L'engagement syndical des cadres du secteur privé : pratiques et représentations de l'action collective

Dominique Glaymann & Raymond Pronier

Etude réalisée dans le cadre de la convention
conclue entre la Confédération FO/FO-Cadres et l'IRES

Janvier 2022

REMERCIEMENTS

Nous tenons d'abord à remercier le commanditaire de cette enquête, l'Union des Cadres et Ingénieurs-FO (FO-Cadres) représentée par son Secrétaire général Eric PERES, d'une part pour la confiance qu'il nous a accordée en nous confiant la responsabilité de cette étude, d'autre part pour le soutien matériel et logistique qu'il nous a apporté pour sa réalisation, et enfin pour la liberté totale d'action et d'interprétation qu'il nous a laissée et sans laquelle nous n'aurions pas pu réaliser ce travail et sa restitution.

Nous tenons ensuite à exprimer notre très vive reconnaissance à l'ensemble des cadres, syndiqués et non syndiqués, qui ont répondu à nos questionnaires en ligne et bien entendu à celles et ceux qui ont bien voulu échanger avec nous dans des entretiens parfois longs en nous confiant des témoignages très riches. Si la confidentialité que nous leur avons promise nous empêche de les remercier nominalement, notre reconnaissance n'en est pas moins forte et nous gardons vivant le souvenir des discussions passionnantes que nous avons eues grâce à leur concours au cours de cette enquête.

Enfin nous souhaitons ensuite exprimer notre gratitude aux responsables des organisations confédérales des cadres, Mme Caroline Blanchot de l'UGICT CGT, M. Éric Pérès de l'UCI FO-Cadres, M. Laurent Mahieu de l'UCC CFDT Cadres, M. Gilles Lécuelle de la CFE-CGC et M. Éric Courpotin de la CFTC UGICA, pour le temps qu'ils ont accepté de consacrer à répondre à nos questions et pour les informations et contacts qu'ils nous ont transmis.

L'analyse et l'interprétation présentées dans ce document n'engagent que leurs deux auteurs même si nous espérons qu'une partie au moins sera partagée par nos lecteurs.

I N T R O D U C T I O N

1) L'objet de recherche

Cette recherche se propose d'analyser le rapport des cadres du secteur privé à l'engagement syndical, en France, en ce début de XXIè siècle. En nous appuyant sur une série d'observations de plusieurs types, nous avons en premier lieu cherché à saisir les représentations que se font les cadres du syndicalisme en général et de ce qu'ils pensent des différentes confédérations syndicales. Nous avons ensuite voulu identifier les motivations de celles et de ceux qui s'engagent dans le syndicalisme, que ce soit en adhérant à une organisation, en y militant plus ou moins intensément, en candidatant à des élections professionnelles sur une liste syndicale et/ou en prenant des responsabilités au sein d'un syndicat de leur entreprise ou à un niveau plus ou moins élevé de leur confédération[1].

À partir de lectures dont rend compte la bibliographie (présentée à la fin du rapport) et de nos réflexions initiales, nous avons formulé différentes hypothèses que l'enquête a permis de tester, d'amender et d'enrichir au sujet des conditions et raisons de l'engagement syndical des cadres en lien avec leur histoire personnelle et familiale, leur parcours de formation et dans l'emploi et leur contexte socioprofessionnel. On peut ainsi supposer que différents éléments contribuent à influencer l'engagement (ou le non-engagement) syndical des cadres de façon variable et combinés entre eux:

- des motivations personnelles corrélées à ses « traditions » familiales, à ses croyances et valeurs personnelles, à son histoire et à ses visions du monde social, de l'économie et de l'entreprise ;
- des motivations contextuelles liées aux contextes et aux expériences scolaires, professionnelles, culturelles, religieuses et/ou politiques ;
- des choix plus ou moins réfléchis et rationalisés en lien avec des objectifs et éventuellement des arbitrages entre coûts et bénéfices qui peuvent se situer plutôt à l'échelle individuelle (défendre « mes » intérêts) ou à l'échelle collective (prendre part à une organisation et des actions « avec » d'autres) ;
- des réactions face à des difficultés vécues dans l'emploi et liées à des besoins d'être informé et/ou soutenu face à la direction ou au management de son entreprise ;
- des raisons principalement locales au niveau de l'entreprise, de l'établissement ou du service en relation avec des enjeux et conflits particuliers ou avec l'activité et la personnalité de militants et responsables syndicaux de terrain ;
- des convictions générales poussant à se syndiquer « par principe » et/ou engendrant une proximité avec les positions défendues par telle ou telle organisation syndicale ;
- d'autres évènements ou situations spécifiques vécus durant la vie et la carrière.

[1] Nous avons choisi de limiter cette enquête aux 5 confédérations syndicales représentatives au plan national.

L'engagement relève en effet d'articulations contingentes entre de l'individuel et du collectif, du microsocial et du macrosocial, de l'économique et du politique, de l'utilitarisme et des valeurs éthiques dans différentes configurations au sens de Norbert Élias : « Le terme de configuration sert à créer un outil conceptuel maniable, à l'aide duquel on peut desserrer la contrainte sociale qui nous oblige à penser et à parler comme si "l'individu" et la "société" étaient deux figures différentes et de surcroît antagonistes » (Élias, 1991, p. 156–157).

Dans la mesure où nous cherchons à mettre au jour les leviers pouvant conduire à la syndicalisation des cadres, nous interrogeons aussi les stratégies et pratiques que développent (on non) les organisations syndicales en direction de cette catégorie particulière de salariés.

Outre la mobilisation de résultats issus de travaux antérieurs et de statistiques préexistantes, nous nous appuyons sur une enquête que nous avons construite en cinq volets :

- des entretiens semi-directifs avec des responsables syndicaux de niveau national ou fédéral des FO, CGT, CFDT, CFTC et CFE-CGC, en ciblant des responsables des organisations cadres pour les 4 premières, à savoir FO-Cadres, la CFDT-Cadres l'UGICT-CGT et la CFTC-Cadres (volet 1);
- une enquête quantitative prenant la forme d'un questionnaire en ligne adressé à un échantillon représentatif des cadres du secteur privé via le bureau parisien du groupe Bilendi (volet 2) ;
- des entretiens semi-directifs avec des cadres, syndiqués ou non syndiqués, qui ont répondu au questionnaire et accepté un entretien de ce type en nous fournissant un numéro téléphone ou une adresse mail permettant de les contacter (volet 3) ;
- une seconde approche quantitative au moyen d'un questionnaire en ligne adressé à des cadres syndicalement engagés (volet 4), par l'entreprise des organisations syndicales auprès de leurs cadres adhérents[2]. Ce second questionnaire a été conçu en lien avec deux chercheurs en science de gestion, François Grima et Philippe Sin.
- une troisième série d'entretiens semi-directifs avec des cadres ayant un engagement syndical actif (volet 5) sur la base de contacts fournis par des responsables syndicaux ou des répondants au questionnaire du volet 4.

Les résultats de ces différents recueils de données nous ont permis de construire une analyse après avoir testé les différentes hypothèses et enrichi les explications. Au terme de cette étape, nous avons organisé des échanges d'une part avec quelques chercheurs spécialistes du syndicalisme et du groupe des cadres et de revenir d'autre part auprès de nos interlocuteurs des confédérations syndicales, et en premier lieu de FO-Cadres. Il s'agissait à ce stade à la fois de

[2] Les 5 confédérations avaient accepté de diffuser ce questionnaire en ligne auprès de leurs adhérents cadres. Pour des raisons diverses et que nous n'avons pas cherché à identifier, seuls les adhérents de FO-Cadres et de la CFDT-Cadres ont massivement répondu à ce questionnaire. Quelques cadres adhérents à l'UGICT-CGT ont fait de même, mais en nombre nettement insuffisant pour que les données puissent être statistiquement exploitées. Nous n'avons reçu aucun retour à cette partie de l'enquête d'adhérents de la CFE-CGC et de l'UGICA-CFTC.

mettre nos analyses à l'épreuve de points de vue différents et d'enrichir notre réflexion avant de produire le résultat de l'étude.

2) Le projet de recherche

Nous avons mobilisé différentes références bibliographiques pour documenter ce qui a déjà été écrit au sujet de l'engagement collectif, notamment dans le champ du syndicalisme, et au sujet du positionnement particulier des cadres.

En ce qui concerne les spécificités des cadres, en termes de travail, de statut, de positionnement dans les entreprises, de rapports avec les autres salariés et avec les dirigeants, nous avons en particulier pris appui sur les travaux de Luc Boltanski, Paul Bouffartigue, Marie-Anne Dujarier, Gaëtan Flocco, Charles Gadéa, Guy Groux, Anousheh Karvar, Jean Lojkine, Frederick Mispelblom-Beyer, Sophie Pochic et Luc Rouban, (on trouvera en bibliographie la référence de leurs ouvrages et articles, comme des autres auteurs cités dans les paragraphes suivants).

