



Alexandre TIC  
Recrutement de  
Cadres  
et Dirigeants



Lab'Ho  
Observatoire des Hommes  
et des Organisations

## Cadres : la tentation du retrait

**C'est l'histoire d'un ancien cadre dirigeant aujourd'hui seul salarié de sa société de conseil, d'un ancien consultant en organisation reconverti en prof de yoga, de la directrice financière adjointe d'un groupe international qui vient de négocier son départ.** Voici des histoires d'hommes et de femmes qui avaient tout pour « réussir » et qui pourtant, un jour, ont décidé de sortir du jeu, de renoncer aux carrières classiques dans les grandes organisations globalisées.

**Parmi les cadres, ce mouvement de retrait de la sphère professionnelle** touche toutes les catégories : les femmes (cela était déjà connu) mais aussi (plus discrètement mais très fortement) les hommes, les jeunes, les quadras, les cadres « lambda », mais aussi les cadres sup et dirigeants. A côté de ceux qui sortent complètement des organisations (qui peuvent se le permettre) existent des bataillons très importants de « désengagés de l'intérieur ».

**Les hommes et les femmes qui décident aujourd'hui de se désengager** des grandes entreprises pour tenter d'inventer autre chose sont donc très divers, mais ce sont tous des individus contemporains qui doivent « s'inventer » (selon les termes de JC Kaufmann). A la différence de leurs aînés, en effet, leur identité ne leur est plus donnée (ou plus totalement) par leur appartenance à un groupe, à une entreprise... Les décisions et les calculs qu'ils font quant à leur relation d'emploi sont alors fortement teintés par ce travail de construction identitaire : oui à l'engagement si ce dernier est payant en terme identitaire et d'estime de soi, sinon ...

**Réussir sa vie** : telle est l'aspiration, l'injonction, à laquelle sont soumis ces individus contemporains. Il est alors une période où cette pression est particulièrement forte : autour de la quarantaine. A ce tournant de la vie vient la prise de conscience que le temps est désormais compté. C'est l'heure des premiers bilans. Et puisqu'il s'agit pour ces hommes et ces femmes de réussir, plus question de se tromper ... ce bilan et cette question du temps pèsent lourd dans la balance de l'engagement.

**Engagés dans cette difficile « invention » d'eux-mêmes**, les hommes et les femmes contemporains trouvent face à eux, des entreprises qui, si diverses soient-elles, partagent elles aussi quelques grandes caractéristiques. Les cadres racontent tous l'arbitraire fréquent de décisions qui tombent « d'en haut », le manque de justice et la loi du plus fort, la perte de sens ou encore les promesses floues que leur font ces organisations.

**Promesses de carrière, de progression très incertaines et d'ailleurs rarement tenues.**

Dans pareilles conditions, ces individus qui doivent réussir leur vie refont leurs calculs : ils savent très bien ce qu'ils donnent (ce qu'ils perdent aussi) en s'engageant très fortement dans leur relation d'emploi à l'instant T. Ils ont vu combien le retour sur cet investissement était aléatoire à l'instant T+1. Ils ont compris combien mettre tous leurs oeufs dans le même panier (ne faire que travailler...) était devenu extrêmement risqué : la loyauté à l'entreprise ne protégeant plus aucunement des « accidents de carrière ».

**Dès lors ce à quoi ils aspirent, en tout cas nombre d'entre eux, c'est à la possibilité d'avoir plusieurs vies dans une vie, plusieurs engagements forts en parallèle** : un engagement professionnel qui reste très important (le travail « fait » l'homme) mais qui laisse de la place à d'autres formes d'engagements : dans la vie familiale, amicale, sociale, avoir du temps pour faire du sport, du théâtre, s'impliquer dans une association ...

**Devant pareil phénomène les entreprises ont d'abord été tentées par le déni et restent aujourd'hui encore largement désespérées. Elles auraient pourtant intérêt à y regarder de près, il en va à terme de leur performance.**

*Juliette Ghiulamila – Consultant Chercheur Lab'Ho*

Groupe



Décembre 2007 – Commander l'étude complète sur le site Labho.fr - 1