



**HAL**  
open science

# Engagement ou désengagement des cadres dans la crise ? Revue Cadres (CFDT), n°438

Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Sophie Pochic. Engagement ou désengagement des cadres dans la crise? Revue Cadres (CFDT), n°438. 2010, pp.37-43. hal-03719114

**HAL Id: hal-03719114**

**<https://hal.science/hal-03719114>**

Submitted on 28 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Engagement ou désengagement des cadres dans la crise ? Indifférence et fuite plus que protestation

La majorité des cadres reste aujourd'hui plutôt tentée par un engagement discret, via notamment des contributions anonymes par mails ou sur des blogs, moins risquées pour son avenir professionnel. Plusieurs raisons à cet engagement ténu : peur pour son avenir personnel, méfiance envers des discours jugés trop radicaux et dogmatiques ou encore choix de la fuite en utilisant les licenciements transactionnels ou les plans de départ volontaires.

Sophie Pochic est chercheuse au Centre Maurice Halbwachs (CNRS).

Pour préparer le colloque du 2 décembre 2009, l'Observatoire des cadres s'est appuyé sur les témoignages recueillis par dix équipes syndicales de la CFDT, majoritairement au sein de grands groupes industriels. Ces récits de « la crise vue de l'intérieur » révèlent que pour certains cadres, la récession peut jouer un rôle de révélateur, leur faisant prendre conscience de l'incohérence ou des injustices induites par le management des grandes entreprises.

Mais cela ne signifie pas automatiquement une moindre implication dans leur propre travail ou un engagement critique, en raison des dimensions multiples du rapport subjectif au travail et du poids des facteurs personnels et contextuels dans le militantisme syndical.

Cette confrontation d'expériences a tout d'abord permis de rappeler la diversité des secteurs et des entreprises au cœur même de la récession, avec de grands

groupes industriels lancés dans des programmes de désindustrialisation et de délocalisations depuis des années, qui touchent désormais même des activités d'ingénierie (R&D, informatique), alors que d'autres secteurs semblent plus stables comme la grande distribution ou les banques et assurances.

Si tous les cadres se sentent fragilisés dans cette période de crise, les emplois d'ingénieurs et de cadres restent plus protégés que ceux des non-cadres, en partie parce qu'ils sont encore peu en CDD ou en intérim. En revanche, les salaires des cadres ont souvent été revus à la baisse, la contraction des marchés internes exacerbant les différenciations internes au sein des cadres. Ces réorganisations, et parfois ces restructurations, entraînent-elles une « crise de confiance », voire un certain désengagement des cadres vis-à-vis de leur travail ?

### **Une défiance nouvelle envers les dirigeants qui restructurent**

Comme le montre Olivier Cousin dans *Les cadres à l'épreuve du travail* (PUR, 2008), même dans une entreprise stable, le rapport au travail des cadres est ambivalent, mêlant des dimensions positives et négatives, et évolutives au fil du temps. Le rapport à l'organisation (la stratégie des dirigeants, les modes de gestion et la reconnaissance de sa contribution) est souvent teinté de critiques, alors que le rapport aux pairs (les collègues, le service, l'équipe) et le rapport à l'activité (son métier, les compétences acquises) sont considérés comme plus satisfaisants. Or suivant les contextes et les profils de cadres, une seule ou l'ensemble de ces dimensions subjectives sont touchés par les évolutions en cours.

Si les cadres, notamment les cadres moyens et le management de proximité, sont souvent critiques sur l'organisation du travail, une vraie défiance envers les dirigeants est apparue commune à de nombreuses entreprises enquêtées, notamment dans les activités techniques (ingénierie, informatique, télécoms). La stratégie avant tout financière et/ou mondiale suivie par le top management des grands groupes est en effet devenue plus lisible dans

le contexte de crise, certains ingénieurs de production ou en R&D ayant dû abandonner des projets ou des produits au détriment même de la politique industrielle de leur établissement. De même, dans un contexte de chasse aux coûts cachés, certains ont vécu les dégâts collatéraux d'un management par indicateurs qui néglige les collectifs de travail et l'activité de travail réelle, au détriment de la qualité.

A cela s'ajoutent des perspectives de carrière et de salaire plus ou moins touchées suivant le contexte, la position dans la filière (maison-mère ou filiale notamment) et le profil du cadre (âge, diplôme, sexe, type de métier, niveau hiérarchique). Pour des cadres qui avaient adhéré à l'individualisation des rémunérations et des carrières au nom de la méritocratie, le décrochage du lien entre performance et rétribution, aussi bien pour eux (être performant n'est plus une garantie) que pour les cadres dirigeants (partir avec un parachute doré malgré de mauvais résultats) crée un sentiment d'arbitraire et d'injustice relativement nouveau, et surtout rajoute une anxiété dans un climat d'incertitudes.

