



**HAL**  
open science

# Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

## ► To cite this version:

Cécile Guillaume, Sophie Pochic. Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT. *Revue Française de Science Politique*, 2009, Retour au Parlement, 59 (3), pp.535-568. 10.3917/rfsp.593.0535 . hal-03719115

**HAL Id: hal-03719115**

**<https://hal.science/hal-03719115v1>**

Submitted on 6 Jan 2023

**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.

## « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT »

Pre-print, article paru dans  
*Revue française de science politique*, vol. 59, n°3, =2009, p. 535-568

Cécile Guillaume et Sophie Pochic

### Résumé

*L'engagement syndical des cadres est loin d'être une évidence. Pourtant, un certain nombre de cadres, plus diplômés que leurs aînés et travaillant souvent dans le privé, s'engagent intensément à la CFDT. Le sens de cet engagement incongru est lié à l'expérience d'une situation professionnelle vécue comme insupportable ou problématique au regard des valeurs morales personnelles. En ce sens, il s'agit bien souvent d'une forme de rébellion individuelle, dans un contexte de déstructuration des cadres collectifs de la relation d'emploi et de dégradation des conditions de travail. Le prolongement de cet investissement dans une forme durable d'engagement syndical s'avère néanmoins difficile, moins pour les risques de répression syndicale que pour les enjeux de reconversion qu'il soulève.*

L'engagement syndical des cadres, salariés en position « intermédiaire » dans les rapports de production, est un sujet ancien<sup>1</sup> qui connaît une actualité nouvelle avec le retour dans les médias du thème du « malaise des cadres »<sup>2</sup> face aux évolutions des entreprises<sup>3</sup>. Pourtant, l'engagement syndical des cadres semble *a priori* incongru au sens d'inapproprié et d'improbable, et cela pour deux raisons. Tout d'abord, par leur relation privilégiée avec la direction en tant que « salariés de confiance »<sup>4</sup>, les cadres seraient tenus à une certaine loyauté vis-à-vis de leur employeur et auraient moins de motifs d'insatisfaction que les autres salariés. Du fait de leurs ressources et de leur individualisme, ils auraient également moins besoin d'un syndicat pour se défendre et auraient davantage à y perdre que les autres salariés en mettant en péril leur propre carrière. D'autre part, s'engager aujourd'hui dans le syndicalisme est tout sauf une évidence pour tous les salariés et *a fortiori* pour les cadres. En dépit d'une implantation syndicale qui semble s'accroître et d'une opinion souvent positive des salariés sur l'utilité des organisations syndicales<sup>5</sup>, le taux global de syndicalisation global ne cesse de

---

<sup>1</sup> Le syndicalisme des cadres avait l'objet de plusieurs enquêtes dans les années 1970 et 1980, parmi lesquels on peut citer entre autres : Alfred, Willemer, Catherine, Gadjos, Georges, Benguigui, *Les cadres en mouvement*, Paris, Fondation Royaumont, Edition de l'Epi, 1969 ; Gérard, Grunberg, René, Mouriaux, *L'univers politique et syndical des cadres*, Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1979 ; Marc, Descotes, Jean-Louis, Robert, dir., *Clefs pour une histoire du syndicalisme cadre*, Paris, Editions Ouvrières, 1984 ; Guy, Groux, *Le syndicalisme des cadres en France (1963-84). Un enjeu producteur d'enjeux*, Thèse IEP Paris, 1986.

<sup>2</sup> La notion de « malaise des cadres », qui sert aux organisations catégorielles à dramatiser toute atteinte au statut, est aussi vieille que la catégorie, et se retrouve dans les années 1930 comme dans les années 1960-70, cf. Gérard Grunberg et René Mouriaux (*L'univers politique et syndical des cadres*, op. cit., p. 89).

<sup>3</sup> Ce thème a fait l'objet de nombreux articles dans la presse généraliste, mais est aussi défendu par certains essais académiques, comme François, Dupuy, *Le capitalisme et les cadres. La fatigue des élites*, Paris, La République des Idées, 2005 ou David, Courpasson, Jean-Claude, Thoenig, *Les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

<sup>4</sup> Ce concept met l'accent sur la relation spécifique reliant les salariés qualifiés à leur employeur : engagement moral et loyauté contre rétributions, notamment des perspectives de carrière, cf. Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.

<sup>5</sup> Maria, Teresa, Pignoni, Elise, Tenret, « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions », *Premières Synthèses*, n°14-2, 2007. Selon les enquêtes du CEVIPOF, la confiance que l'on porte aux syndicats a bien plus augmenté chez les cadres que chez les membres des autres catégories entre 1978 et 1997 : on passe de 34% à 62% chez les cadres du privé et de 46% à 67% chez

chuter. Malgré cela, les statistiques montrent que les cadres et les professions intellectuelles adhèrent deux fois plus souvent à un groupement syndical ou professionnel que les ouvriers (14,5% contre 6% en 2003)<sup>6</sup>. Ce chiffre reste constant depuis plus de vingt ans, même si le profil des cadres adhérents à une organisation syndicale, tout comme leurs motivations semblent avoir évolué<sup>7</sup>. Comment donc comprendre l'engagement de certains salariés qualifiés, dans une forme d'action collective plutôt délaissée ?

Deux types de théories déjà très discutées dans les années 70-80 sont souvent avancées : l'affirmation d'une dégradation des conditions de travail et d'emploi des cadres qui les rapprocherait objectivement et subjectivement des autres salariés (les cadres en tant qu'alliés de la classe ouvrière<sup>8</sup>) ; la perspective co-gestionnaire qui justifie l'intervention de cadres syndiqués sur les choix organisationnels et techniques des entreprises en raison de leur technicité et de leur aspiration à une gestion plus respectueuse de l'humain et moins strictement financière (les cadres en tant que ressources pour le syndicalisme)<sup>9</sup>. Ces deux schémas explicatifs sont souvent repris par les syndicats de cadres, à des degrés divers suivant leurs orientations idéologiques et les périodes historiques, pour mobiliser leurs adhérents et théoriser leurs pratiques. Ils ont en commun de sous-estimer l'hétérogénéité structurelle de cette catégorie « cadres » aux frontières floues<sup>10</sup>, composée d'une myriade de professions avec des trajectoires plurielles dans des contextes de travail diversifiés (cadres du public / cadres du privé ; cadres diplômés / cadres promus ; cadres experts ou subalternes / cadres encadrants ou dirigeants). On peut leur reprocher surtout de faire un lien implicite et quasi-mécanique entre les positions objectives des individus et leur propension à s'engager. Les travaux récents de sociologie politique incitent en effet à une lecture processuelle de l'engagement, mettant précisément l'accent sur le rôle des dispositifs et des situations dans l'activation ou la mise en veille de dispositions individuelles<sup>11</sup>.

Pour comprendre les ressorts de cet engagement incongru, nous nous appuyons sur une enquête menée auprès de militants cédétistes cadres ayant pour la plupart adhéré depuis 1995<sup>12</sup>. Ce qui réunit ces militants est moins leur âge, même s'ils sont tendanciellement plus

---

les cadres du public. Cf. Luc, Rouban, « Les cadres du privé et du public : des valeurs sociopolitiques en évolution », *Revue française d'administration publique*, n°98, 2001, p. 329-344.

<sup>6</sup> Thomas, Amossé, « Mythes et réalité de la syndicalisation en France », *Premières Synthèses*, n°44-2, 2004. Cependant, comme les enquêtes de l'Insee utilisées par cet auteur agrègent l'adhésion à un syndicat et l'adhésion à une association professionnelle, ce chiffre est peut-être surestimé pour les cadres.

<sup>7</sup> Guy, Groux, « Les nouveaux enjeux du syndicalisme », in Anousheh, Karvar, Luc, Rouban, dir., *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, 2004.

<sup>8</sup> Pierre, Belleville, *Une nouvelle classe ouvrière*, Paris, Julliard, 1963 ; Julien, Cheverny, *Les cadres : essai sur de nouveaux prolétaires*, Paris, Julliard, 1963 ; Serge, Mallet, *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Seuil, 1969. Ces essais ont eu beaucoup d'échos médiatiques, notamment pour interpréter l'engagement des cadres en mai-juin 1968 et ont été repris en partie par la CFDT et le PSU. Cf. Frank, Georgi, « La nouvelle classe ouvrière : la construction d'une catégorie sociale dans la France des Trente glorieuses », In Jean-Michel, Chapoulie, dir., *Sociologues et sociologie. La France des années 1960*, Paris, L'Harmattan. .

<sup>9</sup> Cf. Tanguy, Cornu, Guy, Groux, « L'action collective, un cadrage historique. Le savoir, la gestion, l'expression et l'éthique, sources de rébellion ? », *12<sup>ème</sup> Journée d'étude du Gdr Cadres*, Lyon, 2006.

<sup>10</sup> Les organisations syndicales ont ainsi des définitions plus ou moins extensives des « cadres », le jeu sur les frontières étant consubstantiel de la genèse de cette catégorie sociale en France et sans doute un des facteurs clés de sa longévité. Cf. Luc, Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Editions de Minuit, 1982.

<sup>11</sup> Lilian, Mathieu, « Les novices de la grève : de la contrainte à l'apprentissage de la lutte », *Contretemps*, n°19, 2007, p. 25-32.

<sup>12</sup> Cet article s'appuie principalement sur 35 entretiens de type « récits de vie » avec des militants syndicalistes cadres ayant ou ayant eu des responsabilités au sein de la CFDT, interviewés entre 2003 et 2006. Par militant, nous entendons un mandaté (désigné ou élu) et/ou un responsable en charge d'une structure (syndicat, UD,

jeunes que les militants plus anciens, que leur « génération d'adhésion »<sup>13</sup>. Ces militants sont en effet entrés à la CFDT à une époque singulière de son histoire, marquée par l'affirmation d'une orientation idéologique réformiste<sup>14</sup> et des crises internes successives sur le dossier des retraites (1995 et 2003) qui ont entraîné la sortie de militants historiques. Le choix de la CFDT comme terrain d'enquête se justifie pleinement au regard de sa représentativité électorale au sein de la population cadre, première organisation devant la CFE-CGC aux élections prud'homales de 1997 et 2002. Cette première place est interprétée par certains comme l'indice de la montée d'une conscience salariale chez les cadres d'entreprise<sup>15</sup> ou par d'autres comme le glissement de la CFDT vers des positions moins ouvriéristes et des modes d'action moins contestataires, plus compatibles avec les valeurs des cadres<sup>16</sup>. La CFDT est cependant repassée derrière la CFE-CGC aux dernières élections prud'homales de 2008, dans un contexte de très faible participation (25%). Le fait qu'il s'agisse d'une organisation confédérée permet par ailleurs de tirer quelques éléments de comparaison avec la population non-cadre, via une enquête sur les profils des délégués au congrès confédéral en 2002 (dont 22% de cadres)<sup>17</sup>.

Sur un plan méthodologique, nous nous sommes attachées à l'étude des « carrières militantes »<sup>18</sup> des syndicalistes interviewés, de l'engagement initial à une éventuelle prise de responsabilité dans les structures syndicales et/ou au désengagement. Cette approche permet en effet d'articuler les dimensions biographiques (configurations familiales et professionnelles), institutionnelles (orientations politiques du syndicat) et organisationnelles (dispositifs formels et informels de gestion des ressources militantes, modes d'organisation et caractéristiques de l'activité militante). Les travaux de recherche relatifs à l'engagement militant soulignent également le rôle des interactions entre les différentes sphères de vie pour expliquer les continuités, mais également les discontinuités des mobilisations individuelles<sup>19</sup>. En suivant ce fil d'analyse, nous avons exploré plus particulièrement les modes d'articulation et les processus d'interaction entre les deux sphères d'engagement syndical et professionnel,

---

UPR...) ou d'une fonction (secrétaire fédéral, régional, confédéral, développeur...). Les critères de légitimité (politique ou « technique ») et de statut (bénévole, permanent, détaché, salarié) sont considérés ici comme secondaires. La désignation comme « cadres » renvoie ici à leur profession antérieure, cadres d'entreprise ou cadres A de l'administration (fonction publique d'Etat, territoriale ou hospitalière), la CFDT Cadres ayant une définition restrictive des cadres fondée sur leur statut alors que la CFE-CGC ou l'UGICT-CGT ont une définition plus extensive (intégrant les agents de maîtrise ou les VRP par exemple). Ces 21 hommes et 14 femmes, sont âgés de 28 à 55 ans, avec une majorité entre d'eux situés dans la tranche d'âge 35-45 ans et dans le secteur privé, principalement en région Ile de France, cf. en annexe Profils des enquêtés.

<sup>13</sup> Cette notion de « génération » met l'accent sur la communauté d'expériences rassemblant ceux ayant adhéré à une certaine période, en fonction notamment des temporalités de l'organisation syndicale. Dominique Labbé, Maurice Croisat, *La fin des syndicats*, Paris, L'Harmattan, 1992.

<sup>14</sup> Nicolas, Defaud, « *L'adaptation* » de la CFDT. *Sociologie d'une conversion politique (1970-1995)*, Thèse de science politique, Paris X-Dauphine, 2006.

<sup>15</sup> Paul, Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, op. cit.

<sup>16</sup> Georges, Benguigui, « Quelques remarques distanciées sur les cadres », in Paul, Bouffartigue, dir., *Cadres. La grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, p. 338-347.

<sup>17</sup> Une enquête par questionnaires a été menée auprès des militants présents au Congrès Confédéral de Nantes en 2002, avec un taux de retour de 66%, soit un échantillon de 929 individus pour la plupart en position de responsabilité, dont 209 cadres. Cécile Guillaume faisait partie de l'équipe qui a réalisé et fait passer le questionnaire lors de ce Congrès, et l'exploitation secondaire a été réalisée par Sophie Pochic. Malgré les biais que présente une telle enquête (militants en responsabilité envoyés par leur fédération ou syndicat, dont le profil est souvent distinct de celui des simples adhérents), elle est une source classique d'informations sur le profil des militants de la CFDT, cf. Guy, Groux, René, Mouriaux, *La CFDT*, Paris, Economica, 1989 ou René, Mouriaux, *Quarante ans d'histoire de la CFDT (1964-2004)*, Paris, Institut d'Histoire Sociale de la CGT, 2004.

<sup>18</sup> Olivier, Fillieule, Nonna, Mayer, « Devenirs militants », *Revue Française de Science Politique*, vol. 51, n°1-2, 2001, p.19-25.

