



**HAL**  
open science

## (Re)penser la rébellion des cadres. Actes de la journée du 15 décembre 2006

Françoise Dany, David Courpasson, Philippe Riot

### ► To cite this version:

Françoise Dany, David Courpasson, Philippe Riot. (Re)penser la rébellion des cadres. Actes de la journée du 15 décembre 2006. Les Cahiers du GDR CADRES. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés, N°12, 2006. hal-03740539

**HAL Id: hal-03740539**

**<https://hal.science/hal-03740539>**

Submitted on 29 Jul 2022

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

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

# (Re)penser la rébellion des cadres

SOUS LA DIRECTION DE :  
FRANCOISE DANY, DAVID COURPASSON ET PHILIPPE RIOT  
(OCE-EMLYON)



Actes de la journée du  
15 Décembre 2006

*organisées par le centre de  
recherche OCE/EMLYON à  
EMLYON*

**2006-12**

**Les cahiers  
du gdr  
CADRES**

Cadres,  
Dynamiques  
Représentations  
Entreprises  
Sociétés

*Le gdr CADRES*  
**CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS,  
ENTREPRISES, SOCIÉTÉS**

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour la période 2001-2004, et renouvelé pour la période 2004-2008. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (LEST, Universités Aix-Marseille 1 et 2).

**Son comité scientifique** est également composé de :

- Olivier COUSIN, sociologue, CADIS, EHESS, Paris
- Françoise DANY, gestionnaire, Professeur à l'Ecole de Management de Lyon
- Patrick DIEUAIDE, économiste, MATISSE-ISYS, Paris 1
- Charles GADEA, sociologue, Professeur à l'UVSQ, Printemps, Guyancourt
- Sarah GHAFARI, sociologue, EMN / CENS, Nantes
- André GRELON, historien, Directeur d'Etude à l'EHESS, CMH, Paris
- Guy GROUX, sociologue et politologue, Directeur de Recherche au CNRS, CEVIPOF, Paris
- Jacqueline LAUFER, sociologue, Professeur au Groupe HEC, Jouy-en-Josas
- Gilles LAZUECH, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes, CENS
- Yves-Frédéric LIVIAN, gestionnaire, Professeur à l'IAE de Lyon
- Frédéric MISPELBLUM, sociologue, Professeur de l'Université d'Evry, Centre Pierre Naville
- Sophie POCHIC, sociologue, Chargée de Recherche au CNRS, CMH, Paris.

**Les laboratoires de recherches qui l'ont fondé sont :**

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR
- Le CMH-CNRS, Centre Maurice Halbwachs, anciennement LASMAS (Paris-Caen)
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris)
- L'Ecole de Management de Lyon
- Le Groupe HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le Centre Pierre Naville (Evry) ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu : *Cadres, la grande rupture*, aux éditions La Découverte. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes...) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des *Cahiers du Gdr CADRES* en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet ( <http://gdr-cadres.cnrs.fr/> ).

<b>INTRODUCTION ET REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>UN CADRAGE HISTORIQUE. SOURCES ET RESSOURCES DES MOBILISATIONS COLLECTIVES DE CADRES. DU « REBELLE » COLLECTIF A L'INDIVIDU « REBELLE » ?.....</b>	<b>6</b>
Tanguy Cornu, Guy Groux.....	6
<b>LES CADRES ET LE SYNDICALISME : UN ENGAGEMENT INCONGRU ?.....</b>	<b>16</b>
Cécile Guillaume, Sophie Pochic.....	16
<b>INTRODUCTION A LA TABLE RONDE « LA RESISTANCE AU QUOTIDIEN » ...</b>	<b>39</b>
Paul Bouffartigue .....	39
<b>FACE AUX INCOHERENCES DU MODELE PRODUCTIF : DU RETRAIT A L'AFFAIBLISSEMENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....</b>	<b>45</b>
Olivier Cousin .....	45
<b>REPENSER LES POSITIONS CONTRADICTOIRES ET LA SPHERE DE POUVOIR DE L'ENCADREMENT.....</b>	<b>55</b>
Frederik Mispelblom Beyer .....	55
<b>« RESISTANCES » ET CONSENTEMENT DES CADRES AU TRAVAIL.....</b>	<b>68</b>
Gaëtan Flocco .....	68
<b>INTRODUCTION A LA TABLE RONDE « DES POSSIBILITES DE MODELES ALTERNATIFS ? » .....</b>	<b>81</b>
Alain Grelon.....	81
<b>PREMIER TEMOIGNAGE.....</b>	<b>82</b>
Christian Ginot.....	82
<b>SECOND TEMOIGNAGE.....</b>	<b>85</b>
Frédérique Saint-Olive.....	85
<b>TROISIEME TEMOIGNAGE : LE SECTEUR A BUT NON LUCRATIF : NOUVEAU TERRAIN D'EXPRESSION DE LA RESISTANCE DES CADRES ? .....</b>	<b>86</b>
Anke Wolff-Scardin .....	86
<b>DANIMAL, OU LE CAS D'UNE PROTESTATION PRODUCTIVE .....</b>	<b>93</b>
Frank Azimont .....	93
<b>LA CONTRIBUTION DES MIDDLE MANAGERS DANS L'EMERGENCE DE PRATIQUES RESPONSABLES .....</b>	<b>105</b>
Bertrand Valiorgue.....	105

## INTRODUCTION ET REMERCIEMENTS

---

### Pourquoi s'intéresser à la rébellion des cadres ?

La 12ème journée du Gdr CADRES organisée à Lyon en coopération avec le centre de recherche d'EMLYON, Organisations, Carrières et nouvelles Elites (OCE-EM LYON) part d'un constat simple : tandis que la littérature consacrée au thème de la résistance est importante, elle est relativement silencieuse sur le sujet de la résistance des cadres. L'idée d'une remise en cause de la traditionnelle allégeance des cadres n'a conduit à aucune réorientation majeure des écrits des théoriciens des organisations : en dépit de la mise en évidence d'un « malaise des cadres », cette population reste principalement appréhendée comme celle chargée de contenir la résistance des autres salariés<sup>1</sup>.

L'objectif de la journée était dès lors d'explorer la question d'une rébellion possible des cadres face à des évolutions des entreprises a priori largement réprouvées, telles que la « financiarisation » de l'économie et plus globalement la « modernisation » des organisations. Plus précisément, il était demandé aux intervenants de se pencher sur la question des formes possibles d'expression de l'opposition des cadres étant donnés les mécanismes de domination actuels.

Une priorité était de rendre compte de l'éclatement des réactions d'un groupe dont l'hétérogénéité -souvent sous estimée- conduit pourtant à approfondir les questions du « qui » résiste « à quoi » et « comment ». Dans cette optique, il nous a paru urgent d'interroger les concepts pertinents (résignation, accommodement, résistance, sortie/retrait du système...) permettant de (re)penser la rébellion des cadres.

Un autre questionnement sous-jacent à cette journée était celui de l'impact éventuel de la rébellion des cadres sur les pratiques incriminées. En effet, les travaux récemment consacrés à la « résistance subjective » tendent à réduire les formes de résistance actuelles à des actes de résistance mineurs qui sont rendus possibles parce qu'ils assurent plus qu'ils ne menacent la survie des règles ou pratiques contestées. Ces actes tels que par exemple des infractions secrètes à la règle, ou sa mise en dérision, sont décrits dans la littérature comme des formes de critique des pratiques dominantes qui « aident » en définitive les individus à faire ce qui est attendu d'eux en leur permettant de sauver la face ou de conserver le sentiment d'une certaine maîtrise de leur identité. Si elle témoigne de la crise de légitimité des grandes entreprises et de leurs élites, la littérature actuelle laisse en définitive ouverte la question de la capacité productive de la résistance dans les organisations contemporaines.

---

<sup>1</sup> Ce constat s'appuie sur une analyse de la littérature publiée dans les principaux journaux académiques consacrés à la théorie des organisations. L'analyse, conduite en préparation de cette 12ème journée du Gdr CADRES, montre également l'absence de travaux consacrés à la notion spécifique de rébellion ; ce concept particulier n'est pas mobilisé en théorie des organisations. Le concept le plus proche qui se dégage est celui d'opposition. Il est convoqué dans certains travaux, principalement par les auteurs qui s'intéressent aux innovations ou aux initiatives « surprenantes » venant des salariés.

## Les apports de la journée

La journée a été structurée en 3 temps principaux. Après une rapide introduction de la journée et des concepts par Françoise Dany, l'accent a été mis sur **Les formes collectives de la résistance**. Elles ont été évoquées à travers une intervention de Tanguy Cornu et de Guy Groux sur le thème « *L'action collective, un cadrage historique : le savoir, la gestion, l'expression, sources de rébellion ?* », ainsi qu'à travers une intervention de Cécile Guillaume et de Sophie Pochic traitant de « *L'engagement syndical des cadres : un mode de résistance singulier ? Le cas de la CFDT* ».

Une seconde série d'interventions a permis de rendre compte de réponses plus individuelles des cadres. Cet éclairage relatif à **La résistance au quotidien** a permis d'aborder les 3 thèmes suivants : 1/ *Face aux incohérences du modèle productif : du retrait à l'affaiblissement de l'organisation du travail*, 2/ *Résister, mais à quoi ? De quelques formes et modalités de résistance dans l'encadrement : du singulier au général et vice-versa*, 3/ *Résistances et consentement des cadres au travail*. Ces thèmes ont été développés respectivement par Olivier Cousin, Frédéric Mispelblom Beyer et Gaëtan Flocco et discutés par Paul Bouffartigue.

La troisième partie de la journée questionnait **la possibilité de modèles alternatifs de management**. Une première table ronde animée par André Grelon a permis de réunir les témoignages d'un représentant du Mouvement Chrétien des Cadres Dirigeants (Christian Ginot), d'une DRH (Frédérique Saint-Olive), d'une consultante (Geneviève Blanchard-Vialle) et d'une doctorante spécialisée dans la gouvernance des fondations (Anke Wolff-Scardin). Il s'agissait d'identifier les possibilités et les difficultés de développer des pratiques alternatives. Cette table ronde a été complétée par deux témoignages s'intéressant aux rôles possibles des cadres dans le développement de la responsabilité sociale de leur entreprise. Frank Azimont a interrogé : *Quelle lecture possible de l'engagement des cadres dans le développement d'un nouveau modèle économique au sein d'une multinationale de l'agro-alimentaire ?* Bertrand Valiorgue, quant à lui, a fait part des résultats de son travail de thèse consacré au *rôle des middle-managers dans l'émergence de pratiques responsables*.

On retiendra de cette journée que la rébellion des cadres est loin d'être un thème neuf. Ceux qui s'intéressent à l'action collective le savent bien (cf. en particulier la communication de Cornu et Groux). Les critiques à l'encontre d'une financiarisation outrancière de l'économie étaient d'ailleurs déjà présentes lors des premières mises en cause de la légitimité managériale par les cadres « experts ». Simplement, au fil du temps, la remise en cause de l'hégémonie managériale s'est faite au nom de savoirs différents (cf. Cornu et Groux).

Si la rébellion des cadres n'est pas nouvelle, l'engagement des cadres dans l'action syndicale reste a priori un acte difficile rappellent Pochic et Guillaume. Dans leur étude, il intervient principalement de manière forcée, lorsque les individus ont à affronter des situations difficiles, des impasses personnelles. Le travail de Cousin met d'ailleurs en avant une forme moins « risquée » de résistance : le retrait.

Bien que le thème de la journée soit la résistance, et que plusieurs travaux montrent la difficulté du développement par les cadres de pratiques alternatives (cf. la communication de Valiorgue), plusieurs communications indiquent que les cadres s'accommodent au final assez bien des pratiques auxquelles ils sont confrontés. Ce constat développé par Flocco à partir de sa recherche auprès de jeunes cadres est repris par plusieurs des intervenants de la table ronde, mais aussi par Azimont : ces auteurs témoignent en définitive d'une expérience ambiguë qu'ont les cadres de leur situation d'emploi. Ils ont pêle-mêle des contraintes qu'ils dénoncent et des sources de satisfaction et des contraintes qu'ils acceptent, voire imposent. D'ailleurs, même lorsqu'ils partent pour d'autres structures, les cadres emportent bien souvent avec eux les pratiques qu'ils ont connues dans les structures antérieures (Wolff-Scardin).

Cette ambiguïté de la résistance des cadres renvoie aussi au fait qu'elle dépasse bien souvent la seule opposition. Si la journée avait délibérément été construite pour illustrer à travers la dernière série d'interventions la dimension également positive de la résistance, dès la première intervention consacrée à l'action collective, il a été possible de souligner les limites des approches réduisant la résistance à la défense du statu quo ou d'intérêts individuels ou corporatifs étroits. Groux et Cornu rappellent en effet que le syndicalisme cadre est aussi un syndicalisme de propositions. Dans cette perspective, ce n'est pas tant (ou pas seulement) son caractère « caché » qui fait de la résistance un concept difficile à saisir. Sa complexité tient aussi au fait qu'elle est rarement totale, mais plutôt un mixte de refus et d'acceptation, d'obéissance et de désobéissance.

En guise de conclusion, je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont permis à cette journée d'avoir lieu. Grâce à eux, il a été possible de remettre en avant une problématique essentielle dans le contexte actuel. Outre les auteurs, ont participé à l'organisation et au bon déroulement de cette journée les membres du comité scientifique du Gdr CADRES, ainsi que trois collègues d'EM LYON (Frank Azimont, David Courpasson, Philippe Riot) qui ont bien voulu me rejoindre au sein d'un comité d'organisation. Hélène Buquet et Florent Popille ont aussi joué un rôle majeur dans l'organisation matérielle de cette rencontre.

Merci à tous et bonne lecture ;

Françoise DANY, OCE-EMLYON

## **UN CADRAGE HISTORIQUE. SOURCES ET RESSOURCES DES MOBILISATIONS COLLECTIVES DE CADRES. DU « REBELLE » COLLECTIF A L'INDIVIDU « REBELLE » ?**

---

**TANGUY CORNU**

ENS, CEVIPOF

**GUY GROUX**

CNRS, CEVIPOF

En soulignant les liens entre les mobilisations collectives et les capacités d'expertise dont devaient se doter les mouvements sociaux pour influencer sur le réel, les travaux les plus récents de la sociologie politique ont mis en relief un fait évident : l'action collective ne se réduit jamais à une pure opposition même lorsqu'elle s'inscrit dans des pratiques ou des postures de résistance acharnée. Elle est aussi recherche de légitimité pour ceux qu'elle mobilise comme pour son environnement lorsqu'elle ne s'appuie pas elle-même sur une légitimité revendiquée et réelle.

### **1. Introduction. Les « concurrences de légitimités »**

Dans les luttes menées au sein des entreprises, dans les espaces de résistance qui ont pu s'édifier sur la longue durée dans le monde de la production, les mobilisations des cadres ont témoigné à leur manière et ceci depuis longtemps, de ce lien entre « mobilisations » et « légitimité », voire plus. Souvent, il ne s'agissait pas de revendiquer une légitimité donnée et pour cause : pour beaucoup de cadres, la légitimité même de leurs titres ou statuts, préexistait à l'action collective lorsqu'elle n'en constituait pas l'une des conditions essentielles. Il s'agissait aussi de mettre en concurrence la légitimité du cadre face à d'autres légitimités et notamment celle de l'employeur, du propriétaire d'usines ou de services. Ainsi, le rapport des mobilisations de cadres à la notion de légitimité implique autant celle-ci en « elle-même » que celle de « concurrences de légitimités<sup>2</sup> ».

Sur quels registres, s'est instituée la légitimité des cadres dans le contexte de mobilisations qui s'opposaient, à divers titres, à l'employeur ? D'un point de vue historique, la résistance des cadres s'est établie à partir de ressources propres au groupe qui renvoient au savoir, le savoir mis en œuvre par les cadres dans la production ; à la gestion ; ou encore à l'expression, l'expression des salariés comme figure de la démocratie sociale et qui s'appuie de plus en plus aujourd'hui sur des revendications qui relèvent de l'éthique professionnelle et de l'éthique d'entreprise. En d'autres termes, il s'agit là de vecteurs qui caractérisent non seulement le statut du cadre mais aussi (et surtout ?) ses modes de résistance face à l'entrepreneur.

---

<sup>2</sup> La notion de « concurrence de légitimités » est une notion qui constitue le volet central d'un programme de recherche mené actuellement par le CEVIPOF en collaboration avec d'autres équipes françaises, italiennes et allemandes, dans le cadre des actions de l'ANR.



## 2. Le savoir, une ressource essentielle

À l'évidence, les cadres se sont souvent définis par un rapport au savoir ou plus généralement au titre scolaire. Le fait est évident dès les origines du groupe et s'explique en particulier par le rôle joué dans la formation historique du groupe-cadre les diplômés et plus particulièrement les ingénieurs<sup>3</sup>. Dès l'après-première-guerre mondiale, les « Unions » d'ingénieurs influent amplement sur les représentations symboliques et collectives du groupe. En parallèle, la constitution de la Confédération des travailleurs intellectuels (CTI) initiée en 1920 par Henri de Jouvenel et Henri de Wendel, révèle de façon emblématique et dans son sigle même, le rapport du groupe à des fonctions marquées par le savoir et la qualification intellectuelle. D'obédience « laïque-centre-gauche », le CTI affine de nombreux techniciens d'industrie, de même que d'autres professions<sup>4</sup>. Très tôt, un profond rapport au savoir joue ainsi un rôle éminent dans la constitution du groupe. Source de légitimation de ce dernier sur la scène sociale, il jouera encore un rôle manifeste lors des premières grandes mobilisations collectives des cadres.

### Des mobilisations multiples

Lorsqu'elle prend assise sur le savoir, la mobilisation des cadres passe souvent par des réseaux multiples qui ne se réduisent pas aux seules institutions de défense du groupe ou aux registres revendicatifs traditionnels (syndicats, associations). Dans l'entreprise, dès l'entre-deux-guerres, l'essor de l'affirmation des cadres se définit d'abord à partir de l'organisation et plus particulièrement de l'organisation du travail. En l'occurrence, et de façon ambiguë, le taylorisme s'institue assez tôt comme une sorte de creuset grâce auquel les cadres pourront dans un premier temps s'affirmer et s'autonomiser en tant qu'être collectif, par rapport à l'employeur. Comme le montre bien Aimée Moutet, spécialiste des organisations industrielles durant l'entre-deux-guerres, avec le taylorisme les ingénieurs ont pensé qu'ils étaient les détenteurs d'un savoir technique qui leur permettait de dire comment il fallait organiser et même répartir le profit entre patronat et ouvriers et ils le pensaient d'autant plus qu'ils restaient intimement convaincus de leur neutralité puisque leur position dans l'entreprise reposait sur un savoir, à leurs yeux, objectif et scientifique<sup>5</sup>. On est loin ici de l'image du « chef d'orchestre » que Marx évoquait au XIX<sup>ème</sup> siècle à propos de l'entrepreneur capitaliste et de ses rapports à la hiérarchie d'usine. Paradoxe ? Alors que les techniques tayloriennes visaient dès les années 1920-1930 à établir un sur-contrôle du travail des ouvriers, elles assuraient dans le même temps une autonomie accrue des cadres d'usines et leur permettaient de s'ériger comme une instance de pouvoir (et d'arbitrage) dont la légitimité (scientifique et technique) se distinguait de celle (économique et légale) de l'employeur.

---

<sup>3</sup> En France, c'est surtout dans les années 1980, que cette question est abordée à divers degrés, dans un grand nombre de travaux. Parmi ceux-ci, citons simplement : Boltanski (Luc), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982 ; Grelon (André), *L'éducation des cadres*, Thèse de doctorat de troisième cycle, EHESS, Université de Paris VII, 1983 ; Thépot (André), dir., *L'ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985. Sur un plan plus général et du côté de la littérature anglo-saxonne, cf. aussi : Veblen (Thorstein), *The Engineers and the Price System*, N.Y., The Viking Press, 1921 ; traduction française, *Les ingénieurs et le capitalisme*, Paris, London, N.Y., Gordon & Breach, 1971.

<sup>4</sup> L'influence du CTI devint rapidement bien réelle. En 1923, il regroupait 120.000 adhérents ; en 1935, 200.000.

<sup>5</sup> Moutet (Aimée), *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1997 ; voir aussi du même auteur, « Action syndicale et technologies », *Cadres-Cfdt*, n° 297, 1981.

Si dans un premier temps, l'organisation taylorienne du travail sert de matrice quant aux premières mobilisations d'ingénieurs au sein des ateliers et quant aux premières formes de discours revendiquant ce qui les distinguait des employeurs, c'est avec la crise des années 1930 que le positionnement des cadres connaît parfois de nouvelles évolutions et vise à une mise en cause plus directe de la légitimité du pouvoir patronal. La crise économique et politique qui marque la période ne conduit pas seulement à des initiatives qui tendent à redéfinir et à mieux asseoir le syndicalisme parmi les cadres, conduisant ainsi à la création de la CGCE (Confédération générale des cadres de l'économie française, future CGC)<sup>6</sup>. Elle conduit aussi à une radicalité accrue de certaines organisations de cadres. En 1920 déjà, le CTI dénonçait par l'entremise d'Henri de Wendel, la dictature du patronat et celle du prolétariat qui respectivement s'imposait ou menaçait les cadres. Avec la crise des années 1930, la critique du pouvoir patronal se veut encore plus univoque comme l'est l'affirmation du rôle de l'ingénieur. Elle se réfère au savoir et à l'intelligence qui spécifient ce dernier et est portée par des « Unions professionnelles » jusqu'alors assez modérées. Ainsi pour l'Union sociale des ingénieurs catholiques (USIC), la crise qui sévit alors montre un capitalisme « obligé de s'appuyer de plus en plus sur l'ingénieur », et pour cause : « Le monde ouvrier n'a plus le respect du patron financier de l'entreprise mais il a encore celui de l'ingénieur qu'il assimile au savant<sup>7</sup>. »

Logique financière contre logique savante ? Prémices d'une critique sociale qui s'édifie bien avant les débats de la fin du XXème siècle où la mondialisation induit chez certains une mise en cause des pratiques planétaires de spéculation financières au nom même d'une légitimité et d'une rationalité industrielle, productive voire entrepreneuriale ? Il est difficile ici d'y répondre sans prendre un double risque : celui de l'amalgame historique ou de l'anachronisme. Reste que l'affirmation du savoir (des cadres) face au pouvoir patronal connaît, par la suite, de nouveaux développements y compris quant aux ressources militantes de l'action collective.

### **Mobilisations collectives et progrès technique**

Jusqu'alors le savoir comme vecteur des mobilisations collectives des cadres constituait un thème porté par des organisations ou des périmètres d'action (le taylorisme, par exemple) qui se situaient hors du champ du syndicalisme. Dans l'après-seconde-guerre mondiale, les mobilisations concernées connaissent une traduction syndicale et s'inscrivent sur le terrain plus classique du militantisme et de la contestation. Le thème de la « Nouvelle classe ouvrière » définie notamment par Serge Mallet investit ainsi des organisations comme la CFDT, voire des formations politiques comme le PSU<sup>8</sup>.

Dans les faits, il implique un double mouvement. Prenant en compte les évolutions les plus marquantes du travail dans les années 1960 et plus particulièrement celles liées à

---

<sup>6</sup> Sur ces points, voir notamment : Descottes (René), Robert (Jean-Louis), dir., *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadre*, Paris, Éditions ouvrières, 1984.

<sup>7</sup> Position publiée en 1934, dans le « *Bulletin* » de l'Union.

<sup>8</sup> Mallet (Serge), *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Seuil, 1963. D'autres auteurs comme Alain Touraine, Pierre Belleville ou André Gorz seront alors très proches de ce courant même s'ils le sont selon des approches parfois singulières.

l'automation où à certains secteurs capitalistes modernes (informatique, industrie pétrolière, électronique), les tenants de la « nouvelle classe ouvrière » évoquent une mutation magistrale du travail productif, de ses contenus et de ses enjeux sociaux. Pour eux, ce dernier se situerait désormais surtout au niveau des savoirs régissant l'industrie et donc du travail intellectuel. Il n'impliquerait que de moins en moins les formes les plus traditionnelles du travail ouvrier. Se situant au sein des fonctions d'études, de recherche, de contrôle, il concernerait en tout premier lieu des ingénieurs et des techniciens et des fonctions qui, pour l'essentiel, s'exerceraient en amont et en aval du travail manuel.

Par-delà, l'analyse des formes d'évolutions d'un travail productif liées à la prééminence accordée aux fonctions intellectuelles et aux catégories qui les incarnent dans l'entreprise moderne, se veut également une analyse qui se pose en termes de « conflits sociaux ». Elle induit une redéfinition des mobilisations collectives de cadres et des positionnements plus critiques et plus tranchés<sup>9</sup>. S'inspirant parfois de Marx, les tenants du concept de « Nouvelle classe ouvrière » reprennent le thème de l'antagonisme entre « travail productif » et « capitalisme ». Comme le travail ouvrier dans le capitalisme classique, les nouvelles formes de travail productif liées au savoir se situeraient de plus en plus en position antagonique par rapport à l'employeur<sup>10</sup>. Et plus particulièrement par rapport aux modes de gestion qui caractérisent l'entreprise capitaliste. En ce sens, le savoir comme ressource des mobilisations collectives de cadres renvoie à la gestion comme enjeu des diverses formes de révolte qui marquent le groupe.

### **3. La gestion : enjeu de pouvoirs et matrice de projet(s) ?**

Parce que constituant l'un des creusets du pouvoir dans l'entreprise, le domaine de la gestion reste l'un de ceux où les concurrences de légitimité opposant -dans le contexte de certaines mobilisations- le savoir des cadres à l'hégémonie de l'employeur, s'accroissent plus encore. Pouvoir du cadre versus pouvoir de l'entrepreneur ? En fait, face à la gestion de l'entrepreneur capitaliste, on retrouve les accents qui marquaient la critique de beaucoup de cadres à l'égard du pouvoir de la finance, accents qui comme on l'a déjà dit, imprègnent à divers degrés, certains discours s'opposant aujourd'hui à un capitalisme lié à la mondialisation.

#### **Pouvoir technique versus pouvoir financier**

Dès l'été 1946, certains comme Roger Pascré, ingénieur et futur dirigeant de la Chimie-CGT, s'insurgent contre les mutations qui touchent dans l'industrie, l'univers des cadres. Désormais, on serait en présence « d'un nombre croissant d'ingénieurs et de cadres de plus en plus spécialisés dans une économie dirigée moins par des techniciens que par de financiers (ce qui) a conduit ces derniers à considérer l'ingénieur comme « masse » et non

---

<sup>9</sup> Cf. Groux (Guy), « Trade Unions and the Diversification of Class Structure : Technical Culture and Criticism of Power », in Chapman (Herrick), Kesselman (Mark), Schain (Martin), eds, *A Century of Organized Labor in France. A Union Movement for the Twenty-First Century ?*, New York, St Martin's Press, 1998.

<sup>10</sup> Cf. Bon (Frédéric), Burnier (Michel-Antoine), *Les nouveaux intellectuels*, Paris, Seuil, 1966 ; des mêmes auteurs, *Classe ouvrière et révolution*, Paris, Seuil, 1971. Dans ces deux ouvrages, et plus particulièrement dans le second, ces auteurs donnent une interprétation extrêmement poussée des nouveaux rapports qui opposent le travail intellectuel de type productif à l'entrepreneur capitaliste mais aussi de l'extinction du mouvement ouvrier traditionnel.

plus comme individualité et à voir en lui un élément incompressible du prix de revient et non plus un des agents essentiels de la prospérité économique »<sup>11</sup>.

Certes, l'analyse reste marquée. Elle emprunte au marxisme certains de ses traits conceptuels les plus flagrants. L'ingénieur comme « élément incompressible du prix de revient » renvoie ainsi à la production de la valeur telle qu'elle est définie par Marx ; la spécialisation de plus en plus poussée des cadres ne va pas sans rappeler les processus liés à la parcellisation du travail ouvrier durant le XIX<sup>ème</sup> siècle, processus également analysés dans « le Capital » ; enfin, l'ingénieur devenu « masse » connote à l'évidence la notion « d'ouvrier-masse » chère, cette fois, à Gramsci. Reste que ce discours très typé ne tranche pas fondamentalement de celui qui, parfois, est produit dans d'autres instances de mobilisation des cadres et dont la culture politique et sociale demeure foncièrement étrangère au marxisme. N'est-ce pas ainsi la CGC naissante qui, dès la Libération dénonce « un capitalisme libéral qui ayant commis des fautes impardonnables, s'est condamné lui-même »<sup>12</sup>.

### Les revendications gestionnaires

Bien sûr, une question se pose ici, face à de telles convergences. Cette « communauté » de discours de cadres aux origines si distinctes et qui condamnent sans appel le capitalisme, n'est-elle pas le fruit d'une conjoncture très particulière, celle qui prévalait à la Libération ? Elle l'est assurément mais en partie et en partie seulement sinon on ne comprendrait plus l'influence accrue des syndicats ouvriers auprès des cadres dans les années 1960-1970, ni les revendications de la CGC à propos de « l'économie concertée », -ces revendications visant à l'équilibre des diverses formes de pouvoir dans l'entreprise et à s'opposer à une autorité patronale exclusive de toute autre-.

En outre, on ne saisisait pas non plus l'importance de l'un des phénomènes les plus marquants de la mobilisation collective des cadres durant les années 1960-1970, à savoir l'essor de revendications gestionnaires ou de revendications de pouvoir. À l'origine, on retrouve une grève à la fois historique et particulière, la grève de Neyrpic. Il s'agit de l'un des conflits les plus longs que la France ait connu, qui se déroule en 1963 et a pour particularité de mobiliser surtout des ingénieurs et des techniciens hautement qualifiés<sup>13</sup>. Dans leur mobilisation, ces derniers ne posent pas comme enjeu thématique, des revendications quantitatives, matérielles et notamment salariales qui caractérisaient alors la plupart des conflits ouvriers. Leur lutte vise à contester directement la politique, les orientations et la gestion de la direction de l'entreprise. Mettant en cause les compétences de celle-ci, elle entraîne toute une série de revendications impliquant la politique industrielle suivie dans l'entreprise, les investissements, l'usage des équipements, la gestion de la production, l'organisation des tâches, ... C'est en ce sens que les revendications avancées par les cadres lors du conflit mettent en cause le pouvoir et la gestion tels qu'ils s'exercent dans l'entreprise. D'où les notions de « revendications gestionnaires » ou de « revendications de pouvoirs » qui seront alors largement reprises tout au long des années 1960 et plus particulièrement de mai 1968 à la seconde moitié des années 1970.

---

<sup>11</sup> *Travail et technique*, Cartel confédéral des ingénieurs et cadres de la CGT, n° 3, août-septembre 1946.

<sup>12</sup> « Libéralisme ou dirigisme ? Les conjonctures de l'Histoire », *Le Creuset*, n° 21, décembre 1945.

<sup>13</sup> Ce conflit social inspirera d'ailleurs beaucoup d'écrits sur la « nouvelle classe ouvrière ».

Certes, l'expression des revendications gestionnaires ou des revendications de pouvoirs renvoie à des modalités diverses. Elles concernent les syndicats de cadres mais aussi d'autres associations professionnelles qui leur sont extérieures. Au sein du syndicalisme lui-même, les revendications de pouvoirs prennent différentes allures. La CGC reste fidèle à la notion d'économie concertée qu'elle réactive dans l'après-1968, souhaitant l'ancrer dans l'entreprise afin d'introduire une pluralité d'influences dans les processus de décision. Le thème de l'autogestion inspire durablement les pratiques d'autres organisations de cadres comme l'UCC-CFDT dont la démarche s'allie parfois à des revendications anti-hiérarchiques manifestes.

Malgré la crise économique et le chômage qui marque la fin des années 1970 et les années 1980, les revendications gestionnaires demeurent bien que changeant de formes, de registres et de contenus. Face aux mutations qui touchent alors le monde du travail, l'univers des technologies, les types de production, les qualifications ou la gestion des ressources humaines, les organisations de cadres définissent un nouveau type de syndicalisme, le syndicalisme de propositions qui caractérisera, en premier lieu, les démarches de l'UGICT-CGT ou de l'UCC-CFDT. Il s'agit alors de formuler des propositions s'appliquant à des domaines divers de la décision d'entreprise et qui constituent - là encore et fréquemment - des alternatives aux orientations patronales.

Ce syndicalisme de propositions influencera peu après beaucoup de syndicats ouvriers ou non-cadres<sup>14</sup>. Il constitue cependant une rupture face aux contextes qui marquaient parfois, dans les années 1970, les revendications gestionnaires ou les revendications de pouvoirs formulées par les cadres. Moins idéologique, il ne prône plus forcément une rupture politique voire autogestionnaire face au capitalisme. Il s'oriente de plus en plus vers un syndicalisme où l'expertise constitue une ressource nouvelle qui conforte la mobilisation collective et lui confère un surcroît de légitimité dans les jeux de concurrence qui opposent toujours en la matière « cadres » et « patronat ». En effet, des revendications de pouvoir d'hier aux « revendications expertes » des années 1980, ce qui est en cause relève bien de la gestion de l'entreprise et des jeux d'influence et de pouvoir qui s'exercent sur elle.

### **De l'expression à l'éthique<sup>15</sup>**

La notion d'expression peut parfois paraître anodine. Pourtant, elle constitua longtemps, sous des formes diverses, un enjeu revendicatif important au sein du mouvement ouvrier.

### **À l'origine : la démocratie sociale**

---

<sup>14</sup> Le syndicalisme de propositions s'appliquera à des thèmes spécifiques comme celui des nouvelles technologies ou de l'informatisation des bureaux, des services et des ateliers. Il s'appliquera aussi où à des secteurs en mutation ou touchés par la crise (sidérurgie, automobile, construction navale, certains services, ...).

<sup>15</sup> Le thème de l'expression des cadres est traité, entre autres thèmes, dans un programme de recherches mené par Tanguy Cornu auprès de la CFDT Cadres, à l'occasion du 40<sup>ème</sup> anniversaire de cette organisation. Outre plusieurs publications réalisées par Tanguy Cornu, cette commémoration doit donner lieu à diverses manifestations scientifiques parmi lesquelles un colloque organisé en 2008, sous la tutelle de Sciences-Po Paris et du CEVIPOF.

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'expression -l'expression des travailleurs- apparaît comme une revendication éminemment démocratique qui vise à contrecarrer un pouvoir patronal qui dans l'entreprise prenait souvent des traits despotiques même s'ils se teintaient, ici et là, de paternalisme. Proudhon l'un des fondateurs du mouvement ouvrier français la revendique lorsqu'il est l'un des premiers, parmi les penseurs sociaux de l'époque, à évoquer l'institution d'une « République industrielle ». Certes, plus tard, dans le contexte du XX<sup>ème</sup> siècle, l'expression des salariés connaît des fortunes diverses au sein d'un syndicalisme lui-même sujet à de profondes évolutions qu'elles concernent la primauté accordée par lui aux revendications purement matérielles, son rapport au « politique » ou encore la centralisation voire la bureaucratisation de ses structures militantes qui l'éloigne de la base des salariés.

Par contre, les mobilisations des cadres attachent assez tôt une réelle importance au thème de l'expression des salariés. Est-ce dû à des dispositions culturelles et particulières au groupe ? Autrement dit, une dotation conséquente en termes de capital culturel n'induit-elle pas une propension (individuelle ou collective) à la mise en œuvre d'espaces démocratiques structurés par l'expression et donc, en l'occurrence, par l'expression des salariés ? Reste que le fait est manifeste et qu'il s'étend à beaucoup de structures d'action de cadres qu'il s'agisse des amicales d'entreprise, des associations d'anciens élèves, de certaines Unions purement professionnelles ou des syndicats<sup>16</sup>. Concernant plus précisément ces derniers, les mobilisations prenant comme enjeu le thème de l'expression ou s'appuyant sur celle-ci, deviennent à compter des années 1960, toujours plus nombreuses et plurielles. Le mouvement des « A.G. » de cadres en 1968, les revendications liées à la concertation des cadres formulées par la CGC, le ralliement de l'UGICT-CGT à des thèmes comme la « gestion démocratique » ou les « Conseils d'ateliers » dans les années 1970-1980 montrent l'ampleur de la tendance.

Cependant, c'est au sein de la CFDT Cadres que la tendance s'affirme avec le plus de force. Là encore, est-ce dû à l'héritage lointain du catholicisme social et à la prégnance (réelle ou supposée) de certains principes, et en particulier du principe de subsidiarité sur les représentations de certains militants de la CFDT Cadres ? Ou bien à la période autogestionnaire qui a marqué la démarche de l'organisation dans les années 1970 (*cf. infra*) ? Les raisons ne découlent certainement pas de critères univoques mais le constat est sans appel : c'est bien parmi les cadres de la CFDT que les revendications sur l'expression des salariés se définissent de façon particulièrement manifeste, importante et continue<sup>17</sup>.

### **Un cas d'école : la CFDT Cadres**

Cet état de fait est d'abord dû à des traits contextuels que ceux-ci renvoient à l'environnement confédéral ou à des conjonctures historiques précises. D'une façon générale,

---

<sup>16</sup> Au sujet des amicales de cadres comme des syndicats de cadres, cf. : Groux (Guy), « Amicales et syndicalisme des cadres : logiques divergentes et pratiques communes », *Revue française de sociologie*, volume XXIX, n° 4, 1988.

<sup>17</sup> À noter que la CFDT Cadres est en parallèle l'organisation la plus représentative au sein de l'électorat professionnel des cadres. En outre, elle est aussi et surtout l'organisation qui ne regroupe que des adhérents relevant entièrement du statut-cadre *a contrario* d'autres organisations comme la CFE-CGC ou l'UGICT-CGT qui affilient beaucoup de techniciens ou agents de maîtrise : des personnels d'encadrement certes, mais pas des personnels de statut « cadre ».

pour la CFDT, au niveau confédéral, il existe en effet et *a priori* un lien entre « démocratie sociale » et « démocratie politique »<sup>18</sup>. Ce lien se manifeste aujourd'hui dans l'approche que fait l'organisation à propos des rapports entre la « loi » et la « négociation ». Concernant l'institution d'espaces démocratiques au sein de l'entreprise, le lien qui prévaut entre « démocratie sociale » et « démocratie politique » s'explique par un fait : pour la CFDT, les deux notions sont inséparables. À moins de postuler l'existence d'une sphère politique immanente et autonomisée par rapport aux enjeux sociaux, l'expression démocratique des travailleurs s'inscrit avant tout dans des collectifs humains concrets. Par-delà, la démocratie sociale par ce qu'elle implique dans ses rapports au politique et dans la mise en œuvre d'une citoyenneté d'entreprise<sup>19</sup>, constitue aussi une sorte de mise en cause d'un pouvoir patronal, de nature purement économique. Face à une légitimité fondée sur la propriété (et le profit), l'expression des salariés renvoie à une légitimité basée sur le principe démocratique. À l'évidence, c'est bien dans ce cadre de pensée et d'action que s'inscrit l'UCC qui place l'expression des salariés au cœur de ses revendications et se réclame objectivement d'une « démarche citoyenne ».

### **Droits collectifs et droits individuels**

Dès les années 1970, la liberté d'expression est évoquée par l'UCC comme une liberté collective pour les cadres. Il s'agit alors d'instituer le groupe-cadres en tant qu'être collectif, au sein de l'entreprise et du syndicalisme d'entreprise. Par ce fait, il s'agit aussi de dépasser les contraintes culturelles, sociales et économiques qui pèsent sur chaque cadre en tant qu'individu, individu qui pour l'UCC reste en réalité dépourvu des ressources nécessaires pour exercer une influence sur les décisions d'entreprise. Au fond, ce qui est en cause pour le syndicat, c'est une certaine illusion individualiste dans laquelle beaucoup de cadres s'enferment et qui les réduit à l'impuissance. À cet égard, le rapport présenté lors du Congrès de l'UCC qui se tient en 1969 est explicite : « il ne suffit pas dans une entreprise d'être invité à s'exprimer sur ses préférences, pour contribuer à infléchir une évolution spontanée ou voulue par d'autres. Les « contraintes » résultant de l'environnement économique et politique réduisent à très peu de choses les possibilités de manœuvres d'un cadre. Aussi, étant donné leur ampleur, les problèmes posés ne peuvent pas trouver une amorce de solution dans une action individuelle. Il ne reste que la solution d'une pression collective »<sup>20</sup>.

La revendication d'une expression collective des cadres passe d'abord par la défense des droits syndicaux. Au début des années 1970, l'accent est ainsi mis sur les institutions qui constituent, dans l'entreprise, des lieux de représentation et d'expression collective des salariés (Comité d'entreprise, C.E. ; Comité d'hygiène et de sécurité, CHS). Face au pouvoir patronal, l'usage collectif des contre-pouvoirs légaux institués dans l'entreprise apparaît donc bien comme une ressource qui conforte, en l'occurrence, les revendications des cadres.

---

<sup>18</sup> Rappel historique anodin ? Célestin Bouglé, tuteur intellectuel de Paul Vignaux qui fût lui-même l'un des dirigeants et des intellectuels les plus marquants du catholicisme social, du syndicalisme chrétien puis de la CFDT, publie ainsi dès 1932, aux éditions Armand Colin, un ouvrage qui s'intitule : « *Socialisme français. Du socialisme utopique à la démocratie industrielle* ».

<sup>19</sup> Le terme sera repris en l'état lors des débats sur les lois Auroux, au début des années 1980 et notamment lors du vote de la loi sur le droit d'expression des salariés largement influencé par les positions et les revendications cédétistes (cf. *infra*).

<sup>20</sup> Rapport d'orientation présenté par Pierre Houdenot.

Dans la seconde moitié des années 1970 toutefois, certaines évolutions apparaissent. Dans la période, s'amorce une réflexion en profondeur sur la situation particulière des cadres au regard de l'expression des salariés. Sans nier le caractère collectif de l'expression des cadres, il s'agit aussi de tenir compte de certains traits individuels qui marquent leur activité et leur responsabilité notamment sur certains enjeux importants comme ceux liés à la sécurité et aux accidents du travail. En l'occurrence, doit-on constamment revendiquer de nouvelles prérogatives pour les membres des CHS comme le droit d'intervention qui consiste à neutraliser une installation qui présente des dangers pour le salarié et nier le fait qu'en cas d'accident du travail, la responsabilité individuelle du cadre peut être clairement reconnue<sup>21</sup> ? En réponse à cette question importante, l'UCC estime qu'il convient désormais d'élargir le champ de l'expression des cadres à leur devoir de loyauté et de réserve et si besoin est, de contester celui-ci par l'exercice d'une clause de conscience et du droit d'intervention. L'expression des cadres s'incarne dès lors (et aussi) « dans le pouvoir de dire non » face à toute décision hiérarchique qui heurterait leur conception professionnelle. Surtout, la revendication de nouveaux droits liés à la « clause de conscience » et à « l'intervention en cas de danger » implique que la dimension individuelle de l'expression des cadres est, pour la première fois, officiellement reconnue et revendiquée. Aux formes de résistance collective prônées hier par le syndicat, s'agrègent dès lors de nouvelles revendications qui prennent en compte sur le terrain du droit d'expression les modes individuels de résistance des cadres face à l'employeur et aux implications de certaines décisions. Se dessinent ainsi de nouvelles formes de « concurrence de légitimités » entre cadres et dirigeants mais aussi l'évolution d'une expression des cadres qui, pour le syndicat, s'attache toujours plus à des dimensions qui relèvent de l'individu.

Certes, au début des années 1980, l'institution des lois Auroux concernant « le droit d'expression directe et collective des salariés sur leur lieu de travail » freine les évolutions à l'œuvre. La loi reprend, pour l'essentiel, les revendications syndicales qui, dans les années 1970, définissaient de façon prioritaire le caractère collectif de l'expression des salariés. En reprenant les contenus les plus classiques de la démarche syndicale, elle tend à occulter les dimensions plus individuelles de l'expression des salariés sur leur lieu de travail. Dans les faits pourtant, l'influence du législateur marquera le pas dès la seconde moitié des années 1980<sup>22</sup>. La loi se délite peu à peu et laisse la place à de nouvelles initiatives syndicales qui reposent, à leur manière, la question d'une expression des cadres qui puissent s'instituer face à la décision patronale, sur un mode revendicatif. Une « Charte des libertés des cadres en entreprise » est élaborée en 1992. Elle s'attache à mettre en cause les limites que l'on impose dans les services ou les usines, à la liberté d'expression des cadres. Elle invoque certaines revendications et surtout elle insiste à nouveau sur la « clause de conscience ».

