

## METHODOLOGIE

<b>Date et lieu de l'entretien</b>	<b>13 octobre 2008 à Paris</b>
<b>Personne interrogée</b>	<b>FRANÇOIS FAYOL, Secrétaire général de la CFDT Cadres</b>
<b>Mode de recueil</b>	<b>Entretien semi-directif en face à face</b>

## ENTRETIEN AVEC FRANÇOIS FAYOL (CFDT CADRES)

**Cet entretien avec François Fayol a été réalisé le 13 octobre 2008. François Fayol est secrétaire général de la CFDT Cadres.**

— *On pourrait commencer par situer la CFDT Cadres au sein de votre organisation syndicale confédérale.*

*François Fayol* — La CFDT Cadres est une organisation particulière au sein de la CFDT. Elle a pris la suite de la Fédération Française des Syndicats d'Ingénieurs et Cadres (FFSIC) créée en 1944 au sein de la CFTC. Avec la mise en place progressive de fédérations d'industrie à la CFDT puis du congrès d'évolution de la CFTC en CFDT (1964) se met progressivement en place l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres (UCC-CFDT) dont le congrès constitutif a eu lieu en novembre 1967. La spécificité de notre union est de ne pas avoir des syndicats – hormis un seul syndicat national d'ingénieurs et cadres dirigeants réunissant 250 adhérents qui y trouvent un lieu d'accueil discret. Au niveau des fédérations on ne connaît que deux syndicats cadres qui regroupent respectivement les cadres supérieurs de l'action sanitaire et sociale (notamment les directeurs d'hôpitaux) et ceux de la Sécurité sociale et de l'assurance chômage. Dans certaines fédérations peuvent également exister des regroupements de cadres incluant, selon le cas, des agents de maîtrise (Cheminots par exemple).

Notre mode de structuration syndicale tranche par rapport aux organisations comme la CFE-CGC, FO-Cadres ou l'UGICT-CGT. Dès lors qu'un cadre adhère à la CFDT, il entre dans le syndicat habituel de son lieu de travail. Dans notre système informatique de gestion des adhérents, une case « cadre » est alors cochée. Ainsi, nous parlons d'*adhérent déclaré cadre* par son syndicat. Au total, parmi les 800 000 adhérents de la CFDT, nous avons environ

80 000 cadres dont 42 000 déclarés officiellement. Il existe sans doute une importante fluctuation entre le nombre réel des adhérents cadres et les déclarés cadres. Mais le décalage tend à se réduire progressivement. Avec la modification prochaine du fichier d'information confédéral, les adhérents auront la main sur leurs propres identifiants et pourront se déclarer eux-mêmes cadres.

La CFDT Cadres est une organisation confédérale qui est en relation avec les fédérations et les unions régionales qui sont présentes au sein de notre bureau national. Ce dernier est un lieu important de confrontation de l'action syndicale et d'élaboration d'axes revendicatifs cadres. Il appartient ensuite à chacune des fédérations ou des régions en fonction de leurs spécificités de mettre en œuvre ces axes revendicatifs. Ce n'était pas toujours le cas, mais depuis 2000 nous avons reconstruit des relations de confiance en arrivant à éclairer finement ce qui relève du rôle d'une union confédérale et celui d'une fédération. Cela n'empêche que nous ayons à faire valoir le point de vue spécifique des cadres dans le débat global de la confédération – ce qui nous différencie d'une confédération catégorielle. À ce propos, je participe en tant que secrétaire général de la CFDT Cadres au Bureau national confédéral (élu par le Congrès confédéral dans le cadre d'un 4<sup>ème</sup> collège comportant un candidat unique présenté par la CFDT Cadres).

— *Il n'y a pas d'agents de maîtrise à la CFDT Cadres ?*

*François Fayol* — Non, c'est l'une des différences avec l'UGICT-CGT ou la CFE-CGC. Le choix retenu consiste à intégrer les ingénieurs et les cadres au sens de la convention collective ainsi que les fonctionnaires de la catégorie A à l'exception des professeurs des écoles, collèges et lycées. Notre approche n'est pas statutaire mais fonctionnelle : ce qui nous intéresse est de prendre en compte certaines identités professionnelles. Même s'ils ont un niveau d'études équivalent et sont classés dans la même CSP par l'INSEE, il est clair que les identités professionnelles des professeurs n'ont rien à voir avec celles des cadres du public ou du privé.

