

FO-CADRES

L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



Dossier

CADRE ET SYNDICALISTE :
une double casquette pas facile à porter

CADRE ET SYNDICALISTE : UNE DOUBLE CASQUETTE PAS FACILE À PORTER

En nombre croissant, les cadres sont largement hostiles au syndicalisme. Seule une minorité s'investit dans le dialogue social de son entreprise. Pourquoi ne sont-ils pas plus nombreux ? Comment en attirer un plus grand nombre ? Commencement de réponse entre expériences personnelles et conseils d'experts.



Les cadres sont l'avenir du syndicalisme. Loin d'être idéologique, cette affirmation découle d'une évolution démographique. En 2019, la part des cadres et professions intellectuelles supérieures dans la population active totale atteignait 19 %, selon l'Insee*. Soit 5,2 millions de personnes en emploi au sens du Bureau international du travail (BIT). En progression constante, la proportion de cadres a plus que doublé en près de quarante ans. En 2020, les cadres (20,4 %) auraient même dépassé les ouvriers (19,2 %) en nombre dans la population ayant un emploi**. Certes, début 2021, l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) anticipait un retournement, avec des embauches en baisse qui ne compenseraient pas les départs naturels. La covid-19 a sans doute freiné cette progression impressionnante, mais personne ne doute qu'elle reprendra tôt ou tard. « *La France se*

désindustrialise et se tertiarise depuis quarante ans et les nouvelles générations sont plus qualifiées. Logiquement, les cadres sont en nombre croissant et leur groupe est de plus en plus hétérogène », expliquait en mars 2021 dans Ouest France, **Charles Gadéa**, professeur de sociologie à l'Université Paris-Nanterre et auteur d'ouvrages sur les cadres***. Il est donc tout aussi logique de penser que le dynamisme du dialogue social et l'avenir de la représentativité des syndicats passent par un accroissement des effectifs de cadres syndiqués...

Encore faut-il susciter leur intérêt pour le dialogue social, puis les convaincre de prendre des responsabilités de représentant du personnel, voire de représentant syndical. Or, par principe, les ingénieurs et cadres ne sont pas très ouverts au syndicalisme.

* <<https://partageonsleco.com/2021/06/28/evolution-du-marche-du-travail-graphique/>>

* <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4768237#titre-bloc-1>>

*** Les Cadres, des classes moyennes comme les autres ? sous la direction de Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic. Édition Armand Colin, Paris 2011. Les Cadres en France. Une énigme sociologique. Édition Belin, coll « Perspectives sociologiques », Paris 2003. Sociologie des cadres. Avec Paul Bouffartigue. Édition la Découverte, coll « Repères », Paris 2000.

Qui sont les cadres syndiqués chez FO ?

- Les moins de 40 ans représentent 13% des cadres syndiqués à FO, alors que ces générations pèsent pour 40% des effectifs de cadres chez les actifs. A l'inverse, les plus de 50 ans représentent 57% des cadres FO, alors qu'ils ne pèsent que 31% chez les actifs.

- La filière de formation semble avoir une certaine influence sur la décision de se syndiquer à Force Ouvrière. Les cadres issus d'une école de commerce représentent 33% des adhérents alors qu'ils pèsent pour 42% des managers et cadres, tout métier confondu. A l'inverse, les cadres issus des écoles d'ingénieur sont sur-représentés dans les effectifs de FO : 58% pour une proportion de 47% chez les actifs.

Source : Dominique Glaymann et Raymond Pronier ; étude FO-Cadres 2021 / IRES, en cours de publication

●●● « L'engagement syndical est encore souvent perçu comme une remise en cause de la relation de confiance avec l'employeur. Les cadres bénéficient souvent d'un accès à des informations confidentielles, d'une rémunération plus élevée et d'une marge de manœuvre plus large. La grande majorité ne perçoit aucun intérêt à se lancer dans le syndicalisme », analyse **Arnaud Mias**, professeur de sociologie à l'université Paris-Dauphine. 30% des cadres seraient même hostiles au syndicalisme. Phénomène aggravant, les grandes écoles de commerce pourvoyeuses de futurs cadres, ignorent le dialogue social et ont tendance à renforcer les images d'Épinal sur les syndicats que les jeunes diplômés ont souvent en tête (voir l'avis de l'expert, page 9). Cependant, les mentalités évoluent doucement sous l'effet des contraintes économiques et financières. « Le statut des cadres a changé », estime **Mariette Rih**, coordinatrice FO chez Renault. « Ils ne sont plus intouchables et peuvent

être licenciés comme les non-cadres. Ils sont nombreux à venir nous voir lorsqu'ils sont confrontés à un problème personnel. » Un point de vue corroboré par **Dominique Glaymann**, professeur émérite de sociologie (voir page 9), qui explique que « 39% des cadres se sentent plus proches aujourd'hui des salariés non-cadres que de leur direction. » Une proportion dont la croissance continue depuis dix ans se nourrit d'un vécu personnel : évolution de carrière au point mort, rémunération bloquée ou expérience de la restructuration de leur service.