## **Éthique et responsabilité**

Dans les années 2000, les capacités de résistance individuelles et collectives liées à l'expression des cadres dans l'entreprise, sont encore plus affirmées. Surtout, en prenant en

---

<sup>21</sup> Les revendications concernant les compétences du CHS en matière de droit d'intervention, feront l'objet d'un traitement spécifique lors de l'adoption des lois Auroux.

<sup>22</sup> Un groupe de travail intitulé « PAROLES » (Programme d'Analyse, de Recherche et d'Observation sur la Liberté d'Expression des Salariés) avait été institué par la Confédération cédétiste et Daniel Croquette, Secrétaire général de l'UCC d'alors, y participera. Le groupe s'éteint en 1989.



compte les questions relevant de l'éthique, elles donneront à l'action des cadres, de nouvelles ressources.

Au Congrès de l'UCC qui se tient en 2001, la notion de « citoyenneté dans l'entreprise » est réaffirmée. Dans la lignée, l'accent est aussi mis sur les thèmes de responsabilité, de déontologie et d'éthique des cadres. La responsabilité particulière qu'exerce le cadre dans l'entreprise peut, dans certaines circonstances (accidents du travail, mise en danger des personnels, pratiques de discriminations, ...) le conduire devant les tribunaux. Face à ceci, la CFDT Cadres insiste désormais avec force sur les questions de déontologie et d'éthique professionnelles et les moyens adéquats pour les faire valoir en tant que droits (individuels ou collectifs) nouveaux. En l'occurrence, elle revendique un droit à la parole et l'institutionnalisation d'un droit d'opposition. Plus précisément, la CFDT Cadres demande « la reconnaissance explicite d'un droit d'initiative, droit réel à la parole, pouvant aller, dans certaines situations, jusqu'au droit d'opposition, droit de 'dire non', voire 'devoir de désobéissance' dès lors qu'un ordre hiérarchique serait contraire aux pratiques légalement admises »<sup>23</sup>.

Ainsi, ce qui est désormais de mise, c'est à l'évidence une articulation étroite entre la responsabilité sociale des cadres et leur liberté d'expression dans l'entreprise. Mais surtout, c'est un jeu quasiment « dialectique » qui s'instaure entre la « responsabilité professionnelle » et « l'exercice d'un droit d'opposition », la première n'occultant ni n'excluant plus le second. Comme l'observe François Fayol, « le droit d'opposition est la contrepartie de la responsabilité, demandée par les entreprises et revendiquée par les cadres »<sup>24</sup>.

Aujourd'hui, les questions d'éthique influent donc amplement sur l'expression des cadres et connaissent de nouveaux développements. À l'occasion, la CFDT Cadres a su conférer à son approche de nouveaux enjeux et situer sa démarche revendicative au-delà du seul fait de la responsabilité et de l'éthique des cadres pris individuellement ou collectivement. Ainsi a-t-elle pu exiger, dans une période récente, l'institution de « Chartes d'entreprise » également fondées sur des principes éthiques et une démarche de responsabilité sociale notamment en matière économique, environnementale ou de respect des personnes. Certes, cette revendication ne s'est pas (encore) traduite au sein d'accords collectifs liant syndicats et directions. Reste qu'elle témoigne d'une préoccupation majeure du syndicalisme-cadres à propos d'un enjeu -l'engagement des entreprises sur le terrain de l'éthique- qui se définit dans le champ syndical plus en termes d'action collective qu'en termes d'action individuelle. Ainsi, l'expression des cadres est-elle parfois ambivalente. D'un côté, l'idée d'une responsabilité sociale des cadres, si elle renvoie à l'existence d'intérêts propres au groupe, induit une forte individualisation des revendications notamment dans le contexte du « droit à la parole ». En l'occurrence, l'importance donnée aux questions d'éthique et de déontologie, qui connotent des dimensions éminemment personnelles, confirme la tendance à l'individualisation. Mais, l'exigence revendicative concernant l'engagement éthique des entreprises peut être, à terme, porteuse d'une dynamique collective et donc d'une redéfinition « en hausse » du droit des cadres à la liberté d'expression, une expression liant « parole individuelle » et « action collective ». En ce sens, elle concerne et implique toutes les

---

<sup>23</sup> Résolution générale du 11<sup>ème</sup> Congrès, avril 2001, paragraphe 3.4.3. Notons que la CFDT Cadres reprend ici certaines des dispositions en vigueur dans la fonction publique pour l'étendre aux entreprises privées.

<sup>24</sup> Actes de la session du Comité national, 15-16 mai 2003 : allocution d'ouverture des travaux.

modalités -individuelles et collectives- de l'action des cadres dans l'entreprise et des formes d'opposition et de résistance qui peuvent en découler.

Au total, les questions liées à l'éthique constituent dans le contexte des mobilisations de cadres, une ressource nouvelle et très actuelle. Elles sont d'autant plus importantes qu'elles pallient à leur manière, l'évolution de certains vecteurs qui dans le passé avaient pu façonner les liens entre « action collective » et « légitimité » (des cadres) comme le « savoir » ou la « gestion ». Comme ressource et légitimation de l'action des cadres, le savoir s'est en effet considérablement transformé, au moins du point de vue de sa mise en œuvre dans l'entreprise. Une spécialisation de plus de plus poussée, la banalisation du titre, la dépréciation de beaucoup de diplômes, l'individualisation des pratiques cognitives mise en œuvre dans l'entreprise, ont mis en cause bien des traits typant la « figure de l'ingénieur » au sein des premières mobilisations du groupe, des années 1930 à la fin des « trente glorieuses ». L'intervention sur la gestion qui façonnait certaines mobilisations de cadres a elle aussi fait l'objet de mises en causes importantes. Le pouvoir au sein de l'entreprise à savoir le pouvoir sur lequel peuvent agir les cadres, n'est plus forcément « celui qui compte » face à des contextes plus ou moins globaux et souvent liés à la mondialisation : la soumission des firmes à leur environnement, les contraintes du marché, les échanges en « réseaux », des technologies toujours plus interactives, l'intervention des ONG, l'action des consommateurs et un capitalisme patrimonial de plus en plus puissant, notamment.

Ainsi face à la mise en cause de certains des traits qui marquaient hier la légitimité des conflits de cadres, les questions liées à l'éthique génèrent de nouveaux redéploiements, et pour cause. Dans son rapport aux pratiques de résistance du groupe, l'éthique renvoie -encore et toujours - au savoir et à la gestion. L'influence qu'elle est susceptible d'exercer sur l'action collective des cadres, repose à l'évidence sur une mobilisation de savoirs productifs, juridiques voire philosophiques<sup>25</sup>. En outre, elle concerne des aspects de la gestion qui s'ils se distinguent des enjeux qui caractérisaient hier beaucoup de conflits de cadres, n'en demeurent pas moins importants (maîtrise des équipements, non-discriminations, développement durable, ...). Enfin, elle incarne à sa manière un principe fondamental et incontournable du point de vue de la légitimité que revendiquent les acteurs et donne un nouveau tour aux concurrences de légitimités qui, on le sait, marque avec force l'univers des conflits sociaux, des résistances individuelles ou collectives et des mobilisations. Peut-on en effet penser la légitimité sans l'éthique ?

---

<sup>25</sup> Les questions d'éthique, de déontologie et de responsabilité relèvent en effet de dimensions que l'on ne peut - naturellement- réduire au seul registre économique.

## LES CADRES ET LE SYNDICALISME : UN ENGAGEMENT INCONGRU ?

---

**CECILE GUILLAUME**

LISE, Lille 1

**SOPHIE POCHIC**

CMH, CNRS

L'engagement syndical des cadres est un sujet ancien<sup>1</sup> qui connaît une actualité nouvelle. Les cadres et professions supérieures adhèrent trois fois plus souvent à un groupement syndical ou professionnel que les ouvriers (Amossé, 2004) et ce chiffre reste constant depuis plus de 20 ans. Cela dit, si l'on prend l'exemple de la CFDT, le profil des adhérents cadres comme les motifs de leur engagement semblent avoir considérablement évolué (Groux, 2004). L'engagement syndical des cadres ne va pas de soi, et cela pour deux raisons. De par leur statut, les cadres occupent une place particulière dans les rapports sociaux de production qui les placent dans une position « intermédiaire » entre la direction et les salariés moins qualifiés. 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. Si le tissu associatif (Havard-Duclos, Nicourd, 2005) et les organisations humanitaires (Dauvin, Siméant, 2002) bénéficient d'une image attractive, les organisations syndicales traditionnelles souffrent de mauvaise réputation. Clientélisme, logiques d'appareil, corporatisme et défenses catégorielles, autant d'attributs qui viennent ternir l'image du syndicalisme. Comment donc comprendre l'engagement de ces « salariés de confiance » (Bouffartigue, 2001) dans une forme d'action collective plutôt perçue comme archaïque ?

Deux types de théories en vogue dans les années 70-80 semblent devoir être discutées : la perspective co-gestionnaire qui justifiait l'intervention du syndicalisme cadre sur les choix organisationnels et techniques des entreprises en raison de leur expertise<sup>2</sup> ; ou l'affirmation du groupe des cadres comme « nouvelle classe ouvrière » (Mallet, 1969) partageant des conditions objectives communes avec les autres salariés, en terme de travail ou d'emploi, mais dotés d'un capital culturel supérieur<sup>3</sup>. Ces deux schémas explicatifs ont en commun d'une part de sous-estimer l'hétérogénéité structurelle de la catégorie cadres, 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). On peut leur reprocher d'autre part de faire un lien implicite et quasi-mécanique entre les positions objectives des individus et leur propension à s'engager. Or les travaux récents de sciences politiques incitent à une lecture processuelle de l'engagement, articulant dispositions et dispositifs au niveau des parcours des individus.

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 après 1995 (Cf. Encadré méthodologique). Ce qui réunit ces militants est moins leur âge, même

---

<sup>1</sup> Le syndicalisme cadre avait l'objet de plusieurs publications dans les années 1970 et 1980, parmi lesquels on peut citer entre autres (Fondation Royaumont, 1969), (Grunberg, Mouriaux, 1979), (Groux, 1982) et (Descotes, Robert, 1984).

<sup>2</sup> Position qui pourrait être reliée au « paradigme technocratique » selon les termes de Charles Gadéa (2003).

<sup>3</sup> Position qui pourrait être reliée au « paradigme des classes » selon les termes de Charles Gadéa (2003).

s'ils sont tendanciellement plus jeunes que les militants plus anciens, que leur « communauté d'adhésion » (Labbé, Croisat, 1992). Cette génération de militants est en effet entrée à la CFDT à une époque singulière de son histoire, marquée par l'affirmation d'un syndicalisme réformiste, l'expérience d'une succession de crises internes (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 deux dernières élections prud'homales de 1997 et 2002). Le fait qu'il s'agisse d'une organisation confédérée permet également de tirer quelques éléments de comparaison avec la population non-cadre ayant fait l'objet d'autres enquêtes (cf. Encadré méthodologique).

#### ***Encadré méthodologique***

Cette communication s'appuie principalement sur 30 entretiens de type « récits de vie » avec des militants syndicalistes cadres 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, 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). Nous avons délibérément exclu de cette catégorie les professeurs et professions scientifiques, ainsi que les professions de l'information et du spectacle, en suivant ici un découpage souvent réalisé en sociologie des cadres (Bouffartigue, Gadéa, 2001 ; Karvar, Rouban, 2005). Ces 18 hommes et 12 femmes, sont âgés de 29 à 55 ans, avec une majorité entre d'eux situés dans la tranche d'âge 35-45 ans, cf. Annexe Profils des enquêtés.

La comparaison avec des militants syndicalistes non-cadres s'appuie sur plusieurs enquêtes par entretiens réalisées entre 2001 et 2005 par Cécile Guillaume, quand elle était chargée d'étude à mi-temps à la Confédération. Elle a ainsi étudié les « nouveaux militants » (arrivés après 1995), les femmes, les mandatés dans le cadre de la négociation des 35 heures, les élus de comités d'entreprise et les responsables fédéraux et régionaux. Des entretiens avec des ouvriers et des employés, mais aussi des « groupes-frontières » (enseignants, infirmières, travailleurs sociaux) permettent ainsi de questionner la spécificité de l'engagement « cadres ».

Sur un plan méthodologique, nous nous sommes attachées à l'étude des « carrières militantes » (Fillieule, Mayer, 2001) des syndicalistes interviewés, de l'engagement initial à une éventuelle prise de responsabilité dans les structures syndicales. Cette approche permet en effet d'articuler les dimensions biographiques (configurations familiales et professionnelles), institutionnelles (orientations politiques) 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 (Fillieule, 2005). 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, 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 le processus de professionnalisation (Guillaume, Mouret, 2004) qui touche aujourd'hui l'univers syndical comme le monde associatif et bénévole (Bernardeau, 2004 ; Dauvin, Siméant, 2002). Nous détaillerons dans un premier temps les conditions de cet engagement incongru, mais le passage à l'acte dépend 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 les rétributions et les coûts de l'engagement, entre alternance pour les cadres du public et véritable « alternative » pour les cadres du privé.

## **1. 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 (Passy, 2005). Cette évidence mérite d'être rappelée dans un contexte de chômage élevé et de difficultés majeures de primo insertion sur le marché du travail. 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.

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

Si l'on considère le profil socioprofessionnel des militants interviewés, on constate sans surprise qu'ils appartiennent aux classes populaires et moyennes. La proportion de fils et filles de cadres est plus élevée que dans la population militante non-cadre. Ces résultats sont en cohérence avec la plupart des études portant sur le syndicalisme, mais il est toutefois important de distinguer deux sous-groupes. Une première catégorie de militants possède une qualification professionnelle moyenne voir élevée qui les positionne sur des professions supérieures dans la Fonction Publique (d'Etat, territoriale ou hospitalière) ou dans les entreprises publiques (SNCF, EDF-GDF...). Leur niveau d'étude est supérieur à bac+2 et s'élève jusqu'à bac+5 pour les plus jeunes. Une seconde catégorie de militants occupe des emplois qualifiés dans le secteur privé. A l'exception de quelques cadres promus, plus anciens qui ont acquis un niveau de diplôme bac+2 ou plus par la formation professionnelle, ces militants sont plus diplômés, y compris parfois de Grandes Ecoles et pas seulement des écoles d'ingénieurs (Centrale, Sciences-Po, HEC). Les deux catégories de militants sont représentées dans la population de l'enquête, mais avec une sur-représentation de la seconde catégorie. Ce constat peut sembler étonnant si l'on se réfère aux études menées sur le profil des adhérents cédétistes. Les résultats de l'enquête TEQ Cadres montrent en effet que les entreprises publiques et les administrations restent le « creuset durable du syndicalisme cadre » (Groux, 2004), notamment parce que le taux de syndicalisation est plus élevé, a fortiori pour les cadres.

Plusieurs pistes d'explication de cet écart peuvent être évoquées. Notre échantillon s'est concentré sur une population de « nouveaux militants », qui ont pour particularité d'être récents dans le syndicalisme et donc d'être tendanciellement plus jeunes, mais aussi d'être fortement investis dans l'exercice de mandats syndicaux dans l'entreprise (délégué du personnel, élu CE/CHSCT, délégué syndical) et pour certains dans les structures syndicales. Cette population militante est caractéristique du renouvellement du tissu militant qui s'est faite de manière très volontariste, depuis la fin des années 80, en direction du secteur privé et tertiaire, et des TPE-PME, populations cadres historiquement faiblement syndiquées (Boltanski, 1979). Sous l'effet des différentes vagues de privatisation du secteur public 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 pour faire face à la disparition de ses bastions traditionnels. La proportion élevée de hauts diplômés

est pour sa part caractéristique de l'élévation générale du niveau de diplôme de la population militante (Guillaume, Pochic, 2006) y compris chez les cadres (Groux, 2004), mais elle est aussi liée aux nombreuses restructurations qui ont touché les secteurs d'activité « nouveaux » (publicité, communication, conseil, presse, informatique...) particulièrement prisés par les jeunes salariés très diplômés. La surreprésentation des militants affiliés aux fédérations couvrant ces champs professionnels s'explique par la nouveauté et la fréquence des conflits sociaux dans ces secteurs. La proportion relativement élevée de femmes dans notre échantillon, est liée à la hausse continue du taux de féminisation des adhérents cédétistes (44% en 2004), quels que soient les secteurs, et particulièrement le tertiaire privé.

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 ont, pour leur part, rencontré des difficultés de primo insertion professionnelle (Bérout, 2004), pouvant éventuellement conduire à un déclassement professionnel. Dès les années 1990, les effets de déstructuration du marché du travail sont perceptibles au niveau de la population cadre si l'on tient compte de fortes variations selon les périodes, les secteurs d'activité et la taille des entreprises (Pochic, 2001). Les statistiques montrent deux périodes critiques pour l'insertion des jeunes diplômés (1991-1995 et 2001-2004), mais l'on observe aussi une plus forte précarisation des parcours professionnels dans certains secteurs d'activité qui vivent des restructurations permanentes (économie du savoir et de la culture notamment) et dans les petites entreprises très sensibles aux effets de conjoncture.

*« Moi je suis rentré en 86 en classe prépa, il y avait dix offres par ingénieur, je suis sorti en 93-94, il y avait dix ingénieurs par offre » (homme, ingénieur dans une petite entreprise de conseil, 35 ans, syndiqué CFDT depuis 6 ans, adhérent)*

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 30 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)... 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 (McAdam, 2005).

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

Les militants présentent pour la plupart des prédispositions familiales à l'engagement (Havard-Duclos, Nicourd, 2005), soit dans une filiation militante directe ou indirecte, soit dans un atavisme religieux. Nombre d'entre eux évoquent une forte socialisation catholique dans leur milieu familial avec son lot d'investissements associatifs dès le plus jeune âge. 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* » (Mathieu, 2004). Cet héritage constitue une sorte d'évidence dans l'orientation implicite de leurs conduites.

Quand les militants sont des « novices » de l'action contestataire (Collovald, Mathieu, 2006), les ressorts de l'engagement syndical sont étroitement liés soit à l'héritage de socialisation religieuse, soit à l'exposition à d'autres expériences sociales qui ouvrent les individus à des horizons plus politiques. Si la génération 68 a baigné dans un contexte d'intense socialisation politique (Juhem, 2001), 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, a 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 la guerre civile espagnole.

*« Je viens d'une famille bourgeoise Lyonnaise. J'ai fait du catéchisme. Je ne suis jamais allé dans une école religieuse, mais ma mère voulait que nous ayons une éducation religieuse. Ma mère était assez pratiquante. Moi j'étais plutôt dans les jupes de ma mère. J'étais sérieux à l'école. Après, j'ai fait beaucoup de musique et depuis que je suis à Paris, donc 97, pendant cinq ans, j'ai joué dans un groupe de musique, de jazz et tout cela. J'avais des copains aussi avec un parcours différent du mien et qui étaient informaticiens ou artistes. Enfin, j'ai joué avec des gens qui étaient artistes, c'était leur métier. C'est pour ça que maintenant ma mère ne comprend pas pourquoi je refais le monde maintenant. Elle ce qui l'intéresse, c'est que j'ai un bon boulot, une petite fille adorable » (homme, cadre commercial dans une entreprise de presse professionnelle, 33 ans, syndiqué CFDT depuis 3 ans, élu au comité d'entreprise).*

Les militants interviewés se distinguent également par leur engagement associatif. S'ils sont peu nombreux à avoir fait partie de groupes militants de jeunesse (JOC, 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, mais correspondent à une vie collective publique qui a de l'importance pour les militants rencontrés (associations sportives, de consommateurs, parents d'élèves, citoyenneté). Cette exposition à l'engagement associatif est le plus souvent à relier avec 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). Les militants cadres interviewés se distinguent aussi par la fréquence (relative mais plus élevée que chez les non cadres) de leur double engagement politique et syndical, notamment au Parti Socialiste et parfois dans certaines associations altermondialistes comme ATTAC. 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, il ne peut dans leur esprit y avoir de cumul entre mandats syndicaux et mandats politiques. Il n'est pas question de « confondre les deux registres ». 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 » (Guillaume, 2004b) 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.

*« En fait je suis rentré à la Fac à Tolbiac. J’ai fait des inscriptions comme tout le monde. L’UNEF-ID, à l’époque, avait une démarche d’accueil des nouveaux inscrits dans laquelle je suis tombée comme beaucoup de gens qui arrivaient à la Fac à l’époque. Et en fait, ensuite très, très vite, leur fameuse réunion de présentation du cursus de première année de la Fac en tant que telle m’a beaucoup intéressé. 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. J’étais responsable de la filière Science Eco. »  
(femme, cadre à EDF, 30 ans, syndiquée CFDT depuis 4 ans, adhérente)*

Ces dispositions héritées permettent de comprendre le sentiment de décalage qu’expriment certains de ces cadres à l’égard des normes sociales propres aux milieux scolaires élitistes qu’ils ont fréquentés (corporatisme, individualisme 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, contournement des règles de détection-sélection par le choix de carrières expertes..). 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. Comme le souligne Lilian Mathieu (2004), « quel qu’en soit le lieu, la socialisation politique est décisive pour l’engagement, en ce qu’elle dote d’une aptitude à définir certains éléments du monde social ou de sa propre condition comme relevant du registre politique – et non des registres individuel ou moral -, et donc à les concevoir comme susceptibles d’un traitement d’ordre lui aussi politique ». 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 ou l’apathie (Hirschman, 1972 ; Bajoit, 1988).

### **1.3. Le syndicalisme comme forme d’engagement peu valorisée**

Si ces militants présentent a priori une socialisation propice à la poursuite d’un engagement pour autrui, le passage de l’associatif au syndicalisme est loin d’être évident. S’engager dans le syndicalisme aujourd’hui n’est pas forcément très « tendance ». Par contraste avec d’autres formes d’engagement – associatives ou humanitaires – très prisées depuis les années 80, les organisations syndicales souffrent d’une image archaïque (bien que leur rôle ne soit pas forcément contesté) et encore trop dogmatique, même si depuis la fin des années 70, toutes les centrales syndicales se sont progressivement affranchies de leur tutelle politique. Les militants interviewés éprouvent donc souvent une difficulté d’identification qui se situe au niveau de l’image générale du syndicalisme, mais aussi au niveau des pratiques existantes dans les entreprises.

Cette image repoussoir du syndicalisme est sans nul doute liée au phénomène de désyndicalisation massif qui a eu lieu dans les années 80. La pénurie de militants a fortement contribué à la diffusion d’un syndicalisme de militants (et de permanents) absorbé par les



activités institutionnelles et éloigné du terrain. La figure du « syndicaliste », est de ce fait très souvent rejetée par les nouveaux militants, car elle condense tous les griefs portés au mouvement syndical – éloignement du terrain, fonctionnement en vase clos et peu transparent, défense d'intérêts catégoriels et/ou personnels, méthodes procédurières et peu constructives, position ambivalente vis-à-vis de la direction. Dans ce contexte, l'engagement syndical est tout sauf attractif, l'image du militant politique étant presque plus facile à porter que celle du syndicaliste. Même dans la population des « héritiers », la désaffection des parents, pourtant souvent très investis syndicalement à la CFDT ou ailleurs, a également contribué à altérer les processus de transmission familiale. Choisir le syndicalisme comme support de son engagement est donc tout sauf une évidence. De ce point de vue, les jeunes cadres sont emblématiques de leur génération, dans une défiance vis-à-vis des formes politiques institutionnalisées.

*« Mes études finies, j'ai fait mon service national en tant que coopérant pour le compte d'Ingénieur Sans Frontière et l'association française des volontaires du progrès au Sénégal. Quand je suis rentré, j'ai été embauché dans une grosse entreprise et je me suis rapproché de mon syndicat en local. Plus par conviction qu'il pouvait y avoir une réflexion démocratique et des lieux de débat au sein de l'entreprise que par l'offre syndicale elle-même. Là encore, ça n'a pas été facile pour plusieurs raisons. Les délégués en local sont pris par les sujets d'actualités. Il y a des logiques électoralistes. Les stratégies ne sont pas claires et s'apparentent plus à un sauvetage de meubles quotidien avec comme seuls outils le tract et la grève. Parmi les quelques syndicalistes bénévoles, je n'ai pas trouvé de personnes avec qui partager mes questionnements. Et l'assemblée générale de la CFDT en local est plus une chambre d'enregistrement, qu'un lieu de débat entre syndicalistes... La question du sens, est pour moi, fondamentale. Il y a finalement peu de lieu où l'on peut débattre de cette question. On est trop vite dans le comment faire, et non pas, dans le pourquoi faire. Et j'avoue que je me pose encore la question, le syndicalisme : pourquoi faire ? Aujourd'hui, le sens, je le trouve chez Ingénieurs Sans Frontières, association dans laquelle je continue à m'investir » (homme, ingénieur à EDF, 31 ans, syndiqué CFDT depuis 2 ans, adhérent)*

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

Pour comprendre l'entrée en militance de salariés tiraillés entre des dispositions qui poussent à l'engagement et des représentations négatives qui rendent difficile l'identification du syndicalisme comme scène d'investissement, il est nécessaire de s'intéresser de près aux contextes d'engagement. Interrogés sur les raisons de leur adhésion, les militants convoquent différents registres et notamment celui des valeurs, mais ils mettent surtout en avant les 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) pourtant tout aussi structurant chez les générations militantes plus anciennes.

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

Chez les nouveaux militants, l'engagement syndical est d'abord lié à l'expérience directe ou indirecte de difficultés professionnelles tant sur le plan individuel (licenciements répétés, pressions managériales, précarité de l'emploi, situation de sous-traitance)<sup>4</sup> que collectif (conditions de travail, contexte de privatisation, fusion-restructuration...). La

---

<sup>4</sup> Même si les cadres d'entreprise sont relativement protégés du risque de chômage en comparaison des salariés moins qualifiés, les jeunes générations sont davantage concernées, surtout dans les PME à la santé économique plus fragile (Pochic, 2001).

primauté donnée à la défense des droits des salariés est prédominante chez les travailleurs du privé et des TPE-PME (Guillaume, 2004a), mais elle se retrouve également dans le secteur public, notamment dans la fonction publique hospitalière et territoriale : faire valoir ses droits, faire barrage à l'employeur, faire respecter le droit du travail. Les militants évoquent le contexte économique général et les choix dans les méthodes d'organisation du travail pour justifier la primauté de la défense des droits : la détérioration des conditions de travail, l'intensification du travail, la précarité des conditions d'emploi, la résurgence de la conflictualité dans les entreprises, la multiplication des restructurations et des plans sociaux...

Ces difficultés sont d'autant plus mal vécues qu'elles sont en décalage avec les anticipations des jeunes diplômés. S'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 (une partie de ces jeunes cadres expérimentent de fait une situation de « déclassement social » au regard de leur trajectoire scolaire et familiale) 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, 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.

*« Ca faisait seulement deux ans que j'étais chez [X], ça avait encore changé de direction donc encore une fois, j'étais dans la ligne de mire des nouveaux dirigeants, comme toute personne qui est cadre dans une agence de communication, hein. Et cette situation je l'ai trouvée aberrante. Je me suis dit : « Non mais attends, c'est pas possible, on n'est pas sur cette terre pour être des lapins qui se font dégommer comme ça. Ca ne peut plus durer, je vais renverser cette situation. Je vais terroriser les terroristes ! » Mais pour ça, il va me falloir un sacré appui. Donc que faire ? Et c'est là où j'ai rencontré des personnes de la CFDT. » (homme, créatif de publicité, 40 ans, syndiqué CFDT depuis 3 ans)*

Un certain nombre d'entre eux exerçant des métiers qualifiés dans le secteur public s'engagent aussi dans le syndicalisme pour « défendre leur métier », à l'image également 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, le maintien d'une « qualité de service » et la défense des éthiques professionnelles (Lechien, 2002), dans un contexte de rationalisation organisationnelle et gestionnaire.

Cette dimension éthique (Groux, 2004) 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 / déontologie professionnelle). Elle est indissociable d'une orientation morale première - le refus des injustices et de l'abus de pouvoir - qui guide l'action. Le registre moral prend de fait un sens plus important que le registre politique. La dimension revendicative autour des droits et des conditions de travail (et du respect des personnes) structure l'engagement et contribue à maintenir la dynamique, y compris dans la durée. Les militants se sentent portés par une forte légitimité de leurs actions pour faire valoir le respect des droits communs à tous les salariés. De ce point de vue, l'engagement des cadres est à la fois ancré dans l'expérience de l'injustice pour soi, mais aussi pour les autres. Il peut

prendre une forme très individualisée de défense personnelle (l'archétype étant le recours aux prud'hommes), mais aussi une forme plus collective qui témoigne de 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. L'engagement syndical des cadres ne peut donc se résumer à une stratégie individuelle de « recours contre la chute » (Cousin, 2005). 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).

## **2.2. Adhésion « package » pour le secteur public et composante de l'identité professionnelle**

Une autre forme d'accès au syndicalisme est repérable chez les militants du public (administration et entreprises) et particulièrement chez certains groupes frontières de la catégorie cadre, « spécialistes de l'humain<sup>5</sup> » selon l'expression de Catherine Bidou (1984) : l'adhésion « package ». 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. 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 indissociable du vécu de l'identité professionnelle (et pas seulement de ses dimensions catégorielles et corporatistes). 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. Là encore dimension individuelle (services) et collective (défense de la profession) peuvent être étroitement liées.

*« J'ai acquis la certitude lors de ces stages que l'engagement des directeurs était indispensable. Pourquoi ? 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. Un directeur ne peut pas se contenter d'appliquer les textes et politiques départementales sans pouvoir exprimer en retour son évaluation, ses difficultés, le décalage constaté entre les discours politiques et la réalité des moyens alloués. Le contact avec les usagers induit à mon sens cet engagement. Comme une majorité de directeurs, j'ai donc choisi de me syndiquer à la CFDT afin de participer à une démarche constructive de réforme des politiques publiques, des statuts... Cette forte syndicalisation est commune aux directeurs indifféremment de leur âge ou de leur parcours professionnel<sup>6</sup>. » (femme, directrice d'établissement dans le champ sanitaire et social, 28 ans, syndiquée CFDT depuis 4 ans, secrétaire générale du syndicat)*

---

<sup>5</sup> Enseignants, éducateurs spécialisés, travailleurs sociaux...

<sup>6</sup> Promotion interne au sein des métiers du sanitaire ou du social ou accès par le concours externe de l'ENSP depuis 1997 (Chéronnet, 2004).

Si les adhésions liées à des difficultés professionnelles ont toujours existé (Labbé, Croisat, 1992), les formes d'adhésion syndicales, liées à des modes de socialisation politique structurée et/ou à des sociabilités formelles (structures associatives, mouvements de jeunesse, mouvances politiques) semblent en régression notable, même dans les milieux professionnels les plus emblématiques de ce lien syndical (éducation, travail social...). Ce constat n'invalide pas pour autant l'idée que les militants s'engagent en vertu de dispositions antérieures héritées qui leur confèrent une sensibilité particulière à ce qu'ils nomment « la lutte contre les injustices » et la défense de certaines valeurs morales.

### **2.3. Le choix de la CFDT : un syndicalisme constructif – une autre façon d'être cadre ?**

Le choix de la CFDT est en partie lié à des logiques de situation (Collovald, Mathieu, 2006) et notamment à la présence majoritaire de l'organisation sur un territoire, un secteur d'activité ou dans l'entreprise, mais il se justifie surtout par des considérations « sociologiques ». La recherche d'une représentativité de l'action syndicale dans l'entreprise invite les militants à choisir une organisation qui peut être perçue comme compatible avec les caractéristiques socioprofessionnelles des salariés (et avec le type de relations sociales en vigueur). Le jeu de des images associées aux différentes organisations (et à leurs représentants) entre en ligne de compte. La CFDT semble être une « évidence » dans les milieux professionnels avec une forte proportion d'agents de maîtrise et cadres et dans les univers de travail où les relations sociales sont plutôt consensuelles.

*« Non parce que moi je ne voulais pas rentrer, parce que c'est une petite boîte, j'ai pas une culture de lutte syndicale d'antagonisme je dirais. J'ai plutôt une culture du dialogue avec la direction et on essaie de mettre des choses en place ensemble et c'était le syndicat qui paraissait le plus proche de ça, voilà. L'efficacité par rapport au milieu où je suis, par rapport à l'entreprise. Une entreprise il n'y a pas non plus un antagonisme tout le temps entre les salariés et la direction. On vit ensemble, on bosse ensemble, donc quelque part l'efficacité d'un syndicat pour moi c'est que ça vienne pas non plus mettre du sable dans les engrenages, c'est plutôt de l'huile que je veux, c'est pas du sable. Donc quelque part, moi le syndicat c'est pas quelque chose qui vient détruire un fonctionnement, c'est quelque chose qui vient améliorer un fonctionnement. Une culture syndicaliste type CGT, FO ou la CNT qui sont sur des cultures dures dans une entreprise comme la nôtre où mine de rien la proximité de formation entre la direction et les salariés elle apporte énormément au fait que ça se passe bien. Si on vient avec un syndicat dur, ça fout tout en l'air quoi. Alors effectivement c'est l'efficacité derrière, mais c'est plus dans le sens « mieux vivre ensemble » (homme, informaticien dans une petite entreprise du secteur internet, 31 ans, syndiqué CFDT depuis 2 ans, délégué syndical)*

Le choix de la CFDT est donc largement déterminé par le rejet des autres organisations syndicales. La CGT cristallise en particulier, les images d'un syndicalisme « ancien » dont les militants veulent se détacher : une position critique systématique fondée sur des positions idéologiques, des logiques d'appareil envahissantes ne laissant que peu de marges de manœuvres locales, le recours privilégié à l'action collective et à la grève. En raison du degré plus élevé de politisation des cadres par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles (Gaxie, 1978), ils identifient les valeurs de la CFDT sur l'échiquier des organisations syndicales et se trouvent en phase avec ses valeurs : humanisme, démocratie, réformisme (Groux, Mouriaux, 1989). Une des clés de compréhension du choix de la CFDT renvoie donc 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 pour des salariés (et parfois des employeurs) qui défendent une approche constructive et réformatrice de l'action syndicale. 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 et de trouver un compromis, plutôt que d'opter pour la manière forte et « antagoniste ». L'ancrage dans l'action, les résultats obtenus et le pragmatisme sont également des critères de singularisation de l'action syndicale cédétiste. La CFDT est associée à des modes de fonctionnement souples, permettant l'invention de solutions et l'expérimentation. Elle est également perçue comme ayant une approche ouverte et constructive des problèmes. Surtout, la CFDT a ancré son action et sa réflexion au niveau des entreprises, en tentant de prendre en compte les spécificités de chacune et de décliner les orientations syndicales nationales de manière ad hoc.

En ce sens, le choix de la CFDT révèle l'attachement des cadres pour leur insertion professionnelle et la survie de leur entreprise. 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. 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 mise au travail, les militants cédétistes tentent donc d'articuler syndicalisme et travail, sans les opposer. Cette visée d'intégration professionnelle est particulièrement sensible chez les cadres des entreprises (publiques ou privées) qui trouvent dans le syndicalisme une autre manière d'être acteur de leur environnement de travail et de participer à la vie sociale et économique de l'entreprise. Dans le secteur privé notamment, ce syndicalisme « de régulation » (Groux, 2004) semble prendre un poids tangible, notamment par le biais du comité d'entreprise. Les attributions économiques des élus n'ont eu de cesse de se développer (Guillaume, Mouret, 2004) et les contextes de syndicalisation marqués par les fusions et les plans sociaux sollicitent particulièrement cette instance.

*« Moi si tu veux l'entreprise c'est important pour moi. Je suis effectivement syndiqué, mais je dirais que je suis cheminot avant d'être CFDT. Et déjà je dis je suis CFDT avant d'être cheminot, mais je suis les deux en même temps, c'est 50/50. Alors le travail syndical j'ai aimé dans mon truc déjà t'apprends à connaître l'entreprise, parce que l'entreprise est très cloisonnée. T'as une vision globale de l'entreprise. En fait tu défends mieux l'entreprise quand t'es syndiqué CFDT, tu défends mieux l'entreprise que certains dirigeants. » (homme, cadre à la SNCF, 35 ans, syndiqué CFDT depuis 3 ans, délégué syndical)*

Cette perspective n'exclut pas le rapport de force. L'engagement reste ancré dans une conception historiquement fondée sur une résistance aux formes de domination. On rencontre souvent dans les propos des interviewés un vocabulaire du combat : « il faut se battre », « ne pas se laisser faire », « c'est la guerre ». Les militants interviewés souhaitent donc clairement faire valoir leurs droits en utilisant l'organisation syndicale comme un contre-pouvoir au service d'objectifs précis et finalisés. Il s'agit surtout de mettre en lumière des problèmes concrets rencontrés et de solliciter la hiérarchie pour la « mettre devant ses responsabilités d'employeur ». Dans ce contexte, la loi et le code du travail constituent une référence et une ressource fondamentale pour les militants. 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>7</sup>, et de

---

<sup>7</sup> Via des ressources internes ou externes (cabinets conseils intervenant souvent à la demande du CE).

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.

La dimension pragmatique et locale de l'action syndicale est centrale. L'engagement est indissociable d'un souhait d'agir pour faire évoluer la situation dans l'entreprise, pour être acteur. En ce sens, 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. Dans cette perspective, l'engagement syndical est avant tout perçu comme un moyen d'instaurer ou de restaurer la capacité d'agir du salarié. En ce sens la valorisation du caractère propositionnel et constructif de la CFDT est indissociable d'une certaine forme de justification idéologique faisant référence au changement, aux nécessités d'adaptation, à la capacité à trouver sa place en tant qu'acteur dans un univers mouvant, à participer à la modernité (par opposition à ceux qui s'arc-boutent sur les « *avantages acquis* » et refusent de « *jouer le jeu* » de la modernisation).

### **3. Le coût de l'engagement : jusqu'où s'engager et surtout combien de temps ?**

Cela dit, pour les cadres, comme pour les autres types de salariés, l'engagement syndical dans un contexte de désyndicalisation et de pénurie de militants est loin d'être un acte neutre. Il constitue une véritable prise de risque par rapport à leur carrière professionnelle, car cet engagement assumé publiquement les amène souvent à s'opposer à la direction, dans cette logique de contre-pouvoir que nous avons décrite. Le « coût » de l'engagement syndical dépend alors à la fois du secteur (sa tradition et ses pratiques de dialogue social), mais aussi de la disponibilité autorisée suivant les métiers (Dauvin, Siméant, 2002) 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 de la pénurie de militants et de l'institutionnalisation du syndicalisme (multiplicités des structures), cet engagement peut rarement se faire sur le principe discret du bénévolat en dehors du temps de travail. Le modèle du « cumul des mandats » (Guillaume, Pochic, 2006) 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. 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 cette configuration existe (Simonet, 2004). Si les rétributions (Gaxie, 1977) objectives du syndicalisme sont généralement de deux ordres, matériel (lié notamment aux apports directs dans le champ professionnel) et symbolique (notamment en terme de reconnaissance sociale), elles semblent plutôt faibles pour les cadres. L'engagement doit davantage être évoqué en termes de coûts (prise de risque par rapport à sa carrière, faible évolution salariale voire même perte de salaire), et ce sont surtout les rétributions subjectives qui permettent de comprendre pourquoi certains cadres s'investissent durablement dans le champ syndical.

### 3.1. Le syndicalisme comme engagement citoyen

L'adhésion syndicale des cadres étant souvent justifiée par des préoccupations morales de lutte contre les injustices ou professionnelles de défense du métier, les personnes interviewées assument ouvertement leur appartenance syndicale au sein de leur entreprise ou administration. En raison de la pénurie de militants et de la particularité des contextes contemporains d'engagement, les salariés participent très vite aux actions et aux structures syndicales et sont donc identifiés comme militants par leur hiérarchie. L'affiliation discrète des cadres semble donc très rare, l'organisation poussant les rares adhérents à se dévoiler publiquement, notamment au moment de l'établissement de listes électorales. Pour beaucoup, la prise de responsabilité syndicale correspond à la construction ou la confirmation d'une identité engagée en référence à des valeurs et d'un projet à vocation sociale et politique.

Malgré les risques encourus, cet engagement est présenté comme répondant à un désir d'accomplissement de soi dans la correspondance entre les valeurs de l'organisation et l'éthique personnelle. Il est rarement évoqué sous la forme du sacrifice et du dévouement pour les autres. N'attendant pas ou peu de reconnaissance des autres salariés, ils s'engagent pour les autres dans une recherche de mise en cohérence personnelle. Ils évoquent la dimension privée de leur engagement, qui leur permet d'être en accord avec eux-mêmes, de retrouver leur bonne conscience, dimension qui leur avait souvent manqué pendant les années où ils étaient des cadres 'lambda'. L'engagement syndical leur permet de se retrouver, d'atteindre un équilibre personnel, particulièrement quand ils participent à des débats ou des sessions de formation où ils trouvent un cadre d'interprétation de leurs propres interrogations.

*« Donc moi je dirais j'y trouve une espèce d'équilibre personnel aussi. Mais il y a des gens, je peux comprendre, que des gens trouvent leur équilibre personnel dans le fait de marcher en montagne ou de gravir des collines, ou ce qu'ils veulent. Mais j'y trouve une sorte d'équilibre personnel. Je trouve plus d'équilibre personnel effectivement à être dans un truc où il y a 5, 10, 15 ou 20 personnes ou 50 personnes à faire un discours, ou à débattre avec des copains qu'à marcher en montagne, voilà. Je te dis c'est un peu comme pourquoi l'engagement... je pense qu'il y a une dimension personnelle forte, c'est là que tu trouves un équilibre personnel, je pense qu'il y a un plaisir d'être en groupe, il y a certainement des dimensions même narcissiques. Il doit y avoir un plaisir de briller, il y a une dimension fortement narcissique là-dedans tu vois, il ne faut pas se le cacher, mais en même temps... Mais bon chacun trouve son équilibre où il le trouve » (homme, ingénieur dans une petite entreprise de conseil, 35 ans, syndiqué CFDT depuis 6 ans, adhérent)*

Les interviewés prennent position personnellement en tant qu'individu attaché à des valeurs, à des convictions qui doivent être défendues dans les situations les plus quotidiennes. C'est une certaine conception des conditions du « vivre ensemble » qui est recherchée tant sur le plan général des valeurs républicaines – démocratie, égalité, solidarité – que d'une éthique dans la relation à autrui. Ces préoccupations morales d'engagement « citoyen » sont souvent plus explicites dans le discours de cadres, mais on les retrouve en filigrane chez tous les militants.

*« Pourquoi ne sommes-nous pas découragés ? Le monde n'a pas commencé avec moi. Tout ce qui fait que la France est ce qu'elle est, c'est parce qu'il y a des gens qui sont morts pour et qui se sont battus pour un certain nombre de valeurs. Si mes parents m'ont éduqué, c'est qu'ils s'attendaient, à un moment donné, que je ressemble à quelque chose, je l'espère pour eux. À un moment donné, même si ce ne sont que deux grains de sable que j'apporte dans le système c'est un plus pour faire en sorte que les choses avancent et qu'il y ait moins d'inégalités. Je vis dans un pays dont la devise est quand même « Liberté, Égalité, Fraternité ». La Déclaration des Droits de l'Homme, la Révolution française sont quand même mondialement enviées. Donc quelque part j'ai été formé à la française, je ne suis pas un anglo-saxon.*

*J'ai énormément de copains anglo-saxons, sauf que moi je suis formé à la française et puis j'ai les valeurs que m'ont transmis un certain nombre de personnes. Derrière, il faut avancer. » (homme, chef opérateur dans une entreprise audiovisuelle, 42 ans, syndiqué CFDT depuis 6 ans, secrétaire général adjoint du syndicat)*

### 3.2. L'alternance 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. Généralement 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 leur administration, de défendre une certaine idée du métier, de pouvoir agir sur l'avenir de leur métier au moment des négociations collectives, etc... Finalement, on pourrait presque dire qu'il s'agit pour certains cadres A d'accéder aux niveaux des instances de direction, mais de manière détournée par la voie syndicale et non par une promotion au sein de leur administration.

*« L'idée d'une expérience nouvelle, voir autre chose, un autre milieu professionnel. L'un des éléments qui m'intéressait aussi c'était que ça permettait un petit peu de se rapprocher du fonctionnement ministériel, de voir comment fonctionne l'ensemble la gestion à la fois des professions mais également des institutions et des administrations etc., donc ça c'était un élément intéressant dans ce qu'il me proposait, en dehors de l'aspect fonctionnement syndical propre. » (homme, directeur adjoint d'hôpital, 37 ans, syndiqué CFDT depuis 7 ans, secrétaire fédéral).*

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>8</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>9</sup>. Elle est souvent au départ envisagée 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 terme 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.

---

<sup>8</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>9</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.