En outre, nous ne parlons pas d'encadrement. Ce terme fait référence à des formes anciennes de statut ou d'organisation du travail. Or, le fait d'encadrer n'est pas constitutif de la notion de cadre. Il est plutôt un supplément, y compris sur le plan de la définition européenne. Les critères habituels qui définissent les cadres sont bien connus : autonomie,

responsabilité, capacité d'initiative, haut niveau de technicité acquise en règle générale par des études supérieures ou par une expérience professionnelle jugée équivalente. En somme, notre perception des cadres est liée à une problématique de travail et non pas de statut. Dans les entreprises, il n'y a pas de fossé entre catégories de salariés mais un continuum de fonctions et de qualification. Si fossé il y a, il est plus entre direction générale, quelques cadres dirigeants et l'ensemble des cadres et des salariés de l'entreprise. Vouloir élaborer un statut spécifique des cadres, c'est prendre le risque d'une césure, allant à l'encontre de ce continuum, de notre objectif de dynamisation des parcours professionnels.

— *Quelle est la base sociale de vos adhérents cadres ?*

*François Fayol* — Elle est à l'image de notre syndicalisme confédéral : 60 % dans le privé et 40 % dans le public environ. Un tiers de nos adhérents sont des femmes, ce qui est conforme avec le pourcentage de la féminisation du milieu des cadres. Le profil de nos syndiqués est celui d'ingénieurs et de cadres diplômés. Les plus jeunes sont en règle générale titulaires d'un bac+5. Ils arrivent sur le marché du travail vers 24 ans, et après une phase de stabilisation professionnelle, personnelle et familiale, ils adhèrent entre 30 et 35 ans. Sauf s'ils se trouvent dans une entreprise où un problème arrive. Dans ce cas, la confrontation avec la dure réalité économique et sociale fonctionne comme un accélérateur de syndicalisation.

— *Qu'est-ce qui vous frappe dans le positionnement des cadres dans la période actuelle ?*

*François Fayol* — La crise financière est la conséquence d'une situation que nous avons toujours dénoncée : le manque de régulation européenne et mondiale sur un certain nombre de paramètres économiques. L'impact de cette crise sur l'emploi risque d'être fort, ce qu'on a du mal à mesurer pour le moment. Notre visibilité sur les effets rétroactifs de la crise au sein de l'entreprise est réduite.

Dans le nouveau contexte de crise, il est pourtant nécessaire pour le syndicalisme de cibler à côté de la question centrale de l'emploi celle du travail et des conditions du travail. Il s'agit de savoir dans quel environnement se réalise le travail lui-même. Quand on regarde de

près le travail des cadres, nous pouvons distinguer deux paradoxes liés à la mondialisation et à la financiarisation. Le premier se construit autour du couple autonomie-contrainte. Les entreprises mettent en œuvre un discours très fort sur l'autonomie de chacun. Or, la réalité du travail est faite de contraintes fortes. Quelle sera finalement la marge d'initiative du cadre dans la nouvelle organisation du travail ? Le syndrome des tableaux de bord évoqué par un de nos militants de Renault est de ce point de vue caractéristique : le management passe son temps à remplir des cases pour que tous les matins, *in fine*, Carlos Ghosn ait une vision globale de Renault-Nissan Monde en 27 indicateurs dans son bureau en allumant son ordinateur. Mais ces indicateurs ne disent rien sur la réalité même du travail ! C'est sur ce point que se focalise une zone forte de conflits.

Le deuxième paradoxe renvoie à l'articulation individuel/collectif. On assiste à une individualisation très forte de la gestion des ressources humaines, à la rémunération au mérite, etc. Nous ne rejetons absolument pas toutes ces perspectives individuelles, souhaitées pour partie par les cadres. Sauf que, à trop en faire, on crée de la compétition entre les salariés alors même que la situation des entreprises demanderait leur coopération. Les modes de gestion des ressources humaines sont incohérentes avec l'objectif du bon fonctionnement des entreprises. Les dynamiques de mise en compétition l'emportent sur les dynamiques de coopération.