Comme chez AREVA. En 2013, le groupe négocie avec Capgemini pour se défaire d'Euriware, sa filiale informatique. **Muriel Blanckart** siège en tant qu'élue FO au CCE d'Areva. Elle participe aux négociations et rassemble les informations permettant de constituer un tableau récapitulatif des rémunérations, des conditions de travail et des avantages

de toutes les catégories de salariés concernés. Avec sa section syndicale, elle construit une application permettant de calculer les conséquences directes pour la situation personnelle de chacun engendrées par les propositions de la direction. « Nous avons reçu plus d'une centaine de salariés, y compris des cadres supérieurs. Ils souhaitent utiliser notre simulateur et nous ont permis d'enrichir notre connaissance de la situation grâce à des informations confidentielles », précise l'actuelle secrétaire adjointe de la section Services de la FEC. Après cette démonstration de savoir-faire en matière de négociation, les élections professionnelles qui ont suivi ont été très satisfaisantes pour FO.

Attirer les cadres

Pour **Julien Le Pape**, DSC FO du groupe Safran, un syndicat qui veut s'adresser aux cadres se doit d'être bien informé et bien organisé « Ils sont très friands d'informations sur l'évolution des résultats financiers et du carnet de commandes de l'entreprise, précise-t-il. Ils sont intéressés aussi bien par des articles de la presse spécialisée sur nos métiers ou l'évolution des techniques que par des informations pratiques sur les congés, les primes, l'abondement ou la formation. Comme les non-cadres, ils apprécient également des conseils juridiques ou une aide psychologique en cas de problème personnel. En résumé, la qualité des informations et des services est primordiale pour se faire entendre et apprécier des cadres. » Une problématique que le syndicat FO d'Airbus Hélicoptères du site de Marignane prend à bras-le-corps. Ses responsables s'interrogent sur la pertinence de s'ouvrir à des su-

jets différents. Comme le phénomène du véganisme, le droit des animaux ou encore l'écologie, qui intéressent beaucoup moins les ouvriers. Faut-il alors utiliser une application ou un réseau social dédié pour parler aux cadres ? « Le bureau FO d'Airbus Hélicoptère a eu une grosse discussion sur ce thème », explique **Pascale Rosaz**, représentante FO au sein du CSE. « Rien n'est aujourd'hui tranché. Nous pensons que le syndicat doit unir les salariés face à la direction. Mais nous voyons bien qu'au niveau culturel, les ouvriers et les cadres sont assez éloignés. La situation est schizophrénique », reconnaît-elle. De son côté, **Michael Ficheau** s'en tient à une stratégie plus pragmatique. Le délégué syndical FO chez Computa Center Network System n'est pas cadre mais cela ne l'empêche pas d'être très attentif aux demandes des salariés de ce niveau. « Si je n'ai pas la réponse à une question, je me renseigne et au besoin, j'appelle les juristes de la fédération. L'objectif est de renvoyer une information utile. Il arrive que cela engendre des vocations. Un des élus FO du CSE actuel est cadre. Il s'était adressé à moi pour un problème personnel, avant d'accepter quelques temps plus tard un mandat de représentant du personnel. »

« Mais attention, abreuver les cadres d'informations et de services ne suffit pas à les attirer vers le syndicalisme », prévient **Bruno Reynès**. Pour l'actuel secrétaire fédéral chargé des cadres et experts de l'automobile à la Fédération de la métallurgie, les discussions informelles et la relation personnelle sont déterminantes. « Tous les salariés apprécient qu'un syndicaliste prenne l'initiative de les rencontrer à leur arrivée dans une nouvelle entreprise. Mais si c'est un cadre syndiqué qui crée et maintient une relation avec ses pairs, c'est beaucoup plus efficace. » Un ingénieur est forcément plus à l'aise avec ses collègues du même niveau d'étude. Ils partagent tous un intérêt pour des aspects techniques et ont les mêmes préoccupations professionnelles. À cela, s'ajoute la né-

cessité de rendre compte et d'organiser un dialogue. « FO n'est pas le syndicat le plus apprécié des cadres, ajoute le responsable fédéral. Nous avons une image très 'ouvriériste' qui peut rebuter. Il est important de rester à l'écoute et de communiquer régulièrement. Notamment sur les réseaux sociaux qui se révèlent indispensables pour garder le contact avec les plus jeunes générations. »

