marge de manœuvre aux cadres plutôt que de leur serrer la bride. *«Le message en entreprise, c'est la non-confiance. Il faut revenir là-dessus. Le salarié perd sa liberté, son autonomie et arrive parfois moins bien à réaliser sa tâche quand on lui impose de suivre un process, plutôt que sa propre méthode.»*

Aujourd'hui, Thierry est auto-entrepreneur et vend ses services de commercial dans l'industrie et le bâtiment. Il est revenu de Barcelone pour installer son bureau chez lui, à Albi. Les débuts ont été difficiles. *«C'était l'aventure... En fait, il a fallu tout changer.»* À commencer par son train de vie. De 6.000 euros par mois, il est passé à un SMIC, à peine, avec ses commissions sur les ventes. L'homme pense avoir gagné au change : *«Je suis plus serein, je vis beaucoup mieux.»* Surtout, il travaille selon sa propre conception du métier de commercial. *«J'y vais doucement, simplement et je reste terre à terre.»* L'homme ne *«traite pas avec les gros»* et fuit les *«stratégies stratosphériques»*.

Philippe (le prénom a été changé) est ingénieur automobile. Et il vient tous les jours au bureau pour composer des chansons. Car depuis juillet, la grande entreprise pour laquelle il travaille à distance ne lui donne plus rien à faire. D'ailleurs, il ne figure même plus sur les organigrammes. Il a relancé plusieurs fois sa hiérarchie pour qu'elle statue sur son sort, en vain. *«Ils essaient de m'avoir à l'usure.»* Mais il a décidé de tenir bon, jusqu'aux *«indemnités de licenciement à hauteur de l'effort fourni»*. Durant dix ans, il a été le *«gentil petit soldat qu'on envoie seul au front, dans les usines, en cas de problème»*. Et ces dernières années, les problèmes se sont multipliés. La direction *«voulait faire de nous un objet financier attractif, elle a réduit les coûts»* et les dysfonctionnements se sont accumulés à la production. *«Je n'avais pas de recul, les crises s'enchaînaient. Je courais après les taxis, les avions, les trains... Ça a été trois ans de cauchemar. Aujourd'hui je m'en rends compte : j'ai*

donné de mon temps et de mon cerveau bien au-delà de ce que j'aurais dû.» D'ailleurs, jusqu'à cet été, ses supérieurs ne tarissaient pas d'éloges à son sujet.

«Tout plaquer, c'est trop difficile... Moi on me jette, et j'ai décidé d'en faire une opportunité», explique-t-il. À nouveau, il y a des remous dans l'entreprise. Et ça l'inquiète. Il serait possible qu'il soit finalement gardé. *«Honnêtement, c'est la dernière chose dont j'ai envie. Dans ma tête, je suis déjà parti.»*

«Gagner moins mais râler moins»

Philippe a élaboré un *«business-plan vie de bohème»* lui permettant de financer son projet : devenir musicien professionnel. Il a un groupe, fait quelques concerts et a plusieurs idées de spectacles. Il est *«optimiste»* et espère arriver à 1.000 euros mensuels, soit le tiers de ses revenus actuels. Le salaire de sa compagne (1.700 euros) devrait couvrir les dépenses du quotidien pour eux et leurs deux enfants. Ils rognent sur les vacances, les loisirs. *«Il va falloir reconsidérer notre façon de vivre. En contrepartie, je vais savourer mes journées, être moi-même. J'aimerais pouvoir dire comme certains artistes "je fais ce que j'aime". Jamais ça ne m'est arrivé.»* Travailler a toujours été pour lui un *«moyen d'accéder à un confort, acheter une maison, fonder une famille»*. Au lycée, ses appétences n'entrent pas en considération dans son orientation. Il veut suivre la meilleure voie, décrocher le diplôme qui lui ouvre le plus de portes. À 37 ans, sa définition de *«réussir sa vie»* a changé.

Pour François Dupuy, cette attitude vis-à-vis du travail est caractéristique des nouvelles générations : *«Elles ont une pratique instrumentale : les jeunes cherchent dans le travail les moyens de vivre leur vraie vie ailleurs. Durant les Trente glorieuses, on a dit à leurs parents que le travail était le lieu de la réalisation de soi. Aujourd'hui le message ne passe plus.»* Il se souvient d'une visite dans une usine. Un dirigeant se félicitait d'avoir un jeune cadre brillant mais s'étonnait : *«Il refuse de parler de vie professionnelle, arguant que c'est un oxymore»,* relate le sociologue. Et ce dernier de souligner : *«Le travail, ce n'est plus la vie.»*

«Je ne veux pas aller à reculons au travail le matin et rentrer le soir en râlant. Je préfère gagner moins et râler moins ! Est-ce que je suis trop difficile ?», s'interroge Laurence, 27 ans. Comme son amie Emmanuelle, elle a à peine commencé sa carrière d'architecte qu'elle a décidé d'y mettre un terme. Après son bac+5, 9 mois dans un cabinet d'architecte, Laurence a passé un CAP de céramiste. *«Je n'ai pas forcément eu un coup de cœur pour la matière, mais je voulais faire quelque chose de manuel. Et si je me donne à fond, au moins, c'est pour moi.»* Quant à Emmanuelle, elle vise une formation de restauratrice de meubles.