Notons au passage que le système des grandes écoles favorise culturellement une telle dérive. Je me souviens d'une jeune DRH d'IBM Europe qui me disait : « Le seul problème que j'ai rencontré, c'est qu'ici on ne produit que des clones ». Cette situation pousse à nous interroger syndicalement sur les conditions d'exercice des responsabilités dans l'organisation du travail. Comment les cadres peuvent-ils s'exprimer sur le travail ? Quels sont les lieux dans l'entreprise où l'on peut mettre en débat le contenu et les conditions du travail ?

— *Comment évolue la « culture d'entreprise » sous l'effet conjugué de ces deux paradoxes que vous venez d'évoquer ?*

*François Fayol* — Chaque entreprise organise sa réponse selon sa propre culture et son mode de management spécifique. Mais on constate notamment chez les jeunes cadres dans des secteurs où l'emploi est en tension un phénomène de mobilité professionnelle assez

important. En règle générale, les cadres s'investissent sans états d'âme dans leur travail. Qu'ils soient jeunes ou vieux, ils ne comptent pas leurs heures mais leurs jours. Par contre, ils posent la question du sens de leur travail. En l'absence d'une réponse cohérente et d'une possibilité de faire valoir leurs marges d'autonomie, ils sont prêts à aller voir ailleurs.

La question de la reconnaissance participe à la quête de sens. Les cadres sont très exigeants en matière de retour de l'entreprise. Mais la réponse de cette dernière n'est pas à la hauteur des attentes. On faisait déjà ce constat au début de la décennie 2000, il est maintenant amplifié. La gestion des ressources humaines manque d'assise réelle. Un bon nombre de cadres ont compris que pour accélérer le déroulement de carrière il convient de changer d'entreprise. La reconnaissance monétaire n'est qu'un élément de la reconnaissance globale attendue qui porte fondamentalement sur les parcours professionnels, sur les perspectives.

Les entreprises commencent à peine à aborder la question de la fidélisation des jeunes salariés. D'une certaine manière, elles ne gèrent bien que ce qui est rare et cher. Si la compétence n'est pas rare, elle n'est pas chère. Dans ce cas, les entreprises ne la gèrent pas, elles se contentent d'administrer le contrat de travail (congés, RTT, etc.). Même dans des grandes entreprises qui ont des systèmes élaborés la question du sens fait défaut. Les jeunes diplômés qui changent d'entreprise ne sont pas, comme on le dit à tort, des mercenaires. Ils ne jouent pas au plus offrant, ils vont là où le travail semble avoir du sens.

— *Quelle est la situation des cadres dans le paysage changeant de l'entreprise ?*

*François Fayol* — Les cadres professionnels sont liés à une dynamique de projet et de champ d'activités. Ils veulent obtenir des signes tangibles de reconnaissance en tant que producteurs et tracer des perspectives d'évolution professionnelle. Ils ne se voient pas rester pendant trente ans au même endroit, ils veulent avoir des parcours diversifiés pour explorer de nouvelles opportunités professionnelles. Cela vaut aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. C'est là que les choses se compliquent aujourd'hui. Beaucoup de cadres pensent que pour évoluer, il faut aller voir « ailleurs ». Sur le plan de la construction d'une entreprise, c'est une hérésie : une perte de compétences, de temps, d'argent.

On observe que les cadres, n'étant pas vraiment reconnus et ayant peu de marges de manœuvre au-delà de leur sphère, finissent par recomposer un monde au travail autour de

leur sphère immédiate dans laquelle ils s'investissent. Les relations avec leurs collaborateurs ou leurs pairs sont bonnes, le métier qu'ils exercent et les concepts qu'ils traitent sont attachants. Mais lorsqu'ils sortent de cet univers, ils se disent : *and so what ?* Ils témoignent d'un besoin énorme de reconnaissance pour sortir de la bulle.

