

# Cadres INF S

Bulletin périodique de l'Ugict-Cgt – N° 648 – 19 Janvier 2009

## ● **Éditorial**

### **Le 29 janvier, la mobilisation sera exceptionnelle !**

*Face à un patronat et un gouvernement au service exclusif de la finance, chacun doit se réjouir que le syndicalisme prenne ses responsabilités en proposant au monde du travail d'ouvrir une perspective sociale par la mobilisation. Les salariés, les demandeurs d'emploi, les retraités ont besoin d'un processus de luttes fort pour mettre la satisfaction de leurs revendications au centre de la sortie de la crise. Le travail et le social doivent prendre le pas sur la finance. Partout les organisations de l'Ugict-CGT doivent être à l'initiative : inviter à des réunions de syndiqués, permettre la tenue d'assemblées générales unitaires associant les salariés pour débattre et décider des formes d'action. Grève, manifestation, débrayage, rassemblement ... Sachons créer les conditions pour que chaque salarié cadre, technicien puisse s'associer à la dynamique collective pour exprimer ses exigences pour l'emploi, la relance du pouvoir d'achat, la protection sociale solidaire et des services publics de qualité. La CGT des cadres et des technicien-ne-s doit permettre à l'encadrement de trouver sa place dans la construction d'une force syndicale interprofessionnelle. Comme les autres salariés, ils n'ont pas à faire les frais de la crise ! Alors, le 29, construisons l'évènement !*

Sylviane Lejeune  
Secrétaire nationale de l'Ugict-CGT

L'équipe de rédaction,  
de réalisation de Cadres Infos  
et le Bureau de l'Ugict-CGT  
vous adressent tous leurs vœux  
de succès dans votre travail,  
vos mobilisations  
pour vos revendications.  
Des vœux de paix aussi, car  
« chaque fois qu'un enfant meurt  
à Gaza ou ailleurs,  
c'est l'humanité qui recule ».

## ● **ÉDITO**

*Le 29 janvier,  
la mobilisation sera  
exceptionnelle !*

## ● **RÉSULTATS DE LA CONSULTATION NATIONALE**

*Votre travail, comment  
le voulez-vous ?*

# Votre travail, comment le voulez-vous ?

L'Ugict-CGT a réalisé une consultation nationale interprofessionnelle à destination de l'ensemble de l'encadrement « ingénieurs, cadres, techniciens, agents de maîtrise » sur le travail, comprenant deux volets : « Votre travail, comment le voulez-vous ? » et « votre travail, comment le souhaitez-vous ? ». Nous présentons dans ce Cadres Infos les résultats de l'exploitation informatique des 2 200 premières réponses(1).

●

*En résumé, une aspiration forte à une mobilité choisie et non imposée mais qui souvent se heurte à l'insuffisance des possibilités et au manque de reconnaissance.*

## Emploi et parcours professionnel

Près de sept enquêtés sur dix jugent leur situation professionnelle stable. Ce chiffre peut paraître élevé. Mais que 30 % des interrogés jugent leur situation instable, alors qu'ils se trouvent à la quasi-unanimité sur un CDI ou un emploi statutaire, illustre le sentiment d'incertitude et la déstabilisation qui affectent aujourd'hui l'encadrement.

Cette incertitude concernant l'avenir peut, peut-être, être rapprochée du fait que trois interrogés sur dix n'arrivent pas à se faire une idée de leur avenir professionnel (29 % de non réponses). Plus d'un sur deux l'envisage au sein de la même entreprise ou administration. Si trois interrogés sur cinq jugent la mobilité négative dans leur entreprise, c'est dans deux cas sur trois en raison du peu de possibilités offertes.

Viennent ensuite dans les raisons invoquées :

- la mobilité forcée ;
- l'absence de mesures d'accompagnement suffisantes ;
- la perte d'acquis.

À l'inverse, les critères qui fondent les jugements positifs sur la mobilité (1 sur 3) sont dans l'ordre :

- la mobilité choisie ;
- la progression professionnelle ;
- le large éventail des possibilités offertes.

En résumé, une aspiration forte à une mobilité choisie et non

## Physionomie des 2 210 interviewés

- Public/privé : 41 % – 55 %.
- Grandes entreprises : 73 % > 500 salariés.
- Petites entreprises : 4 % < 50 salariés.
- 40 % femmes - 60 % hommes.
- Toutes les tranches d'âge représentées :
  - 19 % < 35 ans ;
  - 44 % 35 à 49 ans ;
  - 35 % 50 ans et plus.
- 7 % cadres supérieurs ; 54 % ingénieurs et cadres
- 28 % techniciens/administratifs et 6 % agents de maîtrise.
- 26 % ont des fonctions d'encadrement d'équipe.
- 92 % sont dans un emploi stable (CDI ou statutaire).

imposée mais qui souvent se heurte à l'insuffisance des possibilités et au manque de reconnaissance. Ils sont nombreux à déplorer son insuffisance et, quand elle existe, son caractère. Au regard des enjeux de la formation professionnelle, celle-ci n'apparaît suffisante et pleinement adaptée que dans une minorité de cas. À l'inverse, près d'un ICT sur deux la juge plutôt ou tout à fait insuffisante et/ou inadaptée à ses besoins.