Leurs diplômes d'architecte en poche, les deux Strasbourgeoises ont déchanté en faisant leurs premiers pas dans le monde de l'entreprise. D'une part, le travail en lui-même est beaucoup moins créatif que prévu. En outre, il aurait fallu qu'elles soient corvéables à merci.

Emmanuelle a tenu deux ans. Et en deux ans, elle a été contrainte d'annuler régulièrement des soirées entre amis *«pour tenir les délais intenablement promis par le patron à ses clients»*. Les journées de travail se terminent souvent à 22 heures et quand elle réclame le paiement de ses heures sup', *«on (la) prend pour une folle»*. *«À ce compte-là, on est mieux rémunéré en vendant des sacs à main !»* En tout, Emmanuelle a eu droit à deux *«merci»*. *«Je me rabaisais, je pensais que j'étais nulle, trop lente...»* Grâce à son travail, le cabinet remporte plusieurs concours. Mais toujours pas de retour. *«Il n'y a que les critiques qui sortent, je ne revoyais jamais la monnaie de ma pièce. Petit à petit, j'ai eu l'impression de me faire trander.»* Elle décide d'aller voir ailleurs. *«Dans cette nouvelle agence, ma chef insistait pour qu'on se tutoie, l'ambiance semblait plus amicale. En fait, elle était incapable d'avoir de vrais mots pour m'encourager, me faire sentir bien.»* Rapidement, elle s'aperçoit que le ton durcit à mesure que le volume de travail augmente. À la fin, sa supérieure ne lui a jamais clairement annoncé que son CDD n'était pas renouvelé. Elle l'a appris par la secrétaire :

Emmanuelle «ne s'impliquait pas assez». «Ma chef n'est même pas venue me dire au revoir quand je suis partie», lâche la jeune femme, interloquée.

Laurence et Emmanuelle ne supportent plus «l'hypocrisie» de l'entreprise, les salariés qui interrompent leur pause et se replongent dans leurs écrans à l'approche du patron. «Comme si on pouvait passer huit heures par jour devant l'ordinateur sans décrocher ! Et les plus craintifs sont les plus vieux. Ça fait peur», décrit Emmanuelle. Si travailler dans une entreprise exige de «se faire passer pour quelqu'un d'autre», elle préfère renoncer. «Il y a des gens qui s'y habituent mais moi ça me dérange, je suis entière, je n'arrive pas à mentir.» Pourtant, Laurence en est convaincue : «Les choses peuvent se passer différemment, on n'est pas obligé de travailler dans un climat de tension et de suspicion.»

L'entreprise fonctionne grâce à la bonne volonté de ses salariés

Claire, 35 ans, n'a toujours pas compris ce que son entreprise attendait vraiment d'elle. C'est ennuyeux, surtout quand on occupe un poste de responsable des ressources humaines, dont la mission consiste en partie à définir celle des autres. «Les consignes, c'est le flou artistique. Mais à l'intérieur, il y a des exigences quantitatives très précises, des dates avec des objectifs. En tant que chef de projet, il faut que je sois un génie du business ayant une idée brillante chaque matin alors que j'ai la tête dans un tableau Excel toute la journée», explique la Lyonnaise. Chez le fabricant d'électroménager pour qui elle travaille depuis un an, on pratique la «**méthode HAY** de pesée des postes» : tous les postes de cadre sont pesés puis classés sur une échelle de 1 à 6 en fonction de leur impact économique pour l'entreprise. Les salaires sont indexés sur cette «pesée». «Quand je suis arrivée, j'étais au niveau 3, juste en dessous des patrons. J'ai eu une grosse pression. Le mois suivant, on m'a régressée à 6. Finalement, les deux positions m'ont déstabilisée.»