*Pour des cadres qui avaient adhéré à l'individualisation des rémunérations et des carrières au nom de la méritocratie, le décrochage du lien entre performance et rétribution crée un sentiment d'arbitraire et d'injustice relativement nouveau, et surtout rajoute une anxiété dans un climat d'incertitudes.*

Beaucoup de cadres techniques et experts passent donc de la confiance à la défiance, comme le montre Alain Pichon dans *Les cadres à l'épreuve* (PUF, 2008). Dans ce contexte, les pairs peuvent jouer le rôle de refuge (un service de jeunes diplômés qui se sent protégé par leurs compétences individuelles et collectives), de ressource (les réseaux internes protecteurs qui permettent de « passer entre les gouttes »), voire de rempart (le hiérarchique n+1 qui sert de filtre et de tampon face aux pressions externes). De manière plus ou moins anticipée, les réorganisations disloquent justement les collectifs locaux, que ce soit en raison de la refonte des organigrammes, de départs volontaires ou de mobilités forcés, ou d'instabilité des espaces de travail (bureaux flexibles ou partagés, déménagements répétés).

Ces bouleversements qui touchent désormais aussi les cadres moyens de certaines entreprises (après avoir touché les non-cadres depuis longtemps), sont interprétés par eux davantage comme un indice de déclassement que comme une occasion de solidarité.

### **Le sur-investissement comme rempart fragile**

Dans ces réorganisations, le rapport à l'activité de travail, le « métier » exercé joue le rôle de pilier central pour les cadres. En effet, beaucoup ont exprimé que malgré leurs critiques sur le top management, et la fragmentation des collectifs, loin d'être tentés par le retrait, ils se replient, voire se réfugient dans l'intérêt de l'activité, certains « faisant le dos rond » en attendant que la tourmente de la récession passe.

L'activité peut devenir aussi une ressource, son expertise permettant d'aller se vendre ailleurs en cas de besoin. Leur qualification leur sert aussi de moyen de défense face aux pressions internes, puisque atteindre ses objectifs ou remplir sa mission est un moyen de rester dans la course, mais aussi plus largement de défendre l'avenir de son entreprise, de son projet, de son équipe, de son métier. Cette attitude permet de comprendre le sur-investissement de nombreux cadres, notamment en milieu et fin de carrière (avec son lot de stress, voire de burn-out) et aussi le sentiment d'injustice de ceux dont l'investissement et même les sacrifices (en terme d'équilibre vie familiale / vie professionnelle

***Quand les réorganisations vont jusqu'à ébranler ce socle clé du métier, quand les trois dimensions (rapport à l'organisation, aux pairs, et à l'activité) sont fragilisées en même temps, la déstabilisation individuelle est alors profonde.***

entre autres) ne sont pas reconnus. Quand les réorganisations vont jusqu'à ébranler ce socle clé du métier, quand les trois dimensions (rapport à l'organisation, aux pairs, et à l'activité) sont fragilisées en même temps, la déstabilisation individuelle est alors profonde.

Dans son ouvrage *Défection et prise de parole* paru en 1970, l'économiste Albert Hirschman avance qu'en cas de défaillance d'une organisation et de mécontentement, les

usagers ont trois types de stratégies : la prise de parole (« voice »), la défection (« exit ») ou la loyauté.

Dans ces entreprises en restructuration, les cadres sont-ils tentés de passer de la loyauté à la protestation ? Là encore, il semble utile de distinguer le rapport au syndicat en tant qu'organisation (et les images véhiculées par les médias), le rapport aux militants de proximité (notamment les élus des instances d'entreprise) et le rapport à une pratique syndicale (adhérer, voire militer soi-même).

### **Le rapport aux syndicats reste distant**

En moyenne, les cadres d'entreprise ont un rapport assez distant aux organisations syndicales, surtout quand ils y sont confrontés en tant qu'encadrants, parfois un mode conflictuel.

Ces organisations sont peu ou mal connues, notamment des jeunes ingénieurs, les divisions syndicales historiquement marquées sont considérées comme inefficaces, et leurs modes d'action sont souvent perçus comme obsolètes (tracts, manifestations, grèves). Surtout, les cadres valorisant la légitimité de la rationalité se méfient de discours qu'ils soupçonnent être marqués par le dogmatisme ou la radicalité, soupçon renforcé par la médiatisation de quelques séquestrations de cadres dans le cas de fermeture de sites.

