

# Cadres

## “Salariés à part entière” 40 années des cadres CFDT

1968-2008

---

Actes du colloque du 24 septembre 2008

# S O M M A I R E

## 1968-2008, retour sur 40 ans d'action syndicale

Tanguy Cornu, chercheur à l'EHESS (Marseille) p. 3

## Table ronde : Les cadres depuis 1968, permanences et évolutions

p. 5

Michel Wieviorka, directeur de recherche à l'EHESS

*Les grandes évolutions de la société* p. 5

Stéphane Rozès, Maître de conférences à Sciences Po,  
directeur général de CSA

*Les valeurs des cadres* p. 7

Eve Chiapello, professeure à HEC

*La nébuleuse RSE : nouvelles compétences, nouveaux profils ?* p. 9

Soraya Duboc, ingénieure dans l'agroalimentaire,  
secrétaire fédérale de la fédération de l'agroalimentaire CFDT,  
membre du Bureau national de la CFDT Cadres

*Cadres en 2008 dans une multinationale* p. 11

### *Débat avec la salle*

p. 13

## Les cadres en 2008 : un sondage CSA/CFDT Cadres

Jean-Daniel Lévy, directeur du département Opinion de CSA p. 16

## Table ronde : Cadres et syndicalisme CFDT

p. 21

François Dupuy, professeur à l'INSEAD

*Les représentations politiques des cadres* p. 21

Guy Groux, directeur de recherche au CEVIPOF-Sciences-Po

*Les cadres et le syndicalisme* p. 23

Michel Rousselot, ancien président d'EUROCADRES,  
ancien délégué général international de la CFDT Cadres

*Le syndicalisme européen des cadres, l'engagement européen  
de la CFDT Cadres* p. 26

Philippe Géry, ingénieur dans le spatial, coordinateur CFDT  
du Groupe Safran, secrétaire du CE SE de Snecma Propulsion Solide

*Témoignage : cadre et syndicaliste en 2008* p. 27

### *Débat avec la salle*

p. 28

## Salariés à part entière : le fil rouge de l'action syndicale de la CFDT Cadres

François Fayol, secrétaire général de la CFDT Cadres p. 30

*Débats animés par Emmanuelle Pirat, journaliste et secrétaire confédérale de la CFDT.*

*Emmanuelle Pirat. Avant de lancer la première table ronde, nous entendrons Tanguy Cornu, doctorant à l'EHESS (Marseille) qui a réalisé une recherche de longue haleine sur les archives de la CFDT Cadres. Son exposé résumera les grandes lignes de la vie de la CFDT cadres au cours des 40 dernières années.*

## Tanguy Cornu

### 1968-2008, retour sur 40 ans d'action syndicale

L'UCC est le produit d'années de débats et de controverses. En 1957 a lieu, au sein de la CFTC, le passage aux fédérations d'industries. Pour les cadres cela signifie qu'ils ne sont plus regroupés sur une base départementale ou nationale mais qu'ils doivent rejoindre leurs fédérations, à l'époque dominées par les revendications ouvrières. Ce passage aux fédérations d'industrie rend leur situation problématique au sein de la CFTC. Pour la Fédération française des syndicats d'ingénieurs et cadres (FFSIC) qui regroupait les cadres au sein de la CFTC, il était essentiel de les intégrer au sein du salariat et d'affirmer l'existence d'un lien organique fort entre cette catégorie sociale et les autres. Mais les structures de l'organisation montrent alors clairement une forme d'obsolescence. Quelques années après la déconfessionnalisation (1964), la création de l'UCC entend donc répondre à cette volonté politique. Il s'agit en effet d'échapper, d'un côté au syndicalisme catégoriel prôné par la CGC, et de l'autre à la vision de la CGT plaçant les cadres dans une situation de dépendance politique vis-à-vis de la « classe ouvrière ». L'UCC rend possible l'adhésion à une fédération de branche et à l'organisation représentative des cadres et dote celle-ci d'un poids non négligeable dans la structure confédérale.

Dès les origines de l'UCC, il n'est donc pas question d'établir une coupure entre le monde des cadres et le reste des salariés ni même de revendiquer l'existence d'un statut cadre. L'apparition de la crise économique et du

chômage va du reste faciliter la disparition de cette frontière théorique entre le monde des cadres et le reste du salariat. Cependant, à la différence de la CGT, l'UCC ne va jamais nier l'existence d'intérêts propres à la catégorie des cadres. Contre la montée d'un discours très fort dans les années 1990 remettant en cause l'unité du monde des cadres, la CFDT réaffirmera toujours son attachement à une prise en charge unifiée des enjeux relatifs aux cadres.

*E.P. En quoi cette histoire a-t-elle influencé le type de syndicalisme de la CFDT Cadres et quelles sont les spécificités du syndicalisme à l'UCC ?*

Dès lors que l'UCC s'inscrivait dans le cadre général de la CFDT et qu'elle refusait l'alignement pur et simple sur les revendications ouvrières, elle a pu mettre en place un militantisme d'un nouveau genre par rapport aux formes militantes plus traditionnelles, banderoles et tracts. La nouveauté repose sur la connaissance que l'UCC a du monde des cadres. Cette connaissance lui permet d'asseoir son pouvoir de représentation et lui confère une réelle légitimité lorsqu'il s'agit de parler au nom de la catégorie tout entière. Cette légitimité, dès 1990, n'est plus à prouver puisque la CFDT arrive en tête des élections prud'homales dans le collège des cadres. Le terme d'expertise prend dès lors une signification très concrète.

Il permet de souligner le dialogue constant entre le monde intellectuel et le syndicalisme cadres de la CFDT.

*E.P. Concrètement, comment cette expertise s'est-elle traduite dans l'action ?*

Il y a en effet un risque d'ambiguïté et de frustration car si l'on porte l'accent uniquement sur la connaissance et la compétence de l'organisation syndicale, une telle expertise peut parfois se révéler stérile. Mais l'UCC n'est pas tombée dans cet écueil. Elle a mené des actions emblématiques comme par exemple celle sur l'impact des nouvelles technologies et la liberté d'expression des cadres. Il s'agit là de thèmes mis sur le devant de la scène, travaillés en interne, mesurés, afin de pouvoir se situer au plus près des aspirations des cadres. Mais l'exemple sans doute le plus parlant est celui de la réduction du temps de travail (RTT), thématique fortement associée à l'image de la CFDT. Lorsque l'UCC s'en empare, les revendications sont très générales et manquent de précision. Dans la résolution du Congrès de 1972, par exemple, on peut lire : « Nous n'acceptons pas que le cadre soit à la disposition de l'entreprise 24 heures sur 24 ». Ce degré de généralité oblige l'UCC à se pencher sur la question et à chercher des propositions qui collent aux réalités vécues. C'est à cette époque que l'on va distribuer des questionnaires aux cadres pour mesurer dans le détail leur temps de travail et dans un deuxième temps l'analyser. L'UCC avance alors des propositions audacieuses comme celles du forfait jour et devient l'un des interlocuteurs privilégiés du gouvernement lorsque les lois sur la RTT sont négociées. Cette préoccupation précoce pour le temps de travail des cadres porte finalement ses fruits puisque l'idée du forfait jour va être retenue dans les lois Aubry. Cette conception de l'action syndicale à la CFDT Cadres constitue le fil rouge qui traverse toute son histoire.

L'histoire de l'UCC et ensuite de la CFDT Cadres (le changement de nom a lieu au congrès d'Amiens en 2001), montre une grande continuité qui est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans une période riche en bouleversements politiques et cette permanence dans le discours met la CFDT Cadres à l'abri des revirements et des schismes idéologiques.

*E.P. Au-delà de cette permanence, les revendications de l'UCC ont cependant évolué ? Comment l'organisation a-t-elle intégré certains événements marquants comme par exemple Mai 68 ?*

Certaines évolutions ont eu lieu notamment sur l'individualisation des revendications. Face à une mobilisation qui parfois a été vécue sur un mode quasi mystique pendant l'époque autogestionnaire où toute référence à l'individu hors du contexte syndical pouvait constituer une approche dangereusement déviationniste, on a préféré mettre l'accent sur l'épanouissement individuel de chacun.

Mais certaines évolutions de la CFDT Cadres sont fondées sur des constats bien précis et sont la conséquence de réorientations stratégiques. C'est le cas de la question de la liberté d'expression. Le sentiment général de déception qui domine dans les années qui suivent l'adoption des lois Auroux (1982), dans lesquelles l'UCC avait placé de grands espoirs, incite l'organisation à revoir ses positions. Cela la conduit à moins insister sur les libertés collectives et à demander une meilleure prise en compte des situations vécues par les cadres sur leur lieu de travail et ainsi à mettre l'accent sur le droit d'alerte ou le droit d'opposition. Pour les dirigeants de l'UCC, il importe de partir de la situation concrète des personnes sachant que la prise de parole peut être le premier pas d'un problème vécu individuellement vers des solutions construites collectivement.

## Première table ronde

### Les cadres depuis 1968 : permanence et évolutions

*Emmanuelle Pirat. Pour aborder cette table ronde, nous avons fait appel à Michel Wieviorka, directeur de recherche à l'EHESS. Michel Wieviorka a publié de nombreux ouvrages et préside aujourd'hui l'Association internationale de sociologie ; il a aussi été l'initiateur, avec Joël Roman, de la « Pétition des intellectuels » en faveur de la CFDT, au moment où celle-ci a soutenu la réforme de la Sécurité Sociale en 1995. Michel Wieviorka, on vous a lancé un redoutable défi, celui de retracer en une dizaine de minutes les grandes évolutions de la société au cours des quarante dernières années. Vous avez bien voulu le relever, je vous laisse donc la parole.*

#### Michel Wieviorka

#### Les grandes évolutions de la société

Un jour on a demandé à Woody Allen ce qu'était *Guerre et paix* et après avoir réfléchi quelques secondes, il a répondu : « cela parle de guerre et cela parle de paix » et l'affaire s'est arrêtée là. Pour parler des quarante dernières années en dix minutes je dirai aussi que cela parle de guerre et de paix. Je vais donc essayer d'indiquer les quelques points qui semblent les plus importants dans le contexte de cette rencontre.

Au moment de la naissance de l'UCC dans les années 1960, il y a en France une assez grande correspondance entre la société, la nation et l'Etat. Les 40 années qui viennent de s'écouler ont modifié ces équilibres et rendu la correspondance de moins en moins forte. La société, tout d'abord. A la fin des années 60, elle est industrielle. Le rapport social oppose le mouvement ouvrier aux maîtres du travail et les cadres ont de vraies difficultés à se situer entre les dominés exploités et les dominants.

Viennent alors d'importants changements que je ne vais que mentionner. Le principal est sans doute la modification de l'organisation du travail. On sort de la « one best way », c'est-à-dire de l'idée qu'il y a une seule façon d'organiser le travail. On commence à insister sur la capacité de mobilisation collective non pas pour contester mais pour organiser autrement et mieux la production. Les expériences japonaises fascinent partout dans le monde. On commence aussi à s'intéresser de plus en plus à l'individu ce qui veut dire que dans l'entreprise on va penser de plus en plus en termes de personne singulière. Une personne singulière c'est un individu qui veut participer et c'est un individu qui veut être sujet, qui veut se construire, qui veut maîtriser sa propre expérience et par conséquent qui refusera d'être mis en cause dans son intégrité physique ou morale. Dès lors, tout au long de cette période, les thèmes de la mise en cause

de l'intégrité de la personne, du harcèlement, du stress, de la souffrance, vont monter en puissance. Les thèmes de la reconnaissance, du mépris, de l'autonomie, de la responsabilité personnelle deviennent centraux alors même qu'ils ne sont pas « classiques » pour le syndicalisme. Dans ce paysage où se modifient les relations à l'intérieur de l'entreprise, on commence aussi à voir se transformer la nature même du capitalisme. Pour en arriver aujourd'hui à cette image où l'économie est une chose et la production en est une autre. Ce qui aboutit à ce qu'une entreprise qui supprime des emplois voit sa cote monter en bourse.

Évidemment, dans un paysage qui change à ce point, les cadres sont eux aussi amenés à se transformer, à transformer leur rapport au salariat, leur rapport à ceux qui organisent la production et peut-être aussi leur rapport au capitalisme et aux questions financières. Enfin, pour conclure sur la question sociale, j'ajoute que cette mutation s'accompagne du chômage, de l'exclusion, de la précarité, et aussi des banlieues qui deviennent violentes.

Deuxième élément d'évolution de la société, l'entrée en crise de l'Etat républicain et de tout ce qui renvoie à l'idée républicaine. Dès la fin des années 1970, l'école publique entre en crise de tous les côtés. Les enseignants sont de plus en plus mal dans leur peau, les affaires du foulard les déstabilisent. Il y a aussi la crise du service public qui interroge les cadres dans leur capacité à se penser comme formant un tout relativement unifié à l'intérieur du salariat.