Claire fait partie des cadres «pas assez motivés» parce qu'en sortant du travail à 19h30, elle s'occupe de ses deux enfants et ne se connecte au serveur du groupe

ni le soir, ni le week-end. «Un des thèmes phares du groupe, c'est l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Dans les faits, c'est du pipeau.» À son retour de vacances en septembre, elle se fait «humilier» en réunion par sa chef. «Elle hurlait pour un détail, je n'avais pas respecté les consignes des managers. Je me demandais ce que je faisais là.» Les semaines suivantes, la situation se dégrade. «J'y allais la boule au ventre, je pleurais tous les jours.» Enceinte de son troisième enfant, elle ne tient pas jusqu'à son congé maternité et décide de partir. Une rupture conventionnelle est signée, Claire quitte l'entreprise fin décembre, officiellement pour «*mésentente avec sa chef*». «Elle représente tout ce que je ne veux pas être, mais elle est un produit monté dans l'entreprise : celle qui ne convenait pas, c'était moi, pas elle.» Claire enseigne occasionnellement en licence professionnelle, elle voudrait s'y consacrer à plein temps pour être «plus en phase avec (ses) valeurs, (se) respecter».

Critères d'évaluation des performances abstraits, intitulés de postes complexes... À force de rationalisation, les organisations modernes ont sombré dans un «*délire procédurier*», explique François Dupuy. Une dérive contre-productive : «*La multiplication des systèmes coercitifs aboutit à une perte de contrôle.*» Le sociologue cite les «*grèves du zèle*» : «*Quand les salariés se limitent à appliquer strictement l'ensemble des règles imposées, dont certaines sont contradictoires, le système se bloque ! Si l'organisation fonctionne, c'est donc parce qu'elle repose sur la bonne volonté de ses cadres.*»

Au lieu de proposer une «*solution collective*», les entreprises «*individualisent le problème*» : c'est le salarié qui va mal, qui est stressé et doit donc suivre une formation ou un stage de coaching... Alors qu'il faudrait «*réduire la puissance de tous les niveaux hiérarchiques intermédiaires, type RH, qui se sont développés entre le producteur et le décideur et sont responsables de cette surabondance de normes*». C'est un problème structurel, organisationnel, qui est à l'origine du décrochage des cadres. Les entreprises en



sont-elles conscientes ? *«Oui, selon François Dupuy. Seulement, elles ne veulent pas ouvrir la boîte de Pandore.»*

Après la parution de l'enquête du cabinet Mercer (1/3 des salariés songeant à quitter leur entreprise), *«plusieurs patrons de grands groupes du CAC 40»*, inquiets, ont consulté Éric Sarrazin. *«Ils*

se demandaient comment ré-enrichir le travail, redonner une réalité à ce souci d'accomplissement des salariés». Ces PDG veulent garder leurs cadres, comme leurs *«process»*. Ils craignent qu'en abandonnant les règles de production coercitives pour leurs salariés, leurs produits ne satisfassent plus aux exigences du marché. Les cadres sont peut-être frustrés, mais les clients devraient être comblés.

Directeur de la publication : Edwy Plenel

Directeur éditorial : François Bonnet

Directrice général : Marie-Hélène Smiéjan

Le journal MEDIAPART est édité par la Société Editrice de Mediapart (SAS).

Durée de la société : quatre-vingt-dix-neuf ans à compter du 24 octobre 2007.

Capital social : 1 538 587,60€.

Immatriculée sous le numéro 500 631 932 RCS PARIS. Numéro de Commission paritaire des publications et agences de presse : 1214Y90071.

Conseil de direction : François Bonnet, Jean-Louis Bouchard, Michel Broué, Laurent Mauduit, Edwy Plenel (Président), Marie-Hélène Smiéjan, Thierry Wilhelm. Actionnaires directs et indirects : Godefroy Beauvallet, François Bonnet, Gérard Desportes, Laurent Mauduit, Edwy Plenel, Marie-Hélène Smiéjan ; Laurent Chemla, F. Vitrani ; Société Ecofinance, Société Doxa ; Société des Amis de Mediapart.

Rédaction et administration : 8 passage Brulon 75012 Paris

Courriel : contact@mediapart.fr

Téléphone : + 33 (0) 1 44 68 99 08

Télécopie : + 33 (0) 1 44 68 01 80 ou 01 90

Propriétaire, éditeur et prestataire des services proposés sur ce site web : la Société Editrice de Mediapart, Société par actions simplifiée au capital de 1 538 587,60 euros, immatriculée sous le numéro 500 631 932 RCS PARIS, dont le siège social est situé au 8 passage Brulon, 75012 Paris.

Abonnement : pour toute information, question ou conseil, le service abonné de Mediapart peut être contacté par courriel à l'adresse : serviceabonnement@mediapart.fr. Vous pouvez également adresser vos courriers à Société Editrice de Mediapart, 8 passage Brulon, 75012 Paris.