

## METHODOLOGIE

<b>Date et lieu de l'entretien</b>	<b>19 décembre 2008 à Paris</b>
<b>Personne interrogée</b>	<b>JACKY CHATELAIN, Directeur général de l'APEC</b>
<b>Mode de recueil</b>	<b>Entretien semi-directif en face à face</b>

## ENTRETIEN AVEC JACKY CHATELAIN (APEC)

**Cet entretien avec Jacky Chatelain a été réalisé le 19 décembre 2008. Jacky Chatelain est directeur général de l'APEC.**

— *Qu'est-ce qui vous frappe dans le positionnement de l'encadrement dans la période actuelle marquée par la crise financière et économique ?*

*Jacky Chatelain* — Je suis convaincu que cette crise va changer beaucoup de choses. Je ferai un détour par une étude que nous avons réalisée en 2005. Nous menons régulièrement des enquêtes approfondies à l'aide de spécialistes sur l'évolution de l'encadrement. Mais les résultats de cette étude ont été surprenants.

En fait, l'APEC se positionne sur le terrain de la mobilité et, pour utiliser un terme familier aux organisations syndicales, sur la sécurisation des parcours professionnels. Tout au long des années 1990, nous constatons que les cadres réorganisent les représentations de leur place dans l'entreprise et du rôle du travail autour des notions de client et de pouvoir financier. Les cadres se tournent vers le client, ils pensent à le satisfaire, à l'instar du marketing et du commercial. Même les ingénieurs balancent vers cette posture extravertie du rapport à la clientèle. En parallèle, les cadres n'aiment pas la montée en puissance de la finance parce qu'elle renvoie à la fois au renforcement du pouvoir de l'actionnaire et à la redistribution du pouvoir au sein de l'entreprise.

D'après l'étude de 2005, les cadres ne parlent plus du client qui disparaît dans leurs témoignages. Quant au pouvoir financier, ils soulignent la montée en puissance des comportements spéculatifs : des opérateurs attendent qu'il y ait assez de valeur pour mettre

la main sur l'entreprise et réaliser la valeur de celle-ci en la vendant par morceaux. On remarque par ailleurs une espèce de panique devant la fusion-absorption.

Force est de constater aujourd'hui, avec un brin de regret, que les cadres pointaient en 2005 exactement ce qui allait exploser devant nos yeux éberlués en septembre 2008 : la spéculation. Cette clairvoyance est loin d'être étonnante : les cadres sont en première ligne dans le fonctionnement de l'économie. Ils observent les choses, sans pouvoir forcément les ordonner ou les expliciter pour en faire la théorie. Il n'empêche que le « hic » était pointé. Ils apercevaient clairement que l'entreprise n'est plus sujette de son destin, qu'elle agit sous contrainte de jeux externes. Même les cadres très haut placés des groupes internationalisés évoquaient les deux grands « diables » de l'économie globalisée : les États-Unis et la Chine. Les États-Unis incarnaient en quelque sorte la spéculation avec les fonds d'investissement et les fonds spéculatifs. La Chine, quant à elle, était la figure même du dumping social.

Pris sous les tirs croisés de ces énormes puissances spéculatives, les cadres ne voient guère d'avenir. Paradoxalement tout en étant très mobiles, ils considéraient qu'il valait mieux ne pas s'aventurer dans le marché, là où rôde la spéculation. Le choix était au centrage sur le local. En même temps, ils se disent que leur valeur professionnelle ne serait jamais reconnue dans l'entreprise. La sensation diffuse est d'être des « pions » dans la construction de quelque chose d'étrange qui se situe à l'extérieur de l'entreprise dont la direction elle-même n'est guère maîtresse de son destin.

Un autre élément renforçait alors le sentiment de morosité : l'évolution de l'emploi des jeunes, dont leurs enfants, entre 2001 et 2004. Par rapport à la période 1999-2001, on peut considérer que les entreprises ont embauché chaque année entre 8000 et 10 000 jeunes diplômés de plus que la tendance historique. Or, en 2002 et 2003, elles ont fait le mouvement inverse. Sauf que nous sommes face à l'arrivée des classes d'âge les plus nombreuses. Les cadres sont alors dans le doute quant à l'avenir de leurs enfants. Ce qu'ils entendent sur les perspectives de leur régime de retraite n'est pas rassurant. Ils sont d'ailleurs les plus à même de bien analyser ce qui est préoccupant quant au déséquilibre des finances publiques.

D'où une vraie inquiétude pour l'avenir. Le groupe social des cadres exprime des doutes sur sa capacité de faire face à certains enjeux qui sont déterminants pour le futur. La collectivité est menacée dans son identité propre, mais elle n'arrive pas à mettre un nom ou un visage pour identifier la source de son inquiétude. Certes, il est toujours possible de

s'assurer contre un risque. Mais la nature de la menace actuelle est insaisissable. En l'absence de points d'appui, l'identité des cadres n'arrive pas à se structurer.