Enfin, la troisième grande famille de changements concerne tout ce qui touche à la nation et j'élargirai à tout ce qui touche aux identités culturelles. Dans les années 1960, on pense, parmi les sociologues, les politiques et les économistes, mais aussi au sein des entreprises, dans le cadre de l'Etat-nation. Dans le prolongement de cette pensée il y a donc ce qui se passe à l'intérieur de l'Etat-nation d'un

côté et l'international de l'autre côté. A l'époque, un cadre est donc lié par son travail soit au territoire national, ou alors il est « à l'international ». Les deux ne se confondent pas.

Mais l'Etat-nation est aussi contesté en matière culturelle du fait que de plus en plus de groupes de l'intérieur comme de l'extérieur l'interpellent et dénoncent le fait qu'il n'a pas toujours été à la hauteur, et de surcroît qu'il n'a pas forcément le monopole de l'identité collective. Des mouvements en tout genre revendiquent leur existence. On se met alors à parler de diversité. Ce mouvement va être capté par le monde de l'entreprise qui premièrement, va devenir un lieu où il doit y avoir de la diversité culturelle ou ethno-raciale. Et où deuxièmement, ce sera de moins en moins possible d'être pris en défaut de discrimination. Une entreprise dont on dit qu'elle exploite des enfants dès l'âge de 8 ans dans ses usines en Asie du Sud-Est est une entreprise qui aura des gros ennuis aux Etats-Unis ou en Europe. Ces questions interpellent et interpellent de plus en plus les cadres et le syndicalisme. Je pense qu'à cet endroit les cadres et la CFDT pourraient jouer un rôle moteur.

***E.P. Je donne à présent la parole à Stéphane Rozès. Vous êtes maître de conférences à Sciences Po, directeur général de CSA. Nous allons avec vous resserrer le débat sur les cadres et plus particulièrement sur leurs valeurs.***

**Stéphane Rozès**

## **Les valeurs des cadres**

Premier constat, le monde professionnel des cadres connaît une hétérogénéité objective. Pourtant, leurs valeurs dans la dernière période se sont recentrées. C'est une façon de dire que les valeurs des cadres ne sont pas la simple expression de leur situation professionnelle immédiate. Distinguons ce que l'on pourrait appeler les valeurs phares, que les cadres ont en commun, et des valeurs balises, qui permettent de se distinguer soi-même à l'intérieur d'un groupe social. Cette articulation permet aux individus de s'approprier, au travers d'un imaginaire, un monde socioprofessionnel instable.

Dans les périodes antérieures du capitalisme (paternaliste, puis managérial), il y avait une assez grande cohérence entre l'organisation du travail, la place et la fonction de l'encadrement, ce qui se passait dans la société, et le vécu des cadres dans l'entreprise. Les cadres étaient d'abord dans une relation verticale à l'entreprise, des relais descendants ou des tampons lorsqu'il y avait une conflictualité sociale forte. Dans les années 1970 et 1980, on retrouve encore de la cohérence dans la capacité du capitalisme à intégrer les revendications de l'individu, de la responsabilité et de l'autonomie dans la gestion. Mais si les cadres ont accompagné un tel mécanisme, c'est parce que les salariés avaient suffisamment de visibilité dans l'avenir. Il y a donc une cohérence à ce moment-là entre les valeurs phares (autonomie, épanouissement, responsabilité) et les valeurs balises (mérite) et le fonctionnement du capitalisme pour créer de la valeur. Les cadres sont moteurs, ils sont l'expression du fait que le

capitalisme managérial peut offrir la promesse d'une projection dans l'avenir. Ce capitalisme-là offrait une cohérence entre la finance, l'économie et l'organisation du travail.

Depuis le milieu des années 90, au travers des études CSA pour vous, nous sommes dans une situation où les valeurs antérieures des cadres demeurent sous forme de « souhaitable », mais le cours des choses leur échappe. L'autonomie, la responsabilité, la maîtrise du métier, l'identification à l'entreprise font partie de ce « souhaitable ». Mais le cours des choses, c'est-à-dire le capitalisme financier ou patrimonial au travers des fusions-acquisitions, délocalisations, licenciements boursiers, est à rebours de celui-ci. C'est-à-dire que les cadres ont le sentiment que les logiques économiques cèdent de plus en plus à des logiques financières du court terme. En un mot, on vivait autrefois selon des principes de cohérence entre les valeurs et le cours des choses, on passe dorénavant à une logique de contingence du cours des choses qui heurte les valeurs de l'encadrement.

Enfin, on s'interroge sur l'existence même du groupe cadre, cette spécificité française. Dans les entretiens qualitatifs, on nous dit qu'on a le sentiment qu'une petite minorité des cadres est aspirée par les directions générales à l'aide de modes de rétribution qui les mettent eux à l'abri de la contingence. Par ailleurs, comme les modes de management des entreprises visent à relativiser la spécificité des cadres dans l'organisation du travail - comme si chaque salarié était devenu son propre cadre -, une interrogation est apparue sur le commun

des valeurs des cadres, qui en reflète une autre sur la pérennité du groupe lui-même. Les cadres continuent à tenir des discours d'investissement dans l'entreprise mais ils commencent à montrer des signes de fragilisation identitaires et surtout ils accordent plus de place à leur temps personnel par rapport à leur temps professionnel.

Le moment de basculement où dans les études CSA les cadres assument leur banalisation au sein des salariés a été celui des 35 heures. Au début, les cadres continuent à dire que les 35 heures ne sont pas pour eux mais pour les non cadres. Mais à partir d'un certain moment un basculement s'opère. Comme si les cadres étaient dans une situation psychologique où ils avaient le sentiment que les valeurs qu'ils portaient trouvaient de moins en moins de débouchés et de cohérence par rapport à un processus économique qui les déstabilise. Les cadres s'interrogent sur la cohérence entre leur prise de risque, leur responsabilité et leur pérennité professionnelle. Le moment 35 heures montre alors pour la première fois qu'une majorité de cadres dit être plus proche de l'ensemble des salariés que de leur direction d'entreprise, qui elle-même ne semble plus – ce qui déstabilise les cadres - être portée par le souci du management des équipes ou par le repérage des cohérences mais plutôt par celui des tableaux de bord financiers de court terme. Les cadres s'aperçoivent alors que pour mettre en place les 35 heures – c'est-à-dire gagner cinq heures – ils sont obligés de s'interroger avec leurs équipes sur ce qui est le plus important dans ce qu'ils font. Ils s'interrogent sur l'utilité de leur poste de travail, de leur service. Les

cadres et leurs collaborateurs poussent assez loin la réflexion sur ce qui est souhaitable pour l'entreprise. Ainsi, pour conserver les valeurs du souhaitable, ils s'indexent sur leur équipe alors que les managers sous contraintes financières semblent s'esquiver et se déresponsabiliser.

En conclusion : le nouveau stade du capitalisme n'a pas su générer des nouvelles valeurs qui permettraient aux cadres de trouver une cohérence entre leurs aspirations qui demeurent et leur expérience concrète dans l'entreprise. Cette contradiction a pour conséquence, entre autres, que 22% des cadres nous disent qu'il leur arrive très souvent de devoir assumer des choses qui sont contradictoires avec leur éthique, auxquels il faut rajouter 40% des cadres à qui cela arrive de « temps en temps »... Ces tensions fragilisent les cadres et obèrent la création de valeurs.

*E.P. Eve Chiapello, vous êtes professeure à HEC où vous avez créé une nouvelle spécialisation de fin d'études, une Majeure appelée « Alternative management » qui vise à renouveler les pratiques managériales. Vous êtes aussi l'auteure avec Luc Boltanski du *Nouvel esprit du capitalisme*, paru chez Gallimard en 1999. Avec vous, nous allons appréhender un autre volet des transformations sociales, celui du management, où depuis quelques années on observe l'apparition de nouveaux thèmes et manières de penser.*



Le discours public du management sur lequel je fonde mon analyse correspond d'assez loin aux pratiques réelles des entreprises ; en revanche, il présente une norme de comportement et une direction générale qui préfigurent souvent des transformations de la pratique. Ce discours cherche souvent à donner un sens à une accumulation de micro-changements qui, vus de près lorsqu'on les subit ou qu'on les met en œuvre, sont difficiles à analyser mais qui, vus de loin, peuvent être replacés dans une évolution d'ensemble.

Ce discours connaît des périodes de grande rénovation lors de ce que j'appelle les nébuleuses réformatrices. Ces moments où la réflexion prolifère et part dans tous les sens sont très excitants parce qu'il s'y produit un intense travail collectif. On trouve dans cette nébuleuse, du personnel syndical, politique, des cercles de réflexions, des instituts de sondage, des intellectuels, des ONG, des écoles, des groupements de patrons... Tous réfléchissent et tentent d'identifier ce qui doit être changé dans le capitalisme. L'enjeu principal est de forger des compromis entre la logique capitaliste – comment fait-on pour maintenir des entreprises qui continuent à faire du profit ? – et les suggestions de réforme qui peuvent venir de coins parfois très radicaux de la société. Durant ces périodes de nébuleuses, énormément de choses sont proposées, expérimentées dans des versions légères compatibles avec le capitalisme et dans des versions très utopiques de sortie du capitalisme. C'est d'ailleurs cette prolifération d'expressions, d'expériences, d'arguments qui donnent à la nébuleuse... son aspect nébuleux !

La CFDT Cadres a été fondée lors de la dernière nébuleuse, celle des années 60-70 : une période particulièrement foisonnante. Cette nébuleuse a eu un rôle central dans la construction de nouvelles formes de management dans les entreprises : moins autoritaires, plus personnalisées, prônant de nouvelles façons d'organiser le travail, moins tayloristes. La CFDT était au cœur, à l'avant garde avec son projet autogestionnaire. D'ailleurs, mes étudiants n'en reviennent pas qu'une grande centrale syndicale ait pu porter un projet utopique de cette nature. Mais le fait qu'un grand syndicat porte un tel projet a des conséquences sociales.

Depuis le début des années 2000, nous avons la chance de revivre un démarrage de nébuleuse autour, cette fois, du développement durable. Après des décennies de débats autour des questions sociales – du niveau des revenus tirés du travail aux conditions de travail, des différentes formes de solidarités relatives aux risques sociaux, le chômage, la maladie, la vieillesse – après ce siècle où les combats sociaux étaient au cœur des préoccupations réformatrices, c'est à présent le tour de l'écologique avec entre autres le réchauffement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, la pollution, l'extinction massive des espèces.

Cela ne veut pas dire que la question sociale ait été évacuée. L'exclusion durable de certaines catégories de populations, la précarité, les travailleurs pauvres qui ne gagnent pas de quoi vivre dignement en sont les nouvelles incarnations. On note aussi le retour de formes d'exploitation tout à fait classiques que Marx n'aurait pas reniées, fondées sur la possession du capital ou sur son contrôle. Je pense au

salariat supérieur qui vit des marchés financiers et aux serveurs des marchés qui tournent autour, consultants et avocats.

On ne peut donc pas dire que la question sociale n'existe pas, mais bizarrement elle ne préoccupe pas tant que cela les responsables d'entreprises qui se piquent de réformes. Ceux-ci s'inquiètent d'une autre question sociale qui, cette fois, est planétaire et touche à l'impossibilité écologique d'étendre les modes de vie occidentaux à l'ensemble d'une population mondiale qui ne cesse de croître et va continuer à croître à un rythme assez soutenu pendant deux ou trois décennies. Autre inquiétude : les risques des mouvements de populations. La pression migratoire sur nos sociétés est importante et elle va continuer à produire en permanence des sans-papiers et des bidonvilles de migrants dans nos pays.

Dans ce contexte, les grands thèmes agités dans les écoles et dans les entreprises sont disparates : on y trouve les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et toutes les initiatives qui tournent autour, la finance responsable, les fonds ISR (investissements socialement responsables). En ce qui concerne la pauvreté internationale, on parle de plus en plus d'entrepreneuriat social, (cet entrepreneuriat supposé allier esprit d'entreprise et pratiques plus morales), le social business de Mohamed Yunus, les stratégies Bottom of the Pyramid de C.K. Prahalad qui permettent aux multinationales d'envisager que les très pauvres deviennent des clients...

On assiste aussi à un renouveau de l'intérêt pour l'économie sociale qui depuis le 19<sup>e</sup> siècle

essaye de donner accès au crédit à tous, d'offrir des prix dénués de profits pour la clientèle pauvre, etc. On parle d'ailleurs désormais d'économie sociale et solidaire pour montrer qu'elle s'est renouvelée. Enfin, la consommation responsable est un autre mouvement qui intéresse beaucoup les réformateurs. Se développent aussi des partenariats entre ONG et entreprises, chose inimaginable il y a vingt ans tant du point de vue des grandes entreprises qui voyaient les ONG avec hostilité que de celui des ONG qui ne souhaitaient pas pactiser avec le diable.