### 3.3. 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 activité professionnelle de cadre / 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. 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, Conf). Les candidats présumés à la prise de responsabilité raisonnent donc davantage en termes d'alternative que de combinaison (connexion) : 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, 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 bénévoles (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. Ils développent d'ailleurs un discours assez « puriste » sur leur engagement, refusant la permanentisation 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 terme 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.

*« Même si on est dans une entreprise qui respecte le dialogue social, un jeune cadre qui fait du syndicalisme, il est soumis à la pression. Moi par exemple, le temps que je me dégage je ne suis pas remplacé. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que quand je rentre, le boulot il reste à faire. Donc je dépasse les horaires, tout simplement, donc des fois je sors tard le soir et tout. Mais bon, ma Direction le voit parce que quand je sors, il n'y a qu'une porte donc ils me voient. Mais le problème aussi c'est qu'au niveau syndical, des fois je ne peux pas faire le travail syndical attendu parce que j'ai des réunions*

*professionnelles pour moi qui sont des fois prioritaires. Donc je suis obligé de gérer un emploi du temps. Et après il ne faut pas trop aussi que ça empiète sur ta vie privée, donc il faut gérer tout ça et c'est pas évident. Et dans notre métier, tu t'aperçois que les jeunes qui un tant soit peu veulent bosser pour la CFDT, ils sont aspirés trop vite. Même moi j'ai l'impression des fois d'être aspiré trop vite. » (homme, cadre technique SNCF, 35 ans, syndiqué CFDT depuis 3 ans)*

Cet engagement syndical limité sur le mode du bénévolat se heurte cependant en entreprise au modèle de la « disponibilité présente extensive » 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 terme de promotion ou de salaire, voire réprimés<sup>10</sup>.

*« Ce qui a facilité mon engagement au CE, c'est qu'à l'époque, mon patron qui était à la fois directeur financier et directeur informatique avait un côté très social et comprenait ces mandats, il ne me mettait pas de bâtons dans les roues. [...] Depuis que le nouveau directeur est arrivé, depuis 9 ans, je n'ai pas eu de promotion. Il décourage les gens à venir aux syndicats. Pourquoi tu crois qu'on en a si peu ? Les gens qui se présentent sur des listes, leur directeur va les voir sous commandement du PDG pour leur dire : mais attends, tu veux bloquer ta carrière ou quoi ? T'es fou, fait pas ça... On va faire le maximum pour les freiner et les empêcher. On a même vu des gens se présenter sur des listes de DP ou de CHSCT se retirer ! » (homme, ingénieur informaticien dans une entreprise de BTP, 54 ans, syndiqué CFDT depuis 14 ans)*

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 métier » ou plafonnées dans leur déroulement de carrière<sup>11</sup>. Cette stratégie se rencontre davantage chez des cadres à partir de la mi-carrière ou dans des contextes de travail intenable, pour qui le syndicalisme peut prendre les atours d'un nouveau départ. 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

---

<sup>10</sup> Les deux facteurs d'atypisme chez les cadres, être syndiqué ou être à temps partiel diminuant significativement les chances objectives de promotion et augmentant le sentiment de faible opportunité de carrière sur un échantillon de plus de 3 000 cadres des administrations et des entreprises (Pochic, 2005).

<sup>11</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 ». » (Boltanski, 1979, p. 658).

non-cadres. Ces derniers voient dans l'organisation syndicale un lieu offrant un emploi et une qualification, et parfois un contrat stable 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, 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 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 de construction individuelle centrée sur l'apprentissage d'un nouveau métier<sup>12</sup>. Cependant, l'atout diplôme peut être fort disqualifiant pour mener une carrière syndicale. Dans une organisation valorisant l'expérience militante de terrain et la dimension politique de l'action, l'arrivée d'un responsable embauché sur des critères professionnels et de compétences sur un poste technique, a fortiori un cadre, est a priori peu légitime et fait l'objet d'une méfiance manifeste (Guillaume, Pochic, 2006).

### **3.4. L'idéal de la reconversion face au « stigmatisme » du syndicalisme**

La notion de carrière syndicale est majoritairement rejetée, par principe mais également par réalisme. La plupart des militants évoquent leur activité syndicale comme un passage et ne se projettent que rarement dans un parcours syndical durable. Pour beaucoup, il s'agit d'une expérience ponctuelle, circonscrite dans le temps. Cette anticipation est liée à l'expérience du plafonnement de carrière 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 (en dépit de la fréquence des défections, l'organisation semble mettre un point d'honneur à ne mettre en place aucune procédure de rétention des militants). 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 essaient alors de donner du sens à leur expérience syndicale en la positionnant comme une étape de leur parcours. Ce travail réflexif est pour partie le produit de l'expérience militante et parfois de la socialisation religieuse (Lechien, 2002), mais il est également lié à la diffusion d'une rhétorique de l'expression et de la réalisation de soi très perceptible chez les jeunes salariés (Eme, 2006), et rencontre peut-être un écho particulier chez les cadres qui essaient souvent de rationaliser leur vie (Gadéa, 2003).

Cela dit, au-delà de cette incitation subjective à la « révision de vie », 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 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

---

<sup>12</sup> « On est passé d'un permanent qui tenait sa légitimité du combat, de sa capacité à gérer un conflit à un permanent très professionnel, pédagogue, rigoureux, compétent, technicien de dossier, crédible, ouvert, ayant une forte capacité d'écoute ». Source : *Union Régionale CFDT Bretagne : Réflexion sur l'organisation du travail et du temps de travail des permanents*, Document interne, 2000.

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 (Ollitrault, 2001 ; Siméant, 2001 ; Agrikoliansky, 2002), 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. Les savoir-faire d'ordre pratique acquis dans et par leur action militante peuvent en effet être appliqués dans une multitude d'univers sociaux (Thévenot, 1999 ; Mathieu, 2002).

*« Moi je trouve dans le syndicalisme un intérêt professionnel. Réfléchir à un angle d'attaque, à un objectif, au résultat qu'on veut obtenir. Il y a un travail intellectuel intéressant, une réflexion sur la méthode, l'approche, l'angle d'attaque. Après il y a le volet opérationnel qui est la mise en route, en œuvre, voir les réactions et comment on réagit par rapport aux réactions ou non-réactions, donc toute une pratique intéressante qui permet de développer des compétences. Pareil dans la négociation, ça c'est plus une pratique de réflexion, de brainstorming et savoir poser ses pions. Et puis il y a une autre pratique qui est la négo, où là on est en direct autour de la table, avec la direction et les autres syndicats, faut se positionner à travers tout ça, les jeux d'acteurs, les intérêts, c'est aussi beaucoup d'apprentissages. [...] Quand je vois les DRH des petites boîtes, et le niveau... je suis largement au niveau, je n'ai pas de complexe à avoir ! Avant je me disais : 'Oh non je ne peux pas faire ça, je ne sais pas faire', mais maintenant aucun problème, franchement ! [...] J'ai aussi une autre idée, mais je ne sais pas si je la mettrai en œuvre. Je me dis dix ans de syndicalisme et après je monte ma boîte. Soit par une reprise, soit j'ouvre un magasin, une librairie ou un magasin de déco. » (femme, contrôleur de gestion dans un cabinet d'audit, 41 ans, syndiquée CFDT depuis 5 ans).*

Cela dit, 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 (Pochic, 2001). Au-delà du périmètre du « réseau CFDT » composé des organismes sociaux et paritaires, 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 d'établissement sanitaire ou social. 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 (Dauvin, Siméant, 2002). Cette reconversion est particulièrement problématique pour les jeunes diplômés qui ont été embauchés pour leur premier emploi sur des postes techniques par la confédération, 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'image archaïque des organisations syndicales traditionnelles rend difficile l'identification de revendications collectives et le choix du syndicalisme comme support d'un éventuel

engagement. 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 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, et souvent solitaire, 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 (Collovald, Mathieu, 2006) 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.

## Bibliographie

- Agrikoliansky E. (2002), *La Ligue française des droits de l'homme et du citoyen depuis 1945. Sociologie d'un engagement critique*, L'Harmattan.
- Amossé T. (2004), « Mythes et réalité de la syndicalisation en France », *Premières Synthèses*, n°44-2.
- Bajoit G. (1988), « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue Française de Sociologie*, XXIX.
- Bernardeau D. (2004) « Du militant bénévole au militant professionnel : le cas des fédérations sportives », *Sociologies Pratiques*, n°9.
- Béroud S. (2004), *Adhérer, participer, militer : les jeunes face au syndicalisme et à d'autres formes d'engagements collectifs*, Rapport de recherche CFDT - IRES.
- Bidou Catherine (1984), *Les aventuriers du quotidien : essai sur les nouvelles classes moyennes*, PUF.
- Boltanski L. (1979), « Les systèmes de représentation d'un groupe social, le cas des cadres », *Revue Française de Sociologie*, vol. XX, n°4.
- Bouffartigue P. (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute.
- Chéronnet H. (2004), « Du travailleur social au directeur : la logique promotionnelle du secteur social », *Les Cahiers du Gdr Cadres*, n°9, juin.
- Collovald A., Mathieu L. (2006), « Mobilisations de salariés précaires et apprentissage d'un répertoire syndical », Communication au colloque « Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? » - CERAPS-CLERSEE, juin.
- Cousin O. (2004), *Les cadres, grandeur et incertitude*, L'Harmattan
- Dauvin P. Siméant J. (2002), *Le travail humanitaire – les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Presses de Sciences Politiques.
- Descotes Marc, Robert Jean-Louis (dir.) (1984), *Clefs pour une histoire du syndicalisme cadre*, Editions Ouvrières
- Eme B. (2006), « Jeunes salariés en quête de respect », *Sciences Humaines*, n°172.
- Fillieule O, Mayer N. (2001) « Devenirs militants », *Revue Française de Science Politique*, vol. 51, n°1-2.
- Fillieule O. (dir.) (2005), *Le désengagement militant*, Belin.
- Fondation Royaumont (1969), *Les cadres en mouvement*, Edition de l'Epi.

- Gadéa C. (2003), *Les cadres, une énigme sociologique*, Belin.
- Gaxie D. (1978), *Le cens caché*, Minuit.
- Gaxie D. (1977) « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, vol. 27, n°1.
- Guy Groux (1982), *Les cadres*, Repères La Découverte
- Groux G., Mouriaux R. (1989), *La CFDT*, Economica.
- Groux G. (1998), *Vers un renouveau du conflit social ?*, Bayard.
- Groux G. (2004), « Les nouveaux enjeux du syndicalisme », in Karvar A., Rouban L. (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte.
- Grunberg G., Mouriaux R. (1979), *L'univers politique et syndical des cadres*, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- Guillaume C. (2004a), « Le renouveau de l'engagement syndical cédétiste », in Ferrand Bechman D. (dir.), *Des bénévoles et leurs associations, Autre réalité, autre sociologie*, L'Harmattan.
- Guillaume C. (2004b), « Les jeunes cadres : une forme d'engagement singulière ? », *CFDT Cadres*, Numéro Spécial sur les Nouveaux visages de l'engagement, n°409.
- Guillaume C., Mouret B. (2004) « Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? », *Revue de l'IRES*, n°44.
- Guillaume C., Pochic S. (2006), « Carrières militantes à la CFDT. Regards de sociologues du travail sur les phénomènes de professionnalisation et de promotion », *Communication au colloque organisé par le CERAPS – CLERSE, Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ?*, Lille, 8-10 juin.
- Havard-duclos B., Nicourd S. (2005), *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Payot.
- Hirschman A.O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Ed. Ouvrières.
- Juhem P. (2001), « 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.
- Labbé D., Croisat M. (1992), *La fin des syndicats*, L'Harmattan.
- Lechien M-H. (2002) « Aider les autres : trajectoires professionnelles, reconversions militantes et valorisation de la 'personne' », in Collovald A. (dir.), *L'humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Res Publica.
- Mallet S. (1969), *La nouvelle classe ouvrière*, Seuil.
- Mathieu L. (2002), « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue Française de Science Politique*, vol. 52, n°1.
- Mathieu L. (2004), *Comment lutter ? Sociologie des mouvements sociaux*, Textuel.
- McAdam, D. (2005), « Pour dépasser l'analyse structurale de l'engagement militant », in Fillieule O. (sous la dir.), *Le désengagement militant*, Belin.
- Ollitrault S., « Les écologistes français, des experts en action », *Revue Française de Science Politique*, vol.51, n°1-2, 2001
- Passy F. (2005), « Interactions sociales et imbrication des sphères de vie », in Fillieule O. (dir.), *Le désengagement militant*, Belin.
- Pochic S. (2001), « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? », in Bouffartigue P., *Cadres, la grande rupture*, La Découverte.
- Pochic S. (2001), « La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage », *Revue de l'IRES*, n°1.
- Pochic S. (2005), « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, n°91.
- Siméant J. (2001), « Entrer en humanitaire », *Revue Française de Science Politique*, vol. 51, n°1-2.

Simonet M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRE*, n°44.

Thévenot L. (1999) « Faire entendre une voix. Régimes d'engagement dans les mouvements sociaux », *Mouvements*, n°3.

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

Sexe	Age	Diplôme	Dernier métier	Adhésion	Mandats	Statut	Fédé	Région
<b>HOMMES</b>								
homme	35	Bac+4	Caissier de cinéma	1997	DS	Heures délégation	Com°, conseil, culture	Midi-Pyrénées
homme	31	Bac+5	projectionniste cinéma	1998	DP	Heures délégation	Com°, conseil, culture	Midi-Pyrénées
homme	30	Bac+3	Informaticien / Internet	2001	DP/CE	CE	Com°, conseil, culture	IDF
homme	33	Bac+5	Ingénieur consultant	1997	DP/DS	Heures délégation	Etbs - arsenaux de l'Etat	PACA
homme	33	Bac+5	Cadre commercial	2002	DP/CE	Heures délégation	Com°, conseil, culture	IDF
homme	35	Bac+3	Cadre technique SNCF	2000	DS	Heures délégation	Transport Equipement	IDF
homme	40	?	Cadre formation SNCF	2000	DP/CE/secrétaire syndicat	Permanent	Transport Equipement	IDF
homme	42	Bac+3	Chef opérateur TV	1997	SG adjoint syndicat	Permanent	Com°, conseil, culture	IDF
homme	35	Bac+5	Cadre EDF	1995	Secrétaire fédéral	Permanent	Interco	IDF
homme	28	Bac+5	Cadre EDF	2001	Adhérent	Bénévole	Chimie Energie	IDF
homme	33	Bac+5	Informaticien / logiciels	1999	Mandaté / DP sans étiquette	Heures délégation	Services	Bretagne
homme	30	Bac+3	Etudiant syndiqué	1999	Secrétaire confédéral	Permanent	Confédé	IDF
homme	36	Bac+5	Consultant		Membre exécutif du BETOr - DP	Permanent	Com°, conseil, culture	IDF
homme	46	Bac+5	Responsable marketing		DSC/secrétaire du CE	Permanent	Com°, conseil, culture	IDF
homme	55	Bac+2	Informaticien	2002	DS	Heures délégation	Com°, conseil, culture	IDF
homme	39	Bac+5	Directeur adjoint d'hôpital	1999	SG syndicat national directeurs d'hôpitaux	Permanent	Santé-Sociaux	IDF
homme	40	Bac+3	Créatif de publicité	2003	SG de fédération	Mi-temps	Com°, conseil, culture	IDF
homme	54	Bac+2	Informaticien / analyste	1992	DS/CE/DS région Centre/élu CFDT Cadre	Heures de détachement	Construction Bois	IDF



## Cahier du GDR n°12

### FEMMES

femme	33	Bac+5	Cadre des études	1995	Formatrice / Secrétaire fédérale	Permanent	Chimie Energie	IDF
femme	35	Bac+2	Cadre administratif	1998	SG UD Services (Deux-Sèvres), élue au bureau URI, assiste à la CE	Permanent	Services	Deux-Sèvres
femme	35	Bac+5	Informaticien / analyste	1998	Mandats CAF + syndicat + membre conseil URI	Détachée	Assurances	IDF
femme	30	Bac+4	Cadre EDF	1993	Adhérent	Bénévole	Chimie Energie	
femme	50	Bac+2	Editrice	1979	DS	Bénévole	Com°, conseil, culture	IDF
femme	39	Bac+4	Cadre territoriale	1995	DS / UD / URI : trésorière / CCF	Détachée	Interco	Aquitaine
femme	29	Bac+5	Directrice d'étab social	2000	SG syndicat national cadres sanitaires	Permanent	Santé-Sociaux	IDF
femme	41	Bac+4	Cadre administratif	2001	SG de fédé/élu CFDT Cadre	Mi-temps	Com°, conseil, culture	IDF
femme	37	Bac+5	Inspectrice du travail	1997	Secrétaire confédéral	Permanent	Confédé	IDF
femme	41	Bac+5	Expert en droit européen	1996	Secrétaire confédérale	Permanent	Confédé	IDF
femme	50	Bac+2	Chargé mission Ministère	1979	Secrétaire confédérale	Permanent	Confédé	IDF
femme	38	Bac+4	Chargé mission Ministère	2001	Secrétaire confédérale	Permanent	Confédé	IDF

## **INTRODUCTION A LA TABLE RONDE « LA RESISTANCE AU QUOTIDIEN » - DISCUSSION DES COMMUNICATIONS DE : OLIVIER COUSIN (O.C.), GAËTAN FLOCCO (G.F.) ET DE FREDERIK MISPELBLOM-BEYER (F.M-B)**

---

**PAUL BOUFFARTIGUE**

CNRS - LEST

Le recul des formes collectives et institutionnalisées, les plus visibles donc, de résistance des cadres impose un examen plus attentif que par le passé, et ce avec des outils sans doute partiellement renouvelés, des formes plus individuelles et moins institutionnalisées, plus invisibles, bref des formes « quotidiennes » de résistance des cadres.

Ce qui m'amène à trois observations préalables, avant de résumer les trois contributions et de les discuter.

1-Puisque on sent bien que ces deux mouvements sont indissociables, l'examen du second gagnerait à ne pas perdre de vue le premier d'entre eux, ne serait-ce qu'en ce demandant pourquoi et comment un certain type d'articulation qui a pu s'opérer dans certains contextes socio-historiques entre les dimensions plus « quotidiennes » de la résistance et les dimensions plus ouvertes et collectives du conflit, s'opère-t-il plus difficilement ou plus du tout aujourd'hui. Ce qui pose l'immense problème de la crise des cultures syndicales et politiques qui parvenaient mieux ou moins mal dans le passé à entrer en résonance avec les pratiques quotidiennes de résistance, cette observation valant tout autant pour le salariat non cadre.

2- Le mot de « résistance » ouvre immédiatement sur une série de questions sans lesquelles ne sachant pas de quoi on parle il est impossible d'échanger rigoureusement. J'en vois eu moins sept : Qui résiste ? A quoi ? A qui ? Au nom de quoi ? En vue de quoi ? Au travers de quoi – de quelles modalités ? Et avec quels résultats ?

3- Il n'y a pas de résistance ou de lutte qui ne fasse en même temps l'objet de conflits d'interprétations : entre les acteurs aux prises les uns avec les autres, entre observateurs ou chercheurs, voire entre chercheurs et acteurs. A mon sens il convient d'éviter ici le double écueil de la position en surplomb du chercheur – décidant du sens et des effets indépendamment de celui que leur donnent les acteurs – ou symétriquement du renoncement du chercheur se rangeant derrière le sens donné par les acteurs...

J'ai choisi d'organiser ma lecture des trois contributions en allant d'un pôle d'interprétation de type « sociologie du soupçon » - certes il y a des formes de résistance, mais elles sont pour l'essentiel désamorçées, et ce qui importe le plus est de voir comment elles le sont et comment se renouvelle le consentement des cadres (G.F.) – au pôle de la « sociologie de l'action » – les incohérences de l'organisation ouvrent des espaces à diverses

formes d'action qui grippent en partie le système et obligent en permanence l'organisation à des ajustement permanents – en passant par la posture de FMB : il y a de l'action, mais son sens est loin de se résumer pas au schéma d'une contestation d'orientations libérales venues de la direction au nom de valeurs progressistes.

G.F. ne remet pas en cause l'existence de résistances, mais c'est celui qui pose le plus explicitement la question de leur « portée concrète », voire de leur « récupération » en termes de gains de productivité. Pour lui il ne fait guère de doute que ces formes de résistance non seulement doivent être pensées en relation étroite avec les mécanismes de domination, mais qu'elles sont fondamentalement désamorçées ou neutralisées par la force des attitudes de résignation, d'accommodement et de relativisme. « Loin de présager un processus de changement social, de libération voire de rébellion de l'acteur au travail, ces formes de résistance sont significatives du renforcement de certaines contraintes économiques et organisationnelles ainsi que de leur acceptation par les cadres ». L'auteur illustre sa thèse à partir des propos tenus en entretiens par 55 cadres – managers comme experts – de quatre grandes firmes de haute technicité, autour de trois thèmes : leur travail, les stratégies de leur entreprise, et le « malaise des cadres ».

Dans le domaine du travail, des critiques sont relevées quant à la remise en cause de sa qualité, quant aux effets négatifs de la mise en concurrence au sein des collectifs ou entre établissements, de la stérilisation de certains projets ou encore de la prégnance de procédures bureaucratiques.

Dans le domaine des stratégies d'entreprise, les cadres critiquent leur manque de lisibilité et leur versatilité, les ré-orientations brutales d'activité qui les contraignent à abandonner des programmes en cours, certaines des contradictions du management – pointées également par OC. Mais GF note que ces critiques ne sont pas systématiques – contrairement aux expressions unanimes de l'intérêt au travail – qu'elles sont « dispersées » et « peu récurrentes », et que les jeunes cadres sont plus discrets que les anciens pour exprimer des désaccords.

Enfin, s'ils reprennent volontiers à leur compte le vieux thème du « malaise des cadres » c'est souvent à la fois pour l'imputer à des difficultés personnelles d'adaptation, et pour le relativiser par rapport à des situations autrement dramatiques de détresse sociale – c'est ce que GF appelle le « relativisme ». J'ajoute que dans sa thèse il va plus loin dans sa tentative d'élucidation du « travestissement » des contraintes en éléments de motivation et de consentement au travail, au travers d'imaginaires sociaux comme les notions d'« autonomie », de « performance », de « mérite personnel », et de l'économique comme donnée naturelle.

Je note que G.F. partage ici ce que dit F. Dubet - le sentiment d'injustice n'aurait pas d'impact sur les choix quotidiens des cadres – ce qui est un point de désaccord avec FMB.

OC part du constat de l'effacement et de la mise en sommeil des modes de résistance et de contestation : malgré les contraintes des nouvelles formes d'organisation du travail, la

peur d'une part, de nouvelles formes d'aliénation liées à la rhétorique managériale d'autre part, l'expliqueraient. Pourtant il observe divers types d'action de cadres dans l'entreprise où il a passé 18 mois – 22% de cadres, 41% de techniciens - qui tiennent aux incohérences générées par l'organisation du travail : les cadres ne se mobilisent pas contre cette organisation, ce sont ses incohérences qui ouvrent des brèches formant le terreau de l'opposition des acteurs. C'est l'écart entre le discours du management et la réalité qui est au principe d'un travail nécessaire d'adaptation et d'interprétation, d'autant plus visible chez les cadres que le travail de ce dernier consiste précisément en travail de traduction des prescriptions floues inscrites dans une organisation elle-même floue et opaque.

OC classe ces formes d'action en quatre types en croisant deux variables connaissant chacune deux modalités : actions individuelles ou collectives, conduites de retrait ou conduites de contestation.

Quand une action est individuelle et prend la forme du retrait, il s'agit d'« amortissement » : à l'image du « freinage » ouvrier, ici on fait autre chose que de travailler pendant le temps de travail, ou on fait semblant ; on prend appui sur une hiérarchisation des objectifs pour ne tenir que les prioritaires ; on contourne les règles. Tout cela reste nécessairement discret.

Quand une action est individuelle et contestatrice, il s'agit de « prise de parole » : on se plaint de l'écart entre ce que l'on est supposé faire et ce que l'on fait réellement, avec des objectifs incompatibles ou se traduisant par une surcharge d'activité ; mieux on joue sur une marge d'action pour imposer une révision à la baisse des objectifs, souvent au nom d'une expertise ou d'un savoir. Reste que cette modalité d'action a des effets incertains, car on ne parvient que rarement à s'adresser ainsi à ceux qui ont le pouvoir de décision.

Je note que la possibilité d'une action individuelle cherchant à infléchir l'organisation de l'entreprise ou à jouer sur ses choix stratégiques par la progression dans sa hiérarchie n'est pas évoquée par OC.

Quand une action est collective et relève du retrait, il s'agit de « préserver un espace » qui correspond à l'univers auquel les acteurs s'identifient : service direction, site. OC note que les acteurs adoptent ce type de stratégie par dépit, car ils se plaignent en même temps du manque de coordinations et de l'isolement des entités au sein de l'entreprise.

Quand une action est collective et contestatrice – sans nécessairement qu'elle soit perçue comme telle par les acteurs, au contraire elle serait le plus souvent inconsciente – elle contribue effectivement à faire échouer ou à retarder des projets, elle prend des allures de « sabotage », avec des conséquences en cascade parfois importantes, mais ce qui fait en même temps que les acteurs ne peuvent pas s'en réclamer ouvertement. OC cite des cas où des objectifs de réduction d'effectifs sont sensiblement revus à la baisse, où des restructurations de la GRH sont neutralisées, et où des pratiques de promotion réhabilitent l'ancienneté. Du point de vue de la portée sur l'entreprise, OC suggère que c'est la plus déstabilisatrice.

OC cite un cinquième cas de figure, ne rentrant pas dans son schéma : au nom de l'amour du travail bien fait des cadres s'investissent en s'engouffrant dans les brèches de l'organisation du travail, au risque de devenir leur propre bourreau.

Il conclut à la fois sur l'ambivalence et l'ambiguïté profonde de ces conduites et sur leur efficacité pratique, puisque dans une sorte de cercle vicieux, elles alimentent les incohérences de l'organisation qui les ont elles-mêmes nourries, en même temps que sa dynamique même.

FMB est le seul des trois à interroger la spécificité éventuelle des formes de résistance propres aux cadres en partant de ce qui fait, à ses yeux, la spécificité de l'activité des cadres, l'activité d'encadrement. Cette activité est par définition celle d'intermédiaire entre un « haut » et un « bas », pris « entre marteau et écume » dit-il ailleurs pour se démarquer de l'image de l'enclume résistant passivement. Mais ce « haut » et ce « bas » sont travaillés par des conflits d'orientation. Le travail d'encadrement est donc doublement politique. Des alliances peuvent donc se nouer entre certaines fractions de la hiérarchie et certaines fractions du salariat d'exécution, même si leur probabilité dépend de la position hiérarchique des cadres. Une partie des cadres appartient au haut management dont ils défendent les options. Le sens de la « résistance » de ces derniers aura a priori peu à voir avec celle des cadres subalternes. Une autre source de l'ambivalence structurelle de la contestation chez les cadres est que leur fonction étant ambivalente ils contestent alors forcément une partie d'eux-mêmes.

Pour FMB le concept d'orientation est fondamental pour comprendre des formes de résistance : ce sont des styles d'encadrement à la fois professionnels et personnels, incarnés dans des individus « en chair et en os » mais existant également à des échelles collectives de plus grande taille, associés à des principes moraux et aux contraintes du travail, se construisant en partie sur le tas par différenciation avec d'autres orientations. Il donne comme exemple l'idéologie machiste.

C'est donc en combinant la source – le haut ou le bas – de ce qui est contesté par les cadres, et l'orientation progressiste ou conservatrice des résistances que FMB distingue quatre types :

Résistances progressistes contre la « globalisation » imposée d'en haut : plusieurs exemples sont donnés, touchant à l'ouverture de nouveaux locaux professionnels aux politiques de rémunération en passant par la défense de l'emploi et d'activité.

Résistances conservatrices contre la « globalisation » imposée d'en haut, comme dans le domaine des politiques européennes anti-discrimination.

Résistances progressistes contre des pressions venant « d'en bas », comme certaines formes d'action grévistes s'en prenant à la personne de cadres, ou des attitudes machistes de la base.

Résistances conservatrices contre des pressions venant « d'en bas » : probablement les plus nombreuses, car les cadres sont d'abord recrutés et embauchés pour accroître la productivité du travail.

FMB termine en évoquant certains aspects des rapports entre encadrement et syndicats : analogies du point de vue de la fonction sociale, puisque les syndicats encadrent leur base sociale ; difficulté des syndicats à penser la spécificité de l'activité d'encadrement, à s'approprier de manière critique les méthodes de management et le domaine de la gestion, a priori hors de leur sphère de légitimité ; importance des formes de contestation non syndicalisées, comme l'usage de moyens de pression individuels et/ou juridiques pour peser dans des conditions de mutation ou de licenciement...

Je reprends les trois papiers à la lumière des sept questions posées plus haut.

C'est sans doute celui de FMB qui pose le plus grand nombre de ces questions, notamment celles de « au nom de quoi » et « contre quoi et qui ». C'est précisément ce qui l'amène à ouvrir le plus le thème de résistance à des figures inattendues, à distance de la figure implicite de l'appel à cette journée, celle de résistance plutôt progressiste face à la crise de légitimité des élites porteuses de la globalisation » : par exemple la résistance « conservatrice à des pressions venues du bas ».

« Qui ? » : c'est la question de l'identification très problématique de l'acteur : acteur dont on nous dit qu'il est le plus souvent individuel ou informel, souvent non conscient des stratégies qui sont les siennes et de ses effets. Mes deux remarques questions aux auteurs seront les suivantes

En dehors de quelques allusions dans les textes de GF et de FMB peu de chose est avancé sur le lien entre type de fractions ou composantes des cadres et type de résistance : le premier observe que les managers et les cadres expérimentés semblent plus portés aux opinions critiques que les experts et les jeunes, le second que la probabilité d'alliances avec la base est plus grande chez les cadres de premier niveau, et que la probabilité d'alliance avec la direction de l'entreprise plus grande chez les cadres dirigeants. Est-ce qu'on peut aller un peu plus loin ?

L'ambivalence, l'ambiguïté, le clivage définissent la position sociale des cadres. C'est ce qui fait que, selon la formule de FMB, « s'ils contestent quelque chose, ce qu'ils contestent est une partie d'eux même ». **N'aurait-on pas intérêt à préciser la nature de ces deux pôles qui sont en conflit jusqu'au cœur du sujet individuel** : d'un côté la délégation d'autorité confiée par l'employeur certes, mais de l'autre : le salarié – ses conditions matérielles et symboliques de subordination, salaire, carrière, temps et charge de travail, capacités professionnelles – dont il est peu question ; mais aussi le citoyen, le sujet de droit, le sujet moral...

« **Contre quoi et contre qui ?** ». Là les approches sont très diverses. Chez OC il est question de l'écart entre le discours managérial et les pratiques, et des incohérences

organisationnelles, sans affrontement direct et conscient avec l'organisation du travail. GF distingue nettement les divers domaines dans lesquels s'expriment des opinions critiques – travail, stratégies des firmes, « malaise des cadres » - mais même dans le domaine des stratégies des entreprises il note que les critiques ne sont ni systématiques ni convergentes. Et dans le schéma proposé par FMB on a un éclatement maximal des destinataires potentiels des actions de résistance des cadres. Si on reprend le modèle tourainien d'analyse d'un mouvement social, le premier principe, la première condition est pourtant de savoir à qui on s'oppose : l'anonymisation des puissants, la difficulté à « imputer la domination à un acteur doté d'une intention de domination » (Danilo Martucelli<sup>1</sup>) **n'est-il pas une des principales sources des paradoxes des résistances d'aujourd'hui, et du caractère souvent indécidable de la frontière entre résistance et consentement pratique à une domination, c'est-à-dire à perçue par ailleurs comme pas ou peu légitime ?**

**« Au nom de quoi résistent-ils ? »**

Les motifs peuvent être très divers : au nom de la qualité du travail, de la défense des emplois et des activités existantes mais aussi virtuels – des projets de développement contrariés par des choix de gestion, ce qui distinguerait peut-être ici cadres des autres salariés - , de leurs savoirs et de leurs compétences – idem – de leurs conceptions éthiques (FMB insiste sur cet aspect). On retrouve ici directement la question de la nature du pôle qui s'oppose, dans la position sociale de cadre, au pôle de la délégation d'autorité.

**« Selon quelles modalités ? »**

C'est ici que les descriptions sont les plus riches : les observations directes ne convergent que partiellement avec les matériaux des entretiens, l'expression d'opinions critiques ne peut être assimilée aux actes quotidiens effectifs, lesquels peuvent d'ailleurs être en retrait ou en excès sur les premières. **A propos de bien d'entre elles ne vaut-il pas le coup de poser la question des frontières entre « résistance » et « intégration/récupération » dans une logique systémique ?**

**« En vue de quels objectifs ? »**

Là encore ils sont multiples et parfois non conscients. **Le chercheur ne devrait-il pas prendre le risque de les hiérarchiser ?**

**« Avec quels résultats ? »**

Ici seul OC se risque à une évaluation, encore qu'elle reste très générale, les résistances des cadres participent des évolutions organisationnelles et de leurs incohérences structurelles. Pour FMB on peut penser qu'ils sont aussi divers que les logiques qu'il repère, et GF ne se prononce pas sur ce plan. **Là aussi le chercheur ne devrait-il pas prendre le risque de hiérarchiser les résistances sur leur effets pratiques et symboliques ?**

---

<sup>1</sup> « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, 45-3, 2004.

## FACE AUX INCOHERENCES DU MODELE PRODUCTIF : DU RETRAIT A L'AFFAIBLISSEMENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

---

OLIVIER COUSIN  
CADIS/EHESS/CNRS

Le nouveau modèle productif laisse entrevoir sinon une disparition des acteurs et toutes de formes d'action, au moins un effacement et une mise en sommeil des modes de résistance et de contestation. Pourtant, nombreuses sont les études relevant le caractère contraignant des nouvelles formes d'organisation du travail qui reposent en grande partie sur un enrôlement de la subjectivité et un appel à un dépassement de soi à travers l'exaltation de la compétition et de la réussite<sup>1</sup>. Pour rendre compte du caractère atone des salariés, il est parfois question soit de la peur soit d'un nouvel état d'aliénation. Dans le premier cas, le chômage et l'incertitude des carrières expliqueraient en partie la frilosité des salariés qui, faute d'avoir la moindre assurance quant à la pérennité de leur situation, ne se risqueraient pas à se lancer dans des actions de protestation. Dans le second cas, c'est en grande partie la rhétorique managériale qui, en appelant à l'initiative, à la créativité et à l'autonomie, parviendrait à enrôler les acteurs et à masquer les contraintes pesant sur eux. Dans ce cas, ils ne peuvent guère se manifester puisqu'ils deviennent eux-mêmes les auteurs de leur propre aveuglement. Cette situation, très grossièrement et brièvement décrite ici, s'applique, semble-t-il, à l'ensemble des salariés, et concerne donc aussi les cadres.

Comment dans ce contexte appréhender les formes de résistance, voire d'opposition des cadres, puisqu'elles semblent *a priori* bien faibles et bien discrètes ? Quel statut peut-on leur donner, quand leur portée paraît très circonscrite et ne parvient guère à ébranler le modèle productif, et quand ce dernier, au contraire, ne cesse de s'étendre pour devenir le point de référence de pratiquement toute les entreprises, privées comme publiques, industrielles ou de services ? Sur la base d'une recherche, menée pendant près de dix-huit mois dans une grande entreprise du secteur de la métallurgie et centrée principalement sur une approche du travail des cadres, il est possible d'esquisser quelques éléments de réponses en dissociant principalement quatre types d'action, plus une ayant un statut particulier. Chacune d'entre elle sera brièvement exposée et illustrée à partir de la présentation de quelques cas, en essayant à chaque fois d'interroger leur nature.

### 1. FACE AUX INCOHERENCES

L'étude et l'observation pendant dix-huit mois de situation de travail dans une grande entreprise – près de 10 000 salariés en 2003, dont 22 % de cadres et 41 % de techniciens – nous conduit à formuler l'hypothèse suivante : ce sont moins les cadres qui se mobilisent contre l'organisation du travail que cette dernière qui, par les incohérences qu'elle génère, ouvre des brèches qui fournissent le terreau à l'opposition des acteurs. Dit autrement, les

---

<sup>1</sup> Pour ne citer que les analyses les plus récentes, L. Boltanski, E. Chiapello, 1999, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard ; Y. Clot, 1998, *Le Travail sans l'homme*, Paris, La Découverte ; C. Dejours, 1998, *Souffrances en France*, Paris, Le Seuil ; J.P. Durand, 2004, *La Chaîne invisible*, Paris, Le Seuil ; V. de Gaulejac 2005, *La Société malade de sa gestion*, Paris, Le Seuil. .



cadres peuvent apparaître à bien des égards atones parce qu'ils adhèrent, en théorie, aux grands principes et aux grandes lignes que l'organisation du travail leur présente. Comme le montre, par exemple, les enquêtes sur les modes de rétribution<sup>2</sup>, les cadres sont plutôt favorables à l'individualisation de leur rémunération et plébiscite la récompense au mérite. Cependant, et nous y reviendrons, comme ce système ne parvient pas à répondre aux attentes qu'il suscite, il voit s'élever contre lui les acteurs. Plus généralement donc, il n'y a pas de contestation majeure et manifeste du modèle productif, en revanche comme la réalité est en écart constant avec les principes consignés dans les manuels et les discours, les cadres éprouvent du désarroi, de fortes insatisfactions et développent ainsi des stratégies multiples leur permettant de manifester leur opposition. Ainsi, pour parvenir à saisir les différentes modalités de résistance et pour en comprendre leur nature, il est au préalable nécessaire de prendre la mesure des incohérences de l'entreprise. Incohérences qui ne sont pas dues à des ratées ou à des vices de formes, mais qui tiennent principalement à l'incompatibilité des différentes logiques traversant une entreprise, des décisions et des enjeux. Pour ne prendre qu'un exemple, l'entreprise est prise dans une sorte de mouvement brownien permanent, une sorte d'agitation la conduisant à lancer perpétuellement des expériences, des projets, des réformes ou des changements. Inévitablement ceux-ci se superposent parfois, et se télescopent le plus souvent. L'entreprise n'est pas dans une impasse, mais simplement elle s'affiche comme cohérente, lisse et rationnelle, s'appuyant en cela sur un discours managérial parfaitement rodé, alors qu'en réalité elle est chaotique et incertaine. Les cadres, comme tous les salariés, vivent et ressentent cette situation, dont ils pâtissent mais dont ils profitent aussi.

L'incohérence organisationnelle oblige les acteurs à un travail d'adaptation et d'interprétation permanent. Malgré le management par les objectifs, malgré l'obligation de résultats, deux contraintes réelles, le travail des cadres reste peu prescrit en ce sens où il nécessite un travail de traduction. Leur activité consiste à construire leur propre travail puisqu'ils gèrent une organisation floue et opaque bien plus qu'ils ne résolvent des problèmes techniques. C'est ce travail d'accommodation<sup>3</sup>, c'est-à-dire d'adaptation pragmatique opéré par les acteurs au regard de la situation qu'ils rencontrent, qui ouvre des brèches et permet que des manifestations de retrait, d'opposition, ou de contestation émergent. Bien entendu, l'incohérence n'entraîne pas systématiquement et mécaniquement une résistance et, en aucun cas, cette situation ne doit être interprétée que sous le seul angle des opportunités qu'elle offre. Elle engendre aussi du stress, un accroissement de la pénibilité et de l'incertitude<sup>4</sup>. Les cadres s'en plaignent et la vivent aussi comme une entrave à leur travail et comme un élément déstabilisant les obligeant à s'investir toujours plus pour des résultats incertains. L'incohérence de l'organisation est donc profondément ambivalente, car elle comporte deux faces au regard desquelles les cadres ne choisissent pas. Ils doivent faire avec.

## 2. QUATRE FORMES D'ACTION

Un simple tableau croisé à deux entrées permet de synthétiser les quatre formes de résistance qui ont pu être repérées lors de cette recherche. Ces différents types s'appuient sur deux principes : la nature de l'acteur – individuel/collectif – et la nature de l'action – retrait/contestation – conduisant au tableau suivant.

---

<sup>2</sup> APEC, 2001, *Enquête cadrescope* ; CFDT, 2002, *Travail en question : Cadres* ; A. Karvar, L. Rouban (dir.), 2004, *Les Cadres au travail*, Paris, La Découverte.

<sup>3</sup> A. Barrère, 2002, *Les Enseignants au travail*, Paris, l'Harmattan.

<sup>4</sup> D. Courpasson, 2000, *L'Action contrainte*, Paris, PUF.

	<b>Actions individuelles</b>	<b>Actions collectives</b>
<b>Retrait</b>	<i>Amortissement</i>	<i>Préserver son espace</i>
<b>Contestation</b>	<i>Se faire entendre</i>	<i>Entraver à la politique</i>

### 2.1. Logique d'amortissement

La première forme repérable a des allures modestes. Elle relève de stratégies individuelles où les acteurs tentent de se mettre en retrait, ils sortent plus ou moins du jeu, pendant une période variable, et cherchent ainsi à se protéger des logiques du système. Cette modalité joue comme un effet d'amortissement. Les acteurs ne se montrent pas particulièrement véhéments ou contestataires, bien au contraire ils se retirent, partiellement le plus souvent. Comme A. O. Hirschman l'a montré<sup>5</sup>, cette stratégie procède d'une insatisfaction de la part d'acteurs qui, mécontents d'une situation mais sachant qu'ils ne peuvent pas agir, préfèrent se retirer. Cette stratégie est un moyen de marquer une pause, de se détourner un moment de la compétition. Les acteurs peuvent faire semblant, ou chercher principalement à se protéger. Dans les deux cas, cette forme d'action est discrète et ne peut donner lieu à une trop grande publicité puisque les acteurs se placent dans une situation délicate, parfois limite.

Dans le cadre du travail, une des modalités les plus courantes et les plus banales s'observent quasi quotidiennement quand les salariés, cadres ou non, font tout autre chose que de travailler. Les temps de pause, de flânerie, de discussion envahissent la vie de bureaux et des ateliers. En production, les directions et les chefs d'unité ne cessent de constater, à propos de ce qu'ils appellent les spécifiques – soit ceux pour lesquels il est possible d'imputer directement le temps de travail à la productivité – l'écart entre le temps effectif et le temps déclaré. Cet écart existe aussi dans les bureaux, où les cadres, comme tous les autres, font aussi autre chose que travailler et utilisent leurs outils de travail à d'autres fins. A titre anecdotique, un cadre supérieur<sup>6</sup>, membre par ailleurs d'une association de parents d'élèves, prépare les conseils de classe et d'administration au bureau, saisissant les notes des élèves sur son ordinateur et établissant ainsi les moyennes des classes. Moment éphémère, mais qui néanmoins se répète une fois par trimestre et qui relève bien d'une forme de détournement sans qu'il y ait la volonté d'adresser un message à l'organisation du travail<sup>7</sup>. Cette logique évoque toutes les conduites développer par les ouvriers, mais pas seulement, pour freiner les cadences et récupérer ainsi un peu de temps ou de maîtrise du temps.

Sous cette rubrique, il existe aussi d'autres modalités qui, au contraire, se font directement l'écho des contraintes et de contradictions vécues par les cadres. Dans le premier cas, une femme cadre travaillant dans les ressources humaines se sert des objectifs comme un moyen pour se protéger et éviter d'être envahie par l'urgence de l'activité. Les objectifs deviennent une ressource : « Ça permet de hiérarchiser les actions, de les prioriser les unes par rapport aux autres. Ça donne un peu de distance par rapport à toutes les sollicitations ». Au nom des objectifs à réaliser, il est possible de résister à la demande, et d'échapper, partiellement au moins, aux flux de l'activité. Cette forme d'action, toute proportion gardée, n'est pas sans rappeler la grève du zèle, où les acteurs se retranchent derrière la règle, les

<sup>5</sup> A. O. Hirschman, 1995, *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard.

<sup>6</sup> Dans le secteur de la métallurgie, les cadres sont répartis sur sept positions : I, II, IIIA, IIIB, IIIBS (supérieur), IIIC, DHS (directeur hors statut). A partir de la position IIIB, ils peuvent être assimilés à des cadres supérieurs et à partir de IIIC à des cadres dirigeants. La catégorie IIIBS tient une place à part, assimilable à un titre honorifique.

