

Un engagement collectif en faveur de l'élaboration de l'expérience de travail de chacun

« *L'UCC s'est toujours distinguée, tout au long de son histoire, par son engagement en faveur d'une connaissance précise du monde des cadres. Partant du principe qu'une telle expertise aidera le mouvement syndical à préciser ses orientations* » relève le sociologue Tanguy Cornu lors des travaux sur les quarante ans de cadres CFDT.

Cette expertise n'est pas abstraite et passe d'abord par l'écoute des salariés. « *Représenter les salariés, c'est aussi être capable de formuler ce qu'ils nous disent d'élaborer un système de représentation – au sens intellectuel du terme – qui ne soit pas un simple cahier de doléances. C'est sur cet échange avec les salariés que nous fondons notre action et que nous élaborons nos revendications* » précise François Fayol¹. Une posture qui contribue à la notoriété auprès des cadres de l'UCC devenue CFDT Cadres, en leur fournissant des réponses concrètes aux enjeux de leurs expériences quotidiennes. Dans les années quatre-vingt, les travaux sur les évolutions techno-
1 « *Une expertise collective* », Cadres n°428, mars 2008.

logiques et leurs impacts sur les métiers aboutissent à la parution en 1985 de l'ouvrage *Du printemps dans les métiers*, édité par l'UCC et consacré aux transformations du métier de cadre, renforcent cette conception du syndicalisme. L'intense activité éditoriale de l'UCC n'en est qu'à ses débuts.

En 2002, la grande enquête « *Travail en questions – Cadres* » associe diverses fédérations et des organismes de recherche. Le TEQ est une méthode militante d'enquête utilisée par la CFDT depuis 1994. Les militants sont munis de questionnaires auprès des salariés dans l'entreprise. Les analyses sont croisées avec le point de vue de chercheurs. L'enquête débouche sur une analyse renouvelée du monde des cadres qui prend la forme d'un livre : *Les Cadres au travail*, sous la direction d'Anousheh Karvar et de Luc Rouban (La Découverte, 2004).

La création en 1995 de l'Observatoire des Cadres et du management (OdC), carrefour entre le monde de la recherche

universitaire, celui des RH et des cadres adhérents CFDT est issue de cette tradition. Le comité scientifique de l'OdC a alors pour mission d'organiser « *un suivi régulier des emplois et des fonctions des cadres* ». L'intuition s'affinera avec les années : le développement de l'OdC aura pour moteur l'idée que lorsque l'on sait décrire sa fonction, connaître son emploi,- et cela nécessite un collectif- l'on sait aussi le faire évoluer, et trouver les marges d'autonomie dans le travail pour bien le faire. Les 15 ans de l'Observatoire sont l'occasion de publier sous la direction de Jean-Marie Bergère et d'Yves Chassard *A quoi servent les Cadres ?* (Odile Jacob, 2013), mettant notamment en parallèle évolutions économiques et mutations du travail des cadres. Si l'OdC est bien un « tiers lieu », ce n'est jamais une abstraction théorique : dans la pratique, depuis 20 ans, l'OdC est un espace libre, collectif, en dehors de tout mandat et toute fonction professionnelle pour les cadres curieux de cerner les évolutions de leur entreprise, dans le contexte de leur secteur, des méthodes de management qui sont utilisées, car ils veulent assumer les responsabilités pour lesquelles ils sont cadres et managers. Pour eux, l'OdC est un service à l'adhérent Cadres.

Les recherches-action, dans

le but d'acquérir des connaissances sur le domaine étudié, et de mettre en œuvre une transformation, sont également témoins de cette tradition d'écoute et d'élaboration de la parole.

En 2006-2008, le projet sur « *L'investissement des cadres au travail* » donne lieu à une restitution épaulée par plusieurs sociologues et ergonomes. « *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* »² analyse Monique Boutrand qui a piloté le projet.

D'une manière générale, la qualité de vie au travail – plus que les strictes conditions de travail des cadres- redevient un enjeu de premier plan, comme en témoigne l'importance de la réflexion sur la charge de travail et les différentes manières

² La synthèse est publiée dans *Cadres* n°422, nov. 2008.

d'articuler temps de travail et temps libre. La CFDT Cadres a mené en 2012 une enquête « *Travail et temps* » auprès de plus de 3 000 cadres. Les résultats montrent que le débordement du travail à la maison, le soir ou le week-end, est directement corrélé à l'encadrement de personnes. Selon les secteurs d'activité, les vécus sont différents³. « *La parole aux A !* » réalisée en 2010-2011 recueille près de 7000 réponses de cadres de la fonction publique⁴.

L'écoute se nourrit de la curiosité militante, de l'apport scien-

3 Cf. *Cadres* n°452, déc. 2012.

4 Cf. *Cadres* n°444, juin 2011.

tifique et de la conviction que la transformation sociale est construite à l'interface de ces trois piliers. L'écoute est la condition pour élaborer l'expérience de travail, pour rendre visible le travail réel, rendre cohérents les parcours professionnels aussi, et donner à tous les mêmes chances de progresser.

Anne-Florence Quintin

*Délégue générale Observatoire
des Cadres et du management*

*Secrétaire nationale
CFDT Cadres*

L'Observatoire des Cadres et du management fête ses 20 ans

« Portraits Cadres 2018 »

*Etre cadre : un travail ? A quelles conditions le travail du cadre
peut-il rester désirable ?*

Mardi 20 mars 2018 de 14h à 20h

à la Bourse du travail, 29 boulevard du Temple, 75003 Paris

avec

Laurent Berger, François Hubault, Jean Marie Bergère,
Sylvie Joseph, Pascal Ughetto, Jean-Paul Bouchet...

Inscription obligatoire

<https://fr.surveymonkey.com/r/colloque20ansOdCParis>