Pour conclure, ce qui est marquant dans toutes ces initiatives c'est que finalement on parle très peu du travail et de la gestion des salariés. On parle un tout petit peu de diversité, de l'intégration des minorités visibles, de l'égalité homme-femme mais presque pas sur l'organisation du travail, sur les salaires, sur la sécurité de l'emploi, sur les carrières... Cette caractéristique ne peut manquer d'interroger les syndicats de salariés qui, pour suivre le mouvement et participer à la nouvelle nébuleuse réformatrice, doivent donc élargir leurs préoccupations et renouveler leur formulation. C'est peut-être l'occasion pour la CFDT de retrouver le souffle prophétique qui fut le sien dans les années 1970.

***E.P. Soraya Diboc, vous êtes notre « cadre témoin » de cette table ronde. Vous êtes ingénieure dans une multinationale de l'agroalimentaire, secrétaire fédérale de la fédération CFDT de l'agroalimentaire et membre du Bureau national de la CFDT Cadres.***

Je me retrouve dans ce qui a été dit jusqu'à présent, mais je voudrais pour commencer apporter quelques nuances.

Effectivement, la question de la reconnaissance de l'individu se pose de façon assez nette. Il y a une demande de l'individu et par conséquent l'entreprise y répond et même au-delà des espérances de l'individu et de ce qui est souhaité. L'entreprise cherche à mobiliser l'ensemble des ressources des individus, au-delà des compétences techniques, et va puiser dans leur savoir culturel et dans leurs compétences humaines.

Quant au périmètre de l'entreprise, il est incontestablement mondial et pas uniquement pour les grandes entreprises. Je travaille avec bon nombre de petits fournisseurs et eux aussi sont exposés à l'ensemble du marché mondial.

Ce que disait Stéphane Rozès sur le principe de cohérence qui est mis au second plan par rapport au principe de contingence, est en effet vécu de l'intérieur comme une véritable dictature du court terme.

Quant au développement durable, certes, il y a un discours mais il y a aussi une réalité. Dans les entreprises, notamment dans le domaine alimentaire, on est souvent interpellé par des associations qui mènent des enquêtes pour évaluer la prise de conscience de l'entreprise des effets de son activité sur l'environnement et l'écosystème planétaire. Ces questionnaires sont souvent très bien travaillés et il ne s'agit pas d'y répondre à la va-vite, d'autant plus qu'ils sont publiés sur internet. Dans ces cas-là, on est très content d'avoir un directeur du

développement durable ne serait-ce que pour pouvoir le dire. Il y a donc des initiatives internes mais il y en a d'autres qui sont inspirées par des exigences de la société au sens large.

Quant aux préoccupations vis-à-vis des populations pauvres, elles sont réelles même s'il y a une part d'affichage et qu'elles ne sont pas totalement désintéressées. En effet, qui dit produits pour consommateur à très faible pouvoir d'achat, dit que l'on a travaillé sur l'approvisionnement des matières premières, le procédé de fabrication, la chaîne logistique, pour les rendre les plus efficaces possibles. Et ce type d'enseignement est très précieux parce que cela permet d'aller voir de plus près les modes de fonctionnement dans les pays riches et ensuite de jouer le pauvre dans les pays riches ce qui est très positif pour la rentabilité.

Concernant les modèles japonais, ils sont toujours en vigueur et on est en permanence en train de s'adapter. Au point où l'on se demande quelquefois pourquoi alors qu'il n'y a rien à l'horizon... En fait il s'agit de s'adapter à titre préventif. Ces modèles, largement inspirés par Toyota, ont aussi des qualités. Chez Toyota, lorsqu'il y a eu un retour de conjoncture, il n'a pas licencié ses salariés mais au contraire les a gardés et les a formés. À bon entendeur !

Enfin, l'éloignement des centres de décision a un très fort impact sur notre travail. Finalement, on se rend compte que très peu de personnes décident dans ces grands groupes. On est là pour exécuter sans faille. On est très nombreux et la contribution à l'échelle

de l'individu est noyée. Le travail du cadre va donc consister à soutenir la motivation de ses équipes, remettre le travail quotidien dans une perspective plus large et rendre visible ce qui est fait pour en garder la trace en cas d'audit ou de réorganisation. Très souvent il y a une méconnaissance du travail réalisé.

Il faut aussi insister sur la montée du travail en réseau que j'appelle pour ma part le travail en cocon – un « coo.comp » très inconfortable. On gagne certes énormément en efficacité et performance lorsque l'on coopère parce qu'on apporte des compétences complémentaires mais l'envers de la médaille est une très grande interdépendance. On doit vraiment apprendre comment fonctionnent les autres cultures. Avant tout, éviter les mails qui sont un véritable fléau car source de beaucoup de malentendus. Mieux vaut attendre quelques heures que le collègue de l'autre côté de la planète soit réveillé sans quoi on peut vraiment en arriver à dégrader une relation. Souvent, c'est parce qu'on n'a pas du tout le même rapport à l'écrit.

Dans le travail en réseau, le temps d'une coopération, on gomme les hiérarchies et on se rend compte que les chefs ne sont pas là où l'on croit. Nos propres collègues peuvent être des prescripteurs du travail dans ce mode de fonctionnement.

L'autre aspect du « coo.comp », c'est la compétition. Régulièrement, des comparaisons

sont faites pour repérer les bonnes pratiques ou le pays qui a montré le plus d'initiatives. Il y a aussi le palmarès des indicateurs de performance... Sur les sites intranet tout est affiché et cela peut donner une impression désagréable d'être mis à nu.

Dernière chose, la distance entre le temps du business et le temps humains. Finalement, on nous demande d'aller de plus en plus vite. Par exemple, lorsqu'un collègue vous envoie un mail il suppose que vous êtes à l'autre bout à attendre ce mail pour lui répondre immédiatement. Quelquefois il y a de véritables urgences mais la plupart du temps ce n'est pas le cas et on a tendance à ne plus savoir faire la différence. Les rythmes du business sont totalement décalés par rapport aux rythmes humains où le relationnel a besoin de temps pour se développer, où la construction des compétences collectives se fait sur la durée. La prise de distance est nécessaire et indispensable de façon à construire des collectifs « pour faire un tout et pas un tas » comme disait Régis Debray.

On nous recommande de manger cinq fruits et légumes par jour... et bien, pour les cadres il y a aussi un équilibre à trouver entre vie professionnelle, familiale, personnelle, citoyenne et la cinquième qui permet de prendre distance et de s'oxygéner... et la vie syndicale. Je vous y encourage car prendre de la distance est le défi principal pour les cadres.

*La crise financière pourrait-elle se traduire par un retour durable aux valeurs pérennes ? Par exemple, pourrait-on revenir aux projets d'entreprise ce qui permettrait de travailler non plus uniquement à court terme et donnerait un rôle plus actif et participatif aux cadres ?*

*Il faudrait rappeler le fait qu'en quarante ans la proportion de diplômés a augmenté de façon phénoménale au point qu'aujourd'hui, on a un énorme écart dans les entreprises entre ceux qui dirigent l'entreprise et ceux qui sont au plus près des salariés mais qui malgré leurs diplômes et leurs compétences n'occupent pas des positions de cadres et le vivent très mal.*

*Avez-vous analysé le phénomène de l'arrivée de jeunes diplômés qui viennent casser les carrières des salariés en place ?*

**Eve Chiapello.** Chaque crise est l'occasion d'activer la nébuleuse réformatrice car toute mise en question du système économique est l'occasion de pousser les réformes. Les cercles réformateurs sont-ils assez unis, assez au clair sur leurs idées ? La crise est-elle assez profonde pour qu'ils soient écoutés ? Je n'en sais rien. Mais toute crise est l'occasion d'en sortir et de faire autre chose.

**Stéphane Rozès.** La façon dont les différents responsables nationaux, internationaux, économiques, bancaires réagissent, prouve l'ampleur de la crise. On observe deux types de réponses : la réponse morale et la réponse régulationniste. Depuis une quinzaine d'années, les interrogations sur le souhaitable et l'aspiration du pays se tournent du côté

du retour de la régulation, non seulement en matière sociale mais aussi en matière économique. La question posée n'est donc pas sur le souhaitable mais sur les leviers et les outils. C'est-à-dire sur les lieux de décision et sur le lieu de l'action syndicale dans l'entreprise.

C'est l'occasion pour moi de faire un point avec ce qu'a dit Eve Chiapello. Les questions de développement durable et de RSE dans l'entreprise proviennent d'abord du fait que certaines crises ont entraîné la dévalorisation de l'image de l'entreprise. Le baromètre que nous réalisons pour l'Union des annonceurs nous dit que la façon dont l'entreprise donne à voir ce qu'elle est sur les marchés ne concerne plus prioritairement ses produits et ses services, la qualité ou le rapport qualité/prix mais les valeurs qu'elle véhicule.

Il y a là un double sujet : si la question sociale est relativisée dans le management, c'est la question du poids du consommateur et du marché qui est intériorisée. Elle est intériorisée non seulement par ceux qui à l'intérieur des processus de décision dans les entreprises ont tout intérêt à s'indexer là-dessus – les directeurs de la communication et du développement durable – mais aussi par les managers, ce qui leur permet d'avoir un peu d'air par rapport à la pression de la finance et du court terme. Se profile dès lors un axe entre le syndicalisme et le management autour de l'individu qui est salarié, consommateur, citoyen et parent des futures générations au travers du développement durable.

Les directeurs nous disent que l'on parle aujourd'hui environnement mais l'on parlera demain social car le meilleur moyen de savoir si

une entreprise dans ses produits et services fait du développement durable, c'est déjà de voir comment elle traite ses salariés.

**Michel Wieviorka.** Evidemment ce qui s'est passé est énorme mais ce n'est pas le premier soubresaut du capitalisme ces dernières années. Il y a eu la crise mexicaine, l'affaire Enron... Ce qui m'intéresse est d'observer les réponses. Celles que j'entends nous indiquent un retour de l'Etat. Celui-ci a commencé pour des raisons plus politiques qu'économiques avec les attentats de septembre 2001. Alors que dans les années 1990, on nous parlait à tout va de la globalisation – plus de frontières, plus d'Etat –, aujourd'hui les réponses sont étatiques, faiblement politiques et encore moins morales que sociales.

Sur l'augmentation du nombre de diplômés et de cadres, si on regarde les choses de l'extérieur, on constate en effet qu'il y a beaucoup plus de cadres, mais vu de l'intérieur, on s'interroge davantage sur la capacité d'action des cadres. Pourquoi n'entendons-nous pas parler beaucoup plus des cadres alors même qu'ils sont plus nombreux ?

**Soraya Duboc.** Les statistiques montrent que le pourcentage des cadres est passé de 5% dans les années 1970 à 16% aujourd'hui. Mais en regardant les choses de plus près, on s'aperçoit que dans le secteur industriel, les taux d'encadrement ont très peu évolué et ne devraient pas progresser puisque l'idée est de responsabiliser les salariés jusqu'aux plus bas niveaux. Les cadres se sont multipliés dans les secteurs du tertiaire, dans les compagnies d'assurances, dans les banques.

*Puisque l'on sait que ce sont les étudiants des grandes écoles qui sont les futurs responsables des ressources humaines, comment faire pour que cet enseignement s'intéresse à l'être humain ?*

*Que pense le syndicalisme du management alternatif ? La CFDT est-elle capable aujourd'hui de proposer autre chose que l'autogestion ?*

*Soraya, les thématiques de la diversité sont-elles prises en charge dans ta société et qu'est-ce que cela produit ?*

**Eve Chiapello.** Prendre au sérieux le fait qu'une école comme HEC forme de futurs « responsables » impliquerait que l'on travaille sur les diverses dimensions de leur « responsabilité » : écologique, sociale... Personnellement, je ne suis pas très satisfaite du travail que nous faisons collectivement sur ces questions. La question sociale par exemple n'est quasiment pas abordée. Le dernier cours sur les syndicats a disparu il y a environ 20 ans. Ce qui veut dire que l'on « produit » des HEC qui ne savent pas ce qu'est un syndicat... La question écologique commence à être timidement abordée. Mais on ne peut pas dire qu'aujourd'hui on mette tous les moyens pour former des responsables au sens plein du terme i.e englobant bien au-delà de leur responsabilité économique. La nébuleuse actuelle est donc l'occasion de faire progresser également l'enseignement.

