

Les paradoxes de l'engagement professionnel des cadres

Le baromètre CFDT Cadres – Kantar confirme que la satisfaction générale des cadres dans leur travail (emploi, parole, charge, rémunération) ne doit pas masquer des demandes professionnelles fortes.

L'état d'esprit des cadres s'améliore nettement cette année¹. La satisfaction individuelle sur leur emploi enregistre une nette hausse qu'il s'agisse de leur emploi, de la possibilité d'avoir des espaces de parole, de leur charge de travail ou même dans, une moindre mesure, de leur rémunération. Ils ont davantage le sentiment d'être associés aux décisions de leurs services / département et dans une moindre mesure de leur entreprise ou administration. Le rapport à l'entreprise / l'employeur s'améliore avec un équilibre investissement / rétribution qui évolue de manière positive.

Néanmoins dans un contexte de transformation accrue des organisations dans lequel les cadres se voient confier la gestion et l'accompagnement du changement, mais aussi avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs au sein

des administrations / entreprises, la dimension d'encadrement est de plus en plus une source de difficultés. Seulement un tiers des cadres se situe dans un rapport gagnant avec l'entreprise.

Les managers sont de plus en plus nombreux (75%) et sont en attente d'appuis. Ils manquent de marge concernant la rémunération de leur équipe, sont à la peine dans le quotidien du management, expriment avoir des difficultés dans leur rôle. Leur position d'intercesseur entre la direction et les collaborateurs apparaît (de plus en plus) comme inconfortable : expliquer les orientations, motiver les collaborateurs, leur faire accepter les décisions prises, s'assurer d'un niveau de stress acceptable ou encore les gérer est de plus en plus ressentie comme une source de difficultés au quotidien.

Les cadres publics sont en crise – à l'Etat, notamment, seulement 1 sur 2 est satisfait de sa

¹ Par rapport au baromètre CFDT Cadres – Kantar (ex-TNS-Sofres) réalisé du 14 au 22 septembre 2015, auprès d'un échantillon national représentatif de 1 000 cadres.

situation -, considérant que leur choix du service public ne peut plus être opératoire dans l'organisation du travail. Ils aspirent à davantage de reconnaissance et se plaignent d'être tenus à distance de leur direction (54%). Une majorité déplore que les changements qui les concernent soient mal anticipés (51%) et déplore une baisse des moyens pour faire un travail de qualité (70%). S'ils sont dans leur ensemble satisfaits de leur emploi, l'équilibre investissement / rétribution est lui bien plus dégradé au sein de cette population. Signe d'un rapport à l'administration dégradé, ils ont le sentiment d'être bien moins associé aux décisions de leurs services. Un rapport critique au changement avec le sentiment particulièrement fort de ne pas avoir les moyens de s'adapter aux changements, d'un manque d'information, d'accompagnement et d'anticipation de la part de la hiérarchie et des craintes fortes d'une détérioration des conditions de travail (à 60%) ou des moyens de faire son travail.

Les jeunes cadres (moins de 35 ans) sont en attente forte d'accompagnement (68%) et de développement de leurs compétences (80%). Si les cadres de moins de 35 ans sont globalement satisfaits des marges de manœuvre dont ils disposent, ils sont bien plus nombreux que les autres à considérer qu'ils en ont trop. C'est

notamment le cas dans la gestion de projets, de leur emploi du temps mais aussi, pour les managers, dans l'organisation du temps de travail de leurs collaborateurs ou leur évaluation. Signe d'une autonomie (et donc pression) qui parfois peut-être lourde à porter. Dans un univers « concurrentiel » pour les cadres et alors qu'il est de plus évident que les parcours professionnels seront moins linéaires à l'avenir, ils sont bien plus nombreux que la moyenne des cadres interrogés à redouter de ne pas pouvoir développer leurs compétences ni d'en acquérir de nouvelles et à souhaiter pouvoir développer leurs compétences / expertise pour mieux vivre leur travail. Pour les managers de cette tranche d'âge ils sont notamment plus nombreux à déclarer avoir besoin d'apprendre à piloter et gérer un projet ou manager une équipe.

Malgré ce constat, les cadres interrogés considèrent qu'ils disposent (personnellement) de suffisamment de moyens et d'aide pour s'adapter aux changements dans leur entreprise ou administration, même s'ils pourraient, selon eux, être mieux anticipés et gérés.

De manière prospective, les attentes pour mieux vivre son travail demeurent nombreuses avec en tête l'équilibre entre vie privée et travail mais aussi le fait de pou-

voir développer ses compétences et d'être reconnu. L'équilibre de vies passe en tête (74%) des préoccupations des cadres (avec l'expertise et la reconnaissance à 71%). Ainsi, ils aspirent à une vraie déconnexion (67%), à mieux gérer leur stress (65%) et leur charge de travail (65%) et à passer moins de temps en réunion (61%). Signe que la gestion du changement n'est pas chose aisée, que les difficultés rencontrées à ce sujet sont de plus en plus fréquentes mais aussi de la difficulté à se déconnecter, ils auraient aussi besoin de mieux gérer leur stress et de bénéficier d'une vraie déconnexion pour mieux vivre leur travail.

Ces résultats témoignent d'un attachement à leurs responsabilités et à leur autonomie, composantes fortes de l'identité des cadres au sein des autres salariés. Les cadres se définissent davantage par leur rôle que par

leur statut : la définition CFDT Cadres de leur profession « cadre » se conforte, au travers une conscience quasi-unanime des grandes fonctions : décider, piloter, expertiser, encadrer. Les cadres se reconnaissent ainsi dans la CFDT - le syndicat dont ils se sentent les plus proches devant la CGT et loin devant la CFE-CGC - revendiquant la reconnaissance de leur investissement professionnel et une exigence en matière de qualité de vie au travail.

Laurent Mahieu
avec Kantar

« Les attentes professionnelles et statutaires des cadres », Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1 004 cadres hors enseignants (752 du secteur privé et 252 du secteur public du 26 août au 5 septembre 2019).

Quelques attentes issues du baromètre CFDT Cadres 2019

*Cadre de l'Etat : seulement 1 sur 2 satisfait de sa situation
70% des cadres publics craignent pour la qualité de leur travail
Dans les fonctions publiques, 6 cadres sur 10 estiment que les changements sont mal anticipés et sont mal gérés
80% des jeunes cadres veulent développer leur expertise
68% des jeunes cadres ont besoin d'accompagnement
77% des jeunes cadres veulent apprendre à manager une équipe
79% des cadres veulent se déconnecter !
81% des cadres veulent un meilleur équilibre de vie
60% des cadres craignent pour leur rémunération et conditions de travail*