La promotion professionnelle et sociale, en panne aujourd'hui, arrive largement en tête des mesures à prendre avec + de 60 % des réponses pour améliorer le rapport au travail suivi par l'accompagnement de toute évolution professionnelle (47 %) et par la formation professionnelle (43 %).

## Conditions et organisation du travail

Les « 35 heures » ne sont une réalité que pour une minorité d'enquêtés puisque près de 90 % d'entre eux travaillent au-delà de 35 heures.

Notons que 10 % travaillent même au-delà de 45 heures. 42 % entre 35 - 40 heures. 25 % entre 40 - 45 heures. 10 % + de 45 heures.

Les temps partiels n'échappent pas aux dépassements d'horaires. Mis à part les cas ultra minoritaires de charges de travail insuffisantes qui peuvent être liées pour une part à des « mises au placard », un enquêté sur deux juge sa charge de travail excessive (45 %). Plus de sept sur dix estiment qu'elle s'est

(1) La conférence de presse organisée à l'occasion de la parution de ces résultats et l'ensemble des résultats de la consultation sont disponibles sur le site [ugict@cgt.fr](mailto:ugict@cgt.fr)

intensifiée (72 %). 46 % de ces derniers déclarent que cela a des conséquences sur sa santé (sans compter ceux qui pensent avoir hésité et n'ont finalement pas répondu : 34 % de non réponses). Plus précisément, si l'on s'attache à regarder les réponses aux items Intensification et Conséquences sur la santé de ceux qui ont répondu que leur charge de travail est excessive, l'on note qu'ils sont 95 % à estimer que leur travail s'est intensifié et 70 % que cela a des conséquences sur leur santé.

Ces données sont en totale concordance avec les résultats du sondage Ugict-CGT – CSA « Réalités Cadres » d'octobre dernier. Le sondage comme la consultation relèvent des valeurs extrêmement élevées concernant l'intensification du travail :

- temps de travail élevé ;
- charges de travail excessives ;
- intensification du travail ;
- pression et conséquences sur la santé sont ici soulignées.

Cela confirme notre analyse qu'au-delà du temps de travail qui reste supérieur aux 35 heures, se pose plus encore l'intensification du travail.

Une majorité (56 %) estime que la frontière entre vie professionnelle et vie privée n'est pas facile à maintenir. Parmi les causes citées, le stress ou la préoccupation permanente du travail revient dans 76 % des choix. Autres obstacles au maintien de cette frontière entre vie professionnelle et vie privée :

- l'amplitude de la journée de travail et du rythme de travail non maîtrisé (54 %, c'est plus d'une réponse sur 2) ;
- le travail emporté chez soi ou la difficulté à prendre ses jours de congés sont également pointés (respectivement un tiers et un quart des réponses).

Ces résultats indiquent une situation de travail dégradée, l'encadrement est exposé à des conditions de travail qui le soumettent à un rythme intense, chronophage, dangereux pour sa santé.

S'ils sont 60 % à juger le climat au travail comme plutôt bon, ils sont cependant presque 40 % à le considérer plutôt mauvais, voire très mauvais.

C'est la coopération dans le travail qui est le facteur le plus valorisé suivi des bons rapports avec la hiérarchie.

Les cadres sont demandeurs de

plus de coopération et de bons rapports avec la hiérarchie.

À l'inverse, les rapports difficiles avec la hiérarchie, l'isolement dans le travail, la concurrence entre collègues sont les principales explications d'un mauvais climat de travail.

La critique des modes de management met l'accent sur la mise en concurrence. Ce qui favorise un bon climat, c'est le travail collectif. L'individualisation nuit au climat et à la santé.

Par ailleurs, même si cela ne constitue pas la première réponse, ils sont plus d'un quart à exprimer une aspiration à une plus grande marge de manœuvre : 27 % revendiquent la possibilité de négocier leurs objectifs. Cette aspiration est à corrélérer à la pression indiquée dans les questions portant sur la charge et le temps de travail. C'est également un point de friction avec la hiérarchie :

- qualité du climat et coopération ;
- diminution charge de travail ;
- respect des horaires.

Au final, il est logique qu'une organisation qui favorise le travail d'équipe arrive en tête des mesures prioritaires citées pour améliorer sa vie au travail (une réponse sur deux) suivie de près (46 %) par la création d'emplois pour diminuer la charge de travail qui a été jugée excessive par un salarié sur deux et très logiquement par la demande du respect des horaires de travail (34 %).