Reste que l'adhésion à un syndicat est toujours une décision très personnelle. Responsable Qualité chez Capgémini à Melun, **Virginie Cauchois** a été séduite par « le ton des comptes rendus de séance du CSE », rédigés par FO. « J'ai senti qu'il y avait une recherche d'objectivité et une volonté de faire remonter les problèmes concrets. Loin des critiques systématiques d'autres organisations. » Depuis cinq mois, elle est représentante de proximité et s'investit sur les questions de santé et sécurité au travail. Son nouveau statut ne lui a valu que des réactions positives dans cette entreprise où la grande majorité des syndiqués et élus du personnel sont cadres. Elle n'est pas dupe pour autant. « Évidemment, ceux qui n'apprécient pas mon investissement n'ont pas fait de commentaire », analyse-t-elle. Elle peut cependant avoir l'esprit tranquille. Une étiquette syndicale n'est pas rédhibitoire dans ce groupe informatique. Son collègue **Serge Haddad**, élu FO au CSE et délégué syndical, souligne cependant que les cadres bénéficiant d'une rémunération variable peuvent difficilement s'investir dans le syndicalisme. « Ou alors, ils doivent renoncer à une partie du salaire liée à leurs résultats. On n'atteint pas aussi facilement ses objectifs lorsque l'on consacre une



partie de son temps de travail au dialogue social. » Autre conséquence d'une activité syndicale, l'impossibilité d'accéder à un poste de cadre supérieur. « On ne peut pas être des deux côtés de la table de négociation », précise Serge Haddad. « De toute façon, un cadre supérieur proche d'un syndicat est plus utile en restant discret et en partageant des informations confidentielles à caractère social, en amont d'une négociation. »

Il a commencé sans y penser vraiment. « Je suis intéressé depuis longtemps par la santé et la sécurité au travail. Un collègue cherchait à compléter une liste sans étiquette soutenue par FO pour des élections professionnelles. J'ai accepté d'en faire partie... » L'entrée en syndicalisme de **Joël Sainz** a été très progressive. Comme pour la plupart des cadres qui se lancent dans le dialogue social. C'est rarement un choix idéologique. Plus une décision provoquée par le désir d'être utile et de contribuer à la bonne marche de l'entreprise. Aujourd'hui, Joël est chef de projet informatique, élu au CSE de son entreprise et membre de la commission CSSCT — l'instance qui a remplacé

le CHSCT depuis les ordonnances Macron. Depuis une quinzaine d'années, il connaît les difficultés et les joies de la double casquette de cadre manager et de syndicaliste. « Mon investissement dans le dialogue social, puis le syndicalisme, m'a valu quelques tensions avec certains chefs », admet-il. « Ma progression salariale a connu des périodes creuses. Par ailleurs, l'activité syndicale me prend du temps. Il faut se tenir informé des modifications du droit du travail. Bref, il faut en avoir envie, mais il y a des satisfactions personnelles au niveau humain », explique-t-il avec pudeur.

« Les cadres qui s'engagent ont un caractère bien trempé. Ils ne sont pas trop attachés à leur carrière et se montrent intéressés par la gestion de l'entreprise, les conditions de travail ou encore la défense du régime social des salariés. On peut affirmer qu'ils sont moins individualistes que les autres », assure **Nicolas Faintrenie**, secrétaire général de la section Services à la FEC, la Fédération des employés et cadres de Force Ouvrière. Reste à espérer que ce type de profils n'est pas trop rare parmi les jeunes cadres recrutés ces dernières années...





L'avis de L'EXPERT

DOMINIQUE GLAYMANN EST PROFESSEUR ÉMÉRITE DE SOCIOLOGIE À L'UFR DES SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ À L'UNIVERSITÉ D'ÉVRY (PARIS-SACLAY). IL EST AUSSI CHERCHEUR AU SEIN DU CENTRE PIERRE NAVILLE (CPN) ET CHERCHEUR ASSOCIÉ AU LIPHA PARIS EST (LABORATOIRE DE SCIENCE POLITIQUE DES UNIVERSITÉS PARIS EST CRÉTEIL ET GUSTAVE EIFFEL).