Globalement, une bonne partie des cadres vont au travail sans problèmes le matin parce qu'ils se sont forgés au fil du temps un espace de sécurité. Par contre, ils se rendent compte qu'il existe des problèmes d'interfaçage avec d'autres univers, et le cas échéant, des problèmes de coopération entre telle ou telle « bulle ». Encore, la qualité du travail se dégrade sous plusieurs aspects suite à la compression des effectifs et à l'accélération des rythmes de l'activité de travail. Au lieu de s'enrichir, le travail se complexifie par intégration des tâches que les cadres ne faisaient pas auparavant. La charge du travail explose et entraîne une certaine dégradation du travail.

— *Comment les jeunes cadres réagissent-ils face à cette situation ?*

*François Fayol* — Il y a incontestablement un effet générationnel. Un cadre trentenaire n'hésitera pas à changer d'entreprise, à aller vers l'inconnu. C'est l'âge des grands voyages. Mais un cadre quinquagénaire est tenté de « se planquer » parce qu'il a compris qu'à cet âge il ne se passera en règle générale rien d'important pour lui. Il importe donc de durer.

Par ailleurs, le modèle d'études actuel prédispose bien plus à la mobilité, notamment internationale, que ce que l'on a connu. Les jeunes diplômés d'aujourd'hui constatent que l'entreprise pourrait ne pas être « fidèle » avec ses bons salariés. Parmi ces jeunes, nombreux sont ceux qui ont vu leurs parents « jetés » de l'entreprise dans laquelle ils avaient tout investi. Conclusion : la prise de conscience a dû avoir lieu. Ajoutons que l'ensemble du discours ambiant porte sur la mobilité, même si les cadres français sont relativement peu mobiles comme l'illustrent les statistiques de l'APEC. En somme, on peut pressentir l'existence d'une différence générationnelle. Les comportements sont différents parce que les jeunes ont intégré l'idée d'être dans un univers instable par nature.

— *Certains commentateurs évoquent à ce propos un supposé « individualisme » des jeunes salariés.*

*François Fayol* — Non, je ne suis pas d'accord avec cette idée. Les jeunes peuvent se mobiliser du jour au lendemain sur une grande cause. Les formes de l'engagement et du militantisme ne sont pas les mêmes que celles du passé. Les jeunes qui s'engagent dans les associations, les syndicats, voire dans les partis politiques ne sont pas la majorité. Mais ce n'est pas une nouveauté, l'engagement des jeunes dans sa diversité fut toujours minoritaire. Beaucoup parmi eux ont eu un parcours éducatif initiatique qui a globalement favorisé à un moment donné une sorte d'engagement. Il y en a très peu qui l'ont vécu sur le mode de la révélation pascalienne.

— *Beaucoup de jeunes s'engagent sans adhérer formellement. Comment innover sur le plan de l'organisation pour rendre attractif le syndicalisme ?*

*François Fayol* — Les jeunes n'ont ni les mêmes problèmes ni les mêmes problématiques que les plus âgés. Ils raisonnent beaucoup plus « fluidité » que « statut ». Comment peuvent-ils s'accrocher à une organisation marquée par un discours de « maintien » alors que tout bouge ? D'où la nécessité pour notre syndicalisme d'être capable de mener des analyses qui intègrent le mouvement. Notre rôle n'est pas d'accompagner le changement, mais d'essayer d'anticiper en pensant le mouvement. On ne peut pas travailler le mouvement sans le penser. Autrement, nous sommes à la traîne, en retard d'une guerre idéologique, alors qu'il faut essayer d'avoir un coup d'avance.

Nous avons une difficulté pour penser des formes particulières d'association à la vie syndicale. Certes, le premier droit d'un adhérent est de rester un simple adhérent. Mais un adhérent actif, qui prend la parole et bénéficie des services susceptibles d'accompagner sa vie professionnelle. Faut-il alors concevoir des niveaux d'adhésion différents ? C'est un débat interne, même au niveau du bureau national confédéral. L'organisation syndicale est-elle vraiment capable de donner à ses adhérents la contrepartie de leur argent cotisé ? Est-elle capable de les accompagner pendant une période pour décrypter les relations sociales de l'entreprise ? C'est un chantier à investir pour repenser l'organisation syndicale.