<sup>7</sup> Au moment des vacances de Noël les achats par Internet sont aussi très fréquents *via* les ordinateurs de bureaux.

consignes et les procédures, et, en les défendant, s'aménagent ainsi des espaces de protection. Une autre démarche, elle aussi très courante, consiste non pas à résister formellement mais à ré adapter la charge de travail en fonction des contraintes. Les cadres, ne pouvant refuser un projet ou une mission, ou bien encore des changements de planning ou de charge de travail, ajustent leur propre travail, leur investissement ainsi que celui de leur équipe quand ils sont en position d'encadrants. Dans ces cas, bien souvent ils évoquent des impasses, des contournements de règles et parfois même reconnaissent qu'ils trichent. Cette situation est particulièrement fréquente dans l'univers de l'informatique, où les cadres déclarent à demi mots qu'ils font des impasses sur les tests initialement prévus afin de palier à la contrainte de temps et/ou de budget. Ils trichent, souvent à contrecœur, dans la mesure où ils ne feront pas tous ce qu'ils doivent faire. Cette situation est moins bien vécue et moins facilement assumée que dans le cas précédent, dans la mesure où elle relève d'une action contrainte qui, par ailleurs, heurte l'idée d'un travail bien fait et plus généralement d'une conscience professionnelle. Cependant, il s'agit bien, là aussi, d'une forme de résistance permettant d'amortir les incohérences de l'organisation du travail qui, d'un côté, ne cesse de multiplier les procédures et, de l'autre, exige que le travail se fasse dans des délais de plus en plus court. Les cadres perçoivent alors les procédures comme des contraintes, qu'ils essaient de contourner, mais aussi parfois comme des ressources dont ils se servent pour se protéger et faire correctement ce qu'ils estiment avoir à faire.

Le propre de cette première forme d'action est de rester discrète, voire cachée, et de ne pas s'adresser explicitement à un interlocuteur réel ou institutionnel. Les cadres réagissent à une situation, dont l'enjeu premier est de s'aménager des espaces de repli, de se construire des amortisseurs, bien plus que de faire part de son désaccord. On peut voir dans cette conduite de la résignation ou plus simplement une forme d'adaptation stratégique. Elles ont probablement les deux aspects.

## *2.2. Logique de la prise de parole*

Autre volet de l'action individuelle : tenter de se faire entendre. Action classique, elle aussi, elle prend des formes multiples en fonction des lieux, des acteurs et des situations. Elle est, dans sa forme primitive, omniprésente et se manifeste constamment lors des multiples interactions dans lesquels les acteurs sont pris. La prise de parole anime toutes les conversations, toutes les rencontres et alimente toutes les discussions formelles et informelles. Elle est inépuisable. Dans sa première version, elle s'apparente à une plainte sans fin où les acteurs relatent et mettent en scène les incohérences de l'organisation du travail. Ce faisant, ils opposent constamment le travail réel au travail prescrit, l'idéal du travail à ce qu'ils vivent et ce qu'ils font réellement<sup>8</sup>. Le management par les objectifs est particulièrement visé dans ces propos. Les cadres en critiquent moins le principe qu'ils ne regrettent l'écart, parfois très important, entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils font réellement. « Dans l'entretien individuel, comme dans la définition de poste, explique une adjointe de ligne en production, il n'y a pas marqué : "mettre de l'huile dans les rouages, gérer les aléas". Il n'y a pas marqué ça. Et c'est ça qui prend 80% du temps. » Tous les entretiens, toutes les conversations portent à un moment donné sur ce sujet où les cadres relatent et se plaignent de ce qu'ils vivent comme une mauvaise organisation, où leur travail est en décalage, parfois complet, avec ce qu'ils sont censés faire. De ce point de vue, si le management par les objectifs introduit des nouvelles formes de contrainte et change la nature du travail, par un accroissement de la prescription, c'est aussi le point de focalisation d'une critique incessante. La description des objectifs à réaliser, lors des entretiens, s'accompagne inévitablement d'une critique du travail et de son organisation, puisque les cadres ne cessent de constater, soit l'incompatibilité entre les

---

<sup>8</sup> A. M. Dujarier, 2006, *L'Idéal au travail*, Paris, PUF.

différents objectifs, soit la part de surcharge qu'ils représentent puisqu'ils s'ajoutent toujours au « 80% » du temps qui constitue l'activité au quotidien.

C'est sur cette base que se construit la deuxième forme de résistance. Se faire entendre ne consiste pas seulement à exprimer son mécontentement. Il s'agit pour les cadres de tenter d'infléchir la situation, d'exprimer leur point de vue, et leur expertise, pour parvenir à un réajustement et à un nouvel équilibre entre le travail prescrit et le travail réel. Pour les cadres, les entretiens individuels en sont le premier lieu d'expression. Si les objectifs, comme matérialisation de la déclinaison de la politique et de la stratégie d'une entreprise, sont en soi non négociables, ils le deviennent en revanche quand ils prennent un contour concret, quand ils se changent en délais, en rapports à rendre, en calculs à produire ou en pièces à sortir. La marge d'action est souvent très faible, néanmoins elle existe presque toujours ne serait-ce que parce qu'elle offre l'occasion aux cadres de se faire entendre, d'exprimer leur point de vue et de faire état de leur condition de travail.

Mais les entretiens individuels et la déclinaison des objectifs ne constituent qu'un moment de l'organisation du travail. Dans les faits, compte tenu d'une logique de flux tendu, les objectifs sont révisés et révisables en permanence au gré des aléas et des fluctuations. Ce qui représente pour les cadres, encore une fois, une source de contrainte et d'action, car ces révisions sont à la fois vécues comme des surcharges potentielles et comme des moments où il est possible de s'opposer, de faire entendre sa voix. Et c'est bien souvent au nom des objectifs initiaux que les acteurs s'expriment et tentent de se faire entendre. Ils ont le pouvoir, comme le dit l'un d'eux, « de faire leur mauvaise tête » : dans le cadre du contrôle qualité, un service s'adresse à une unité afin de procéder à des mesures endoscopiques. Normalement, cette unité ne travaille pas avec ce service, mais il est aussi le seul à avoir un technicien ayant des compétences endoscopiques. Quand la charge de travail le permet, ce technicien rend service aux autres unités, au risque de transformer l'aide exceptionnelle en routine. Une autre fois, estimant que l'unité n'avait pas de disponibilité pour rendre ce service, le responsable a refusé. « La semaine dernière je n'y suis pas allé. Donc, là, typiquement je peux dire non. Donc oui j'ai la possibilité des fois de faire ma mauvaise tête... » Dans bien des cas, le refus, ou la prise de parole, se fait au nom de l'expertise, de la maîtrise d'un savoir et des compétences détenues par les acteurs. Les cadres mobilisent alors un autre registre et s'estiment d'autant plus en droit de le faire qu'ils se réfèrent aux normes de qualité, aux procédures ou à un code de déontologie. Ils estiment devoir et pouvoir faire jouer leur droit d'alerte<sup>9</sup> quand les délais deviennent incompatibles avec la commande, ou plus simplement quand ils perçoivent des risques, comme l'explique un encadrant de la direction technique. « On [l'entreprise] s'est vendu comme étant capables de faire ce projet. Si on ne peut pas, il y a des risques financiers, et pour la réputation de l'entreprise aussi. On est à la limite de ce qu'on sait faire, donc on est tous la tête dans le guidon pour que ça fonctionne... Nous, à notre échelon, on a toujours dit si on pouvait ou non atteindre nos objectifs. Notre rôle a été de dire aux supérieurs quels étaient les risques. On nous donne un objectif, et nous la première fois, on a dit qu'il n'était pas atteignable dans le temps imparti. La première réaction des supérieurs, c'est de nous dire qu'on y est toujours arrivé et qu'on doit se creuser la tête pour y arriver. Mais après, notre rôle est de donner les éléments objectifs pour redire une deuxième, voire une troisième fois, qu'il y a des risques et qu'il faut engager des actions de couverture de risques. En général, la direction finit par entendre qu'il y a un risque. »

---

<sup>9</sup> Notion qui évoque « le signal d'alarme » traductions possibles de « whistleblowing » qui donnera lieu au « Whistleblower Protection Act » aux Etats-Unis. Cf. C. Didier, 2004, « Code de déontologie et droit d'opposition », in A. Karvar, L. Rouban, (dir), *op. cit.* ; 2005, « Entre se soumettre ou se démettre : comment repenser les enjeux de la loyauté pour les ingénieurs aujourd'hui ? », Communication aux 10<sup>è</sup> Journées du GDR cadres, Paris, 15 décembre.

Outre le caractère public de ce mode d'action, comparé au mode privé et plus discret de la logique d'amortisseur, ce qui distingue l'un de l'autre c'est l'incertitude du second. La prise de parole, l'expression publique du mécontentement et la tentative de s'opposer ou de se faire entendre ne sont pas des actes rares et isolés. En revanche, ils sont sous le joug d'une très grande incertitude, car personne, quelle que soit sa position dans l'entreprise, ne sait ce qu'il adviendra de sa parole, d'autant plus qu'elle ne parvient que très rarement à s'adresser directement à ceux ou à celles qui ont le pouvoir de décision. Dans le premier cas de figure, on a affaire à une logique qui consiste à ne pas le dire mais aussi à ne pas le faire. Ce type d'action permet de récupérer partiellement des petites parcelles d'autonomie, de faire face à la pression et de sortir temporairement du jeu. Dans le deuxième cas, la logique consiste à tenter de ne pas le faire tout en le disant. Cette stratégie est évidemment plus aléatoire, moins parce que des sanctions sont promises aux candidats que parce qu'ils n'ont aucune certitude quant à la portée de leur action.

### *2.3. La préservation de l'espace*

Parler d'actions collectives à propos des deux types de manifestation à suivre est en partie abusif. En effet, en aucun cas il ne s'agit de forme de mobilisation collective, où les acteurs s'associent pour porter la contradiction ou contester d'une manière ou d'une autre des décisions ou les conditions de travail. Cependant, si ces actions relèvent a priori d'engagement individuel, elles se déroulent au nom d'une perception du collectif de travail. Dans le premier cas, c'est moins une stratégie de repli et de protection qui est recherché, que le souhait de préserver un espace qui correspond à l'univers auquel les acteurs s'identifient : un service, une direction, ou un site.

L'entreprise, d'où sont extraites les observations concernant les modes d'action des cadres, se caractérise par un empilement de couches qui ne s'emboîtent qu'aléatoirement. Répartie principalement sur trois sites, distants de plusieurs kilomètres, elle compte aussi plusieurs grandes directions, qui chacune comprend plusieurs unités, qui se décomposent en services... A ce découpage pyramidal, il faut ajouter les réseaux, comme celui des ressources humaines, qui regroupent plusieurs acteurs appartenant à des entités différentes. Enfin, il existe aussi des regroupements par métiers, par projets... Bref, l'image qui se dégage est celle d'un univers où cohabitent des structures ayant parfois de très fortes traditions d'autonomie et entretenant entre elles des rivalités plus ou moins sourdes. Si, à propos de cette entreprise, l'attachement à la firme est important, ce lien passe néanmoins au second plan au regard de celui concernant les sites ou les services. C'est dans ce contexte que peuvent se comprendre des pratiques qui n'ont pas formellement la volonté de prendre un caractère collectif mais qui se déroulent en son nom. L'enjeu, dans bien des cas, étant de préserver, de maintenir, voire d'étendre, son espace de référence, de lutter contre une direction, un service ou un réseau qui prétend au contraire s'immiscer dans l'espace initial.

Les actions observables ne sont jamais revendiquées en tant que telle. Comme pour les logiques d'amortissement, elles restent discrètes et ne peuvent guère s'exprimer publiquement car, dans bien des cas, elles ressemblent à des actes de freinage en ce sens où elles représentent des moyens de résister au regard ou à l'emprise d'autres services ou unités, ou plus simplement à préserver son autonomie. Aux yeux de l'entreprise ou des autres entités, elles apparaissent comme des anomalies, comme des incohérences ou des ratés qu'ils convient de lever, ou comme la manifestation de la résistance au changement. Ce mode de lecture disqualifie ces pratiques, leur ôtant toutes capacités de s'exprimer ouvertement, et les renforce aussi probablement sur un mode du « eux » et « nous ».

Quelques cas en donnent un aperçu. Le réseau de la formation s'appuie sur des acteurs travaillant dans différents sites et différentes directions. Il a principalement la charge de

mettre en œuvre les actions de formation et d'en assurer le suivi afin d'établir un bilan. Les informations recueillies sont transmises au département de la formation qui, lui, consolide le bilan et élabore la politique générale. Pour cela, chaque membre du réseau alimente une base de données. Or, celle-ci n'est jamais renseignée en temps réel principalement parce qu'en parallèle à l'outil « officiel » les acteurs utilisent à des outils « clandestins ». Ainsi, il existe un décalage, parfois très important, entre le moment où une formation se déroule et le moment où elle est réellement comptabilisée. Ces pratiques non seulement contreviennent à l'organisation formelle du réseau, mais surtout rendent explicitement le centre dépendant de sa périphérie et assure à cette dernière une grande autonomie. Un des membres du réseau s'en explique : « Le central [département études et formation] n'aura jamais la véritable information car dans leur logiciel, tout le monde ne met pas tout. On peut monter des formations en décembre, mais les réaliser en janvier, donc la payer début janvier, après la clôture des comptes. Cette formation a eu lieu, elle ne sera jamais comptabilisée, elle n'apparaîtra nulle part, car on ne commence pas une année en négatif, avec des reliquats de l'année précédente. Donc dans le logiciel, on y met ce qu'on veut. Le central n'a jamais la même vision de la réalité que nous. La seule base légale, c'est leur logiciel. La base que j'utilise est illégale, mais elle est plus complète et je n'utilise que celle-là. Par ailleurs, c'est celle-là que je renvoie à mes supérieurs<sup>10</sup>. Donc ils me couvrent, tout en sachant que cette base ne peut pas être transmise au central. »

Dans un autre registre, ce sont les pratiques d'évaluation des techniciens qui varient en fonction des directions et des unités. La probabilité d'accéder au statut de technicien supérieur fluctue ainsi en fonction des directions et reproduit fidèlement leur hiérarchie symbolique et leur prestige. Un technicien travaillant à la direction technique est plus légitime pour atteindre ce seuil qu'un technicien de la direction de la qualité et encore plus que son homologue de la direction de la production. Par ailleurs, au sein de chaque entité, des différences existent conduisant à un éclatement des pratiques. Certaines unités ou certains services mettent au point des grilles d'évaluation, d'autres non, et finalement chaque univers se singularise par ses méthodes ou l'absence de méthode pour gérer les parcours des techniciens. « Pour passer à tel coefficient, il faut un bon niveau d'expertise sur au moins deux critères, mais ce sont mes critères à moi. » Cette affirmation pourrait être reprise par de nombreux chefs d'équipe ou de service. Il en va de même concernant la fixation des objectifs, quand les encadrants en parlent en tant que prescripteurs : « Je fixe des objectifs. Il faut qu'on se fixe des objectifs les plus réalistes possibles... Enfin, les objectifs que je fixe ressemblent plus à des actions de progrès. Et puis j'avoue que je ne tiens pas forcément compte de leur réalisation ».

Autant de cas qui, en révélant la diversité des pratiques et des manières de faire, traduisent aussi une volonté de préserver un espace de travail, une autonomie dans les manières de gérer, de décider et d'échapper aux regards des autres. Parfois, comme dans le cas du réseau de formation, la revendication de l'indépendance est explicite et les acteurs agissent sciemment. D'autre fois, cette pratique est plus probablement la conséquence de l'isolement et de l'éclatement des acteurs. Mais, dans tous les cas, les acteurs se montrent ambigus. Ils se plaignent de l'absence de coordinations des pratiques, de leur isolement et adoptent ces stratégies de repli par dépit. Ils tiennent aussi farouchement à préserver leur domaine d'activité et leur savoir faire. Ils se protègent contre l'intrusion d'une autre service, ou d'une autre entité, perçu dans ce cas comme toujours potentiellement menaçant, et adoptent alors ces logiques dans un souci plus stratégique.

---

<sup>10</sup> Le département de la formation n'a aucun lien hiérarchique avec les membres du réseau qui sont rattachés à d'autres unités et directions selon les lieux où ils travaillent.

#### 2.4. Entrave à la politique

La quatrième forme d'action ressemble à bien des égards à la précédente et rien n'indique que les acteurs lui reconnaissent une valeur contestataire formelle. La différence entre ces deux niveaux d'action est minime *a priori*. Pourtant, et comme quelques exemples tenteront de l'illustrer, il paraît intéressant de l'isoler en tant que telle et d'en affirmer sa portée collective et contestataire. Derrière la logique d'entrave à la politique, on retrouve en réalité nombre d'actions qui, par des mécanismes divers et parfois non intentionnels, viennent insidieusement et progressivement à gripper la machine, c'est-à-dire à rendre improbable la mise en œuvre de telle ou telle décision. Comme dans le cas précédent, ce qui est dans un premier temps observable, ce sont des logiques de résistance : les acteurs freinent pour utiliser de tels ou tels outils par exemple. Mais, s'il y a probablement une volonté de préserver son autonomie et son espace d'action, la conséquence est que ces pratiques contribuent à faire échouer des projets, ou à les retarder. Si la première forme d'action collective ressemble à du freinage, ici elle prend des allures de sabotage au sens où elle engendre des conséquences en cascade parfois importantes. Cependant, et c'est probablement cet aspect qui en fait sa spécificité, les acteurs ne peuvent pas officiellement et ouvertement se réclamer de cette forme d'action. A la différence du désir de se faire entendre, où les acteurs tentent de faire valoir publiquement leur point de vue, ici ce n'est guère possible.

Le premier cas concerne un des sites de production. Il doit, comme tous les autres établissements, dans le cadre d'une politique visant le « recentrage sur le cœur de métier », procéder à une réduction des effectifs. Le chef du personnel de ce site annonce, lors d'une réunion, qu'il a pratiquement réalisé ses objectifs. Or, ils ne le seront en réalité qu'à 60%. Pour justifier cet écart, le chef du personnel explique que l'objectif est peu réaliste et que la réduction ne correspond pas aux besoins réels du site. Par ailleurs, il rappelle que le site a une très forte tradition d'autonomie : ce qui, ajoute le chef du personnel, signifie que si « les gens respectent les objectifs qu'ils se fixent, en revanche, ils se sentent moins concernés par les objectifs fixés par l'extérieur », en l'occurrence ici la holding. Le deuxième cas, proche du précédent, met aux prises, là encore, les sites et la direction générale. Dans le cadre d'une refonte de la gestion des ressources humaines, il est prévu de revoir complètement les découpages et de donner la priorité aux directions, au détriment des établissements. Cette logique conduit à ce que chaque grande direction se dote d'une structure ressources humaines avec à sa tête un responsable. Cette décision émane de la direction générale et, en quelques semaines, le directeur des ressources humaines procède aux nominations. La direction de la production se répartit de manière presque égale entre deux sites, ainsi en parallèle à la nomination d'un responsable ressources humaines pour cette direction, un des deux sites procède à la nomination d'un nouveau responsable RH pour le seul établissement.

Deux cas, donc, qui mettent d'abord en avant la volonté farouche de chacun des sites concernés de préserver leur autonomie. Mais deux cas qui dépassent le seul désir de préserver un espace d'action. Dans les deux situations, c'est en réalité la politique même de l'entreprise qui est remise en cause et sérieusement ébranlée. Dans le premier cas, le site refuse la diminution des objectifs qui lui a été demandée et qui constitue un des axes majeurs de la politique de l'entreprise. Dans le deuxième, c'est la politique des ressources humaines qui est affaiblie et, au-delà, une approche voulant structurer l'entreprise autour des directions et non plus autour des établissements.

Un troisième cas mérite aussi d'être exposé. Il s'agit ici de la gestion des carrières. Formellement, pour les cadres comme pour les collaborateurs, l'entreprise privilégie une récompense individualisée fondée sur le mérite et la performance, à cette première exigence s'en ajoute une autre basée sur la constitution de quota. Le nombre de récompenses est donc

limitée et fixée à l'avance. Les encadrants, quel que soit leur niveau d'intervention, se trouvent donc face à une situation particulière où le nombre de promotions est pratiquement toujours inférieur au nombre de candidats. Pour pallier cet écueil, insidieusement c'est une toute autre logique qui se met en place réinstaurant l'ancienneté mais pris ici dans un autre sens, celui de la place d'un individu dans une file d'attente. A compétence, attitude, engagement, performance, sensiblement équivalents, la récompense sera attribuée à celui qui l'attend depuis le plus longtemps. « Quand une promotion est possible, moi je regarde ce que les gens ont fait. Je fais une liste et puis je regarde quand chacun a eu sa dernière promotion ou augmentation. C'est celui qui est le plus loin qui est favorisé. Donc on gère un calendrier. A profil équivalent, c'est celui qui attend le plus longtemps qui aura une promotion », explique un responsable à la direction des achats. Un autre raconte : « La compétence n'est pas entièrement reconnue. Quand on encadre une équipe, on a des quotas. J'encadrerais une équipe de 30 personnes, on avait des quotas de 13 %, ça ne faisait que trois promotions possibles par an. Donc ça fait une promotion tous les dix ans. » Un autre encore : « La question qu'on se pose c'est : "Quand est-ce que cette personne a été augmentée pour la dernière fois ?" Ouuh là, ça fait trois ans. Et les autres ? Bon ben on l'augmente, alors. C'est à tour de rôle. Une fois qu'on a eu l'augmentation, on sait, selon la taille du service, qu'il va falloir attendre plusieurs années, c'est intégré. » Enfin : « Le premier passage en tout cas est un critère de compétence. Après, c'est vrai que je me fais un passage calendrier ».

Dans ce dernier cas, les acteurs font face aux incohérences de la gestion des parcours et plus généralement à l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent pour procéder à une réelle évaluation du travail. Ils réintroduisent, malgré eux, un principe qu'ils ne défendent guère puisqu'ils sont plutôt favorables dans l'ensemble au principe du mérite. Ce retour de l'ancienneté, pris ici dans le sens étroit de la file d'attente, permet aussi de lever une part de l'incertitude concernant la gestion des parcours. En effet, les épreuves de la reconnaissance du travail sont particulièrement opaques et instables<sup>11</sup>, la gestion des calendriers, en fonction de la place des salariés dans la file d'attente, offre ainsi la possibilité de rendre finalement assez prédictible le système de récompense. On le voit, à l'origine les acteurs ne s'opposent pas frontalement à cette gestion des parcours. Toutefois, ne parvenant pas à la mettre en œuvre et face aux multiples incertitudes auxquelles ils sont confrontés, ils optent pour un système hybride, insatisfaisant, mais qui offre une certaine prédictibilité. Ce faisant, ces mêmes acteurs se détournent encore un peu plus du système initial le rendant de plus en plus inconsistant.

Cette forme d'action est donc d'une nature assez particulière parce qu'il est probable que dans beaucoup de situations elle relève de conduites inconscientes. Dans les deux premiers cas exposés ici, les acteurs souhaitent probablement, et consciemment, préserver leur espace d'autonomie, en revanche ils n'ont pas formellement l'intention de ruiner, plus ou moins totalement, la politique à l'origine du projet. Le troisième cas est encore plus explicite. Les acteurs, soit parce qu'ils se heurtent aux incohérences de l'organisation, soit parce qu'ils souhaitent freiner une partie de ces initiatives, en viennent à saboter l'organisation et à ruiner une partie des projets. Ce que cette forme d'action met alors en lumière, c'est quelle oblige, indirectement, l'entreprise à revoir sans cesse ses principes d'organisation, à repenser ses dispositifs, à lancer continuellement des projets. Bref, elle déstabilise profondément l'entreprise sans pour autant être portée par des acteurs identifiables, car ce qui la caractérise c'est l'aspect indéfini des acteurs, car aucun d'entre eux ne revendique haut et fort son intention de contourner la règle afin de l'affaiblir.

---

<sup>11</sup> T. Périlleux, 2001, *Les Tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.



### 2.5. *L'affirmation du travail*

Enfin, une dernière forme d'action peut être évoquée. Hors-cadre, elle est profondément ambivalente. Il s'agit d'actions protéiformes où les cadres s'engouffrent dans les différentes brèches offertes par l'organisation du travail afin de s'investir pour accomplir leur propre travail. L'activité résultant autant d'un travail de traduction que de la simple application de consignes et de procédures, les cadres font preuve d'initiatives, innover, inventent des manières de faire, bref s'investissent et mobilisent de nombreuses ressources pour mener à bien leurs projets et réaliser leurs objectifs. Ils revendiquent ainsi une part d'autonomie et d'investissement qu'ils présentent comme étant ce qui confère au travail son intérêt et sa part d'excitation. C'est très largement au nom de cette capacité à agir, à pouvoir faire malgré tout, qu'ils évoquent du plaisir à accomplir leur travail, à surmonter des obstacles, à trouver des solutions...

Cette forme d'action est résolument ambiguë et c'est bien souvent au regard de cet aspect que le travail est au contraire défini comme aliénant puisqu'il nécessite, pour pouvoir s'accomplir, un investissement de soi sans cesse croissant. En revendiquant leur capacité à faire malgré tout, les cadres deviennent alors leur propre bourreau en prenant sur eux, en recherchant malgré tous les obstacles qu'ils rencontrent – délais, budget, équipe... – les moyens d'y parvenir et parfois même de dépasser les objectifs. Cette forme est donc a priori antinomique avec toutes actions de résistance et de contestation et marque au contraire une sorte d'assujettissement. Pourtant, elle n'est pas que cela et doit aussi être comprise comme un des supports de l'action. En effet, c'est bien souvent au nom du travail que les acteurs développent les stratégies présentées précédemment. La contestation se fait au nom du travail, au nom d'une conception de cette forme un peu désuète qu'on appelle l'amour du travail bien fait, et c'est parce qu'ils se heurtent aux incohérences de l'organisation du travail, parce que cette dernière apparaît trop souvent comme une entrave au déroulement du travail que les cadres s'engagent dans ces formes de résistances multiples, incertaines et souvent modestes.

## **CONCLUSION**

Les différentes formes d'actions décrites ici ne prétendent pas couvrir tout le domaine de la contestation. Bien des figures en sont absentes, notamment les plus attendues comme la grève, la manifestation ou l'engagement syndical. Elles restent circonscrites dans un champ précis, le travail. Une des questions qui se pose à leur propos concerne la nature de leur statut. L'ambivalence et l'ambiguïté de ces conduites sont évidentes. Certaines peuvent paraître éminemment marginales, tant elles sont discrètes, voire invisibles. D'autres incongrues car elles semblent portées par un très faible niveau de conscience de l'action et n'ont pas, *a priori*, d'intention en ce sens. Il semble pourtant que leur existence et leur écho ne sont pas négligeables. On fait en effet l'hypothèse qu'elles procèdent d'une sorte de cercle vicieux, en ce sens où si elles n'affrontent pas directement et sciemment l'organisation du travail, elles l'enrayent. Elles engendrent un principe d'auto-alimentation : l'organisation du travail, par ses incohérences, fait naître des formes de contestation – individuelles ou collectives, de retrait ou de prise de parole – qui grippent en partie le système et, ce faisant, conduit à d'autres formes de mécontentement, obligeant ainsi sans cesse l'organisation à tenter de s'ajuster et de corriger ses orientations. Pour sourdes et discrètes qu'elles soient, ces logiques ne sont pas sans effet, alors même qu'elles ne s'expriment sur aucune scène institutionnalisée.

## **REPENSER LES POSITIONS CONTRADICTOIRES ET LA SPHERE DE POUVOIR DE L'ENCADREMENT**

---

**FREDERIK MISPELBLOM BEYER**  
Université d'Evry – Val d'Essonne

La journée de Lyon du GDR cadres consacrée à « repenser la rébellion des cadres » propose de traiter plusieurs questions qui me semblent tout à fait cruciales et bien venues : quelles sont les formes que prennent aujourd'hui certaines résistances des cadres face à la globalisation ? Quels impacts ces résistances ont-elles sur les évolutions organisationnelles ainsi contestées ? Comment mieux penser ces résistances, donc quels concepts étayer-inventer à cet effet ?

Plus implicitement, cette dernière question surtout invite à se demander ce que les éclairages proposés dans cette journée peuvent apporter à ces « acteurs individuels et collectifs » que sont les cadres et les dirigeants engagés dans ces actions ?

Après avoir démarré par une série de journées où les conditions de travail et les contours de l'encadrement tant en France qu'en Europe étaient au centre des débats, puis fait plusieurs journées sur le contenu concret de l'activité des cadres, le GDR invite donc les intervenants à se pencher non seulement sur les formes de contestation de cette catégorie de personnels, mais aussi à se demander ce qu'en tant que chercheur et analyste, on peut leur apporter pour éclairer ces formes de contestation et contribuer ainsi éventuellement, modestement, à ouvrir de nouvelles pistes pour des stratégies originales.

### **Problématique théorique générale**

Le texte ci-dessous va dans ce sens. Il part de l'idée qu'on ne peut pas penser les formes de « contestation » des politiques managériales ou de globalisation par les cadres, sans tenir compte de quelques données fondamentales liées à la spécificité de leur situation et position dans les entreprises :

- toujours intermédiaires, quel que soit leur niveau hiérarchique, mais surtout dans le cas des encadrants, ils résistent et contestent à l'égard de deux « forces » à la fois : le « haut » et le « bas »

- ce qui complique l'analyse, c'est que ce « haut » et ce « bas » ne sont pas du tout homogènes, non seulement en termes de stratification hiérarchique, mais surtout en termes d'orientations : des directives « antilibérales » peuvent venir d'en haut, tout comme des attitudes « pro-libérales » peuvent venir d'en bas

- pour le comprendre, il faut distinguer dans l'encadrement (et l'entreprise dans son ensemble) deux dimensions qui ne se recoupent pas tout en étant articulées : les statuts hiérarchiques et la place dans les rapports de pouvoir institutionnalisés d'une part, les orientations avec lesquelles ces places sont occupées de l'autre

-pour le comprendre mieux encore, il faut prendre en compte le rôle éminemment « politique » de l'encadrement (cette catégorie permanente ou temporaire de salariés qui « fait travailler » d'autres salariés), qui fait des choix, prend des décisions, tranche dans des alternatives et constitue un « élaborateur de compromis » au quotidien

-pour le comprendre enfin, il faut prendre en compte la dimension du langage, de la parole et de l'écrit, qui forme le « bain quotidien » et l'outil de travail principal de l'encadrement, à la fois pour manier la carotte », et pour manier la menace ou le « bâton »

-mais ces analyses ne sauraient passer sous silence un acteur important de l'entreprise, et plus important même pour l'encadrement que l'on croit : les organisations syndicales et leurs stratégies, en particulier leurs stratégies à l'égard de toute une série d'aspects un peu méconnus de la « globalisation », car peu spectaculaires : nouvelles méthodes et techniques de « management », démarches qualité, dispositifs de communication d'entreprise, chartes de Responsabilité sociale de l'entreprise, etc. ; on arguera que les organisations syndicales ont en général du mal à analyser (et à admettre) les particularités de la position de l'encadrement, et encore plus, à élaborer des stratégies alternatives en connaissance de cause dans ce domaine

-enfin, *last but not least*, il est à notre avis aussi indispensable de faire quelques commentaires critiques sur le rôle des chercheurs en sciences sociales et humaines par rapport à ces différentes questions.

Ce texte avance d'une manière très synthétique un certain nombre de thèses et de pistes, illustrées par des exemples d'entretiens, de travaux de ou sur l'encadrement, des observations de situations professionnelles concrètes.

## **1. Situation et position de l'encadrement**

Ce que je vais développer par la suite vaut probablement surtout pour les catégories de salariés en position « d'encadrement », qui vont des agents de maîtrise et chefs d'équipe jusqu'aux cadres dirigeants, en passant par les « responsables de projet » qui peuvent n'être chargés d'une fonction d'encadrement que de manière temporaire, pour la durée d'un projet. J'entends ici par « fonction d'encadrement » cette délégation de pouvoir reçue de l'employeur qui investit une certaine catégorie de salariés de la tâche d'en faire travailler d'autres, en « canalisant » leur activité, en leur imposant des cadres tant symboliques (des mots qui indiquent des limites, des choses à faire, des délais) qu'opérationnels (par le biais des engagements contractés, les salariés en question mettent en œuvre les directives, ordres, missions).

Dans ce sens, tout encadrement est intermédiaire par définition, partagée entre un « haut » d'où viennent les objectifs et directives à « faire passer », et un « bas » plus ou moins docile ou récalcitrant (ceci dépend des qualifications, types de contrats, caractéristiques « personnelles », syndicalisation). Et entre les deux, loin d'appliquer des « ordres », loin de n'être qu'une « courroie de transmission », encadrer consiste à « faire les intermédiaires », à négocier, à interpréter, à palabrer, à élaborer des compromis entre des pressions qui viennent des deux côtés, entre lesquelles il y a le statut, la personnalité et les « valeurs » de l'encadrant.

Cette distinction entre dirigeants/encadrement/personnels encadrés rejoint la classique distinction de Machiavel entre le Prince, les Grands et le Peuple. Elle nous offre une topologie, une répartition spatiale, une désignation de ce qui est en haut, en bas et au milieu. Cette topologie est métaphorique (même si, du point de vue de l'espace, les directions générales se trouvent souvent à l'étage le plus élevé des immeubles des sièges sociaux), elle indique aussi ce qui est « Grand » et « Petit ». En tant que métaphore elle peut être renversée (comme le fait l'expression « inverser la pyramide hiérarchique »), et prendre en compte l'idée heuristique que la « pression » sur l'encadrement vient autant d'en « bas » que d'en « haut ». Cela permet de se poser la question « qui encadre qui au fait ? ». Quand des encadrants, très nombreux, affirment « on est tirés par le terrain », ils désignent le fait que la réponse à cette question ne va pas de soi, que l'encadrement n'est pas une fonction « naturelle », qu'il ne suffit pas d'occuper un poste pour être obéi, et que l'encadrement est autant le port parole du « bas » vers le « haut » que l'inverse.

La distinction classique de Machiavel donne encore une autre indication précieuse : tout comme le Prince doit s'appuyer sur le Peuple pour brider l'appétit des Grands, les directions générales font parfois des concessions aux salariés « de base » qui « chuintent » l'encadrement, le mettent en porte-à-faux voire le contredisent. A. Touraine en donne des exemples à propos de l'entreprise Renault dans les années 50.

Cette distinction générale doit encore être affinée par la prise en compte de l'existence de nombreuses « strates » d'encadrement, qui expliquent que certains encadrants encadrent des cadres (même supérieurs), d'autres des « exécutants ». Les catégorisations proposées jadis par G. Benguigui et ses collègues nous semblent ici toujours pouvoir être reprises, affinées, peut-être revues : un encadrement très stratégique et « politique », très proche de la direction générale voire ayant déjà un pied dans les cercles (de plus en plus étroits) de ces directions générales, puis tout en bas de l'échelle hiérarchique, les cadres les plus « techniques ».

Ces précisions nous rappellent le rôle toujours très « ambivalent » de l'encadrement, pris « entre deux feux ». En matière de contestation, la question est de savoir quel parti il prend ? En cas de grève du « bas », ses fonctions l'obligent en principe à prendre le parti du « haut », et il en va de même quand il est investi de mettre au point et de réaliser des licenciements, des mutations, des plans sociaux. Et quand il fait lui-même grève (ce qui est assez rare), au nom de quoi le fait-il ? Pour défendre ses propres prérogatives d'encadrement (et réclamer des salaires « encore » plus élevés que ceux des employés et ouvriers), ou pour défendre... l'égalité des salaires, une augmentation « égale pour tous », etc. ?

Les distinctions entre cadres dirigeants et cadres « techniques » (qui traitent surtout de dossiers) ou « encadrement de première ligne », sont ici certainement importantes pour distinguer ceux qui prennent plutôt le parti du « haut » et ceux qui prennent plutôt le parti du « bas » (voir par exemple la position toujours très ambivalente des agents de maîtrise, d'un côté « proches » des ouvriers qu'ils encadrent, d'un autre, très désireux de s'en distinguer).

## **2. L'encadrement, un créateur de légitimité organisationnelle.**

La perspective que je viens d'esquisser, invite à reformuler certains passages de la présentation de la journée d'aujourd'hui. On y parle en effet de la contestation, par les cadres, des « décisions managériales » : mais une partie des cadres participe elle-même à ces décisions, qui sont les siennes, que non seulement elle partage dans une certaine mesure, mais dont certains cadres (même à des niveaux hiérarchiques peu élevés), sont même les ardents défenseurs. On y mentionne la rébellion des cadres « face » à la crise de légitimité de la grande entreprise, mais une partie des cadres contribue à créer de la légitimité, de la cohésion sociale, des compromis productifs : cela fait partie intégrante de son travail. On y pose la question de savoir quels impacts ont les réponses données par les cadres sur les évolutions organisationnelles qu'ils contestent : là encore, il faut opérer des distinctions, car « faire évoluer les organisations » est une tâche importante pour une partie de l'encadrement, qui tout en en contestant ici et là certaines, le fait au profit d'autres.

Les cadres font non seulement partie de l'entreprise et des organisations, comme n'importe quel salarié, mais une partie d'entre eux, justement les plus « politiques », a pour tâche de « représenter » l'entreprise auprès des salariés encadrés, de la mettre en forme, d'en expliquer les stratégies, de dire en quoi telle décision est inévitable si l'on veut garantir la survie de l'entreprise. D'autres cadres, ceux plus « techniques », ont des tâches beaucoup plus réduites de mise en œuvre partielle de certaines transformations qui découlent de ces décisions. Car les cadres détiennent certaines parcelles de pouvoir qui, bien que toujours déléguées, ne leur en donnent pas moins des moyens supplémentaires par rapport aux salariés qu'ils encadrent.

Il y aurait tout un jeu à faire entre les « cadres » en chair et en os, dont l'une des tâches est de donner forme symbolique, parlée et écrite, aux directives générales de la direction générale, et les « cadres organisationnels », la structure des services, l'importance stratégique et politique inégale entre telle unité de l'entreprise et telle autre, qui sont bien des cadres de pouvoir (créant notamment des liens de subordination et de dépendance de certains services à l'égard d'autres). A EDF, malgré les nouvelles politiques commerciales, c'est le nucléaire qui domine, à France Telecom, ce serait aujourd'hui plutôt le commercial, après une longue période de domination des techniciens (d'abord les « lignards », ensuite ceux des centrales de commutation). La structure hiérarchique elle-même, le fait d'avoir des subordonnés et des chefs, est un cadre organisationnel. A ce sujet, des choses décisives ont été formulées par le regretté Jacques Girin.

Les cadres « incarnent » donc des parcelles de l'entreprise, mais il est vrai qu'ils le font dans une position de déléguée des directions générales. Et du point de vue des stratégies de résistance ou de contestation, on aurait le plus grand intérêt à distinguer « l'entreprise », et « les élites dirigeantes des entreprises ». Ces dernières occupent la position unique de l'Unique (la fameuse « solitude du chef », en l'occurrence chef suprême, PDG, président, directeur général), assis symboliquement au sommet de l'entreprise, dont il représente la tête pensante et décisionnelle, même s'il existe de nombreux contre-pouvoirs (et des tutelles). Ces élites détiennent le pouvoir juridique et moral de « représenter l'entreprise » (même s'il semble n'exister, en droit, que des « sociétés », D. Bachet), d'agir en son nom, et c'est ce qui

leur fait se prendre souvent pour « l'Entreprise » en général, dans son ensemble<sup>1</sup>. Mais il ne faudrait pas qu'au niveau de l'analyse on en conclut que l'entreprise, ce sont ces élites : les cadres, tout comme les autres salariés, l'incarnent à leur manière, officielle et légitime, ou méconnue.

Cela constitue une première raison pour laquelle les formes de contestation et de résistance des cadres sont toujours ambivalentes comme l'est leur fonction même. S'ils contestent quelque chose, ce qu'ils contestent est une partie d'eux-mêmes. Et il existe même des débats très forts au sein des organisations syndicales des cadres pour savoir si un cadre a le droit « de retrait », c'est-à-dire de refus d'appliquer une directive ou un projet qui bien que légaux, s'opposent à ses propres principes moraux : pour certaines organisations syndicales, un « droit de refus » devrait exister, pour d'autres, le cadre, dans la relation de subordination salariale, ne devrait pas avoir un tel droit.

La seconde raison est que ce qu'on appelle « les cadres » est une vaste nébuleuse qui comporte de fortes contradictions internes (si l'on admet un instant cette idée, qui n'est pas la mienne, que les cadres forment « un groupe »), et des oppositions d'intérêt (au niveau des salaires, des carrières, des rapports hiérarchiques) telles qu'entre un cadre dirigeant ayant le titre de directeur (fort répandu dans certaines entreprises), et un autre « de premier niveau » s'occupant de petits projets, il n'y a pas forcément de véritables points communs. De ce point de vue, l'expression « la contestation des cadres » en général, recouvre des situations extrêmement disparates, dont on peut se demander si elles ont un point commun. Tel cadre dirigeant peut « contester » le fait de ne pas recevoir telle forte prime ou augmentation de salaire, en menaçant ceux qui en décident de rendre public certains dossiers secrets auxquels, de par son niveau hiérarchique, il a accès. Au plus bas de l'échelle hiérarchique, « couvrir » un subordonné ayant fait une faute grave, est aussi une forme de contestation, mais est-elle du même ordre que la précédente ? Pour simplifier, dans le premier cas, il s'agit d'un conflit entre riches et puissants pour devenir encore plus riche et puissant. Dans le second, d'un acte de solidarité entre encadrants et encadrés. La distinction entre les formes de contestation de l'encadrement a peut-être quelque chose à voir avec la question de savoir « de quel côté » penche l'encadrement.

Or, la question de savoir « de quel côté » est l'encadrement, ne peut pas s'analyser en prenant seulement en compte ses statuts, sa place dans la hiérarchie, sa position sur l'échelle des salaires. Elle doit tenir compte de ce que j'appelle les *orientations du travail* des encadrants.

### **3. Les orientations de l'encadrement.**

---

<sup>1</sup> Il est stratégiquement absolument vital de souligner que cette tendance des directions générales à se prendre pour « l'Entreprise » est non seulement renforcée par la plupart des sociologues du travail, des organisations et de l'entreprise (qui personnifient cette dernière dans leurs écrits), mais aussi par un très grand nombre de salariés « de base », objectivement complices et soutiens de cette tendance, quand ils affirment « ah, vous savez, l'entreprise fera de toutes les manières ce qu'elle veut ! » (et quand on est en dehors de Paris, l'entreprise est située imaginativement « là haut, à Paris »).

Le terme d'orientations, comme celui proche de « tendance », a une connotation explicitement politique. Les hommes politiques parlent de leurs « valeurs » et des « grandes orientations » de leurs partis respectifs, mais les directions d'entreprise aussi commencent à employer ce vocable. Cela constitue un premier indice de ce que j'entends par « orientations » de l'encadrement.

En termes explicitement politiques, si l'on entend par là la « politique des partis », et la « sphère politique » (Etat, Assemblée Nationale etc.), « les cadres » ne penchent pas vraiment vers le camp progressiste, si l'on en croit un sondage réalisé par l'Apec qui attribue aux cadres près de 60% d'intentions de vote pour Sarkozy. Ceci est un aspect non négligeable pour le positionnement politique plus général de l'encadrement, quand on parle de leurs contestations par rapport à la « globalisation » ou aux nouvelles politiques managériales (émanant des directions générales). Mais il y a donc aussi une minorité « à gauche », et quelques-uns peut-être dans les « collectifs unitaires ».

Cela dit, ce n'est pas l'essentiel de ce que j'entends par « orientations du travail ». Ces dernières désignent les « styles » d'encadrement, la manière dont les encadrants traitent leurs supérieurs, pairs, subordonnés, en se distinguant les uns des autres mais en étant distingués aussi par les autres : « je préfère le management des hommes au management des sous », « il faut quand même accepter d'introduire des méthodes un peu plus musclées, ici c'était la chienlit », « celui-là est humain, c'est pas comme son prédécesseur ». Là où d'autres sociologues parlent « d'éthique » ou « d'attitudes » (Zarifian) ou « d'Ecoles » (Durand/Hatzfeld), je parle « d'orientations du travail », pour désigner des conduites et des prises de position simultanément personnelles et professionnelles. Celles-ci ont à voir avec les principes moraux en référence auxquels un encadrant « se regarde le matin dans la glace » (et donc, avec des valeurs sociétales plus générales), et avec les contraintes du travail quotidien (celui de l'encadrant et celui des encadrés), tout en se construisant en partie « sur le tas », par différenciation avec d'autres attitudes et conduites.

