

La coopération entre chercheurs, syndicalistes, cadres : une question de statuts ou d'orientations ?

A propos de quelques secrets bien gardés.

La coopération entre chercheurs et syndicalistes au sujet des cadres en Europe n'est pas simple, car bien des différences les séparent. Mais pour y voir plus clair, il nous semble utile de distinguer deux types de « bases » pour une telle coopération, l'une en termes de « statuts » (et d'appartenances institutionnelles), l'autre à partir d'un « partage de certaines orientations ». Les deux ne se recouvrent pas, et autant les statuts peuvent donner quelques garantis concernant les « valeurs » qu'on est supposé y défendre, autant les « orientations » réellement mises en oeuvre dans les actes quotidiens, relèvent de la responsabilité personnelle de chacun(e).

Un jeu à trois ?

Les recherches sur les cadres et l'utilisation de leurs résultats forment un jeu à trois, que la dimension européenne complexifie encore. Les « cadres français » ne sont pas tout à fait la même chose que les « professionnels and managérial staff » d'autres pays d'Europe. Les syndicats français de cadres ne sont pas organisés de la même manière qu'ailleurs, comme le montre par exemple le texte d'Eugen Koev : le taux de syndicalisation des cadres en France varie entre 5 et 8%, en Finlande elle semble concerner une très grande majorité de cadres. Quant aux chercheurs en sciences sociales, ils pratiquent la recherche de façon très différente d'un pays à un autre et n'ont pas non plus les mêmes conceptions sur le rôle des sciences sociales. Vouloir donc développer quelques idées sur l'utilité possible des recherches en sciences sociales sur les cadres en Europe semble relever de la gageure. Il est en tous cas probable que le point de vue proposé ici est certainement très imprégné de « débats franco-français », mais nous espérons que certaines idées ont une portée plus générale et peuvent contribuer à stimuler un débat au sein d'Eurocadres.

La question centrale que pose ce texte est celle-ci : quelles recherches pour quels syndicalismes pour quels cadres ? Et notre hypothèse est qu'on ne peut y répondre qu'en effectuant des « choix » dans les orientations ou les lignes politiques défendues concernant la place et l'avenir des cadres en Europe.

Cadres et professionnals and managerial staff.

Le texte de Charles Gadéa montre bien pour la situation française, la complexité de la notion de cadre, dont la prise en compte par le syndicalisme est cruciale. De ce point de vue se posent plusieurs questions de fond :

Les cadres forment-ils un groupe homogène, qu'une même stratégie syndicale peut prétendre organiser ? Les cadres « techniques », dont le travail est aujourd'hui très routinisé, qui « font les 35 heures » (et comptent donc leur temps), sont-ils dans la même position que les cadres dirigeants dont les salaires sont beaucoup plus élevés, qui ne comptent pas leurs heures et sont très nettement les défenseurs des politiques de leurs employeurs ? En regardant « vers le bas », les cadres sont-ils dans la même position que les agents de maîtrise et contremaîtres d'usines, les « petits chefs » dans les grandes surfaces, qui bien que n'ayant pas en France de statut de cadre font de l'encadrement et seraient considérés ailleurs comme des « managers », terme qui commence aussi être largement utilisé en France ? Plus généralement, les « cadres » sont-ils des salariés comme les autres ?

La question des orientations au sein de l'encadrement

La réponse à cette dernière question est nécessairement ambivalente, car d'un côté on peut dire oui, les cadres sont bien des salariés, et les salaires des cadres du bas de l'échelle ne sont pas très éloignés de ceux de salariés non-cadres. De plus, les cadres ont aussi en commun avec les autres salariés des problèmes de retraite (et ont protesté contre l'allongement du nombre d'années à travailler pour pouvoir en bénéficier, comme d'autres salariés), et peuvent être touchés comme eux en cas de suppression d'emplois ou de fermetures d'entreprise. De ce point de vue, ils peuvent être concernés par des formes de syndicalisme comparables à celles des autres salariés.