On doit permettre à un adhérent qui découvre l'intérêt de la vie syndicale de prendre une place de militant et de responsable. Mais il faut bien se le dire sans précautions de langage : dans les « boutiques d'apparatchiks » il est gênant d'avoir des jeunes adhérents qui risquent de « faire la peau » des anciens militants et les renvoyer « au boulot ». Nous

observons ici un point de blocage possible. Faire entrer des jeunes, c'est se mettre en difficulté sur le maintien de son positionnement syndical individuel. Du coup, cette situation renvoie à l'incapacité des entreprises de régler correctement le parcours professionnels des militants syndicaux. Ou alors il faut être un salarié « à haute valeur ajoutée » avec des bons réseaux sociaux. Mais quelle trajectoire de réintégration pour un délégué syndical « de base » d'un établissement après quelques années de détachement syndical ? Faute d'avoir résolu collectivement toutes ces questions, la pérennisation de l'emploi syndical est la seule stratégie envisageable à titre individuel. Il faut reconnaître que cette situation est bloquante pour l'évolution du syndicalisme.

— *Quel type de services serait-il souhaitable d'accorder aux adhérents ?*

*François Fayol* — Le syndicalisme est attendu sur la vie au travail. Il s'agit d'aider les salariés à décrypter le fonctionnement de l'entreprise et à intervenir dans le travail. Par exemple, nous avons mis en place un service pour aider les cadres à faire face à un dilemme professionnel. Depuis sa mise en place il y a 18 mois, le service a été activé une dizaine de fois. C'est peu parce qu'il y avait une vraie demande interne pour mettre en place ce service et on avait pensé qu'on allait être submergé ; mais nous disposons désormais de vraies compétences pour répondre à de telles sollicitations à venir. Une autre piste est de nouer des contacts avec des organismes paritaires dans lesquels nous sommes investis en vue d'accompagner les gens en leur faisant découvrir des lieux (telle l'APEC) susceptibles de favoriser leur formation ou leur insertion professionnelle. En somme, l'accompagnement de la vie professionnelle est un service primordial à rendre à nos adhérents.

— *Et concernant les pratiques managériales, quel type de fonctionnement alternatif de l'entreprise serait-il envisageable ?*

*François Fayol* — En tant que CFDT Cadres, nous cherchons à développer le management responsable qui interroge à la fois les règles de fonctionnement de l'entreprise et le comportement individuel et interindividuel des managers. La responsabilité de « prendre soin » au sens maritime du terme où l'officier a la responsabilité globale du navire en marche. Au niveau de l'entreprise, cela veut dire prendre soin des différentes parties

prenantes ; être capable de prendre en compte des critères différents, une pluralité d'acteurs.

Nous avons toujours affirmé que les salariés sont le premier capital de l'entreprise. Les sociétés de conseil à forte valeur ajoutée le savent bien. En plus, c'est un capital volatil parce qu'ils peuvent traverser la rue et aller se faire embaucher ailleurs. L'enjeu est de réintroduire dans le management de l'entreprise une prise en considération forte des salariés, de leurs parcours professionnels, de leurs aspirations. Au-delà des effets de vocabulaire, il s'agit de savoir comment au niveau du management de l'entreprise chacun arrive à trouver sa place et à être respecté pour le travail qu'il fait. Ce principe de management responsable concerne non seulement les cadres mais l'ensemble des salariés.

— *Quels sont les outils de connaissance dont dispose votre syndicalisme pour mieux analyser et mettre en perspective les demandes et les aspirations des cadres ?*

*François Fayol* — Pour nous, c'est principalement le travail sur le terrain. Par exemple, nous sommes en train d'achever une recherche-action avec la participation de dix équipes syndicales animées par deux sociologues et un ergonome qui ont mené des entretiens qualitatifs approfondis avec environ 140 cadres. Nous avons créé dans ces dix entreprises des occasions pour que les cadres, adhérents ou non, *disent* le travail. Les résultats de cette enquête seront publiés très prochainement. Est-ce qu'on apprend fondamentalement quelque chose de nouveau en lisant ces résultats ? Non, mais cela permet d'avoir des mots pour le dire. Tel est notre triptyque : dire le travail, comprendre le travail, agir sur le travail. C'est là notre sillon identitaire.