IL TERMINE UNE ÉTUDE SUR LES CADRES SYNDIQUÉS, EN COLLABORATION AVEC RAYMOND PRONIER, ANCIEN DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT RECHERCHE DE L'APEC ET MEMBRE EXTÉRIEUR DU CONSEIL DU CPN.

“ Un syndicaliste efficace pour aider ses collègues cadres fait des émules ”

Les cadres sont-ils aussi syndiqués que les autres salariés ?

De façon surprenante, ils le sont plus statistiquement que les autres catégories de salariés. Mais à y regarder de plus près, on se rend compte que cette situation s'explique grâce à l'apport du secteur public et en particulier des enseignants. Dans le secteur privé, il y a 6 % à 7 % de cadres syndiqués. Si l'on considère uniquement les entreprises privées, le taux de syndiqués est plus élevé chez les cadres experts et les managers de proximité que chez les cadres intermédiaires. Et il est très bas chez les cadres supérieurs. Enfin, les cadres syndiqués sont plus nombreux dans les grandes entreprises et les grosses PME que dans les TPE. Sans surprise, on en trouve plus dans les anciennes entreprises publiques et dans les entreprises au sein desquelles la culture syndicale est ancienne.

Pourquoi un cadre se syndique-t-il ?

La détérioration des conditions de travail, l'atteinte aux droits sociaux et la perte de sens au travail peuvent amener des cadres vers le syndicalisme. Entre 2009* et aujourd'hui, la proportion de cadres qui se déclarent plus proches des salariés non-cadres est passée de 31 % à 39 %. Parallèlement, ceux qui se sentent plus proche de la direction sont passés de 32 % à 19 %. Il y a aussi une dimension utilitariste de l'adhésion syndicale : on espère bénéficier d'informations pertinentes et d'un accompagnement

en cas de problème. Mais la décision de s'engager intervient surtout après une rencontre interpersonnelle. Un ou une représentant.e syndical.e efficace pour défendre ou aider ses collègues de travail fait des émules.

Certains invoquent-ils des raisons plus « politiques » ?

Le positionnement personnel doit également peser. Dans notre échantillon, 25 % des personnes interrogées privilégient le social et l'écologie par rapport à l'économie. Ils constituent vraisemblablement un vivier de nouveaux adhérents pour les syndicats, à condition que ces derniers se saisissent de l'enjeu environnemental. Mais certains cadres syndicalistes admettent s'être engagés à la demande de leur direction, car celle-ci était à la recherche d'interlocuteurs pour négocier et signer des accords.

Quelles sont les caractéristiques de cette syndicalisation ?

Les cadres se syndiquent rarement jeunes ou en début de carrière. Par ailleurs, les cadres syndiqués qui ne revendiquent pas leur appartenance sont assez nombreux. Ils sont adhérents mais pas ouvertement militants car ils craignent pour leur réputation et leur carrière. Ils n'ont pas non plus envie que leurs collègues le sachent car l'anti-syndicalisme est assez répandu chez les cadres du privé. Plus surprenant enfin, les cadres syndiqués craignent aussi d'être malmenés par les adhérents non-

cadres de leur propre organisation.

Comment les cadres du privé se positionnent-ils par rapport au fait syndical ?

Nous avons interrogé 600 personnes pour l'étude en cours, dont 7% de syndiqués. 30% d'entre elles ne voient aucune raison qui pourrait les décider à se syndiquer et se déclarent même hostiles à toutes les organisations syndicales. Seule une minorité affirme avoir une opinion positive des syndicats. Parmi ces derniers, aucun ne récolte plus de 20% d'opinions positives. CGT, FO et Sud sont les plus décriés, alors que la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC bénéficient d'une moins mauvaise image.

Comment expliquer l'anti-syndicalisme d'une grande partie des cadres ?

Dans l'esprit d'un grand nombre d'entre eux, il existe un contrat implicite avec l'employeur : en échange de leur loyauté, ils peuvent espérer une progression de carrière régulière, des promotions et des augmentations salariales. Les jeunes sortis d'école croient d'autant plus à ce « contrat » qu'ils ont été formatés dans ce sens durant leurs études. Par ailleurs, l'image des syndicats n'est pas fameuse auprès des jeunes diplômés. Ils ne les connaissent pas. Beaucoup estiment qu'ils sont ringards et que le syndicalisme n'est pas adapté à notre époque. Enfin, l'adhésion aux logiques économiques et managériales antisyndicales est fréquente parmi eux.

*En comparaison avec une étude de l'Apec.