<sup>19</sup> Olivier, Fillieule, dir., *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005.

au niveau des individus. Nous avons analysé les processus de continuité, de rupture mais également de transfert des investissements d'un champ vers l'autre, tout en mettant en perspective le phénomène de renouvellement du tissu militant avec les processus d'institutionnalisation et de professionnalisation qui caractérisent l'univers syndical. Pour conserver cette perspective dynamique, nous avons choisi de présenter en détail six parcours de cadres militants à la CFDT illustrant la variété des mécanismes à l'oeuvre. Nous détaillerons dans un premier temps les conditions de cet engagement, le passage à l'acte dépendant d'un contexte particulier ancré dans la situation de travail et/ou d'emploi, ce que nous verrons dans une deuxième partie. Nous évoquerons dans un troisième temps la variation des rétributions et des coûts de l'engagement, entre alternance pour les cadres du public et véritable alternative pour les cadres du privé.

### **Les conditions d'un engagement incongru**

De par son périmètre d'action et son champ de revendication, l'engagement syndical est quasiment indissociable d'une insertion professionnelle. Rares sont les militants syndicaux qui n'exercent pas ou plus d'activité professionnelle (chômeurs, retraités...). En ce sens, et c'est sans doute une spécificité du champ syndical, l'engagement militant est subordonné à l'engagement dans une autre sphère de vie. Cette évidence mérite d'être rappelée dans un contexte de chômage élevé et de difficultés de primo insertion sur le marché du travail, surtout pour les moins diplômés ou ceux issus de l'université. Cela dit, tous les salariés insérés professionnellement ne s'engagent pas dans le syndicalisme, d'autres dispositions sont à rechercher du côté des héritages familiaux.

#### *L'insertion durable comme condition de l'engagement... dans un contexte de précarisation*

Si l'on considère le profil socioprofessionnel des militants interviewés, il faut tout d'abord souligner la diversité de parcours professionnels et de contextes de travail que recouvre le terme de « cadres » syndiqués à la CFDT. Une première catégorie de militants exerce comme cadres, voire cadres supérieurs dans des contextes où l'engagement syndical n'est pas stigmatisé : les administrations et les entreprises publiques. Leur niveau d'étude est souvent supérieur à bac+2 et s'élève jusqu'à bac+5 pour les plus jeunes. Ces contextes restent « *une sorte de creuset du syndicalisme des cadres* »<sup>20</sup>, notamment parce que le taux de syndicalisation y est plus élevé<sup>21</sup>, même si leurs salariés sont vieillissants. Les cadres issus de l'administration, qu'elle soit d'Etat, territoriale ou hospitalière, sont ainsi fortement sur-représentés dans l'appareil cédétiste, puisqu'ils représentent 46% des délégués présents au Congrès de la CFDT de 2002 (cf. tableau 1) et ce taux demeure à 45% parmi les nouveaux délégués arrivés seulement depuis 1995. Les cadres issus des entreprises publiques semblent par contre en fort recul dans les militants cédétistes (seulement 5% parmi les nouveaux délégués contre 24% pour ceux ayant adhéré entre 1975 et 1984<sup>22</sup>). Une seconde catégorie de militants, moins nombreux dans les permanents syndicaux, mais en augmentation parmi les

---

<sup>20</sup> Comme l'a montré l'enquête Travail En Questions Cadres réalisée par la CFDT Cadres en 2002 auprès d'un échantillon de plus de 3.000 cadres, cf. Guy, Groux, « Les nouveaux enjeux du syndicalisme », op.cit.

<sup>21</sup> Selon les Enquêtes Permanentes sur les Conditions de Vie des Ménages de 1996 à 2003, les ingénieurs et cadres de la fonction publique seraient ainsi parmi les professions les plus syndiquées de ce secteur, 25% d'entre eux déclarant être membres d'un groupe syndical ou professionnel. Dans le secteur privé, 7,5% des cadres d'entreprise seraient syndiqués, contre seulement 5% des ouvriers, cf. Thomas Amossé, « Mythes et réalité de la syndicalisation en France », *Premières Synthèses*, op.cit.

<sup>22</sup> Le départ de la CFDT de nombreux militants issus de ces entreprises publiques lors des conflits sur les retraites explique sans doute ce recul, tout comme la progressive privatisation de ces entreprises qui génère un certain flou sur les frontières public/privé (les jeunes cadres de La Poste déclarant appartenir au privé, les plus anciens à une entreprise publique). Cf. Luc, Rouban, « Cadres du public, cadres du privé », In Anousheh Karvar, Luc Rouban, *Les cadres au travail. De nouvelles règles du jeu*, La Découverte, 2004.

nouvelles générations, occupe des emplois d'ingénieurs et de cadres dans le secteur privé (35% de tous les délégués cadres en 2002, taux qui monte à 50% pour les militants arrivés depuis 1995). Ces militants sont tendanciellement plus jeunes et plus diplômés, y compris parfois de « petites »<sup>23</sup> écoles d'ingénieurs ou de commerce. Néanmoins, le profil du militant syndical cadre reste en décalage avec le poids des cadres d'entreprises privées dans l'économie réelle.

Afin de comprendre les motivations de l'engagement des « nouveaux militants » depuis 1995, surtout investis dans des mandats syndicaux locaux (notamment délégué du personnel, élu CE/CHSCT, délégué syndical), nous avons délibérément sur-représenté dans notre échantillon qualitatif les cadres d'entreprises privées. Cette population est caractéristique du renouvellement du tissu militant qui s'est faite de manière volontariste, depuis la fin des années 80, en direction du secteur privé et tertiaire, et des TPE-PME, populations de cadres historiquement faiblement syndiquées<sup>24</sup>. Sous l'effet de différentes vagues de privatisation d'entreprises publiques et de restructuration des secteurs industriels, mais également du phénomène de désyndicalisation massive, la CFDT a mis en œuvre une politique de diversification de son implantation<sup>25</sup> pour faire face à la disparition de ses bastions traditionnels. Les cadres du privé sont plus nombreux parmi ces nouveaux adhérents, même s'ils ne représentent encore que 10% des délégués présents au Congrès, en partie parce qu'ils sont encore rarement dans des niveaux de responsabilité élevées, voire déjà permanents. Enfin, suivant la définition indigène des « cadres » selon la CFDT Cadres, nous n'avons pas intégré les enseignants (du collège au supérieur) dans notre enquête par entretiens, alors qu'ils sont sans doute sur-représentés dans les fonctionnaires de catégorie A dans les délégués au Congrès (le questionnaire ne demandait pas avec précision le métier exercé). Le syndicalisme enseignant (SGEN) nous paraissait répondre à une logique propre, décalée par rapport au syndicalisme des cadres.

La proportion élevée de hauts diplômés (80% des nouveaux militants interviewés ont au moins un diplôme bac plus trois) est pour sa part caractéristique de l'élévation générale du niveau de diplôme de la population active. Elle est aussi liée aux restructurations qui ont touché les secteurs d'activité « nouveaux » (publicité, communication, conseil, presse, informatique...), secteurs particulièrement prisés par les jeunes salariés très diplômés. La sur-représentation des militants affiliés aux fédérations couvrant ces champs professionnels s'explique par la nouveauté et la fréquence des conflits sociaux dans ces secteurs au début des années 2000, après un retournement de conjoncture économique. La proportion relativement élevée de femmes dans notre échantillon, reflète la hausse continue du taux de féminisation des adhérents cédétistes (45% en 2008), quels que soient les secteurs, et particulièrement le tertiaire privé. Elles représentent ainsi sept nouveaux délégués cadres sur dix présents au Congrès de 2002 (tableau 1).

---

<sup>23</sup> Cette distinction entre « petites » et « grandes » écoles vise à souligner la hiérarchie interne aux écoles, souvent niée par les instituts de formation, alors qu'elles offrent des perspectives de carrière et des réseaux très différents, cf. Pierre, Bourdieu, *La Noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Editions de Minuit, 1989.

<sup>24</sup> Luc, Boltanski, « Les systèmes de représentation d'un groupe social, le cas des cadres », *Revue Française de Sociologie*, vol. XX, n°4, 1979, p. 631-667.

<sup>25</sup> Cécile, Guillaume, Sophie, Pochic, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, vol. 85, n°1, 2009.

**Tableau 1 : Une évolution du profil des syndicalistes cadres de la CFDT<sup>26</sup>**

	TPE PME	Grandes entreprises privées	Entreprises publiques	Adminis- trations	Femmes	Bac+3 et plus	A connu le chômage	Age moyen à l'adhésion	Total
Adhère avant 1974	28%	5%	7%	44%	30%	47%	16%	25 ans	57 27%
Adhère 1975-1984	16%	13%	24%	46%	35%	44%	24%	26 ans	93 44%
Adhère 1985-1994	16%	29%	3%	50%	42%	71%	32%	32 ans	38 18%
Adhère depuis 1995	25%	25%	5%	45%	70%	80%	40%	34 ans	20 10%
<b>Total</b>	20%	15%	14%	46%	38%	53%	25%	28 ans	209 100%

Source : Enquête interne auprès de 2/3 des délégués au congrès de la CFDT en 2002 à Nantes.

Règle de lecture : Parmi les cadres présents au Congrès ayant adhéré avant 1974, 33% viennent d'entreprises privées.

Quel que soit leur contexte de travail, les conditions d'entrée dans la vie active créent un net clivage entre les générations d'adhésion. Si la majorité des militants, notamment les plus anciens, les mieux diplômés et les salariés des grandes entreprises, ont connu une intégration stable et continue sur le marché du travail, un certain nombre de jeunes diplômés, particulièrement ceux issus de l'université, ont pour leur part rencontré des difficultés de primo insertion professionnelle, même quand ils ont intégré ensuite la fonction publique. Cette entrée dans la vie active via des CDD à répétition est souvent vécue comme un « déclassé » en termes de salaire et de statut par rapport à leurs anticipations et surtout par rapport à la situation de leurs parents<sup>27</sup>. En tendance, les jeunes actifs sont le vecteur de la transformation des normes d'emploi vers plus de flexibilisation et sont particulièrement sensibles à la conjoncture, les enquêtes Emploi de l'INSEE montrant ainsi deux périodes critiques pour l'insertion des jeunes diplômés (1991-1995 et 2001-2004)<sup>28</sup>. Si les salariés en poste sont beaucoup plus protégés que les nouveaux embauchés, les parcours professionnels des cadres d'entreprise ont parfois été déstabilisés à ces mêmes périodes dans les petites sociétés sensibles aux effets de conjoncture et dans des secteurs d'activité soumis à de fortes restructurations (économie du savoir et de la culture notamment). Si en moyenne 25% des cadres présents au Congrès de Nantes en 2002 ont connu un épisode de chômage, la petite minorité des nouveaux adhérents cadres arrivés depuis 1995 sont ainsi 40% à avoir vécu cette épreuve. Cette relative exposition au risque de chômage et à la précarité semble plus élevée que dans la population générale des cadres. Elle reste cependant moindre que les populations moins qualifiées, les militants provenant de professions intermédiaires sont ainsi 36% à avoir vécu le chômage, taux qui monte même à 45% pour les militants ouvriers ou employé-e-s, qui forment un noyau important des nouveaux adhérents arrivés depuis 1995 (tableau 2). Cette expérience personnelle de la précarité peut amener les cadres à être plus sensibles aux questions d'emploi et à conserver une certaine distance critique par rapport au discours managérial.

<sup>26</sup> Cette analyse en fonction de l'année d'adhésion des syndicalistes présents au Congrès de 2002 comporte des biais évidents en raison du turn-over élevé et du départ de nombreux militants historiques après 1995, ce que seule une étude longitudinale pourrait contrôler, cf. Olivier Fillieule, Nonna Mayer, « Devenir militants », op.cit.

<sup>27</sup> Cette notion de « déclassé » subjectif doit cependant être utilisée avec précaution car le fait d'avoir un diplôme du supérieur, notamment de l'université, n'a pas toujours signifié un accès direct au statut cadre, le déclassé subjectif ne correspond pas toujours à un déclassé objectif (décalage formation/emploi) et surtout ne signifie pas non plus qu'ils n'accéderont pas à un emploi cadre après un certain délai.

<sup>28</sup> Yannick, Fondev, Claude, Minni, « L'accès des jeunes à l'emploi », *Données sociales*, Paris, La Documentation Française, 2006, p. 283-291 ; Jean-François, Giret, Emmanuelle, Nauze-Fichet, Magda, Tomasini, « Le déclassé des jeunes sur le marché du travail », *Données sociales*, op.cit., p. 307-314.

L'exemple de Luc montre qu'un plan social peut raviver ce souvenir de la précarité, même quand son propre emploi n'est pas directement menacé. Il s'amuse lui-même de son statut incongru de « *commercial militant* » puisque ce jeune directeur commercial de 33 ans dans un groupe de presse américain, en plus d'être adhérent à la CFDT depuis 2002, est aussi militant à Attac. « *Tu es complètement schizophrène me disent mes collègues !* » Rien ne le prédestinait à cet engagement puisque dans la petite bourgeoisie catholique lyonnaise dont il est issu, « *dans la culture familiale, le syndicalisme, c'est pas notre truc* ». Par contre, sa mère tenait à ce que les enfants aient une éducation religieuse, il a fait son catéchisme et ne s'est jamais senti à l'aise avec l'idée de compétition. C'est vraiment l'expérience du marché du travail et de « *la précarité* » selon ses termes qui l'a amené à s'engager. Diplômé d'une petite école de commerce de province en 1993, il a rencontré des difficultés à s'insérer, comme toute sa promotion. Après six mois de chômage, il a été « *trimbalé pendant un an et demi de CDD en CDD* » avant de trouver un poste stable dans ce groupe de presse : « *Ca m'a énervé, ce bourrage de crâne à Sup de Co, cette démagogie en plein cœur de la crise économique, nous nous sommes tous retrouvés à la rue en sortant.* » Il a aussi toujours aimé être un peu « *atypique* » : il a monté une association d'audiovisuel dans son école, il fait partie d'un groupe de jazz, et est militant d'Attac depuis sa création : « *un petit côté idéaliste, c'est ma bonne conscience [...] Ma mère ne comprend pas pourquoi je refais le monde maintenant.* »

Il commence à s'engager dans son entreprise en 2002 au sein du comité d'entreprise, où il est élu DP et membre du CE sans étiquette « *pour trouver une sorte d'équilibre<sup>29</sup>, pour s'investir dans autre chose que le boulot* », mais aussi pour l'aspect social du travail (souvenir de sa période de précarité) et pour faire vivre la collectivité de l'entreprise (autour des prestations de loisirs). Il rencontre des gens de la CFDT autour des 35h, car s'il ne veut pas se syndiquer, il souhaite qu'ils désignent un mandaté RTT pour les négociations et découvrira une « *vraie démarche professionnelle et pragmatique* ». L'aide que la CFDT et ses cabinets d'avocats et de conseil leur apporte lors des deux plans sociaux successifs en 2001 et 2002 (le siège français passe de 200 à 100 salariés) et aussi le choc 21 avril 2002 lui font penser que « *c'est bon maintenant, il faut y aller.* » Il ne se représente cependant pas aux élections du comité d'entreprise car devant sa difficulté à atteindre ses objectifs, il est menacé de licenciement. En 2003, lors de l'entretien, deux routes s'offrent à lui. Il souhaiterait changer d'entreprise et de métier, car ses opportunités d'évolution professionnelle en interne sont faibles. Mais la conjoncture économique n'est pas favorable, surtout que sa femme cadre commerciale s'est fait licenciée deux ans avant et est en période de reconversion en fin de droits Assedic : il ne peut pas prendre trop de risques alors qu'ils ont une petite fille d'un an. Son père directeur commercial lui aussi vient de se faire licencier deux ans avant la retraite après 35 ans de bons et loyaux services... S'il ne trouve rien d'intéressant en dehors, il pourrait remplacer la Déléguée Syndicale actuelle qui quitte la CFDT pour Sud, car en tant que commercial, il a beaucoup d'idées pour mieux promouvoir et « *vendre le syndicalisme d'entreprise* » aux jeunes salariés.

