

Deux événements marquent la sortie de la revue *Cadres* du printemps 2014. Le premier concerne l'histoire du paritarisme et de la CFDT. Depuis sa création au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'Agirc, l'organisme de gestion de la retraite complémentaire des cadres du privé, était géré alternativement par la CFE-CGC et le patronat. Cette alternance a été mise à mal il y a deux ans lorsque la CFDT *Cadres* a obtenu la vice-présidence de cette institution. En mars 2014, Jean-Paul Bouchet, le secrétaire général de la CFDT *Cadres*, est devenu le nouveau président de l'Agirc. Dans une période de transition et sans doute de rapprochement pour l'Agirc et l'Arrco, cette présidence est une lourde responsabilité. La CFDT *Cadres* en prend toute la mesure.

Le second événement concerne la revue *Cadres*. Nous venons de terminer le grand chantier de sa numérisation. Tous les articles parus depuis 1996 sont désormais en accès libre sur le site de la revue que vous pouvez consulter à l'adresse suivante : www.larevuecadres.fr. Nous espérons que ce site, unique dans le paysage syndical, permettra de faire vivre la communauté des auteurs qui font la revue (ils sont près de 300 !) et d'accroître la notoriété de notre publication.

Revenons maintenant au contenu de ce nouveau numéro de la revue. C'est le second d'une série consacrée à la formation au management. Le premier numéro, paru en septembre 2013, nous avait appris que le manager accompli a su digérer les savoirs théoriques de l'apprentissage initial ou continu. A partir de son histoire personnelle et professionnelle, il a su prendre de la distance pour manager à sa manière ; et c'est cette mise à distance qui lui permet de bien faire son travail de manager au quotidien.

Ce second numéro, construit en partie autour du colloque organisé par l'Observatoire des Cadres le 6 décembre 2013 à la CFDT et intitulé « Comment apprend-on à manager ? » permet d'aller plus loin dans la réflexion.

Ce qui compte avant tout, nous disent Yves Chassard et Bernard Masingue, c'est la confrontation au métier, sur la durée. Dans cet

apprentissage du management, l'action militante, qu'elle soit syndicale, citoyenne ou professionnelle, occupe une place qu'il ne faut pas sous-estimer. Les façons d'apprendre sont multiples, elles correspondent à l'histoire de chacun.

La formation des managers, nous dit Sandra Enlart, devrait être un sujet central pour la gestion des ressources humaines. Et pour tenir ce rôle, les directions des ressources humaines devraient apprendre à nommer le travail et son contenu avec réalisme. Il faudrait également qu'elles soient présentes dans toutes les décisions qui concernent le travail et son organisation dans l'entreprise. Une fois ces deux critères remplis, les ressources humaines pourraient proposer des modalités de formation interne cohérentes avec la réalité du travail.

Est-ce à dire pour autant que la formation initiale n'est d'aucun secours dans l'apprentissage du management ? Il n'en est rien. En apprenant le travail d'enquête à ses étudiants, un travail qui conjugue pensée logique et imagination créative, Philippe Lorino valorise l'enseignement de la pratique plutôt que l'enseignement théorique. Même s'ils ne sont pas en situation de faire vivre des équipes au travail, les étudiants peuvent acquérir des postures qui leur seront utiles plus tard. Et plus étonnant, l'apprentissage du management est aussi présent, sous forme d'apprentissage silencieux, dans les classes préparatoires aux écoles de commerce et aux écoles d'ingénieurs, comme nous le montre Muriel Darmon. Apprendre à gérer son temps et à hiérarchiser ses priorités dans un contexte où le temps est compté : autant de réalités quotidiennes que le futur manager rencontrera dans l'exercice de son métier.

Caroline Werkoff