### Sens et finalité du travail

Comme cela est attesté par les études et sondages successifs, les ICT jugent leur travail intéressant et considèrent qu'il constitue un lieu et un facteur d'épanouissement et de réalisation. Notre enquête ne vient pas démentir ce rapport au travail, puisque trois salariés de l'encadrement sur quatre jugent leur travail intéressant, voire passionnant.

Toutefois, il est à noter qu'une proportion toute aussi importante (74 %) affirme ne pas pouvoir réaliser ou pas totalement pouvoir réaliser un travail de qualité. Ne pas pouvoir réaliser un travail de qualité quand on aime son travail constitue à l'évidence une contradiction et un facteur de souffrance. C'est le facteur temps, la pression des délais, qui entravent la qualité du travail : celui-ci est le plus souvent réalisé dans l'ur-

gence et le court terme. Le court-termisme est particulièrement pointé dans les réponses à la question ouverte sur la réalité du travail. Cette caractéristique du management actuel est relevée de manière récurrente, tous secteurs confondus. Le rapport au temps est central.

La pression du temps, les rythmes et les objectifs à tenir caractérisent la situation décrite par l'encadrement. Les réponses révèlent une pression permanente. Cela correspond bien à ce que les psychologues dénomment « *le travail en apnée* ».

Cette gestion à court terme de l'entreprise interdit toute visibilité sur l'avenir et induit de fait un malaise au travail et notamment la perte progressive de sens.

Le manque de moyens et l'absence de lisibilité sur la stratégie de l'entreprise ou de l'administration sont également cités dans une majorité de cas suivis par la confrontation à des directives contradictoires.

Des valeurs très élevées dans les réponses interrogeant sur l'obstacle à la qualité du travail, allant de 42 % (la plus petite valeur) à 71 % (la plus grande).

Travail le plus souvent dans l'urgence 71 %. Court terme privilégié 57 %.

Enfin, un interrogé sur deux estime qu'il n'existe pas de libre expression sur les solutions apportées aux dysfonctionnements constatés. Ce résultat révèle un désaccord sur la place et le rôle que l'on fait jouer à l'encadrement, le rôle de simples exécutants d'une stratégie à la définition de laquelle ils ne sont pas associés.

La libre expression ne va pas de soi. On est dans le « *plutôt oui* » et non le « *oui* » quand on répond positivement. Si des solutions peuvent être évoquées, ce n'est pas une démarche naturelle. L'expression peut rester vaine et en tout cas elle n'est pas perçue du point de vue de l'employeur comme une nécessité. Les formes de management en vigueur ne laisseraient pas suffisamment de place à la nécessaire controverse professionnelle, à la dispute professionnelle, pourtant facteur reconnu de qualité du travail, de cohésion de l'équipe et du collectif.

Seuls 27 % éprouvent par ailleurs un sentiment fort d'utilité dans leur travail, une majorité (56 %) éprouve une perte progressive de

●

*Les formes de management en vigueur ne laisseraient pas suffisamment de place à la nécessaire controverse professionnelle, à la dispute professionnelle, pourtant facteur reconnu de qualité du travail, de cohésion de l'équipe et du collectif.*

●

**Une autre conception de la hiérarchie, le désir d'être associé à la stratégie de l'entreprise ou de l'administration, de voir ses opinions prises en compte, de disposer d'un droit d'alternative.**

sens. Ils sont donc très nombreux à exprimer une inquiétude sur l'évolution du contenu de leur travail. (Absence de maîtrise de la définition de son métier, de son rôle...). Par ailleurs, seul un ICT sur cinq de l'enquête affirme n'avoir jamais été confronté à des problèmes d'éthique professionnelle. Cités en tête l'urgence, le court terme constituent clairement une entrave à un épanouissement dans le travail. S'extraire du court terme, disposer d'une transparence sur la stratégie de l'entreprise ou de l'administration et être associé à la définition de celle-ci, disposer de davantage de moyens arrivent au coude-à-coude des mesures prioritaires à prendre pour rendre le travail plus épanouissant suivi par la possibilité de disposer d'un droit de propositions alternatives (trois réponses sur cinq).

Cela confirme notre revendication de nouveaux droits pour l'encadrement :

- regard sur la stratégie ;
- définition des contenus du travail et des objectifs.
- droit d'expression d'alternatives.

Cela confirme le besoin de transparence : l'opacité nuit au travail et au bien-être au travail, à la réalisation d'un travail bien fait.

Cela confirme le besoin d'un travail autrement pour un travail émancipateur. Redonner du sens au travail signifie donner aux salariés la maîtrise de leur temps, des moyens, le droit de décider. Il faut réhabiliter le travail.

