

Le fort investissement des cadres au travail s'exprime sous diverses formes. Ils ne comptent pas leurs heures, parlent de leur métier comme d'une passion, endossent sans états d'âme le vocabulaire néo-managérial qui voit dans l'entreprise un monde de défis. Mais derrière cet engagement apparemment sans faille, des doutes se font jour, qui interrogent la pérennité d'un modèle sous tension. Les questions du sens et de la reconnaissance données au travail sont aujourd'hui centrales. Elles sont posées aux entreprises mais interpellent aussi le syndicalisme.

Monique Boutrand est secrétaire nationale de la CFDT Cadres et membre du Conseil économique et social.

Le temps de travail des cadres, cette longue journée de présence sur le lieu de travail, est un phénomène franco-français que ne connaissent pas la plupart des managers européens. La CFDT Cadres a décidé de faire de la remise en cause de ce modèle une revendication majeure, dans un souci d'équilibre en termes de santé, d'investissement social et familial mais aussi d'égalité professionnelle.

Mieux comprendre le travail des cadres

En mai 2006, une centaine de militants avaient planché sur le thème : « Choisir ses temps tout au long de la vie ». Cette première réflexion avait permis de mesurer la difficulté de parler du temps de travail pour les cadres. Nous avons alors décidé d'axer notre réflexion sur l'investissement des cadres au travail et d'opter pour une recherche, une démarche permettant d'associer des syndicalistes en entreprise et des chercheurs.

Qu'est-ce qu'une recherche-action ? Le trait d'union qui lie les deux termes a son importance car il matérialise le lien indispensable entre le fait d'agir et celui de chercher à comprendre. C'est un travail de recherche qui vise explicitement à transformer la réalité et à produire des connaissances concernant ces transformations.

La recherche-action se distingue donc de la recherche ou de l'action prises isolément. La recherche seule peut être conduite de façon purement théorique et n'avoir aucun objectif de changement. L'action seule peut se dispenser de l'analyse approfondie de l'objet sur lequel on va agir. Pour une recherche-action, les acteurs partent de la pratique, de l'action quotidienne, pour en extraire du savoir. L'action précède la recherche, c'est dans et sur l'action que se fait la recherche.

La démarche s'appuie d'abord sur une enquête de terrain, dans les entreprises ou administrations où sont collectées les informations susceptibles d'apporter des éléments intéressants. Mais elle s'appuie aussi sur les connaissances scientifiques préexistantes. Il n'est pas possible (et ce serait présomptueux !) de tout reprendre à zéro. Les connaissances déjà développées par les chercheurs dans ce domaine permettent de comprendre et d'expliquer certains des phénomènes observés.

Les syndicalistes engagés dans la démarche ont interviewé leurs collègues cadres sur la base d'une grille d'entretien commune, élaborée au début de la démarche. Syndicalistes et chercheurs se sont ensuite retrouvés au cours de trois séminaires de deux jours pour analyser les entretiens et faire émerger des éléments de réponse à cette question de l'investissement des cadres. La connaissance de l'entreprise, de l'organisation du travail, acquise à travers ce travail d'enquête, a permis grâce à la créativité collective d'imaginer des leviers d'action adaptés à l'environnement de travail de chaque équipe.

La recherche-action éclaire la réalité des attentes des cadres et précise le rôle que peut jouer le syndicalisme. Cette démarche dynamique, une première à la CFDT auprès des cadres, a permis de leur donner la parole et d'entendre la réalité de leurs préoccupations. Pour la plupart des syndicalistes qui ont réalisé les interviews, les réactions de ceux qui sont

pourtant leurs collègues au quotidien ont apporté quelques surprises.

Cette démarche a été engagée en début d'année 2007. Nous n'avions pas imaginé à cette date que les premières conclusions tomberaient à point nommé, au moment où la loi « Démocratie sociale et temps de travail » vient remettre en cause l'organisation du temps de travail, encourage le gré à gré dans les entreprises et fragilise les possibilités de récupération auxquelles les cadres sont particulièrement attachés.

Une quinzaine d'équipes ont manifesté leur intérêt pour ce projet et douze étaient au rendez-vous du premier séminaire de septembre 2007. Les contextes électoraux et des difficultés diverses ont empêché deux équipes de poursuivre. Au final ce sont donc dix équipes de syndicalistes qui se sont investies dans ce projet.

Lors des toutes premières rencontres, les participants se sont dits perplexes devant l'extrême diversité des situations professionnelles et dubitatifs quant à l'intérêt de travailler ensemble. Au final, les réactions, les attentes et les constats sont très proches, même entre un ingénieur acousticien chez Renault et une inspectrice des impôts responsable d'une équipe territoriale en Val-de-Marne. Contrairement à ce que nous imaginions, la segmentation public/privé ne semble par exemple pas pertinente, et ce quels que soient les items abordés.