**Soraya Duboc.** La diversité et la RSE sont prises en compte à la périphérie, c'est-à-dire par la communication externe et interne. La RSE est aussi prise en compte dans la mesure où nous faisons attention aux déchets générés par les produits que nous développons et à l'approvisionnement des matières premières. Plus concrètement dans mon entreprise, c'est au travers des plans marketing à long terme sur trois ans que l'on intègre ces thématiques. Mais très franchement, ce qui fait bouger le plus les mentalités c'est lorsqu'un directeur général dit : « Cela représente un surcoût, je l'accepte, allez-y ». L'impulsion d'une personne

convaincue permet que s'exprime la créativité des salariés y compris dans ces domaines. C'est très frappant.

**Michel Wiewiorka.** On assiste depuis quelques temps à des initiatives du type Science Po, Henry IV, l'ESSEC qui ouvrent leurs portes et s'adaptent en même temps. À travers ces initiatives liées souvent à des fondations ou à de grandes entreprises, il se passe des choses. En revanche, les grandes écoles d'ingénieurs sont malthusiennes, résistent des quatre fers pour bouger face à ces enjeux. C'est probablement parce que leur base sociale s'est rétrécie. Il y a bien moins d'enfants d'ouvriers, toute proportion gardée, dans les grandes écoles aujourd'hui qu'il y a trente ans.

**Stéphane Rozès.** La question des discriminations est pour le syndicalisme des cadres et des non cadres un terrain revendicatif d'avenir. D'une part parce qu'il faut trouver les critères d'évaluation, d'autre part parce que la Halde commence à être un élément de levier. Dans une étude que nous sommes en train de réaliser pour elle, 25% des salariés interrogés

disent qu'ils ont été personnellement victimes d'une discrimination, cela monte à 31% chez les salariés des grandes entreprises et descend à 17% chez les salariés des entreprises qui ont conclu un accord anti-discrimination avec la Halde. C'est d'autant plus important que la réaction la plus répandue face à la discrimination est le silence. Dans seulement 31% des cas, la direction du personnel est saisie. Du coup, l'enjeu est bien sûr de passer d'une logique intériorisée et individuelle et donc beaucoup plus facilement passée sous silence à une logique collective. A noter que dans les PME-PMI, les discriminations portent plutôt sur le sexe et l'origine ethnique, alors que dans les grandes entreprises c'est l'appartenance syndicale qui est davantage visée. Une entreprise qui traite mal ses salariés de manière notoire et systématique, si cela se sait, peut voir son capital image fortement endommagé.

***E.P. Avant de passer à la seconde table ronde, Jean-Daniel Lévy, directeur du département Opinion de CSA, va à présent nous présenter un sondage réalisé pour la CFDT Cadres entre juin et septembre 2008.***

L'enquête que je vais vous présenter et qui est parue aujourd'hui dans *Libération* est une enquête quantitative. Elle permet de mesurer l'état d'esprit d'un cadre dans la société française aujourd'hui. La limite est qu'elle fige un peu les choses et oblige les cadres à se positionner de manière parfois peu nuancée. Avant d'entrer dans le détail de l'enquête, je vous donnerai quelques repères d'ordre général.

Premier aspect qui traverse l'ensemble de l'étude : nous sommes face à des cadres qui fluctuent entre l'individuel et le collectif. En fonction des questions, ils iront tantôt vers des modalités plus individuelles, et tantôt plus collectives. Quoiqu'il en soit, sur l'état d'esprit des cadres aujourd'hui, il transparaît de cette étude une recherche de normes, de compréhension du monde, de ce qui fait leur fonction, leur statut, leur mission dans les différentes entreprises et des capacités à pouvoir se repérer par rapport à ce qui est « normal » ou pas. Ils ont en quelque sorte le sentiment d'être plus des agents sociaux que de véritables acteurs. Ils ont l'impression de ne pas avoir la maîtrise complète de ce qui se passe dans leur entreprise, de leur parcours propre, et donc de n'avoir qu'une prise limitée sur leur carrière individuelle mais aussi sur le collectif dont ils sont sensés avoir la maîtrise.

Si l'on entre plus dans le détail de l'enquête, il apparaît que les cadres sont plutôt satisfaits de leur activité professionnelle et lorsqu'ils souffrent, c'est avant tout d'un manque de reconnaissance.

14% des cadres interrogés se disent insatisfaits par leur travail (30% « très satisfaits » et 55%

« plutôt satisfaits »). Mais ce chiffre cache des inégalités : 88% des hommes se déclarent satisfaits contre 76% des femmes, 86% des salariés du secteur privé contre 82% des salariés du secteur public. Par ailleurs, 88% des sympathisants de la CFDT se disent satisfaits contre 76% des sympathisants de la CGT. Enfin, et sans surprise, 90% de ceux qui gagnent 4 500 euros et plus se disent satisfaits contre 77% de ceux qui gagnent 2 000 euros et moins.

Cette impression générale de satisfaction doit toutefois être nuancée sérieusement, car dès que l'on entre dans le détail on voit apparaître des lignes de tension. Ainsi, si tout ce qui concerne l'autonomie, l'intérêt du métier, la capacité d'initiative, l'ambiance de travail ou encore la sécurité de l'emploi font l'objet d'une forte satisfaction, on constate un décrochage dès que l'on entre dans ce qui concerne la rétribution au sens large : des questions sur la reconnaissance, le niveau de rémunération, le système d'évaluation ou encore les perspectives d'évaluation voient la proportion d'insatisfaits passer le tiers des sondés. Sur les perspectives de carrière, près d'un cadre sur deux (54%) se dit insatisfait. Tout suggère que si l'activité proprement dite est encore un sujet de réelle satisfaction, la façon dont l'entreprise et la hiérarchie reconnaissent et rétribuent ce travail est beaucoup moins satisfaisante.

Les points qui donnent le plus de satisfaction touchent au contenu du travail : autonomie dans le travail (91% de satisfaits), intérêt du métier (90%), capacité d'initiatives (87%), ambiance de travail (83), prise en compte des responsabilités personnelles (75%). Des inégalités apparaissent en fonction du sexe, de l'âge, et du secteur considéré. Les femmes sont



moins satisfaites que les hommes sur l'ensemble de ces points (respectivement 86%, 88%, 82%, 77% et 60%). Les cadres des services centraux ou de la direction des entreprises (88%) sont légèrement moins satisfaits de leur autonomie. Les cadres de moins de 35 ans sont moins satisfaits de l'intérêt de leur métier (87%) mais également de la prise en compte de leurs responsabilités personnelles (70%).

Les cadres interrogés se disent globalement satisfaits de leurs conditions de travail, mais un premier décrochage se fait jour : sur la sécurité de l'emploi, on tombe à 73% de satisfaits ; 72% sur le temps de travail ; 71% sur la charge de travail. Si l'on considère les différences entre catégories sur chacun de ces points, qu'observe-t-on ?

Les femmes et, sans surprise, les salariés du secteur public sont plus satisfaits que la moyenne de la sécurité de leur emploi (76 et 88%), mais également de leur temps de travail (77% et 81%). En revanche, les femmes sont 30% à ne pas être satisfaites de leur charge de travail. Les cadres les mieux rémunérés sont plus satisfaits de leur charge de travail (77%).

Reconnaissance (67%), niveau de rémunération (64%), système d'évaluation (58%) et perspectives d'évolution (54%) forment une dernière série d'items, où l'indice de satisfaction décroche. Dès que l'on sort de l'activité proprement dite et que l'on considère la représentation que s'en fait la hiérarchie ou les moyens que celle-ci se donne pour construire cette représentation, on est moins satisfaits. Des différences apparaissent, en outre, entre catégories.

Sur chacun de ces aspects, on observe des proportions plus faibles parmi les femmes (respectivement 62%, 57%, 49% et 48%) ; les salariés du secteur public (50%, 57%, 51% et 45%) ; les cadres des grandes entreprises de 500 salariés et plus (64%, 61%, 56% et 52%) ; ceux qui dirigent des équipes d'au moins

50 personnes (57%, 61%, 50% et 49%) ; ceux qui gagnent 2000 euros ou moins (57%, 54%, 44% et 48%).

Comment la fonction cadre évolue-t-elle ? Sur ce sujet, les cadres sont nettement plus réservés. S'ils sont globalement satisfaits de leur situation présente, ils s'interrogent au sujet de leurs perspectives personnelles (sujet le moins satisfaisant de la série précédente) et s'avèrent inquiets ou pessimistes quant à l'avenir de leur travail. Là encore, il faut distinguer plusieurs séries.

Une première série regroupe les points les plus satisfaisants, ceux sur lesquels les cadres interrogés ont constaté une amélioration ces dernières années. Le développement des compétences vient largement en tête avec 76%, suivent, assez loin, l'ambiance de travail (54%), l'organisation du travail (51%), les relations avec les clients (50%), la définition des rôles et des responsabilités de chacun (50%).

Quelles différences apparaissent-elles ? L'amélioration du développement des compétences est particulièrement ressentie parmi les cadres du secteur privé (78%), dans les entreprises de moins de 50 salariés (83%) et parmi les proches de la CFDT (75%).

45% des femmes pensent que l'ambiance de travail s'est dégradée, tout comme 52% des 50 ans et plus, 46% des cadres qui dirigent des équipes de plus de 50 personnes, 47% de ceux qui travaillent dans les entreprises de 500 salariés ou plus et 48% parmi les proches de la CGT.

L'organisation du travail s'est dégradée pour 48% des femmes interrogées, et pour 59% des cadres du secteur public. La définition des rôles et responsabilités de chacun s'est également dégradée pour les cadres du secteur public (55%), comme pour les femmes (52%) et les 50 ans et plus (54%).

Le sentiment d'une dégradation dans les dernières années est majoritaire sur les sujets

suivants : la reconnaissance du travail (46% seulement perçoivent une amélioration), la participation des cadres à la prise de décision (46%), la charge de travail (37% seulement voient une amélioration) et enfin le climat social de l'entreprise (35% seulement voient une amélioration).

Dans le détail, on constate plusieurs chiffres intéressants. Le sentiment d'une dégradation de la reconnaissance du travail est majoritaire dans le secteur public (65%) et dans les entreprises de 500 salariés ou plus (57%). La charge de travail s'est dégradée surtout pour les cadres qui dirigent des équipes de plus de 50 personnes (64%), les cadres du secteur public (65%) et ceux travaillant dans les entreprises de 500 salariés ou plus (65%). Le climat social de l'entreprise s'est particulièrement altéré pour ceux qui ont 21 ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise (70%), les salariés du secteur public (68%) et les cadres des entreprises de 500 salariés et plus (73%).

Aux questions sur leur implication dans leur travail, les cadres interrogés répondent majoritairement qu'ils sont très investis dans leur travail. 6% s'impliquent sans excès ; 33% s'impliquent assez mais sans toucher à leur vie personnelle ; 48% s'impliquent beaucoup quitte à empiéter de temps en temps sur leur vie personnelle. Enfin, 11% s'impliquent essentiellement dans leur travail qui passe avant leur vie personnelle, un chiffre en hausse de cinq points par rapport à 2001. Dans le détail, ce sont surtout les hommes (14%), les quadragénaires (17%) et ceux qui travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés (19%).

Cette forte implication semble aller de pair avec le souhait de pouvoir conserver ses jours de RTT, manifesté par 50% des personnes interrogées contre 32% qui préféreraient prendre moins de jours de RTT et se les faire rémunérer. Il faut noter le taux élevé de

personnes qui ne se prononcent pas, 18%, qui peut attester une autre formule : avoir le choix et varier en fonction des besoins.

Les plus attachés à la RTT sont les femmes (53%), les cadres des entreprises de 500 salariés et plus (58%) et les sympathisants de gauche (62%). Les plus motivés pour convertir leur RTT en salaire sont ceux qui perçoivent 2 000 euros et moins (38%), les cadres des entreprises de moins de 50 salariés (44%) et les sympathisants de droite (44%).

Quelles sont, selon vous, les compétences que vous devrez développer en priorité dans les années à venir ? A cette question, chaque cadre interrogé pouvait répondre par trois réponses prises dans une liste. La compétence qui recueille le score le plus élevé est la pratique des langues étrangères (32%), suivie dans l'ordre par les compétences liées au management d'équipe (28%), la prise en compte du développement durable (23%), le sens de la communication (22%), les compétences informatiques (21%), la prise d'initiatives, la prise de risque (20%), le sens politique, la vision stratégique / tactique (20%), la créativité et l'innovation (10%), la gestion du changement (19%), la gestion des partenariats et des réseaux (14%), les compétences métier (13%), les compétences liées aux finances de l'entreprise (12%), la déontologie professionnelle (9%), la capacité à s'intégrer dans un processus de travail (6%).

La pratique d'une langue étrangère est plus fréquemment citée chez les moins de 35 ans (40%), les cadres des services centraux ou de la direction des entreprises (40%) et les cadres qui perçoivent 4 501 euros ou plus (36%).

Le développement des compétences liées au management d'équipe est prisé en particulier des hommes (31%) et des cadres des services centraux (35%).