Il n'y a ici ni le lieu ni la place pour des développements théoriques plus approfondis, notamment à propos de la dimension langagière, discursive et de pouvoir des orientations (voir mon dernier livre), donc je me contente de quelques affirmations, en référence à la question de la définition des formes de résistance et de contestation dans l'encadrement :

-ces orientations existent à une « grande échelle » collective, plus ou moins solidifiées et cohérentes, qu'on appelle « culture d'entreprise », « grandes directives stratégiques » qui émanent de la direction, voire au-delà normes et valeurs propres à toute une série d'entreprise, comme « l'esprit du service public » ;

-dans ce sens, elles sont « trans-hiérarchiques », et peuvent être partagées par des encadrants de très haut niveau comme par des salariés en position d'exécution

-elles existent aussi sous des formes singulières, particulières, originales, qu'on appelle « personnelles » (« c'est tout moi ça, je ne peux pas faire autrement ») mais qui, au travail, n'en ont pas moins un sens professionnel

-elles sont représentées par des sujets en chair et en os, mais s'incarnent aussi dans des structures organisationnelles (formes de hiérarchie plus ou moins égalitaires ou autoritaires, comme les « couples » directeur-adjoint analysés par Benguigui et alii) et autres dispositifs matériels

-un exemple qui me semble parlant : l'idéologie machiste ; celle-ci peut être tout à fait généralisée à un atelier voire une entreprise voire un secteur d'activité donnée (ex : le bâtiment), elle se manifeste dans des mots singuliers (« hé, mauviette ! » crié à un apprenti), des attitudes et des conduites (à l'égard des autres hommes comme à l'égard des femmes), mais s'incarner aussi dans les photo de *pin-ups* et autres de femmes plus ou moins dénudées collées aux murs, comme dans les modalités de recrutement (« ceci est un métier d'homme »). On peut ajouter en passant qu'elle n'est pas le monopole des hommes (il existe des femmes machistes, et des femmes qui consentent au rôle que cette idéologie leur assigne, et en tirent certains bénéfices secondaires), et aussi, qu'elle n'est pas forcément favorable aux hommes réels, surtout à ceux qui sont dans des positions subordonnées dans l'entreprise (Michelle Perrot : « les hommes aussi souffrent de la domination masculine », France Culture, 2005).

Je définis alors les orientations du travail comme : « combinaisons de langages, de gestes et de pratiques, incarnées dans des sujets humains mais aussi dans des installations techniques et des réglementations, qui obéissent à une logique commune régie par quelques mots-clés donnant sens aux situations de travail et qui se distinguent d'autres combinaisons du même type ». (p. 165, avec toutes mes excuses pour cette autocitation).

Avec ces quelques biscuits, on peut affronter les hautes mers des résistances et contestations dans l'encadrement : leurs différentes sortes d'orientations justement.

#### **4. Quelles orientations suivent les résistances et les contestations dans l'encadrement ?**

Tout comme l'encadrement subit des pressions d'en haut et d'en bas (haut et bas qui sont différents d'un niveau hiérarchique à un autre), les résistances et contestations qui le caractérisent parfois s'effectuent aussi en direction de ces deux « pôles » de son activité :

- des encadrants contestent certaines directives reçues d'en haut
- des encadrants résistent aux pressions qu'on leur fait d'en bas

Si nous sommes bien d'accord sur cette première distinction, qui oblige à parler de *deux modalités de résistance* et de contestation, il faut faire un pas de plus et se dire que ces modalités restent vides et abstraites tant qu'on ne se pose pas la question de savoir *quelle est la nature, quelles sont les orientations, des pressions qui viennent d'en haut et d'en bas et auxquelles les encadrants résistent ?*

Le texte d'orientations de la journée sur la « rébellion » des cadres parle des résistances à la « globalisation ». Pour vague que soit ce terme, il sous-entend néanmoins que les résistances en question sont, disons, « progressistes » (plus ou moins « antilibérales »),



encore un terme plus que vague). Or, y compris avec et grâce à la globalisation viennent « d'en haut » aussi des directives progressistes à leur tour, et de même suscite-t-elle des « pressions » d'en bas qui loin d'être progressistes, sont plutôt conservatrices, pour ne pas dire plus.

Quelques exemples donc de 4 modalités de résistance et de contestation différentes dans l'encadrement :

#### **4.1. Résistances progressistes contre « la globalisation » imposée « d'en haut » :**

-Exemples de solidarité encadrement/autres salariés pour préserver l'emploi, empêcher la fermeture d'un site, avec des formes spécifiques à l'encadrement : « monter en perruque » un contre-projet, démonter les chiffrages proposés par la direction générale, inventer d'autres critères de chiffrage, de rentabilité

-Exemple (analysé dans mon livre, pp. 140-141) d'un directeur d'établissement (500 personnes) qui se bat avec « son » personnel soutenu par les organisations syndicales, suscitant même des manifestations « en douce », pour obtenir l'ouverture d'un local fonctionnel, bien adapté à de nouvelles activités, confortable et facile d'accès, contre l'avis de son directeur financier qui trouve le projet « trop » cher, et obtient gain de cause.

-Exemple SNCF d'un cadre dirigeant régional qui se bat, contre d'autres membres et orientations de sa direction, pour garder un dialogue social ouvert et maintenir des syndicats forts (conférence Ecole de Paris, 9 mars 2001)

-Exemple développé dans mon livre (pp.243-245) d'une chef de service qui se bat seule en comité de direction contre la création de fortes primes individuelles pour les « meilleurs vendeurs », au nom de l'idée que le personnel administratif (qui n'aura droit à aucune prime) et d'autres contribuent collectivement à la réussite des vendeurs sans en être récompensés ; dans cette discussion en comité de direction une « coalition néolibérale » (individualisante, orientée *time is money*) s'oppose à un individu singulier qui tente de maintenir des formes de solidarité collective et des restes de l'esprit du service public (et est « relayé » en dehors de la réunion par les organisations syndicales)

#### **4.2. Résistances conservatrices contre « la globalisation » imposée « d'en haut » :**

Des directives européennes voire mondiales en matière de mesures « anti-discrimination » ou de « discrimination positive » commencent à s'imposer dans les entreprises, soit concernant les femmes (quotas, égalité de salaires, 40% de femmes dans les conseils d'administration comme en Norvège) soit concernant des salariés d'origine immigrée...et un certain nombre d'encadrants hommes et/ou femmes, y résistent, les contestent, traînent des pieds pour les appliquer

#### **4.3. Résistances progressistes contre des pressions venant « d'en bas » :**

-Intervention d'un cadre dirigeant de la SNCF sommant publiquement en « comité de région » les syndicats d'empêcher des grévistes de s'en prendre physiquement à certains cadres et de faire circuler des caricatures injurieuses et des attaques personnelles ; exemples du même ordre dans une grande entreprise automobile où durant une grève des grévistes versent fumier et autres ordures dans les jardins privés des maisons des cadres proches de l'usine

-Exemple développé dans mon livre (chapitre V) d'un cadre dirigeant d'une démarche de certification ISO 9000 qui refuse de donner aux chefs de projet avec lesquels il construit la démarche, des « techniques et méthodes de management de projet », les « sommant » d'inventer par eux-mêmes les modalités locales spécifiques de mise en œuvre du projet ; à l'inverse d'une autre démarche de certification menée en parallèle d'orientation très « néo-taylorienne », celle-ci aboutit globalement à une orientation de « réappropriation du travail », rendant les enchaînements des différentes activités moins opaques et plus compréhensibles pour le personnel, qui se saisit même ici et là de la logique qualité pour formuler certaines demandes d'amélioration de ses conditions de travail

-Défense par une partie de l'encadrement de collègues ou supérieurs femmes nommées à des postes d'encadrement, objet de critiques et d'injures sexistes de la part d'une partie du personnel masculin (et parfois aussi féminin), les accusant « d'incompétences » diverses ; exemple raconté par un ancien DRH d'une équipe d'ouvriers d'usine refusant d'être dirigée par une chef femme, qui a envoyé le délégué d'un syndicat porter leur revendication de changer de chef, et a reçu cette réponse de la part du DRH : « voulez-vous que je raconte à la presse régionale qu'un grand syndicat national pratique la discrimination des sexes ? ».

#### **4.4. Résistances conservatrices contre des pressions venant « d'en bas » :**

Elles sont probablement les plus nombreuses, car c'est ce pourquoi l'encadrement est embauché et payé : pressions exercées pour accentuer le rythme et l'intensité du travail, contrôles de plus en plus tatillons et sophistiqués (par l'informatique, les NTIC) à tous les niveaux (y compris de la part des cadres dirigeants sur les strates d'encadrement en dessous d'eux), brimades et harcèlement moral.

Dans des cas de grèves qui échouent, où l'encadrement a été mis à rude épreuve, désir de celui-ci de se venger, parfois encouragé parfois découragé par les directions générales : humiliations des ex grévistes, mises à pied, mutations voire licenciements. Mais aussi, au cours d'une grève, résistances de l'encadrement par rapport à l'attitude de la direction qui veut commencer à faire des concessions pour sauver la mise : « C'est ça, vous lâchez ! vous n'avez pas le courage d'aller jusqu'au bout ! vous n'en êtes pas capable ! Vous nous demandez de nous engager, de tenir un discours, d'essayer de convaincre les gens, et là vous nous demandez de renier ce que nous avons dit il y a 48 heures ? Ce n'est pas possible ! Nous ne pouvons pas vous faire confiance » (directeur régional SNCF déjà cité).

Dans le même ordre d'idées, fortes résistances de la part des cadres-encadrants à « admettre en leur sein » les agents de maîtrise promus par la direction « encadrement de première ligne ». Ces agents de maîtrise disent alors : « ils (les cadres) ne nous délèguent que leur m...mais ne nous invitent pas dans leurs réunions » (exemple vu à la RATP).

Voilà quelques exemples de résistances de diverses natures et d'orientations contradictoires voire opposées, qui montrent bien la complexité du thème de la « contestation » dans l'activité d'encadrement. Cette complexité s'accroît encore par le fait que les modalités de la contestation et des résistances ne ressemblent pas aux idées qu'on se fait habituellement des « luttes » (grèves et autres manifestations) de salariés, et ne prend que rarement des formes syndicalisées comme je veux l'indiquer maintenant très brièvement.

## **5. Résistances d'encadrants et organisations syndicales**

Il convient ici d'examiner au moins trois aspects des rapports entre encadrement et organisations syndicales :

-l'encadrement dans sa position de défenseur des orientations de la direction, face aux organisations syndicales des autres salariés, « partenaires sociaux »

-l'encadrement comme catégorie de salariés pouvant elle aussi se syndiquer et prendre donc les organisations syndicales comme « moyen de défense »

-les formes de résistance de l'encadrement qui ne passent pas du tout par l'appui pris sur les organisations syndicales

### **5.1. Les syndicats comme « partenaires sociaux » de l'encadrement**

Dans ce domaine on peut distinguer des orientations « antisyndicales » et d'autres « pro-syndicales » (ex : Durand/Hatzfeld distinguent deux « écoles » parmi les agents de maîtrise de Peugeot, l'une qui refuse toute discussion, l'autre qui la refuse pour la forme mais négocie des compromis en douce).

Mais il faut aussi souligner un point très important : syndicats et encadrement ont tous deux en commun des « problèmes d'encadrement de la base ». Si les syndicats sont bien des « partenaires » de la direction et de l'encadrement, c'est qu'ils sont là aussi pour « tenir » la base, empêcher que ça ne « déborde », que les grèves ne dégénèrent pas et qu'on y mette fin quand elles sont perdues, etc. Car « les partenaires gèrent eux aussi le conflit dans l'incertitude, mais une incertitude d'une autre nature que la vôtre, sachant qu'une autre forme de sanction les préoccupe : l'audience de leur syndicat après la grève, ce qui dicte beaucoup de choses dans leur analyse politique » (directeur régional SNCF déjà cité).

Et dans ce domaine, les exemples sont légion de « discrètes concertations », où des syndicalistes viennent trouver l'encadrement ou la direction avec cette demande : « donnez-nous quelque chose qui nous permette d'en sortir la tête haute ».

Mais l'inverse existe aussi : une partie de l'encadrement peut ne pas suivre sa direction, et vouloir « pourrir » la grève pour « les (grévistes) mettre à genoux » : « à certains moments vos orientations (celles de la direction) ne sont plus appliquées, soit parce que les

gens ne les comprennent pas, soit parce que, bizarrement, ils n'ont pas reçu d'instructions, celui qui devait les transmettre s'étant abstenu parce qu'il n'était pas lui-même profondément convaincu que vous aviez vraiment l'intention de faire ce que vous annonciez. Le facteur moral joue alors énormément. Notons bien que, de leur côté, les leaders syndicaux rencontrent les mêmes difficultés » (SNCF déjà cité).

## 5.2. Les organisations syndicales d'encadrement

En rappelant que les organisations syndicales sont une forme d'encadrement des salariés, il faut donc souligner que celles de l'encadrement sont des « encadrants d'encadrement »...

La question est ici à mon sens de savoir si ces organisations syndicales (CGC, CFDT, CGT, FO, SUD), mesurent bien la spécificité de l'activité d'encadrement, et inventent les formes d'organisation et de luttes adaptées à cette spécificité. Et il me semble que chez une partie (et des plus importantes) des organisations syndicales, c'est le modèle d'organisation de salariés ouvriers-exécutants, qui est transposé à l'encadrement. Dans l'intitulé le plus habituel : « ingénieurs, cadres et techniciens », la notion même « d'encadrement » ne figure pas. Existe-t-il un syndicat de « managers » ?

Il semble que l'encadrement soit, parmi les catégories de salariés, celle qui a le rapport le plus « utilitariste » aux syndicats, dans l'attitude la plus « clientéliste » : l'encadrement se syndique quand il voit « le vent tourner » en matière de carrière et de promotion. Le syndicat est donc l'un des « outils » dont l'encadrement se sert, pour défendre sa cause, dans les cas où le « rapport de confiance » avec les employeurs et la direction générale se dégrade.

Très significative me semblent à cet effet les discussions de plusieurs organisations syndicales à propos de la question de savoir si « les cadres » peuvent ou non avoir un « droit de retrait moral » (car un droit de retrait « légal » = le refus d'appliquer des directives illégales, existe « en droit »...mais pas dans les faits je pense), rendant possible et permis de ne pas appliquer certaines directives qui heurteraient par trop leurs principes moraux. On est à mon avis ici au cœur de l'une des spécificités de la fonction de « salariat de confiance » de l'encadrement, qui pose problème aux formes traditionnelles de syndicalisation.

Significative aussi me semble être le fait qu'à ma connaissance, aucune organisations syndicale de cadres n'a sérieusement réfléchi à l'impact d'un certain nombre « d'outils de gestion », comme les démarches qualité, le contrôle de gestion, et surtout le management, sur les conditions de travail tant de l'encadrement que des autres salariés. Il n'y a pas, à ma connaissance, de « stratégies syndicales alternatives » dans ces domaines, où les syndicats n'interviennent que pour « tirer la sonnette d'alarme » (ex : cas de harcèlement managérial), pour s'opposer à certaines méthodes qui « vont trop loin », mais sans réfléchir aux dispositifs de gestion dans leur ensemble. Mes propres modestes tentatives pour y contribuer ont jusqu'ici toujours échoué...

Ce que j'ai par contre pu observer dans plusieurs grandes entreprises où il y a de grands comités d'entreprise, c'est cette attitude quasi schizophrénique qui consiste, pour certains syndicats, à critiquer les méthodes de management « dans l'entreprise », tout en

utilisant des méthodes de management analogues sans discernement critique, en tant qu'employeurs dans les comités d'entreprise.

Je crois que la spécificité de l'activité d'encadrement oblige les syndicats à redéfinir leur « sphère d'intervention légitime », à se poser la question des « bornes » et limites du « social d'entreprise » : dans quels domaines les syndicats sont-ils légitimés à intervenir, pourquoi les salaires, conditions de travail, hygiène et sécurité, seraient-ils légitimes, et pourquoi pas le domaine de la gestion, des outils de gestion, du management, de la qualité ? Voir certaines réflexions de Jean Lojkine à ce sujet.

Une dernière idée mérité réflexion : si les syndicats sont bien une forme d'encadrement des salariés, tout en étant des « militants », si ces militants sont bien aujourd'hui en voie de « professionnalisation » (de plus en plus formés à cet effet, de plus en plus officiellement reconnus dans leurs promotions internes d'entreprise à cet égard), on peut se poser la question des rapports entre professionnalisme/militantisme dans deux sens :

-si les militants syndicaux sont des encadrants de salariés professionnels, les professionnels de l'encadrement ne seraient-ils pas, à leur tour, des « militants », souvent des militants de la cause patronale, mais pas uniquement ?

### **5.3. Les formes de lutte contestation non syndicalisées.**

Celles-ci me semblent, chez l'encadrement, les plus nombreuses. De par sa position hiérarchique mais aussi sa formation, sa culture, son « capital social », l'encadrement est à même de mobiliser toutes sortes de « moyens de pression » « individuels », pour obtenir certaines choses.

Pour n'en citer quelques-uns parmi d'autres : la constitution de « dossiers secrets », de dossiers comportant des secrets, qu'un encadrant peut utiliser comme moyen de chantage à l'égard de sa direction, en cas de licenciement, de mutation, de refus d'accorder une augmentation de salaire ou une promotion. Un certain nombre de ces moyens était cité dans l'enquête sur les « LMP », les « licenciements pour motif personnel » (équipe de gestion université de Montpellier). Ces « LMP » forment aujourd'hui la 2ème cause de licenciements chez les cadres, qui s'en servent parfois aussi pour obtenir des départs négociés dans de bonnes conditions.

Mais une autre forme de défense c'est l'appel fait aux Prud'hommes, Tribunaux, aux avocats ou autres juristes. Ceux-ci développent aujourd'hui des méthodes et des dispositifs de « gestion du licenciement », qu'il serait intéressant d'étudier de plus près, et dont les organisations syndicales pourraient tirer aussi des enseignements. Car il s'agit de reconstruire, avec des gens ayant parfois perdu toute envie de se battre, des ressorts de résistance et de combativité.

L'appel fait à des coaches ou même à des thérapeutes serait aussi à prendre en compte, quand des encadrants ont à résister à la pression de leurs supérieurs qui peut se traduire par des rituels d'exclusion voire des séances de vexation publique (enquête équipe gestion Montpellier, exposée à la CFDT cadres).

Car, soulignons-le pour finir les encadrants ont de par leur formation, éducation, carrière et position, une forte tendance à individualiser et à naturaliser eux-mêmes les causes de leurs licenciements, ce qui est l'une des raisons pour leurs résistance à la syndicalisation.

## 6. Et les chercheurs ?

Voilà quelques idées. Il y aurait aussi des choses à dire sur les rapports entre syndicats d'encadrement, recherche et chercheurs.

Une certaine « sociologie de la sociologie » pourrait y contribuer : celle-ci consiste notamment à comprendre qu'il existe une certaine analogie entre les fonctions d'encadrement en entreprise, et les fonctions d'encadrement d'études et de recherches à l'université ou ailleurs ; en tant que chercheur, on pourrait ainsi se poser certaines questions sur la manière dont on écrit et publie nos résultats, traite « nos » étudiants, se positionne par rapport aux profanes et à leurs « prénotions », leurs « illusions » ou leur « sociologie spontanée ».

Quelques préjugés « basistes » qui existent chez des chercheurs à propos des « masses ouvrières » et autres exploités, mériteraient aussi d'être analysés, pour mieux comprendre les orientations réelles des attitudes de l'encadrement à l'égard de leurs subordonnés.

Inversement, il y aurait aussi à s'interroger sur l'attitude des organisations syndicales à l'égard de la recherche, des chercheurs, et de la « liberté de recherche », car cette dernière aboutit parfois à des résultats qui ne plaisent pas : découverte d'attitudes racistes ou machistes-anti-femmes dans certains « pans » des syndicats, bureaucratisation, méconnaissance de la part des dirigeants syndicaux des conditions de travail et opinions des salariés de base, etc.

Il y a donc du pain sur la planche.

Pour approfondir bon nombre de ces questions, je recommande vivement aux auditeurs attentifs la lecture d'un excellent ouvrage, qui montre aussi qu'on peut écrire la sociologie autrement, afin que des lecteurs profanes s'en emparent : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006.

## **« RESISTANCES » ET CONSENTEMENT DES CADRES AU TRAVAIL**

---

**GAËTAN FLOCCO**

Docteur en sociologie

Centre Pierre Naville, Université d'Evry Val d'Essonne

La communication que je présente à cette journée du GDR Cadres s'inscrit dans une réflexion plus générale sur la question des « résistances » au travail dans les entreprises « modernes ».

Il ne fait aucun doute que les « résistances » qui s'expriment ici et là sont significatives du renforcement du management libéral et parallèlement, de l'expression de la crise de légitimité qu'il traverse aujourd'hui. Ces résistances sont extraordinairement variées, allant du refus déclaré d'appliquer certaines procédures, à la formulation de critiques et de désaccords, en passant par des pratiques « clandestines » de contournement de certains objectifs afin de « s'économiser » au travail.

Mais la figure de la contestation ou de la résistance, tout spécialement chez les cadres, soulève pour moi de nombreuses interrogations : quelle est la portée concrète de ces résistances aujourd'hui dans l'entreprise, à l'heure de la constitution de grands groupes dans lesquels les décideurs paraissent de plus en plus éloignés des situations de travail ? Que signifie résister au sein d'une organisation du travail promouvant la participation, l'intégration et la flexibilité des salariés (particulièrement prononcée pour les cadres) ? La simulation au regard de ces nouvelles injonctions, tout en consentant à travailler, peut-elle être considérée comme de la résistance ? Par ailleurs, peut-on parler de résistance lorsque certaines pratiques de contournement des procédures et des règles organisationnelles permettent au final d'améliorer l'efficacité du travail, notamment du point de vue de la productivité ?

Enfin, qu'est-ce que résister compte tenu de l'affaiblissement actuel du pouvoir syndical ou encore de l'érosion et des mutations de la classe ouvrière ? Ces résistances sont-elles revendiquées comme telles par les salariés ou bien résultent-elles d'une appellation donnée par l'observateur ? Sont-elles vécues de cette façon par les acteurs ? Et si elles le sont, faut-il alors en conclure à une résistance avérée ?

Sans compter que le thème des résistances implique des interprétations théoriques importantes et différenciées : autant, il peut traduire chez le chercheur la volonté de mettre en exergue des nouvelles formes d'action collective augurant des perspectives de transformations sociales. Autant ce thème permet également d'illustrer l'idée selon laquelle l'acteur au travail n'est jamais totalement contraint ou dominé et qu'il possède des marges de manœuvre qui lui sont offertes par ces réactions et résistances face à la logique du système productif.

Ces questions me paraissent extrêmement importantes. Sans nier l'existence des « résistances » au travail, il semble fondamental d'en évaluer très précisément la signification et la portée. Si les pratiques de résistances peuvent en dire long sur l'élaboration d'alternatives et des potentialités de libération des individus, elles doivent également être considérées en étroite relation avec les mécanismes de domination. On sera alors à même de dépasser des constats juxtaposant, de façon clivée, domination et résistance.

Ainsi donc, faute de temps et d'espace pour aborder toutes ces questions, ma communication expose seulement un exemple de la portée relative de ces formes de résistances chez les cadres : la façon dont la formulation de critiques et de désaccords est atténuée, voire neutralisée par des attitudes de résignation et d'accommodement. Ce qui démontre au final que loin de présager une éventuelle rébellion, ces résistances subjectives et la résignation qui les accompagne vont de pair avec le consentement des cadres au travail.

## Introduction

Les cadres sont généralement considérés comme des salariés intégrés à la logique de l'entreprise et aux finalités qu'elle poursuit. Cette intégration est en partie nourrie par un rapport positif et satisfaisant entretenu avec leur travail qu'ils jugent souvent intéressant et autonome. Par ailleurs, ils s'inscrivent dans une relation de loyauté avec leur direction qui leur délègue certains pouvoirs que ne possèdent pas les ouvriers et employés. Cependant, leur adhésion aux différentes dimensions de leur travail et de leur entreprise est loin d'être sans faille, à l'heure où leur activité connaît des bouleversements importants et de l'incertitude<sup>1</sup>. Si globalement, les intérêts au travail paraissent être plus importants que les expressions d'une contestation, des désaccords et des critiques sont formulés au quotidien. Ces critiques seraient susceptibles d'être assimilées à des formes de « résistances » au travail puisque, comme le souligne Frederik Mispelblom Beyer, l'un des objectifs affichés par les dirigeants et les responsables des ressources humaines est bien de préserver le « climat social » de l'entreprise. De fait, selon l'un des DRH interviewé par l'auteur, « rien ne peut se faire sans consensus<sup>2</sup> ». En cela, l'apparition de critiques, de réprobation ou d'indignation pourrait faire figure de « résistances » contredisant la volonté de pacifier les relations sociales au sein de l'organisation. Mais ce serait sans compter les attitudes de résignations, d'accommodement ou encore de relativisme qui désamorcent toute concrétisation d'un éventuel combat idéologique.

Par conséquent, l'objectif de cette communication est de montrer comment ce qui pourrait être qualifié de « résistances » est en définitive neutralisé par des attitudes de résignation et d'accommodement. Ces dernières se présentent dès lors davantage comme l'une des conditions du consentement des cadres au travail. Plus encore, loin de présager un processus de changement social, de libération, voire de rébellion de l'acteur au travail, ces formes de résistances sont significatives du renforcement de certaines contraintes économiques et organisationnelles ainsi que de leur acceptation par les cadres.

Pour analyser ces « résistances » que l'on pourrait qualifier de subjectives, et les formes de résignation qui les accompagnent, la première partie abordera les critiques émises par les cadres à l'encontre des évolutions récentes de leur activité. La deuxième partie traitera des critiques formulées à l'égard des directions et stratégies d'entreprise. Enfin, la troisième partie sera consacrée aux réactions des cadres face à la thématique du « malaise des cadres » et à la façon dont leurs critiques sont neutralisées par des prises de positions résignées et relativistes.

Notre propos s'appuie sur une enquête qualitative menée dans le cadre d'une thèse de doctorat. Elle s'est déroulée en plusieurs étapes de 2002 à 2003 dans quatre grandes entreprises privées ou semi-privées françaises que nous avons respectivement renommées Carbuco, Électra, Satel et Nucléus. Ces dernières relèvent des secteurs de la pétrochimie, de l'électronique, de l'aérospatiale ou encore de l'ingénierie nucléaire. L'étude a principalement consisté en la réalisation de 55 entretiens semi directifs auprès de « cadres hiérarchiques » occupant essentiellement des fonctions d'encadrement et des « cadres experts et/ou producteurs » qui ont pour objectif premier la mise en œuvre d'une expertise technique.

---

<sup>1</sup> Michel Villette, *Le manager jetable. Récit du management réel*, Paris, La Découverte, 1996 ; Paul Bouffartigue, « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés », *Actuel Marx*, 1999, n° 26, pp. 53-68 ; Christophe Falcoz, *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003 ; François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Seuil, 2005.

<sup>2</sup> Frederik Mispelblom Beyer, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2006, p. 184.



## 1. La critique de l'évolution du travail

L'élévation des contraintes de flexibilité et de réactivité du procès de travail ne laisse pas les cadres totalement indifférents. D'anciens ingénieurs de Nucléus et de Carbuero estiment, par exemple, disposer désormais de moins de temps pour approfondir leur activité d'expertise et leur emploi du temps très chargé est souvent désigné comme un facteur important de pénibilité. Par ailleurs, on remarque que face à la primauté accordée au respect des délais et à la réactivité, certains cadres de Carbuero et d'Électra ont conscience que le perfectionnisme et la méticulosité qui les caractérisent et auxquels ils sont très attachés ne sont plus appropriés. C'est ce que laisse entendre notamment Antoine (50 ans, directeur adjoint de la « direction qualité », Carbuero).

*Ce que l'on nous demande aussi et que l'on essaie d'appliquer, c'est la réactivité. Personnellement, moi, ce sont des messages qui m'ont changé. Je suis de nature un peu perfectionniste, c'est-à-dire qu'à la limite, je suis capable, par nature, par penchant personnel, de travailler dix jours sur le même sujet pour arriver à un truc assez détaillé alors qu'en fait, ce n'est pas ça que l'on demande à un cadre, on ne lui demande pas forcément d'avoir la solution peaufinée, perfectionniste, etc. On lui demande de mettre en œuvre une solution qui soit imaginative, créative et qui est peut-être bonne à 80%, sans forcément tenter d'avoir les 20% supplémentaires. Alors ça, personnellement, moi ça m'oblige à me faire violence.*

Une observation similaire est relevée par Paul Bouffartigue qui identifie dans le processus de rationalisation de l'activité des ingénieurs une « organisation du travail plus contraignante et moins propice à la créativité technique<sup>3</sup> ». Cela leur donne le sentiment que l'initiative, l'innovation et la réflexion sont brimées par ces contraintes de temps alors que simultanément et paradoxalement, elles font partie des objectifs attendus.

Ensuite, la thématique de la concurrence apparaît également, de temps à autre, dans les propos des cadres, afin d'indiquer les aspects de leur travail qu'ils estiment être particulièrement pesants. Chez Électra, certaines personnes interviewées admettent percevoir pleinement la compétition entretenue par la logique de rationnement des primes individualisées. Ainsi, quand bien même l'intégralité des membres d'une section ou d'un département aurait atteint les objectifs assignés et le niveau de performance attendu, seule une partie d'entre eux se verra obtenir la prime maximale – compte tenu de l'enveloppe globale restreinte – selon des critères qui demeurent à leurs yeux relativement flous. Franck (26 ans, ingénieur d'études, Nucléus) évoque aussi la concurrence qui peut régner entre les membres de son service autour des promotions qui font figure de sujet presque tabou. Il se plaint du manque de clarté des politiques de carrière qui paraissent fonctionner, d'après lui, essentiellement selon « la loi du plus fort ». Cette logique concurrentielle est également déplorée par nos interlocuteurs lorsqu'elle s'imisce entre leur activité et celle d'un département appartenant à une filiale étrangère de leur groupe, comme cela a été le cas pour le département de « Recherche et développement » d'Électra et un établissement localisé en Suède. Lorsque cette mise en concurrence débouche sur l'arrêt d'un produit qui a réclamé beaucoup de travail – ce qui est advenu au centre de « Recherche et développement » d'Électra à la fin des années 1990 –, elle contribue alors à faire naître « l'impression de se battre pour rien » (Stéphane, 36 ans, ingénieur « testeur de logiciels », Électra) et le sentiment,

---

<sup>3</sup> Paul Bouffartigue, « Trajectoire d'entreprise et trajets biographiques. Des ingénieurs face à une rationalisation de leur travail », *Travail et emploi*, 1996, n° 55, pp. 91-106, p. 104.

au final, que « toutes les activités réalisées sont dénigrées ou ignorées » (Paul, 49 ans, chef de département, Électra). Or, pour Michel (44 ans, chef de section « *marketing* », Électra), il importe que « tout le monde rame dans le même sens » afin de ne pas donner « l'impression de bosser pour rien ».

À côté de ces critiques les plus apparentes et communes de leur activité, les cadres en formulent également d'autres, mais de façon beaucoup plus éparse et moins affirmée. Par exemple, André (62 ans, ingénieur d'études, Nucléus) regrette notamment ne pas pouvoir lancer plus librement un programme d'études aujourd'hui, étant donné l'accentuation des contraintes budgétaires. Dans le même temps, l'un de ses collègues (Jean-François, 51 ans, ingénieur « responsable technique de projet », Nucléus) récrimine, lui, contre les procédures encore très bureaucratiques qui règnent dans l'organisation de son entreprise, malgré un processus de modernisation engagé au cours de ces dernières années.

Telles sont donc les dimensions du travail que certains cadres et ingénieurs désapprouvent compte tenu, notamment, des modalités et contraintes nouvelles en fonction desquelles elles se déroulent. Ces contradictions entre les aspirations individuelles des salariés et les conditions objectives de leur activité constituent, pour Christophe Dejours, les manifestations de ce qu'il appelle « la contrainte à mal travailler<sup>4</sup> ». Vincent de Gaulejac y décèle une mise en souffrance du sens du travail<sup>5</sup> tandis que c'est la perte de ce dernier qui est à l'origine, selon Yves Clot, d'une « montée des coûts subjectifs<sup>6</sup> » de l'activité. Chez les cadres et ingénieurs rencontrés, cette désapprobation ne s'arrête pas, parfois, aux aspects du travail vécu mais va jusqu'à atteindre également les orientations prises par leur entreprise.

## **2. Des stratégies d'entreprise largement réprouvées**

Ainsi donc, les stratégies des entreprises dans lesquelles travaillent les cadres ne sont pas épargnées par leurs critiques. Les enquêtés déplorent le caractère nébuleux des décisions prises par leurs dirigeants. Ils désapprouvent également l'alternance contradictoire des orientations empruntées par la direction, à l'image d'un passage brusque d'une politique d'investissement à une politique d'austérité. Dans le même temps, les cadres déplorent le fait qu'à chaque revirement, la décision s'impose de manière catégorique et indiscutable. Nous verrons alors que cela génère des contradictions au sein du discours du management. Cette deuxième partie s'achèvera avec la prise en compte des différences générationnelles dans l'analyse des critiques formulées par les cadres.

### **2.1. Des orientations d'entreprises énigmatiques**

La critique la plus importante ou tout du moins, la plus récurrente émise par les cadres envers la sphère dirigeante de leur entreprise consiste à dire que les décisions et stratégies qu'elle met en œuvre ne leur apparaissent pas compréhensibles. Le bien fondé de ces choix et orientations leur semble particulièrement obscur, lorsqu'ils ne se disent pas être en rupture totale avec les objectifs affichés. Certains d'entre eux estiment qu'une vision claire de la stratégie menée par leur entreprise sur le long terme fait complètement défaut<sup>7</sup>. Au lieu de

---

<sup>4</sup> Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998, p. 33.

<sup>5</sup> Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

<sup>6</sup> Yves Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995, p. 79.

<sup>7</sup> La distance et l'incompréhension des choix décidés par les directions d'entreprise ont également été repérées par Charles Heckscher au cours de son imposante enquête réalisée auprès de 250 cadres intermédiaires dans huit organisations différentes des États-Unis (*White-Collar Blues. Management Loyalties in an Age of Corporate*

cela, ils ont plutôt le sentiment de « vivre au jour le jour » (Quentin, 33 ans, chef de projet, Électra). Il est vrai que, souvent, les changements importants et les difficultés – comme par exemple une fusion ou bien une restructuration d'ampleur – traversés par une entreprise au moment où sont réalisés les entretiens, s'ils ne s'avèrent pas être un « frein » majeur au travail, n'en restent pas moins des sources de « préoccupation », d'« interrogation » ou encore d'« incompréhension » (Clotilde, 46 ans, chef de section, Électra). Même chose pour Christian (31 ans, chef de projet, Nucléus) qui affirme ne pas rencontrer de problème particulier dans son activité quotidienne, mais qui reste quelque peu tourmenté par l'évolution de son entreprise dont les commandes et effectifs ont sensiblement diminué ces dernières années.

Une telle incompréhension de la part de salariés qui ne parviennent plus à saisir la légitimité des décisions de leurs dirigeants trahit en fait la formation d'un « vide social », c'est-à-dire « l'apparition de cette distance presque infranchissable entre la base et le sommet, le local et le global, distance créée par la disparition et l'usure de nombreux canaux, médiateurs, codes de communication. La base ne sait pas où est le "pouvoir", comment le chercher et comment s'adresser à lui pour s'en faire entendre et l'influencer<sup>8</sup> ». Dans son étude sur les cadres, Olivier Cousin rend tout à fait compte de ce phénomène. Il explique en effet que « la globalisation, les fusions, l'éclatement des unités en autant d'entreprises de sous-traitance, ou encore l'idée que des entités ou des départements comme centres de profit rendent peu lisible l'entreprise. Ce brouillage des territoires rend la perception du pouvoir et de l'autorité plus complexe, voire impossible. Qui dirige ? Question banale et à laquelle il paraît pourtant impossible de répondre tant la notion de pouvoir est à la fois dispersée et euphémisée<sup>9</sup> ». Ce fossé entre la base et le sommet est notamment exemplifié par les propos respectifs de Gabrielle et Hortense, deux informaticiennes de Carbuco âgées de 39 et 44 ans. Elles émettent ainsi de sérieux doutes à l'égard d'une fusion entreprise au moment même où nous réalisons les entretiens, en 2001. Elles déplorent tout d'abord la pression qu'une telle réorganisation répercute sur le travail. Puis surtout, elles s'interrogent sur l'utilité que peut revêtir, pour leur entreprise, cette procédure de rapprochement<sup>10</sup>, comme le confie explicitement Gabrielle.

*Est-ce que c'est vraiment la peine de faire ça ? Est-ce que cela ne va pas être remis en cause dans trois mois ? Est-ce que l'on ne fait pas fausse route carrément ? Est-ce qu'il ne vaut pas mieux attendre ? Ou est-ce qu'il ne faut pas au contraire se dépêcher de le faire comme ça on aura déjà pris cette option et cela nous couvre du reste ? C'est une situation difficile à vivre, je trouve, en ce moment parce que, en plus, elle s'installe un petit peu dans la durée. On a deux fusions coup sur coup, donc bon... et ça, c'est difficile à vivre. Et du coup, on ne sait plus trop si l'on doit vraiment se lancer à fond dans son travail ou si l'on doit attendre.*

---

*Restructuring*, New York, BasicBooks, 1995).

<sup>8</sup> Yves Barel, *La société du vide*, Paris, Seuil, 1984, cité in Danièle Linhart, « Travail en miettes, citoyens déboussolés », *Le Monde diplomatique*, juin 2002, n° 579, pp. 4-5.

<sup>9</sup> Olivier Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 45.

<sup>10</sup> On retrouve ici dans les propos de nos interlocutrices toute l'ambiguïté et l'incertitude qui frappent les organisations lors d'une procédure de rapprochement, ainsi que le décrivent Anthony F. Buono et James L. Bowditch (*The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, San Francisco, London, Jossey-Bass Publishers, 1989).

## 2.2. Des décisions stratégiques à la fois fluctuantes et catégoriques

D'autres cadres interviewés prennent plus franchement position par rapport à la stratégie de leur entreprise, et plus globalement, contre les pratiques de l'ensemble des groupes aujourd'hui<sup>11</sup>. Ils ne sont évidemment pas en révolte concrète contre la logique capitaliste qui anime leur entreprise<sup>12</sup>, mais expriment clairement leur indignation et leur opposition au regard de certains de ses aspects. C'est le cas de Paul par exemple (49 ans, chef de département, Électra). Il réproprime plus précisément la grande influence exercée par la sphère financière<sup>13</sup> sur son entreprise aujourd'hui, la conduisant à « passer son temps à appuyer sur l'accélérateur et le frein de façon extrêmement rapprochée ». Il dit avoir de plus en plus de mal à supporter ce que l'on pourrait appeler la cyclothymie<sup>14</sup> des groupes, c'est-à-dire l'alternance, sur un très court terme, entre un « discours complètement euphorique » qui promeut le développement et la croissance de la firme et un « discours dépressif » appelant à l'austérité et à la rigueur. Philippe Zarifian relève une tendance identique à l'instabilité des entreprises dans les orientations et directives énoncées à leurs employés : à une période, elles « peuvent relâcher la pression sur les coûts et afficher une priorité pour la qualité<sup>15</sup> ». Et à la période suivante, « la même entreprise changera de priorité et remettra à nouveau la pression sur les coûts, déstabilisant toutes les attitudes de travail et les organisations qui s'étaient développées dans la période précédente<sup>16</sup> ». Compte tenu de ce mouvement de balancier, Paul éprouve une sensation de « douche écossaise » lorsque des décisions financières sanctionnent ou bloquent la croissance de l'activité qui avait été pourtant fortement encouragée quelques mois plus tôt. Ces tendances qu'il conteste le conduisent à se retrouver face à des situations extrêmement contradictoires où, en tant que chef de département, il se doit de faire appliquer des mesures et directives – comme par exemple des réductions budgétaires ou des immobilisations de recrutements – auxquelles il n'adhère absolument pas.

Chez Nucléus, Yves (45 ans, chef de section) établit un diagnostic tout à fait similaire. Il condamne la façon dont certaines décisions, qui « viennent de très haut », leur « tombent dessus en pluie fine » et les oblige à abandonner soudainement l'activité sur laquelle ils travaillaient pour leur en imposer une autre en disant : « Notre activité, dans les prochaines années, ça sera ça ! » Grâce à une enquête menée dans une entreprise française appartenant à un grand groupe d'hôtellerie et de restauration aux collectivités, Christèle Dondeyne identifie elle aussi ce type de désaccord exprimé par les cadres<sup>17</sup>. Elle constate plus précisément que « l'ampleur des critiques adressées par les cadres à l'entreprise et la distance avec le mythe entrepreneurial sont des phénomènes nouveaux<sup>18</sup> » dans l'organisation qu'elle a étudiée. Procédant à un constat plutôt alarmiste de la situation des cadres aujourd'hui, François Dupuy estime qu'ils « ne s'identifient plus aussi facilement au destin de leur firme » en allant jusqu'à

<sup>11</sup> Stéphane Rozès, « La fin de l'exception idéologique », in Paul Bouffartigue (dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 333-338.

<sup>12</sup> Nous allons voir dans la troisième partie comment leur statut de cadre, entre autres, interdit toute manifestation concrète d'une telle opposition.

<sup>13</sup> Alain Pichon, *Les cadres à l'épreuve des mutations du capital*, Thèse de sociologie, Université d'Évry Val d'Essonne, 2006, sous la direction de Jean-Pierre Durand.

<sup>14</sup> Le terme de cyclothymie est usité en psychiatrie pour désigner des états psychotiques faisant alterner chez un individu des périodes d'excitation et d'euphorie avec des périodes de dépression, d'apathie et de mélancolie.

<sup>15</sup> Philippe Zarifian, « Le travail sous l'emprise de la gestion », *Travailler*, 1998, n° 1, pp. 41-54, p. 48.

<sup>16</sup> *Ibid.*, pp. 48-49.

<sup>17</sup> Christèle Dondeyne, « Quelle prise de distance avec l'entreprise ? Le cas d'une grande entreprise de restauration collective », in Paul Bouffartigue (dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), *Cadres : la grande rupture*, op. cit., pp. 63-81.

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 76.

adhérer « aux critiques les plus frontales du nouvel ordre économique<sup>19</sup> ». Rejoignant les vitupérations de Paul sur les propensions cyclothymiques de l'entreprise financiarisée, Yves évoque également le décalage entre, d'une part, un discours officiel des instances dirigeantes passablement pessimiste et obsédé par les performances de la concurrence et, d'autre part, des résultats de fin d'année plutôt satisfaisants, qui traduisent une croissance de la productivité et une bonne santé financière. Une hausse de la productivité que notre interlocuteur dit percevoir assez clairement de surcroît, à travers les dispositifs mis en œuvre afin d'améliorer l'organisation du travail, les différents outils utilisés ou encore la célérité d'exécution de certaines procédures. Il mentionne également un autre facteur de déstabilisation subjective qui réside dans la « détérioration de la relation contribution/rétribution<sup>20</sup> ».

*D'une part, on nous demande de beaucoup solliciter nos ingénieurs et puis après, on nous demande d'appliquer une politique salariale où on prône la sélectivité à outrance. Donc si tout le monde fait 10% de plus que ses objectifs et qu'à la fin de l'année, il n'y en a qu'un sur deux qui est augmenté, évidemment, il y a des grincements de dents.*

### 2.3. Les contradictions du management

Un tel décalage constitue pour Yves une « vraie problématique de management ». De fait, certains auteurs comme Jean Lojkine et Jean-Luc Malétras font allusion, eux, à une « crise du management<sup>21</sup> » pour qualifier le paradoxe suivant : d'un côté, les managers cherchent à sensibiliser leurs salariés aux objectifs de l'entreprise, notamment en les responsabilisant davantage et en tentant d'instaurer une relation de confiance. Mais de l'autre côté, les conditions inédites de la concurrence dans la globalisation, conjuguées à la pression des actionnaires, viennent justifier des réductions de coûts importantes qui entrent en contradiction – comme le laisse entendre notre interlocuteur – avec les sollicitations subjectives provenant du management. On retrouve ici une problématique soulevée par certains auteurs aujourd'hui en sociologie qui s'intéressent de près à ces formes d'injonctions paradoxales dans les entreprises<sup>22</sup>. Par ailleurs, Yves évoque également la fusion récemment engagée avec un industriel allemand afin, lui aussi, d'illustrer le manque de visibilité de certains choix stratégiques et les difficultés qu'ils posent. De fait, selon lui, cette fusion « qui au départ n'a pas été bien comprise par les salariés » est « aujourd'hui mal vécue ». Les termes du rapprochement ne paraissent pas avoir été suffisamment clarifiés, selon lui, ce qui entraîne de nombreux conflits et « incompréhensions mutuelles<sup>23</sup> » entre les salariés des deux entreprises d'origine. Pour lui, la fusion n'est pas encore parvenue à se concrétiser – quand bien même la procédure officielle a été décrétée – puisque chacun travaille encore de son côté, comme lorsque les deux entités étaient séparées. Il ne parvient pas à entrevoir les synergies s'effectuer, mais constate davantage le développement d'« une concurrence en interne » en raison du fait que dans certains domaines et sur certains produits, l'entité

---

<sup>19</sup> François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit., p. 5.