Lors des toutes premières rencontres, les participants se sont dits perplexes devant l'extrême diversité des situations professionnelles et dubitatifs quant à l'intérêt de travailler ensemble. Au final, les réactions, les attentes et les constats sont très proches.

Le panel des lieux de travail observés représente deux grandes entreprises privées, deux autres entreprises privées issues de grandes entreprises nationales, deux services de la SNCF, l'INRA, le siège de la DGA et deux services du ministère des Finances. Dans cette liste à la Prévert, la pluralité est évidente dans les contextes et les métiers mais elle ne l'est pas dans la taille des entreprises ; pour des raisons évidentes de disponibilité et de droit syndical inexistant, les PME contactées n'ont pu donner suite. Il faut être conscient de ce biais dans l'analyse que nous pouvons faire à partir de ces travaux.

131 entretiens ont été réalisés, qui ont généralement duré plus de deux heures. Le panel des cadres interviewés comprend environ 70% d'ingénieurs ou cadres dans des positions d'expertise avec responsabilité de projets et 30% de managers. La plupart des cadres interrogés n'étaient pas syndiqués.

Au-delà du contenu, tous les intervieweurs sans exception ont noté l'extraordinaire demande de parole : les interviewés étaient souvent prêts à poursuivre bien au-delà du temps prévu au départ, d'autres collègues informés de la démarche sollicitaient la possibilité d'être « entendus » eux aussi... Au final, toutes les équipes syndicales ont été surprises de l'accueil très favorable qui leur a été réservé : ce type de contact est très apprécié des salariés et une attente semble même exister. Plusieurs équipes ont d'ailleurs décidé de poursuivre cette démarche de contact avec les cadres, sous des formes adaptées à leur réalité professionnelle.

Tout n'apparaît pas dans les entretiens, qui ne sauraient remplacer d'autres approches des questions posées autour du travail et de l'emploi des cadres. On notera par exemple que la question de l'égalité professionnelle, abordée dans tous les entretiens, semble une « non question ». Tous les bilans chiffrés font pourtant apparaître des discriminations visibles tant du point de vue des rémunérations que des carrières, et ce surtout pour les cadres. Inconscience ? Manque de visibilité sur la réalité ? Les représentations ont la vie dure et l'égalité professionnelle reste à construire dans un contexte où elle n'apparaît plus comme une discrimination.

Un travail invisible ?

Le premier enseignement qui apparaît à la lumière de ce travail concerne le temps de travail : les cadres ne comptent pas leurs heures. L'investissement en temps semble plus important pour les managers : ce sont eux qui disent le plus fréquemment travailler chez eux le soir et le week-end. Mais passé ce détail, les réponses sont quasi unanimes : « Je ne regarde pas ma montre... » « Je n'ai jamais compté... » « Je pilote mon temps... » « J'ai les contraintes que je me donne... »

Il y a deux contreparties à cet investissement : le sentiment d'autonomie, pourtant tout relatif quand on évoque ensuite les contraintes du travail, et surtout la possibilité de prendre des RTT. Les mots exprimés sont ici très forts et unanimes dans toutes les situations professionnelles : « Mes RTT, je les prends !... » « Les 35 h, c'est une bénédiction pour les cadres car c'est déculpabilisant... » « C'est une compensation en temps de mon implication sans avoir à s'expliquer, sans dire qu'on prend du repos... » « Il faut une parenthèse pour respirer... » « Avoir trois jours pour prendre du recul ».

Leur charge de travail est importante et elle est souvent éloignée de ce qu'ils considèrent comme leur cœur de métier, perturbée par un flux d'informations à traiter dans l'urgence. Les tâches de reporting prennent le pas sur l'organisation du travail. Les journées se terminent avec la sensation de n'avoir rien fait et du coup se prolongent au bureau ou au domicile pour répondre aux missions essentielles.

La mesure du travail et de l'activité à travers le seul prisme des indicateurs ne permet pas d'appréhender la réalité de l'activité, encore moins de parler du contenu du travail. Parmi les cadres interrogés, peu sont satisfaits de leur entretien annuel. Il n'y a pas de lieu où parler du travail, de son organisation. Les questions de salaire évoquées dans les entretiens annuels ne sont pas la

première préoccupation : « Un salaire en fin de mois, ça ne suffit pas. Il faut aussi de la considération, de l'objectif, des perspectives, de quoi faire travailler la conscience professionnelle.... » Ces paroles résument le sentiment de la plupart des cadres