Nous avons abordé l'analyse des modalités de l'engagement dans les actions collectives en nous référant notamment aux approches sociologiques de Karl Marx (au sujet des intérêts et de la conscience de classe), de Max Weber (sur les différentes rationalités donnant un sens aux activités sociales), de Pierre Bourdieu (au sujet de l'habitus et de la mobilisation des capitaux symboliques dans tel ou tel champ social), de Albert Hirschman (avec son modèle EVL - *Exit, Voice, Loyalty* – appliqué aux salariés), de Denise Rousseau, Carolyn Libuser et Sylvie Guerrero (à propos du contrat psychologique), de François Dubet (sur leu sentiment d'injustice et de ses effets sociaux), de Christophe Dejours, Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, Jean-Pierre Le Goff et Danièle Linhart (au sujet des effets renouvelés de l'organisation du travail et du management).

Le sujet de la syndicalisation a notamment été documenté par différents travaux sociologiques clés, en particulier ceux de René Mouriaux, Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, Baptiste Giraud et Karel Yon (à propos de l'histoire et du déclin du syndicalisme français), et ceux d'Élodie Béthoux, Guillaume Desage, Arnaud Mias, Jérôme Pélisse et Corinne Delmas (au sujet du syndicalisme des cadres).

L'étude visait à comprendre les conditions et les motivations de la syndicalisation des cadres, en nous efforçant d'identifier les facteurs individuels (origine et cadre familial, parcours de formation, dynamique de carrière, éthique et croyances personnelles) qui peuvent favoriser un engagement en les inscrivant dans le contexte socio-économique mais aussi idéologico-politique qui aide à mettre en évidence les dimensions collectives fonctionnant à différentes échelles du niveau macro (l'échelle nationale) au niveau micro (le contexte local de travail : établissement, service, bureau) en passant par le niveau méso (le secteur d'activité ou la profession d'appartenance).

La syndicalisation des cadres s'opérant dans des organisations différentes, il était aussi indispensable de chercher à distinguer à la fois les points communs à toute syndicalisation cadre et les spécificités liées au choix d'une organisation syndicale plutôt qu'une autre.

Différentes questions nous ont servi de pistes de travail pour cette étude :

- Quels processus suivent les cadres qui font le choix de s'engager dans une organisation syndicale et/ou un mandat électif ?
- Existe-t-il des évènements, et lesquels, qui jouent un rôle déclencheur pour ces processus ?
- Y a-t-il des raisons liées au parcours personnel (y compris familial) qui favorisent - consciemment ou non - un engagement syndical des cadres ?
- Quels avantages (de différents types) attendent ou retirent les cadres qui s'engagent dans le syndicalisme
- Quels obstacles et quels risques peuvent freiner un tel engagement ?
- Quelle place les arbitrages risques/avantages occupent-ils dans le choix de s'engager ou non dans le syndicalisme ?
- Quels effets d'entraînement vers l'engagement syndical des cadres joue l'activité syndicale dans l'entreprise ?
- Peut-on repérer un effet significatif de la présence de militants charismatiques sur l'adhésion et l'engagement militant dans le syndicalisme ?
- Quel est l'impact sur cet engagement de situations de conflits (latents ou ouverts) au niveau local ou national (mouvement contre les lois Travail ou la réforme des retraites, par exemple) ?
- Quelles représentations les cadres ont-ils des organisations et des militants syndicaux (dans leur entreprise et au-delà, notamment au regard des présentations des médias) ?
- Quelles attentes les cadres ont-ils vis-à-vis des organisations syndicales ?
- Quels éléments expliquent le choix d'une organisation syndicale en particulier pour celles et ceux qui s'engagent ?

Nous avons démarré la recherche en posant quelques hypothèses à explorer sur ce qui peut expliquer des engagements :

- des motivations idéologiques, politiques et/ou éthiques ;
- des histoires personnelles et familiales ;
- la socialisation professionnelle dans certains métiers, secteurs ou entreprises ;
- des conflits locaux ou nationaux, avec une probable différence entre des revendications offensives ou défensives, locales ou nationales ;
- des difficultés avec la hiérarchie ou la direction de l'entreprise (dégradation des conditions de travail, absence de promotion, menaces de licenciement) ;
- la conscience de la nécessité d'actions collectives pour défendre ses intérêts.

Nous avons au départ de la recherche envisagé de construire des idéaux-types autour des modalités et des motivations de l'engagement syndical des cadres si les résultats de notre enquête le permettaient. De façon hypothétique à tester, nous avions listé cinq critères autour des contextes de travail, des positions dans le travail et l'emploi, de la nature des motivations, de la modalité des engagements et de la logique expliquant une action syndicale :

- Motivations intrinsèques (personnalité, histoire, valeurs, vision du monde et de l'économie) *versus* motivations extrinsèques (contexte, influences).

- Engagements raisonnés (réfléchis, rationalisés) *versus* engagements ponctuels (réactifs, spontanés).
- Logiques individuelles (défendre ses intérêts personnels) *versus* logiques collectives (s'organiser et agir avec d'autres).
- Distinctions liées aux contextes de travail et aux situations d'emploi en distinguant :
  - ce qui relève de l'entreprise ou de l'établissement où le cadre est salarié : secteur d'activité, taille de l'entreprise (de la TPE à la multinationale), ancienneté de l'entreprise, type et structure juridique d'entreprise (entreprise familiale, société, entreprise d'associés, entreprise de l'ESS), position économique (donneur d'ordres/sous-traitant), implantations (métropoles urbaines ou pas) ;
  - les caractéristiques du poste occupé : manager/non manager, manager à distance/ de proximité, cadre organisateur et donc producteur de normes/cadre opérationnel exécutant ; cadre du siège/cadre dans un établissement annexe, fonctions et métier.
- Perceptions de la place dans l'entreprise : proximité/éloignement par rapport à la direction, intérêt du travail effectué, sentiment d'utilité (voire d'indispensabilité) *vs bullshit job*, absence/présence du sentiment d'être reconnu (en termes symbolique et salarial) par la hiérarchie, image du poste occupé au regard de la formation et de l'expérience professionnelle, perspectives de carrière, désirs de mobilité.
- Positionnements idéologiques par rapport aux principes et au fonctionnement du capitalisme et du néolibéralisme (cf. Laval, 2018).

3) Le protocole d'enquête et sa mise en œuvre

L'enquête a démarré à la fin de l'année 2020 : un premier entretien avec le secrétaire national de FO-Cadres a eu lieu au mois de novembre. Les entretiens avec les responsables des autres organisations syndicales (CFDT-Cadres, CFTC-Cadres, CFE-CGC et UGIC-CGT) ont été menés entre janvier et mars 2021. Nous avons constaté une grande réactivité des cinq confédérations syndicales qui ont favorablement répondu à nos demandes d'entretien dans un délai bref et qui ont également toutes accepté de diffuser notre questionnaire en ligne.

Le contexte lié à la pandémie de Covid-19 et les mesures sanitaires en découlant (confinement, couvre-feu, mesures barrière) nous ont conduits à mener la plupart de ces entretiens à distance (par téléphone ou en visio-conférence).

Le premier questionnaire (qui figure en annexe n°1) a été diffusé par la société Bilendi auprès d'un public de cadres (syndiqués et non syndiqués) au mois de décembre 2020. Nous avons pu exploiter 600 réponses complètes. Sa structure comprenant à la fois des questions fermées et des questions ouvertes nous a permis, comme nous l'espérions, de recueillir de nombreux verbatims au contenu substantiel. Nous avons ainsi pu procéder non seulement à un aperçu quantitatif des répondants et des réponses, mais aussi à une première analyse qualitative à partir de laquelle nous avons esquissé une première catégorisation des rapports des cadres au syndicalisme.

Sans être parfaitement représentatives, les caractéristiques des répondants au questionnaire n°1 correspondent assez bien à celles de la population des cadres (en âge, en genre et en niveau de diplôme), ce qui permet d'en tirer des analyses assez significatives *(cf. infra)*. En ce qui concerne l'engagement syndical, 7,3% des répondants ont déclaré être syndiqués, 91,8% ont répondu qu'ils ne l'étaient pas (8% ont déclaré l'avoir été à un moment ou à un autre de leur vie), 0,8% n'ont pas

souhaité répondre. Selon les statistiques publiées par la DARES en 2018 (cf. *infra*), on peut considérer que notre panel est assez conforme au niveau de syndicalisation des cadres du secteur privé évalué à 6,3% en 2016[3].

Si les réponses à notre questionnaire montrent un faible taux de syndicalisation des cadres, il révèle aussi qu'un potentiel de syndicalisation supplémentaire semble exister parmi les cadres. À côté des 7,3% de cadres se déclarant syndiqués, 12,2% des répondants indiquent en effet être « prêts à se syndiquer ». Parmi eux, 7,3% se déclarent « proches d'un syndicat », 3,2% ne se sentent « proches d'aucun syndicat » et 1,7% être dans une entreprise dans laquelle n'existe pas de syndicat. Il est également instructif que 80,4% de nos répondants ont dit n'être « pas prêts à se syndiquer », même si 29,3% indiquent se sentir « proches d'un syndicat ». Il apparaît donc très important pour la suite de l'étude d'identifier les freins et les obstacles à la syndicalisation, ce que nous avons fait à l'occasion des entretiens (avec les cadres en général, avec les cadres syndiqués et les cadres militants syndicaux) pour essayer à la fois de cerner ce qui est actuellement constatable et d'envisager ce qui pourrait évoluer.