<sup>20</sup> Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001, p. 81.

<sup>21</sup> Jean Lojkine, Jean-Luc Malétras, *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 220.

<sup>22</sup> Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994 ; Thomas Coutrot, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998 ; Richard Sennett, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000 ; Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, op. cit.

<sup>23</sup> Philippe Véry, *Des fusions et des hommes*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002, p. 142.

allemande de la fusion demeure la plus performante. Plus largement, c'est l'identification des cadres à leur entreprise qui est mise en question ici par les processus de fusion acquisition<sup>24</sup>.

Enfin, à l'image des critiques formulées à l'encontre de leur activité, les cadres et ingénieurs énoncent des désaccords qui se présentent de manière dispersée et peu récurrente. Chez Carbuco, Bertrand (38 ans, chargé du recrutement dans le domaine de l'exploitation pétrolière), n'approuve pas les pratiques de « stop and go » en matière de recrutement qui impliquent de suspendre momentanément les embauches compte tenu de la mise en œuvre de la fusion. Il estime notamment qu'une telle décision peut ternir l'image que l'entreprise s'était constituée auprès des écoles de commerce afin d'encourager les étudiants à s'orienter prioritairement vers Carbuco à l'issue de leur formation. Stéphane (36 ans, ingénieur « testeur de logiciels », Électra) confie qu'il a parfois l'impression « de se faire arnaquer par la direction » tandis que Julie (26 ans, ingénieur d'études, Nucléus) n'apprécie guère la culture du secret, la lourde législation dans le domaine de la sûreté et du contrôle qui caractérise l'industrie nucléaire, ainsi que le caractère controversé de cette dernière au sein de la société.

## 2.4. Variation des critiques et différences générationnelles

Cependant, l'ampleur de ces « résistances » subjectives est à nuancer, comparativement, par exemple, aux dimensions du travail qui font sens. Tous les cadres ne s'estiment pas être en contradiction avec l'activité qu'ils mènent au quotidien ou avec le mode de fonctionnement de leur entreprise. Parfois, certains d'entre eux énumèrent bien des aspects face auxquels ils seraient en désaccord, mais ils le font sur un plan strictement hypothétique en précisant qu'ils n'ont pas encore été confrontés à de telles situations dans leur entreprise. Cette posture que l'on peut qualifier de consensuelle semble particulièrement présente chez les plus jeunes d'entre eux, ce qui laisse penser que la manifestation de ces critiques participe également d'un effet générationnel assez fort<sup>25</sup>.

Certains d'entre eux affirment n'avoir ni problèmes particuliers dans leur activité quotidienne, ni désapprobations à exprimer. Ils expliquent au contraire que leur travail comporte essentiellement des avantages. Plusieurs éléments peuvent être à l'origine d'un tel état d'esprit. En premier lieu, il y a le fait qu'ils aient été récemment recrutés<sup>26</sup> : ils ne possèdent pas encore les repères nécessaires – à l'image des cadres qui ont réalisé une longue carrière dans l'entreprise – pour établir des comparaisons entre ce qui précède et ce qui suit les changements. Ils peuvent également craindre d'émettre des propos négatifs en raison de leur récente embauche et que cela ait des répercussions sur leur carrière à venir ou bien sur l'issue de leur période d'essai. C'est pourquoi, très souvent, ils livrent un discours plutôt « lissé » ou au mieux, rapportent des bribes de ce que pensent les plus anciens, captées à l'occasion de discussions informelles dans les couloirs de l'entreprise<sup>27</sup>.

À l'inverse, les cadres possédant une assez longue expérience de leur entreprise, et plus généralement du monde du travail, paraissent plus enclins à témoigner leur désaccord au regard de certaines évolutions de leur activité aujourd'hui et sur les choix stratégiques de leur

<sup>24</sup> Olivier Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, op. cit.

<sup>25</sup> José Rose, *Les jeunes face à l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.

<sup>26</sup> Nous avons interviewé des jeunes ingénieurs qui étaient dans leur entreprise depuis 1 mois, 6 mois ou 1 an.

<sup>27</sup> Cette inclination des jeunes générations à faire montre d'une large acceptation des contradictions du monde du travail a partie liée avec leurs spécificités salariales finement analysées par José Rose. En effet, leurs situations pour le moins hétérogènes, l'attente et l'inexpérience qui les caractérisent, la précarité des emplois occupés ou encore leurs faibles salaires les prédisposent davantage que n'importe quelle autre génération à se plier sans rechigner au système économique et social qui se déploie aujourd'hui. Ce faisant, José Rose va d'ailleurs jusqu'à comparer l'un de leurs rôles à celui que l'on a nommé à une époque « l'armée de réserve », c'est-à-dire une masse de travailleurs permettant d'affronter les fluctuations irrégulières de l'accumulation du capital et de maintenir une pression au fléchissement des salaires (*Les jeunes face à l'emploi*, op. cit.).

entreprise. On peut penser ici que leurs longues années d'expérience constituent des points de repère et de comparaison nécessaires à la formulation de ces critiques. En outre, on s'aperçoit également – contrairement à ce que l'on aurait pu penser – que les cadres hiérarchiques ne sont pas avares de critiques et réalisent même, assez souvent, les analyses les plus précises et lucides de la stratégie menée par leur entreprise. Une plus grande proximité avec les instances de direction et une vision plus globale du travail – obtenue grâce à la responsabilité d'un service, d'un département ou d'une direction – contribuent sans doute à leur donner davantage de moyens qu'un ingénieur d'études sans pouvoir hiérarchique pour argumenter leurs désaccords. Enfin, ces « résistances » subjectives paraissent être surtout tempérées par les cadres lorsqu'ils font preuve d'une forme de résignation, résignation qu'il est possible d'interpréter en tant que condition nécessaire à leur consentement. Il s'agit d'une posture qui se manifeste tout spécialement lorsqu'on aborde avec eux le thème très stéréotypé du « malaise des cadres ».

### 3. « Malaise des cadres » et résignation

Le « malaise des cadres » est un thème qui refait régulièrement surface depuis de nombreuses années, que ce soit dans les milieux médiatiques, politiques, scientifiques ou encore au sein des organisations et associations de cadres et d'ingénieurs. François Dupuy date la première apparition de l'expression en 1947, au moment où, paradoxalement, le groupe des cadres obtenait une reconnaissance statutaire grâce à la création de la caisse de retraite spécifique AGIRC<sup>28</sup>. Par la suite, dans les années 1960, il était déjà fait grand cas de ce fameux malaise, ainsi que le rappelle aujourd'hui Georges Benguigui<sup>29</sup>. Ce dernier contribua d'ailleurs à la rédaction d'un ouvrage qui fit date à l'époque et dans lequel les auteurs commençaient à mettre en lumière un chômage des cadres naissant, générateur de déséquilibres au sein du groupe<sup>30</sup>. En fait, la catégorie a eu effectivement, au cours de son histoire, maintes occasions de voir se développer ce « mal-être » : la remise en question du statut pendant la crise de 1929, l'arrivée du Front Populaire en 1936 constituant une menace pour un groupe majoritairement conservateur et proche du patronat, ou encore les mutations importantes des entreprises dans le contexte de crise économique des années 1970, sources de préoccupations des cadres<sup>31</sup>. À ces surgissements cycliques de la thématique du malaise s'ajoute également toute l'imprécision de sa définition, imputable justement à des contextes historiques et économiques à chaque fois différents. Tantôt considéré comme une sorte « d'ambiguïté congénitale<sup>32</sup> » au groupe – avec un statut qui les positionne irrémédiablement entre le marteau de la direction et l'enclume des salariés qu'ils encadrent, pour reprendre un aphorisme qui les caractérise depuis fort longtemps –, tantôt expression de l'angoisse d'un présent et d'un avenir incertain au regard d'un passé idéalisé<sup>33</sup>. Tantôt encore annonçant la fin d'un « âge d'or », tantôt désignant une simple augmentation de la productivité et du stress au travail. Mais en confrontant les cadres à la thématique du « malaise des cadres », nous avons été à même de recueillir au cours de l'enquête les interprétations qu'ils peuvent en donner. Surtout, nous avons pu saisir leurs réactions consistant à se résigner face à ce malaise et à le relativiser.

---

<sup>28</sup> François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit.

<sup>29</sup> Georges Benguigui, « Brèves remarques distanciées sur les cadres », in Paul Bouffartigue (dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), *Cadres : la grande rupture*, op. cit., pp. 339-346.

<sup>30</sup> Georges Benguigui, Dominique Monjardet, *Être un cadre en France... ? Les cadres et l'emploi*, Paris, Dunod, 1970.

<sup>31</sup> Christophe Falcoz, *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, op. cit.

<sup>32</sup> François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit., p. 6.

<sup>33</sup> *Ibid.*

### 3.1. Une interprétation du « malaise des cadres »

La récurrence systématique du thème du « malaise des cadres » et la trop grande diversité des phénomènes qu'il recouvre ont fortement contribué à ce qu'il fasse mauvaise presse auprès de la communauté des chercheurs. Ces derniers tendent désormais à le délaisser au profit d'autres dénominations : « crise d'un salariat de confiance<sup>34</sup> », « fin d'une figure sociale<sup>35</sup> », « fatigues des élites<sup>36</sup> ». C'est pourquoi, pleinement conscient des travers que comporte le thème du « malaise des cadres » et de son manque de précision, nous nous inscrivons également dans sa critique et récusation. Toutefois, il est apparu judicieux d'y avoir recours sur un plan méthodologique, lors de la réalisation des entretiens avec les cadres et ingénieurs. L'objectif était, plus précisément, de soumettre l'idée du « malaise des cadres » aux personnes interviewées dans l'optique d'appréhender ce qu'elles étaient susceptibles de mettre derrière cette notion tout en étant attentif aux diverses réactions. Cela constituait une manière détournée de « faire parler » les cadres sur leurs conditions de travail ainsi que d'appréhender de façon indirecte les jugements portés sur les logiques organisationnelles et stratégiques de leur entreprise, voire sur les caractéristiques actuelles de l'économie. On retrouve alors dans les discours la grande variété des définitions que nous avons mentionnée. Cependant, certains d'entre eux, comme Michel (44 ans, chef d'une section « marketing », Électra), fournissent une signification du « malaise des cadres » que l'on pourrait qualifier d'actualisée, démentant sa disparition ou sa prétendue désuétude.

*Non, dépassée je ne crois pas. Non, c'est vrai, je pense que c'est dû à deux raisons. Jusqu'aux années 1980, les cadres qui s'investissaient dans l'entreprise étaient reconnus dans le sens salarial, dans le sens management et lorsqu'il y avait des difficultés dans l'entreprise, les cadres qui s'étaient investis n'étaient pas les premiers à subir la détérioration du climat de l'entreprise. Aujourd'hui, qu'est-ce qui se passe ? Ce que l'on voit de plus en plus c'est que, effectivement, les entreprises sont gérées à travers les marchés boursiers et que les hauts et les bas d'une entreprise dépendent des hauts et des bas du cours boursier. Et je crois que le malaise des cadres aujourd'hui vient de là. Dans les entreprises, un certain nombre de cadres ont l'impression que c'est davantage la reconnaissance des actionnaires qui est prise en compte, donc celle de la Bourse, que celle des gens qui ont amené une valeur ajoutée dans le travail. Les cadres qui ont donné beaucoup de leur vie à l'entreprise, de leur implication, ont le sentiment, dès qu'il y a une bourrasque un peu forte, qu'ils ne sont pas à l'abri alors qu'ils ont beaucoup donné.*

On s'aperçoit donc que la notion de malaise, malgré son imprécision intrinsèque, peut tout de même être rattachée à une réalité correspondant à ce que vivent les cadres dans leur entreprise aujourd'hui. D'ailleurs, Paul Bouffartigue, dans certains de ses travaux, prend le risque de parler d'un « nouveau malaise des cadres<sup>37</sup> ». En employant cette expression, l'auteur désigne un décalage entre contribution et rétribution, ainsi qu'une « crise de confiance » nourrie par « le manque de "lisibilité" ou de visibilité des buts et stratégies des

<sup>34</sup> Paul Bouffartigue, « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés », *op. cit.*

<sup>35</sup> Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, *op. cit.*

<sup>36</sup> François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, *op. cit.*

<sup>37</sup> Paul Bouffartigue, « Les métamorphoses d'un salariat de confiance », *Faire Savoirs*, juin 2001, n° 0, pp. 13-19, p. 18.



entreprises<sup>38</sup> ». Cela correspond en définitive à tout ce dont il a été question jusqu'à présent. Toutefois, le plus important dans la réaction des cadres face au thème du malaise n'est pas forcément l'interprétation ou la définition qu'ils en donnent mais bien plutôt les commentaires et réactions qu'il suscite.

### 3.2. Légitimation du malaise et relativisme

Il est alors possible de repérer différents positionnements chez les cadres qui les amènent à légitimer ou relativiser fortement la portée de ce malaise. Ainsi par exemple, les cadres peuvent aller jusqu'à en reconnaître son existence, mais vont la minimiser en en faisant une affaire de conduite individuelle. Pour eux donc, si malaise il y a, il n'est pas forcément imputable à l'organisation, à l'entreprise et à ses dirigeants ou bien encore à des facteurs économiques et politiques. Le « mal-être » relèverait en fait bien davantage de la façon dont l'individu se comporte au travail et réagit face aux contraintes et sollicitations de l'organisation.

Pour en revenir au cas d'Antoine (50 ans, directeur adjoint de la « direction qualité », Carbuero), celui-ci expose assez clairement comment les nouvelles exigences en termes de réactivité sont contraires à sa conception du « travail bien fait », perfectionniste et méticuleuse. Cependant, il désamorce presque simultanément sa critique pour laisser entendre, en fin de compte, que le problème ne réside pas dans les nouvelles directives en matière de productivité du travail mais dans la difficulté d'y adapter sa personnalité et son tempérament. Il ajoute ainsi : « Alors ce n'est pas se faire violence mais une certaine discipline que je dois m'imposer dans la vie personnelle. » Chez Électra, plusieurs cadres abondent dans le sens des propos d'Antoine en expliquant que le malaise est avant tout le résultat d'une attitude individuelle des cadres. Si ces derniers sont atteints par un certain malaise, c'est parce qu'ils l'ont cherché et ont accepté de s'inscrire dans une logique qui le produit. Ainsi, Xavier (39 ans, chef de section « marketing », Électra), a bien conscience que les cadres font preuve d'une grande implication dans l'entreprise, mais ils doivent dans le même temps être capables, selon lui, de maintenir une distance entre eux et ses exigences, et de savoir également gérer au mieux ces dernières.

*Je pense qu'il s'agit avant tout de savoir ce que soi-même, en tant qu'individu, on veut faire de sa vie, plutôt que de se retrouver dans des situations où on est pieds et poings liés par rapport à l'entreprise qui vous entoure.*

En outre, la notion de malaise est également relativisée et minorée lorsque certains cadres affirment posséder d'importantes ressources leur permettant de faire face à une situation difficile. Ici encore, la capacité individuelle de chaque cadre à surmonter les obstacles est mise en avant en faisant montre d'une « attitude de relative distanciation avec l'entreprise, son projet, sa culture<sup>39</sup> ». Pour les enquêtés, ce sont les compétences et les expériences accumulées au fil des ans qu'ils leur permettront de se tirer des mauvais pas. Xavier tient par exemple un discours qui renverse quasiment la relation de subordination classique employeur-employé. Il explique que dans les quelques mois qui suivirent son embauche chez Électra, il a « donné un peu de temps à l'entreprise » à un moment où elle rencontrait d'importants problèmes organisationnels avant de prendre sa décision de démissionner et de postuler ailleurs. De fait, comme l'écrivent Jean-Marie Duprez, André Grelon et Catherine Marry, « pourquoi investir intellectuellement et affectivement dans une

---

<sup>38</sup> *Idem.*

<sup>39</sup> Jean-Marie Duprez, André Grelon, Catherine Marry, « Les ingénieurs des années 1990 : mutations professionnelles et identité sociale », *Sociétés contemporaines*, 1991, n° 6, p. 56.

firme susceptible de rejeter à terme ses ingénieurs ?<sup>40</sup> ». Il faut toutefois se garder d'interprétations trop hâtives qui verraient dans cette vision utilitaire et instrumentale de l'entreprise adoptée par les cadres une réelle possibilité d'affranchissement des contraintes du marché. Ne faut-il pas plutôt déceler dans cette attitude une forme d'adaptation des cadres – alimentée par un discours idéologique managérial – à des situations non maîtrisées de flexibilité ? À cela s'ajoute un autre argument contribuant à atténuer la portée du « malaise des cadres » et à désamorcer la critique de l'organisation qui en constituerait l'une des expressions principales : les difficultés rencontrées par les cadres au sein de leur activité quotidienne – difficultés génératrices du malaise – seraient liées à la nature même du « métier » qui ne peut dès lors se concevoir d'une autre manière. Ce faisant, la question n'est plus celle des conditions et modalités selon lesquelles l'activité se déroule, mais bien celle de l'activité même, que l'on ne peut pas transformer et dont les contraintes lui seraient naturellement inhérentes.

On relèvera, pour finir, une réaction qui est apparue à de nombreuses reprises lorsque les cadres se prononçaient sur l'existence d'un « mal-être » au sein du groupe. Elle consiste à s'indigner fortement devant l'idée même d'un malaise qui toucherait le groupe, celui-ci étant par définition favorisé, selon les enquêtés. Cela ne signifie pas que nos informateurs soient aveugles aux problèmes et contraintes auxquels ils sont confrontés au quotidien. Mais la démarche ici consiste avant tout à les relativiser totalement en établissant des comparaisons avec les situations économiques et sociales d'autres groupes de salariés comme les ouvriers et employés ou encore, de façon plus extrême, avec les conditions de vie des populations des pays les moins avancées économiquement. François par exemple (38 ans, chef de section, Carbuco) estime que le standard de vie des cadres demeure particulièrement élevé et que de ce fait, la revendication d'un malaise par les cadres est inaudible. Il ironise dessus en estimant que ce « mal-être » porte davantage sur une « frustration » d'ordre symbolique, sans rapport avec les conditions matérielles d'existence qui sont, elles, tout à fait acceptables comparativement à d'autres populations. C'est pourquoi il s'exclame à un moment qu'« il est interdit de se plaindre chez Carbuco ! ». Pour Michel (44 ans, chef de section « marketing », Électra), de toute façon, « il y a toujours des incidents dans les entreprises et la vie n'est jamais rose ». Il importe selon lui de ne pas s'appesantir sur les difficultés ponctuelles mais de « regarder si, sur le long terme, on va tous dans le même sens ».

### 3.3. Des « résistances » à la résignation et au consentement

On remarquera que ces formes de résignation et de relativisme sont extériorisées à plusieurs reprises par des managers. Ceci peut être interprété comme une sorte de garde-fou aux critiques par ailleurs très lucides et détaillées qu'ils émettent envers leur activité et leur organisation. Ce relativisme visant à tempérer ou neutraliser les critiques formulées est cohérent avec leur fonction d'encadrant et leur évite ainsi de se retrouver dans une contradiction trop importante avec les finalités de leur activité. En effet, à l'inverse des prises de positions de François Dupuy qui estime désormais imaginable une « révolte des cadres<sup>41</sup> » compte tenu des transformations objectives que le groupe subit aujourd'hui, il semblerait que la fonction même de manager s'avère encore être un rempart de taille à une telle éventualité. Les encadrants sont soumis, certes, aux attentes de la direction, mais également à celles de leurs subordonnés qu'ils ont, par définition, l'objectif d'encadrer et de mobiliser dans leur travail<sup>42</sup>. Pour Christophe Dejours, c'est ce double lien qui restreint sérieusement la portée des

---

<sup>40</sup> *Idem.*

<sup>41</sup> François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit., p. 6.

<sup>42</sup> À propos de l'impact des décisions et actions d'un cadre sur les salariés qu'il encadre, il est possible ici d'esquisser une comparaison avec le monde militaire. Lors d'une enquête collective menée sur le thème du

critiques du salariat d'encadrement ou qui en rend si difficile leur mutation en actions concrètes, malgré le fait que ce dernier dispose de nombreuses connaissances sur le réel du travail, ainsi que nous l'avons également écrit ci-dessus. Cette résignation et ce relativisme, qui vont parfois jusqu'à laisser place à des formes de triomphalisme, constituent des moyens pour ne pas laisser s'établir des complicités avec les opérateurs ou l'encadrement intermédiaire autour d'une contestation concrète et organisée des contradictions internes à l'entreprise et à la production. Sans de telles attitudes, le système organisationnel serait exposé à des crises et mises en péril majeures. On comprend alors pourquoi François Dubet explique qu'il n'y a pas toujours de lien entre l'action collective et le sentiment d'injustice ou l'expression de la critique qu'il analyse chez une population de cadres<sup>43</sup>. Au final, on s'aperçoit que ces formes de résignation accompagnant les différentes critiques émises par les cadres jouent également un rôle non négligeable dans le processus de production de leur consentement au travail.

## Conclusion

Les transformations de l'entreprise dans le contexte de la globalisation, ainsi que les mutations que cela répercute sur l'activité, notamment en termes de contraintes, n'échappent pas à des formes de critiques exprimées par les cadres et les ingénieurs. Certaines évolutions du travail, comme les réductions de coûts et de délais, sont déplorées tandis que les stratégies d'entreprise, leur caractère erratique et leur financiarisation, déclenchent de fortes incompréhensions. En cela donc, il serait envisageable de penser que ces « prises de paroles<sup>44</sup> » témoignent clairement de l'expression de formes de « résistances » face à l'objectif de pacification des relations sociales au sein des entreprises et d'obtention d'un consensus. Cependant, plusieurs éléments viennent tempérer la portée de ces formes de résistances. Tout d'abord, le fait que beaucoup de personnes interviewées ne laissent pas forcément transparaître ces critiques et désaccords, à la grande différence des aspects du travail qui suscitent de l'adhésion ou de la satisfaction. Ensuite, malgré quelques dimensions récurrentes, on s'aperçoit que les critiques sont marquées au coin de la diversité et qu'il est difficile de dessiner une tendance commune et modale. Enfin et surtout, ces critiques sont immédiatement désamorçées par une attitude faisant appel à de l'accommodement, du relativisme et de la justification – comme lorsqu'on confronte les cadres à l'idée d'un malaise. L'objectif de cette communication a été, par conséquent, de montrer que des comportements résignés et relativistes adoptés par les cadres relativisent fortement la notion de « résistance ». Plus encore, cette analyse montre que ces résignations et accommodements alimentent davantage leur consentement au travail, fut-il contraint.

---

commandement dans un contexte de professionnalisation de l'armée de Terre, nous avons pu relever l'importance qu'accordaient les subordonnés à l'exemplarité du chef et la façon dont cela conditionnait leur mobilisation et engagement dans l'action. Ainsi, les militaires possèdent différentes expressions pour insister sur le rôle fondamental que joue leur supérieur hiérarchique en tant que modèle à suivre : « Le chef est celui qui montre le chemin » ou « si le chef s'assoit, les hommes se couchent » (Frederik Mispelblom Beyer (dir.), Carlos Da Silva, Gaëtan Flocco, Stéphanie Gallioz, Delphine Marques, « Les transformations de l'encadrement militaire. Vers une mitigation du commandement et ses conséquences », *Les Documents du C2SD*, Centre d'Études en Sciences Sociales de la Défense, 1<sup>er</sup> trimestre 2004, n° 65, p. 29).

<sup>43</sup> François Dubet, « Les cadres et les sentiments de justice », 10<sup>ème</sup> journée du GDR CADRES, « Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres », CEVIPOF, 15 décembre 2005.

<sup>44</sup> Albert O. Hirschman, *Défection et prise de parole. Théorie et applications*, Paris, Fayard, 1995.

## **INTRODUCTION A LA TABLE RONDE « DES POSSIBILITES DE MODELES ALTERNATIFS ? »**

---

**ALAIN GRELON**  
Centre Maurice Halbwachs, EHESS

Cette table ronde va rassembler 4 participants qui réfléchiront à cette question à partir de leur expérience professionnelle ou de leur travail de recherche. Responsable marketing dans une grande entreprise internationale de construction mécanique, Christian Ginot est également responsable en région Rhône du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants. Il présentera à la fois un témoignage de sa vie de cadre au cœur d'une grande firme internationale et l'éclairage que veut apporter le MCC sur les questions qui touchent à la vie professionnelle et à la quête de sens dans le monde des entreprises.

Frédérique Saint-Olive a une longue expérience de direction des ressources humaines dans un secteur économique de pointe où les exigences envers les cadres sont intenses. Elle donnera des exemples de ce qu'une DRH peut proposer pour mettre en œuvre des solutions adaptées aux problèmes spécifiques d'une entreprise. Geneviève Blanchard-Vialle dirige un cabinet de consultants spécialisé sur les problèmes d'innovation dans les ressources humaines centré sur l'accompagnement des organisations qui repensent ces questions et sur l'accompagnement d'équipes à fin de renforcement de la cohésion.

Anke Wolff-Scardin est chercheur associé à l'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (IFGE). Après un cursus universitaire en sciences économiques en Allemagne et en France, elle occupe des postes dans le domaine du développement organisationnel en cabinet de conseil et en entreprise. Elle renoue avec le milieu universitaire à partir de 2003 pour se consacrer aujourd'hui exclusivement à la recherche dans le domaine du gouvernement des entreprises et plus particulièrement le gouvernement des fondations.

## PREMIER TEMOIGNAGE

**CHRISTIAN GINOT**

Responsable d'études marketing

Responsable du MCC Rhône

<i>Ce que je vis au boulot</i>	<i>Illustrations</i>	<i>Ce qui me dérange ou ce qui me questionne</i>	<i>Ce qui me plaît, ce que je fais face à cela, mes résistances</i>
Des changements d'organisation perpétuels	J'ai eu 5 chefs directs en 5 ans et demi à la Direction de la Formation J'ai connu 4 PDG et 5 Directeurs commerciaux en 12 ans	Comment donner du sens ? comment créer de la réussite collective ? À quoi servent les managers ?	Impossible de s'ennuyer, il faut s'adapter tout le temps Je me recentre sur mon métier et mes clients
Une culture financière beaucoup plus forte	Irruption de la notion de cash-flow dans le langage quotidien Renforcement de la notion de contrat sur objectifs Le développement d'indicateurs de performance jusqu'à l'ouvrier	Trop de pouvoir du financier et des actionnaires ? Où est le projet industriel, le projet humain ? La pression sur les résultats est souvent trop forte	Il y a des objectifs formalisés et écrits qui donnent du sens J'essaie d'appliquer la charte du MCC (construire un monde plus humain) > les gens me disent que j'ai des valeurs humanistes fortes
Le développement du travail transversal, du fonctionnement par projet	4 Directeurs de gamme à la Direction du Produit, qui n'ont pas d'équipe, mais qui doivent assurer le développement du business avec les autres fonctions (études, indus., cial, etc) Un projet réduction des frais Admin. et ciaux avec un Directeur de projet à plein temps qui s'appuie sur des équipiers qui travaillent à temps partiel sur ce projet	Est-ce que le travail transversal effectué par les équipiers projet est bien pris en compte par les managers et les RRH au moment de décider des augmentations et promotions ? je ne le crois pas (pour les équipiers à temps partiel en tout cas).	J'aime le travail en réseau, en équipe car cela apporte de la diversité (plus riche, sortir de son pré carré) Je m'efforce de faire connaître et reconnaître le travail transversal qui n'est pas forcément inscrit dans ma fiche de poste
Le développement du franglais, des abréviations et autres acronymes, du langage « texto »	Des expressions comme « updater le template », « forwarder un e-mail »	Snobisme ? mode passagère pour être branché ? nécessité liée à la mondialisation ou à la globalisation ? flemme de chercher le bon mot en français ? suis-je réactionnaire ?	Moi, ça me gonfle ! Je préfère « courriel » à « e-mail » et « ordre du jour » à « agenda » : vive les Québécois ! Je m'efforce de parler en bon français.

<p>L'orientation client, la recherche de la satisfaction du client, la mesure de celle-ci pour progresser</p>	<p>L'enquête de satisfaction client se développe dans le réseau cial + plan de progrès qualité der service</p>	<p>Est-ce que les retours clients sont vraiment exploités ? (certaines remarques reviennent) Les entreprises sont-elles prêtes à prendre des claques sans chercher des boucs émissaires ou des coupables en interne ? Attention au client roi</p>	<p>Super, vive le client, c'est lui qui nous paye à la fin du mois ! Tout salarié devrait rencontrer des clients régulièrement car cela donne du sens au travail quotidien Si certaines personnes étaient plus orientées client...</p>
<p>Un rajeunissement de la population très fort depuis 6 ans, avec un rapport au travail différent chez les JP et une diversification des profils</p>	<p>Tenue vestimentaire : jean et polo plutôt que costume cravate (mais le monde cial reste très normé), yc pour plancher devant des Dirigeants</p>	<p>Suis-je déjà un vieux con à 37 ans ? Comment aider les managers à comprendre comment fonctionnent les JP ?</p>	<p>Quelle bouffée d'oxygène ! J'ai trouvé pesant d'être un des rares JP en arrivant en 1994</p>
<p>Le développement d'une culture d'entreprise forte</p>	<p>Diffusion du Volvo Way, généralisation du Personal Business Plan avec cotation en lien avec les 12 compétences de leadership, généralisation du Volvo Group Attitude Survey (espèce de baromètre interne de climat social et managérial). Très forte communication du PDG groupe sur le sujet, yc devant les actionnaires</p>	<p>C'est bien beau tout ça, mais il y a encore bcp de managers qui montent alors qu'ils sont mauvais en management : crédibilité du système ? De plus, il y souvent un manque de congruence ou d'exemplarité du top management</p>	<p>Je suis à l'aise avec cette culture d'entreprise importée de Suède ; je suis attaché aux valeurs Je ne travaille plus dans la même entreprise qu'il y a 10 ans</p>
<p>Chacun doit gérer sa carrière, son évolution professionnelle, sauf les « po », les « high po » ou les « Key Position Holders »</p>	<p>Postes vacants consultables sur l'intranet (même des postes de Dirigeants) Les cadres sup et les « po » sont gérés par la fonction RH, les autres se débrouillent</p>	<p>C'est quoi un « po » ou un « high po », quels sont les cirtères ? Et les spécialistes ? et les experts ? Il y a 90% de non Dirigeants, non ?! Il faut bien les motiver aussi, non ?! Attention à la GRH à 2 vitesses, à l'individualisme, à la mobilité par pur opportunisme</p>	<p>Ça donne des libertés Dès que je suis sollicité par des collègues, je me rends disponible pour donner un coup de main (mise en relation, conseils, etc)</p>

<p>Une culture de la mobilité rapide</p>	<p>Les cadres (en particulier) sont invités, voire poussés à changer de poste tous les 3 ans</p>	<p>Une entreprise peut-elle être performante si les gens de font que passer ? quid du professionnalisme ? (la question a été posée par qqn au PDG groupe dans le forum intranet)</p>	<p>Cela permet des carrières intéressantes car variées (40 ans divisés par 3 égal 13 postes !) J'ai refusé une mobilité fin 2003 : est-ce que je traîne une casserole ?</p>
<p>Une banalisation du cadre en termes de gestion des RH... mais encore un traitement favorable lié au statut</p>	<p>Banalisation : sauf si « po » et cie, c'est un pion manipulé dans une organisation Avantages : plus de congés, primes bcp plus élevées</p>	<p>C'est quoi un « cadre » en dehors du statut, de la caisse de retraite, du forfait, des jours de congé et des primes plus bcp élevées ? La ségrégation cadre/non cadre me choque</p>	<p>Je préfère une approche par niveau de responsabilité ou par contenu de poste (ouvrier, technicien, ingénieur, manager, expert) Je me suis efforcé de casser les statuts dans mes formations</p>
<p>Le développement des fonctions « finance » et « RH »</p>	<p>Des contrôleurs de gestion et des contrôleurs SOX partout Des HR Business Partner plus nombreux</p>	<p>Est-ce que la performance et la contribution de ces métiers sont vraiment mesurées ? (j'ai questionné le DRH sur le calcul des primes variables pour les gens de la fonction RH, ma question a été mal perçue)</p>	<p>C'était une entreprise centrée sur la technique, les autres métiers se développent et c'est tant mieux Je me pose souvent la question de ma Valeur Ajoutée, de ma performance</p>
<p>Une individualisation croissante de la rémunération</p>	<p>Augmentations individuelles avec consignes aux managers pour qu'il y ait des discriminations Primes variables qui dans certains cas sont fortement individualisées</p>	<p>Dans PCPC (la prime pour les ouvriers et les ATAM), le 2ème C signifie « collective », non ?! Non à une généralisation de l'individualisation car on va tuer le sens du collectif</p>	<p>Oui, les meilleurs doivent être récompensés Avec mes collègues de service à la Direction Formation, nous avons refusé que la prime variable ait une partie individuelle</p>
<p>Une organisation complexe, matricielle, globale</p>	<p>La multiplication des doubles rattachements (H et F) Des acheteurs avec une responsabilité continentale Des managers avec des équipes sur plusieurs sites</p>	<p>La complexité est-elle nécessaire pour être performant à l'instant T ? Je ne crois pas trop au management à distance</p>	<p>C'est passionnant la complexité, ça donne des sujets de conversation et de formation ! Je me centre sur mes clients et mon métier</p>

## SECOND TEMOIGNAGE

---

**FREDERIQUE SAINT-OLIVE**

Ex DRH Corporate de BIOMERIEUX et de SANOFI PASTEUR

Le témoignage de Frédérique Saint-Olive vise à éclairer des évolutions possibles des organisations contemporaines. L'objectif est de montrer en particulier comment les DRH peuvent être agents de changement, via en particulier le développement de nouveaux comportements managériaux. Frédérique Saint Olive base son intervention sur une expérience vécue à Biomérieux. Elle indique que la société a été confrontée à un mouvement de grève en 2002 qui a touché les 3 sites lyonnais. Ce mouvement de grève a impliqué une partie de l'encadrement. Les revendications affichées concernaient la rémunération annuelle. En quête de pistes pour résoudre ce conflit, les DRH se sont penchés sur le sujet et ont cherché à connaître les vraies raisons de ce mouvement. Ils ont fait le constat d'une passivité des managers dans l'exercice de leurs responsabilités managériales. Cette « démission » des managers se manifestait par une absence de communication avec leurs collaborateurs (ces derniers n'étaient pas informés de l'absence de leurs managers, ils ne se rencontraient plus que pour des motifs techniques, ne se disaient plus bonjour quotidiennement...), une moindre attention portée à leurs problèmes ou le refus de certaines pratiques managériales comme la conduite de l'entretien annuel ou le choix d'actions de formation. Ce constat était d'autant plus étonnant que pendant les 3 années précédentes, ces managers avaient suivi une formation en management...

Pour résoudre cette situation, les DRH ont décidé que la priorité était de « redonner l'envie aux managers » et de restaurer un climat de confiance. Le département RH a été réorganisé pour permettre un véritable partenariat entre les responsables RH et les managers et collaborateurs. Chaque RRH est ainsi devenu l'interlocuteur privilégié d'un groupe de "clients internes" de 200 personnes pour les accompagner dans leur vie professionnelle et les aider à résoudre leurs problématiques RH, de "manager" comme de "managé".

La fonction RH a animé des ateliers auprès de l'encadrement visant à partager la représentation du rôle des managers, échanger leurs expériences managériales et trouver des réponses concrètes à leurs préoccupations. La finalité de ce travail était de revoir la notion d'autorité (Partage des rôles sans les ordonner) et d'encourager le partenariat pour améliorer les résultats.

Pour établir leur approche, les RRH sont également basés sur une étude sur l'engagement des salariés, réalisée en Europe par Towers Perrin auprès de 15000 personnes, expliquant l'engagement des salariés par l'exemplarité du comportement des managers, la faculté pour les salariés de développer leurs compétences et la reconnaissance manifestée par leurs managers.

Ces actions ont permis de renforcer la crédibilité des managers ainsi que de la fonction RH. Elles ont aussi ramené un meilleur climat au sein de l'entreprise.



## **TROISIEME TMOIGNAGE : LE SECTEUR A BUT NON LUCRATIF : NOUVEAU TERRAIN D'EXPRESSION DE LA RESISTANCE DES CADRES ?**

---

**ANKE WOLFF-SCARDIN**

Doctorante

IFGE/EMLYON

### **Introduction**

Dans le cadre de notre recherche à l'Institut Français du Gouvernement des Entreprises nous analysons le gouvernement des sociétés hybrides et en particulier le gouvernement d'une fondation ou d'une association faisant partie du secteur à but non lucratif. Aussi, l'observation des instances de décision depuis fin 2005 nous a révélé également un nouveau mouvement d'orientation des cadres qui nous amène à poser la question de savoir dans quelle mesure le secteur à but non lucratif devient un nouveau terrain d'expression de la résistance des cadres face à l'entreprise capitaliste. Cette question s'inscrit parfaitement au sein des réflexions du 12ème jour d'étude du GDR CADRES « (Re)penser la rébellion des cadres » qui s'est déroulée le 15 décembre 2006. Ce papier résume notre intervention à la table ronde du 15 décembre 2006.

Saisir le secteur à but non lucratif, c'est comprendre son envergure. Dans le cadre de cette contribution, la première partie décrit le cas français (1. Brève présentation du secteur à but non lucratif en France). Nous donnons parfois à titre d'exemple des repères sur le secteur à but non lucratif aux Etats-Unis en note de bas de page, ce qui permet de relativiser les données françaises, ce secteur étant infiniment plus développé là-bas. La deuxième partie (2. Qui sont les cadres du secteur à but non lucratif? A quelles motivations répondent-ils?) répertorie 4 types de cadres observés au sein de ce secteur. Notre analyse montre qu'il n'est pas évident de répondre avec certitude à la question posée.

### **1. Brève présentation du secteur à but non lucratif en France**

Quantifier le secteur à but non lucratif en France n'est pas chose facile. En tous cas le secteur n'est pas réservé aux seules fondations. Bien au contraire : « La fondation » est une des dernières dispositions légales créées par le législateur. Sa mise en place date du 23 juillet 1987 et définit la fondation comme

« Acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.»<sup>1</sup>

Les entités appelées « Fondations » et créées avant cette date sont en fait des associations à but non lucratif dont la définition juridique existe depuis plus d'un siècle :

---

<sup>1</sup> Art. 18 de la loi no. 87-571 du 23 juillet 1987.

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leur connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.»<sup>2</sup>

Cette définition très large ouvre la voie aux objectifs très variés comme la promotion et la pratique d'une activité (sport, activité culturelle), la défense d'une catégorie de personnes, l'action sociale et humanitaire ou le regroupement de professionnels.

La première constatation importante est qu'au sein du secteur à but non lucratif cohabitent essentiellement ces deux types de structure avec une répartition très inégale. Il existe 2.109 fondations contre 880.000 associations en France, soit 1 fondation pour 417 associations.<sup>3</sup>

La deuxième constatation est l'importance accrue de ce secteur depuis environ 20 ans. Deux chiffres pour illustrer ce propos : premièrement la part de l'emploi du secteur à but non lucratif dans l'emploi total a augmenté depuis 1990 de 4,2 % à 5,8 %.<sup>4 5</sup> Deuxièmement les dépenses courantes ont presque doublé en l'espace de 15 ans depuis 1990, passant de 33 milliards € à 61 milliards €. <sup>6</sup>

Le secteur à but non lucratif gagne en importance en France ce qui est aussi une expression de l'intérêt croissant qu'accorde la société en général et les entreprises en particulier au développement durable et à la responsabilité sociale. Y a-t-il une autre explication ? Nous allons analyser au sein de la prochaine partie l'hypothèse selon laquelle le secteur est devenu un nouveau terrain d'expression de la résistance des cadres.

## **2. Qui sont les cadres du secteur à but non lucratif ? A quelles motivations répondent-ils ?**

Afin de pouvoir répondre à la question initiale, nous devons définir clairement ce que nous comprenons par « résistance des cadres » : nous définissons l'expression de la résistance des cadres comme une réorientation volontaire vers le secteur à but non lucratif pour ne plus subir l'entreprise capitalistique.

De qui est constitué l'ensemble des cadres et cadres dirigeants des fondations et d'associations du secteur à but non lucratif ? Pouvons-nous définir des catégories de cadres qui nous permettraient d'affirmer ou d'infirmer notre question initiale ?

---

<sup>2</sup> Art. 1<sup>er</sup> de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association.

<sup>3</sup> De Laurens, Odile (2005) : Enquête nationale auprès des fondations, dans : Contact. La lettre mensuelle de la Fondation de France / avril 2005 / numéro spécial.

<sup>4</sup> Kaminski, Philippe (2005) : Le compte des Institutions sans but lucratif en France, Rapport de mission, Paris, INSEE

<sup>5</sup> Le secteur emploie 7% de la population active aux Etats-Unis. d'après Buhler (2003) : L'économie du Etats-Unis, une source d'inspiration pour la France in : Buhler, P. ; Light, P. ; Charon, F. : L'économie du don et la philanthropie aux Etats-Unis et en France : Analyse comparée, Paris, p. 11.

<sup>6</sup> Archambault, Edith (1996) : Le secteur sans but lucratif. Association et Fondations en France, Paris, p. 27 ; Archambault, Edith (1999) : Le secteur associatif en France. Perspective internationale in : Bloch-Lainé, F (Ed.) : Faire société, la raison d'être des associations d'action sociale, Paris ; Kaminski, (2005) : op.cit.

Depuis fin 2005, début de notre travail avec les fondations ou associations, nous observons l'existence de 4 types différents. Le critère de différenciation est le moment auquel intervient chronologiquement la réorientation dans la carrière du cadre.

- 1- Le jeune cadre débutant avec une stratégie de carrière,
- 2- Le cadre avec une orientation définitive vers ce secteur en début de carrière,
- 3- Le cadre confirmé se trouvant dans une logique de rupture avec le monde capitalistique
- 4- L'ex cadre du secteur à but lucratif en retraite.

### **2.1. Le jeune cadre débutant avec une stratégie de carrière**

Il s'agit du cas du jeune cadre débutant issu de l'enseignement supérieur qui pose une candidature dans une ONG comme « Médecins sans frontières », « Handicap international » ou une ONG oeuvrant dans le commerce équitable. Ce jeune cadre conserve une certaine fascination pour le monde capitalistique et il définit la période passée au sein d'une ONG comme un passage. C'est aussi un outil de self marketing : il sait que cette première expérience va soulever l'intérêt du dirigeant de l'entreprise capitalistique car ce dernier se trouve aussi dans une démarche de responsabilité sociale ou de développement durable par ailleurs.

### **2.2. Le cadre avec une orientation définitive vers ce secteur en début de carrière**

Ce type de cadre ne voit sa carrière professionnelle qu'au sein du secteur à but non lucratif. Sa motivation n'est pas de toucher un salaire important mais de contribuer concrètement à une œuvre d'intérêt général. L'orientation correspond à une motivation religieuse ou passionnelle pour un art, un sport ou l'environnement par exemple.

### **2.3. Le cadre confirmé se trouvant dans une logique de rupture avec le monde capitalistique**

Il s'agit ici d'une réorientation volontaire après une longue expérience. Ce cadre souhaite changer et veut souvent donner un nouveau sens à son travail. Son objectif est d'avoir un travail dans lequel il s'accomplit désormais. Il cherche à s'engager pour autrui, à contribuer véritablement à une démarche d'intérêt général, pas simplement en donnant de l'argent à la fondation d'entreprise que vient de créer son patron. Pour cela, il est même prêt à baisser ses prétentions de salaire. Un retour vers le monde capitalistique est exclu.

### **2.4. L'ex-cadre du secteur à but lucratif en retraite**

L'engagement au sein d'une fondation ou une association à but non lucratif permet à l'ex-cadre du secteur à but lucratif en retraite de se retirer progressivement de l'activité professionnelle. Sa disponibilité retrouvée, il peut faire valoir les acquis de son expérience professionnelle. Son orientation vers le secteur à but non lucratif satisfait sa motivation d'œuvrer pour un objectif d'intérêt général ou sociétal. Il s'engage souvent bénévolement.

Le tableau ci-dessous résume notre propos.