Ces difficultés d'insertion professionnelle ont un effet direct sur le moment de l'engagement syndical. Le report de l'adhésion est particulièrement visible dans les enquêtes statistiques internes puisque la proportion de militants âgés de moins de trente ans est extrêmement faible. Dans tous les cas, et c'est sans doute une évolution de fond, l'engagement a perdu de son automaticité. Quand les anciens militants ont vécu la simultanéité de leur entrée dans le monde professionnel et de leur adhésion syndicale, les nouveaux s'engagent après quelques années d'activité au moment où ils peuvent se permettre d'agir syndicalement, quand ils ont enfin accédé à un emploi stable, soit 34 ans en moyenne... En revanche, ce qui reste inchangé d'une génération à l'autre, c'est que l'engagement syndical comme la plupart des engagements militants s'appuie sur une intégration sociale et professionnelle stable<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> La notion « d'équilibre » pour réduire l'écart entre ses valeurs et sa position professionnelle était déjà avancée comme primordiale pour les cadres syndiqués interviewés juste après 1968 par Andrée, Andrieux et Jean, Lignon, *Le militant syndicaliste d'aujourd'hui*. op.cit., p.

<sup>30</sup> Doug, McAdam, « Pour dépasser l'analyse structurale de l'engagement militant », in Olivier Fillieule, dir, *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005.



**Tableau 2 : Des syndicalistes cadres pas épargnés par la flexibilité de l'emploi**

	% nouveaux adhérents (depuis 1995)	% de plus de 45 ans	% de moins de 15 ans d'ancienneté	% ayant déjà connu le chômage	% formation initiale au moins bac+2	Effectifs
<b>Cadres</b>	<b>10%</b>	<b>74%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>76%</b>	<b>209</b>
Cadres et ingénieurs	13%	71%	34%	33%	69%	91
Cadres supérieurs	0%	80%	13%	13%	60%	15
Fonctionnaires A	8%	76%	29%	19%	84%	103
<b>Professions intermédiaires</b>	<b>12%</b>	<b>66%</b>	<b>29%</b>	<b>36%</b>	<b>41%</b>	<b>355</b>
Agents de maîtrise	14%	69%	20%	28%	24%	100
Techniciens	11%	71%	30%	41%	39%	132
Fonctionnaires B	10%	59%	36%	38%	58%	123
<b>Classes populaires</b>	<b>25%</b>	<b>57%</b>	<b>33%</b>	<b>45%</b>	<b>9%</b>	<b>328</b>
Ouvriers qualifiés	22%	61%	29%	39%	1%	104
Ouvriers non-qualifiés	38%	44%	38%	63%	6%	16
Employé-e-s	28%	55%	38%	47%	17%	144
Fonctionnaires C	19%	58%	27%	44%	8%	64
Non-réponses	5%	89%	14%	19%	32%	37
<b>Total</b>	<b>16%</b>	<b>66%</b>	<b>30%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>929</b>

Source : Enquête interne auprès de 2/3 des délégués au congrès de la CFDT en 2002 à Nantes.

Règle de lecture : Parmi les cadres et ingénieurs présents au Congrès, 13% sont des nouveaux adhérents (depuis 1995).

### *Des dispositions favorables : pratiques associatives et atavisme catholique*

Par ailleurs, les militants interviewés présentent, pour la plupart, des prédispositions familiales à l'engagement<sup>31</sup>, soit dans une filiation militante directe ou indirecte, soit dans un atavisme religieux<sup>32</sup>. Nombre d'entre eux évoquent une forte socialisation catholique dans leur milieu familial avec son lot d'investissements associatifs dès le plus jeune âge, ce qui les distingue fortement des jeunes de leur génération. Au-delà de l'aspect religieux qui n'est que très rarement mis en exergue, les militants insistent sur les liens affinitaires et communautaires tissés dans les activités collectives, ainsi que l'apprentissage de la confrontation d'idées et la transmission de valeurs morales très structurantes pour les individus. En ce sens, l'idéologie véhiculée par l'Église « *attentive aux malheurs d'autrui peut susciter des dispositions à la contestation* »<sup>33</sup>. Cet héritage constitue une sorte d'évidence dans l'orientation implicite de leurs conduites, dans une recherche d'un « acquis de conscience » au nom de valeurs humanistes et/ou politiques, à l'image de militants de générations antérieures et de l'héritage CFTC dans l'organisation<sup>34</sup>.

Quand les militants sont des « novices » de l'action contestataire<sup>35</sup>, les ressorts de l'engagement syndical sont étroitement liés à l'exposition à d'autres expériences sociales qui ouvrent les individus à des horizons plus politiques (un mouvement de grève par exemple ou

<sup>31</sup> Bénédicte, Havard-Duclos, Sandrine, Nicourd, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 2005.

<sup>32</sup> Frédéric Sawicki, Luc Berlivet, « La foi dans l'engagement. Les militants syndicalistes chrétiens de Bretagne dans l'après-guerre », *Politix*, 27, 1994, p. 111-142.

<sup>33</sup> Lilian, Mathieu, *Comment lutter ? Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, Textuel, 2004.

<sup>34</sup> Guy, Groux, *Le syndicalisme des cadres en France (1963-84)*, op. cit. Les motivations en termes d'option politique ou de démarche philosophique (parfois à coloration religieuse), concernaient ainsi plus de la moitié des cadres interviewés vers 1968 par Andrée Andrieux et Jean Lignon, *Le militant syndicaliste d'aujourd'hui. Ouvriers, cadres, techniciens, qu'est-ce qui les fait agir ?*, Paris, Denoël/Gonthier, 1973.

<sup>35</sup> Annie, Collovald, Lilian, Mathieu, « Mobilisations de salariés précaires et apprentissage d'un répertoire syndical », Communication au colloque « *Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ?* » - CERAPS-CLERSEE, juin 2006.

le choc du 21 avril 2002<sup>36</sup>). Si la génération 68 a baigné dans un contexte d'intense socialisation politique<sup>37</sup>, la génération 90 a eu moins d'occasions pour se forger des convictions et se familiariser avec les formes politiques instituées. Cela dit, chez les jeunes cadres, le passage à l'université et le choix pour des études en sciences sociales (droit, sciences politiques, sociologie, économie) ou encore l'immersion dans un milieu professionnel très syndiqué<sup>38</sup>, a parfois permis une ouverture à des réalités politiques méconnues voir dénigrées dans les milieux familiaux d'origine (souvent décrits comme centristes ou de « droite »). Quelques rares militants, fils ou filles de militants, témoignent pour leur part d'une socialisation beaucoup plus laïque, structurée autour de l'engagement politique de gauche - voire d'extrême gauche - centré sur les questions de développement, de solidarité, de démocratie. On peut faire l'hypothèse que ces militants ont reçu en héritage l'engagement politique de leurs parents dans la mouvance de 68 ou parfois dans la guerre d'Algérie ou les luttes anti-colonialistes. Nous n'avons par exemple trouvé aucune trace dans nos interviewés d'un engagement « ouvrieriste », au sens d'engagement par solidarité avec la « classe ouvrière », qui était caractéristique des cadres promus ou fils d'ouvriers ayant vécu enfants l'injustice sociale<sup>39</sup>. Cette absence peut s'expliquer à la fois par l'orientation idéologique de la CFDT (ces profils se retrouvent sans doute davantage dans la ligne de l'UGICT-CGT) mais aussi par le déclin de la promotion interne dans les entreprises dans la période récente.

Les militants interviewés se distinguent également par leurs expériences antérieures et actuelles d'engagement associatif. Cette exposition à l'engagement associatif est le plus souvent à relier à des expériences familiales, mais le rôle de la socialisation étudiante est également marquant, notamment pour les diplômés de Grandes Ecoles encouragés à s'investir dans le tissu associatif de leur école ou pour les universitaires qui ont pu participer à la vie syndicale étudiante (UNEF-ID). S'ils sont peu nombreux à avoir fait partie de groupes militants de jeunesse (JOC, JEC, Jeunesse socialiste, JCR), les pratiques associatives sont très valorisées et souvent pratiquées. Les associations concernées sont nombreuses et variées. Elles ne sont pas toujours centrées sur les questions sociales ou humanitaires, mais correspondent à une vie collective publique (associations sportives, de consommateurs, parents d'élèves, citoyenneté). Cette forte participation associative se retrouve dans l'enquête du Congrès, puisque les syndicalistes cadres présents au Congrès sont ainsi 66% à être membres d'une association, taux légèrement supérieur à celui des professions intermédiaires (60%), mais surtout des classes populaires (47%). Ce poly-engagement est beaucoup plus élevé que dans la population française en général, et ceci à tout niveau de qualification<sup>40</sup>, et montre qu'ils résistent à l'envahissement du travail professionnel et militant dans leur sphère privée, en conservant des activités extra-professionnelles autres.

---

<sup>36</sup> La présence de Jean-Marie Le Pen, leader du Front National, au second tour des élections présidentielles face à Jacques Chirac avait généré une profonde émotion et de nombreuses manifestations entre les deux tours.

<sup>37</sup> Philippe, Juhem, « Entreprendre en politique de l'extrême gauche au PS : la professionnalisation politique des fondateurs de SOS-Racisme », *Revue Française de Sciences Politiques*, vol. 51, n°1-2, 2001, p.131-153.

<sup>38</sup> La forte présence institutionnelle de syndicats cadres était déjà le facteur prioritaire de l'adhésion des cadres dans les années 1960-70, cf. Guy, Groux, *Le syndicalisme des cadres en France (1963-84)*, op. cit.

<sup>39</sup> Andrée, Andrieux, Jean, Lignon, *Le militant syndicaliste d'aujourd'hui*. op.cit. Cette motivation était première dans leur échantillon, puisqu'elle correspondait à 22 cadres interviewés sur 60.

<sup>40</sup> On retrouve ici des résultats très proches de l'enquête réalisée sur un échantillon d'adhérents de la région Nord-Pas-de-Calais en 2001, où l'adhésion associative était forte (64%), mais assez peu avec une dimension militante, cf. Bruno Duriez, Frédéric Sawicki, « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale », *Politix*, vol. 16, n°63, 2003, p.17-51.

**Tableau 3 : Un engagement associatif et politique plus fort chez les cadres**

En %	Cadres		Professions intermédiaires		Classes populaires		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Membre d'une association	137	<b>66%</b>	212	60%	153	47%	502	54%
Associations familiales, culturelles, sportives	66	32%	117	33%	79	24%	262	28%
Action humanitaire	61	<b>29%</b>	47	13%	66	20%	174	19%
Parent d'élève	44	21%	83	23%	51	16%	178	19%
Insertion, Lutte contre exclusion	20	10%	30	8%	24	7%	74	8%
Environnement	20	<b>10%</b>	21	6%	17	5%	58	6%
Développement local	15	7%	24	7%	19	6%	58	6%
Organisations confessionnelles	12	6%	21	6%	9	3%	42	5%
Mouvements pour la laïcité	9	4%	7	2%	10	3%	26	3%
Autres mouvements	24	11%	35	10%	20	6%	79	9%
Adhérent d'un parti politique	43	<b>21%</b>	46	13%	40	12%	129	14%
Elu municipal	4	<b>2%</b>	19	5%	20	6%	43	5%
Effectifs	209		355		328		929	

Source : Enquête interne auprès de 2/3 des participants au congrès de la CFDT en 2002 à Nantes, exploitation originale  
Règle de lecture : Parmi les cadres présents au Congrès, 66% sont aussi membres d'une association.

La fréquence de leur double engagement politique et syndical, notamment au Parti Socialiste et parfois dans certaines associations alter-mondialistes comme ATTAC est relative, mais plus élevée que chez les non cadres (tableau 3)<sup>41</sup>. Ces engagements interviennent cependant plus tardivement, au moment de l'entrée dans la vie active. Si les cadres et professions qualifiées semblent davantage faire référence à des motivations idéologiques au sens à la fois d'idéaux et de convictions politiques que les militants non-cadres interviewés, il ne peut dans leur esprit y avoir de cumul entre mandats syndicaux et mandats politiques. La préférence donnée au syndicalisme peut aussi se comprendre comme le rejet du fonctionnement interne des partis politiques – éloignement du terrain, notabilisation, tensions internes – et comme l'opportunité que propose le syndicalisme d'être une « école d'application »<sup>42</sup> pour la mise en œuvre des convictions ou de l'engagement politiques, offrant des possibilités d'action réelles et l'obtention plus immédiate de résultats.

Bénédicte, cadre chez EDF, évoque ainsi un « *besoin naturel* » de militer, qu'elle a reçu en héritage de sa mère : « *c'est impensable pour moi qu'un salarié ne soit pas syndiqué, le syndicalisme est un contre-pouvoir qui peut plus ou moins être intelligent.* » Ce sont surtout les combats politiques de sa mère mexicaine autour de l'Amérique Latine qu'elle évoque spontanément pour évoquer un héritage politique, plus que l'adhésion « molle » au Snesup de son père professeur des universités. Quand elle rentre à l'université de Tolbiac (Université Paris I) en 1991, elle « tombe » littéralement sur l'UNEF-ID dès le premier jour : « *Je suis restée discuter avec eux à la fin et puis de fil en aiguille je suis très vite devenue militante auprès d'eux. Et au bout d'un an j'ai pris des responsabilités, comme responsable de la filière Science Eco.* » Même si l'UNEF est souvent considérée comme un vivier de futurs cadres du Parti Socialiste (elle en devient adhérente très vite), elle le vit vraiment comme un engagement syndical, avec des revendications très pratiques autour des conditions de travail ou des discriminations envers les étudiants, ce qui lui vaut d'être surnommée « *l'assistante sociale* » par ses camarades. Cette élève sérieuse arrive à mener en parallèle des études « *correctes mais pas brillantes* » jusqu'à son DESS d'économie, sans retard, et rentre en 1997 à EDF « *par la petite porte* :

<sup>41</sup> La plus forte adhésion politique des militants et responsables par rapport aux simples adhérents explique sans doute le décalage avec les résultats de l'enquête déjà citée, qui trouvait un taux d'adhésion à un parti d'environ 6% en 2001, cf. Bruno, Duriez, Frédéric, Sawicki, « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale », op. cit.