Les moins de 35 ans (33%), ainsi que les salariés du secteur public (34%) se montrent

particulièrement sensibles au sujet de la prise en compte du développement durable.

26% des plus de 50 ans pensent devoir développer en priorité leurs compétences informatiques.

Les sujets considérés comme prioritaires pour améliorer leur situation sont l'égalité professionnelle (59%), la revalorisation des salaires (57%), l'organisation du travail (51%), suivis de la reconnaissance par la hiérarchie (47%), l'évolution de carrière (46%), la prévention du stress (46%).

En milieu de liste viennent des questions qui ne les concernent souvent pas directement : l'intégration des jeunes cadres, le travail des seniors. Enfin, les dossiers jugés les moins prioritaires sont la durée du travail (37%, ce qui corrobore le fait que les cadres tiennent d'autant plus à leurs jours de RTT qu'ils ne comptent pas leurs heures); le maintien de l'âge actuel de départ à la retraite (36%); l'évolution des modalités de départ en retraite (35%) et l'autonomie des cadres (35%; mais est-il possible de la considérer comme un « dossier » ?).

Les moins de 35 ans (63%), les cadres de la fonction publique (68%) et les sympathisants de gauche (61%) sont très sensibles à l'égalité professionnelle.

La revalorisation des salaires est une priorité, en particulier pour les femmes (62%), les moins de 35 ans (65%), les salariés du secteur public (60%), les cadres en milieu de carrière (64%) et ceux qui perçoivent des revenus inférieurs à 2 000 euros (64%).

Dans la première partie de ce classement arrivent également deux points pour lesquels les cadres sont moins satisfaits : la reconnaissance par la hiérarchie (notamment chez les moins de 35 ans – 54% –, les cadres opérationnels – 52% – et les cadres des entreprises de 500 salariés ou plus – 56%) et l'évolution de carrière (notamment chez les

cadres entre 35 et 40 ans – 63% – et les cadres des services centraux – 51%).

Le travail des seniors est une priorité pour les sympathisants de droite (47%) tout comme l'évolution des modalités de départ à la retraite (38%), alors que les sympathisants de gauche accordent plus d'importance à la durée du travail (43%) et au maintien de l'âge actuel de départ à la retraite (35%).

La durée du travail est un aspect important pour les femmes (47%) et les cadres de la fonction publique (43%).

Le maintien de l'âge actuel de départ à la retraite et l'évolution des modalités de départ en retraite demeurent des dossiers prioritaires pour les 50 ans et plus (45% et 41%) et les salariés du secteur public (52% et 40%).

Une série de questions portaient sur la confiance dans les acteurs et la définition des règles qui définissent le travail des cadres.

La première était : pour chacun des acteurs suivants, dites-moi s'il vous apparaît légitime ou non pour intervenir dans la définition de règles qui encadrent le travail des cadres ?

La négociation individuelle est fermement ancrée dans les pratiques, et les cadres s'y retrouvent : les cadres eux-mêmes (90%) sont l'acteur le plus souvent cité, avec les employeurs (88%), les syndicats de salariés et de cadres (80%), les organisations patronales (Medef, UPA, CGPME : 62%) et enfin le gouvernement (53%).

La perception de la légitimité des syndicats de salariés et de cadres connaît une légère inflexion depuis 2001 (- 4 points). Les syndicats sont considérés comme légitimes par les salariés du secteur public (89%), les cadres des grandes entreprises (89%) et les sympathisants de gauche (89%). Ils sont en revanche considérés comme « pas légitimes » par 19% des salariés du secteur privé, 30% des cadres d'entreprises de moins de 50 salariés, 30% des

sympathisants de droite et 28% des cadres qui ne se sentent proches d'aucun syndicat.

20% des cadres de la fonction publique pensent que les employeurs ne sont pas légitimes pour intervenir dans la définition des règles qui encadrent le travail des cadres.

Les organisations patronales sont reconnues légitimes chez les cadres des services centraux ou de la direction des entreprises (81%), dans les entreprises de 500 salariés et plus (67%) et parmi les cadres qui perçoivent 4 501 euros et plus (70%).

La proportion de ceux qui perçoivent le gouvernement comme légitime est plus importante chez les moins de 35 ans (69%), les salariés du secteur public (64%) et les cadres proches de la CFDT (55%).

Il faut rentrer dans le détail pour mieux saisir les places respectives accordées à ces différents acteurs.

Les cadres privilégient la négociation individuelle pour les questions relatives à leur rémunération, l'évolution de leur carrière et les missions qui leur sont confiées. Ceci est d'autant plus vrai qu'ils appartiennent au secteur privé (37%, 38% et 31%), aux services centraux des entreprises (42%, 42% et 31%), et qu'ils touchent 4 501 euros et plus (37%, 39% et 34%).

Les cadres jugent en revanche que c'est plutôt la loi qui doit définir les règles déontologiques (33%), notamment les moins de 35 ans (49%), les cadres d'entreprises de 500 salariés et plus (40%) et les salariés du secteur public (54%).

Ils privilégient enfin les conventions collectives en ce qui concerne la formation professionnelle (27%) et pour les horaires de travail (26%).

Ayant le sentiment de beaucoup s'impliquer dans leur travail, parfois au détriment de leur vie personnelle, les cadres restent majoritairement favorables au maintien de leur

droit à la réduction du temps de travail. Les cadres réclament par ailleurs les moyens de répondre aux enjeux du développement durable. Ils souhaitent développer leurs compétences liées aux langues étrangères, au management d'équipe, à la communication et à la négociation. Ils privilégient la loi et les règles collectives pour fixer les règles déontologique, les horaires de travail et régir le domaine de la formation professionnelle. Si les cadres sont globalement satisfaits de leur niveau de rémunération, ils s'avèrent relativement critiques sur des points essentiels qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment : définition des rôles et responsabilités, participation à la prise de décision, charge de travail, climat social de l'entreprise.

Les sujets considérés comme prioritaires pour améliorer leur situation sont l'égalité professionnelle, la revalorisation des salaires, la reconnaissance par la hiérarchie, l'évolution de carrière et l'organisation du travail. Ayant le sentiment de beaucoup s'impliquer dans leur travail, parfois au détriment de leur vie personnelle, les cadres restent majoritairement favorables au maintien de leur droit à la réduction du temps de travail. Les cadres réclament par ailleurs les moyens de répondre aux enjeux du développement durable. Ils souhaitent développer leurs compétences liées aux langues étrangères, au management d'équipe, à la communication et à la négociation.

Ils privilégient la loi et les règles collectives pour fixer les règles déontologique, les horaires de travail et régir le domaine de la formation professionnelle. Si les cadres sont globalement satisfaits de leur niveau de rémunération, ils s'avèrent relativement critiques sur des points essentiels qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment : définition des rôles et responsabilités, participation à la prise de décision, charge de travail, climat social de l'entreprise.

## Deuxième table ronde

### Cadres et syndicalisme CFDT

*Emmanuelle Pirat. Nous abordons à présent la seconde table ronde sur le thème des cadres et du syndicalisme CFDT avec François Dupuy, sociologue, professeur à l'INSEAD, qui va nous parler des représentations politiques des cadres. Vous avez écrit en 2005 un livre intitulé La fatigue des élites dont la thèse semble être assez dissonante avec ce que l'on vient d'entendre. Dans ce livre vous brossez un tableau assez noir de la situation des cadres, vous utilisez les termes de désarroi, de désaffection par rapport à l'entreprise alors que l'on vient d'entendre que 85% d'entre eux affirment être satisfaits de leur situation. Cela voudrait-il dire que la catastrophe que vous annonciez n'a pas eu lieu ? À moins que la situation des cadres ne puisse pas être globalisée et qu'ils ne vivent peut-être pas tous le désarroi que vous évoquiez dans votre livre ?*

**François Dupuy**

#### Les représentations politiques des cadres

Je ne pense pas que mon propos contredise le sondage, d'autant plus qu'il nous apprend quelque chose de très intéressant, à savoir la difficulté des cadres à exprimer leur mal-être. J'explique dans mon livre qui se fonde sur une expérience de dix ans d'enseignements à quelque 25 000 élèves, que les conditions de travail des cadres qui dépassent le sens strictement économique se sont dégradées et continuent de se dégrader. Bien sûr il faudrait nuancer car c'est une catégorie qui est loin d'être homogène mais globalement on peut dire que cette détérioration est liée à l'évolution du contexte économique. Si je devais résumer de manière très condensée ma pensée, je dirais ceci : ce qui caractérisait la période que l'on appelle les Trente glorieuses, c'était la rareté des produits. Ce qui avait pour

conséquence que le producteur dominait le client. Les entreprises s'organisaient alors selon leurs logiques et elles l'imposaient aux clients. Dans ce contexte, elles pouvaient donner des conditions de travail optimales aux cadres : autonomie, non dépendance, intérêt du travail. Le deal était : je te suis fidèle, mais tu me donnes une protection – non pas à l'époque contre le chômage mais contre ce qui est le plus dur à faire dans les organisations : coopérer. Ce qui veut dire se mettre en situation de dépendance. Le problème de ces organisations en silo c'est qu'elles produisent des biens ou des services de faible qualité à un coût élevé. Lorsque les marchés se sont ouverts il a fallu parvenir à produire mieux pour moins. Et la variable d'ajustement a été l'organisation du travail, qui de verticale est passée

à transversale. Progressivement, les cadres se sont retrouvés dans des situations de dépendance extrêmement fortes vis-à-vis des autres. Et tout en perdant en grande partie leur autonomie traditionnelle, leur gestion et leur rémunération s'individualisaient toujours davantage. Le deal avec l'entreprise « loyauté traditionnelle contre protection » a donc été rompu. Bien sûr, lorsqu'on pose la question à un cadre, rares sont ceux qui osent répondre qu'ils ne s'investissent pas ou moins car la pression sociale est énorme. Mais il suffit de parler aux DRH pour s'apercevoir des difficultés qu'ils ont avec les nouveaux entrants cadres sur le marché du travail et leur conception totalement instrumentale du travail. Le travail n'est plus un lieu dans lequel on peut se réaliser mais dans lequel on vient chercher ce qui nous est nécessaire pour aller vivre la vraie vie ailleurs.

Je conclurai en revenant sur la question de la relation entre vie privée et vie professionnelle posée dans le sondage qui nous a été présenté. Au début de *La fatigue des élites*, je citais une étude que nous avons réalisée il y a trente ans avec Michel Crozier, auprès de 600 cadres du groupe Saint Gobain dans 6 pays. Il y avait dans cette étude des questions que nous ne pourrions plus poser aujourd'hui. Notamment celle-ci : Etes-vous d'accord/pas d'accord avec la proposition suivante: « La vie professionnelle se place au-dessus de tout ». Je signale qu'il y a trente ans, 77% des cadres répondaient par l'affirmative. C'est ça qui a changé dans la condition des cadres.

*E.P. Dans votre livre vous faites aussi référence à l'individualisme des cadres, en tant que trait distinctif de cette catégorie, et vous poursuivez en disant qu'ils démontrent peu de capacités à agir de manière collective. Alors que*

*Jean-Daniel Lévy dans sa conclusion nous disait de son côté que les cadres avaient des attentes par rapport au collectif.*

Les cadres sont dans une situation intermédiaire. Dans la mesure où leur situation se rapproche de celle de l'ensemble des salariés, ils se tournent de plus en plus vers le collectif. Cela explique aussi qu'ils soient la catégorie de salariés la plus syndiquée. Il y a donc en effet une prise de conscience, chez une minorité d'entre eux, de la nécessité d'être représenté collectivement. Ce que j'ai essayé de dire dans mon livre c'est que l'action collective au sens traditionnel du monde ouvrier – la manifestation, la grève – n'est pas encore entrée dans les mœurs des cadres et je ne sais pas si elle y entrera un jour. Il y a sans doute une raison sociologique à cela. Quand un cadre se présente sur le marché du travail ou dans une entreprise, ce qu'il « vend » à son futur potentiel employeur c'est sa spécificité, son individualité, sa particularité, sa valeur ajoutée... Alors que n'importe quel autre salarié « vend » au contraire son uniformité. Dès lors on voit bien que la première disposition que met en avant le cadre ne prédispose pas à l'action collective.

***E.P. Je passe à présent la parole à Guy Groux, directeur de recherche au Cevipof (Science Po) et l'un des meilleurs spécialistes des cadres et du syndicalisme. Vous nous accompagnez depuis de nombreuses années à l'UCC. Avec vous, on va laisser un moment la dimension individuelle du cadre syndicaliste pour voir comment les organisations de cadres ont contribué au débat et en quoi elles ont été une ressource pour l'action collective et le syndicalisme en général.***

Le syndicalisme des cadres est souvent présenté comme un laboratoire d'idées. C'est l'une des raisons qui feront que dans cet exposé lié à des contraintes de temps, je me contenterai de faire une sorte d'histoire des idées et des débats qui ont traversé le syndicalisme des cadres pour déboucher sur l'influence ou non de ces débats dans la réalité syndicale d'aujourd'hui, des syndicats de cadres certes mais aussi du syndicalisme en général.

