

## **Repenser les positions contradictoires et la sphère de pouvoir de l'encadrement**

La journée de Lyon du GDR cadres consacrée à « re-penser 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 proposées 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 « anti-libérales » 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 re-formuler 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>.

---

<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

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.

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 progressistes, 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

---

savez, l'entreprise fera de toutes les manières ce qu'elle veut ! » (et quand on est en dehors de Paris, l'entreprise est située imaginairement « là haut, à Paris »).

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 allii) 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 (« héh, 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's de *pinn-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 auto-citation).

Avec ces quelques bisquits, 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 sousentend néanmoins que les résistances en question sont, disons, « progressistes » (plus ou moins « anti-libérales », 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 chiffres proposés par la direction générale, inventer d'autres critères de chiffre, 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 néo-libérale » (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 « ré-appropriation 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 tatillonnés 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 « anti-syndicales » 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 organisation 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 Lojkin 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 » « individus », 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 2<sup>ème</sup> 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.

Frederik Mispelblom Beyer, université d'Evry, Centre Pierre Naville

Bibliographie succincte :

D. Bachet : « La société de capitaux contre l'entreprise : les cadres basculent », *Economie et politique*, janv-fév. 2001

J. Girin : « La Théorie des organisations et la question du langage », in Borzeix et Fraenkel, *Langage et Travail*, CNRS, 2001

Courrier Cadres (Apec) sept 2006 : Sondage sur les intentions de vote des cadres

Machiavel : *Le Prince*, Livre de Poche, 1983

P. Messulam : « De la négociation dans les conflits sociaux », séance du 9 mars 2001 de l'Ecole de Paris du management

F. Mispelblom Beyer : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006