<sup>42</sup> Cécile, Guillaume, « Les jeunes cadres : une forme d'engagement singulière ? », *CFDT Cadres*, Numéro spécial sur les Nouveaux visages de l'engagement, n°409, 2004, p.33-39.

*un stage puis deux CDD long de dix-huit mois, même si c'est illégal, c'était assez fréquent dans mon service. »*

Son adhésion à la CFDT lui semble assez naturelle, « *l'équivalent naturel du PS dans le monde syndical* », et surtout elle a besoin de militer « *j'avais besoin d'un cadre intellectuel de réflexion.* » Mais elle se heurte à un syndicalisme d'agents statutaires qui n'ont jamais vu de CDD se syndiquer et n'a aucune réunion d'adhérents pendant trois ans, les permanents étant « *bouffés par les organismes statutaires* ». Après son embauche statutaire comme jeune cadre en 1999, elle intègre les fonctions centrales où elle se fait remarquer en distribuant des tracts, en participant aux réunions d'organismes statutaires, « *je n'ai jamais eu peur de cet affichage* » mais refuse de prendre des responsabilités alors qu'ils ont besoin d'une responsable de section, car « *je ne me sentais pas crédible* » dans un milieu de cadres supérieurs. Par contre, elle vit au moment de l'entretien en 2005 la première vraie incompatibilité entre une fonction syndicale et son nouveau poste de « *chef de cabinet* » (secrétaire personnel d'un grand patron de direction) sur lequel elle vient d'être nommée à 30 ans, car elle est tenue à un droit de réserve. Même son mari, lui-même « *grand militant UNEF-ID* », salarié aujourd'hui de la CFDT lui conseille de ne plus s'afficher localement avec l'étiquette CFDT et de ne plus se prononcer publiquement contre l'ouverture du capital d'EDF-GDF, au moins pendant la période de ce poste, afin de ne pas gâcher « *une très belle opportunité de carrière.* » Mais elle n'a pas encore elle-même complètement déterminé l'attitude qu'elle souhaite prendre...

Ces dispositions héritées, à l'image de Bénédicte, permettent de comprendre le sentiment de décalage qu'expriment souvent ces cadres à l'égard des normes sociales propres aux milieux scolaires élitistes qu'ils ont fréquentés (individualisme, corporatisme et compétition) et leur refus de s'engager dans des carrières professionnelles « typiques » au prix d'un risque de plafonnement (choix du service public ou de grandes entreprises dans des secteurs traditionnels, refuge dans des carrières d'experts sans responsabilités managériales). De même, bien que les militants présentent souvent leur engagement comme « *allant de soi* », construit dès le plus jeune âge, parfois dès les bancs de l'école, en vertu de prédispositions liées à leur « *caractère* » ou à leur « *personnalité* », cette naturalisation de l'engagement révèle en réalité des formes de socialisation politique et/ou religieuse transmises dans les milieux familiaux d'origine. Ces dispositions familiales et individuelles permettent d'expliquer pourquoi, alors qu'ils sont confrontés aux mêmes situations et donc aux mêmes risques, certains salariés protestent, parfois contre leurs propres intérêts, alors que d'autres choisissent la loyauté, le retrait ou l'apathie<sup>43</sup>. Cet engagement s'inscrit en partie dans la continuité d'actions antérieures, parfois éloignées du monde professionnel, qui les amène à être sensibles à l'injustice sociale et à l'action collective organisée.

### **La situation de travail ou d'emploi comme contexte d'engagement**

Interrogés sur les raisons de leur adhésion, les militants convoquent donc le registre des valeurs, mais ils mettent aussi en avant des motifs d'ordre professionnel. Qu'il s'agisse de trouver des moyens d'action pour défendre les droits des salariés ou une certaine idée du métier, les circonstances de l'engagement syndical sont indissociables d'une lecture des situations d'emploi et des conditions de travail. Ce qui pourrait apparaître comme une évidence du fait de l'objet même de l'action syndicale semble aujourd'hui prendre le pas sur d'autres motifs d'ordre axiologique (accord avec les idées de l'organisation syndicale) davantage structurant chez les générations militantes plus anciennes<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Guy, Bajoit, « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988. Le positionnement a-syndical de la majorité des cadres s'expliquerait ainsi par le possible recours à la mobilité (interne voire externe) ou à la négociation individuelle en cas d'insatisfaction professionnelle. Cf. Jean-Michel, Denis (2004), « Les cadres et l'action collective : un rapport ambivalent », *Cahiers du Gdr Cadres*, n°10, p. 74-84.

<sup>44</sup> Dominique, Labbé, Maurice, Croisat, *La fin des syndicats*, op.cit. Dans les cadres interviewés par Andrée Andrée Andrieux et Jean Lignon, *Le militant syndicaliste d'aujourd'hui*. op. cit., rares étaient ceux qui étaient

### *Adhésion « package » et composante de l'identité professionnelle pour les cadres du public*

Une première forme d'accès au syndicalisme est repérable chez les militants cadres du service public (notamment de l'administration), sur le modèle des professions intermédiaires du public, « spécialistes de l'humain<sup>45</sup> » : l'adhésion « package »<sup>46</sup>. Les militants se sont généralement syndiqués très jeunes, dès l'entrée dans la vie professionnelle. L'adhésion syndicale leur a été proposée au même titre que l'adhésion à une mutuelle ou à une assurance, à l'image du syndicalisme enseignant. Dans ces univers professionnels, les organisations syndicales jouent, en effet, un rôle majeur dans la gestion des mutations professionnelles ou la détention d'informations sur les avancements, les évolutions salariales et plus largement les questions relatives à l'emploi et la gestion du personnel. La précocité de l'adhésion n'est cependant pas un gage d'investissement militant. Dans cette configuration, l'engagement syndical reste diffus, les militants ne prennent pas nécessairement de responsabilités ou de mandats. Cette adhésion « automatique » n'est pas toujours liée à un choix pour raisons axiologiques et peut conduire les salariés à privilégier le syndicat majoritaire sans connaissances précises du paysage syndical. Au-delà des services que proposent les organisations syndicales, cette forme d'engagement est néanmoins indissociable du vécu de l'identité professionnelle. Dans cette perspective emblématique des militants attachés à l'exercice d'un métier engageant tant sur le plan des valeurs défendues que de son rôle social, le syndicalisme est en quelque sorte un prolongement du travail.

Eve, directrice de centre social, considère que « *la syndicalisation est plutôt constitutive du métier* » et s'est d'ailleurs syndiquée dès la fin de son stage d'étude. Cinq ans après, à seulement 29 ans, elle est secrétaire nationale à la CFDT et représente les directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux. Des parents non militants, pas d'expérience militante ou même bénévole pendant ses études (IEP en province et maîtrise de droit public), mais une vraie envie de travailler dans le service public, héritée de sa mère (enseignante dans le secondaire) la caractérisent. Elle rencontre un personnage-clé lors de son premier stage en 1999 à l'Ecole Nationale de la Santé Publique, son maître de stage, directeur d'un foyer de l'enfance à Toulouse, syndicaliste CFDT qui prend ensuite des responsabilités au niveau national (la fonction qu'elle occupe actuellement). Mais elle se serait de toute façon syndiquée, car en raison de la responsabilité pénale qui repose sur les épaules des directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux, cette petite profession est en effet très syndiquée, à 60% à la CFDT, indifféremment de leur âge ou de leur parcours professionnel.

Cet engagement syndical est aussi pour elle un moyen de participer à une démarche constructive de réforme des politiques publiques, plus respectueuse des usagers : « *Mettre en œuvre une politique publique telle que la protection de l'enfance, la prise en charge des personnes handicapées ou des personnes dans une situation de grande exclusion nécessite que le directeur qui constate ce que de telles politiques contiennent comme insuffisances et incohérences doit pouvoir « faire remonter » ces constats* ». Dans son poste de directrice adjointe d'un foyer de l'enfance en Seine-Saint-Denis (obtenu à la suite de son deuxième stage), elle n'a d'ailleurs pas pu mettre en application ce souci des usagers car elle n'a pas été soutenue par le directeur alors qu'elle voulait sanctionner du personnel, dans des cas de maltraitance envers des enfants : « *je n'arrivais pas à exercer ma fonction correctement* ». Cette absence de soutien est à relier selon elle aux liens PCF – CGT, car le directeur élu communiste ne veut pas avoir à gérer un éventuel conflit avec un personnel fortement syndiqué à la CGT. Quand

---

venus au syndicalisme en raison de frustrations professionnelles et de volonté de défense (6 sur 60), motivations à l'inverse majoritaires chez les ouvriers.

<sup>45</sup> Enseignants, éducateurs spécialisés, travailleurs sociaux...cf. Catherine, Bidou, *Les aventuriers du quotidien : essai sur les nouvelles classes moyennes*, Paris, PUF, 1984. Ici par exemple, ceux qui se sont désignés dans l'enquête du Congrès confédéral comme des « cadres supérieurs » sont majoritairement des directeurs de centres de formation ou de centres d'action sociale.

<sup>46</sup> Cécile, Guillaume, *Le renouveau de l'engagement syndical. Le cas de la CFDT*, rapport de recherche pour l'IRES, 2006.

son ancien maître de stage part en retraite, elle est depuis deux ans élue au conseil du syndicat, et il lui est difficile de résister aux appels du pied pour devenir permanente. Mais elle considère cette mutation sur un poste support de permanente comme une « mission de court terme », car « on ne peut pas être dans la position de militant quand on est captif de l'organisation ». Au bout de cinq ans, en 2006, elle organise son départ, mais espère que cette expérience ne va pas la desservir, car les nominations dépendent des élus (maire ou président de Conseil Général), au conseil d'administration de ces établissements. « Les élus peuvent avoir peur de quelqu'un qui est autant engagé. Quand on est élu, on aimerait avoir des directeurs qui soient un peu plus obéissants, parce que tous les élus ne sont pas de gauche. Même si la CFDT est vue un syndicat plutôt réformiste, qui n'a pas de coloration politique, les élus ont leurs idées à eux sur le syndicalisme. »

Si cette forme d'adhésion plutôt passive semble en régression même dans les secteurs les plus syndiqués, les cadres du public s'engagent aujourd'hui parfois plus activement dans le syndicalisme pour « défendre leur métier », à l'image des professions intermédiaires de ces secteurs (éducation, travail social, santé). Contrairement aux années 1970, cette défense du métier semble aujourd'hui moins politique (et contre-institutionnelle) et davantage centrée sur la dégradation des conditions de travail et des statuts, ainsi que la défense des éthiques professionnelles<sup>47</sup>, dans un contexte de rationalisation organisationnelle et gestionnaire. Cette défense du métier s'inscrit dans un accompagnement raisonnable des réformes du service public et un soutien mesuré au libéralisme économique<sup>48</sup>. Face aux multiples projets de modernisation, que ce soit dans les administrations ou les entreprises publiques, certains cadres s'engagent au nom même de leur professionnalisme<sup>49</sup> et du maintien d'une « qualité de service » pour les clients/usagers. Le rapprochement des cadres du public de ceux du privé se retrouve ainsi dans l'exercice de leur métier<sup>50</sup>, mais également dans les motivations de leur engagement<sup>51</sup>.

### *Rébellion contre la dégradation des conditions de travail et d'emploi*

Une deuxième forme d'engagement syndical, très majoritaire chez les cadres du privé mais aussi du public, est liée à l'expérience pour eux-mêmes ou pour les autres de difficultés professionnelles tant sur le plan individuel (pressions managériales, intensification du travail, précarité de l'emploi, licenciements répétés) que collectif (dégradation des conditions de travail, privatisation d'entreprises publiques, fusion-restructuration, externalisation ou délocalisation de services, sous-traitance...). La primauté donnée à la défense des droits des

<sup>47</sup> Marie-Hélène, Lechien, « Aider les autres : trajectoires professionnelles, reconversions militantes et valorisation de la 'personne' », in Annie, Collovald, dir., *L'humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Paris, PUR, Res Publica, 2002.

<sup>48</sup> Si les cadres du public appartiennent à l'univers des électeurs de gauche (Parti socialiste en majorité), ils ne participent pas à l'antilibéralisme économique comme les ouvriers ou les employés du secteur public. Cf. Luc, Rouban, 2001 « Les cadres du privé et du public », op.cit., p. 342.

<sup>49</sup> En Angleterre, où depuis les années 1980 le service public a été soumis à de multiples restructurations, les professionnels s'opposent parfois au management au nom de la qualité du service et leurs syndicats défendent alors des « standards professionnels », cf. Geraldine, Healy, Gill, Kirton, « Professional and highly qualified women in two contrasting trade unions », in Fiona, Colgan, Sue, Ledwith, dir., *Gender, Diversity and Trade Unions*, International Perspectives, London, Routledge, 2002.

<sup>50</sup> Cf. Charles, Gadéa, Sophie, Divay, « Les cadres de santé face à la logique managériale », *Revue Française des Administrations Publiques*, n°128, 2008, p. 677-687 ; Céline, Desmarais, Emmanuel, Abord de Chatillon, « Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? », *Revue Française des Administrations Publiques*, n°128, 2008, p. 767-783.

<sup>51</sup> Une recherche-action de la CFDT-Cadres centrée sur l'investissement des cadres au travail a confirmé la convergence des préoccupations des équipes syndicales d'entreprises privées, publiques ou dans les administrations. Cf. *Revue Cadres CFDT*, n°432, 2008, notamment « Que vivent les cadres ? Quelques extraits », p. 31-40.

salariés est prédominante chez les travailleurs du privé et des TPE-PME<sup>52</sup>, mais cette motivation se retrouve aussi dans la fonction publique, notamment hospitalière et territoriale : faire valoir ses droits, faire barrage à l'employeur, faire respecter le droit du travail. Pour justifier la primauté de la défense des droits, les militants évoquent le contexte économique général, mais surtout les choix dans les méthodes d'organisation du travail centrées sur la réduction des coûts et l'introduction d'une logique de marché à tous les niveaux.