Dans un premier temps, j'amorcerai mon propos par une brève mise en perspective visant à mettre en rapport deux thèmes importants au sein du syndicalisme : d'une part « l'engagement idéologique », de l'autre « l'engagement professionnel ».

Pour débiter, quelques rappels. Depuis plus de vingt ans, un débat traverse le syndicalisme français. Il s'agit de savoir comment lier un syndicalisme classique de contestation à un syndicalisme de proposition. Aujourd'hui la discussion prend une autre tournure. Le syndicalisme de proposition faisant appel à des capacités d'expertise de plus en plus manifestes, la question qui est posée est de savoir si un syndicalisme tourné vers l'expertise reste réellement compatible avec un syndicalisme de contestation. L'expertise syndicale n'a-t-elle pas tendance à développer une forme de technocratie syndicale éloignée du domaine traditionnel des luttes revendicatives ? Ne constitue-t-elle pas un détournement ou une neutralisation de l'action syndicale ? Ce débat traverse des organisations comme la CGT, FO, SUD et il interpelle aussi certains militants de la CFDT.

En fait, ce débat qui apparaît nouveau pour certaines organisations, ne l'est nullement pour les organisations de cadres.

Dès les années 1960, il est présent au travers d'une question basique. Être cadre et syndiqué, est-ce compatible ? Cette question prenait alors un double sens. Elle était posée par les directions d'entreprise pour qui la difficulté résidait dans le fait de concilier position hiérarchique et engagement syndical. Mais elle l'était aussi par beaucoup de cadres à la base, et pour cause.

L'un des problèmes auquel seront confrontés les syndicats de cadres et plus particulièrement les syndicats de cadres CFDT sera dû à la configuration idéologique de l'engagement de beaucoup d'adhérents et les représentations et enjeux qui en résultaient. À l'époque, les cadres adhérents étaient souvent animés par des motivations idéologiques qui avaient pour effet de nier leur statut. Forme de haine de soi ? Toujours est-il que beaucoup d'entre eux notamment dans l'après-1968, se reconnaissaient dans une idéologie critique, à visée autogestionnaire et politique et qui impliquaient des revendications anti-hiérarchiques dans le travail mais aussi au niveau des échelles salariales. Certes, l'anti-hiérarchisme était souvent justifié par le taylorisme qui régnait alors en maître. Reste qu'il aboutissait pour les cadres concernés à une négation de soi.

C'est face à ce contexte qu'une discussion d'ampleur va prendre place au sein de l'UCC. En l'occurrence, il s'agit d'un débat

sur la professionnalisation et l'engagement professionnel qui vise deux buts : le premier, rendre compatible le fait d'exercer la profession de cadre et d'être syndiqué ; le second, mettre à la disposition des syndicats et notamment des confédérations ouvrières, les attributs de la profession du cadre et donc ses compétences et son expertise, celles-ci agissant comme autant de ressources nouvelles pour l'action revendicative.

Engagement professionnel *versus* engagement idéologique ? Dès la seconde moitié des années 1970, le tournant qui s'exerce au niveau économique, à celui de l'emploi et du chômage va renforcer le camp de ceux qui souhaitent se dégager d'un engagement trop politique et trop idéologique pour favoriser une démarche plus professionnelle et plus immédiatement syndicale. À l'évidence, on peut penser que les débats menés alors au sein de l'UCC ont eu leur part dans ceux qui, au niveau confédéral, ont conduit en 1979 la CFDT à adopter sa politique de recentrage.

Plus concrètement, l'engagement de l'UCC sur une voie rompant avec certains des attributs idéologiques de mai 1968 et favorisant la référence professionnelle et l'expertise qui en découle, a eu des effets rapides sur la réalité. Il en est ainsi des campagnes pionnières de l'UCC dans la prise en charge de la question des nouvelles technologies et ceci dès la fin des années 1970 au moment où les organisations du travail allaient être bouleversées par l'informatisation des procès de travail. Le syndicalisme de propositions qu'elle promût alors eut aussi des effets réels sur certaines des lois Auroux, qu'il s'agisse des nouvelles formes d'expertise concédées aux Comités d'entreprise, de la participation des salariés aux conseils d'administration de certaines grandes entreprises -on parlerait aujourd'hui de gouvernance- ou du développement de l'expression des salariés dans les services et les ateliers.

D'autres exemples pourraient être évoqués, mais mon propos n'est pas tant de faire le bilan de l'UCC et de son influence sur la réalité syndicale ou celle de l'entreprise que d'aborder la réalité parfois contradictoire de ce que signifie aujourd'hui l'un des points centraux de la démarche du syndicalisme des cadres à propos de l'expertise comme ressource de l'action syndicale.

Dès mon introduction, j'évoquai le débat opposant les tenants d'un syndicalisme contestataire traditionnel à ceux qui prônent l'émergence de nouvelles formes de syndicalisme fondées notamment sur de nouvelles ressources parmi lesquelles l'expertise qui, notons-le, est une ressource très présente à l'étranger, dans d'autres pays de l'Union européenne parmi lesquels l'Allemagne ou les pays scandinaves, par exemple.

En fait, aujourd'hui, le débat opposant « contestation » et « expertise » me semble totalement dépassé et ceci pour diverses raisons.

Tout d'abord la société française, comme d'autres sociétés, est marquée par une crise des régulations traditionnelles qui la spécifiait et notamment par la dépréciation de l'effectivité du droit et des régulations politiques. Dans ce contexte, apparaît une montée des régulations autonomes qu'un sociologue comme Jean-Daniel Reynaud a fort bien analysées en son temps, voire des régulations sauvages qui se conjuguent à de puissants processus de dérégulation.

En parallèle, la négociation professionnelle porte de plus en plus sur des dossiers qui sont eux-mêmes de plus en plus techniques, des dossiers croisant des dimensions de plus en plus nombreuses et complexes : parmi de nombreux autres thèmes, la question des retraites, des régimes de santé, de l'emploi des jeunes, de celui des seniors, de la flexisécurité, de la pénibilité sont là pour en témoigner.



À l'évidence, dans ces contextes une nécessité se fait jour. Il s'agit de définir de nouvelles règles hors du champ clos des habitudes et des traditions, d'intervenir sur les règles existantes pour les adapter ou les transformer, de créer si nécessaire de nouvelles règles du jeu. C'est parce que l'action syndicale est de plus en plus interpellée par la crise des régulations et qu'elle est conduite à contribuer à la production de règles nouvelles dont les contenus et les modes d'application sont souvent complexes, que l'expertise revêt désormais et en tant que ressource syndicale une légitimité plus forte et plus accrue.

En d'autres termes, le syndicalisme de propositions conduit à l'action sur les règles et l'action sur les règles implique en premier lieu des capacités d'expertise avérées. On retrouve ici les termes du débat tel qu'il fût mené voici longtemps au sein du syndicalisme des cadres et dans l'UCC plus particulièrement. Aujourd'hui, ce débat s'est incarné dans les faits.

Pour ces deux raisons, le débat entre « contestation » et « expertise » syndicales est donc, comme nous le disions, totalement dépassé. Mais à ces raisons, s'ajoute une troisième et dernière raison. Penser que l'expertise nie l'existence d'un syndicalisme authentique de contestation, comme le font encore aujourd'hui en France beaucoup de militants, c'est soit faire preuve d'un angélisme déroutant et croire en l'unicité du savoir, de l'expertise et de la science, soit montrer une profonde méconnaissance des conditions qui concernent la production de l'expertise comme celles des savoirs et des connaissances techniques et scientifiques qui lui servent d'assises.

L'expertise n'est pas et n'a jamais été une, surtout lorsqu'elle est confrontée à l'expérience sociale, lorsqu'elle est mise en œuvre dans la société. On pourrait reprendre ici une notion de la sociologie critique ou de la philosophie des

sciences qui considèrent la production technique et scientifique et donc la production de l'expertise comme un champ de luttes, de luttes de savoirs, des luttes de pouvoirs, des luttes d'influence. Ainsi, face à toute expertise, existe toujours une possibilité incontournable : celle d'opposer de façon légitime ou non, en toute bonne foi ou non, d'autres expertises, d'autres contre-expertises. L'expertise n'est jamais neutre ni univoque. Elle est donc champ de luttes qui incorpore des enjeux et des modes revendicatifs particuliers, un champ composé de luttes non traditionnelles mais d'autant plus nécessaires dans le contexte d'une société en mouvement incessant, ou pour reprendre Giddens dans le contexte d'une modernité avancée où l'action sur les régulations et les règles du jeu est devenue cruciale.

Ainsi le syndicalisme de propositions et d'expertises répond-il souvent aux enjeux d'aujourd'hui et à ceux du futur. Et c'est un fait historique incontournable du moins dans la France de l'après-guerre : les débats et les réflexions qui ont conduit à ce syndicalisme-là, à ce syndicalisme de propositions tel qu'il existe aujourd'hui, furent amplement initiés et alimentés par les organisations de cadres. C'est là l'un des apports essentiels de ces dernières au syndicalisme interprofessionnel.

***E.P. Nous allons entendre à présent Michel Rousselot, permanent de l'UCC puis de la CFDT Cadres depuis 1976, longtemps délégué général à l'International, fondateur d'Eurocadres qu'il a présidé jusqu'en 2005. On a vu jusqu'ici que l'un des identifiants forts de la CFDT Cadres était l'ouverture à l'ensemble du salariat, à l'inverse du repli corporatiste et catégoriel. Cette ouverture est aussi européenne et c'est donc de l'engagement européen de la CFDT Cadres et de la construction d'un syndicalisme européen des cadres que vous allez nous parler.***

**Michel Rousselot**

## **Le syndicalisme européen des cadres, l'engagement européen de la CFDT Cadres**

Avant de parler des cadres européens je ferai une remarque préliminaire sur les cadres français qui seraient une réalité spécifique qui n'existerait nulle part ailleurs en Europe. Je voudrais démentir cette idée reçue car elle est fautive. Des cadres existent en dehors de l'hexagone, j'en ai rencontré beaucoup. Ils sont souvent diplômés, exercent des responsabilités dans les entreprises et se sont dotés dans la plupart des pays d'Europe et ailleurs dans le monde, d'organisations propres, associations professionnelles ou syndicats.

Il est vrai que la catégorie cadre s'est développée en France de manière spécifique. Bien sûr les cadres français ne sont pas les mêmes que les cadres britanniques ou néerlandais mais ce n'est pas parce que c'est différent que cela n'existe pas.

J'en viens au sujet : l'UCC, la CFDT et l'Europe. Pour la CFDT, l'engagement européen est un choix politique qui a été pensé dès la CFTC. Alors que pour l'UCC et la CFDT Cadres, c'est un choix stratégique. Le choix politique de la CFDT s'est fait en trois étapes. Il a d'abord été question de garantir la paix après la guerre tout en affirmant une volonté d'Europe organisée et vivante. Il y a eu ensuite le Traité de Rome et les critiques de l'insuffisance d'un marché commun qui se limiterait à n'être qu'un marché. La deuxième étape a été celle de la construction d'un espace économique et social européen qui a conduit à la monnaie unique, à des éléments de politique industrielle commune et à l'accord social du traité de Maastricht. Et aujourd'hui, troisième étape,

la prise de conscience que l'Europe est notre chance de pouvoir maîtriser et réguler la mondialisation d'où la nécessité d'une réelle Europe politique. C'est donc le choix de la CFDT en faveur d'une Constitution européenne.

Pour l'UCC, je qualifie le choix de stratégie dès lors qu'il ne s'agit plus seulement de développer des échanges ou des coopérations mais de peser véritablement sur des niveaux décisionnels au travers d'un certain nombre d'institutions européennes. D'autant plus qu'une série de sujets et de domaines auxquels les cadres sont particulièrement sensibles – ce qui a trait à la mobilité et aux qualifications – a pris une importance croissante au niveau européen.

Cela a mené l'UCC à participer activement à la création, en 1993, d'un instrument suffisamment efficace pour peser sur la scène européenne. Eurocadres n'est ni le prolongement ni l'élargissement de la CFDT Cadres. C'est une confluence de cultures et de pratiques syndicales très diverses. Les niveaux d'intervention syndicale (l'entreprise, la branche ou l'interprofessionnel), les modes d'organisation (unions de cadres, syndicats de cadres, confédérations de diplômés d'université) sont très divers. Sans parler des différences des taux de syndicalisation qui vont de 80% dans les pays nordiques aux quelques pourcents en France... Avec plus de cinq millions de membres, cette diversité aurait pu être paralysante s'il n'y avait pas eu des facteurs de convergence assez forts pour permettre un travail commun. Parmi eux :

l'implication de toutes nos organisations dans les négociations collectives d'une façon ou d'une autre ce qui nous permet de traiter des sujets communs au-delà de nos différences ; la volonté de travailler avec l'ensemble du mouvement syndical et le refus du repli sur soi-même ; enfin, une volonté, certes chacun à sa manière, de renforcer la construction européenne.