Catégorie	1	2	3	4
Type	Jeune cadre débutant	Cadre en début de carrière	Cadre confirmé	Retraité – Ex-cadre
Définition du type	Cadre issu de l'enseignement supérieur s'engageant en début de carrière dans une entreprise type ONG	Cadre orientant sa recherche d'emploi exclusivement vers les entreprises du secteur non lucratif	Cadre se trouvant dans une logique de rupture avec le monde capitalistique.	Ex-cadre s'engageant souvent bénévolement au sein d'une fondation ou association agissant dans l'intérêt public.
Motivation principale	Début de carrière porteur de sens, stratégie de carrière	Orientation correspondant à une motivation religieuse ou passionnelle (art, sport, environnement)	Réorientation afin de donner un nouveau sens à la carrière et au travail	Faire valoir l'expérience professionnelle, meilleure disponibilité pour un engagement sociétal
Retour vers le monde capitalistique	pas exclu	Exclu	exclu (après réorientation)	Exclu

Les colonnes 1 à 4 respectent l'ordre chronologique de la réorientation en commençant par le jeune cadre débutant (catégorie 1) jusqu'à l'ex-cadre en retraite (catégorie 4). Les membres de la catégorie 1 (jeune cadre débutant) n'excluent pas un retour dans une entreprise capitalistique. Les membres des catégories 2, 3 et 4 en revanche ne l'envisagent pas, mais restent au sein du secteur à but non lucratif, bien que pour des raisons différentes comme nous allons le voir ci-dessous.

Pour la catégorie 1, l'orientation vers le secteur à but non lucratif pendant un temps limité est relativement récente. Il ne peut s'agir d'une forme de résistance, car cette orientation fait partie d'un plan de carrière avec un passage très probable vers le monde capitalistique.

Depuis très longtemps nous pouvons rencontrer les catégories 2 et 4 au sein des fondations et associations à but non lucratif. Dans les deux cas il s'agit d'une démarche volontaire au début ou après la fin d'une carrière professionnelle. L'orientation pour le cadre en début de carrière ou la réorientation pour l'ex-cadre en retraite n'est pas motivée par une situation subie au sein d'une entreprise capitalistique. Les deux démarches ne constituent donc pas une forme de résistance.

Seule la catégorie 3 semble convenir à notre définition selon laquelle l'expression de la résistance des cadres s'observe par une réorientation volontaire vers le secteur à but non lucratif. Mais quelle est la véritable nature de cette réorientation ? S'agit-il d'une rupture

avec le monde capitalistique sans rancune qui permet seulement de satisfaire l'attrance que procurent ces entreprises ayant un vrai engagement sociétal ? Dans ce cas, nous ne pourrions pas parler de véritable résistance. Par contre, le cadre qui estime avoir subi un système capitalistique et veut s'en extraire en cherchant un travail au sein d'une fondation ou association à but non lucratif se positionne dans une logique de résistance par rapport au monde capitalistique. Une enquête systématisée à grande échelle nous donnerait une plus grande certitude sur le pourcentage des cadres pour lesquels ce secteur est un terrain d'expression de leur résistance.

Quoi qu'il en soit, les grandes fondations ou associations à but non lucratif sont conscientes que cette forme de résistance existe et elles sont capables d'en abuser, en faisant un outil de marketing, à l'instar de la fondation d'Auteuil créée en 1866, et reconnue d'utilité publique en 1929. C'est une des très grandes fondations françaises qui emploie aujourd'hui 4 000 salariés repartis sur 160 sites en France.<sup>7</sup> L'annonce sur la page suivante est apparue en 2005 dans la revue « La Croix »<sup>8</sup>.

***Managers, donnez du sens à votre  
carrière,  
investissez-vous au service des  
jeunes en difficulté***

La Fondation d'Auteuil, acteur du secteur social et de la protection de l'enfance, de dimension nationale, nous comptons près de 3600 salariés et nous accueillons plus de 7700 jeunes au sein de 150 établissements sociaux et scolaires répartis sur le territoire. Nous recherchons deux :



**DIRECTEURS DE REGION**

**NORD / ILE-de-FRANCE**

Le Directeur Régional a un rôle complet : membre du comité de direction, il contribue à l'élaboration des politiques de la Fondation, il porte son projet, il est responsable de son développement dans sa région :

...

<sup>7</sup> Données du dernier rapport financier 2005-2006.

L'objectif de la fondation est de « permettre aux jeunes en difficulté de devenir des hommes et des femmes « debout », en leur offrant un cadre rassurant, des règles de vie structurées, une présence attentive et bienveillante notamment à travers l'apprentissage. » Rapport d'activité 2005-2006, p. 1.

<sup>8</sup> Information et mise à disposition du contenu de l'annonce par le service RH de la fondation d'Auteuil en décembre 2006.

La fondation a su attirer avec succès des cadres supérieurs du monde de l'entreprise capitaliste, soulignant la gratification que peut procurer un poste au sein d'une entreprise à but non lucratif. Plusieurs des candidats qui ont répondu à l'annonce faisaient partie du 3ème type de cadre de notre tableau p. 5, c'est-à-dire du cadre confirmé qui se trouve dans une logique de rupture avec le monde capitaliste. Par ailleurs, cette annonce a permis de recruter un cadre informatique et comptable en logique de rupture sur le poste, stratégique pour une fondation, de « Directeur des Relations avec les Bienfaiteurs et de la Collecte des Fonds ».

## Conclusion

Notre contribution souligne l'importance croissante du secteur à but non lucratif en France. Nous proposons deux raisons pour expliquer cette évolution :

- d'une part, notre société en général et les entreprises en particulier accordent un intérêt de plus en plus grand aux préoccupations sociétales. Les entreprises s'engagent de plus en plus dans des démarches de développement durable.

- d'autre part, nous observons une réorientation volontaire d'un certain nombre de cadres vers le secteur à but non lucratif.

La question posée sur l'identification du secteur à but non lucratif comme nouveau terrain d'expression des cadres demande à être approfondie car nous ne pouvons pas dire avec sûreté si la réorientation est systématiquement motivée par une volonté de ne plus subir le fonctionnement de l'entreprise capitaliste.

Par ailleurs, un autre aspect met en question le comportement même du cadre se trouvant dans une logique de résistance : la recherche en gouvernement des fondations ou associations nous montre que de nombreuses fondations et associations à but non lucratif gèrent des budgets conséquents, mettent en œuvre leurs missions au sein de structures complexes et redistribuent beaucoup d'argent. De part leur taille, elles se soumettent aux lois comptables et ressemblent de fait à de véritables entreprises capitalistes. D'ailleurs, le secteur à but non lucratif est aujourd'hui clairement identifié comme une nouvelle forme de capitalisme : le « philanthrocapitalisme »<sup>9</sup>, le capitalisme philanthropique. Face à ce constat, est-ce qu'une carrière professionnelle au sein de ce secteur peut être un véritable modèle alternatif ?

## Bibliographie

- Archambault, Edith (1996) : *Le secteur sans but lucratif. Association et Fondations en France*, Paris.
- Archambault, Edith (1999) : Le secteur associatif en France. Perspective internationale in : Bloch-Lainé, F (Ed.) : *Faire société, la raison d'être des associations d'action sociale*, Paris
- Buhler (2003) : L'économie du Etats-Unis, une source d'inspiration pour la France in : Buhler, P. ; Light, P. ; Charon, F. : *L'économie du don et la philanthropie aux Etats-Unis et en France : Analyse comparée*, Paris.
- De Laurens, Odile (2005) : Enquête nationale auprès des fondations, dans : *Contact. La lettre mensuelle de la Fondation de France* / avril 2005 / numéro spécial

---

<sup>9</sup> Sans auteur (2006) : The birth of philanthrocapitalism in *The Economist*, Vol. 378, Iss. 8466, p.9.

Kaminski, Philippe (2005) : *Le compte des Institutions sans but lucratif en France*, Rapport de mission, Paris, INSEE

Sans auteur (2006) : The birth of philanthrocapitalism, *The Economist*, Vol. 378, Iss. 8466.

Le rapport d'activité et financier 2005-2006 de la fondation d'Auteuil est disponible sur le site [www.fondation-auteuil.org](http://www.fondation-auteuil.org)

## **DANIMAL, OU LE CAS D'UNE PROTESTATION PRODUCTIVE**

---

**FRANK AZIMONT**

Professeur de Marketing

Centre de recherche OCE - EMLYON

### ***Introduction***

La résistance peut être envisagée comme la volonté de changer le système, d'en sortir, ou de l'aménager. Le dit "système" incluant de grandes organisations, naviguant dans un contexte de globalisation, et qui fait l'objet de critiques portant sur la légitimité de ses élites.

Les résistances peuvent s'exprimer face aux absorptions, aux licenciements ... Elles peuvent prendre diverses formes : Une logique de système - je veux réformer le système, je conteste l'entreprise dans ses choix, je conteste l'organisation du travail, je conteste son idéologie - une logique des acteurs - je tente de m'aménager des espaces d'action, je fais du freinage - .

La résistance peut être marquée par des oppositions, par des coopérations. Elle peut faire l'objet d'une lutte collective ou individuelle. Mais la résistance peut aussi prendre la forme d'une contestation productive. Aller contre l'ordre établi, faire bouger les choses, c'est aussi ajouter de nouvelles lignes à l'agenda stratégique, notamment au travers des innovations, véritables remises en cause des manières usuelles de faire, mais qui ne sont pas pour autant que des oppositions.

Le cas qui est proposé lors de notre intervention est celui d'un projet conduit au sein du groupe Danone appelé « *Danimal* ». Il est proposé pour servir de base à nos échanges sur les modèles hybrides de résistance.

### ***Danone Way ou faire du « business » autrement***

Le groupe Danone est connu de longue date pour ses activités alimentaires, mais aussi, en ce qui nous concerne, pour son modèle d'entreprise qui se propose de réconcilier l'économique et le social. Dans ce groupe, tout comme dans d'autres sociétés françaises comme le groupe Auchan par exemple, le partage du pouvoir, de l'avoir et du savoir a été mis en avant comme une valeur centrale dans le management des hommes, dès les années 70. Ce modèle d'entreprise sous l'impulsion d'Antoine Riboud, fondateur du Groupe Danone, affirme que la performance économique et l'attention portée aux hommes vont toujours de pair. En s'exprimant ainsi, le dirigeant s'est exposé autant à l'enthousiasme qu'à la critique, tant à droite qu'à gauche, chez les dirigeants, les hommes politiques ou les syndicalistes. Pour les uns, cette profession de foi est un moyen d'amadouer les résistances en lien avec la lutte des classes, pour les autres, elle est une véritable avancée dans la prise de conscience managériale des enjeux sociaux de l'entreprise.

Dans la gestion de son groupe, Antoine Riboud suggère de développer une culture qui privilégie la réactivité des équipes, l'adaptation aux contextes locaux, un style de management



assez informel qui encourage l'innovation en réseaux. Les responsabilités opérationnelles y sont largement décentralisées. Le dirigeant souligne que la réussite de Danone repose sur des fondamentaux économiques solides, qui se manifestent, depuis que Franck Riboud a repris la direction du groupe, par une focalisation sur trois activités phares (les produits laitiers, les produits céréaliers et les boissons), le renforcement du positionnement santé, le développement des nouvelles frontières géographiques et le déploiement mondial des grandes marques.

Les enquêtes internes au groupe Danone, conduites depuis une initiative intitulée Danone Way, permettent aux dirigeants du groupe de constater à quel point les équipes partagent le sentiment de vivre cette culture très spécifique. L'engagement social et environnemental fait partie intégrante de cette culture. Les collaborateurs se reconnaissent pleinement dans la mission qui leur est proposée : apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre. Et Franck Riboud de souligner, «au plus grand nombre ». La tâche de chacun est de traduire cette mission par des actions sur le terrain, qui créent de la valeur pour l'entreprise comme pour la société locale.

### ***Le déploiement international de grandes marques***

Depuis son recentrage sur un nombre restreint de familles de produits en 1998, le groupe Danone s'est fixé comme objectif de croître son chiffre d'affaires à une vitesse de 5 à 7 % par an. Il a systématiquement atteint ce but depuis une dizaine d'années et annonce désormais une croissance de 6 à 8%. La société alimentaire a par ailleurs promis aux actionnaires une croissance de son résultat qu'il a livrée de manière tout aussi fiable. Croissance des ventes et croissance du résultats sont donc deux obsessions que l'on ressent dans les Business Units, mais de manière différenciée selon l'activité ou la zone géographique où l'on se trouve.

Au sein de l'activité « produits laitiers », une croissance rapide est attendue grâce à la gestion d'un portefeuille de marques positionnées sur des bénéfices allant de la gourmandise à la santé. Ainsi, les grandes marques comme Danissimo, Danette, Danao, Vitalinea, Danino, Actimel, ou Activia sont elles lancées une à une et relativement systématiquement dans l'ensemble des pays du monde où Danone est présent. Un tel déploiement est appelé en anglais « roll out ». L'expertise développée sur ces marques permet d'ajuster les lancements grâce à des comparaisons entre les pays. Dans les plans marketing, une analyse soignée du portefeuille d'activité est évoquée autour d'un diagramme (*bubble chart*) présentant les marques sous forme de bulles dont la taille représente leur poids, le positionnement en abscisse leur croissance, et en ordonnée, leur rentabilité. Ainsi, dans le jargon des marketers, parle-t-on de « *roll out de bubble* », pour évoquer d'une part un procédé efficace de développement des affaires. Mais le terme est aussi utilisé de manière plus ambiguë avec un ton évoquant une critique de la manière avec laquelle une division du travail s'effectuerait. Quelques pays seraient à la source des innovations et des concepts publicitaires, et d'autres auraient pour charge principale de mettre en œuvre les bonnes pratiques.

## **Le projet Tiger en Afrique du Sud**

L'Afrique du Sud est une filiale du groupe Danone qui n'échappe pas à l'efficace « *roll out de bubbles* ». Les marques internationales telles que Danette, Danissimo, Danino, Vitalinea y sont présentes depuis de nombreuses années. Et l'on devrait s'attendre à ce que de nouvelles stars telles qu'Actimel ou Activia (des marques quasi milliardaires en €) y fassent leur entrée au moment où l'on commence à parler du projet Tiger, dès 2003.

Tiger est le nom de code retenu pour parler du projet dont le but est de lancer une offre destinée à des populations de faible niveau de vie à un prix qui leur est abordable. Le nom de ce projet provient d'une initiative conduite en Indonésie. Un biscuit, enrichi en vitamines y est vendu sous le nom de Tiger à un prix abordable du point de vue du pouvoir d'achat des populations (500 Rupies). Le succès de ce lancement a fait l'objet de nombreuses présentations au sein du groupe Danone, notamment à l'occasion de conventions destinées aux directeurs généraux et aux directeurs marketing. En partant du constat que 2,7 milliards de personnes vivent avec moins de 2€ par jour et que la malnutrition continue de faire des ravages sur la croissance des enfants et leur espérance de vie, Tiger est l'occasion d'apporter une contribution positive à la santé du plus grand nombre en créant des produits de qualité, renforcés en vitamines et minéraux, et en les vendant à des prix accessibles. Il est donc l'occasion de réaffirmer la mission du groupe : apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre.

La zone « *Africa Middle East* » étant une région du globe où les problèmes de malnutrition sont au cœur des enjeux de santé publique, il peut paraître évident qu'un pays tel que l'Afrique du Sud expérimente une telle initiative. Pourtant, les difficultés techniques et les contraintes économiques d'un projet tel que Tiger auraient du pousser spontanément la filiale du groupe Danone à privilégier un « *business model* » qu'elle maîtrise bien et qui passe par le lancement des marques internationales fortes et à succès, soutenu par des modes de communication classiques tel que la télévision, et dont l'efficacité est appréciée par des standards d'action bien connus. Bref le développement de l'Afrique du Sud aurait du passer prioritairement par le modèle d'efficacité dominant, le « *roll out de bubbles* ».

La décision de développer le projet Tiger en Afrique du Sud peut être envisagée comme une initiative extrêmement conforme à la direction impulsée par le président du groupe, mais aussi, et dans le même temps, comme une décision qui va à l'encontre de la logique économique attendue par une direction opérationnelle qui doit garantir des résultats de chiffre d'affaires et de profit chaque trimestre.

## **De Tiger à Danimal**

Dans un pays où les grandes marques s'adressent aux consommateurs les plus aisés (*Living Standard Measure 7-10* sur une échelle où 10 représente les populations les plus fortunées), le projet Danimal, conduit par la filiale sud africaine consiste à lancer un yaourt enrichi et vendu à un prix accessible à des populations modestes (*Living Standard Measure 4-6*) en s'appuyant sur des infrastructures gouvernementales telles que les écoles, dans des zones classées difficiles, comme les *townships*. Si le groupe français a été autorisé à

promouvoir son produit, notamment en obtenant le support du ministère de l'éducation et de la santé, c'est que celui-ci n'est pas tout à fait un yaourt comme les autres.

Destiné aux enfants et lancé lors du congrès international de nutrition de Durban en Afrique du Sud à la fin de l'année 2005, Danimal se caractérise tout d'abord par sa composition, particulièrement riche en zinc, en vitamine A et en fer, trois éléments dont manquent les 17 millions de Sud-Africains (40 % de la population) qui ont moins de 1 euro par jour à consacrer à leur alimentation.

Le prix extrêmement bas est la deuxième caractéristique de Danimal. Inscrit sur le pot et non sur une étiquette, il n'est pas appelé à évoluer avec l'inflation : 1 rand (presque 15 centimes d'euro) pour un pot de 75 grammes. Environ 30 % de moins qu'un yaourt classique. Les coûts de fabrication du produit sont réduits au maximum, laissant à l'entreprise une marge d'environ 25 %, qui n'est pas exceptionnelle, mais pas ridicule non plus. Un tel niveau de coût n'a pu être atteint qu'en revisitant totalement tous les postes usuels du compte d'exploitation : le lait est fourni par le partenaire local, Clover, à des conditions privilégiées ; les coûts de production sont minimisés par une usine qui tourne 7 jours sur 7 ; les frais de commercialisation sont abaissés grâce à l'absence de publicité, mais aussi grâce à une refonte en profondeur des circuits logistiques.

La présence dans les townships d'Afrique du Sud nécessite de repérer les emplacements disposant de réfrigérateurs. Après un travail minutieux de repérage, les équipes commerciales et marketing ont pu en compter environ 1 500 à Soweto. Le choix d'un partenaire de distribution local, un distributeur d'origine indienne, a ensuite été mis en place pour assurer plusieurs tournées par semaine en suivant un trajet optimisé par un logiciel. Les équipes ont pu mettre en évidence que la réduction des coûts logistiques passait par des routes de livraisons couvrant jusqu'à 400 magasins par jour, ce qui dans l'environnement de Soweto est une performance.

Dans les zones peu structurées et difficiles d'accès, comme le bidonville d'Orange Farm (2 millions d'habitants), Danone et son intermédiaire font appel à des "Dani Ladies", des mères de famille, qui vivent sur place et gagnent leur vie en vendant les yaourts en porte-à-porte. Ce concept de distribution, qui fait penser aux réunions Tupperware, était déjà largement pratiqué par Yakult, le partenaire japonais de Danone, et célèbre inventeur des yaourts pro-biotiques, à l'origine d'Actimel. Selon les cas, le commissariat, l'école ou l'église servent de relais de distribution physique.

L'équipe de Daniladies est constituée d'environ 70 vendeuses. La vente des yaourts représente un revenu modeste, environ 500 rands par mois, soit quatre fois moins que le salaire d'un ouvrier non qualifié. Néanmoins, cet emploi permet aux Daniladies de ne pas se déplacer vers le centre de Johannesburg, quand le transport pour se rendre au travail peut prendre aisément plusieurs heures par jour. Par ailleurs, l'activité de vente permet de ne pas avoir recours à une garde d'enfants. Au total, le profil de ce genre d'emploi est jugé attractif par de nombreuses mères de famille qui candidatent volontiers pour représenter les produits Danone.

Vu depuis l'entreprise, le mécanisme de distribution est satisfaisant : les Daniladies vendent en moyenne 100 pots par jour et travaillent tous les jours de la semaine. Après l'extension du système initialisé à Soweto, à d'autres zones comme East Rand (1 million d'habitants), ou la région de Durban, la filiale de Danone devrait être en mesure de commercialiser 300 tonnes de Danimal par mois, contre 50 aujourd'hui. En incluant l'exportation aux pays limitrophes de l'Afrique du Sud (Botswana et Namibie), l'entreprise pourrait vendre entre 10 000 et 25 000 tonnes par an. Grâce aux Daniladies, la marque aura gagné en proximité. Ce faisant, Danone aura donné accès à un produit sain à environ 6 millions d'habitant et aura créé environ 500 emplois.

Ainsi présenté, le projet Danimal s'inscrit totalement dans la continuité du discours de Danone sur le double projet. Il prend cependant une orientation particulière en ce sens qu'il parle des populations de consommateurs les plus défavorisés, alors que la version originale du double projet portait principalement sur les rapport de l'entreprise à ses salariés. Mais, regardons de plus près les conséquences sur le business de tous les jours. Et en particulier, repérons toutes les micro décisions qui doivent être prises pour que cette initiative puisse fonctionner.

### ***De l'idée à sa réalisation***

Le projet Danimal est révolutionnaire en ce sens qu'il bouleverse profondément les logiques de management ainsi que les manières de faire.

Le projet proposé est un challenge car il demande que l'on construise une base de connaissance sur les consommateurs des townships. Ces populations, qui ont naguère fait l'objet d'une forte ségrégation, sont mal connues car elles n'ont pas été au centre de l'intérêt des entreprises pendant les années d'apartheid, mais aussi depuis la chute de ce régime. Les données de recensement existent mais elles sont imprécises. Quant aux données qualitatives sur les usages de consommation, les attitudes à l'égard des marques, des produits, ... elles brillent par leur absence. Au delà de la question des savoir faire en matière d'étude de marché, se pose celle de l'investissement à réaliser pour pouvoir construire de telles données. Le repérage de la géographie des townships, le recensement des « points de vente » sont autant de dimensions qui sont à la portée de tous en Europe Occidentale si l'on dispose d'un budget suffisant. Dans les quartiers difficiles d'Afrique du Sud, elles sont difficiles d'accès et doivent faire l'objet d'une patiente collecte.

Danimal prend ensuite le contre pied de la logique dominante en matière de création de marque. Conscient des investissements importants à réaliser pour faire émerger une nouvelle marque, le groupe Danone recommande de s'appuyer le plus possible sur celles existantes. Pour la filiale Sud Africaine, il aurait été en principe possible de s'appuyer sur la marque de produits traditionnels Inkomazi, créant ainsi un lien avec des modes de consommation séculaires. Il aurait aussi été possible de bâtir le projet avec la marque Nutriday, dont le bénéfice est précisément d'apporter les nutriments nécessaires à un bon

équilibre alimentaire. Au lieu de cela, une nouvelle marque est proposée pour mieux coller aux spécificités du projet.

Danimal va enfin à l'encontre de bon nombre de savoir faire de Danone. Si le développement de films publicitaires pour la télévision est une activité maîtrisée par les marketers seniors du groupe, il n'en va pas de même pour les opérations de réclame qui passeraient par d'autres moyens. Alors que l'on a l'habitude de mesurer la performance des films selon des méthodes très précises, et avec des points de repère fermement établis, toute autre activité passe par une incertitude quant à son efficacité qui doit être normalement rejetée. La culture du « *prove and pay* » chez Danone n'est-elle pas une vache sacrée ?

Alors que dans tous les projets, il est demandé de définir de manière précise le retour attendu sur les investissements engagés, on perçoit aisément l'imprécision qui règne dès que l'on aborde un sujet aussi nouveau. Et pourtant, malgré les incertitudes, malgré le risque pour chacun des managers de ne pas pouvoir livrer les résultats demandés par une direction exigeante, une équipe va se mobiliser au sein de la filiale sud africaine pour aller au bout de l'idée de Tiger et faire émerger Danimal.

### ***Une équipe mobilisée par des motifs particuliers.***

Le directeur général de la filiale est un manager du Groupe Danone au profil classique. Après un itinéraire de vendeur qui le conduira jusqu'à la direction commerciale d'une grosse filiale, ce cadre est nommé directeur général d'un petit pays avant de prendre la responsabilité de l'Afrique du Sud. Après avoir appris à régler les enjeux nouveaux, en lien avec le partenaire local, celui-ci se mobilise sur le projet pour de nombreuses raisons. Il annonce très clairement que la vocation de Danimal correspond à ses valeurs. Il importe pour lui, certes de livrer le business attendu par sa hiérarchie, mais Danimal lui donne une raison particulière d'exercer son métier, « de se lever le matin » dira-t-il, une sorte de fierté de contribuer à un enjeu aussi important, au delà de l'usuel « *roll out de bubbles* ». Lorsqu'il sera nommé plus tard en Amérique Centrale, celui-ci gardera présent à l'esprit le projet vécu en Afrique du Sud et le formidable élan que celui-ci aura apporté à toute la filiale.

Le directeur marketing et l'une des chefs de groupe sont brésiliens. Après de nombreuses années dans les départements marketing de plusieurs filiales, au Brésil et aussi en Europe, ces managers envisagent le projet avec le naturel de marketers qui ont déjà été confrontés à ce genre d'enjeux dans les Favellas de Rio et d'ailleurs. Mais au delà de la séduction première, ils sont en première ligne pour livrer le chiffre d'affaire et la contribution qui figurent dans leur objectifs, et sur lesquels aucun écart ne sera consenti. On ressent que d'autres opportunités seraient propices à l'atteinte des objectifs, sans doute avec bien moins de risques et de difficultés. Pourtant, ils aiment à parler de la prise de risque, de l'engagement, des convictions. Le directeur marketing aime à répéter ces quelques mots affichés derrière le siège de son bureau :

*“Here are the crazy one, the misfits, the rebels, the trouble makers,  
The round pegs in a square hole, the one who see things differently.*

*They are not found of rules, and they have no respect for the status quo,  
You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them,  
But the only thing you can't do is ignore them, because they change the rules,  
They push the human race forward.*

*And while some may see them as the crazy one's, we see genius,  
Because the people who are crazy enough to think they can change the world,  
Are the one who do."*

Bon nombre des chefs de produits sont des gens de couleur. Ils ont connu les années d'apartheid, ils connaissent les townships, bien souvent parce qu'ils y ont vécu. Ils ont eu la chance d'accéder à une bonne éducation, et ils ont un emploi dans une société internationale. Ils se considèrent comme des privilégiés dans leur pays et aspirent à partir à l'étranger, dans un pays mature qui les fait rêver, comme le Royaume-Uni ou la France.

Pour plusieurs d'entre eux, l'opportunité de travailler sur Danimal serait une malchance, celle de ne pas être le responsable d'une grande marque qui les conduirait dans des meetings européens, celle de ne pas apprendre les gestes techniques caractéristiques du management des grandes marques dans tous les pays matures.

Pour d'autres, Danimal est la chance incroyable d'exprimer un projet politique, de dire et de faire dans son métier une action qui fait reculer ce qu'ils détestent le plus dans leur jeune démocratie, les inégalités, la faim, la malnutrition. D'autres projets de responsabilité sociale les avait déjà attirés, comme la lutte contre le cancer au sein du projet Choc. Mais Danimal a quelque chose de différent. Ce projet n'est pas en marge du *business*, comme une sorte de danseuse que se paie toutes les grandes entreprises pour se donner bonne conscience. Non, Danimal, est au cœur de l'activité de l'entreprise, comme n'importe quelle autre marque, et sa vocation est humaniste, bien plus qu'humanitaire.

Le directeur des ventes, lui, est un Sud Africain qui a connu les années d'apartheid, mais du côté des blancs. Il adhère au pacte proposé par Nelson Mandela : stopper les violences et construire un pays multi racial et multi ethnique. Pour lui, la vente des marques de Danone dans les grandes surfaces est un gros enjeu : les grandes surfaces sont en plein développement en Afrique du Sud. Après tout, ce canal de distribution est certainement le plus prometteur, tant en terme de chiffre d'affaires qu'en terme de rentabilité, et ce malgré les négociations annuelles qui se durcissent sans cesse. Mais le fait de favoriser les échanges au sein de ces zones jadis fermées constitue un challenge passionnant, presque politique, celui de l'ouverture. De plus, la capacité à défricher des territoires commerciaux nouveaux est excitante. Elle constitue sans aucun doute un savoir-faire envié par de nombreuses sociétés sud africaines.

Du côté des industriels et de la recherche et développement, le projet est complexe. Il constitue en soi un centre d'intérêt car les problèmes techniques qu'il soulève sont multiples :

il faut pouvoir développer des doses individuelles, en petit format, et que l'on puisse remplir industriellement. Les recettes doivent être bonnes et enrichies en nutriments, tout en restant bon marché. La durée de vie des produits doit être rallongée pour pouvoir faire face aux contraintes de distribution. Mais dans le même temps, il faudrait pouvoir rester un produit ultra frais. Certains d'ailleurs n'envisagent-ils pas de développer un yaourt UHT, ce qui répondrait aux objectifs nutritionnels, mais qui dérogerait à la tradition de Danone de vendre des produits frais !

Finalement, sous l'impulsion du directeur général, l'équipe Tiger va se mettre au travail et lever un à un les obstacles qui se trouvent sur la route de Danimal.

Nous voyons dans les raisons de se mobiliser autour de Danimal de nombreuses forces convergentes mais aussi antinomiques.

### ***Ce que deviendrait le projet si l'Europe toussait***

Alors que les objectifs assignés à l'Afrique du Sud sont clairement établis et centrés sur une croissance du chiffre d'affaires plutôt que du profit, quelques éléments vont rapidement changer la donne dans laquelle Danimal se développe.

Lors des résultats intermédiaires publiés aux actionnaires, le management du groupe Danone met au jour une performance moins forte qu'attendue, notamment parce que deux pays importants, la France et l'Espagne, ne sont pas au rendez-vous. Il est bien sûr exclus de ne pas livrer les objectifs promis. Alors, les écarts négatifs de l'Europe de l'Ouest doivent être compensés par les autres pays du pôle « produit frais ». Il est demandé à l'Afrique du Sud de participer à cet effort collectif.

Dans un tel changement de contexte, on pourrait s'attendre à ce que la filiale se recentre sur ce qu'elle maîtrise le mieux, et qu'elle mette de côté, Danimal, qui décidément présente tellement d'incertitude et une rentabilité probablement modérée. Le directeur marketing et le responsable des ventes partagent ce point de vue, fort mécontents que l'on puisse changer les règles du jeu pareillement en court d'année. Le directeur général est lui aussi bigrement exposé, mais celui-ci se dit qu'il peut prendre le risque, ou plutôt, qu'il veut le prendre. Il se justifie en citant Franck Riboud : «si les résultats ne sont pas là, de toute manière on se fait virer, alors autant faire ce qui nous rend fier ». Ce projet semble donner du sens à sa vie professionnelle, y compris dans le contexte adverse d'un groupe obsédé par les résultats financiers.

Et d'ailleurs, il semble donner du sens à l'action de nombreux jeunes marketers qui se sentent en affinité avec l'idée de Tiger. Ces derniers témoignent volontiers du fait qu'ils se sentent plus fiers de parler de leur entreprise sur la base de ce support, plutôt que sur la base des publicités pour Vitalinea (Taillefine). Avec toute l'ambiguïté qui les caractérisent, les jeunes recrues rêvent d'un monde meilleur où leur action pourrait prendre sens, et en même temps, ils aspirent à développer des marques fortes qui sont les bijoux de la profitabilité de Danone. Ces mêmes jeunes n'aiment pas l'idée de déployer des mix développés ailleurs car elle leur rappelle une forme de domination liée à la globalisation. Mais ils savent que le

succès au sein du groupe passe par une visibilité accrue, par le fait de contribuer au développement de grandes marques. Tiger présente un profil original, « c'est comme faire de l'ONG en entreprise », dira l'un d'entre eux.

### ***Danimal, un emblème ... fort discuté***

Le groupe Danone se caractérise par une culture qui favorise la décentralisation et fait circuler les idées très rapidement. A l'occasion des conventions où les managers de nombreux pays du monde se rencontrent, on aime mettre en avant les initiatives originales. Et les projets comme Tiger permettent de donner du souffle à des cadres qui sont tendus par les contraintes de leur quotidien. Le cas de Tiger / Biskuat, ce biscuit enrichi, vendu à bas prix en Indonésie, se confirme comme un succès. Et l'on est fier de montrer qu'il commence à faire des émules. Mais les réactions sont immédiates. Certains diront : « ils ne vont quand même pas faire de Tiger une nouvelle bubble ». Cette indignation exprime, dans la bouche de celui qui la prononce, l'idée que les projets destinés aux plus défavorisés ne peuvent pas faire l'objet d'un déploiement classique avec force marketing. Une certaine retenue serait, en quelque sorte, attendue.

Danimal soulève les critiques de la part de ceux qui voient en ce projet une combinaison illégitime où commerce et action humanitaire se mêlent de manière malsaine. De telles initiatives seraient le fruit de la culpabilité des managers qui perçoivent que la croissance du profit passe par une contribution sociétale plus forte. Danimal serait une activité marketing au service d'une cause, qui elle même ne servirait qu'à mieux enchâsser l'entreprise dans la société. Le projet ne serait que saine gestion du risque politique et social.

De fait, les campagnes marketing qui contiennent une dimension sociale font fréquemment l'objet de controverses, chez Danone et ailleurs. On y voit tour à tour les éloges de ceux qui pensent que quitte à faire du commerce, autant qu'il profite aussi aux autres. Mais on entend aussi les reproches les plus fermes à l'égard de l'exploitation de la pauvreté. Ainsi certains collaborateurs se demandent-ils si les fonds engagés par Danone pour parler de nutrition ne serviraient pas mieux leur finalité s'ils étaient alloués à des Organisations Non Gouvernementales ? Ils se demandent si le monde se porte réellement mieux avec ce type de programme ? Ils s'interrogent sur les bienfaits de telles actions : avec des revenus aussi faibles, les habitants des townships utilisent-ils au mieux le peu d'argent dont ils disposent, en achetant des produits Danone ?

Quand bien même on ne verrait dans Danimal qu'une offre marchande comme une autre, de nombreuses interrogations subsistent. Parmi les questions les plus fréquemment soulevées, certains se demandent quelle est la structure du compte d'exploitation par rapport à celle que l'on pourrait observer sur les marchés plus traditionnels, centrés sur les classes moyennes. En particulier, on peut se demander comment la contribution opérationnelle s'améliorera au fil de temps sachant que tous les coûts ont été tirés au plus bas et qu'il est impératif d'atteindre des volumes très conséquents. On peut aussi se questionner sur les conséquences du succès d'un tel projet : que devient la rentabilité des autres produits du portefeuille. Comment s'assurer que les consommateurs de Danimals deviendront un jour consommateurs des autres marques ? Pourquoi ne pas utiliser l'énergie injectée dans ce projet pour pousser les marques internationales qui n'ont pas encore été lancées en Afrique du Sud ?



Toutes ces interrogations sont légitimes pour les managers qui se préoccupent de piloter les affaires selon les indicateurs de performance qui sont les leurs. Ils perçoivent bien à quel point il serait possible de faire de la croissance sans passer par un projet aussi bouleversant.

Franck Riboud est quant à lui on ne peut plus clair lorsqu'il affirme que Danone n'est pas une ONG pas plus qu'une organisation caritative. Il reconnaît qu'en habituant les enfants des milieux modestes à consommer des produits Danone, la marque espère bien s'ancrer dans les esprits et devenir, demain, un achat-réflexe des Sud-Africains. Il reconnaît que de telles initiatives ne sont pas porteuses de résultats à court terme, mais qu'elles sont acceptées par les analystes et les actionnaires tant que les résultats de l'entreprise sont bons. Et dans le même temps, il s'empresse de rappeler qu'il est nécessaire de livrer la performance attendue par ces mêmes actionnaires.

Vu depuis son niveau, Danimal ne représente qu'une prise de risque que très marginale. Il permet de parler de la mission du groupe : apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre en des termes originaux. Il est un moyen de développer des expérimentations qui peuvent s'avérer devenir des relais de croissance dans les années à venir, et dans les pays qui constituent les nouvelles frontières du groupe. Il permet de donner du contenu au double projet, après quelques années de management du groupe Danone sous l'égide du recentrage et de la rationalisation. Danimal est donc en phase d'apprentissage car il faut revoir entièrement tous les coûts, la manière de produire et de commercialiser. Mais Danimal permet de rappeler que l'économique et le social ne s'opposent pas. Bien au contraire, affirme le PDG, « c'est parce que une solution est économiquement viable qu'elle peut être durable pour les populations ».

### ***Danimal, un double discours ?***

Lorsqu'il est présenté à des managers européens, Danimal est vécu entre indignation et fascination. Les échanges vont bon train et il ne faut pas attendre bien longtemps pour que ce projet soit replacé dans le contexte des *Business Units* : les économies sont attendues à chaque virage, les réorganisations industrielles sont présentes dans les esprits, le hard discount propose des offres de plus en plus agressives, les marques sont remises en questions, autant de difficultés qui ne tardent pas à rejallir.

Le projet Tiger intervient après plusieurs années de restructuration dont l'acmé est sans doute la crise sociale vécue chez LU. Il est présenté comme comportant une valence sociale dont on se dit qu'elle est indécente. Quelle est finalement l'essence de Danimal ? Un projet qui permet de prendre la parole pour couvrir les mécontentements sociaux en Europe ? La commercialisation d'une offre adaptée au cœur de la clientèle sud-africaine ? L'actualisation d'un projet de fibre humaniste qui propose de faire du business autrement en démontrant que l'on peut allier social et économique ? Un projet qui vise à assurer que Danone est positionné sur les pays qui feront la croissance du groupe et certainement le cœur de ses profits de demain ? Danimal est certainement un peu de tout cela, car l'humanisme peut être un principe de bonne gestion, parce que le groupe Danone peut se le permettre, parce que sans une activité tournée vers le plus grand nombre et sans enclassement dans la société, les grands groupes se prennent des retours de manche.

## ***Ce que Danimal devient***

Danimal est certainement un projet passionnant. Il s'appuie sur des individus qui veulent construire autre chose que les seules grandes marques qui ont fait la réputation de Danone, individus qui n'ont pas peur de dire qu'ils veulent changer le monde. Danimal a maintenant vu le jour avec les volumes que nous avons mentionnés. Il aborde maintenant une nouvelle phase. Après le tour de force de son entrée dans les townships de Soweto, il va falloir dupliquer le modèle sur d'autres zones difficiles et le projet n'est plus sous le feu de la rampe.

Déjà, une autre initiative fait la une des communications institutionnelles : le partenariat de Danone avec la fameuse Grameen Bank, spécialisée dans le micro crédit. Bon nombre des principes de Danimal y sont capitalisés. Le micro crédit permet d'acheter une vache puis deux puis trois. Le lait est transformé dans des micro-usines qui tiennent dans un petit local et les yaourts sont signés Danone car ils répondent aux conditions de sécurité alimentaire qui autorisent qu'ils portent la marque. La distribution est assurée par un système de Daniladies. Et l'initiative est portée par des ambassadeurs de prestige : Franck Riboud, président de Danone, Mohammad Yunus, récent prix Nobel et Zinedine Zidane, dont la venue au Bangladesh a attiré toutes les télévisions du pays, interrompant tous les programmes en cours.

Deux des pères fondateurs du projet Danimal ont vogué vers de nouveaux horizons. Le directeur général dirige aujourd'hui le Mexique où il développe d'ores et déjà des formes alternatives de commerce en prenant en compte les populations de niveau de vie 4 à 6 sur l'échelle LSM. Le directeur marketing s'est vu offrir l'opportunité de créer la filiale de Danone en Colombie, pays dont la capitale, Bogota, rappelle au premier abord les difficultés de Johannesburg.

## ***En conclusion et pour poursuivre notre échange***

Danimal nous montre, s'il le fallait, qu'il n'y a pas d'un côté les vilains capitalistes made in Danone qui poussent leurs marques internationales dans une économie globale, et de l'autre, les gentils managers altruistes. Il n'y a pas non plus les vilains cyniques d'un côté, et de l'autre les non moins vilains commerçants purs et durs. La réalité est moins manichéenne que cela. Danimal illustre, selon nous, le cas d'une protestation productive. En tentant de proposer une forme de conduite des affaires qui s'éloigne du traditionnel « *roll out de bubbles* », le projet exprime une prise de position politique dont la magnitude varie selon le niveau considéré.

Lu dans le cadre du double projet, Danimal est une manifestation qui tente de réconcilier l'économique et le social. Franck Riboud sent bien que les actionnaires ne sont pas prêts à entendre ce discours à n'importe quelle condition. Pourtant, en soutenant ce type d'initiative, le PDG tente de déplacer le système existant. Il ne fait pas la révolution, mais il ne reste pas non plus dans le statu quo.

Vu depuis le directeur général, on observe que le projet Danimal pourrait être considéré comme illégitime : il ne respecte pas les normes économiques en vigueur pas plus

qu'il ne respecte les procédures usuelles de prise de décision en matière d'investissement. Il va à contre courant des normes financières demandées à la filiale. Et socialement, il fait l'objet de critiques acerbes. Mais ce projet, par ailleurs, séduit, au delà des collaborateurs de la filiale. Il sert le discours du PDG de Danone parce qu'il illustre la mission du groupe. Enfin, Il produit une nouvelle dynamique car, il construit de nouveaux points de repère.

On pourra dire que les managers qui capables de porter des projets qui tranchent autant avec la norme existante sont des rebelles qui manient à la fois l'original et le conforme. Finalement, l'organisation ne rejette pas ces « grains de sable » car elle peut tout autant les absorber et les mobiliser au service de sa croissance. Le manager, lui même, peut tout en autant être marginalisé, tout comme il peut en ressortir propulsé. La nomination de deux pères fondateurs de Danimal le suggère. Mais nous assistons aussi, avec leur trajectoire, à une stigmatisation de ces managers, en ce sens qu'ils sont promis à un bel avenir dans des pays émergents, aux frontières du groupe Danone. Au fond, nous voyons émerger une modalité nouvelle dans la construction des élites managériales de ce groupe.

## La contribution des middle managers dans l'émergence de pratiques responsables

---

**BERTRAND VALIORGUE**

Chercheur associé

Institut Français de Gouvernement des entreprises – EM LYON

Lab'ho - Adecco

Ces dernières années ont été marquées par une multiplication des appels à la responsabilité sociale de l'entreprise (voir Capron, 2007 pour une synthèse). Tous ces appels institutionnels à la responsabilité sociale ont des conséquences directes sur le fonctionnement des entreprises, des fonctions supports ont notamment été créées dans l'entreprise afin d'intégrer les attentes des nombreuses parties prenantes<sup>1</sup> qui gravitent dans l'environnement de l'entreprise (Martinet et Reynaud, 2001 ; Dubigeon, 2002 ; Aggeri et al, 2005). De nombreux dirigeants considèrent désormais que la responsabilité sociale constitue un enjeu stratégique (Delaporte et Follenfant, 2002 ; Ferone et d'Arcimoles, 2001). Cette volonté clairement affichée des entreprises à assumer en plus d'une responsabilité économique une responsabilité sociale peut paraître à bien des égards ambiguë. Car au-delà de la rhétorique de la création de valeur partenariale (voir Aglietta et Reberioux, 2004 pour une synthèse), il est inévitable que l'intégration des attentes des parties prenantes dans le fonctionnement de l'entreprise génèrera à court terme des coûts de production, d'organisation ou de transaction supplémentaires (Hannan et Freeman, 1984 ; Williamson, 1985). Si l'intégration de responsabilités sociales n'avait aucun coût ou même était créatrice de valeur comme le défend « l'industrie de la RSE » et le concept de « Business Case » (Elkington, 98, Aggeri & Acquier, 2006), il y a bien longtemps que le sujet serait éculé et les problèmes environnementaux et sociaux résolus par une firme dont la fonction consiste à simplement maximiser le profit de ses actionnaires (Friedman, 1962 ; Jensen & Meckling, 1976 ; Jensen, 2001). Nous n'assisterions pas à la résurgence chronique de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise au fil des années (Heald, 1970 ; Blind, 1977 ; Carroll, 1999, Pasquero, 2005). On peut donc naturellement s'interroger sur la nature et la portée de cet élan d'humanisme qui semble agiter le capitalisme contemporain.

Face à cette apparente contradiction, notre objectif dans cet article est de mieux comprendre le processus organisationnel qui concourt une intégration effective des attentes des parties prenantes. Quels types de rapport une entreprise engagée sur le chemin de la responsabilité sociale entretient-elle avec ses parties prenantes ? Quelles sont les conséquences d'une telle intégration en terme de ressources, compétences et structures organisationnelles ? Quels sont les acteurs de cette intégration ?