Ces difficultés sont d'autant plus mal vécues qu'elles sont en décalage avec les anticipations des jeunes diplômés. Quand ils accèdent à l'emploi, la découverte du monde du travail a parfois un effet profondément désenchanté tant sur le plan des perspectives professionnelles individuelles que de la place accordée au social et donc à l'humain dans les entreprises. En ce sens, l'engagement intervient souvent de manière assez éruptive quand les salariés ont le sentiment que « *c'est la goutte qui fait déborder le vase* ». Discrètement critiques sur les choix de gestion et les modes de management en vigueur dans leur entreprise ou dans leur administration, ils passent à l'acte de manière assez radicale au moment d'un événement qui leur semble être « *aberrant* », « *insupportable* », « *intolérable* ». Cette rébellion spontanée s'explique par la réalisation, parfois tardive et subite, d'une incompatibilité patente entre leur système de valeurs et les choix managériaux. Cette dimension éthique est globalement très perceptible chez l'ensemble des cadres du privé et du public, mais elle prend des formes différentes (responsabilité sociale de l'entreprise ou déontologie professionnelle). Elle est indissociable d'une orientation morale première - le refus des injustices et de l'abus de pouvoir - pour soi, mais aussi pour les autres. Ce refus peut prendre une forme très individualisée de défense personnelle (l'archétype étant le recours aux prud'hommes à la suite de licenciement pour faute, en augmentation<sup>53</sup>), mais aussi une forme plus collective justifiée par la convergence des vécus professionnels des salariés quels que soient leurs statuts et du rôle dont peuvent se sentir investis les cadres pour représenter leur collectif de travail<sup>54</sup>. L'engagement syndical des cadres ne peut donc se résumer à une stratégie individuelle de « *protection de l'acquis professionnel* »<sup>55</sup> ou de « *recours contre la chute* »<sup>56</sup>, en tout cas pour ceux qui s'engagent activement. D'ailleurs, dans des contextes sociaux plus apaisés, un certain nombre de militants cadres, délégués du personnel ou élus du comité d'entreprise, justifient leur engagement par le souhait de participer à la vie collective de l'entreprise (moments de convivialité, modes de sociabilité communautaires). Si les adhésions pour des motifs de défense semblent en augmentation chez les nouveaux militants cadres, notre enquête nuance la thèse de l'utilitarisme et de l'individualisme : les militants s'engagent aussi « *pour les autres* », au nom d'une expérience partagée et moins d'une solidarité de classe.

---

<sup>52</sup> Cécile, Guillaume, « Le renouveau de l'engagement syndical cédétiste », in Dan Ferrand Bechman, dir., *Des bénévoles et leurs associations. Autre réalité, autre sociologie*, Paris, L'Harmattan, 2004.

<sup>53</sup> Florence Palcacuer, Amélie Seignour, Corinne Vercher, *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, 2007.

<sup>54</sup> Ce sentiment de convergence est en adéquation avec le fait d'être dans une organisation syndicale confédérée, pour laquelle les cadres sont avant tout des salariés. Les cadres sont d'ailleurs adhérents à une fédération d'industrie, qui ne déclare pas toujours ses cadres à la CFDT Cadres.

<sup>55</sup> Guy, Groux, *Le syndicalisme des cadres en France (1963-84)*, op. cit. Cette motivation de défense de ses intérêts personnels est présentée comme la principale par Luc, Boltanski, *Les cadres*. op. cit : « Tenu à distance même quand la conjoncture est à la hausse, le syndicat retrouve une valeur lorsqu'il n'y a plus rien à perdre et que la seule stratégie raisonnable est de partir avec la plus grosse indemnité possible. » p. 26

<sup>56</sup> Olivier, Cousin, *Les cadres, grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004.

### *Un syndicalisme de compromis : une autre façon d'être cadre ?*

Si beaucoup de militants cédétistes interviewés sont venus au syndicalisme pour des motifs d'ordre professionnel, ils partagent dans l'ensemble une vision réformiste de l'action syndicale et une volonté de régulation du libéralisme économique. Le choix de la CFDT est donc largement déterminé par le rejet des autres organisations syndicales. En raison du degré plus élevé de politisation des cadres par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles<sup>57</sup> (et sans doute de leur aisance à développer des arguments théoriques en entretien), ils identifient les valeurs de la CFDT sur l'échiquier des organisations syndicales : réformisme, démocratie, humanisme, technicité<sup>58</sup>. En ce sens, leur choix pour la CFDT n'est pas anodin, même s'il peut être lié à des logiques de situation et notamment à la présence majoritaire de l'organisation sur un territoire, un secteur d'activité ou dans l'entreprise. Une des clés de compréhension du choix de la CFDT renvoie à l'identification par les salariés d'une acceptabilité possible de l'action syndicale dans leur univers de travail. Or, le type de syndicalisme proposé par la CFDT apparaît recevable les milieux professionnels avec une forte proportion d'agents de maîtrise et de cadres et dans les univers de travail où les relations sociales sont plutôt consensuelles. L'univers sémantique associé à la CFDT recouvre en effet des notions étroitement liées à la posture contractuelle de l'organisation - «  *négociation*  », «  *proposition*  », «  *dialogue*  », «  *discussion*  », «  *constructif*  » - mais également à son engagement réformiste - «  *syndicat intelligent*  », «  *raisonnable*  ». La CFDT est perçue comme un syndicat compréhensif qui tente de rapprocher les points de vue (entre les salariés et leur employeur) et de trouver un compromis, plutôt que d'opter pour la manière forte et « antagoniste » à l'image de la CGT ou de ne défendre que les intérêts de certaines catégories (par opposition avec la CFE-CGC, par exemple). L'ancrage dans l'action, les résultats obtenus et le pragmatisme sont également des critères de singularisation de l'action syndicale cédétiste<sup>59</sup>.

Le choix de la CFDT révèle l'attachement des cadres pour leur insertion professionnelle et la survie de leur entreprise ou de leur établissement. Il s'agit de mettre l'action syndicale au service de leur situation professionnelle (et celles de leurs collègues), mais aussi de l'entreprise, dans une visée d'amélioration concertée, compréhensive par rapport aux contraintes gestionnaires de l'entreprise (et désormais de l'administration). Si pour l'ensemble des militants, l'engagement syndical est une manière d'être acteur de son environnement de travail, cette dimension prend une tonalité encore plus forte chez les cadres du privé. Ces derniers tissent en effet clairement une cohérence entre leur responsabilité professionnelle à l'égard de leur entreprise – le souci de sa performance et de sa survie – et leur investissement syndical. D'ailleurs, une grande majorité d'entre eux sont entrés dans l'action syndicale par la voie du comité d'entreprise. Or ce type de mandats est très explicitement centré sur les dimensions sociales mais surtout économiques et gestionnaires de l'entreprise. Le leitmotiv d'un syndicalisme responsable à la recherche de résultats tangibles sur le travail («  *des choix, des actes*  ») entre en résonance avec la trajectoire socioprofessionnelle des militants, qui bien que parfois contrariée, présente un souhait affiché d'intégration sociale et professionnelle. Poussés par la dégradation des conditions de travail et d'emploi, les militants cédétistes tentent donc d'articuler syndicalisme et travail, sans les opposer. Cette visée d'intégration professionnelle est particulièrement sensible chez

---

<sup>57</sup> Daniel, Gaxie, *Le cens caché. Inégalités culturelles et ségrégation politique*, Paris, Seuil, 1978.

<sup>58</sup> Guy, Groux, René, Mouriaux, *La CFDT*, op.cit.

<sup>59</sup> Serge, Mallet dans son enquête sur Thomson-Houston, *La nouvelle classe ouvrière*, op. cit. indiquait également que les ingénieurs se syndiquaient à CFTC car ce syndicat était moins marqué politiquement et considéré comme sérieux, technique, constructif et attentif aux problèmes de gestion économique.



les cadres des entreprises (publiques ou privées) qui trouvent dans le syndicalisme « de régulation »<sup>60</sup> une autre manière de participer à la vie sociale et économique de l'entreprise.

Jules, cadre à la SNCF, aime d'ailleurs ce « *travail syndical car tu as une vision globale de l'entreprise, dans une entreprise très cloisonnée, et tu défends mieux l'entreprise que certains dirigeants.* » Fils et petit-fils d'officiers de l'armée, à 35 ans, Jules n'a pourtant jamais eu d'engagement politique ou bénévole. Son refus de faire l'armée « *car c'est apprendre à tuer* » (qui lui a valu presque un an de prison et des tensions avec sa famille) témoigne quand même de convictions fortes. Son diplôme universitaire de génie civil (bac+3) en poche, il commence sa vie active dans le privé, comme numéro deux d'une PME mais il en est licencié au bout de deux ans en 1991 « *parce que j'étais le dernier arrivé et le plus gros salaire après le patron.* » Il intègre alors la SNCF, aux grands travaux, milieu de techniciens peu syndiqués, avant de passer cadre dans les établissements fixes, après une formation interne. Les syndicats le démarchent d'abord sans succès, car il en a une mauvaise image. Un cadre va ensuite l'approcher « *de manière intelligente* » surtout parce « *qu'il montrait l'exemple.* » Séduit par le D de la CFDT et la culture du dialogue, il adhère en 1995 mais vit en direct l'hémorragie d'une section CFDT très puissante, où ils passent de 95 adhérents à 3 : « *il a fallu tout reconstruire et c'est là où j'ai commencé à militer* » dans une ambiance de guerre des tranchées avec les anciens passés à Sud ou à la CGT.

Délégué syndical sur son périmètre, il tente de reconstruire la section à travers la syndicalisation des sous-traitants privés, notamment dans le nettoyage ferroviaire et connaît un certain succès, car sa section compte désormais 40 adhérents. On lui demande très rapidement de rentrer au bureau du syndicat, de participer au niveau national du groupe maîtrise-cadres de la branche cheminots, de s'occuper des délégations régionales... Interviewé en 2004, il essaye de résister à ces multiples sollicitations. Il ne voudrait pas se couper du terrain comme les permanents, car il en a besoin « *pour faire remonter les informations et pour être crédible.* » Ce cadre technique ne veut pas non plus avoir trop de temps dégagé pour le syndicalisme, car sinon on ne lui confie plus de projets intéressants et « *je joue un peu ma vie professionnelle* ». Il ne voudrait pas enfin devenir permanent, alors même que sa carrière et sa progression de salaire seraient protégées par un accord national car la direction de la SNCF ne fait rien pour que les anciens permanents réintègrent ensuite leur service. Les dirigeants ne voudraient pas donner l'impression que l'on peut faire carrière « grâce » au syndicalisme, ce qui est en miroir une non-reconnaissance des compétences acquises. A la recherche de cet équilibre fragile, il dégage une journée par semaine pour la CFDT ; comme il n'est pas remplacé, il travaille tard le soir, mais « *comme il n'y a qu'une entrée, la direction le voit.* » Il essaye de motiver les cadres supérieurs syndiqués à écrire des textes critiques sur l'évolution de leur entreprise, mais beaucoup souhaitent conserver l'anonymat, ce qu'il pense être une question de générations : « *Tu vas avoir des cadres qui vont travailler syndicalement, mais masqués* ».

Dans ce contexte, l'affiliation syndicale joue un double rôle à la fois de pôle de ressources, notamment sur le plan de l'expertise juridique et économique<sup>61</sup>, et de levier pour instaurer un rapport de force avec l'employeur. Les militants souhaitent clairement faire valoir leurs droits en utilisant l'organisation syndicale comme un contre-pouvoir expert au service d'objectifs précis et finalisés. L'adhésion et la prise de mandat (DS, DP...) sont souvent simultanées puisque l'affiliation syndicale n'a de sens que dans le rapport à l'action et notamment dans la capacité à négocier dans l'entreprise. La possibilité d'agir pour le collectif – et encore plus le succès de certaines démarches – joue un rôle crucial dans la fidélisation des engagements. Au-delà du soutien à l'action puisé dans l'appartenance à une organisation représentative et dotée de moyens, la participation souvent intensive à des formations syndicales<sup>62</sup> contribue aussi à

<sup>60</sup> Guy, Groux, « Les nouveaux enjeux du syndicalisme », op.cit.

<sup>61</sup> Via des ressources internes ou externes (cabinets conseils intervenant souvent à la demande du CE).

<sup>62</sup> À côté des formations classiques proposées par les fédérations, la CFDT Cadres organise des journées d'étude, des groupes de réflexion, des recherches-action, publie une revue, en lien avec des chercheurs et experts, ce qui

doter ces militants d'un « cadrage cognitif »<sup>63</sup> commun et aujourd'hui assez homogène à la CFDT. Ce cadrage leur offre une nouvelle grille d'interprétation de leur position sociale, de leurs problèmes et de leurs intérêts (vécus au départ sur un mode singulier et localisé), et surtout un répertoire d'action : le « syndicalisme de propositions ».

### **La variation des coûts et des rétributions**

Au niveau de l'entreprise comme dans les structures syndicales, les enquêtes menées sur le tissu syndical cédétiste soulignent le déploiement d'un processus de professionnalisation appréhendé à travers les compétences techniques (gestionnaires, juridiques et économiques) mises en œuvre par les militants et le caractère spécialisé de certains parcours syndicaux. Loin d'être spécifique au syndicalisme, ce mouvement de professionnalisation (ou de technicisation) touche en réalité l'ensemble des associations et du monde bénévole, qu'il s'agisse des ONG<sup>64</sup> ou des fédérations sportives<sup>65</sup>. Dans tous les milieux, ce phénomène alimente un débat sans fin sur sa portée réelle et sur ses effets secondaires. Tantôt décriée, tantôt saluée, la professionnalisation syndicale reste peu étudiée. Les rares travaux disponibles<sup>66</sup> montrent que le syndicalisme ne peut pas être reconnu comme un métier, dans la mesure où les organisations syndicales n'œuvrent pas dans le sens d'une organisation et d'une structuration d'un espace professionnel à part entière, l'analyse de la difficile reconversion des anciens syndicalistes<sup>67</sup> témoignant de la faible reconnaissance institutionnelle du métier. Dans le champ des sciences politiques, la professionnalisation est principalement appréhendée comme une des facettes de l'institutionnalisation de l'action syndicale<sup>68</sup>, laquelle aurait fortement contribué à la crise que le syndicalisme français connaît depuis le début des années 80. A bien des égards, ces analyses passent à côté de ce qui nous semble être un constat essentiel : le syndicalisme (défini comme un métier ou non) devient, pour certaines catégories de salariés y compris des cadres, un lieu d'investissement de type professionnel.

