

En première ligne

Au cours de son histoire, l'UCC a élaboré une approche insistant à la fois sur la spécificité de la fonction cadre et sur son appartenance au salariat. Les témoignages de trois secrétaires généraux illustrent le souci récurrent de défendre le rôle et la responsabilité.

Cadres des années 80

[...] Les cadres aujourd'hui sont confrontés à l'incertitude. Devant les orientations actuelles de la politique économique, ils ont le sentiment d'être « lâchés », et par le gouvernement qui leur demande des sacrifices non exigés d'autres catégories aussi privilégiées (souvent plus) ; et par le patronat, qui ne leur assure plus le minimum de carrière, et brade ce « potentiel intellectuel » tant adulé hier encore. Il y a donc à la fois perte d'une position sociale et perte de sens de sa fonction, de son métier. La possibilité, *a fortiori* l'expérience, du chômage est la marque évidente de cette cassure. Les cadres sont donc spontanément attentifs à tout ce qui concerne d'une part la politique des revenus, des salaires, des patrimoines, d'autre part les plans de carrière, les nouvelles définitions des fonctions, des

conditions de travail et du temps de travail¹. Le patronat n'a guère donné suite à ses promesses de décentralisation et d'humanisation du travail faites en 1977. En revanche, il conjugue aujourd'hui des exigences productivistes avec une déqualification croissante, l'individualisation accrue des salaires, et des définitions de contrats de plus en plus draconiennes, notamment en matière

¹ Cf. « *Les cadres ont un rôle déterminant à jouer [pour sortir de la crise]. Ce sont eux qui, dans la division du travail d'aujourd'hui, inventent, innovent, créent, gèrent. Le dire à haute voix, ce n'est ni minorer la capacité inventive des autres salariés, ni nier la nécessité d'avancer vers une réconciliation des activités intellectuelles et manuelles, l'activité de conception et de gestion et celle de l'exécution. Mais c'est regarder avec lucidité ce que nous sommes, ce que sont nos collègues, pour bâtir avec eux une action de transformation, en lien avec celle des autres salariés* » écrit P. Vanlerenberghe en 1981, cité par Tanguy Cornu, « *Qu'est-ce qu'un cadre ?* », *Cadres CFDT* n°430-431, sept. 2008, NDLR.

de mobilité. Le durcissement d'un certain patronat, tel qu'on l'a vu chez Alsthom et tel que le vérifient les organismes d'accueil des cadres au chômage, son peu d'empressement à faire avancer quelques dossiers sociaux majeurs, imposent des réponses fermes, quitte à être ponctuelles et centrées sur des objectifs limités.

[...] L'action syndicale des années 80 nécessitera la mobilisation de toutes les énergies, pour répondre aux problèmes essentiels d'une société en mutation profonde. Trois terrains seront déterminants : les inégalités de revenus, de salaires ; la réduction des distances sociales restera des éléments déterminants pour la sortie de la crise; l'emploi et la réduction massive du temps de travail permettant un autre partage du travail et l'accès à un autre mode de vie ; la définition d'autres rôles par les ingénieurs et cadres pour résoudre et la crise de société et la crise de l'entreprise, en parallèle avec la reconnaissance par l'entreprise de l'expression de tous les salariés sur leurs conditions quotidiennes de travail, comme sur les finalités de l'activité économique. Ces enjeux tendent tous à une autre conception du type de développement. Ils supposent une action lucide, concrète, persévérante, et unitaire entre toutes les catégories :

la transformation de notre société est à ce prix².

Pierre Vanlerenberghe

*Secrétaire général de l'Union
confédérale des cadres
de 1975 à 1984*

Notre syndicalisme étonne

[...] J'ai coutume à dire que, dans l'entreprise, il y a deux types de fonctions, les fonctions qui sont au cœur du métier de l'entreprise et les fonctions supports qui s'exercent dans toutes les entreprises ou institutions. Par exemple, l'infirmière à l'hôpital exerce une fonction essentielle à l'établissement dans lequel elle travaille. Par contre elle est seule dans une usine de production. D'où d'ailleurs les associations professionnelles qui permettent à ces fonctions supports de pouvoir échanger sur leur métier. L'UCC a donc développé à cette époque un travail important sur chaque fonction afin d'y dégager les revendications essentielles. Ce fut le cas pour les commerciaux, les informaticiens ou encore les bibliothécaires... [...].