Eurocadres s'appuie sur les identités professionnelles des cadres et intervient de façon autonome et visible.

Eurocadres a été reconnu dès sa constitution comme partenaire social européen de plein droit et les thèmes prioritaires que nous défendions depuis l'origine sont devenus avec la stratégie de Lisbonne en 2000 des sujets prioritaires dans l'agenda européen. Cela veut dire que l'expertise acquise par Eurocadres lui permet de participer aux débats et négociations sur ces sujets et de peser ainsi sur les décisions européennes.

Le syndicalisme des cadres connaît des limites dans nos divers pays pris individuellement. Les clés de son développement dépendent de deux perspectives :

- Faire le choix d'un syndicalisme de proximité plus grande avec les adhérents.
- Renforcer sa dimension européenne pour être capable de répondre aux enjeux de notre époque.

*E.P. Philippe Géry, vous êtes l'acteur syndical cadre de cette deuxième table ronde. Ingénieur dans le spatial, vous êtes aussi coordinateur CFDT du groupe Safran et secrétaire du Comité d'entreprise de Snecma Propulsion Solide. Que signifie pour vous être un cadre engagé syndicalement, quelles tensions cela peut-il générer et quelles satisfactions ?*

## Philippe Géry

### Témoignage : cadre et syndicaliste en 2008

Je suis issu d'une contradiction familiale qui explique sans doute en grande partie mon parcours. Mes parents étaient artisans et donc très éloignés du monde syndical, mais je passais mes vacances chez mon oncle cheminot. Je passais donc l'été à la CGT à lire *Pif*. Plus sérieusement, alors que j'étais plutôt réfractaire au syndicalisme, j'ai eu un déclic fin 1995 lorsque j'ai pris connaissance des positions de la CFDT vis-à-vis du plan Juppé. La position était difficile à tenir et ne tombait pas dans la démagogie. Cela m'a touché.

Parallèlement, dans mon entreprise où l'on était environ 1 600 salariés, j'ai pris conscience du rôle médiateur indispensable des partenaires sociaux dans une entreprise. J'ai adhéré à la CFDT car je refusais d'être sur la défense d'intérêts uniquement catégoriels sans pour autant être corporatiste. J'ai aussi choisi la CFDT pour ses positions sociétales. Mais c'est sans doute la négociation RTT cadres qui m'a fait prendre pleinement conscience de la nécessité d'un dialogue social.

Comme j'étais l'expert cadre de la question au cours de ces négociations, je me suis aperçu très vite que lorsqu'on avait les éléments d'expertise, non seulement on était entendu par la direction mais aussi par nos confrères cadres. Nous sommes sans doute une des rares entreprises en France où deux cadres du comité de direction ont signé une pétition CFDT-CGC. Les cadres ont été virés peu après... mais peu importe : ils avaient adhéré à nos propos ! À partir de ce moment nous avons pu progresser sur nos revendications et propositions. Tout ceci pour dire qu'un militant syndical est crédible s'il est au contact du terrain. Suite à ce baptême du feu de l'action syndicale, j'ai pu théoriser tout cela grâce à une formation à Sciences Po.

Le plus difficile au quotidien est de négocier son temps syndical avec sa hiérarchie. Pour que cela se passe le mieux possible, il faut lui expliquer ce que l'on fait et pourquoi, sans vouloir convaincre à tout prix de son bien-fondé. Si les syndicats ont une image souvent ternie c'est parce que l'entreprise et les salariés ne savent

pas toujours bien ce qu'ils font. La franchise paye même si cela ne reste pas simple.

*E.P. Et les bénéfiques que vous avez tirés de votre engagement syndical ?*

C'est d'abord une meilleure connaissance du fonctionnement et de la stratégie de développement de l'entreprise, des problèmes économiques auxquels elle doit faire face. Et ensuite, parvenir à faire le lien entre ce que je vis au quotidien dans l'entreprise, ce que raconte l'entreprise lors des réunions formelles et ce que l'on est amené à savoir grâce à notre activité syndicale. Le rôle des partenaires sociaux, c'est à la fois de faire remonter à la direction les plaintes et les récriminations mais c'est aussi d'expliquer aux salariés que le monde évolue, que l'environnement de l'entreprise ne s'arrête pas à sa porte et que l'Europe n'est qu'un petit bout du paysage mondial.

## Débat avec la salle

*Près de 50% des salariés travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés où il n'y a pratiquement pas de délégués syndicaux. Ne court-on pas le risque d'être de plus en plus éloignés de leurs problèmes ?*

*Certes les problématiques sont européennes mais il est très difficile d'en informer le militant cadre de base. Avez-vous pensé à de meilleurs moyens pour informer sur les actions syndicales européennes ? Dans les grands groupes, comment arriver à améliorer le flux d'information entre les cadres et les instances*

*de direction et réciproquement de telle manière à ce que l'action du délégué syndical ait un véritable impact ?*

*Je voulais réagir à l'intervention de Guy Groux sur la distinction expertise professionnelle versus syndicalisme idéologique. J'ai 58 ans, mon adhésion a été et professionnelle et idéologique puisque j'ai adhéré à une organisation de défense des salariés et de transformation sociale. Ne pensez-vous*

*pas que cette capacité d'expertise, et cette capacité à saisir des enjeux doit une part importante à la partie idéologique de notre engagement ?*

*On passe de 5% à 16% de cadres, les écarts salariaux tombent de 5 à 2,2, les écarts avec les cadres dirigeants s'envolent... quels sont les nouveaux modes de rébellion des cadres s'il y en a ?*

**Guy Groux.** Dans les années 70, un certain type d'engagement idéologique dans le milieu cadre et plus généralement dans le syndicalisme constituaient - notamment au moment des restructurations des grandes entreprises et de la montée du chômage - une véritable entrave à l'intervention syndicale sur les mutations qui touchaient la société. Ce n'est peut-être pas pour rien, qu'à l'époque, la CGT et la CFDT s'associent dans la sidérurgie pour essayer de penser comment redéfinir la production de l'acier en France afin de faire face à la concurrence internationale. Il ne s'agit donc pas de dire que d'un côté il y a un mauvais syndicalisme qui relève avant tout de l'engagement-idéologique et de l'autre un syndicalisme noble qui relève de l'expertise mais de voir dans le contexte de l'époque comment les choses se jouaient entre l'un et l'autre.

Je n'ai pas une vision angélique de l'expertise. L'expertise c'est avant tout un champ de luttes, d'influences, de rapports de pouvoir et c'est en tant que telle qu'il faut la saisir. L'expertise n'annule pas les tensions qui existent au sein même du syndicalisme et entre les syndicats et les directions d'entreprises. Bien au contraire elle les aiguise quelquefois. Mais dans la situation actuelle et depuis la loi de janvier 2007, l'expertise est

devenue une véritable ressource pour les mobilisations collectives.

**Philippe Géry.** L'expertise doit se nourrir d'un aller-retour constant avec le terrain et c'est ce qui crédibilise le discours du militant syndical. Mais le fil conducteur reste les valeurs. Ce sont elles qui guident nos actions syndicales sur la base de la réalité du terrain.

**Michel Rousselot.** En effet, l'Europe nous paraît parfois bien lointaine. La difficulté réside souvent dans le fait que les calendriers européens (révisions de directives, votes) ne correspondent pas aux calendriers nationaux. Il faut avant tout comprendre que si l'on veut faire bouger des dossiers chez soi, comme par exemple le temps de travail, il faut aussi comprendre ce qui se passe chez les autres car si une directive est adoptée, elle aura des conséquences chez nous.

**François Dupuy.** On observe aujourd'hui avant tout chez les cadres des phénomènes de retrait individuel. Il n'y a donc pas de réactions collectives de « révolte ». Par rapport à ces formes insidieuses de dégradation du travail, est-ce que le syndicalisme a des propositions pour offrir de meilleures offres de travail aux cadres ?

**E.P. Pour terminer cette journée, je cède la parole à François Fayol, secrétaire général de la CFDT Cadres depuis 2001.**

## François Fayol

## Salariés à part entière : le fil rouge de l'action syndicale de la CFDT Cadres

---

Chers amis, chers camarades, les interventions de cet après-midi ont bien montré, je crois, la profondeur des évolutions que nous avons connues depuis 40 ans. Mais aussi la diversité du monde des cadres, la diversité de leur situation de travail, la diversité de leur ressenti au travail. Toutes choses que ne reflètent pas les titres « aguicheurs » des journaux qui, sans mesure aucune, peignent la situation des cadres en tout rose ou en tout noir !

L'Union confédérale des ingénieurs et cadres est née en novembre 1967. Moins de six mois plus tard commençaient les événements de Mai 68, qui apparaissent aujourd'hui comme un électrochoc marquant l'entrée de la France dans le monde d'aujourd'hui.

Une profonde remise en cause de l'autorité, une exigence nouvelle de démocratie, mais aussi de nouvelles identités sociales, irréductibles à l'idée de « classe », tout cela signe l'entrée dans une société post-industrielle qui brouille les repères et bouleverse les représentations.

Cela vaut aussi bien dans l'ordre de la famille que dans la société dans son ensemble, et en particulier pour le monde du travail. Les cadres, catégorie phare des Trente Glorieuses, ne sont pas épargnés par ces remises en cause ; on pourrait même dire qu'ils sont, eux aussi, au cœur de cette révolution.

Ils la subissent d'abord de plein fouet, à travers la remise en cause des hiérarchies qu'ils incarnaient. Mais ils vont être amenés une ou deux décennies plus tard à s'en faire les porteurs.

On peut définir le monde contemporain comme celui du mouvement et de la remise en question permanente : les statuts, les acquis, les identités, les couples et les carrières sont aujourd'hui bien plus fragiles qu'il y a quarante ans. Mai 68 a pu apparaître à l'époque comme une de ces révolutions dont l'histoire de France montre tant d'exemples : une accélération de l'histoire, suivie d'un retour au calme ; le passage, en somme, d'un état stable à un autre. Mais on sait aujourd'hui que l'instabilité est devenue la définition même du monde où nous vivons. Mai 68, cette révolution manquée, nous fait entrer dans un monde de *réinvention permanente*.

Dans les entreprises et les administrations, on a même vu apparaître une culture que certains commentateurs ont comparée, non sans ironie, à ce vieux rêve trotskyste de la *révolution permanente*. Cette nouvelle culture, c'est aux cadres qu'il est revenu de la promouvoir. Longtemps garants de l'ordre et de la stabilité, ils sont devenus, parfois à leur corps défendant, les symboles et les promoteurs du mouvement.

Le monde changeait, le monde entraînait dans une phase de changement permanent et d'évolution accélérée, et les cadres furent au cœur de cette révolution.

Ils y sont toujours. Non qu'ils s'y sentent toujours très bien ; mais, pour un grand nombre d'entre eux, le cœur de leur mission est désormais moins d'encadrer le travail que de le dynamiser, de mettre les hommes et les organisations au rythme exigé par l'époque. Pour d'autres, leur participation à une production de plus en plus internationalisée, à des projets de plus en plus complexes, les mettent aussi au centre des mouvements browniens des organisations de travail.

Organisations de travail qui demanderaient d'abord de développer la coopération entre les salariés, alors que bon nombre d'entreprises, poussant trop loin la logique de l'individualisation, les opposent et développent la compétition entre eux. Organisations du travail qui prônent l'autonomie mais qui dans le même temps enferment la réalité du travail dans des batteries d'indicateurs réducteurs et des progiciels de gestion !

C'est peut-être cette révolution culturelle qui explique la rencontre entre les cadres et la CFDT. Une organisation syndicale, dans ce nouveau monde, doit être capable non de suivre le mouvement, mais de le comprendre, de le déchiffrer, de l'infléchir. Pour cela elle doit avoir un outillage conceptuel et un imaginaire politique en phase avec cette culture du mouvement.

Les organisations arc-boutées sur le statut et les structures, celles qui cherchent à immobiliser le monde, à le retenir, sont condamnées à perdre. Pour jouer gagnant dans un monde en mouvement, il faut penser mouvement. Seule une organisation syndicale capable de parler le langage de la mobilité, des transitions, des évolutions, peut vraiment comprendre le monde du travail et servir les intérêts des salariés en construisant les garanties de sécurité nécessaires et indispensables.