Mais d'un autre côté c'est non, car une partie des cadres soit encadre d'autres salariés et a donc autorité sur eux, ou joue, en tant qu'ingénieur par exemple, un rôle de représentant et de défenseur des projets de l'employeur auxquels une partie des autres salariés s'oppose. Cette différence entre les cadres et les autres salariés est très nettement définie par les dirigeants de la CGC en France qui appellent les cadres les « locomotives » de l'entreprise, et critiquent le slogan politique de Nicolas Sarkozy affirmant « travailler plus pour gagner plus », valable pour les autres salariés mais pas pour les cadres qui « ne comptent pas leur temps et ne peuvent donc gagner plus en travaillant plus ». De ce point de vue donc, il faut des formes

de syndicalisme spécifiques, voire des formes d'organisation « corporatistes » qui ne sont pas syndicales, comme les associations professionnelles, les clubs (Rotary etc) et autres.

En France du moins, la question se pose donc de savoir « de quel côté penche » l'encadrement : vers des formes de solidarité avec d'autres salariés, ou vers une adhésion zélée aux stratégies patronales ? Nous voilà au coeur de ce que nous appelons les « divergences d'orientations » au sein de l'encadrement.

Ces divergences ne se manifestent pas avant tout par une adhésion syndicale ou une absence d'adhésion. Elles sont beaucoup moins visibles, plus silencieuses, voire même en partie cachées. Il s'agit par exemple du « cas » d'un cadre supérieur dans une compagnie privée de téléphonie, dirigeant un groupe de dix chefs d'équipe, encadrant chacun une quinzaine d'ouvriers et de techniciens. Quand l'un de ces chefs d'équipe a une mauvaise passe, est déprimé et n'arrive plus à travailler comme avant, ce cadre décide, en discussion avec les autres chefs d'équipe, de « couvrir » cette situation (à l'égard de sa propre hiérarchie supérieure), en faisant prendre en charge une partie du travail de ce chef par ses collègues, durant deux ans. La majorité des « pairs » de ce cadre supérieur aurait monté dans ce cas un dossier de licenciement.

Le groupe ainsi organisé sur une base « solidaire », rend toujours ses chantiers à l'heure, et avec très peu de défauts qualité, contrairement aux autres équipes où règne le « chacun pour soi ». Pourtant, le cercle dirigeant de cette entreprise décide de « bloquer » la carrière de ce cadre supérieur, car dans son esprit, quand on ne licencie pas au moins une personne par an, on n'est pas un « vrai manager ».

En France, on peut donc en partie poser la question des orientations au sein de l'encadrement dans les termes suivants : les cadres se conduisent-ils dans leur travail quotidien de manière à se rapprocher des autres salariés, et à maintenir avec eux des formes de solidarité, ou au contraire en s'en distinguant ? Le syndicalisme des cadres n'est évidemment pas indifférent à cette question.

Différences de définitions entre « cadres » et « P and MS ».

Si l'on se tourne maintenant vers d'autres pays d'Europe, on peut faire l'hypothèse que cette position « d'exception » des cadres n'existe pas, ou bien moins, dans certains pays comme

ceux du Nord (pays scandinaves, Pays-Bas, Allemagne). Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de salariés qui exercent des fonctions comparables à ceux des cadres français, avec des responsabilités particulières notamment en matière d'encadrement, mais ils ne sont probablement pas si « distants » et si « différents » des autres salariés, comme en témoignent aussi leurs titres. En Allemagne on distingue ainsi les « ouvriers » d'un côté et les « employés », incluant les cadres, de l'autre, ce qui fait appartenir ces cadres à un groupe de salariés beaucoup plus large qu'en France. Les taux de syndicalisation étant bien plus élevés dans ces pays pour tous les salariés, il l'est aussi pour ces cadres.

Si l'on compare maintenant la terminologie « cadre » d'un côté, « Professional and managerial staff », ou « P&MS » de l'autre, il n'est pas non plus sûr que ces termes recouvrent les mêmes réalités¹. Le terme de « cadre » ne distingue pas entre cadres non-encadrants (techniques) et cadres encadrants, et exclut les agents de maîtrise encadrants. Tandis que le terme « professionnel » renvoie à des qualifications, des savoir-faire, des méthodes et des techniques caractéristiques des « professionnels » bien établis, ce qui ne correspond pas non plus forcément à la situation d'une partie des cadres français, qui est autodidacte (ce sont les « cadres maison »). Le terme « managerial staff » distingue lui nettement les fonctions d'encadrement, de management, qui mobilise des « méthodes de management » précises, ce que le terme de « cadre » n'implique pas.