La CFDT, née surtout chez les professionnels spécialisés

2 P. Vanlerenberghe, « *Cadres des années 80. Edito* », *Cadres CFDT* n°291, nov.-déc. 1979

dans un domaine, a eu beaucoup de mal à prendre pied chez les hiérarchiques à la fois pour des raisons idéologiques mais aussi pour des frictions dans l'organisation syndicale avec ceux qui exerçaient ces responsabilités. Prendre conscience des contradictions nées des situations de travail a fait beaucoup progresser la CFDT dans son action revendicative. Un jour, Edmond Maire entre dans mon bureau et me dit en substance : « *j'interviens demain auprès d'étudiants de Sciences Po. Comment pourrais-je présenter l'intérêt pour des cadres de se syndiquer ?* ». J'ai écrit dans la journée les cinq avantages pour les cadres d'être adhérents CFDT. Ces cinq « plus »³ ont été à l'origine de la publication *Cadres Plus* [...]. Cet engagement pour l'emploi et l'organisation du travail est une matrice des cadres CFDT. Les directions sont jalouses de leurs prérogatives en matière de recrutement et de management. Aussi, notre syndicalisme de proposition étonne⁴.

Daniel Croquette

*Secrétaire général de l'Union
confédérale des cadres
de 1984 à 1991*

³ Un plus personnel, professionnel, pour l'entreprise, pour l'organisation syndicale, pour la société. Cf. D. Croquette, « *La créativité du militant syndical. Une relecture personnelle des cadres CFDT* », *Cadres CFDT* n°469, avril 2016, page 32.

⁴ *Ibid.*

Le rôle des cadres suppose autonomie et responsabilité

[...] La mondialisation est vécue comme une compétition très dure, on oublie trop souvent qu'elle signifie aussi développement de la production mondiale et des échanges [...]. En France, la situation de l'emploi est toujours aussi mauvaise. Malgré une augmentation du nombre d'offres d'emplois, de nombreux jeunes diplômés restent dans l'attente et trop de cadres expérimentés sont enfermés dans un chômage de longue durée. Il nous faut donc accentuer notre action, dans la dynamique de la Conférence sur l'emploi. La question du temps de travail des cadres, que nous avons portée solitairement pendant bien longtemps, est aujourd'hui posée par tous. Il nous faut peser pour la stricte limitation des forfaits. Il nous faut proposer des modalités de réduction du temps de travail adaptées aux cadres, sous la forme de congés supplémentaires, de compte épargne temps, de semaines raccourcies, etc., ce qui correspond à deux cents jours de travail en moyenne, et se résume dans la formule que nous nous proposons d'afficher clairement : « 200 jours en l'an 2000 ». Mais les cadres sont aussi concernés par la réduction du temps de travail des autres : dans leur activité professionnelle, il est de leur responsabilité de mettre en

place de nouvelles organisations incluant la réduction du temps de travail et créant de l'emploi. Les changements d'organisation et le besoin de nouveaux outils de gestion sont, comme les enjeux de la société de l'information, des thèmes sur lesquels nous continuons de travailler.

Le rôle - important - des cadres est celui de médiateurs du changement, il suppose autonomie et responsabilité, et donc des moyens, des garanties, une formation. Notre objectif de rénovation du conventionnel des cadres déjà présent il y a trois ans, repris par un certain nombre d'équipes d'entreprise et de fédérations, ne s'atteindra que dans la durée. Cette rénovation sera une négociation de grande importance, car les entreprises ont une attitude ambivalente vis-à-vis de leurs cadres : d'un côté elles exigent d'eux une densité de travail de plus en plus forte et une totale implication, d'un autre côté elles tendent à substituer à leur contrat de travail un contrat de type commercial. Ces évolutions seront mieux maîtrisées par les cadres s'ils se placent dans un collectif, c'est-à-dire dans l'action syndicale. Les cadres attendent du syndicalisme la possibilité de participer à la maîtrise du changement, ils souhaitent travailler à partir de leurs réalités propres. Mais

les contraintes nouvelles subies par eux comme par l'ensemble des salariés permettent aux uns et aux autres de mieux se comprendre, d'être plus solidaires. C'est pourquoi notre syndicalisme multi catégoriel et confédéré est la meilleure réponse à leurs préoccupations. De plus en plus, le syndicalisme devra s'adapter à des vies professionnelles hachées qui comporteront des contrats de travail de différents types, des moments de chômage, des passages comme consultant, etc. Ainsi nous devons nous poser la question de la forme que prendra l'intégration de cette nouvelle donne [...]. Il nous faut plus que jamais montrer que nous sommes le syndicalisme qui sait défendre, innover, proposer⁵.

Marie-Odile Paulet

*Secrétaire générale de l'Union
confédérale des cadres
de 1991 à 2001*

⁵ M.-O. Paulet, « *Défendre, innover, proposer* », *Cadres CFDT* n°381, déc. 1997-janv. 1998