À la suite de l'analyse de ce premier corpus de réponses, nous avons construit un guide d'entretien (qui figure en annexe n°2) à l'aide duquel nous avons mené 21 entretiens avec des cadres ayant répondu au questionnaire n°1, en visant une diversité de situations en termes de genre, d'âge, de position professionnelle et de rapport au syndicalisme, comme on peut le voir dans le tableau n°1 ci-dessous.

Tableau 1 – Les 21 cadres ayant participé à un entretien suite au questionnaire n°1

Prénom[4]	*Âge*	*Fonction professionnelle et secteur d'activité*	*Engagement syndical*
André	37 ans	Ingénieur expert dans le transport	Syndiqué SUD
Bernard	56 ans	Cadre commercial non manager	Syndiqué CFE-CGC
Claude	62 ans	Manager RH dans le secteur bancaire	Syndiqué CFTC
Didier	56 ans	Manager de managers secteur bancaire	Syndiqué UNSA
Émilie	45 ans	Cadre experte en maîtrise d'œuvre industrielle	Ex-syndiquée
Fabienne	39 ans	Experte dans le conseil aux entreprises	Non syndiquée
Gérard	47 ans	Manager RH dans l'industrie	Syndiqué CFE-CGC
Jérôme	38 ans	Responsable d'une agence de travail temporaire	Non syndiqué
Ludovic	56 ans	Cadre commercial dans la distribution	Syndiqué CGC
Michel	54 ans	Manager, responsable hiérarchique, dans une entreprise industrielle de plus de 500 salariés	Syndiqué CFTC
Norbert	48 ans	Manager, responsable logistique/transports dans l'industrie papetière	Syndiqué CFE-CGC
Pierre	54 ans	Manager de managers dans une banque	Syndiqué UNSA
Sylvia	45 ans	Cadre experte dans l'ingénierie d'une entreprise de l'industrie pétrolière	Non syndiquée, ex-syndiquée.
Roselyne	65 ans	Manager d'agents de maîtrise dans une entreprise de formation.	Syndiquée CFDT, puis à l'UNSA

[3] Il est indispensable de distinguer à ce sujet les cadres des secteurs marchand et associatif de ceux travaillant dans les fonctions publiques puisque les seconds ont un taux de syndicalisation de 23,5% (le plus élevé de toutes les catégories de salariés), ce qui élève le taux de syndicalisation de l'ensemble des cadres à 11,2%.

[4] Tous les prénoms ont été changes afin de garantir l'anonymat des répondants.

Thomas	46 ans	Chef de projet dans un bureau d'études du BTP	Ex syndiqué, proche FO
Vincent	47 ans	Manager de manager, responsable des ventes dans une grande entreprise de distribution	Syndiqué CFDT
Yann	45 ans	Ingénieur agronome de formation, cadre expert dans un syndicat de producteurs agricoles	Ex syndiqué CFDT
Jacques	59 ans	Directeur technique régional dans une entreprise nord-américaine	Syndiqué CFDT
Gabrielle	35 ans	Experte dans une grande entreprise de conseil aux entreprises dans le secteur de l'informatique	Non syndiqué
Gaël	59 ans	Directeur technique régional d'une entreprise US	Syndiqué CFE-CGC
Louise	34 ans	Experte dans une grande entreprise de conseil aux entreprises dans le secteur de l'informatique	Non syndiquée

L'analyse des réponses à ce questionnaire et la comparaison avec d'autres données (y compris issues d'autres travaux) dont nous disposons nous permettent de mesurer la distance d'une partie des cadres vis-à-vis du syndicalisme, d'identifier les causes principales de cette distance et de nuancer cette distance au regard de l'image des différentes organisations.

Poursuivant notre protocole d'enquête, nous avons élaboré le questionnaire n°2 destiné aux cadres syndiqués (qui a été diffusé par les organisations syndicales) en coopération avec nos collègues chercheurs en sciences de gestion. L'un des objectifs de ce second questionnaire (qui figure en annexe n°3) est de tenter de parvenir à une typologie des cadres engagés syndicalement.

Ce questionnaire diffusé à partir du mois de mai 2021 a obtenu un nombre de réponses permettant une analyse quantitative et qualitative pour deux organisations, FO-Cadres (606[5] répondants) et la CFDT-Cadres (942 répondants)[6], deux organisations qui regroupent uniquement des cadres alors que la CFE-CGC regroupe des cadres et des agents de maîtrise, et que l'Ugict-CGT ajoute des techniciens. Le traitement des données recueillies a d'abord été réalisé organisation par organisation avant que tous les résultats ne soient comparés et compilés.

La répartition hommes/femmes des répondants FO et CFDT est très proche de la répartition de la population cadres (données de la Dares[7] à partir des résultats des enquêtes emploi et DSN de l'Insee). En revanche la population syndiquée est nettement plus âgée quelle que soit l'organisation, ce qui rejoint une donnée structurelle du syndicalisme cadre.

Tableau 2 – Qui sont les cadres syndiqués FO et CFDT ayant répondu au questionnaire n°2 ?

		Répondants FO	**Répondants CFDT**	**Ensemble des cadres**
GENRE	Hommes	67%	67%	64%
	Femmes	33%	33%	36%
ÂGE	≤ 39 ans	13%	11%	40%
	40-49 ans	30%	23%	29%
	≥ 50 ans	57%	66%	31%

[5] Comme le suivant, ce nombre n'inclut que les cadres du privé en activité dans leur entreprise. Nous avons exclu de ce décompte les retraités, les chômeurs ainsi que les cadres devenus permanents syndciaux.
[6] Nous n'avons pas pu faire le même travail au sujet des syndiqués des autres organisations n'ayant reçu que 16 réponses de cadres syndiqués à l'Ugict-CGT et aucune du côté de la CFE-CGC et de l'UGICA-CFTC.
[7] Données issues du *Portrait statistique des cadres du secteur privé édition 2021* (Apec, Datagora).

Parallèlement, nous avons mené 27 entretiens (guide d'entretien en annexe n°4) avec des cadres appartenant à des syndicats et ayant des degrés d'engagement divers (liste dans le tableau n°2 ci-dessous), sur la base de contacts émanant des organisations syndicales

Tableau 3 – Les 27 cadres syndiqués interrogés en entretiens individuels

Prénom[8]	*Âge*	*Métier et secteur d'activité*	*Engagement syndical*
Adrien	44 ans	Chef d'équipe dans une entreprise de transports urbains	Élu CGT
Alex	34 ans	Ingénieur dans l'industrie aéronautique	Élu FO
Alice	63 ans	Responsable logistique dans l'industrie aéronautique	Élue CFE-CGC
Antoine	47 ans	Ingénieur informatique dans la chimie	Élu FO
Arnaud	63 ans	Manager dans la distribution d'énergie (bientôt en retraite)	Élu CFE-CGC
Édith	45 ans	Ingénieure dans l'industrie aéronautique	Élue FO
Élizabeth	48 ans	Cadre administrative dans une société de services aux entreprises	DS centrale CFDT, élue CSE
Emmanuel	68 ans	Retraité de l'enseignement professionnel (enseignant, puis chef d'établissement) après avoir été ingénieur	Militant CFDT
Étienne	56 ans	Ingénieur dans une entreprise de services du numérique	Élu CFDT
Henri	55 ans	Cadre supérieur d'un service communication dans l'industrie aéronautique	Élu FO
Hubert	43 ans	Cadre expert non encadrant dans l'industrie aéronautique	Élu FO
Hugues	51 ans	Ingénieur dans la distribution d'énergie	Élu CFE-CGC
Isabelle	48 ans	Ingénieure commerciale dans la téléphonie	Élue CFE-CGC
Ivan	33 ans	Ingénieur dans l'aéronautique	Adhérent CFDT
Louis	46 ans	Cadre commercial dans la distribution du courrier	Élu CFE-CGC
Luc	50 ans	Cadre de santé	Secrétaire de section syndicale CFDT
Michèle	54 ans	Cadre dans le travail social	DS centrale CFDT
Odette	55 ans	Cadre commerciale dans la chimie	Élue FO
Odile	52 ans	Cadre commerciale dans la distribution du courrier	Élue CGT
Olivier	36 ans	Ingénieur dans l'industrie aéronautique	Élu FO
Raphaël	59 ans	Cadre technique dans la distribution d'énergie	Élu CFDT
Régine	54 ans	Ingénieure dans l'industrie aéronautique	Élue CFE-CGC
Rémy	42 ans	Cadre sécurité dans une entreprise de transport collectif	Élu CGT
Sylvie	50 ans	Chercheure (en détachement)	Élue CFDT
Thierry	44 ans	Ingénieur dans l'industrie aéronautique	Élu CFDT
Ugo	40 ans	Ingénieur dans l'industrie aéronautique	Élu FO
Yves	47 ans	Responsable maintenance dans l'industrie nucléaire	Élu FO au CSE

La dernière phase de l'étude a consisté en deux séries d'entretiens semi-directifs complémentaires.