Or, la CFDT est sans doute de toutes les organisations celle qui a le mieux pris la mesure de cette vibration nouvelle du monde, à l'aube des années 1970. L'imaginaire politique de l'autogestion est parfois considéré, aujourd'hui, comme une utopie. Mais comment ne pas voir qu'il est aussi et surtout profondément en phase avec une façon de concevoir l'ordre social et celui des organisations non pas comme un monument immobile, mais comme un jeu de flux, comme une circulation des pouvoirs et une mise en mouvement des structures ? Comme une remise en cause ? Cette culture politique a donné à la CFDT des outils pour lire, quelques

années plus tard, les évolutions qui traversaient les entreprises et les administrations.

Cette sensibilité, cette capacité à décrypter le monde nouveau est assurément l'une des signatures de notre organisation syndicale. Et au sein de la CFDT, l'Union confédérale des ingénieurs et cadres est depuis longtemps l'une des structures attentives aux évolutions en cours. Depuis 40 ans, elle travaille à suivre, à mesurer, à anticiper les mouvements et les tendances.

Il faut rappeler ici le travail d'éclaireur mené par nos prédécesseurs, sur des sujets aussi différents que les nouvelles technologies, la démocratie participative ou la gouvernance des multinationales.

Cette tradition de réflexion n'est pas née du hasard. Elle n'est pas non plus le signe d'une compétence particulière, d'une légitimité des cadres à se prononcer sur tous les sujets.

Bien au contraire, et je voudrais aujourd'hui insister sur ce point, elle naît dans les débats et les difficultés qui accompagnent les grandes évolutions des années 1950 et 1960.

Il y a d'abord au sein de la CFTC la mise en place des fédérations d'industrie en lieu et place des fédérations de métiers, à partir de 1957. Associer dans une même organisation tous les salariés d'un même secteur, cadres ou non, est en phase avec les valeurs de la plupart des cadres adhérents et militants CFTC. Mais cela interroge l'idée même d'une « identité cadre », pour ne rien dire de l'idée encore bien enracinée dans la France des années 1960 que les cadres forment une classe sociale à part.

Il y a ensuite la déconfessionnalisation, en 1964. Même si la Fédération française des syndicats d'ingénieurs et cadres, ancêtre de la CFDT Cadres, se prononce en faveur de l'évolution, il faut bien comprendre que la plupart des cadres CFTC vivaient leur

militantisme syndical comme une des dimensions de leur engagement catholique. Seule une petite minorité quitta la CFDT ; mais la remise en question fut profonde.

Dans le sillage de Mai 68 enfin, la mise en cause des autorités et des hiérarchies conduit la CFDT à s'orienter vers le modèle de l'autogestion. Cela bouscule l'idée même d'encadrement, et pour les cadres CFDT, là encore, la remise en cause fut profonde. Mais ils jouèrent le jeu. Un exemple qui dit tout : c'est un militant cadre familial des locaux de l'UCC rue Montholon, Claude Neuschwander, qui sera l'un des principaux acteurs de la saga de Lip à Besançon.

Les cadres CFDT ne se défont pas. Et c'est précisément d'avoir assumé cette profonde remise en cause de leur rôle professionnel, de leur position dans les organisations et dans la société tout entière, qui va donner à leur réflexion un élan décisif. Ces années d'interrogations sont des années de bouillonnement et de débat, qui voient l'UCC émerger comme un acteur original, doté d'une expertise reconnue. Mais cette expertise, il faut bien comprendre qu'elle ne naît pas dans la certitude, elle n'a rien de magistral ; elle trouve au contraire ses sources dans les profondes interrogations qui ont travaillé les militants et l'organisation dès la fin des années 1950. Ces interrogations assumées, c'est précisément ce qui fera la force de l'organisation et des militants cadres CFDT dans les années 1980 et 1990. Le doute, les identités professionnelles et militantes qui se reconstruisent, les organisations en mouvement – ils connaissent.

Cette tradition de réflexion et de remise en cause reste aujourd'hui bien vivante. Mais ce qui nous a frappés, depuis deux ans, en travaillant sur l'histoire de la CFDT Cadres, c'est la permanence de certaines lignes de force. On pourrait les comparer à ce « fil rouge », tressé autrefois au cœur des cordages de la marine

anglaise et qui en indiquait l'origine de façon inaltérable. Et bien de la même façon que le fil rouge courait sur toute la longueur de la corde, on est frappé, en relisant les textes de congrès ou d'anciens numéros de la revue, par la permanence de certaines interrogations. Il existe sur bon nombre de sujets une remarquable continuité, qui signale des valeurs mais aussi un style de pensée, une certaine façon d'interroger le monde et de regarder l'horizon.

La première continuité, le premier fil rouge, est sans doute l'affirmation d'une responsabilité sociale et sociétale. Loin de s'isoler, les cadres CFDT placent leur fonction sous le signe d'une attention constante à leur environnement, environnement de travail bien sûr mais aussi social et naturel. Cette conscience vive des conséquences de leurs décisions est d'ailleurs l'une des raisons de la curiosité des cadres CFDT pour le monde qui les entoure, et du travail intellectuel mené depuis 40 ans pour comprendre ce monde.

La volonté de comprendre va de pair avec l'ambition de faire advenir les décisions les meilleures, les plus justes. Ce souci de justice est le deuxième fil rouge. Cela vaut bien sûr au niveau individuel, avec une attention durable aux questions éthiques, aux problèmes du discernement mais aussi aux marges de manœuvre qui permettent à un cadre d'assumer correctement ses fonctions. Cela vaut aussi sur les questions plus larges de la gouvernance des organisations ou de la décision publique.

De la pensée autogestionnaire, nous avons conservé une interrogation constante des pouvoirs, scrutés, mis en question, évalués dans leur légitimité et leur fonctionnement. Cela valait hier pour les abus de toutes sortes. Cela vaut aujourd'hui quand le pouvoir prend l'apparence technique, presque scientifique,



des outils de gestion. Mais le souci de justice nous amène aussi à nous méfier des mises en cause trop faciles, de certaines lectures psychologisantes des situations de travail qui mettent en cause les personnes, et bien souvent les cadres, quand c'est l'organisation du travail qui est en cause. Ne pas se laisser abuser, ce n'est pas seulement résister aux abus, c'est aussi ne pas se laisser égarer, ne pas se laisser tromper. Le souci de justice est un souci de vérité.

C'est sur ces fondamentaux que l'Union confédérale des ingénieurs et cadres a construit son action syndicale. Car il ne faut pas s'y tromper : la raison d'être de cette union, c'est de faire notre travail de syndicalistes, avec des revendications, des combats, des engagements, une action volontariste au sein des organisations paritaires pour obtenir des résultats concrets pour les cadres.

Sur l'emploi tout d'abord, avec une forte implication au sein de l'Apec mais aussi au sein des organismes de formation comme le Cesi, tant il est vrai que pour les cadres, maintenir et développer ses compétences est une question essentielle, notamment lorsque l'on passe la ligne invisible qui sépare la quarantaine de la cinquantaine. L'accès au premier emploi, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés sont également au centre de notre action depuis quarante ans. La CFDT Cadres a largement contribué enfin à élaborer les concepts de mobilité professionnelle, de parcours professionnels et de leur sécurisation.

Le temps de travail est l'une des clés de cette approche. On parle beaucoup des 35 heures en ce moment ; c'est un projet que l'on peut tracer dans les vieux numéros de la revue depuis la fin des années 1970, et chacun sait ici le travail décisif mené dès 1997 pour promouvoir le forfait jours. Si les cadres sont de toutes les catégories les plus attachées à la RTT, c'est aussi parce que cette idée a été peaufinée pendant des années et que le moment venu, il y

avait à la fois un projet bien ficelé et un talent politique pour le mettre en œuvre. Il y avait aussi une vision qui dépassait de bien loin le simple aspect comptable du partage du travail : l'enjeu de la RTT, pour nous, c'était aussi le temps choisi, une autre manière d'organiser son temps, afin de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. C'était enfin l'enjeu de l'autonomie, et avec elle d'une reconnaissance de l'investissement des cadres au travail. C'est l'intégration de tous ces enjeux dans la loi et dans les négociations qui a fait de la RTT, pour les cadres, un succès.

Temps de travail, emploi, formation, à ces trois champs d'intervention s'ajoute la protection sociale et plus précisément la question des retraites. L'investissement dans les caisses Agirc est au centre de notre histoire politique, même s'il n'en est pas la partie la plus visible. L'enjeu était double : il s'agissait à la fois de prendre toute notre place dans un organisme paritaire qui avait longtemps été le pré carré de la CGC, mais aussi de favoriser un rapprochement avec l'Arrco, pour des raisons d'efficacité mais aussi au nom d'une vision solidaire du salariat.

C'est sur cette idée que je voudrais terminer mon intervention, car plus que toute autre elle me semble résumer le sens de l'action et des réflexions menées par la CFDT Cadres depuis ses origines.

Les cadres CFDT ont toujours eu à cœur de vivre leur engagement au sein de l'ensemble du salariat, refusant un syndicalisme catégoriel qui aurait fait d'eux une « classe » à part. S'ils ont à cœur de défendre leurs intérêts, ils n'envisagent leur action qu'en solidarité avec les autres salariés. Ils se revendiquent depuis toujours « salariés à part entière ».

La forme politique de l'Union confédérale, dont nous fêtons aujourd'hui l'anniversaire, atteste ce choix. L'UCC, et aujourd'hui la CFDT Cadres, regroupe les adhérents cadres des différents syndicats de la CFDT. Structure confédérale, elle

marque par sa nature la volonté de ne pas dissocier les cadres des autres salariés, tout en reconnaissant que leur place particulière dans le monde du travail requiert une prise en charge spécifique.

Dans les années 1960, affirmer une telle solidarité était un geste politique fort. Au fil du temps, des cadres de plus en plus nombreux l'ont partagée, accordant leur confiance à la CFDT pour en faire dès 1990 la première organisation chez les cadres. Si la Confédération a su porter une réflexion et des engagements où les cadres pouvaient se reconnaître, c'est aussi parce que la CFDT Cadres a travaillé à intégrer dans l'action commune les questions qui leur sont propres.

Cette vision solidaire du monde structure depuis les origines toute l'activité revendicative de la CFDT Cadres. Elle fonde aussi un travail de réflexion qui est sans aucun doute l'un de ses traits les mieux identifiés, et qui dépasse de bien loin les seuls enjeux techniques ou organisationnels de la prise en charge syndicale des cadres.

Interroger, comprendre, agir, pour de meilleures décisions : le sentiment de cette responsabilité est sans doute ce qui définit le mieux le syndicalisme cadres CFDT. Nous sommes fiers de le faire vivre aujourd'hui. C'est aussi le projet de la CFDT Cadres pour demain.

Pour conclure et en votre nom à tous, je souhaite remercier maintenant tous ceux qui depuis bientôt trois ans participent à la démarche Cadres CFDT 40 ans : Guy Groux et Lucien Jaume du Cevipof-Sciences Po ; Michel Rousselot qui assura 30 ans de présence active et polymorphe au sein de l'UCC, de la CFDT Cadres et d'EUROCADRES ; Tanguy Cornu, jeune chercheur qui a su plonger dans 23 mètres linéaires d'archives et en tirer tous les fils ; Annie Kunhmunh, des Archives confédérales et Manuella Noyer des Archives

interfédérales ; tous les anciens qui ont accepté de se prêter aux jeux des questions, quelquefois indiscrettes ou maladroites ; les membres du Secrétariat national ; et avec une mention spéciale, Richard Robert, rédacteur en chef de la revue *Cadres CFDT* qui a su, avec beaucoup de finesse d'analyse, renouer tous les fils pour tisser notre histoire, tisser le numéro exceptionnel de la revue, « objet des 40 ans », que vous avez dans vos mains. Plus qu'une histoire, elle donne à voir les ressorts de l'action pendant 40 années des cadres CFDT ; osons dire que cette revue est aussi un « manuel politique » pour les adhérents et les militants Cadres CFDT d'aujourd'hui et de demain.

Merci à l'ensemble des intervenants d'aujourd'hui dont les analyses nous permettent de mieux comprendre, pour mieux agir, ce qui se passe aujourd'hui. Merci à Emmanuelle Pirat pour la préparation et l'animation de l'ensemble du colloque.

Merci aussi au secrétariat administratif et aux chargés de mission de la CFDT Cadres, notamment à Sophie Jan, Sylvie de Boyer et à Laurent Tertrais, tous très impliqués dans la préparation matérielle de cet anniversaire.

Merci aux entreprises et organismes partenaires de nos 40 ans qui ont permis par leur soutien l'édition du numéro exceptionnel de la revue *Cadres CFDT*, bien plus qu'un numéro double. Merci au Groupe APRI, à L'Artésienne, imprimeur de la revue depuis 40 ans, au Groupe Cesi, qui fêtera dans deux jours ses 50 ans, à Groupama Asset Management et à Groupama Epargne Salariale, à l'Agirc et à l'Apec. Leur diversité est aussi le reflet de nos investissements.