Pourtant, dans des entreprises touchées par des difficultés économiques, les équipes CFDT ont rapporté des indices d'une relative « prise de conscience » des cadres sur le rôle de contre-pouvoir et d'accompagnement collectif et individuel des syndicats. Cette modification d'image est liée à des négociations collectives d'entreprise dont les résultats sont palpables pour les cadres eux-mêmes, que ce soit sur les salaires, le chômage partiel, un plan social, ou les conditions de travail. Surtout les militants ont évoqué que certains cadres déboussolés, parfois eux-mêmes membres du management intermédiaire, viennent chercher des informations clés sur l'avenir de l'entreprise, faisant davantage confiance aux IRP qu'aux politiques de communication de la direction.

Alors que les cadres se tenaient éloignés du local syndical, certains passent désormais la porte pour trouver un lieu d'écoute et de conseils qu'ils ne trouvent plus auprès de leur hiérarchie ou des fonctions RH dans des contextes tendus. Les militants sont alors parfois sollicités pour donner des conseils personnalisés (que faire en cas de stress, de menace sur son poste ?), aider un cadre à se défendre personnellement (s'armer avant un entretien annuel, négocier ou rejeter une rupture conventionnelle), voire intervenir en amont (actions de « veille » autour de la souffrance au travail). Ces multiples « actions discrètes » des militants de proximité participent sans doute à modifier le regard des cadres de ces entreprises, qui voient alors l'utilité individuelle et sociale des syndicats.

### **L'indifférence ou la fuite plus que la protestation**

Mais si les sections CFDT des établissements restructurés constatent une augmentation du nombre de sympathisants parmi les cadres, qui leur remontent parfois des informations ou des remarques par mail ou dans les couloirs, ce rapprochement débouche encore peu sur des adhésions.

L'engagement syndical est en effet fortement marqué par la socialisation antérieure, en premier lieu l'influence familiale (militante ou religieuse), mais aussi les expériences de vie (bénévolat, chômage) qui rendent sensible aux injustices et aux inégalités, et qui donne envie de s'engager pour les autres. Comme nous l'avons montré avec Cécile Guillaume dans la *Revue Française de Science Politique* (« Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, le cas de la CFDT », vol. 53, n°3, 2009), il est aussi fortement marqué par des effets de contexte, la rencontre avec des militants qui donnent envie de s'investir et la « disponibilité biographique » pour cette prise de risque.

Or si des cadres sont discrètement critiques sur les modes de gestion de leur entreprise, les restructurations ne facilitent pas leur « *coming out critique* » en entreprise. La prise de mandat est à la fois considérée comme chronophage, surtout en période de restructurations (explosion des sollicitations des salariés et des actions à mener) et

toujours risquée pour la carrière (risque renforcé par les systèmes individualisés d'évaluation du travail).

A cela se rajoutent l'intensification du travail, la désorganisation des temps de la vie (temps de transport étendu en cas de transfert de site par exemple) et la contraction des opportunités de carrière liées aux réorganisations. Des militants ont avoué être venus au syndicalisme un peu « malgré eux » : cadres moyens menacés par la suppression de leur poste, ils avaient pris un mandat au départ pour se protéger, mais utilisent ensuite leur disponibilité et leur légitimité pour agir. La majorité est plutôt tentée par un engagement discret, via notamment des contributions anonymes par mails ou sur des blogs, moins risquées pour son avenir professionnel.

Mais une stratégie souvent négligée par les commentateurs est la résistance par la fuite, les plus diplômés et les plus « employables » saisissant parfois l'opportunité de dispositifs collectifs ou individuels pour continuer leur carrière dans des contextes plus porteurs. Pour éviter les effets d'image négatifs des plans sociaux sur une population cadres, les grands groupes ont en effet tendance à privilégier les licenciements transactionnels ou les plans de départ volontaires.

Cette solution individuelle qui donne l'impression d'une petite victoire personnelle (« faire payer » l'entreprise à travers un gros chèque) laisse cependant toute marge de manœuvre aux entreprises pour continuer à fonctionner comme avant. Surtout, elle n'est pas sans conséquence collective, puisque ces départs entraînent une dévalorisation des survivants, des dysfonctionnements (notamment en cas « d'effet de horde », quand certains services sont plus touchés que d'autres, et particulièrement délétère quand il s'agit des services de Ressources Humaines), et une intensification du travail pour les restants.

*Une stratégie souvent négligée par les commentateurs est la résistance par la fuite, les plus diplômés et les plus « employables » saisissant parfois l'opportunité de dispositifs collectifs ou individuels pour continuer leur carrière dans des contextes plus porteurs.*