D'une part, nous avons repris contact avec les responsables nationaux des cinq confédérations que nous avions rencontrés au début de l'enquête pour leur présenter une synthèse de nos principaux résultats (nous avons ainsi pu échanger avec des responsables de FO, de la CFDT et de la CFE-CGC) et recueillir leurs réactions sur une première version de nos résultats.

D'autre part, nous avons échangé sur ces mêmes résultats avec cinq chercheurs (É. Béthoux, P. Bouffartigue, M.-A. Dujarier, G. Flocco et B. Giraud) que nous remercions d'avoir

[8] Tous les prénoms ont été changés pour garantir l'anonymat des répondants.

accepté cet échange et dont les remarques ont attiré notre attention sur certains aspects qui demandaient à être précisés) pour là aussi recueillir leurs avis afin d'enrichir nos propres résultats.

4) Présentation de la structure du rapport

La première partie du rapport, « Les cadres, l'engagement et le syndicalisme », présentera un certain nombre de données de cadrage sur les cadres (en tant que catégorie sociale particulière), ainsi que les questions que pose leur engagement syndical et un état des lieux du syndicalisme cadre aujourd'hui en France.

La deuxième partie, « Le cadre, l'entreprise et le syndicat », sera centrée sur une analyse des résultats de l'enquête quantitative menée auprès de 600 cadres du privé. Elle détaillera quelques éléments clés sur la situation sociale des cadres et d'autres sur leurs représentations sur des sujets socio-économiques en rapport avec le syndicalisme et débouchera sur la mise en évidence de différents profils-types de cadres.

La troisième partie, « Les cadres syndiqués, formes et ressorts de l'engagement », abordera les modes et les motivations de l'engagement syndical en s'appuyant principalement sur les résultats de l'enquête qualitative menée auprès de cadres syndiqués au moyen du questionnaire auquel ont répondu en nombre important des cadres syndiqués à FO et à la CFDT et des entretiens menés avec des cadres adhérant aux 5 confédérations représentatives.

PREMIÈRE PARTIE

LES CADRES, L'ENGAGEMENT ET LE SYNDICALISME

1. Quelques rappels sur la catégorie sociale des cadres

Traiter de la catégorie sociale des cadres suppose de prendre quelques précautions qui renvoient d'une part aux difficultés quand il s'agit de catégoriser un groupe social quel qu'il soit et d'autre part aux spécificités de ces salariés.

Identifier et définir une catégorie sociale, en l'occurrence un groupe socioprofessionnel, pose différents problèmes conceptuels et méthodologiques que l'on peut grossièrement résumer par deux questions dont la résolution permet d'en tracer les contours. La première question concerne ce qui fait l'unité d'une catégorie en termes de caractéristiques communes de l'ensemble de ses membres. La seconde consiste à repérer ce qui distingue cette catégorie des autres. Il s'agit ainsi de préciser les propriétés permettant de rattacher des individus à cette catégorie plutôt qu'à d'autres, plus ou moins proches.

Dans le cas qui nous intéresse, celle d'un groupe socioprofessionnel, nous chercherons les caractéristiques liées à l'emploi qui sont communes aux cadres et qui les différencient des autres groupes socioprofessionnels (chefs d'entreprise, professions intermédiaires, techniciens, employés, ouvriers). Une double préoccupation guide ce travail de repérage et de définition : d'une part, une recherche de scientificité permettant sans trop d'erreurs de positionner un individu au travail dans ou hors de cette catégorie et d'autres part, la nécessité de disposer d'indices précis et relativement simples permettant aux individus concernés de se reconnaître dans ladite catégorie.

Nous n'allons évidemment pas retracer ici l'historique au cours duquel le groupe socioprofessionnel des cadres s'est constitué en France (avec de notables particularités), ni reprendre l'ensemble des travaux ayant permis de le définir[9]. Nous nous contenterons de rappeler les principaux éléments de définition de ce que l'on nomme en France « les cadres » avant de présenter quelques données statistiques sur leur réalité actuelle.

Comme l'écrivaient Jean-Marie Bergère et Yves Chassard (p. 19), « Puisqu'il n'existe pas de définition juridique du cadre, le flou des frontières est un aspect consubstantiel à la catégorie réunis sous l'appellation "cadres". Il existe un décalage, variable dans le temps, entre la catégorie cognitive, c'est-à-dire la représentation mentale que nous avons de ce qu'est et de ce que fait un cadre, la catégorie conventionnelle – qui est cadre selon les conventions collectives -, la catégorie politique telle qu'elle est définie par leurs porte-parole, notamment les organisations syndicales, et la catégorie statistique selon les nomenclatures des statisticiens de l'Insee, d'Eurostat ou du BIT, par exemple. » Nous allons néanmoins tenter de sortir de ce flou dans les pages qui suivent.

[9] Parmi les références incontournables, citons les ouvrages de Luc Boltanski, Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Guy Groux et Gaëtan Flocco.

1.1 Les caractéristiques du groupe socioprofessionnel des cadres

Selon l'Organisation internationale du travail (l'OIT), est cadre toute personne :

« a) qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif ; b) qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité. Cette notion englobe toute personne répondant aux caractéristiques a) et b) ci-dessus, qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie de l'entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant, à l'exclusion des cadres dirigeants ayant une large délégation de l'employeur. » (Bergère, Chassard, 2013, p. 48).

On retiendra de cette définition internationale deux éléments clés :

- un niveau élevé de qualification, que ce niveau ait été acquis au terme d'une formation « de niveau supérieur » que l'on peut définir comme au moins équivalent à un bac+3 (selon l'Insee, 87% des cadres ont actuellement un diplôme du supérieur) dans le contexte français actuel ou sur la base d'expériences de travail, et que ce niveau ait été ou non certifié par un diplôme (d'une université ou d'une école d'ingénieur, de marketing, de commerce …) ;
- un emploi dans lequel sont réalisées des tâches de conception, et sont exercées des responsabilités et une délégation de pouvoir, ce qui requiert une certaine autonomie dans l'organisation de son travail.

De son côté, l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) considère dès sa création comme cadre tout salarié relevant des article 4 et 4 bis du régime de retraite et de prévoyance des cadres institué par la convention collective nationale du 14 mars 1947, réaffirmé dans l'accord national interprofessionnel (ANI) du 13 avril 1983, relatif aux personnels d'encadrement, et dans celui du 12 juillet 2011.

L'Apec définit la situation des cadres par l'occupation d'un « poste à responsabilités » en précisant que[10] :

- « la notion de responsabilité est, avant l'autonomie, la caractéristique première des postes de cadres selon les cadres et les jeunes diplômés ;

[10] Apec, *Compétences attendues chez les cadres*, novembre 2019, p. 1.

- l'encadrement demeure un marqueur identitaire mais plus secondaire, surtout parmi les jeunes diplômés, du fait de l'évolution des postes de cadres ;
- occuper un poste de cadre est associé à un certain nombre d'avantages (intérêt financier, épanouissement, possibilités d'évolution, etc.), mais des inconvénients sont également spontanément évoqués (surcharge de travail, stress, etc.) ».

Plus récemment, l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 « portant diverses orientations pour les cadres », signé par l'ensemble des organisations patronales et par les cinq confédérations représentatives des salariés, inclut des rappels et des précisions :

- « le cadre qui se distingue par la position très particulière qu'il occupe dans l'entreprise » ;
- il bénéficie, dans les conditions définies par la loi de « la garantie d'une représentation élue et syndicale dans l'entreprise, la reconnaissance des négociations d'accords catégoriels ainsi que l'existence d'une section « encadrement » au sein des conseils de Prud'hommes » **;**
- il peut « participer à la déclinaison des enjeux importants voire stratégiques de l'entreprise ».
- « il n'y a pas de définition univoque du cadre […] chaque branche peut donc définir, le cas échéant, ce qu'est un cadre, selon ses propres critères dans le contexte sectoriel qui est le sien ».

