

Le cadre à deux faces

par Jean-Marie Gogue

Tout porte à croire que l'amélioration des chiffres du chômage va se poursuivre. Pour cette année, elle est une conséquence directe de la reprise économique et de la politique du gouvernement, dont les effets se conjuguent. Cependant, et malgré l'optimisme général, beaucoup d'entreprises se plaignent de trouver difficilement le personnel qualifié dont elles ont besoin, tandis que le nombre de demandeurs d'emplois reste considérable. L'idée la plus souvent avancée pour expliquer cette situation paradoxale est une inadéquation qui existerait de fait entre l'offre et la demande : les métiers les plus recherchés actuellement par les entreprises (informatique par exemple) seraient représentés dans une trop faible proportion parmi les demandeurs d'emploi.

Cette explication est séduisante, comme toutes les idées simples et de bon sens, mais elle est mise en échec par de multiples cas que l'on peut observer sur le terrain, dont témoignent les conseillers des chambres de commerce et d'industrie. Sans vouloir la rejeter complètement, je pense que la lenteur de la réduction du chômage en France résulte de trois facteurs d'importance sensiblement égale : l'inadéquation entre l'offre et la demande ; la législation du travail, qui donne des garanties importantes au salarié et qui par conséquent rend l'embauche plus difficile qu'en d'autres pays ; enfin la psychologie des relations hiérarchiques.

Ce dernier point mérite une certaine attention, car la psychologie des Français dans leur activité professionnelle a beaucoup évolué depuis une vingtaine d'années. Souvenons-nous. Au début de la crise économique, vers 1980, les entreprises se sont d'abord débarrassées des salariés les moins productifs. On les jugeait comme tels pour de multiples raisons, notamment l'âge, le caractère ou la compétence. Ensuite, la crise s'amplifiant, des sites industriels furent fermés et des milliers de gens licenciés sans ménagements. Les plus chanceux eurent droit à une retraite anticipée.

Dans une troisième phase, vers 1990, est apparu le chômage des jeunes ; celui-ci touchait jusqu'aux gens les plus qualifiés, car les programmes de réduction du personnel s'étaient généralisés dans toute l'industrie. Enfin récemment, quand les commandes sont revenues, les entreprises ont commencé à reconstituer leurs effectifs, à réorganiser le travail en équipe, et les salariés se sont trouvés dans un monde étrangement nouveau.

Après vingt ans de grand nettoyage, l'obéissance inconditionnelle a pris le dessus dans les entreprises. Bien que ce comportement, tout en nuance, ne soit pas très visible au cours d'un examen rapide, le subordonné fait maintenant très attention à ne jamais contrarier son supérieur ; il cherche même à devancer ses désirs. En conséquence, le supérieur prend facilement l'habitude d'imposer sa volonté, en sauvant éventuellement les apparences par un semblant de discussion quand il a un peu de tact. Dans ses attitudes vis-à-vis de son supérieur et de ses subordonnés, le cadre moderne prendra donc alternativement les deux faces du dieu Janus : obséquieux d'un côté, tyrannique de l'autre.

Cette nouvelle tendance psychologique n'est évidemment pas sans effet sur la stratégie des entretiens d'embauche. Dans les directions des ressources humaines, les recruteurs sont devenus plus attentifs que jamais à la souplesse de caractère des candidats. C'est pourquoi beaucoup de demandeurs d'emploi restent longtemps au chômage, alors qu'ils ont toutes les compétences voulues et que leurs prétentions de salaire sont raisonnables. Mais un dossier d'embauche, bien entendu, ne mentionnera jamais que la candidature a été rejetée à cause de la possibilité d'un problème relationnel avec le supérieur.

Jean-Marie Gogue est ingénieur civil des Mines, professeur d'économie des entreprises à l'Ecole spéciale des Travaux Publics

Publié dans Le Monde, le 8 décembre 2000