#### *Le syndicalisme : un autre horizon professionnel ?*

Ce mouvement de professionnalisation se caractérise d'abord par le développement de compétences et de savoir distinctifs, ainsi que la dévalorisation de l'amateurisme et des « bonnes volontés ». L'action syndicale de terrain en effet se présente comme une activité de travail. Le vocabulaire que les militants utilisent pour caractériser leur travail de militant est très souvent emprunté à celui de l'entreprise. Travailler pour la section ou le syndicat repose ainsi sur les mêmes bases cognitives que celles diffusées en entreprise. L'activité est concrète, les résultats obtenus sont visibles et mesurables, l'utilité de l'action est démontrable. Les militants font référence aux « objectifs », aux « projets », aux « méthodes de travail », aux « preuves à réaliser ». Ils agissent dans un monde d'objets (thèmes de revendication, objectifs à atteindre), de procédures (applications informatiques, textes légaux, dispositifs techniques)

---

contribue à faire vivre une communauté d'intérêts pour la catégorie cadres au sein d'une organisation confédérée.

<sup>63</sup> Cf. Doug McAdam, John D. McCarthy, Michael N. Zald, *Comparative Perspective on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures and Cultural Framings*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

<sup>64</sup> Pascal, Dauvin, Johanna, Siméant, *Le travail humanitaire – les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses des Sciences Politiques, 2002.

<sup>65</sup> Denis, Bernardeau, « Du militant bénévole au militant professionnel : le cas des fédérations sportives », *Sociologies Pratiques*, n°9, 2004, p.85-102.

<sup>66</sup> Georges, Ubbiali, *La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Élément pour une socio-histoire*, Thèse de sociologie, Université Paris I, 1997.

<sup>67</sup> Georges, Ubbiali, « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et Emploi*, n°80, 1999, p.141-157.

<sup>68</sup> Pierre, Rosanvallon, *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, op.cit.

et d'acteurs (le délégué du personnel, le délégué syndical, le représentant au CHSCT, le secrétaire du CE, la direction...) <sup>69</sup>. Le registre du « faire » est omniprésent et les militants ont le sentiment d'avoir une certaine maîtrise des choses. L'apprentissage de compétences nouvelles se construit au fil des d'épreuves et des conflits traversés dans la confrontation à l'employeur. Les militants évoquent les heures de préparation des réunions, de travail sur les dossiers, de recherche d'informations juridiques et statutaires. L'enchaînement des événements (fusion, plan social, négociations...) accélère la découverte du travail militant et contribue à construire une image professionnelle du syndicalisme. Les termes employés pour décrire l'activité syndicale s'éloignent du registre du bénévolat et de la « *bonne volonté* » pour rejoindre celui du travail : « *boulot* », « *gérer* », « *délais* »... Cette colonisation du champ syndical par les référents (et référentiels) du monde professionnel est en partie liée à l'élévation du niveau de diplôme des nouveaux militants (et la codification accrue des milieux professionnels), mais également à l'accroissement des compétences techniques nécessaires à l'exercice des mandats de représentation collective dans l'entreprise. L'évolution du cadre légal, le renforcement et la segmentation des attributions des élus du personnel tirent l'activité syndicale du côté de l'expertise.

Au niveau des structures, on constate un approfondissement des logiques expertes déjà identifiées au niveau des mandats de terrain. L'exercice de responsabilités syndicales requiert en effet l'acquisition d'un bagage technique de plus en plus étendu. La spécialisation des périmètres d'intervention syndicaux, la diversité des organismes partenaires, l'hétérogénéité des problématiques selon les secteurs professionnels et l'étendue des questions traitées par le syndicalisme contribuent à la formation de militants dotés d'une expertise pointue. Cette logique technique peut inciter à la construction de parcours syndicaux au sein de filières spécialisées (postes dits « *techniques* » en interne). Sur le plan de la relation à l'organisation syndicale, cette évolution s'accompagne d'une salarisation croissante des responsables liée à l'afflux de militants du secteur privé et à la politique de recrutement de jeunes cadres diplômés, notamment au niveau confédéral. En d'autres termes, que ce soit dans l'entreprise ou en structure, l'observation fine des pratiques syndicales souligne l'émergence d'une légitimité technique qui vient concurrencer les formes de légitimité militantes plus traditionnelles. Cette transformation des répertoires de l'action contribue en retour à une mise en équivalence des deux sphères d'investissement et hisse l'activité syndicale au rang d'activité professionnelle. C'est ce qui peut rendre difficile le choix de la prise de responsabilité pour certains salariés. L'offre syndicale entre en concurrence avec l'emploi occupé et l'intérêt de l'activité ou du métier exercé, notamment pour les militants les plus qualifiés.

Le coût et les rétributions de l'engagement syndical dépendent alors à la fois du secteur (sa tradition et ses pratiques de dialogue social), mais aussi de la disponibilité autorisée suivant les métiers <sup>70</sup> et du moment où cet engagement arrive dans la carrière professionnelle. Le temps est en effet une variable cruciale pour comprendre les difficultés à concilier activité syndicale et carrière professionnelle, car en raison du contexte de pénurie de militants, cet engagement peut rarement se faire sur le principe discret du bénévolat en dehors du temps de travail. Le modèle du « cumul des mandats » empiète très rapidement sur le temps de travail, obligeant les militants à ne plus travailler qu'à mi-temps, voire souvent à interrompre complètement leur activité, en devenant un permanent syndical. Les syndicats sont des

---

<sup>69</sup> Sabine, Rozier, « Les justifications de l'engagement » in Annie Collovald, dir., *L'humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, PUR, Coll. « Res Publica », 2002.

<sup>70</sup> Pascal, Dauvin, Johanna, Siméant, *Le travail humanitaire – les acteurs des ONG, du siège au terrain*, op.cit.

organisations voraces, qui demandent toujours plus de don de soi, de loyauté, le temps passé étant souvent vu comme un signe de l'engagement, dans une culture masculine et héroïque de la charge de travail<sup>71</sup>. Par rapport à l'articulation entre carrière professionnelle et entre « carrière syndicale » (au sens interactionniste d'évolution objective et subjective dans un univers donné), les stratégies des cadres sont plurielles. Cette articulation carrière / engagement ne doit pas uniquement être pensée en terme d'alternative ou de compensation, même si ces configurations existent<sup>72</sup>. Les cadres font souvent des « paris adjacents »<sup>73</sup> par rapport aux effets induits possibles de cet engagement sur leurs diverses sphères d'activité.

#### *L'alternance dans le prolongement pour les cadres du public*

Les cadres de la fonction publique (d'Etat, territoriale ou hospitalière) présentent généralement leur engagement comme le prolongement de leur métier/activité professionnelle, avec une forte porosité entre les deux sphères<sup>74</sup>. Attachés à l'exercice de leur métier, même si certains en ont déjà un peu « fait le tour », ils conçoivent la prise de responsabilités syndicales comme « une aventure », « une nouvelle expérience. » Devenir syndicaliste leur permet notamment de mieux comprendre le fonctionnement de leur secteur ou de leur profession, d'accéder au niveau des instances supérieures de décision, de défendre une certaine idée du métier, de pouvoir agir sur l'avenir de leur administration au moment des négociations collectives ou de projet de réformes, etc... Finalement, on pourrait presque dire qu'il s'agit pour certains cadres de catégorie A d'accéder aux niveaux des instances de direction, mais de manière détournée par la voie syndicale et non par une promotion interne au sein de leur administration.

A priori, le secteur public (et dans une moindre mesure des entreprises publiques à statut) serait le lieu idéal pour cumuler au même moment engagement syndical et activité professionnelle, à la fois en raison de sa moindre stigmatisation et de la protection de l'emploi liée au statut de fonctionnaire, mais aussi de la possibilité d'aménager son temps de travail et de prendre sans crainte ses heures de délégation<sup>75</sup>. Mais même dans ces contextes, la disponibilité et la mobilité nécessaires pour assumer plusieurs mandats cumulés, incite fortement les cadres, tout comme les autres salariés d'ailleurs, à l'envisager sous le mode de l'alternance : quitter de façon temporaire son métier pour un poste de permanent à temps plein (ou plus rarement à temps partiel) et y revenir ensuite. La prise de responsabilité est facilitée par l'existence de procédures réglementées de « détachement » qui autorisent la mise en disponibilité avec une garantie de retour dans un poste équivalent et une garantie de progression de salaire et de carrière<sup>76</sup>. Les fonctionnaires présents au Congrès de Nantes sont d'ailleurs très souvent détachés, avec des taux différents suivant le niveau de qualification :

---

<sup>71</sup> Suzan, Franzway, « Women working in a greedy institution: commitment and emotional labour in the union movement », *Gender, Work and Organization*, vol. 7, n°4, 2002, p.258-268.

<sup>72</sup> Maud, Simonet, « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, n°44, 2004, p.141-155.

<sup>73</sup> Cette expression est empruntée à Howard, Becker, « Notes on the concept of commitment », *The American Journal of Sociology*, vol. 66, n°1, 1960, p. 32-40.

<sup>74</sup> Cet intérêt pour leur travail était déjà présenté comme le trait distinctif des militants cadres en comparaison des militants ouvriers de la CFDT, mais aussi de la CGT : leur engagement syndical vient en complément de leur activité professionnelle alors qu'elle vient plutôt en compensation de leur travail pour les ouvriers. Cf. Andrée, Andrieux, Jean, Lignon, *Le militant syndicaliste d'aujourd'hui. Ouvriers, cadres, techniciens, qu'est-ce qui les fait agir ?*, op.cit.

<sup>75</sup> Droit à 20h maximum pour un Délégué du Personnel, ou pour un élu au CE, ou pour un Délégué Syndical par exemple. Ces heures de délégation sont cumulables.

<sup>76</sup> Le détachement est la position du fonctionnaire placé hors de son cadre d'emploi ou de corps d'origine, mais continuant à bénéficier, dans ce cadre d'emploi ou de corps, de ses droits à l'avancement et à la retraite. Il est prononcé à la demande de l'intéressé et de plein droit pour exercer un mandat syndical.

66% pour les catégories B, 58% pour les catégories C et 40% pour les catégories A (tableau 4). Ce détachement est souvent au départ envisagé comme un passage temporaire, avec l'idée de ne pas rester trop longtemps déconnecté de la réalité d'un métier qui leur plaît, mais sans espérer en retirer un quelconque avantage en termes de promotion. En adéquation avec leur identité professionnelle, certains parlent d'ailleurs de leur mandat comme d'un poste de « *chargé de mission* » au sein de leur administration.

**Tableau 4 : Plus d'un cadre sur deux du Congrès est syndicaliste permanent**

En %	Permanent détaché	Permanent salarié par CFDT	Bénévole à temps-plein	Bénévole pour plus d'un mi-temps	Bénévole pour moins d'un mi-temps		Effectifs
<b>Cadres</b>	<b>36%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>23%</b>	<b>22%</b>	100%	<b>209</b>
Cadre, ingénieur	34%	19%	8%	18%	20%	100%	91
Cadre supérieur	27%	13%	7%	20%	33%	100%	15
Fonctionnaire A	40%	2%	5%	29%	21%	100%	103
<b>Professions intermédiaires</b>	<b>44%</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	100%	<b>355</b>
Agent de maîtrise	35%	21%	7%	14%	22%	100%	100
Technicien	30%	14%	5%	21%	27%	100%	132
Fonctionnaire B	66%	2%	3%	15%	13%	100%	123
<b>Classes populaires</b>	<b>33%</b>	<b>16%</b>	<b>4%</b>	<b>18%</b>	<b>27%</b>	100%	<b>328</b>
Ouvrier qualifié	27%	24%	3%	17%	27%	100%	104
Ouvrier non-qualifié	19%	25%	0%	31%	19%	100%	16
Employé	28%	14%	3%	21%	31%	100%	144
Fonctionnaire C	58%	3%	8%	9%	22%	100%	64
Non-réponses	11%	3%	0%	14%	57%	100%	37
<b>Total</b>	<b>37%</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>	<b>19%</b>	<b>25%</b>	100%	<b>929</b>

Source : Enquête interne auprès de 2/3 des participants au congrès de la CFDT en 2002 à Nantes, exploitation originale

Règle de lecture : Parmi les cadres présents au Congrès, 36% sont permanents à la CFDT sur un statut de détaché.

### *Une vraie alternative pour les cadres du privé ?*

La dimension prolongement du métier se retrouve également chez certains cadres du privé, car ils voient des points communs entre la fonction de représentation du personnel et celle d'encadrement. Ils définissent d'ailleurs souvent leur rôle comme celui d'un « *intermédiaire* » ou d'un « *médiateur* ». Le cumul entre activité professionnelle de cadre et engagement syndical est cependant plus problématique dans les entreprises, particulièrement dans les PME, où l'étiquette de syndicaliste peut entraîner des pressions, de la répression, voire de la « placardisation ». De plus, si le détachement peut être négocié facilement sous la forme d'un congé sans solde (ou parfois d'une démission), il est plus problématique au niveau statutaire et financier que dans le secteur public. Il s'opère soit sous forme de détachement plus ou moins explicite (notamment dans les grandes entreprises dotées d'un accord de droit syndical), soit sous la forme d'une salarisation par les structures syndicales, avec parfois des empilements de CDD et de multiples employeurs (UD, URI, Fédé, Confédération). Parmi les cadres et ingénieurs des entreprises<sup>77</sup> présents au Congrès de 2002, 34% sont officiellement détachés mais 19% sont salariés de la CFDT et 8% sont « bénévoles à temps plein », avec des arrangements locaux plus ou moins explicites (tableau 4).

Les candidats présumés à la prise de responsabilité raisonnent donc davantage en termes d'alternative que de combinaison : parcours syndical ou parcours professionnel. En ce sens, il s'agit d'un choix peut-être plus risqué que par le passé et paradoxalement plus engageant. L'élévation des exigences professionnelles dans les entreprises (hausse de la productivité,

<sup>77</sup> hors fonctionnaire catégorie A et cadres supérieur (du travail social).

intensification du travail, diversification des critères d'évaluation...) et la concurrence sur le marché de l'emploi, incitent les militants à peser les risques professionnels qu'ils prennent en acceptant une responsabilité syndicale. Il semble se dégager deux stratégies distinctes, qui dépendent en partie des perspectives de « carrière » comparées dans chacun des deux espaces.