Peuvent être considérés comme cadres des salariés occupant un poste de travail présentant certaines caractéristiques :

- « Aptitude à des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement résultant de connaissances, savoirs et savoir-faire, théoriques, techniques ou professionnels constatés soit par un diplôme ou une certification d'enseignement supérieur ; soit à travers une expérience reconnue, acquise au fil du parcours professionnel et/ou par la formation professionnelle » ;

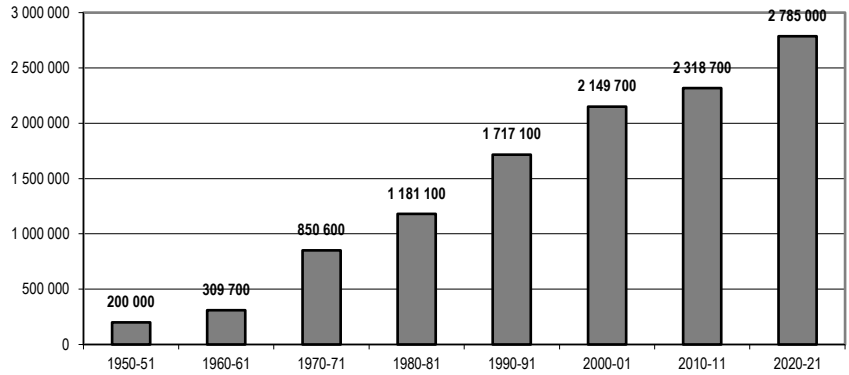
- « Fonctions conditionnant ou induisant la réflexion et/ou l'action d'autres salariés et, par là-même, influant significativement dans les domaines économiques, sociaux, sociétaux et/ou environnementaux » ;

- « Marge suffisante d'initiative et/ou d'autonomie dont l'amplitude dépend des responsabilités et/ou de la délégation de pouvoir qui lui sont confiées » ;

- « Responsabilité effective contribuant à la marche et au développement de l'entreprise : soit d'animation, de coordination ou d'encadrement d'un groupe plus ou moins important de salaries ; soit d'études, de recherches, de conception ou d'autres activités ».

On peut donc définir un cadre comme un salarié ayant une qualification professionnelle élevée reconnue par son employeur et exerçant un travail doté de responsabilités et de marges de manœuvre plus importantes que les autres salariés. Cette question de la qualification est liée à la formation initiale qui, elle aussi, distingue les cadres des autres salariés. Progressivement, les cadres sont de plus en plus des bénéficiaires du mouvement de massification de l'enseignement secondaire, puis de l'accès au baccalauréat suivie d'une véritable explosion des effectifs d'élèves et d'étudiants scolarisés dans l'enseignement supérieur.

Figure 1 : L'évolution des effectifs scolarisés dans l'enseignement supérieur



D'après des données du ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation

L'allongement des études et l'essor des effectifs scolarisés dans le supérieur ont conduit à élever le niveau de qualification des nouveaux entrants sur le marché du travail et produit un nombre croissant d'aspirants à la fonction de cadre.

Tableau 4 - Évolution du niveau de diplôme le plus élevé des sortants de formation initiale (1980-2017)

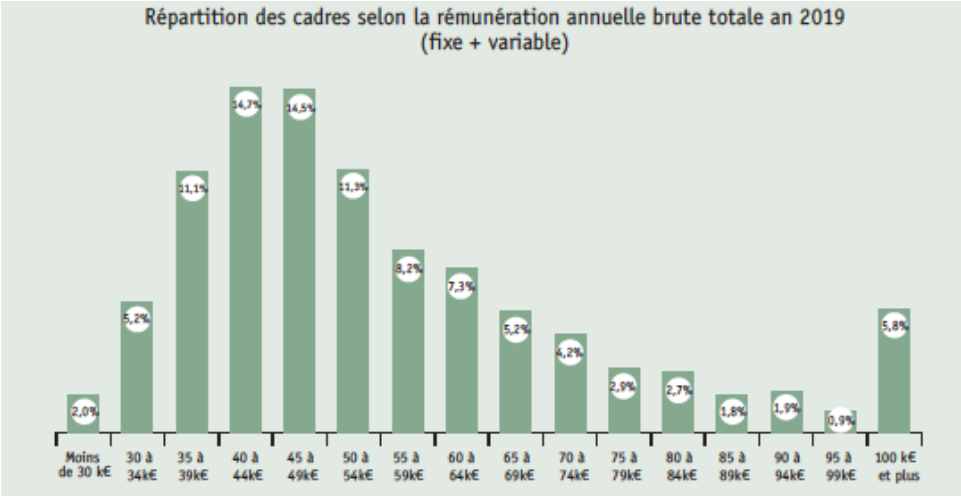
Année de sortie	Sans diplôme	Brevet des collèges	CAP ou BEP	Bac pro ou techno	Bac général	BTS ou DUT	DEUG et +	*Nombre total*
1980	**28%**	**11%**	**30%**	**4,5%**	**8,5%**	**4%**	**11%**	***725 000***
1998	**13%**	**7,5%**	**18%**	**13%**	**11%**	**13%**	**27%**	***726 000***
2017	**6%**	**7%**	**9%**	**23%**	**9%**	**12%**	**34%***	***746 000***

* Bac + 3 et plus en 2017

D'après des données de l'Insee et du ministère de l'Éducation nationale

Compte tenu de ces caractéristiques des cadres, leurs salaires se situent dans la partie haute de la distribution : toutes choses égales par ailleurs (secteur, taille de l'entreprise, âge et ancienneté dans le poste, modalités d'évaluation des performances), les cadres ont des salaires supérieurs à ceux des autres salariés avec un salaire mensuel net moyen de 4 230 € en 2019, selon l'Insee (*Insee Première*, n°1863, juin 2021, p.1).

Figure 2 : L'éventail des rémunérations des cadres (en 2019)



Source : Apec, *Les salaires dans 43 fonctions cadres*, 2020.

Les rémunérations des cadres sont d'autant plus importantes que leur positionnement hiérarchique et le niveau de responsabilité de leur poste sont élevés, mais aussi que la taille de leur entreprise augmente. La fonction occupée, la région où est localisé l'emploi ainsi que l'ancienneté et le genre font aussi varier, et parfois de façon significative, leurs rémunérations.

On retrouve de façon plus ou moins explicite les caractéristiques des cadres précédemment présentées dans la typologie des PCS de l'Insee qui les classe dans le groupe des « Cadres et professions intellectuelles supérieures ». Ce groupe comprend 6 catégories : les professions libérales (dont la nature de leur travail les rapproche de celui des cadres, mais qui s'en distinguent par leur statut d'indépendant), les cadres de la fonction publique (qui ne font pas partie de notre cible limitée aux cadres travaillant dans les entreprises privées), les professeurs et professions scientifiques (qui sont aussi hors de notre champ même si quelques-uns peuvent s'y retrouver en travaillant comme salariés avec un statut cadre pour un employeur privé), les professions de l'information, des arts et des spectacles. Selon le cas, certains de ces professionnels peuvent vivre des situations très proches de la majorité des cadres du privé (cadres dans les médias ou l'édition par exemple) ou au contraire en être très éloignées (artistes notamment). On y trouve enfin les deux catégories qui sont au cœur de notre objet d'étude : les cadres administratifs et commerciaux d'entreprises ainsi que les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises.

Derrière les points communs entre ces cadres travaillant dans les entreprises privées, se cache une diversité de situations qu'il ne faut pas négliger tant pour identifier les salariés dont on étudie l'engagement syndical que pour analyser les formes, les ressorts et les limites de cet engagement. Il semble en particulier nécessaire de distinguer parmi les cadres :

- ceux qui le sont devenus au début de leur carrière (même si ce n'est pas forcément dès leur premier recrutement) sur la base d'un diplôme élevé attestant de l'acquisition de connaissances et de compétences en formation initiale (désormais de niveau bac+5) et ceux

qui ont été promus cadres sur la base des acquis de leurs expériences professionnelles ;

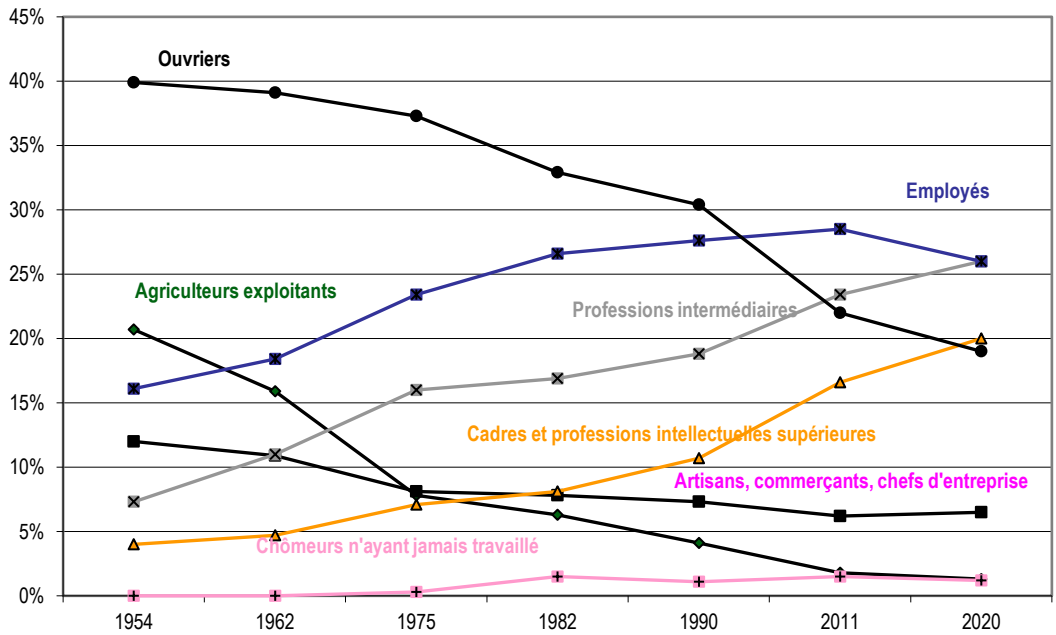
- ceux qui occupent plutôt une position de manager et encadrent d'autres salariés en plus ou moins grand nombre et ceux qui ont des fonctions d'expert et contribuent à la réalisation (et pour certains au pilotage) de projets impliquant un travail de conception plus ou moins riche (avec parfois aussi quelques tâches d'encadrement).