« Un salaire en fin de mois, ça ne suffit pas. Il faut aussi de la considération, de l'objectif, des perspectives, de quoi faire travailler la conscience professionnelle.... »

que nous rencontrons. Il ne faut pas pour autant en déduire que les salaires ne sont pas une préoccupation, l'actualité quotidienne de débrayages dans de nombreuses entreprises en ce moment en est la preuve. Mais aux yeux des cadres interrogés, la rétribution n'est qu'une des dimensions d'une question plus large, qui prend la forme d'une forte demande de reconnaissance : « Ce qui me manque, c'est un patron qui s'inquiète de ce que je fais... »

« Où dire le travail ? » est donc la question première qui nous est posée après ces interviews. La majorité des

cadres interrogés se dit pourtant satisfaite de son travail et ils sont même nombreux à utiliser les termes de plaisir, de passion ou de défi à relever... tout en notant que cet investissement n'est pas reconnu par leur hiérarchie, par les dirigeants des entreprises. Tant que l'intérêt du travail, l'environnement, les relations avec les collègues sont préservés, le cadre « tient le coup » et continue à s'investir. Mais lorsque le contenu de son travail est de nature à remettre en cause ses valeurs et son éthique personnelles, l'équilibre et la satisfaction dans le travail peuvent rapidement basculer vers des situations de souffrance non avouées.

La question du sens

Tous les secteurs professionnels observés sont en réorganisation permanente quand ce n'est pas en situation de crise. L'avenir incertain, les changements permanents d'organisation sont autant de sujets de démotivation. Dans de nombreux témoignages on retrouve l'idée d'une perte de sens. Elle s'ajoute à l'inquiétude de démembrement des services, avec des risques d'externalisation ; avoir pour mission d'expliquer son savoir-faire à un ingénieur roumain n'est pas sans interroger. Et les questions restent sans réponse, car la stratégie de l'entreprise n'est connue que de quelques initiés. À propos de la circulation de l'information, tous notent qu'en dehors des fameux indicateurs censés refléter leur travail, une véritable rupture de communication s'opère et s'accroît entre d'une part les cadres, leur N+1 et d'autre part les directions.

Si le quotidien semble bien vécu, les expressions par rapport à l'avenir sont beaucoup plus négatives. Tous expriment l'impression d'une absence complète de gestion des ressources humaines. Ce ressenti est exprimé dans tous les contextes de travail, service public ou entreprise privée. Chacun a la sensation de gérer seul son parcours et les expressions sur la logique de promotion sont édifiantes, faisant apparaître l'importance d'une stratégie de la visibilité : « être sur le bon fauteuil au bon moment... », « se montrer dans les réunions clé où les chefs sont là... », « plaire... », « passer par les bons métiers... »

Sur le plus long terme, les cadres s'interrogent sur le sens de leur investissement. Quel avenir pour l'entreprise ou

l'administration où ils travaillent ? Découper, filialiser, racheter, revendre... comme les autres salariés, les cadres ne voient pas le sens des stratégies des directions.

Ces interrogations incitent à revenir sur le fort investissement au travail des cadres interrogés. Faut-il y voir le paradoxe français décrit par Dominique Méda dans son étude récente sur la place et le sens du travail en Europe ? Ou une réponse aux incertitudes ambiantes, voire la peur de passer pour un « loser » (expression plusieurs fois entendue) ?

Majoritairement bien assumé, le fort investissement des cadres au travail masque des doutes et de profondes interrogations, dont il pourrait bien n'être que le revers. Cette situation est-elle tenable à long terme ? Rien n'est moins sûr. Pour presque tous, les efforts consentis dans le travail s'exercent au détriment d'un investissement dans les autres sphères sociales. Dès lors que le travail peine à apporter un sens et une reconnaissance à la hauteur de cet engagement, on approche le point de rupture.

Pour presque tous, les efforts consentis dans le travail s'exercent au détriment d'un investissement dans les autres sphères sociales. Dès lors que le travail peine à apporter un sens et une reconnaissance à la hauteur de cet engagement, on approche le point de rupture.

Cela interroge les entreprises, mais la question nous est aussi posée à nous, syndicalistes. La démarche de recherche-action a fait naître une attente insoupçonnée, une demande de parole de la part de cadres pour la plupart non syndiqués. Leur implication dans le travail leur laisse peu de marge et de temps pour parler de leur travail ou pour prendre collectivement du recul par rapport à l'avenir et aux stratégies de leur administration ou entreprise.

Le syndicalisme peut donner la parole aux cadres, il peut leur permettre de prendre conscience de la dimension collective de leurs problèmes, mais aussi des compétences et du patrimoine acquis dans un collectif de travail. La question du travail émerge comme la principale préoccupation des cadres. Le syndicalisme ne peut pas l'ignorer. Celle de l'intérêt économique pour les entreprises et la société et de la durabilité de ce modèle reste entière.