Certains privilégient leur carrière professionnelle, ou a minima essayent de garder leur emploi, en essayant de conserver leur temps de travail antérieur (en retravaillant le soir et parfois le week-end) et en limitant leur engagement syndical à une dimension bénévole (sur du temps hors travail), ce qui les amène souvent à refuser de monter trop haut dans les responsabilités en structure. Ils n'utilisent donc pas toujours toutes les heures de délégation syndicale que leur confèrent leurs différents mandats (20% des cadres et ingénieurs au Congrès de Nantes déclarent passer moins d'un mi-temps à leurs activités syndicales). Ils développent d'ailleurs un discours assez « puriste » sur leur engagement, refusant de devenir permanent pour conserver leur crédibilité syndicale et rejetant la notion de « carrière syndicale » qui générerait un brouillage entre intérêt personnel et intérêt collectif. On peut alors comprendre pourquoi ils sont parfois horripilés par certains militants qui dévalorisent l'image du syndicaliste en n'utilisant pas leurs heures de délégation à du travail syndical effectif. En général, ces cadres sont plutôt en début ou en milieu de carrière, dans des situations de travail tenables et/ou des contextes ouverts au dialogue social, et les perspectives de carrière syndicale, notamment en termes de rémunération, sont moins attrayantes que les possibilités offertes dans les entreprises. Les jeunes cadres cherchent aussi à équilibrer temps de travail et vie privée, et a fortiori temps syndical et vie privée. D'un autre côté, cette résistance contre l'aspiration dans les structures est difficile à tenir dans un contexte de pénurie de militants, et peut conduire au désengagement ou à des engagements limités pour les cadres du privé.

Cet engagement syndical limité sur le mode du bénévolat se heurte cependant en entreprise au modèle de la « disponibilité présente extensive »<sup>78</sup> nécessaire pour faire carrière chez les cadres et peut réduire leurs chances de promotion. Tenir les deux rôles (cadre et syndicaliste) s'avère être un jeu d'équilibriste délicat, que ce soit en raison de l'accès à des informations stratégiques (par exemple, un contrôleur de gestion dans un contexte de préparation d'un plan social), de la réalisation d'actes de gestion (par exemple, un responsable hiérarchique par rapport à une procédure de licenciement), mais surtout de la moindre disponibilité au quotidien (avec des absences répétées et visibles). De fait, les cadres syndiqués se retrouvent très souvent dans la même situation que les femmes cadres à temps partiel : poussés vers des postes d'expertise, ces cadres atypiques ont rarement des fonctions d'encadrement et leurs perspectives de carrière sont très fortement compromises, quand ils ne sont pas complètement plafonnés, que ce soit en termes de promotion ou de salaire<sup>79</sup>.

Dans la mesure où l'offre de responsabilité s'accompagne d'un détachement ou d'un contrat de travail, l'organisation syndicale peut être identifiée comme un espace de construction d'une trajectoire professionnelle alternative pour des personnes ayant fait le « *tour de leur*

---

<sup>78</sup> Non seulement un cadre ne doit pas compter ses heures pour faire carrière, mais ces longues journées doivent être visibles, en présence des hiérarchiques, ce qui nécessite de rester au bureau tard le soir en France. Cf. Cécile, Guillaume, Sophie, Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants d'entreprise : un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Société*, n°17, 2007, p.79-103.

<sup>79</sup> Les deux facteurs d'atypisme chez les cadres, être syndiqué ou être à temps partiel diminuent significativement les chances objectives de promotion et augmentent le sentiment d'avoir de faibles opportunités de carrière sur un échantillon de plus de 3.000 cadres des administrations et des entreprises, cf : Sophie, Pochic, « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, n°91, 2005, p. 75-93.

*métier* » ou plafonnées dans leur déroulement de carrière<sup>80</sup>. Cette stratégie se rencontre davantage chez des cadres à partir de la mi-carrière ou dans des contextes de travail devenus intenables, pour qui le syndicalisme peut prendre les atours d'un nouveau départ<sup>81</sup>. Le coût de l'engagement en terme professionnel est ici plus limité, même si la perte salariale peut être importante et si les contrats de travail sont à durée limitée (entre 3 et 4 ans selon les mandats pour les militants élus et les détachés). Là se niche une profonde différence avec les salariés non-cadres. Ces derniers voient dans l'organisation syndicale un lieu offrant un emploi et une qualification, et parfois un contrat stable et un meilleur salaire en comparaison des leurs. Ils découvrent ensuite l'emploi du temps et les responsabilités des « cadres syndicaux », en complet décalage avec leur métier antérieur. Cela dit, en raison de la technicité des mandats et de la complexité des dossiers, et plus largement de la professionnalisation de l'activité syndicale, la CFDT a tendance à sélectionner les militants issus des professions intermédiaires ou diplômés du supérieur déclassés en raison de leur adéquation en termes de niveau de qualification de départ et de capacités d'apprentissage du métier syndical.

Simon, consultant en stratégie, est par exemple très conscient du risque professionnel que son engagement à la CFDT représente, mais, pour lui, « *le jeu en vaut la chandelle* » car il a enfin la satisfaction d'essayer de mettre en pratique des idées auxquelles il croit et le vit comme « *un engagement citoyen* ». En raison des nombreuses discussions politiques avec sa mère enseignante et syndiquée quand il était enfant, « *la notion de syndicalisme m'a toujours été, comment dire... familière.* » Mais il a traversé ensuite des milieux professionnels où le syndicalisme était plus ou moins présent. Après avoir fait une petite école parisienne d'ingénieur en aéronautique, dont il sort diplômé en 1988, il travaille quatre ans au CNRS dans le cadre d'une thèse d'astrophysique, milieu dans lequel les discussions de type syndicales sont fréquentes, mais sans qu'il ne rencontre vraiment de section syndicale organisée. A l'Agence Spatiale Européenne où il rentre en 1993, il découvre un milieu de fonctionnaires internationaux où toute trace de syndicalisme, même au niveau des discours, semble absente. Quand il intègre l'Aérospatiale, c'est à l'inverse une entreprise avec une forte tradition et implantation syndicale, mais il n'a pas le temps de s'y investir, car il est chargé d'affaires dans une organisation par projets, très chronophage et a repris une formation continue en cours du soir à l'ESTP. Suite à cette formation et après la fusion avec Matra en 1999, il quitte l'industrie pour un cabinet-conseil parisien, avec pour première mission de s'occuper de la fusion entre Aérospatiale-Matra et une entreprise allemande (les prémisses de la construction du groupe EADS). Dès 2001, il conserve cette posture de consultant en stratégie, chargé surtout de marketing et d'acquisitions, mais pour travailler en interne chez un client spécialisé en informatique, Cap Gemini et déménage à Aix-en-Provence.

Moins d'un an après, en 2002, il se syndique à la CFDT. Pourquoi à ce moment-là, à 35 ans ? « *J'en avais envie depuis un bout de temps et je n'avais pas le temps de le faire* », mais aussi parce qu'il a rencontré des adhérents CFDT qui ont les mêmes aspirations que lui. En plus, dans cette période de forte croissance de l'entreprise, il aimerait une stratégie d'entreprise plus en accord avec ses valeurs : davantage de redistribution vers les salariés, davantage d'association des cadres aux processus de décision, plus de formation pour anticiper les restructurations à venir. Il devient secrétaire adjoint du CCE, qu'ils vont faire revivre à trois. Ils vont devoir gérer dès 2003 un plan social qui touche aussi bien les cadres que les employés des centres d'appel. « *Une chance pour un syndicaliste* », car il peut dénoncer l'incompétence de la direction en matière de stratégie à moyen terme. Il met désormais ses compétences de consultant en stratégie au service des salariés et pense que « *le syndicalisme ne pourra*

<sup>80</sup> Pour Luc Boltanski, les cadres s'engageraient davantage dans le syndicalisme en fin de carrière car les chances de carrière des cadres diminuent. « Le militantisme syndical peut constituer pour des « cadres » dont les espoirs de carrière ont été déçus un moyen d'acquérir du prestige, du pouvoir, ou plutôt, comme on dit, du « poids » dans l'entreprise et d'y être 'quelqu'un'. » Cf. Luc, Boltanski, « Les systèmes de représentation d'un groupe social, le cas des cadres », op.cit, p. 658.

<sup>81</sup> Si la corrélation entre faibles perspectives de carrière et engagement militant existe, on voit bien qu'il est difficile de statuer sur le sens de la causalité : les faibles perspectives poussent-elles au syndicalisme ? ou au contraire l'engagement syndical réduit-il progressivement les opportunités de carrière ?

*exister que s'il comprend l'économie d'entreprise.* » En trois ans, il prend de plus en plus de responsabilités syndicales, un mandat de conseiller du salarié, un mandat de branche sur les plans sociaux, il rentre dans la commission économique de l'entreprise, il participe aux réunions sectorielles et donne des formations au sein de sa fédération F3C<sup>82</sup>.

Cet investissement s'opère « *en biseau* » avec son investissement professionnel à la fois parce qu'il y trouve davantage d'intérêt intellectuel, « *on prend de la hauteur, on voit les interconnexions entre tous les dossiers revendicatifs* » mais aussi parce que « *dès qu'on commence à avoir un engagement syndical marqué, l'employeur te donne de moins en moins de travail.* » Sa compagne, elle aussi est cadre syndiquée à la CFDT (dans le secteur de la mode), le soutient dans cette évolution. Quand en 2006, il est « *happé* » au bureau du syndicat national du conseil et de la communication (Betor), il est toujours salarié de Cap Gemini, mais est bénévole à 100% pour le syndicalisme, à la fois en raison d'un cumul des heures de délégation, mais aussi d'un accord informel avec l'entreprise. En effet, depuis la filialisation de l'entreprise en dix-huit filiales, il y a déjà plus de mandats à remplir que d'adhérents de toutes les organisations syndicales... Il fait des allers-retours entre Aix et Paris toutes les semaines et conserve un mandat de DP sur Aix pour garder un pied dans l'entreprise. Il est assez serein sur son avenir et se projette assez bien dans une « *seconde carrière* » à la CFDT, parce qu'il y a des places à prendre dans une organisation vieillissante, mais ce n'est pas « *pour gagner sa vie ou acquérir du pouvoir, car quel pouvoir ont les syndicats en France ?* » C'est surtout pour l'« *expérience professionnelle mais surtout humaine* » que cela représente. Il reconnaît que c'est un risque professionnel, il n'a plus aucune évolution salariale depuis trois ans, mais il a déjà pris antérieurement des risques, « *la vie est une succession de risques.* »

Cela dit, tous les nouveaux militants cadres ou non cadres interrogent eux les possibilités de montée en responsabilité à l'aune de l'intérêt du poste, notamment dans la perspective de la construction d'une professionnalisation syndicale qui pourrait être transférée ensuite dans d'autres univers professionnels. En ce sens, être un responsable syndical ne se limite pas à l'occupation d'un rôle social, dimension qui était très forte par le passé. Il s'agit de l'inscription dans une dynamique d'acquisition de nouvelles compétences. En comparaison, les cadres semblent être un peu moins aspirés par l'appareil syndical local ou régional que les non-cadres, avec moins de délégués, de secrétaires de syndicat, et par contre sont davantage sollicités au niveau des fédérations ou confédérations. Ils participent dans le même ordre de grandeur que les autres aux institutions paritaires, et cumulent au moins trois mandats comme les non-cadres (tableau 5). Cependant, l'atout diplôme peut être disqualifiant pour mener une carrière syndicale. Dans une organisation valorisant l'expérience militante syndicale de terrain et la dimension politique de l'action, l'arrivée d'un responsable directement embauché au niveau fédéral ou confédéral sur des critères professionnels et de compétences, *a fortiori* un cadre, est considérée comme peu légitime. Les filières de carrières spécialisées sont plafonnées dans l'espace syndical comme dans l'entreprise.

---

<sup>82</sup> Fédération Communication Conseil Culture de la CFDT (nouvelle fédération créée en 2006).



**Tableau 5 : Des cadres moins aspirés par l'appareil syndical que les non-cadres ?**

En %	Moyenne cumul de mandats et responsabilités	Mandats			Responsabilités		Effectifs
		% élu entreprise (DP CE CHSCT)	% de délégué (DSC, DSN)	% institution paritaire	% secrétaire de syndicat	% conseil ou bureau de fédération	
<b>Cadres</b>	<b>3,9</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>32%</b>	<b>27%</b>	<b>32%</b>	<b>209</b>
Cadre, ingénieur	4,0	32%	32%	25%	26%	33%	91
Cadre supérieur	3,8	20%	27%	47%	27%	33%	15
Fonctionnaire A	3,8	11%	6%	36%	28%	30%	103
<b>Professions intermédiaires</b>	<b>4,6</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>37%</b>	<b>21%</b>	<b>355</b>
Agent de maîtrise	4,8	46%	36%	25%	39%	26%	100
Technicien	4,6	47%	48%	28%	33%	24%	132
Fonctionnaire B	4,5	28%	5%	33%	40%	13%	123
<b>Classes populaires</b>	<b>4,6</b>	<b>39%</b>	<b>41%</b>	<b>24%</b>	<b>31%</b>	<b>16%</b>	<b>328</b>
Ouvrier qualifié	4,8	43%	47%	24%	35%	25%	104
Ouvrier non-qualifié	5,4	63%	50%	25%	25%	31%	16
Employé	4,5	40%	49%	19%	31%	9%	144
Fonctionnaire C	4,4	22%	13%	34%	28%	11%	64
Non-réponses	3,3	24%	22%	19%	32%	8%	37
<b>Total</b>	<b>4,4</b>	<b>35%</b>	<b>31%</b>	<b>28%</b>	<b>33%</b>	<b>21%</b>	<b>929</b>

Source : Enquête interne auprès de 2/3 des participants au congrès de la CFDT en 2002 à Nantes, exploitation originale

Règle de lecture : les cadres présents au Congrès, ont en moyenne 3,9 mandats ou responsabilités, 21% d'entre eux sont élus d'entreprise et 27% sont secrétaires de syndicat (en raison du principe du cumul des mandats le total des % en ligne peut être supérieur à 100%).

### *L'idéal de la reconversion face au « stigmat » du syndicalisme*

La plupart des militants évoquent donc leur activité syndicale comme un passage et ne se projettent que rarement dans une carrière syndicale. Pour beaucoup, il s'agit d'une expérience ponctuelle, circonscrite dans le temps. Cette anticipation est liée à l'expérience du plafonnement de carrière que connaissent certains militants embauchés comme spécialistes, redoublé d'un « plafond de verre » pour les femmes<sup>83</sup> et aux difficultés de reconversion rencontrées par les anciens militants. Mais elle fait également écho au discours de l'organisation sur la nécessité de ne pas se couper du monde du travail. Les postes de responsables en structure étant également des postes de pouvoir, avec des phénomènes de compétition et de lutte de clans (très similaires à ce que les cadres ont pu observer dans les entreprises), ce qui génère aussi bien de la cooptation que de l'exclusion, la reconversion arrive parfois plus vite qu'ils ne le pensaient ... De gré ou de force, les militants essayent alors de donner du sens à leur expérience syndicale en la positionnant comme une étape de leur parcours. Ce travail réflexif est lié à la diffusion d'une rhétorique de l'expression et de la réalisation de soi très perceptible chez les jeunes salariés et rencontre peut-être un écho particulier chez les cadres qui essayent souvent de rationaliser leur vie<sup>84</sup>.