Nous menons aussi des enquêtes quantitatives (sondages). Certaines fédérations font des études spécifiques sur les cadres de leur secteur. Mais la principale porte d'entrée dans la connaissance de nos populations, c'est d'avoir un dispositif de capteurs et d'auscultation du terrain autour du travail. Notre mission est d'intervenir sur la question du travail. Nous avons aussi une association à nos côtés ouverte sur les lieux de la recherche : l'Observatoire des cadres dont je suis le vice-président. Nous avons une collaboration avec certains sociologues proches de nos problématiques. Cela nous permet de tenir plusieurs débats, séminaires ou colloques tous les ans avec la participation de syndicalistes, de cadres, de chercheurs, de DRH. Nous menons un travail de veille, d'expertise, de mise en débat au-delà

même de la situation concrète du travail des cadres. L'autre lieu important de débat, c'est la publication de notre revue *Cadres*. Je pense que nous sommes la seule confédération à disposer d'une telle publication de fond qui est lue et conservée. Nous essayons de lier nos différents outils d'analyse et de capitalisation de nos connaissances en multipliant les angles d'approche.

— *Quel est l'apport spécifique de votre syndicalisme au sein de la confédération CFDT ?*

*François Fayol* — Dans le contexte actuel de la gestion des entreprises l'intérêt d'analyser le travail des cadres est fort parce que c'est ce que l'on trouve quelques années plus tard chez les autres salariés. Par exemple, cela fait une trentaine d'années que j'ai en tant que cadre un entretien d'évaluation annuel. Maintenant, cela se décline pour tout le monde. Il en est de même sur l'extension du forfait jour. Il est donc important de regarder de près la situation des cadres pour une double raison. D'une part, leur situation actuelle préfigure une évolution plus générale. D'autre part, un bon nombre des cadres étant aussi des managers, l'évolution de leur travail va influencer sur l'évolution du travail des autres salariés.

Quant à nous, CFDT Cadres, nous n'employons pas le terme « syndicalisme spécifique ». Par contre, on parle d'action syndicale spécifique qui renvoie à des réalités spécifiques. Si le syndicalisme doit parler du travail, il doit partir des identités professionnelles particulières. La prise en compte des identités professionnelles spécifiques est au cœur même de la réflexion syndicale. C'est pourquoi nous avons milité au sein même de notre confédération, parfois avec des difficultés, pour la prise en compte de telles spécificités. Il ne s'agit pas de défendre le spécifique pour en faire un statut mais de défendre les cadres en tant que salariés à part entière.

Sur le prochain *CFDT Magazine* il y a quatre pages sur les conditions de travail des cadres. Il est important de faire figurer dans le magazine confédéral que tous les adhérents reçoivent mensuellement des analyses pour faire comprendre aux autres salariés quelles sont les contradictions managériales que vivent au quotidien les cadres. Il est primordial au niveau confédéral ou dans une section syndicale d'arriver à mettre en débat ces contradictions inhérentes à des identités professionnelles différentes.

Toutefois, dans certains champs fédéraux la difficulté d'assurer la place des cadres reste réelle. Mais les choses évoluent dans la reconnaissance du spécifique selon des rythmes inégaux en tenant compte des bouleversements qui affectent globalement les salariés. Une bonne part des responsables fédéraux ou confédéraux ont des enfants qui, après avoir fait des études supérieures, deviennent cadres. Cela modifie leur perception, notamment au sujet de la responsabilité des cadres en tant que salariés à part entière, solidaires et différents à la fois.

Entretien réalisé et restitué par **Michel VAKALOULIS**,  
Maître de conférences des Universités  
en Sciences politiques  
amendé et validé par l'enquêté