Mais là encore, au-delà de ces différences probables de statut, et de plus ou moins grande distance ou de proximité entre « P and MS » et autres salariés, se pose à notre avis la question des orientations défendues par ces « P and MS », car ces orientations ne sont pas définies mécaniquement ni par les qualifications, ni par les statuts, ni par les méthodes de management apprises.

Syndicalisme et autres formes d'organisation des cadres.

Le syndicalisme des cadres est soit une forme particulière de syndicalisme au sein d'organisations syndicales plus générales (comme en France la CFDT cadres, l'UGICT CGT), soit émane d'organisation spécifiques (comme en France la CGC). Eurocadres lui-même semble avoir pour volonté de devenir une organisation syndicale « spéciale cadres », et l'AKAVA dont parle de texte d'Eugen Koev regroupe même un « sous-groupe de cadres »

¹ Voir à ce sujet aussi : Emmanuel Mermet, Les cadres en Europe, Eurocadres, 2000.

(ceux qui ont une formation universitaire ou de niveau comparable). Mais comme je l'ai déjà signalé, il existe bien d'autres formes d'organisation des cadres, en France, les « réseaux d'anciens élèves » des Grandes Ecoles, des associations spécifiques à telle ou telle entreprise (ex : association des « managers » de France Telecom) ou d'autres plus transversales. Je pense en effet que des « clubs » ou des réseaux comme Rotary, Lions et autres, peuvent à juste titre être considérés comme des formes d'organisation des « réseaux de relations sociales » surtout des cadres supérieurs et dirigeants, sur le plan national et même international. Ces réseaux ont entre autres pour caractéristique d'unir dans les mêmes activités et lieux des cadres et des dirigeants d'entreprise, et ce, dans le monde entier.

Mais il est une autre forme d'organisation des cadres, de certains cadres, à laquelle on pense moins facilement et qui pourtant, du moins en France, est très répandue et active : « l'auto-organisation », au besoin assistée d'avocats ou autres conseillers juridiques. En témoignent actuellement en France l'explosion du chiffre des « licenciements pour motifs personnels », qui sont souvent des licenciements pour raison économiques déguisés, et qui visent notamment à se débarrasser dans les entreprises des cadres les moins malléables, ou les moins « mercenaires » (les anciens, les cadres syndiqués, les cadres père ou mère de famille qui n'ont pas envie de sacrifier leur vie de famille à l'entreprise)². Une partie d'entre eux constitue des « dossiers secrets », à négocier pour obtenir des indemnités de licenciement aussi élevées que possible, d'autres vont aux Prud'hommes assistés d'avocats spécialisés dans le licenciement des cadres. Il s'agit bel et bien d'une forme de défense « collective individualisée », qui caractérise la relative spécificité des fonctions occupées par les cadres.

De ce point de vue, en France, le fait pour un cadre d'adhérer à un syndicat est déjà en soi un « acte distinctif », souvent d'ailleurs sanctionné par un ralentissement de la carrière (pour laquelle des employeurs se font de temps en temps condamner d'ailleurs). En France donc, se syndiquer témoigne en soi de la défense de certaines orientations contre d'autres, encore qu'adhérer à la CGC, ou à des syndicats d'autres salariés comme la CGT ou la CFDT, ne témoigne pas des mêmes engagements. Il est fort probable que cela ne le soit pas dans d'autres pays, où se syndiquer en général est un acte « normal » pour la grande majorité des syndicats, y compris pour les cadres.

² On trouve une synthèse des résultats d'une recherche à ce sujet in : F. Palpacuer/A.Seignour/C. Vercher : *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, La Découverte, 2007.