Je reviens sur le lien des cadres à l'entreprise. En fait, ils sont très attachés à l'entreprise, à condition de spécifier ce que le terme veut dire. Comment définir l'entreprise ? Par ses actionnaires ? Par les marchés dans lesquels elle opère ? Par les processus de production qu'elle met en œuvre ? Par les produits qu'elle développe ? Par les collectifs de travail ?

L'entreprise peut être l'ensemble de ses composantes comme elle peut être chacune de ses parties. Les cadres ressentent fortement la disparition des éléments de cohérence au sein de l'entreprise. Finalement, ils sont placés devant des modes d'organisation où la personne humaine n'a aucune importance. Cette représentation se trouve très fortement exprimée à la même époque par les jeunes diplômés confrontés aux recruteurs. Ces derniers semblent s'intéresser vaguement à un diplôme, à une ressource consommable, tant que l'entreprise en a besoin. Mais ils s'en fichent éperdument du potentiel des jeunes, de ce qu'ils sont réellement.

En 2006-2007, les jeunes diplômés retrouvent une relative sérénité. Le marché de l'emploi des cadres redevient dynamique. Jamais auparavant les jeunes diplômés n'avaient trouvé des emplois aussi vite, en aussi grand nombre et de bonne qualité. Il est significatif que 80 % d'entre eux ont accédé à un emploi en deux mois au maximum. Toutefois, les jeunes générations qui sortent de ce moment de perturbation réalisent que l'entreprise est mortelle, incapable de garantir son devenir. La maîtrise de leur propre destin passe alors par un positionnement par rapport au marché de l'emploi. L'entreprise n'est pas la finalité de la carrière mais le moyen de l'évolution professionnelle.

Autant dire que les jeunes diplômés ne sont pas dans une relation affectivo-dépendante à l'égard de l'entreprise mais dans une relation d'utilité. Certains parmi eux ont vu leurs parents floués par les restructurations économiques des deux dernières décennies. Leçon retenue. Enfin, le discours ambiant incite à revisiter continuellement son employabilité parce que l'entreprise ne peut plus garantir un emploi à vie. On voit donc les jeunes prédisposés, voire confiants à la mobilité. Notons au passage que les cadres Français sont les plus mobiles en Europe avec un taux de mobilité externe qui n'a cessé d'augmenter régulièrement depuis une décennie pour s'établir actuellement autour de 9 % contre 6 % pour l'Angleterre, 4 % pour l'Allemagne et 3 % pour l'Italie.

— *Et puis arrive la crise.*

*Jacky Chatelain* — La crise provoque des réactions brutales. Nos analyses empiriques en cours confirment des éléments d'une triste réassurance : les cadres ont déjà compris que ce système économique devenait complètement incontrôlable. Un système fou ! Certes, ils ne savent pas exactement quels sont les mécanismes et les agencements à l'origine de la crise financière qui finit par déstabiliser l'économie dite réelle. Sur ce point, leur regard est interrogatif.

Deuxième élément, on les voit creuser ne serait-ce qu'intuitivement la notion de spéculation, déjà évoquée lors de la précédente enquête de 2005 pour désigner l'effet destructeur du pouvoir financier. Maintenant, ils vont plus loin : la spéculation est une puissance qui s'efforce de mettre la main sur les instruments du pouvoir.

Quelle est la vision du pouvoir politique, la vision de l'État ? Elle se construit par rapport à l'image du président de la République. Dans notre enquête, les cadres reconnaissent que Nicolas Sarkozy a « mouillé sa chemise », « assuré le boulot », même s'il le juge critiquable sur tel ou tel aspect. Il a perçu l'urgence de la situation. Par contre, la question est de savoir de quel côté il se place : « du nôtre » ou du côté de cette puissance insaisissable que l'on a du mal à appréhender autrement que sur le mode de la menace ? Face à cette puissance, le pouvoir d'État est-il un moyen de protection des citoyens ou quelque chose qui deviendra un instrument de puissance ? Il émerge ainsi le souci d'avoir un outil permettant à la collectivité de porter son intérêt général. Le besoin de recomposition est patent, notamment sur le plan de l'Europe.

— *Quel est l'impact de la crise sur la vision que les cadres se font de l'entreprise ?*

*Jacky Chatelain* — La crise peut être l'occasion d'une sorte de recomposition des points d'appui identitaires. Dans le monde économique aujourd'hui, l'identité n'est pas en relation avec l'entreprise mais en relation avec l'activité de métier. Les cadres se montrent très sensibles à l'utilité du travail effectué. Ce phénomène est particulièrement porté par les jeunes générations. Si l'on applique ce constat aux processus de la crise, on peut

valablement s'interroger quelle est l'utilité sociale pour la collectivité de toute cette activité de mathématisation et d'ingénierie financière.