### Méthodes de management

54 % des enquêtés ont le sentiment de ne pas être reconnus au sein de leur entreprise ou administration. Deux sur trois estiment leur salaire insuffisant (65 %) voire très insuffisant (14 %) au regard de leur qualification.

Sur la part variable, une majorité de ceux (41 %) qui ont répondu à cette question souhaite l'intégration partielle (14 %) et même la plus souvent totale de la part variable de la rémunération au salaire (54 %). Même si la complexité de la question ne permet pas une exploitation simple des réponses, nous pouvons observer la volonté de sécuriser la rémunération. Le caractère aléatoire de celle-ci est pointé comme problématique. Le système d'évaluation en cours au sein de l'entreprise ou administration est

fortement critiqué : injuste ou très arbitraire pour sept réponses sur dix. La réponse est nette. Ils ne sont que 1 % à le juger très pertinent. Les systèmes d'évaluation font ainsi l'objet d'une critique sévère de la part des salariés qui en contestent les critères. Ils revendiquent une évaluation centrée sur la réalité du travail, plutôt que sur des comportements non-professionnels, appréciés sur des valeurs totalement subjectives.

Cela est à mettre en relation avec l'actualité de l'intéressante décision de justice rendue le 5 septembre dernier par le tribunal de Grande Instance de Nanterre.

Celui-ci a condamné le mode d'évaluation des salariés que voulait mettre en place la direction du groupe de presse et d'édition Wolters Kluwer. « *Les critères mis en place restent flous et ne permettent pas de savoir si ce sont des compétences et des objectifs concrets qui sont jugés ou si (...) ce sont des comportements qui sont évalués avec le risque de subjectivité d'une notation basée sur le comportement du salarié devant adhérer à des valeurs d'entreprise* ».

Cette question reçoit une réponse très tranchée, parce que l'évaluation, calée sur des critères non partagés, aura une incidence sur le niveau de rémunération, la promotion... Nous savons par ailleurs que ces systèmes d'évaluation sont générateurs de stress et de souffrance. L'évaluation professionnelle est dans plus d'un cas sur deux liée au moins en partie à l'atteinte de résultats (71 % sont concernés par une évaluation au moins partiellement liée à une atteinte de résultats, ils sont 16 % à exprimer que l'évaluation est totalement liée à cette atteinte).

Une écrasante majorité de ceux qui sont concernés par la question (26 % du panel sont encadrants) et qui répondent estiment ne pas disposer ou en partie seulement des moyens nécessaires à l'exercice de leur fonction d'un encadrement d'équipe.

Les méthodes de management sont sévèrement jugées pour leurs conséquences tant pour le salarié que pour l'entreprise. Dans les deux cas, environ un sur deux la juge « négative ».

Une meilleure reconnaissance professionnelle passe en tout premier lieu pour plus de sept interrogés sur dix par une revalorisation des salaires et des parcours professionnels. Une revalorisation de

l'expertise et de la technicité est aussi citée par près d'un enquêté sur deux suivi d'une plus grande prise en compte des opinions des intéressés et d'une autre conception de la hiérarchie.

### Les points forts de l'enquête

- Une certaine déstabilisation et sentiment d'incertitude sur l'avenir.
- Une frontière entre vie professionnelle et vie privée difficile à défendre en raison d'un stress et d'une préoccupation permanente liée au travail, d'un temps et d'une amplitude de travail non maîtrisés.
- Une intensification du travail avec des conséquences sur la santé. Trois quart disent que le travail s'est intensifié. Particulièrement ressentie par les femmes, les encadrants et tous secteurs confondus, particulièrement ressentie également par les salariés les plus investis (qui trouvent leur travail passionnant) : corrélation avec l'exigence d'un travail de qualité.
- Un travail intéressant mais avec une perte progressive de sens et la frustration de ne pouvoir pleinement réaliser un travail de qualité, de toujours travailler dans l'urgence.
- Un sentiment majoritaire de ne pas être reconnu.
- Un regard critique sur la formation professionnelle, les méthodes d'évaluation, le management actuel.
- Une valorisation du collectif de travail, de la coopération et du travail d'équipe.
- Une éthique professionnelle interpellée.
- Une promotion professionnelle et sociale par une revalorisation salariale et des parcours professionnels.
- De plus grandes possibilités de mobilité choisie et un redimensionnement de la formation professionnelle.
- La création d'emplois pour une charge de travail moins lourde, des moyens donnés aux encadrants pour l'exercice de leurs responsabilités.
- Une autre organisation du travail qui favorise le travail en équipe et le respect des horaires de travail, la nécessité de s'extraire de la dictature du court terme.
- Une autre conception de la hiérarchie, le désir d'être associé à la stratégie de l'entreprise ou de l'administration, de voir ses opinions prises en compte, de disposer d'un droit d'alternative.