La question des orientations au sein du syndicalisme

On doit donc se demander s'il y a une spécificité du « syndicalisme cadres », une spécificité des formes et des stratégies syndicales en direction des cadres. Il semble qu'en France cela soit le cas. Un exemple typique en est la « clause de conscience » ou le « droit de retrait » en discussion parmi les syndicats de cadres en France, qui devrait rendre possible pour un cadre de refuser légalement d'appliquer telle directive ou tel projet qu'il estime néfaste pour son entreprise ou qui heurterait par trop sa propre conscience morale. Là aussi on est au coeur de la question des orientations au sein de l'encadrement, qui relèvent bien d'un « choix personnel » et non de prises de positions d'emblée collectives. D'autres formes de stratégies syndicales spécifiques consistent à utiliser l'expertise particulière des cadres pour contrer certains arguments patronaux justifiant des délocalisations ou des fermetures de sites, produire des calculs et chiffrages de coûts alternatifs, voire construire des contre-projets démontrant la rentabilité d'un site jugé non-rentable. De tels exemples existent-ils dans d'autres pays d'Europe ?

Mais les exemples qu'on vient de mentionner nous semblent plutôt exceptionnels. Il n'est pas certain qu'il existe de réelles stratégies syndicales plus globales, en termes d'organisation des compétences spécifiques de l'encadrement pour défendre l'avenir des entreprises. Deux raisons contradictoires nous paraissent, pour le moment, aller à l'encontre de telles stratégies en France. D'un côté, les syndicats « autonomes » de cadres (comme la CGC), défendent la spécificité des cadres par distinction d'avec les autres salariés, et ne s'opposent que rarement de front aux politiques patronales. De l'autre, les « filiales cadres » de syndicats généralistes, comme la CFDT cadres ou l'UGICT CGT, bâtissent des revendications autant que possible en commun avec d'autres salariés, et ne réussissent à notre avis que rarement à élaborer des stratégies syndicales qui tiennent compte des « formes de résistance invisibles » qui existent dans l'encadrement, comme on en a cité un exemple plus haut. Néanmoins, des prémisses dans ce sens existent dans le domaine de ce qu'on appelle la « responsabilité sociale des cadres »³.

Mais se posent aussi des questions encore plus délicates, qui sont très importantes pour les formes de coopération existantes ou à venir entre syndicalistes et chercheurs. Le statut de

³ Signe des temps d'une certaine évolution ? Toujours est-il qu'on peut constater qu'aussi bien l'UGICT CGT (formations à ce sujet) que la CFDT cadres (un numéro spécial de la revue CFDT cadres, une journée d'information) s'investissent activement dans ce thème.

syndicaliste ne garantit pas le type d'orientations que chacun met en oeuvre dans son activité quotidienne. Certains permanents syndicaux, certains élus (de comités d'entreprise notamment), prennent parfois la « grosse tête », et se conduisent comme si leur statut de syndicaliste les investissait par définition d'un aura de « valeurs progressistes ». Or, dans leur manière de se conduire avec les autres militants, ou avec le personnel salarié des organisations syndicales, ils peuvent agir comme certains « managers » d'entreprise qu'ils critiquent par ailleurs. Sans même parler d'attitudes discriminatoires à l'égard des femmes (des formes de machisme sont présentes dans les syndicats) ou des salariés d'origine immigrée. De plus, beaucoup de syndicalistes sont pris dans une sorte d'idéologie de « l'action » ou tout simplement de « l'urgence », qui les fait enchaîner réunion sur réunion, mais aussi manifestation sur manifestation. Cela ne favorise pas forcément la prise de recul et la distance critique par rapport aux idées défendues, et n'est guère favorable à une ouverture vers un peu plus « d'esprit de recherche ».

Recherches sur les cadres et syndicalisme des cadres.

Les recherches en sciences sociales sur les cadres sont en France du moins, relativement récentes. Le « GDR cadres » (un regroupement de chercheurs et de laboratoires qui font des travaux sur les cadres) a aujourd'hui 7 ans d'existence, et on lui doit l'essentiel des recherches et publications sur les cadres, dont on trouve une bibliographie quasi exhaustive sur son site⁴. Du fait notamment de certaines spécificités de la « sociologie du travail » française, qui s'intéressait surtout au « monde ouvrier », les cadres ont mis longtemps avant de devenir un objet de recherches jugé d'intérêt.