Une seconde dichotomie correspond en partie à une typologie retenue par le Bureau international du travail (BIT), celle de la Classification internationale types de professions (CITP) qui distingue les fonctions des cadres. Deux groupes sont décrits : le groupe 1 réunit les « directeurs, cadres de direction et gérants » (cadres dirigeants et managers de niveau élevé ou intermédiaire) ; le groupe 2 comprend les « professions intellectuelles et scientifiques » (essentiellement des experts même s'ils peuvent aussi faire du management).

1.2 Les cadres du privé aujourd'hui en France, quels effectifs ?

En 2020, l'Insee, évaluait à 4,934 millions l'ensemble des cadres (en prenant en compte le groupe des Cadres et professions intellectuelles supérieures, déduction faite des professions libérales), soit 18,3% des actifs en emploi et 20% des salariés en poste. C'est une proportion qui a très fortement augmenté depuis le milieu du XXème siècle où les cadres représentaient moins de 5% des actifs occupés, une proportion dans l'emploi qui a donc quadruplé en un demi-siècle parallèlement à une série de mutations socioéconomiques et socio techniques.

Figure 3 : L'évolution de la structure des actifs par PCS



D'après des données de l'Insee (recensements généraux de la population et enquête emploi).

La répartition des cadres par secteurs d'activité (en 2019) fait au tertiaire une part supérieure

à son poids dans l'emploi total.

Tableau 5 - La structure de l'emploi des cadres par secteurs d'activité (en 2019)

	Milliers	***%***
Agriculture, sylviculture et pêche	**11,6**	***0,2%***
Industrie	**603,4**	***11,5%***
Construction	**141,3**	***2,7%***
Tertiaire	**4 429,9**	***84,5%***
Commerce, transports, hébergement et restauration	637,1	*12,2%*
Information et communication	560,4	*10,7%*
Activités spécialisées, scientifiques, techniques et services adm. et de soutien	959,6	*18,3%*
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	1 565,7	*29,9%*
Autres activités de services	248,4	*4,7%*
Non renseigné	**54,4**	***1,0%***
Ensemble	**5 240,6**[11]	***100,0%***

Source : Données de l'Insee (enquête emploi 2019).

En ce qui la concerne, la catégorie des cadres administratifs et commerciaux des entreprises regroupait 1,573 million de salariés en 2020 et celle des ingénieurs et cadres techniques d'entreprises en comptait 1,674 million. Au total, l'effectif des cadres des entreprises privées, à quelques % près la cible de notre étude, était donc égal à 3,247 millions, soit 16% des salariés du privé, environ 1 sur 6.

Les cadres du privé sont à peu près dans les mêmes proportions d'hommes et de femmes parmi les cadres administratifs et commerciaux, mais les hommes représentent les 3/4 des ingénieurs et cadres techniques. Au total, on compte donc environ 2/3 d'hommes pour 1/3 de femmes parmi les cadres du privé.

Tableau 6 - Les cadres du privé selon le genre (en France, en 2020)

	Hommes	*%*	Femmes	*%*	Ensemble
Cadres administratifs et commerciaux	778,1	*49,5*	794,9	50,5	1 573,0
Ingénieurs et cadres techniques	1 272,5	*76,0*	401,2	24,0	1 673,7
Ensemble	**2 050,6**	***63,2***	**1 196,1**	***36,8***	**3 246,8**

Source : Données de l'Insee (enquête emploi 2019).

Ces cadres ayant majoritairement suivi des études supérieures longues commencent rarement jeunes (seuls 15,5% ont moins de 30 ans) et se répartissent ensuite dans les différentes tranches d'âge.

Tableau 7 - Structure par âge des cadres du privé (en France, en 2020)

	15-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	60 et +
Cadres administratifs et commerciaux	12,2%	25,9%	29,8%	27,4	4,8
Ingénieurs et cadres techniques	18,6%	29,3%	26,9%	20,8	4,5
Ensemble des cadres du privé	**15,5%**	**27,6%**	**28,3%**	**24%**	**4,6%**

[11] Ce tableau porte sur tous les Cadres et professions intellectuelles supérieures, le découpage retenu par l'Insee.

Source : Données de l'Insee (enquête emploi 2019).

Les cadres du privé ont très majoritairement des contrats à durée indéterminée (CDI), ce qui les met assez largement à l'abri de la précarité de l'emploi.

Tableau 8 - Structure par statut d'emploi des cadres du privé (en France, en 2020)

	CDI	CDD et intérim > 3	CDD et intérim < 3	Apprentissage, stage, contrat aidé
Cadres administratifs et commerciaux	97,6%	1,7%	0,3%	0,4%
Ingénieurs et cadres techniques	95,8%	2,4%	0,4%	1,5%
Ensemble des cadres et professions intellectuelles supérieures	**81,9%**	**4,4%**	**1,3%**	**1,3%**

Source : Données de l'Insee (enquête emploi 2019).

Selon l'Insee, environ la moitié des cadres du privé travaillent dans des entreprises de moins de 249 salariés et l'autre moitié dans celles en employant plus de 250, un gros tiers des cadres exerçant dans les entreprises de 1 000 salariés et plus.

Tableau 9 - Structure par taille d'entreprises des emplois de cadres du privé (France, en 2020)

0 à 49 salariés	30%
50 à 249 salariés	18%
250 à 999 salariés	18%
1 000 salariés et plus	34%

Source : Données de l'Insee (enquête emploi 2019).

Toutes les variables que nous venons d'étudier n'entretiennent pas de lien de corrélation systématique avec l'engagement (ou le non-engagement) syndical des cadres, il a néanmoins été utile de regarder ce qu'il en était afin d'identifier celles qui ont un tel lien et qui peuvent contribuer à comprendre les facteurs pouvant lui être favorables (et défavorables), comme on le verra plus loin.

2. Questionnement sur l'engagement syndical des cadres

Combien de cadres et quels cadres se syndiquent, sont des militants actifs, se présentent aux élections professionnelles, prennent des responsabilités dans leur organisation au sein de la section syndicale d'entreprise ou à un niveau plus important ? Étudier l'engagement syndical des cadres conduit en fait à se poser les mêmes questions que pour toute catégorie de salarié, il faut néanmoins rappeler ce qui est particulier à la syndicalisation de ce groupe professionnel.

2.1 Les cadres : un syndicalisme à part ?

La spécificité qui nous intéresse tout particulièrement ici renvoie à l'histoire de la formation de ce groupe social pour reprendre les termes et l'analyse de Luc Boltanski (1982). Celui-ci a retracé les prémices de la fondation d'un syndicalisme catégoriel dans les années 1930 dans une dynamique d'affirmation de la part des cadres, et singulièrement des ingénieurs, aux « classes moyennes » cherchant à se distinguer à la fois du patronat et de la classe ouvrière : « C'est en 36, parmi les ingénieurs d'usine, que se constitue la thématique aujourd'hui routinisée des "cadres mal aimés", boucs émissaires et laissés pour compte, cibles favorites des ouvriers, abandonnés des patrons, pris entre "l'enclume de la ploutocratie et le marteau du prolétariat" » (H. Clerc, *Pour sauver les classes moyennes*, Paris, Tallandier, 1939, p. 20, in Boltanski, 1982, p. 67). C'est dans cette logique qu'est fondée en 1937 la Confédération générale des cadres de l'économie (la CGCE que l'on peut considérer comme l'ancêtre de l'actuelle CFE-CGC même si le contexte de l'époque est évidemment très différent à la fois de celui de l'après-guerre où sera fondée la CGC et du contexte actuel). Ainsi, l'affirmation d'un groupe socioprofessionnel spécifique des cadres est notamment passée par la création d'une première organisation syndicale particulière, un syndicalisme à l'identité volontairement différente de celle du syndicalisme ouvrier, et notamment de la CGT qui en était le fer de lance.

L'originalité du syndicalisme propre aux cadres renvoie à sa création à la thématique précédemment décrite de leur position intermédiaire entre les patrons (« le marteau ») et les autres salariés (« l'enclume »). La recherche de distinction des cadres vis-à-vis de ces deux catégories est très complexe à mettre en œuvre dès lors qu'ils exercent par délégation patronale le pouvoir sur les autres salariés tout en partageant leur statut. Comme les autres salariés, ils sont en situation de subordination par rapport aux chefs d'entreprise, mais ils sont simultanément en position de commandement et d'organisation du travail des autres salariés. Si ce surplomb hiérarchique n'est vrai que pour les cadres encadrants (les managers), tous les cadres (managers et experts) se distinguent du reste des salariés par un niveau supérieur de rémunération qui leur a permis d'accéder bien plus tôt et beaucoup plus fortement que la masse du salariat à une consommation large et diversifiée ainsi qu'à des éléments de patrimoine notamment immobilier. Ces différents éléments expliquent leur appartenance revendiquée à une « classe moyenne » qui refuse de fondre son organisation syndicale dans le mouvement ouvrier, mais veut néanmoins être respecté et entendu par le patronat et les pouvoirs publics.