Cela dit, l'expérience syndicale produit des effets objectifs sur les trajectoires professionnelles des militants interviewés. La plupart d'entre eux entament des parcours de formation professionnelle, s'interrogent sur d'éventuels bilans de compétences ou de processus de valorisation des acquis de l'expérience, remobilisent d'anciens projets professionnels laissés lettre morte. Certains cadres du public envisagent des promotions ou des mobilités

<sup>83</sup> Cécile, Guillaume, « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation : la permanence paradoxale du 'plafond de verre' à la CFDT », *Politix*, n°78, 2007, p.39-63.

<sup>84</sup> Henri, Raymond, « Les samouraïs de la raison : enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, n°4, 1982, p. 378-402.

horizontales dans leur corps d'origine, tandis que d'autres envisagent de passer dans le privé ou de changer totalement de métier pour continuer leur « *aventure* ». Les cadres du privé sont eux davantage tentés par l'associatif ou par les métiers des ressources humaines, particulièrement dans de grandes entreprises publiques ou dans des cabinets d'audit social. Ils espèrent trouver dans ces univers professionnels un respect du social et de l'humain qui fait défaut dans beaucoup d'entreprises privées, ou continuer par d'autres voies à s'opposer à un capitalisme sauvage. Ces constats rejoignent les résultats de recherche dans le champ associatif, mettant l'accent sur les logiques de reconversion qui traversent les carrières militantes<sup>85</sup>, les individus pouvant passer d'une organisation à l'autre et d'un secteur à l'autre (politique, association, syndicalisme), parfois cumuler les engagements mais également convertir leur engagement syndical dans le champ professionnel.

Lucie, cadre juridique à la télévision désormais reconvertie dans le logement social a ainsi vécue son passage à la Confédération comme une « *aventure* » (qui a failli mal tourner d'ailleurs). Elle fait partie de ces quelques experts au profil atypique, non issus de la base, qui ont été recrutés par Nicole Notat pour essayer de renouveler les cadres de l'organisation « *par le haut* ». Elle n'a personnellement pas connu de difficultés d'insertion, puisqu'après plusieurs stages d'été comme cadre juridique à France Télévision, elle est embauchée en CDI en 1994 après l'obtention de sa maîtrise de droit (sur la propriété intellectuelle). Mais elle s'ennuie vite. Elle décide de continuer des études et suite à l'influence d'un professeur qui la passionne pour le droit de la sécurité sociale, elle se lance dans un mémoire sur la réforme des retraites de Balladur, avec « *une fibre sociale très prégnante.* » Le fait de tomber enceinte l'incite encore plus dans sa réorientation professionnelle, car « *c'est impossible que cet enfant arrive dans une famille où sa mère s'ennuie ferme dans son boulot* » alors qu'en contraste, son mari est un maître de conférences physicien à l'INSERM passionné par son métier. Elle envoie donc une candidature spontanée à la CFDT en 1996, car elle trouve que cette organisation a une position « *forte et innovatrice* » sur le thème des retraites. Elle est recrutée au service Economie et Société, avec comme seule exigence de ne pas perdre de l'argent par rapport à son salaire antérieur, même si, « *si on veut être bien payée, on ne rentre pas à la CFDT.* »

Elle adhère donc seulement au moment de son recrutement à la Confédération et rencontre des problèmes d'intégration, car son absence de parcours militant lui donne peu de légitimité dans un service « *remplis de vieux crocodiles.* » Surtout elle doit apprendre à décoder les logiques politiques et les rapports de force, alors même qu'elle n'aime pas les conflits. Elle connaît pourtant une ascension assez fulgurante, puisqu'un an après, elle devient rédactrice en chef de la revue de la CFDT où elle vit dans une atmosphère intellectuelle passionnante, avec « *une vraie liberté d'actes* » et est nommée responsable du service Economie et Société trois ans après. Mais à son retour de deuxième congé de maternité en 2001, elle n'a plus le même soutien des dirigeants, elle sent qu'elle est tombée « *en disgrâce* », en partie à cause de son manque potentiel de disponibilité mais surtout parce qu'elle a osé demander des conseils, ce qui a été vu comme un « *aveu de faiblesse* ». Elle est remplacée et prend alors un poste au Conseil Economique et Social, porte de sortie pour organiser sa reconversion, qui prend presque deux ans alors qu'elle pensait facilement pouvoir transférer ses compétences acquises en tant que rédactrice en chef.

L'étiquette CFDT la dessert dans le milieu de l'édition : « *la fibre militante sociale, je crois que c'est pas du tout l'esprit des maisons d'édition* ». Et en plus elle n'a pas de réseau dans ce milieu relativement fermé. Elle a pourtant essayé de maquiller son CV en indiquant « *organisation d'intérêt professionnel* » au lieu de syndicat sur les conseils d'une amie. Le milieu du journalisme serait plus ouvert, mais elle a besoin à son âge de davantage de stabilité statutaire et financière que ne peut lui offrir un statut de pigiste. Elle cherche alors dans le secteur de la communication et voit une annonce pour une « *responsable de communication chez un bailleur de logements sociaux* », alors qu'elle a

<sup>85</sup> Sylvie, Ollitrault, « Les écologistes français, des experts en action », *Revue Française de Science Politique*, vol.51, n°1-2, 2001, p.105-130 ; Johanna, Siméant, « Entrer, rester en humanitaire : des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises », *Revue Française de Science Politique*, vol. 51, n°1-2, 2001, p.47-72 ; Eric, Agrikoliansky, *La Ligue française des droits de l'homme et du citoyen depuis 1945. Sociologie d'un engagement critique*, Paris, L'Harmattan, 2002.

dirigé un numéro sur le thème de logement social peu de temps avant et sait que ce secteur est en pleine reconfiguration. Le réseau de la CFDT joue à plein car justement le président du directoire de ce bailleur a des liens avec le spécialiste du logement à la CFDT. Il lui donne toutes les informations pour que son entretien se passe au mieux avec le cabinet de recrutement. Son intégration pose par contre plus de problèmes, car elle est recrutée contre l'avis de l'équipe de direction qui avait leur propre candidat local et est vue les premiers temps comme « *l'ovni, l'incompétente imposée, bref, la personne à fuir quoi.* » Mais ce poste qui aurait pu être « *un placard de transition* » se transforme en « *vrai tremplin professionnel* », car elle y apprend un nouveau métier dans une entreprise en forte évolution. Elle n'a pas repris sa carte à la CFDT depuis son départ.

A l'instar de Lucie, la reconversion s'avère difficile pour de nombreux militants, constat que l'on retrouve également du côté des chômeurs cadres, les entreprises françaises étant peu ouvertes aux réorientations de carrière des adultes<sup>86</sup>. Au-delà du périmètre du « réseau CFDT » composé des organismes sociaux et paritaires, des cabinets conseil, des associations et ONG « amies », et de quelques grosses entreprises, l'étiquette syndicale constitue un handicap que les militants tentent de dissimuler et essayent ensuite de « *faire reculer dans leur CV* ». Le stigmate du syndicalisme se perçoit même dans les réintégrations après détachement, les élus par exemple dans la fonction publique territoriale pouvant être réticents à nommer un ancien responsable syndical dans un poste de direction. Si le syndicalisme offre des opportunités de reclassement, il ne bénéficie pas, tout du moins en France, du prestige social d'autres formes d'engagement. Cette reconversion est particulièrement problématique pour les jeunes diplômés qui ont été embauchés pour leur premier emploi sur des postes techniques en structure, et qui n'ont que cette expérience syndicale à indiquer dans leur CV...

### **Conclusion**

L'engagement syndical des cadres, et notamment des plus jeunes, est loin d'être une évidence. L'hétérogénéité et l'individualisation de leur position professionnelle ainsi que l'offre d'engagement proposée par les organisations syndicales rendent difficile le choix du syndicalisme comme support d'une action militante. Pourtant, un certain nombre de cadres, plus diplômés que leurs aînés et travaillant souvent dans le privé, s'engagent intensément à la CFDT. Le sens de cet engagement incongru n'est pas lié à la maîtrise d'une expertise qui justifierait une forme de co-gestion, mais à l'expérience pour soi et pour les autres d'une situation professionnelle vécue comme insupportable ou problématique au regard des valeurs morales personnelles. En ce sens, il s'agit bien souvent d'une forme de rébellion individuelle, dans un contexte de déstructuration des cadres collectifs de la relation d'emploi, de dégradation des conditions de travail et de déploiement de logiques managériales motivées par des préoccupations financières. Dans cette perspective, l'engagement des cadres, notamment du privé, est caractéristique d'autres formes de mobilisation improbables par son caractère « éruptif » et circonstancié. Le prolongement de cet investissement dans une forme durable d'engagement syndical pose quant à lui des difficultés patentées. Si l'alternance avec la vie professionnelle est une solution envisageable pour les militants du public, le maintien dans la durée de l'action syndicale s'avère quasiment incompatible avec la poursuite d'une carrière professionnelle pour les militants du privé, moins pour les risques de répression syndicale que pour les enjeux de reconversion qu'il soulève.

---

<sup>86</sup> Sophie, Pochic, « La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage », *Revue de l'IREs*, n°1, 2001, p.61-88.

## Annexe : Profils des cadres syndiqués à la CFDT interviewés

Sexe	Age	Diplôme	Dernier métier	Adhésion	Mandats	Statut	Fédération	Région
<b>PRIVE (entreprises et associations)</b>								
homme	53	Bac+2	Informaticien / Bureau d'étude ingénierie	1995	DS/CE/DS région Centre/élu CFDT Cadre	Heures délégation	Construction Bois	IDF
femme	49	Bac+5	Chef de projet informatique	1995	Secrétaire nationale	Permanent	Mines Métaux	IDF
homme	52	Bac+2	Chef de projet équipementier	1996	DP/CE/CCE/développeur Cadres	Heures délégation	Mines Métaux	Haute-Normandie
femme	40	Bac+5	Cadre juridique Télévision	1996	Secrétaire confédérale (ex)	Permanent	Confédération	IDF
homme	33	Bac+5	Ingénieur consultant	1997	DP/DS	Heures délégation	Etbs - arsenaux de l'Etat	PACA
homme	35	Bac+5	Informaticien / logiciels SSII	1997	Adhérent (ex-DP/DS)	Heures délégation	Services	Bretagne
femme	35	Bac+5	Informaticien / assurances	1998	DS/CE/UD/bureau URI/mandat CAF	Détachée	Assurances	IDF
femme	35	Bac+2	Cadre administratif association	1998	SG UD/bureau URI/secrétaire syndicat	Permanent	Services	Deux-Sèvres
femme	32	Bac+5	Etudiant non syndiqué	1998	Secrétaire fédérale	Permanent	Chimie Energie	IDF
homme	42	Bac+3	Chef opérateur Télévision	1999	DS/SG adjoint syndicat	Permanent	Com°, conseil, culture	IDF
homme	30	Bac+3	Etudiant syndiqué	1999	Secrétaire confédéral	Permanent	Confédération	IDF
homme	30	Bac+3	Informaticien / Internet	2001	DP/CE	Heures délégation	Com°, conseil, culture	IDF
homme	46	Bac+4	Chef de projet marketing Téléphonie	2001	DSC/secrétaire du CE/élu CCE	Permanent	Com°, conseil, culture	IDF
femme	41	Bac+4	Cadre administratif Conseil	2001	DP/CHSCT/SG adjoint de fédé/élu UCC	Mi-temps	Com°, conseil, culture	IDF
homme	33	Bac+4	Cadre commercial Presse	2002	DP/CE	Heures délégation	Com°, conseil, culture	IDF
homme	55	Bac+2	Informaticien / label Musique	2002	DS	Heures délégation	Com°, conseil, culture	IDF
homme	39	Bac+8	Responsable marketing / SSII	2002	DP/SG adj de fédé/négociateur branche	Permanent	Com°, conseil, culture	IDF
homme	39	Bac+3	Créatif de publicité	2003	DP/SG de fédé/négociateur branche	Permanent	Com°, conseil, culture	IDF
homme	47	Bac+5	Consultant senior Conseil	2003	DP/DS/secrétaire CE/exécutif fédéral	Heures délégation	Com°, conseil, culture	IDF
homme	32	Bac+3	Cadre formation Conseil	2004	DP/CE/secrétaire syndicat	Mi-temps	Com°, conseil, culture	IDF
homme	35	Bac+2	Chef de projet équipementier	2004	Adhérent	Bénévole	Mines Métaux	Haute-Normandie

Sexe	Age	Diplôme	Dernier métier	Adhésion	Mandats	Statut	Fédération	Région
<b>PUBLIC (administrations et entreprises publiques)</b>								
femme	39	Bac+4	Cadre territoriale	1995	DS/UD/trésorière URI/CCF	Détachée	Interco	Aquitaine
homme	35	Bac+5	Cadre EDF	1995	Secrétaire fédéral	Permanent	Interco	IDF
homme	35	Bac+3	Cadre technique SNCF	1995	DS	Heures délégation	Transport Equipement	IDF
femme	41	Bac+5	Expert en droit européen	1996	Secrétaire confédérale (ex)	Permanent	Confédé	IDF
femme	33	Bac+2	Cadre des études EDF	1996	Formatrice / Secrétaire fédérale	Permanent	Chimie Energie	IDF
femme	45	Bac	Cadre comptable EDF	1996	CNP/CHSCT/Bureau syndicat	Mi-temps	Chimie Energie	Bretagne
femme	37	Bac+5	Inspectrice du travail	1998	Secrétaire confédérale	Permanent	Confédé	IDF
homme	37	Bac+5	Directeur adjoint d'hôpital	1999	SG syndicat national directeurs d'hôpitaux	Permanent	Santé-Sociaux	IDF
femme	30	Bac+5	Cadre EDF	1999	Adhérent	Bénévole	Chimie Energie	IDF
femme	38	Bac+4	Chargé mission Ministère	2000	Secrétaire confédérale (ex)	Permanent	Confédé	IDF
femme	29	Bac+5	Directrice d'établissement social	2000	SG syndicat national cadres sanitaires	Permanent	Santé-Sociaux	IDF
homme	50	Bac	Cadre promu SNCF	2000	DP	Bénévole	Transport Equipement	IDF
homme	28	Bac+5	Cadre EDF	2001	Adhérent	Bénévole	Chimie Energie	IDF
homme	46	Bac+2	Cadre formation SNCF	2002	DP/CE/secrétaire syndicat	Permanent	Transport Equipement	IDF