Aujourd'hui, une partie des lacunes en matière de recherches sur les cadres est comblée, et leurs résultats informent les organisations syndicales des cadres, comme en témoignent des publications en commun entre chercheurs et syndicalistes ainsi que l'observatoire des cadres de la CFDT.

Cette coopération entre chercheurs et syndicats ne va néanmoins pas de soi, du moins en France, pour des raisons qui tiennent à la spécificité de l'organisation de la recherche d'une part, aux rapports entre syndicats et intellectuels de l'autre. Une situation comme celle décrite dans le texte d'Eugen Koev, à savoir des chercheurs salariés par une organisation

⁴ Voir à ce sujet le site du GDR cadres : [www.http//GDR-cadres.cnrs.fr](http://GDR-cadres.cnrs.fr)

syndicale (dont ils peuvent par ailleurs être les membres), qui contribuent à définir des champs et des lignes d'action syndicaux possibles, à donner des arguments scientifiques permettant ou non d'étayer ceux des syndicats, ou à prévoir les effets de telle ou telle décision politique sur les conditions de travail des cadres et à en évaluer l'impact, une telle situation n'existe à ma connaissance pas en France du moins pour le moment⁵.

Ce qu'on appelle en France la « recherche académique », notamment en sociologie, se caractérise par une volonté forte (et partiellement fondée) à refuser « l'instrumentalisation » de la recherche par la « demande sociale », qu'elle soit d'origine gouvernementale, vienne d'organismes de recherche publics, d'entreprises ou d'organisations syndicales. Cette tradition académique consiste aussi à faire des recherches qui portent plus sur les « conditions d'exercice » des métiers étudiés, les parcours professionnels, les qualifications, diplômes et formations, que sur les pratiques professionnelles réelles. Cela fait qu'il y a aujourd'hui en France bien plus de données disponibles sur la proportion de cadres autodidactes par rapport à ceux qui sont diplômés, sur les fourchettes de salaires, les taux d'encadrement selon la taille des entreprises, etc, que sur le contenu réel du travail des différentes sortes de cadres et surtout sur les attitudes (d'investissement, de retrait) par rapport à leur travail.

Obtenir des données dans ces derniers domaines exige en effet d'effectuer non seulement des entretiens ou de passer des questionnaires, mais de faire des observations du travail réel. Cela suppose donc des stratégies d'enquête par « immersion », ce qui suppose à son tour une certaine complicité avec les cadres interviewés et observés. Ce qui tire le travail du chercheur du côté de celui d'un consultant, et une telle position semble difficilement défendable pour un chercheur, du moins en France.

Il existe en effet une sorte de préjugé de recherche qui veut que le sérieux et la scientificité d'une recherche sont avant tout conditionnés par le statut institutionnel et les conditions d'exercice du chercheur. Une recherche effectuée par un universitaire ou un chercheur du CNRS, sur la base de sa propre problématique, effectuant une enquête « en toute indépendance » est souvent en France une garantie de scientificité. Au contraire, une recherche effectuée pour une entreprise et payée par celle-ci, est toujours un peu suspecte de « non objectivité ».

⁵ Une tentative dans ce sens s'est néanmoins esquissée avec la création des Instituts en sciences sociales du Travail dans certaines régions.

Au niveau de l'Europe de telles questions ont probablement le mérite de rester posées, car il est des pays où la recherche en sciences sociales est en effet très fortement subordonnée aux questions posées par ses commanditaires, et où l'on ne se pose plus guère la question de la pertinence des concepts employés, de la problématique de recherche, de la vérité des résultats. La contrepartie en est peut-être qu'une partie de ces recherches françaises reste dans d'obscurs tiroirs, et sont peu connues du « grand public » qu'elles peuvent pourtant concerner.

Chercheurs et orientations dans la recherche

Accepter ou non de contribuer à une certaine « vulgarisation » de la recherche est aussi une question d'orientations chez les chercheurs. Le terme même de « vulgarisation » n'est pas très engageant, et certaines formes de la tradition académique peuvent s'opposer à toute idée de « traduction » du langage conceptuel supposé scientifique, en « langage du commun », pour ne pas parler de l'idée de contribuer à l'élaboration de stratégies d'acteurs, notamment syndicaux. Pour une partie des chercheurs, cela n'est pas leur rôle.