Cette recherche de distinction va notamment passer par la revendication de régimes sociaux spécifiques, et en premier lieu au sujet des retraites : « C'est le refus d'être intégrés au régime général et, par là, assimilés aux autres salariés, d'être des salariés comme les autres, qui, à ses origines, assure la cohésion de la CGC » (Boltanski, 1982, p. 148). On retrouvera cette même forme d'autonomie de la protection sociale des cadres en ce qui concerne la couverture du risque de chômage.

Depuis les années 1960[12], la syndicalisation des cadres s'est de moins en moins réduite à un syndicalisme catégoriel au sein de la CFE-CGC, comme on le verra dans la sous-partie suivante. Dans quelle mesure cela tient-il à un rapprochement (objectif et subjectif) des cadres vis-à-vis des autres salariés et de leurs organisations syndicales ou à un rapprochement des syndicats des attentes des cadres ?

Comme on l'a vu au début de cette partie, durant la seconde moitié du XXe siècle, les emplois de cadres ont connu une très forte croissance et une importante diversification en lien avec la tertiarisation et l'enrichissement technologique de l'économie, avec l'évolution des entreprises de leur management et avec la montée des qualifications de générations de plus en plus longuement scolarisées. L'appareil de production (dans l'ensemble des secteurs agricole, industriel et tertiaire) a eu besoin d'un nombre croissant de salariés capables de réaliser des tâches de conception, de conduite de projets, d'expertise au service d'une recherche de compétitivité et d'innovation dans le contexte d'une économie de plus en plus mondialisée. Les entreprises ont ainsi été amenées a recruté de plus en plus de cadres et ce faisant, cette part du salariat a progressivement pris une place de plus en plus importante.

Simultanément, les missions d'encadrement et de management ont été profondément transformées. De plus en plus de cadres n'encadrent plus d'autres salariés et remplissent essentiellement des missions d'expertise même si bon nombre de ces cadres experts remplissent d'importantes fonctions indirectes d'encadrement. Ce sont les « planneurs » selon l'expression de Marie-Anne Dujarier, ces cadres qui, à distance du travail réel et concret des autres salariés, pensent, construisent, diffusent et mettent en œuvre les dispositifs, outils de gestion, procédures, process, protocoles qui encadrent et contrôlent le travail de ceux qu'elle appelle par opposition les « cadres opérationnels » (Dujarier, 2015).

Moins que jamais, les cadres ne constituent un groupe homogène. Le travail de nombre d'entre eux ainsi de moins en moins autonome et autorégulé et de plus en plus en plus prescrit et contrôlé. Paradoxalement, nombre de cadres en situation d'encadrement d'équipes voient ainsi leur propre travail très encadré par le travail d'autres cadres, ce qui modifie la logique du « marteau et de l'enclume ». Les « managers de proximité » sont ainsi soumis à des contradictions que ne connaissent pas de la même manière les « planneurs », ces cadres organisateurs. La distinction entre cadres au sujet de leur temps de travail établie au moment du passage aux 35 heures (« cadres intégrés, cadres autonomes, cadres dirigeants ») a accentué l'hétérogénéité du groupe y compris d'un point de vue statutaire.

En un mot, les employeurs (les entreprises privées, les administrations publiques et collectivités locales et le secteur associatif) ont eu un besoin de plus en plus important de recruter des salariés exerçant des missions de cadres. La main-d'œuvre disponible a de son côté été transformée par les mutations de la scolarisation décrites précédemment qui a contribué à accroître

[12] Le mouvement de Mai-Juin 68, et les mouvements sociaux des années qui l'ont précédé, que nous ne détaillons pas ici, ont joué un rôle important à la fois dans le positionnement d'une partie des cadres vis-à-vis du syndicalisme et dans l'approche des cadres par les organisations syndicales.

la quantité de travailleurs hautement diplômés, et potentiellement qualifiés, et donc la demande de postes de cadres.

Au-delà des évolutions quantitatives, la catégorie des cadres a connu un certain nombre de transformations qualitatives tant au niveau du travail et des conditions de travail que de l'emploi et des situations d'emploi. Ces évolutions du groupe social des cadres a un certain nombre d'impacts sur leur rapport à l'engagement syndical (actuel ou potentiel). Pour nombre de cadres, l'évolution de leur travail s'est accompagnée de nouvelles formes de contrôle et de pression sur leur productivité : « toutes les enquêtes s'accordent pour mettre en avant la très forte pression que subissent les cadres, fondée sur les notions d'implication de soi et de prise de risques, qui les obligent à une course infinie à la performance » (Cousin, 2004, p. 32). Cette évolution a engendré diverses formes de désillusion (perte de sens, démotivation) et de souffrance au travail (usure mental, stress, *burn out*) ainsi que de nouvelles revendications (nouvelles pour les cadres, mais anciennes pour d'autres catégories de salariés) (cf. Aubert, Gaulejac, 1991 ; Roy du, 2009). Ces évolutions du travail et des conditions de travail ont ainsi conduit à un rapprochement objectif entre une partie non négligeable des cadres et les autres catégories de salariés.

Les mutations du système d'emploi ont aussi fait évoluer les situations d'emploi des cadres qui ont été et sont de plus en plus concernés par les risques de chômage et de précarité (notamment en en début en fin de carrière) même si cela reste moins massif que pour les ouvriers, les employés et les techniciens. Les évolutions de l'emploi et des conditions d'emploi sont donc aussi allées dans le sens d'une atténuation des différences entre les cadres et les autres salariés, même si cela ne vaut pas de la même façon ni objectivement ni subjectivement pour tous les cadres.

Il faut ajouter que les réformes successives de la protection sociale ont dégradé la situation des cadres au regard de ces acquis sociaux qui leur étaient chers, notamment dans les domaines des régimes de retraite et des modalités d'assurance-chômage

Les évolutions numériques de la population des cadres et leurs rapprochements avec les autres salariés de leurs conditions de travail et d'emploi ont progressivement fait des cadres un groupe social qui porte des aspirations et rencontre des problèmes pouvant les conduire à considérer les organisations syndicales comme des acteurs de nature à les concerner. La volonté de distinction des cadres par rapport aux autres salariés et leur méfiance vis-à-vis des confédérations inter-catégorielles ont reculé même si l'un et l'autre de ces positionnements sont loin d'avoir disparu.

De leur côté, les confédérations syndicales inter-catégorielles ont porté un intérêt croissant aux cadres dès les années 1960-70 et ont créé des organisations propres aux cadres (ou à différentes catégories non ouvrières) de façon à concurrencer la CGC et à attirer ces salariés. Si la CGT-FO avait créé une fédération syndicale nommée FNIC-FO (Fédération nationale des ingénieurs et cadres – FO) dès 1948, quasiment à sa naissance donc, qui devient l'Union des cadres et ingénieurs – FO (UCI-FO) en 1977, dénommée également FO-Cadres depuis les années 2000, les autres grandes confédérations ont franchi ce pas dans les années 1960 et 1970. La CGT a fondé l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (UGICT-CGT) en 1963. La CFDT a créé une Union confédérale des cadres (UCC-CFDT) en 1967 même si la majorité de ses cadres syndiqués adhèrent à la fédération de référence de leur emploi.

Depuis 1974, les cadres syndiqués à la CFTC sont regroupés avec les agents de maîtrise au sein de l'Union générale des ingénieurs, cadres et assimilés (l'UGICA-CFTC).

Par ailleurs, ces confédérations ont évolué à la fois dans leurs analyses, leurs positions et leurs modalités d'action, ce qui les a notamment conduites à intégrer plus ou moins explicitement des revendications spécifiques aux cadres et à leur faire une place à la fois spécifique et à part entière au sein de leurs organisations, comme on le peut le lire dans les pages suivantes.

Le nombre de cadres et d'ingénieurs connaît une croissance ininterrompue depuis plus de 60 ans. […] Pour FO-Cadres, ce constat invite à tirer tous les enseignements pour que l'action syndicale tienne compte de cette composante majeure du monde du travail.
Une exigence qui passe par la reconnaissance et la valorisation du travail des cadres, le sens de l'écoute, le respect de leur identité professionnelle et le souci de traduire leurs préoccupations en revendications syndicales pour défendre en toutes circonstances leurs intérêts individuels et collectifs.
Pour notre organisation […] l'attachement aux valeurs républicaines et à l'action syndicale libre et indépendante est au cœur de notre pratique syndicale.
FO-Cadres est également un lieu de réflexion et d'échange en développant un mode de liaison efficace et permanent de l'organisation syndicale avec les mondes étudiant, universitaire, scientifique et technique.
Les actions de FO-Cadres, fondées sur des valeurs de solidarité entre tous les salariés, visent à représenter, à défendre et à promouvoir les intérêts des ingénieurs et cadres. Nos actions et services permettent à nos adhérents d'être informés en permanence sur l'évolution de leur univers professionnel, de défendre leurs droits et ainsi d'assumer pleinement leurs responsabilités professionnelles, sans les isoler des autres salariés.
Il s'agit aussi pour FO-Cadres de tenir compte des transformations en cours et à venir dans le monde du travail. Cette veille prospective est indispensable pour assurer efficacement la défense des intérêts individuels et collectifs des cadres et ingénieurs.

