

## **(re)penser la rébellion des cadres**

12<sup>ème</sup> Journée du GDR-Cadres

EM Lyon, 15 décembre 2006

---

Tanguy Cornu (ENS-Cachan), Guy Groux (Cevipof-CNRS, Sc Po, Paris)

L'action collective, un cadrage historique.

Le savoir, la gestion, l'expression et l'éthique, sources de rébellion ?

---

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, de Mouchard à Sommier, 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, pré-existait 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>1</sup> ».

---

<sup>1</sup>. La notion de « concurrence de légitimités » est une notion qui constitue l'un des aspects programmatiques d'une recherche menée actuellement par le CEVIPOF en collaboration avec d'autres équipes françaises, italiennes et allemandes, dans le cadre des actions de l'ANR.

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 et qui renvoyaient au savoir, le savoir mis en œuvre par les cadres dans la production, à la gestion ou encore à l'expression (l'expression d'une éthique professionnelle dans l'univers de l'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.

## 2. Le savoir. Source et ressource de la « rébellion » des cadres

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>2</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>3</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-

---

<sup>2</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.

<sup>3</sup>. L'influence du CTI devint rapidement bien réelle. En 1923, il regroupait 120.000 adhérents ; en 1935, 200.000.

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>4</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.

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>5</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

---

<sup>4</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.

<sup>5</sup>. Sur ces points, voir notamment : Descottes (René), Robert (Jean-Louis), dir., *Clefs pour une histoire du syndicalisme-cadre*, Paris, Éditions ouvrières, 1984.

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>6</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>7</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 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

---

<sup>6</sup>. Position publiée en 1934, dans le « *Bulletin* » de l'Union.

<sup>7</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.

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>8</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>9</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.

---

<sup>8</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>9</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.

- 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 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>10</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>11</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

---

<sup>10</sup>. *Travail et technique*, Cartel confédéral des ingénieurs et cadres de la CGT, n° 3, août-septembre 1946.

<sup>11</sup>. « Libéralisme ou dirigisme ? Les conjonctures de l'Histoire », *Le Creuset*, n° 21, décembre 1945.

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>12</sup>. Dans leur mobilisation, ces derniers ne posent pas comme enjeu revendicatif, 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 implique toute une série de propositions alternatives aux orientations de la direction qui s'appliquent à divers registres : politique industrielle, investissements, usage des équipements, gestion de la production, 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.

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

---

<sup>12</sup>. Ce conflit social inspirera d'ailleurs beaucoup d'écrits sur la « nouvelle classe ouvrière ».

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>13</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.

#### 4. De l'expression à l'éthique<sup>14</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

Au XIXème 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.

---

<sup>13</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>14</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.



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>15</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>16</sup>.

---

<sup>15</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>16</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

- 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, pour la CFDT, au niveau confédéral, il existe en effet et *a priori* un lien entre « démocratie sociale » et « démocratie politique »<sup>17</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>18</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

---

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 ».

<sup>17</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>18</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*).

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>19</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.

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>20</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

---

<sup>19</sup> Rapport d'orientation présenté par Pierre Houdenot.

<sup>20</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.

« 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. Mais la loi se délite et de nouvelles initiatives syndicales émergent, reposant 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 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>21</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>22</sup>.

Aujourd'hui, les questions d'éthiques influent donc amplement sur l'expression des cadres et connaissent de nouveaux développements. La CFDT-cadres ne limite plus le champ de ses revendications au seul fait de la responsabilité et de l'éthique des cadres pris individuellement ou collectivement. En parallèle à la responsabilité sociale du cadre, elle revendique désormais l'institution de « Chartes d'entreprise » fondées elles-mêmes sur des principes éthiques et une démarche de responsabilité sociale notamment en matière économique, environnementale ou de respect des personnes. Ainsi, l'expression des cadres telle qu'elle se dessine à présent est-elle 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 la mise en place de « Chartes (éthiques) d'entreprise » est porteuse d'une dynamique collective qui peut, à terme, profondément marquer le droit des cadres à la liberté d'expression. Ainsi, celle-ci est bien ambivalente : elle lie et relie « parole individuelle » et « action collective ». En ce sens, elle concerne et implique toutes les modalités -individuelles et collectives- de l'action des cadres dans l'entreprise et des formes d'opposition et de résistance qui peuvent en découler.

---

<sup>21</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>22</sup>. Actes de la session du Comité national, 15-16 mai 2003 : allocution d'ouverture des travaux.

\*

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>23</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

---

<sup>23</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.

conflits sociaux, des résistances individuelles ou collectives et des mobilisations. Peut-on en effet penser la légitimité sans l'éthique ?

Paris-Marseille,  
Le 7 décembre 2006,

---