Notre article est découpé en trois parties. Nous décrivons dans un premier temps à partir de la théorie des parties prenantes le mode opératoire qui permet à une entreprise d'intégrer les attentes de ses parties prenantes. Nous détaillons les trois étapes constitutives de ce processus : la cartographie et le dialogue (1.1.), le développement de ressources et compétences organisationnelles (1.2.), la valorisation par le marché (1.3.). Nous abordons dans un deuxième temps la question de la localisation afin de mieux comprendre qui, dans

---

<sup>1</sup> Les parties prenantes sont définies comme les individus ou groupes d'individus (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, collectivités locales...) concerné et/ou pouvant être affectées par l'activité de l'entreprise (Freeman, 1983 ; Clarkson, 1995).

l'organisation, contribue à l'animation de ce processus. Nous montrons que le « *noyau stratégique* » est généralement considéré comme l'acteur clé et qu'il formule une stratégie relationnelle de nature délibérée à l'égard des parties prenantes afin d'intégrer leurs attentes (2.1.). Cette centralisation au niveau du « *noyau stratégique* » apparaît clairement insuffisante du fait de l'éparpillement géographique des parties prenantes, de l'idiosyncrasie relationnelle et de l'identité des parties prenantes et d'un nécessaire accès au marché pour valoriser les coûts liés à la démarche d'intégration. Une décentralisation du processus d'intégration des attentes des parties apparaît inéluctable (2.2.). Face à cette décentralisation, le middle manager semble occuper une position privilégiée dans l'organisation qui permet de penser qu'il contribue de manière significative à l'émergence de pratiques organisationnelles socialement responsables (2.3.).

## **1. Le modus operandi de l'intégration des attentes des parties prenantes**

Les travaux abordant le processus d'intégration des attentes des parties prenantes sont, dans une grande majorité, issus de l'ouvrage séminal de R.E. Freeman qui proposa le premier un cadre d'analyse susceptible d'assister les managers dans la formulation d'une stratégie relationnelle à l'égard des parties prenantes (Freeman, 1984, 2001 ; Jones, 1995 ; Svendsen, 1998 ; Gond et Mercier, 2004). Cette vision pragmatique et instrumentale de la gestion des parties prenantes a par la suite été complétée par un nombre important de travaux qui ont considérablement affiné et structuré la démarche (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell et al., 1997 ; Rowley, 1997 ; Harrisson et St John, 1998 ; Jones et Wick, 1999 ; Frooman, 1999 ; Post et al., 2002). Dans un effort de synthèse et d'intégration dans le cadre du management stratégique, de nombreux auteurs et R.H. Freeman lui-même font référence à l'ouvrage de J.S. Harrison et C.H. St John qui présente une vision complète d'un management des parties prenantes intégré à une démarche stratégique d'ensemble (Harrisson et St John, 1998 ; Freeman et McVea, 2001 ; Hilman et Kleim, 2001). Les deux auteurs repèrent deux étapes : la cartographie et le dialogue avec les parties prenantes (1.1.) suivi du développement de ressources et compétence organisationnelle (1.2.). Nous décrivons dans ce premier paragraphe les deux étapes proposées par J.S. Harrison et C.H. St John que nous enrichissons à l'aune des développements théoriques les plus récents. Nous adjoignons, après en avoir démontré l'intérêt, une troisième étape au processus d'intégration des attentes des parties prenantes : la valorisation par le marché (1.3.). Ces trois étapes constituent le mode opératoire de l'intégration des attentes des parties prenantes.

### **1.1. Cartographie et dialogue avec les parties prenantes**

Cette première étape a pour objectif de repérer les principales parties prenantes et de qualifier leurs attentes. Elle est composée de deux étapes : la cartographie (1.1.1.) et le dialogue via la mise en œuvre de processus organisationnels (1.1.2.). L'objectif de la démarche est de dresser « un état des lieux » des attentes exprimées ou potentielles afin d'assister les dirigeants dans la définition des orientations stratégiques qu'ils souhaitent mettre en œuvre à l'égard d'un spectre plus ou moins élargi de parties prenantes (1.1.3.).

#### **1.1.1. La cartographie**

Pour J.S. Harrison et C.H. St John, l'objectif de cette cartographie est de « *repérer les parties prenantes qui gravitent dans l'environnement socio-économique de l'entreprise* » (Harrisson et St John, 1998, p. 4). Ils proposent d'effectuer un découpage de cet environnement socio-économique en trois niveaux : « *l'environnement élargi* », « *l'environnement opérationnel* » et enfin le « *niveau organisationnel* » (Harrisson et St John, 1998, p. 4).

« *L'environnement élargi* » correspond au contexte socio-économique dans lequel l'entreprise évolue. Cet environnement structure fortement l'activité de l'entreprise qui en retour possède une capacité d'influence limitée. Le contexte socio-économique est défini en des termes macro-économiques et correspond à l'ensemble « *des champs de force qui influencent l'activité de l'entreprise* » (Harrison et St Jones, 1996, p. 30). Les deux auteurs distinguent les forces socio-culturelles qui correspondent aux grands enjeux de société, les forces économiques (taux d'intérêt, inflation...), les forces technologiques, les forces politiques et légales. Pour nos auteurs, il est nécessaire que l'entreprise recueille un maximum d'information auprès des parties prenantes localisées dans l'environnement élargi afin de mieux cerner les évolutions macro-économiques qui vont structurer le développement à long terme de l'entreprise. « *L'environnement opérationnel* » est composé des parties prenantes qui entretiennent des relations directes et régulières avec l'entreprise : clients, fournisseurs, concurrents, agence gouvernementale, ONG, intermédiaires financiers... Toutes les parties prenantes de l'environnement opérationnel n'ont pas la même importance et la même capacité d'influence sur l'entreprise. La cartographie de cet environnement opérationnel s'avère plus délicate car les managers doivent veiller à évaluer à leur juste valeur l'intérêt et les attentes de ces parties prenantes. Les parties prenantes constitutives du « *niveau organisationnel* » sont les tops managers, les actionnaires et les salariés. Trois rôles principaux sont dévolus aux tops managers afin de gérer les parties prenantes : l'établissement de liens interpersonnels, la diffusion d'information et la négociation d'accords. A travers leurs valeurs personnelles et leurs visions stratégiques, les dirigeants influencent significativement le rapport que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes. Les actionnaires et plus généralement le gouvernement de l'entreprise veillent à la définition des grandes orientations stratégiques et à la pérennité de l'entreprise qui passe nécessairement par une intégration des valeurs véhiculées par l'environnement socio-économique et les attentes des parties prenantes localisées dans l'environnement opérationnel. Les actionnaires constituent une partie prenante majeure de l'entreprise du fait de leur droit de propriété sur cette dernière. J.S. Harrison et C.H. St John mentionnent en dernier lieu les salariés qui composent à l'instar des actionnaires constituent une partie prenante essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise.

La cartographie constitue la première étape du management des parties prenantes, elle est prolongée par la mise en œuvre de processus organisationnels permettant de recueillir ou dévier leurs attentes.

### ***1.1.2. La mise en œuvre de processus organisationnels***

Pour J.S. Harrison et C.H. St John et à la suite de R.E. Freeman, les entreprises rencontrent de réelles difficultés non pas pour cartographier mais pour gérer effectivement les attentes des parties prenantes (Freeman, 1984, Harrison et al., 1996 ; Harrison et St John, 1998). Cette gestion effective passe par le développement de processus organisationnels permettant à l'entreprise et à ses managers de mieux comprendre et appréhender les attentes des parties prenantes. J.S. Harrison et C.H. St John repèrent deux types de processus organisationnels qui correspondent à deux postures différentes vis à vis des parties prenantes : le « *processus d'amortissement* » et le « *processus partenarial* ».

La première posture consiste à développer des processus et réponses organisationnels susceptibles d'amortir et dévier les attentes des parties prenantes, il s'agit de stabiliser l'environnement et les incertitudes liées au comportement des parties prenantes. Ce « *processus d'amortissement* » est effectué via des techniques classiques de management permettant d'anticiper mais aussi d'agir sur et parfois contrecarrer les demandes des parties prenantes (marketing, R&D, communication, intelligence économique...). Elle consiste également, en fonction de l'importance des pressions exercées par les parties prenantes, à la

mobilisation de certaines fonctions support afin d'assurer l'alignement du comportement de l'entreprise par rapport aux risques légaux soulevés par certaines parties prenantes. L'entreprise adopte ici une position défensive vis-à-vis de ses parties prenantes, il s'agit de limiter et/ou retarder au maximum les processus de dialogue et d'intégration.

Au « *processus d'amortissement* », J.S. Harrison et C.H. St John opposent le « *processus partenarial* » qui se traduit par un changement d'approche significatif à l'égard des parties prenantes. Pour nos deux auteurs, il s'agit d'établir de véritables ponts avec les parties prenantes afin de développer des relations plus étroites et réduire l'incertitude quant à leur potentiel de mobilisation et de nuisance. Dans une perspective plus stratégique, le processus partenarial permet de faire converger les buts et objectifs de chacun. Il améliore en outre la réputation de l'entreprise et influence favorablement les croyances et représentations des parties prenantes. Notons pour terminer sur ce processus, qu'il permet de recueillir plus d'information et de connaissance sur l'environnement de l'entreprise, il autorise ainsi des choix stratégiques plus avisés de la part des managers. A contrario de la démarche précédente, l'entreprise adopte ici une démarche proactive à l'égard des parties prenantes.

A la suite de J.S. Harrison et C.H. St John, de nombreux auteurs soulignent que cette intégration effective est le fruit d'une réflexion stratégique qui ne peut manquer d'avoir des incidences sur le fonctionnement de l'entreprise et se concrétisent pour l'acquisition et le développement de ressources et compétences organisationnelles (Hart, 1995, 1997 ; Porter et Van der Linde, 1995 ; Russo et Fouts, 1997 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Christmann, 2000 ; Martinet et Reynaud, 2001, 2004 ; Buisse et Verbeke, 2003 ; Hart and Sharma, 2004). C'est donc logiquement aux conséquences d'une intégration des attentes des parties prenantes en termes de ressources et compétences organisationnelles à laquelle nous allons désormais nous intéresser.

## **1.2. Développer les ressources et compétences organisationnelles**

Dans une perspective, qui, dans le cadre du management stratégique n'est pas nouvelle, J.S. Harrison et C.H. St John ont les premiers proposé le recours à une approche fondée sur les ressources pour matérialiser l'inflexion susceptible d'être réalisée par l'entreprise lorsque cette dernière est engagée dans une démarche d'intégration des attentes de ses parties prenantes. Cette intégration passe par l'obtention et le développement de compétences organisationnelles qui vont permettre une inflexion du processus de production et une meilleure appréhension des modalités relationnelles à l'égard des parties prenantes. D'autres auteurs vont même jusqu'à affirmer que ces gains en ressources et compétences sont susceptibles de générer un avantage concurrentiel qui va permettre à l'entreprise de gagner en performance et en légitimité (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Christmann, 2000 ; Reynaud et Rollet, 2001). E. Reynaud et A. Rollet parle ainsi d'un « *avantage concurrentiel élargi* » pour désigner la capacité stratégique de l'entreprise à faire face aux attentes d'un spectre élargi de parties prenantes (Reynaud et Rollet, 2001). Notre objectif n'est pas d'entamer ici un travail d'exégèse sur la théorie des ressources mais de repérer les principaux éléments théoriques qui structurent les récents développements théoriques sur le management des parties prenantes.

### **1.2.1. Parties prenantes et compétences organisationnelles**

L'intégration des notions de ressources et compétences organisationnelles dans le cadre d'une démarche d'intégration des attentes des parties prenantes fait l'objet d'une littérature conséquente (Hart, 1995, 1997 ; Porter et Van der Linde, 1995 ; Russo et Fouts, 1997 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Christmann, 2000 ; Martinet et Reynaud, 2001, 2004 ; Buisse et Verbeke, 2003 ; Hart and Sharma, 2004 ; Toparnot et Mathieu, 2006). Parmi les principaux contributeurs, S. Sharma dispose d'une influence significative du fait des nombreux

tests empiriques qui accompagnent ses développements théoriques (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Sharma, 2000, 2001 ; Sharma et Aragon-Correra, 2003 ; Sharma et Hart, 2004 ; Sharma et Enriquez, 2005). Pour l'auteur, les entreprises engagées dans une démarche de management des parties prenantes développent deux compétences organisationnelles spécifiques : une compétence d'intégration (i) et une capacité d'apprentissage d'ordre supérieure (ii) (Sharma, 2000, 2001).

#### *i- La compétence d'intégration*

La compétence d'intégration implique la construction de relation collaborative avec l'ensemble des parties prenantes (marchandes et non marchandes). Le développement de telles relations permet à une entreprise de mieux comprendre les objectifs contradictoires et de recueillir de l'information sur les parties prenantes. Afin de transformer les influences et pressions contradictoires des parties prenantes en connaissance utilisable lors de la prise de décision, une entreprise doit favoriser la libre circulation de l'information au sein de l'organisation interne mais également au sein du réseau de parties prenantes. Pour S. Sharma, cette fluidification de l'information passe par des « *acteurs frontaliers* » et la création d'interface facilitant les échanges entre l'interne et l'externe. Le rôle des « *acteurs frontaliers* » consiste à cerner et contrôler les attentes des parties prenantes et à traduire cette information de façon à la rendre intelligible pour les acteurs en internes. Pour S. Sharma, ces « *acteurs frontaliers* » sont « *des responsables de l'environnement, des directeurs marketing, des responsables des relations extérieures et tous ceux qui interagissent avec l'extérieur* » (Sharma, p. 157). Ils doivent s'imprégner des différences de perspectives entre les opérations réalisées par l'entreprise et en comprendre les impacts sur les parties prenantes. Ils doivent également codifier les informations en provenance des parties prenantes afin de faciliter l'apprentissage et la prise de décision de la part des salariés. Pour S. Sharma, cette fluidification de l'information entre l'entreprise et ses parties prenantes ne peut que se réaliser via la construction d'une structure d'interface qui « *facilite la construction de la confiance et permet la circulation du flux d'information entre l'entreprise et ses parties prenantes* » (p. 158). Cela passe notamment par l'organisation de rencontre avec les parties prenantes et la création d'une infrastructure dédiée à l'interaction.

#### *ii- La compétence d'apprentissage*

Le développement de la compétence d'apprentissage repose également sur les « *acteurs frontaliers* » qui engagent le dialogue et permettent le recueil et le partage d'information avec les parties prenantes. A partir des travaux de C. Argyris et D. Schön et I. Nonaka, (Argyris et Schön, 1978 ; Nonaka, 1994) S. Sharma affirme que l'intégration des attentes contradictoires des parties prenantes nécessite une capacité d'apprentissage d'ordre supérieur afin de réinterpréter les informations existantes et développer de nouvelles compréhensions et connaissances des événements. Cette capacité d'apprentissage permet aux « *acteurs frontaliers* » de mêler les informations extérieures au savoir interne existant, de façon à générer une connaissance qui aide à résoudre les conflits potentiels entre les différentes parties prenantes et l'entreprise et faciliter ainsi la prise de décision. Pour S. Sharma, les entreprises engagées dans une démarche d'intégration des attentes des parties prenantes s'appuient sur des connaissances aussi bien tacites qu'explicités<sup>2</sup>. Cette dynamique

---

<sup>2</sup> Rappelons que la connaissance tacite est personnelle, caractérisée par le contexte, difficile à formaliser et à communiquer. Alors que la connaissance explicite que l'on qualifie aussi de « codifiée » ou de déclarative a la



de transfert de connaissances entre l'entreprise et ses parties prenantes représente autant d'éléments d'apprentissage en double boucle qui permettent d'augmenter la capacité d'intégration effective des attentes d'un spectre élargi de parties prenantes. Les « *acteurs frontaliers* » participent à la création d'une connaissance organisationnelle qui permet de mieux appréhender les conséquences de l'activité de l'entreprise sur les parties prenantes. Cette connaissance est injectée dans l'organisation, elle alimente les prises de décision et autorise un ajustement pertinent du comportement de l'organisation à l'égard des parties prenantes.

### **1.2.2. Une perspective théorique séduisante qui reste incomplète**

La perspective théorique offerte par l'approche par les ressources est sans aucun doute séduisante puisqu'elle éclaire dans son volet organisationnel le processus de management des parties prenantes. Les différences que l'on peut observer en terme d'intégration des attentes des parties prenantes proviennent du fait que certaines entreprises sont mieux dotées en ressources, connaissances et compétences organisationnelles. Les entreprises les plus proactives à l'égard des parties prenantes sont celles qui disposent de compétences d'intégration et d'apprentissage. Ces compétences organisationnelles constituent des « *capacités dynamiques* » qui permettent aux managers d'intégrer, renouveler, reconfigurer les ressources et compétences de l'organisation.

Il nous semble néanmoins que le processus de management des parties prenantes constitué à ce stade des étapes de cartographie/dialogue et développement de ressources et compétences organisationnelles demeure fondamentalement incomplet car il n'intègre pas la problématique des coûts que va inévitablement générer une intégration effective des attentes des parties prenantes (Rinhardt, 1998 ; Christmann, 2000 ; Hillman et Keim, 2001). Cette réalité managériale a été clairement mise en évidence par l'organisation non gouvernementale ATTAC pour qui « *il est curieux de noter une absence totale de réflexion explicite sur les coûts qu'un meilleur respect de l'environnement ou de meilleures conditions d'emploi pour les salariés pourraient occasionner... Tout se passe comme si ces coûts n'existaient pas - et on se demande alors pourquoi les entreprises n'étaient déjà pas toutes spontanément « socialement responsables ». Pourtant améliorer les conditions de travail et les salaires, interdire le travail des enfants, développer la formation ou limiter la précarité sont bien sûr des mesures dans un premier temps coûteuses pour l'entreprise, même si des retombées favorables peuvent être éventuellement attendues ensuite. De même cesser de déverser des rejets polluants dans les rivières ou les nappes phréatiques suppose des investissements importants...* » (Attac, 2003, p. 12). Si l'intégration des attentes des parties prenantes n'avait aucun coût ou était *a priori* génératrice de valeur, les entreprises n'auraient aucune réticence à intégrer ces attentes et n'aurait nullement besoin d'acquérir de nouvelles compétences puisque cette intégration s'effectuerait par des canaux organisationnels classiques. Toutes les entreprises seraient spontanément proactives et intégreraient les attentes de toutes les parties prenantes.

La solution théorique que nous venons de présenter dans le cadre de l'approche fondée sur les ressources est à cet égard clairement insuffisante. Ils nous semblent que les auteurs contournent la question des coûts de l'intégration en affirmant qu'une entreprise qui intègre les attentes de ses parties prenantes va développer un « *avantage concurrentiel* » et donc générer une performance accrue. Les auteurs affirment en substance que l'entreprise augmente sa performance financière en élargissant le spectre des parties prenantes. Cette solution apparaît clairement limitée, car à moins de démontrer que l'intégration des attentes

---

capacité de se transmettre dans un langage formel et systématique. Les entreprises utilisent ces deux types de connaissances pour apprendre de leurs parties prenantes.

des parties est créatrice de valeur<sup>3</sup> ou de supposer que l'entreprise dispose d'un slack organisationnel infinie, il est inéluctable que l'entreprise devra tôt ou tard intégrer a son processus de création de valeur les inévitables coûts liés à une démarche d'intégration des attentes des parties prenantes. Le raisonnement proposé par les tenants de l'approche fondée sur les ressources apparaît en définitive tautologique. On peut en effet aisément rétorquer que c'est parce qu'elle possède a priori une sur-performance que certaines entreprises se « *payent le luxe* » d'intégrer les attentes d'un spectre élargi de parties prenantes et développe à la marge un « *avantage concurrentiel élargi* ». Afin de sortir de ce raisonnement circulaire, il nous semble nécessaire d'intégrer une troisième étape au processus d'intégration : la valorisation par le marché des efforts engagés en faveur des parties prenantes. C'est avant tout parce qu'elle parvient à valoriser auprès du marché les efforts engagés en faveur des parties prenantes que certaines entreprises réussissent à développer des compétences organisationnelles et élargissent les fondements de leur avantage concurrentiel.

### **1.3. L'entreprise, le marché et les parties prenantes**

Nous voici au terme de ce que nous avons qualifié de *modus operandi* de l'intégration des attentes des parties prenantes. Ce dernier débute assez classiquement par un repérage des parties prenantes qui gravitent dans l'environnement de l'entreprise. L'entreprise engage par la suite un dialogue avec ces dernières afin de mieux cerner leurs attentes via des « *acteurs frontaliers* » et des structures organisationnelles dédiées au dialogue. L'intégration effective d'un spectre plus ou moins élargi de parties prenantes passe par l'acquisition de ressources et compétences organisationnelles susceptibles d'améliorer la compréhension de l'entreprise de son environnement, certains auteurs vont même jusqu'à affirmer que ces ressources peuvent générer un « *avantage concurrentiel élargi* » car elles constituent autant de « *capacités dynamiques* » qui permettent de renouveler, reconfigurer les ressources et compétence de l'entreprise. Néanmoins, il apparaît évident comme nous l'avons montré que le développement de ces nouvelles compétences organisationnelles n'est pas « gratuit » et qu'il génère des coûts de production, de transaction et d'organisation qu'il faudra tôt ou tard répercuter auprès du marché (clients et actionnaires). Ce processus de valorisation implique des arbitrages internes et le développement d'une démarche de valorisation auprès des parties prenantes marchandes. Sans cette étape de valorisation auprès du marché, la démarche d'intégration des attentes des parties prenantes est tronquée et potentiellement source d'une crise identitaire pour l'entreprise. Le *modus operandi* de l'intégration des attentes des parties consiste à trouver un équilibre toujours fragile entre d'une part les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise est en transaction mais également les parties prenantes avec lesquelles elle est simplement en interaction.

## **2. Le locus operandi de l'intégration des attentes des parties prenantes ou le middle manager à la croisée des chemins**

Après nous être intéressé au *modus operandi* du processus d'intégration des attentes des parties prenantes, nous souhaitons dans ce deuxième paragraphe étudier plus en détail les acteurs qui dans l'organisation contribuent à l'animation de ce processus et tenter ainsi de les « localiser » dans l'organisation. En effet, à l'issue de la présentation des étapes constitutives du processus, il apparaît difficile de comprendre qui dans l'organisation engage le dialogue avec les parties prenantes, qui contribue à l'animation des processus d'intégration et d'apprentissage, qui négocie auprès du marché le report des coûts de l'intégration ?

---

<sup>3</sup> Ce que 30 ans de tests empiriques récuse voir Apperle et Carroll pour une synthèse

Dans ce deuxième paragraphe, nous montrons dans un premier temps que la plupart des travaux ont une vision centralisée et délibérée du processus (2.1.). Nous abordons ensuite les limites inhérentes à la centralisation et à la délibération en démontrant que le processus de management des parties prenantes ne peut manquer de faire intervenir d'autres acteurs que le « *noyau stratégique* » car une intégration effective nécessite un dialogue réel, un pouvoir managérial et une capacité de négociation avec le marché (2.2.). Nous terminons ce paragraphe en montrant que le middle manager semble occuper une place privilégiée dans l'organisation qui laisse à penser qu'il contribue de manière significative au processus d'intégration des attentes des parties prenantes (2.3.).

## 2.1. Un processus centralisé et délibéré

Nous avons décrit dans le premier paragraphe le *modus operandi* du processus d'intégration des attentes des parties prenantes tel qu'il figure dans la littérature sur les parties prenantes sans nous attarder sur la question de sa localisation. Deux postures analytiques finalement assez proche sont repérables dans la littérature lorsqu'elle tente de localiser le processus. Une partie des auteurs s'intéresse à l'entreprise au sens large sans localiser précisément le processus, l'autre partie se focalise sur les dirigeants. Dans le premier cas, les auteurs postulent que l'entreprise poursuit des objectifs transcendant ceux des individus et qu'elle dispose d'un comportement global structuré par des valeurs à l'égard des parties prenantes. Dans le deuxième cas, l'entreprise est réduite au dirigeant, c'est lui qui incarne les valeurs et la vision stratégique et définit un rapport générique à l'égard des parties prenantes.

Cette vision véhiculée par la littérature sur les parties prenantes apparaît comme une approximation qui consiste à affirmer que les dirigeants dialoguent avec les parties prenantes, formule un projet et confie sa mise en œuvre à d'autres acteurs dans l'entreprise qui vont développer les compétences organisationnelles idoines. Cette posture théorique ne peut satisfaire le gestionnaire car il nous semble au contraire que l'intégration des attentes des parties prenantes pose à la fois la qualité des interactions avec ces dernières, l'efficacité et l'effectivité de la mise en œuvre de processus organisationnels et une adhésion suffisante des acteurs internes à ce projet, en aucun cas elle ne se décrète. Cette « vision chandlerienne » de l'intégration des attentes des parties prenantes qui confère à l'entreprise une stratégie générique et global à l'attention des parties prenantes apparaît clairement insuffisante. Cette perspective chandlerienne conduit inéluctablement à une désarticulation « *entre les décisions stratégiques (à l'intention de l'extérieur) et les décisions organisationnelles (à usage interne) ; dissociation intellectuelle entre formulation (le noble art) et mise en œuvre (le fourre-tout)* » (Martinet, 1983, p. 46-47). Pour qu'elle soit plausible et à la suite des travaux de H. Mintzberg, cette distinction formulation/mise en œuvre suppose plusieurs conditions qui dans la pratique sont rarement réunies : (1) celui qui formule doit posséder au moins autant d'informations que celui qui met en œuvre ; (2) l'environnement doit être suffisamment stable et prévisible pour qu'il n'y ait pas de correction à effectuer lors de la mise en œuvre, (3) celui qui formule doit pouvoir ordonner l'exécution et donc être obéi, (4) l'organisation a les moyens d'empêcher ou réparer toute déviance vis à vis du projet initial (Mintzberg, 1985)

Cette « vision chandlerienne » du processus d'intégration des attentes des parties prenantes repérables dans la littérature n'apparaît pas problématique lorsque l'entreprise est de taille modeste et fortement encadrée dans une zone géographique clairement circonscrite. Les parties prenantes ont la possibilité d'exercer de manière plus ou moins directe une influence sur l'entreprise et faire connaître leurs attentes aux dirigeants. Le dirigeant possède également une proximité avec les autres membres de l'organisation et peuvent ainsi directement participer au développement des compétences organisationnelles. Cette vision

chandlerienne est sans doute adaptée aux réalités de la petite entreprise mais beaucoup moins à celles des grandes organisations qui font intervenir une succession d'acteur dans leurs processus de décision. A moins de limiter notre propos à l'entreprise de petite taille, il apparaît nécessaire d'engager une réflexion sur une décentralisation du processus d'intégration des attentes des parties prenantes à d'autres acteurs que le dirigeant. Néanmoins afin de mieux comprendre qui dans l'organisation peut potentiellement contribuer à ce processus, il nous apparaît nécessaire de mieux cerner les raisons qui militent pour cette décentralisation du *locus operandi* du processus d'intégration des attentes des parties prenantes.

## **2.2. Vers une inéluctable décentralisation du processus d'intégration des attentes des parties prenantes**

Au-delà des considérations génériques évoquées par H. Mintzberg sur les limites du découpage formulation/mise en œuvre (Mintzberg, 1985) trois raisons nous amènent à penser que le « *noyau stratégique* » ne peut pas être l'acteur unique du processus d'intégration des attentes des parties prenantes : l'éparpillement géographique des parties prenantes (2.2.1.), l'idiosyncrasie de la réponse organisationnelle (2.2.2.), la valorisation et l'accès au marché (2.2.3.).

### **2.2.1. Dialogue avec les parties prenantes et éparpillement géographique**

Nous avons vu que le préalable à toute intégration est l'instauration d'un dialogue avec les parties prenantes. Ce dialogue que de nombreux auteurs positionnent au plus haut niveau de l'entreprise a pour objectif de diagnostiquer et mieux qualifier les attentes des parties prenantes. Il nous semble que si ce dialogue engage effectivement l'entreprise dans sa totalité et concerne de prime abord la fonction dirigeante, il apparaît paradoxal de circonscrire ce dernier aux seuls dirigeants. En effet, de nombreuses parties prenantes ne peuvent avoir accès pour des raisons à la fois politique et géographique au noyau stratégique. Comment une partie prenante localisée à des milliers de kilomètres des centres de décision peut-elle engager un dialogue avec le noyau stratégique et peser sur le processus de décision de la firme ? Même les actionnaires qui possèdent un droit de contrôle et constituent la partie prenante la plus « proche » de l'entreprise, rencontrent de sérieuses difficultés pour faire entendre leurs voix auprès des dirigeants. Comment supposer alors la capacité des autres parties prenantes qui ne disposent d'aucun droit de propriété d'infléchir le processus de décisions de l'entreprise ? L'engagement d'un dialogue qualitatif et effectif avec les parties prenantes ne peut reposer uniquement sur les seules épaules des dirigeants. La mise en place de véritables « *structures d'interface* » nécessite la contribution d'autres acteurs dans l'organisation du fait de l'éparpillement géographique des parties prenantes.

### **2.2.2. Capacité d'ajustement et idiosyncrasie relationnelle**

Nous venons de voir que les parties prenantes sont éparpillées et localisées sur des territoires donnés ce qui a pour conséquence d'élargir au-delà du « *noyau stratégique* » les acteurs en interaction avec ces dernières afin de développer un dialogue effectif. Il nous semble que le corollaire de la localisation réside dans la spécificité et l'identité des parties prenantes. Chaque partie prenante possède des caractéristiques et une identité qui lui est propre et subit les conséquences du fonctionnement de l'entreprise de manière singulière. Cette idiosyncrasie relationnelle nécessite une réponse organisationnelle adaptée à chaque partie prenante. Les salariés sont affectés de manière différente et potentiellement contradictoire des riverains de l'entreprise, de plus les salariés en fonction du bassin d'emploi au sein duquel ils sont localisés sont affectés différemment. Le « *noyau stratégique* », du fait de sa légitimité peut engager l'entreprise dans une démarche d'intégration des attentes des

parties prenantes, mais d'autres acteurs devront inéluctablement moduler les réponses apportées par l'organisation du fait du caractère idiosyncrasique de la relation qui s'instaure entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette modulation de la réponse organisationnelle ne peut qu'être effectuée par des acteurs en liens directs et récurrents avec les parties prenantes. A l'instar du dialogue, il apparaît inéluctable que le « noyau stratégique » délègue une part significative de l'étape d'intégration des attentes des parties prenantes auprès d'autres acteurs afin d'effectuer les inévitables corrections et ajustements organisationnels.

### **2.2.3. Valorisation et accès au marché**

Nous avons vu plus haut que la valorisation par le marché constitue une étape essentielle dans l'intégration des attentes des parties prenantes car c'est elle qui conditionne en définitive l'émergence des réponses organisationnelles. Tôt où tard l'entreprise devra répercuter auprès du marché les coûts de production, d'organisation et de transaction que génère inéluctablement une intégration des attentes des parties prenantes. Nous avons également vu que deux marchés sont plus particulièrement concernés par ce report de coûts : le marché des capitaux et le marché des biens et services. Positionner l'intégration des attentes des parties prenantes au niveau du « *noyau stratégique* » semble ici avoir du sens. En effet, étant donné la proximité entre les actionnaires et les dirigeants, ces derniers ont la possibilité d'établir un dialogue afin de convaincre les propriétaires de réduire le montant de leur créance résiduelle au profit des autres parties prenantes. Les dirigeants ont également la possibilité de faire appel à des sources de financement favorables à une intégration des attentes des parties prenantes non marchandes (cf. le développement de l'investissement socialement responsable). Les dirigeants disposent ainsi d'une marge de manœuvre réelle pour valoriser auprès des marchés financiers les efforts d'intégration engagés en faveur des parties prenantes. Néanmoins a moins de supposer que les actionnaires vont tous se transformer en philanthropes et que les marchés financiers vont à eux seuls supporter l'ensemble des coûts il apparaît inéluctable que les marchés de biens et services participent également à l'effort d'intégration des attentes des parties prenantes. Notons que selon la dispersion du capital, l'existence d'une majorité, de minorités de blocage, les dirigeants d'une entreprise donnée seront dans un rapport de pouvoir plus ou moins favorable qui les permettra ou non de « tenir compte » d'une façon variable des autres parties prenantes. Il apparaît ainsi plausible qu'une partie des coûts devra être absorbée par les clients et fournisseurs. A l'image des autres parties prenantes, les clients et fournisseurs sont localisés sur des territoires donnés, il possède en outre des spécificités qui font qu'un report est plus ou moins envisageable. Cette double caractéristique des parties prenantes marchandes milite pour la participation d'autres acteurs que le « noyau stratégique » au processus de valorisation par le marché des coûts liés à l'intégration des attentes des parties prenantes.

L'éparpillement géographique des parties prenantes, l'idiosyncrasie relationnelle, l'accès au marché des biens et services pour reporter les coûts liés à l'intégration des attentes parties prenantes nous amène à penser que le « *noyau stratégique* » ne peut pas être considéré comme l'acteur unique du processus. Etant donné les contraintes endémiques liées au processus d'intégration des attentes des parties prenantes, il apparaît inéluctable que d'autres acteurs relaient l'action du noyau stratégique. Ces derniers doivent simultanément entretenir des relations avec les parties prenantes qui subissent les conséquences de l'activité de l'entreprise, avec l'organisation interne afin d'ajuster la réponse développée en fonction des caractéristiques parties prenantes et enfin avec les parties prenantes marchandes afin de négocier un report partiel des coûts. Ces acteurs sont donc ubiquistes par définition et ne peuvent pas être uniquement localisés au plus haut niveau de l'entreprise. Quels sont les acteurs qui dans l'entreprise se rapprochent le plus de cette configuration relationnelle ?

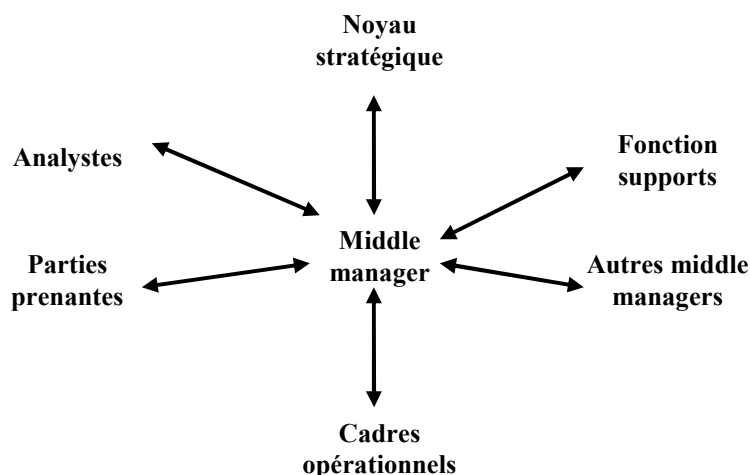
### **2.3. Le middle manager contributeur essentiel à l'intégration des attentes des parties prenantes**

Les spécificités relationnelles que nécessitent a priori le processus d'intégration des attentes des parties prenantes font que le « *noyau stratégique* » ne peut à lui seul réaliser intégralement l'ensemble des étapes. Il nous semble en revanche que le middle manager peut apporter une contribution significative à ce processus d'intégration car il dispose de réels atouts relationnels qui lui permettent d'entretenir des liens directs et récurrents avec un nombre important de parties prenantes.

#### **2.3.1. Les caractéristiques relationnelles du middle manager**

Les middle managers sont généralement considérés comme des managers qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie. G. Nguyen et Thakur les qualifient comme « *tout managers un niveau en dessous du directeur général et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels de terrain* » (Thakur, 1998 ; Nguyen, 2001). Une partie importante des travaux situe le middle manager en fonction de la place qu'il occupe sur la ligne hiérarchique entre les dirigeants et les managers de première ligne (front line manager). L'idée clé de ce positionnement réside dans le fait que quel que soit l'endroit où il est situé sur la ligne hiérarchique, le middle manager a pour mission de réaliser un alignement entre d'une part les stratégies et objectifs de l'organisation, et d'autre part les activités opérationnelles. Pour M. Payaud, ces définitions qui sont indispensables pour comprendre les fonctions qui découlent de cette position ont l'inconvénient de « *situer le middle manager uniquement sur un plan vertical, sans mentionner les autres relations possibles* » (Payaud, 2003). Parmi les premiers auteurs à s'être intéressés aux caractéristiques relationnelles du middle manager, B. Keys et R. Bell distinguent quatre types de relations : (1) les relations avec le noyau stratégique, (2) les relations avec les subordonnés, (3) les relations avec les pairs et enfin (4) les relations avec l'extérieur. Le middle manager est ainsi enchâssé dans quatre dyades relationnelles avec des acteurs différents et parfois extérieurs à l'entreprise. Les caractéristiques relationnelles du middle manager empiriquement développées par B. Keys et R. Bell sont très proches de celles formalisées par H. Mintzberg dans le célèbre ouvrage « *structure et dynamique des organisations* » (Mintzberg, 1985). Ce dernier découpe l'organisation en 4 éléments de base : (1) les « *centres opérationnels* » dont le travail est directement lié à la production des biens et des services, (2) le « *sommet stratégique* » dont la fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, (3) la « *technostructure* » qui regroupe l'ensemble des acteurs qui participent au processus de standardisation des tâches réalisés par les centres opérationnels et enfin, (4) la « *ligne hiérarchique* » qui établit la liaison entre le sommet stratégique et les centres opérationnels.

H. Mintzberg localise en toute cohérence les middle managers sur la ligne hiérarchique. Pour notre auteur, les middle managers accomplissent « *un certain nombre de tâches liées à la supervision directe au-dessus et en dessous de lui... Mais toute comme le cadre dirigeant, le middle manager doit aussi gérer les conditions de frontière, entre son unité et le reste de l'organisation, et entre son unité et l'environnement de l'organisation... Il doit servir de symbole pour son unité et en être le leader ; développer un réseau de contacts ; contrôler l'environnement et les activités de son unité ; transmettre certaines de ces informations à sa propre unité, aux niveaux supérieurs de la hiérarchie, et à l'extérieur ; réaliser l'allocation des ressources, négocier avec les parties prenantes ; prendre l'initiative de changements stratégiques et traiter des exceptions et des conflits* » (Mintzberg, 1985, p. 45). Le graphe ci-dessous directement inspiré des travaux de H. Mintzberg résume les caractéristiques relationnelles du middle manager :



#### *Les caractéristiques relationnelles du middle manager*

Le middle manager est donc situé entre le haut et le bas de la hiérarchie mais également au carrefour d'interactions entre l'interne mais également l'externe via des relations avec les parties prenantes. Il présente certains caractères du « *marginal-sécant* » théorisé par M. Crozier et E. Friedberg (Crozier et Friedberg, 1977), pour les deux auteurs, « *le marginal-sécant est un acteur qui est en partie permanente dans plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaires et d'interprètes entre les logiques d'actions différentes, voir contradictoires* ». Le middle manager dispose donc *a priori* de caractéristiques relationnelles particulièrement intéressantes pour contribuer à l'intégration des attentes des parties prenantes.

#### **2.3.2. Le middle manager comme contributeur essentiel à l'intégration des attentes des parties prenantes**

La littérature qui traite du processus d'intégration fait implicitement ou explicitement jouer un rôle central au noyau stratégique dans la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie relationnelle à l'égard des parties prenantes. Cette localisation du processus au niveau du noyau stratégique nous apparaît insuffisante du fait de l'éparpillement géographique des parties prenantes, de l'idiosyncrasie relationnelle et de la capacité à valoriser auprès du marché les inévitables coûts de l'intégration. Un acteur semble *a priori* particulièrement bien positionner pour contribuer à ce processus, il s'agit du middle manager. L'étude de la littérature montre que le middle manager dispose effectivement de caractéristiques relationnelles particulières qui font qu'il entretient simultanément et de manière récurrente des liens avec de nombreuses parties prenantes (marchandes et non marchande). Il dispose en outre d'un positionnement hiérarchique singulier qui le place au carrefour de nombreuses relations intra-organisationnelles entre d'une part le noyau stratégique et les manager de première ligne et d'autre part les fonctionnelles et membres de la technostructure. Ces atouts relationnels sont certes intéressants pour envisager une contribution des middle managers à l'intégration des attentes des parties prenantes mais ne nous renseigne en rien sur les modalités concrètes de cette contribution. Depuis plus d'une vingtaine d'années, différents travaux sur la formation de la stratégie ont clairement mis en évidence la contribution essentielle du middle manager à la formation de la stratégie (Bower, 1970 ; Burgelman, 1983 ; Floyd et Wooldridge, 1989, 1990, 1994, 1996, 2000 ; Floyd et Lane, 2000). Deux logiques sont schématiquement repérables dans ces travaux. Alors qu'une partie des auteurs privilégie une « *logique des facteurs* », l'autre avance ses préférences pour une « *logique des acteurs* ». Querelle somme toute inutile, pour une question qui a été résolu

par de nombreux travaux (Martinet, 1983 ; Burgelman, 1983 ; Mintzberg, 1985 ; Noda et Bower, 1996 ; Lovas et Ghoshal, 2000). Une posture raisonnable et empiriquement éprouvée nous amène à concevoir l'action stratégique du middle manager comme articulation de la logique des facteurs et des acteurs. Le middle manager apparaît ainsi comme un contributeur essentiel à l'intégration des attentes des parties prenantes du fait des caractéristiques relationnelles dont il dispose mais également de sa capacité à agir sur les déterminants organisationnels en articulant la logique des facteurs et des acteurs.

## **Bibliographie**

- Aragon-Correa J.A, Sharma S., (2003), "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 28, Iss. 1, pp. 71-88
- Argyis C., Schon D., (1978), *Organizational learning, a theory of action perspective*, Addison Westley
- Buysse K., Verbeke A., (2003), "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 45, Iss. 5, pp. 453-470
- Christmann P., (2000), "Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Iss. 4, pp. 663-680
- Clarkson M., (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, Iss. 1, pp. 92-117
- Donaldson T., Preston L. E., (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 65-91
- Durand T., (2006), *L'alchimie de la compétence*, *Revue Française de Gestion*
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a stakeholder theory*, Boston, Pitman
- Freeman R.E., McVea J., (2001), "A stakeholder approach to strategic management", in Hitt M., Freeman R.E., Harrison J., (eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, pp.189-207, Oxford, Basil Blackwell
- Frooman, J., (1999), "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, Iss. 2, pp. 191-205
- Gond J.P., Mercier S., *La théorie des parties prenantes en perspective*,
- Harrison J. S., St John C.H., Caron H., (1996), "Managing and partnering with external stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, Iss. 2, pp. 46-61
- Harrison J. S., St John C.H. (1998), *Strategic management of organizations and stakeholders*, South Western college publishing, 2nd Edition
- Hart S., (1995), "A natural resource based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 986-1014
- Hart S., (1997), "Beyond greening; strategies for a sustainable world", *Harvard Business Review*, Vol. 75, Iss. 1, pp. 66-76
- Hart, S. L., & Sharma, S., 2004, "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 7-18
- Hillman, A. J., & Keim, G. D., 2001, Shareholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 125-139
- Jones, T. M., 1995, "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, vol. 20, iss. 2, pp. 404-437
- Jones T. M., Wicks A. C., (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 206-221



- Martinet et Reynaud, (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Paris, Economica
- Mitchell R. K., Agle B.R., Wood D.J., (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of management review*, vol. 22 (4), pp. 853-886
- Nonaka I., Takeuchi H., (1994), "A dynamic theory of knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, Iss. 1, pp. 14-37
- Porter M., (1980), *Competitive strategy*, New York, Free Press
- Porter M.E., van der Linde C., (1995a), "Green and competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, Vol. 73, Iss. 5, pp. 120-134
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S., (2002), *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business
- Reinhardt F.L., (1998), "Environmental product differentiation: implication for corporate strategy", *California Management Review*, Vol. 18, pp. 375-405
- Rowley, T. J., (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 887-910
- Russo M.V., Fouts P.A., (1997), "A resource based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 40, pp. 534-559
- Sharma S., Henriques I., (2005), "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, Iss. 2, pp. 159-180
- Hart S., Sharma S., (2004), "Engaging Fringe Stakeholder for Competitive Imagination", *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 7-18
- Sharma S., (2000), "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Iss. 4, pp. 681-697
- Sharma S., Vredenburg H., (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Iss. 8, pp. 729-753
- Svendsen A., (1998), *The Stakeholder Strategy, Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers
- Stead W. E., Stead J.G., (1996), *Management for a small planet: strategic decision making and the environment*, Thousand Oaks, Sage