A l'autre bout de l'échiquier de la recherche se trouvent les chercheurs dits « critiques », qui prônent certaines formes « d'engagement social ». Or, cette volonté d'engagement peut aussi aboutir au fait qu'ils perdent effectivement toute distance critique à l'égard des prises de position syndicales, et qu'ils se mettent par exemple à croire que « les cadres » dans leur ensemble sont en train de « basculer » du côté des autres salariés, et qu'ils refusent de voir qu'une partie de ces cadres tient à maintenir son pouvoir et ses privilèges, et soutient fermement les politiques patronales.

Car là encore, les « orientations » ne sont pas une question de « valeurs affichées » ou de déclarations d'intention, mais d'actes réels dans le quotidien du travail de recherche : comment ces chercheurs-enseignants, qui ont aussi des fonctions d'encadrement à l'égard des étudiants, « traitent » ils ceux-là, comment encadrent-ils des thèses, comment font-ils cours, comment notent-ils ? Et dans leurs recherches, comment se positionnent-ils à l'égard des personnes interviewées, quelles restitutions des résultats de recherche effectuent-ils, ou ne font-ils pas ?

Pour ce qui me concerne, je pense qu'il est possible d'être à la fois très rigoureux sur le plan théorique, dans l'exigence de « vérité » des analyses qu'on fait, tout en exposant les résultats sans utiliser trop de jargon scientifique⁶. Mais je pense aussi que dans la coopération avec les syndicalistes, il faut rester très critique, car surtout dans le domaine des cadres, ils prennent souvent leurs rêves pour la réalité.

Faut-il repenser le champ légitime d'intervention des syndicats ?

D'après mes propres recherches, les cadres, et tout particulièrement parmi eux les « encadrants » (ce qui inclut les agents de maîtrise, appelé aujourd'hui « encadrement de premier niveau » ou « de première ligne »), soulèvent un problème inédit pour les organisations syndicales qui voudraient les représenter. Ce problème est que le rôle de l'encadrement est en dernier ressort fondamentalement *politique*, alors que les syndicats sont censés ne pas s'occuper de politique.

Par « politique » je n'entends pas « la politique » au sens courant, partisan ou gouvernemental du terme, bien que la sphère politique proprement dite ne soit pas sans lien avec ce qui se passe dans les entreprises. J'entends ici par « rôle politique de l'encadrement » le fait que celui-ci est toujours « pris entre deux feux », et qu'il y effectue quotidiennement des « choix », qu'on peut appeler des choix en matière de « politique du personnel ». Les managers se positionnent-ils comme « cadres solidaires » (on en a donné un exemple plus haut), ou comme « cadres mercenaires » ? Appliquent-ils les mesures d'accroissement de la productivité « sans états d'âme » en brutalisant leurs subordonnés, ou tentent-ils de louvoyer, de chercher des terrains de compromis, pour sauvegarder un certain climat social « respirable » ? De telles questions se posent à notre avis tous les jours à tout l'encadrement.

Or, la question est de savoir si les organisations syndicales de cadres réfléchissent à ces questions, et tentent de les intégrer dans leurs stratégies d'organisation et d'intervention ? Aujourd'hui, avec les démarches de « responsabilité sociale des entreprises », dans lesquelles le rôle de l'encadrement est souvent crucial, il me semble qu'un « nouveau champ » est en train de s'ouvrir, dont les syndicats pourraient profiter. Ceux-ci ont des années de retard par

⁶ C'est ce que j'ai essayé de faire dans mon dernier livre, *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006. Le succès de librairie de ce livre indique bien que ce sont avant tout des cadres (et des managers) qui l'achètent, et c'est bien à eux que l'ouvrage s'adresse en priorité.

rapport aux employeurs, en matière de réflexion et de stratégies dans le domaine du management, des démarches qualité, de la communication d'entreprise. La « RSE » constitue peut-être une chance, qui plus est une chance au niveau de l'Europe, pour construire d'emblée des stratégies alternatives dans ce domaine, pour ne pas laisser l'initiative de cette démarche aux seuls employeurs.

Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie, chercheur au Centre Pierre Naville, université d'Evry.