— *Quelles sont les implications concrètes en termes de recomposition identitaire de l'encadrement de cette distanciation à l'égard de la financiarisation ?*

*Jacky Chatelain* — Il est encore très tôt pour répondre à cette question. Pourtant, la conviction qu'il ne faut pas continuer comme avant est bien installée dans les représentations de l'encadrement. « Ce sont eux qui ont tort, pas nous ». Cette attitude pourrait aboutir à une réappropriation de l'entreprise en tant que collectif de travail et de création de richesses. Par un mouvement du balancier, le pouvoir économique se déplacera-t-il davantage vers l'entreprise après avoir été accaparé sans partage par l'actionnariat ? Comment cette recomposition impactera-t-elle la segmentation de l'encadrement entre la petite minorité des exécutifs stratégiques proches des actionnaires, les cadres qui se sentent en proximité avec les non cadres et la grande majorité de ceux qui occupent des fonctions d'encadrement et participent, à des degrés différents, à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise sans influencer forcément sur son élaboration ? Il serait intéressant de voir comment cette segmentation tripartite s'exprime dans la relation à la culture d'entreprise. La crise pourrait contribuer à réorganiser les représentations et aboutir à de nouveaux clivages.

Pour la grande majorité des cadres, la préoccupation de l'utilité de leur effort consenti est indispensable pour avoir du plaisir dans les relations de travail. En l'absence d'un tel plaisir, l'identité professionnelle se dégrade. Les cadres se posent des questions sur les conséquences de leur activité. Comme l'illustre l'exemple du développement durable, ils sont concernés par une éthique de la responsabilité dans l'exercice de leur métier. Les jeunes générations sont très exigeantes sur ce sujet. Leur démarche est fondamentalement pragmatique, en quête de résultats immédiats et tangibles. Elles portent un regard très sévère sur l'état du monde qu'ils ont hérité et ne sauraient se contenter d'un romantisme écologique de bon aloi.

L'attachement aux jours de RTT est un autre constat significatif. Malgré les conditions d'application de la RTT provoquant une intensification du travail, l'encadrement entend préserver la zone de liberté qu'il a réussi à se construire. Cette tendance est *a fortiori*

marquante chez les cadres trentenaires qui veulent réussir plusieurs choses à la fois (carrière professionnelle, vie familiale, épanouissement personnel). Ce phénomène générationnel ne peut que s'intensifier avec les nouveaux arrivants.

L'attitude à l'égard du syndicalisme est un autre aspect du repositionnement dans l'espace de l'entreprise. A ce propos, l'APEC vient de réaliser un sondage sur la perception des syndicats chez les jeunes diplômés (à partir de bac+3). Les enquêtés s'accordent sur l'utilité du syndicalisme, même s'ils ne se retrouvent pas forcément dans son mode de fonctionnement. Le syndicalisme est attendu notamment dans les domaines de la négociation et de la proposition. Il n'est pas attendu sur des grands débats à caractère politique mais sur sa capacité à s'occuper ici et maintenant de « ma » situation professionnelle et de « mes » conditions de travail. En même temps, ces attentes sont tempérées par une posture consumériste qui consiste à recevoir sans s'impliquer soi-même en guise de contrepartie. Telle est la véritable difficulté à porter aujourd'hui la question de l'engagement.

— *Certains commentateurs se complaisent à épingle l'impatience des jeunes diplômés dans l'entreprise qui veulent tout obtenir tout de suite. Un tel tropisme « individualiste » serait-il fondé ?*

*Jacky Chatelain* — Il y a une part de mythe dans ce genre d'affirmations hâtives. L'idée d'individualisme permet de passer à côté de la complexité des choses. En fait, on peut s'apercevoir que la génération soixante-huitarde s'est déguisée à bon compte en génération ayant le souci du collectif alors qu'elle était profondément individualiste. Inversement, la génération actuelle se déguise en individualiste alors qu'elle est à la recherche de repères collectifs. Les jeunes diplômés sont individualistes dans le sens où ils se préoccupent de réussir leur vie, de s'auto-réaliser. Cette préoccupation serait-elle illégitime ? Je ne le pense pas. Ce qui est en jeu, c'est la personne plutôt que l'individu.

En revanche, les jeunes diplômés sont attachés à leur liberté. Ils sont ouverts à des formes d'identification au-delà de l'État national, comme l'illustre leur fascination pour l'élection de Barak Obama. Le souci de soi propre à cette génération est certes renforcé, mais il n'est pas incompatible avec le souci de l'autre. Ils veulent à chaque étape de leur carrière savoir ce qu'ils « valent » réellement, prêts à relever des nouveaux défis. Ils sont très

sensibles à la reconnaissance de leur investissement professionnel. Par exemple, les jeunes embauchés trouvent choquant le fait d'être accueilli dans l'indifférence par leurs collègues aînés. Face au délitement des liens humains dans l'entreprise comme dans la société, ils sont à la recherche de confiance, de sécurité, de respect. Ils sont en attente d'un collectif à réinventer.

De ce point de vue, il existe un vrai boulevard pour le syndicalisme salarié. A condition d'être là où sont les jeunes en identifiant clairement leurs sujets de préoccupation. Le syndicat qui apparaît comme une structure exclusivement centrée sur la défense des « gens à problèmes » dans l'entreprise n'a pas d'avenir – ce qui ne veut pas dire qu'il faudrait faire l'impasse sur la nécessité d'une telle défense.

Entretien réalisé et restitué par **Michel VAKALOULIS**,  
amendé et validé par **Jacky CHATELAIN**