Source : Site de FO-Cadres (https://www.fo-cadres.fr/fo-cadres/nos-valeurs/)

Les salariés attendent du syndicalisme les moyens d'agir sur leur réalité. La réalité des ICT [ingénieurs, cadres et techniciens] *c'est leur place dans le travail, leur formation, la mise en œuvre de décisions auxquelles ils ne sont, en général, pas associés. Ils expriment des revendications différentes : reconnaissance de leur qualification, moyens d'exercer leurs responsabilités. Parfois les rapports hiérarchiques peuvent les opposer aux autres catégories.*
L'organisation spécifique de la CGT, l'Ugict, a un double objectif :
- *rassembler les ICT pour faire avancer les revendications qui naissent de leur situation particulière ;*
- *les unir aux autres salariés pour faire avancer les revendications d'ensemble.*

[…] C'est ce qui la différencie des organisations catégorielles ou corporatistes qui se concentrent sur une frange du salariat et des besoins, au risque de créer des oppositions entre les différentes composantes du salariat.

Source : Site de l'UGICT-CGC (https://ugictcgt.fr/qu-est-ce/)

La CFTC Cadres est une Union Syndicale formée entre les organisations d'ingénieurs, cadres et assimilés, des secteurs privés, nationalisés et publics. […] La CFTC Cadres se réclame et s'inspire dans son action des principes de la morale sociale chrétienne repris par la CFTC.
La CFTC Cadres entend ainsi :
- *maintenir et développer parmi les ingénieurs, cadres et assimilés, un syndicalisme basé sur ces principes ;*

- *aider à la défense des intérêts généraux de ces catégories de salariés ;*
- *resserrer les liens de solidarité entre les ingénieurs, cadres et assimilés et renforcer l'entente entre ceux-ci et les travailleurs des autres catégories professionnelles, aidant ainsi, dans une compréhension fraternelle, à la réalisation d'une véritable démocratie économique et sociale.*

Depuis 1974, l'UGICA regroupe les agents de maîtrise et les cadres (ainsi que tous les assimilés au sens de la convention Nationale AGIRC du 14 mars 1947). Elle rassemble des sections d'ingénieurs, cadres et assimilés, VRP et enseignants, affiliés à un premier niveau aux Fédérations et Syndicats Nationaux. En liaison avec les Fédérations et Syndicats Nationaux (qu'elle assiste notamment dans leurs négociations sur leurs divers avenants cadres) ainsi que les Unions Régionales et Départementales, l'UGICA défend les besoins et aspirations, individuels et collectifs de l'encadrement.

Source : Site de l'UGICA-CFTC (https://cftc-cadres.fr/qui-sommes-nous/)

L'évolution de la CFDT à partir du recentrage (dans les années 1980) vers un syndicalisme de proposition et de négociation a sans doute contribué aux progrès de son influence électorale et de son implantation parmi les cadres envers qui elle a développé un discours ciblé.

Managers, ingénieurs, cadres techniques, commerciaux, cadres des fonctions publiques, experts, chefs de projets, professions scientifiques... : la CFDT Cadres anticipe les mutations du travail et innove pour mieux répondre aux attentes des cadres. L'invention du forfait jours répond à la préoccupation des cadres d'équilibrer leur investissement. La promotion du télétravail négocié oblige les entreprises à gérer l'impact des nouveaux outils. La revendication d'un droit d'alerte pose l'enjeu déterminant de la prise de parole et de l'exercice de la responsabilité. L'expertise indépendante sur le management permet de questionner les systèmes de gestion et d'envisager les évolutions en matière de gouvernance.

Manager une équipe, animer des réunions, écouter les collaborateurs, gérer un projet, défendre une stratégie, donner du sens à l'activité, valoriser les compétences, promouvoir le travail collectif, nourrir une expertise… Le travail du cadre : c'est tout un art ! Mais leurs conditions de travail ne sont pas toujours idéales : marges de manœuvre toujours plus réduites, réorganisations à répétition, manque de dialogue, invasion du reporting, hyper disponibilité, open space. Les cadres ne sont pas assez écoutés, alors que la crise appelle à protéger l'expertise et l'innovation, à soutenir les managers, à favoriser le passage cadre et la prise de responsabilité. […]

Parce que le statut ne suffit pas, la CFDT revendique pour les cadres :

- *La maîtrise de la charge de travail et la prévention du stress professionnel.*
- *Un droit de déconnexion et l'encadrement du travail à distance.*
- *Une vraie liberté d'expression et un droit d'alerte professionnelle.*
- *L'autonomie du temps de travail et la défense des forfaits jours.*
- *Un vrai soutien aux managers de proximité.*
- *Le développement des compétences de chacun.*
- *Une reconnaissance salariale à la hauteur de l'investissement professionnel.*

Source : Site de l'UCC-CFDT (https://www.cadrescfdt.fr/qui-sommes-nous/nos-valeurs-nos-convictions)

Le recul relatif de la CFE-CGC a pu profiter à d'autres confédérations non catégorielles dans tel ou tel secteur, ou dans telle ou telle entreprise. En se renommant CFE-CGC en 1981, la CGC a en réaction tenté d'élargir son audience au-delà des seuls cadres tout en conservant un attachement à son positionnement d'origine comme la présentation ci-dessous le rappelle.

La Confédération Française de l'Encadrement CGC est composée de fédérations et de syndicats professionnels. Elle est représentée au niveau de l'entreprise par la section syndicale, conformément à la loi du 27 décembre 1968. La section syndicale fait partie d'un syndicat professionnel déterminé en fonction de sa branche d'activité (par exemple : la métallurgie, la chimie, la banque...). C'est au syndicat qu'il appartient de rendre effective l'adhésion, de remettre la carte syndicale, d'encaisser la cotisation et d'apporter informations et conseils, sur tous les problèmes de la branche professionnelle.
C'est au 15 octobre 1944 que remonte l'acte de naissance de notre Confédération. À cette date, des ingénieurs et des cadres qui souhaitaient affirmer la spécificité de leur situation dans le monde des salariés, ont déposé les statuts de la confédération Générale des Cadres.
Aujourd'hui, la CFE-CGC s'adresse aux classes moyennes, tout en gardant sa spécificité qui est d'être la voix des techniciens, agents de maîtrise, forces de vente, cadres, ingénieurs et à ceux qui ont vocation à le devenir - c'est-à-dire, à des salariés dont les fonctions comportent responsabilité, initiative et/ou commandement. Ceci pour les secteurs privé, nationalisé, public et pour la Fonction publique.
Pourquoi adhérer à la CFE-CGC ?

- *être écouté et défendu,*
- *être informé des réalités de l'entreprise, sa stratégie,*
- *faire valoir la place de l'encadrement,*
- *anticiper et peser sur les décisions des employeurs,*
- *être responsable équation du rôle que peut jouer l'entreprise dans la société de demain,*
- *si on le souhaite, participer à la vie du syndicat.*

Source : Site de la CFE-CGC (https://www.cfecgc.org/cfe-cgc/qui-sommes-nous et https://www.cfecgc.org/adherer)

Avant de présenter un rapide état des lieux du syndicalisme des cadres, revenons sur les principales questions qui ont nourri cette enquête.

2.2 Nos questions sur l'actualité et les perspectives de l'engagement syndical des cadres

Nous cherchions à connaître d'une part l'opinion des cadres sur le syndicalisme en général (c'est-à-dire sur le fait et sur l'intérêt – ou non - de se syndiquer), sur les syndicats tels qu'ils se positionnent et fonctionnent aujourd'hui en France, et sur chacune des 5 confédérations représentatives dans les entreprises privées (organisations qui participent à la plupart des élections professionnelles et prud'homales et qui syndiquent des cadres travaillant dans ces entreprises). Quelle image ont-ils de ces organisations et de chacune d'entre elles ? Où vont leurs préférences et pour quelles raisons ? De quelle(s) organisation(s) se sentent-ils proches et pourquoi ?

Nous souhaitions d'autre part identifier les motifs pour lesquels des cadres se disent prêts à adhérer à un syndicat (ou l'ont fait pour ceux qui sont syndiqués) en tentant de distinguer ce qui relève de la dimension micro et locale (les problèmes qu'ils rencontrent et les attentes qu'ils expriment par rapport à leur situation de travail, à leur entreprise, mais aussi les acteurs syndicaux qu'ils connaissent et les actions syndicales de terrain qui les attirent) et ce qui renvoie à une dimension macro et nationale, voire internationale (les politiques économiques et sociales et leurs

effets, les enjeux sociétaux, notamment environnementaux, ainsi que les positionnements des confédérations syndicales autour de ces enjeux).

Parallèlement, nous avions la volonté de repérer les freins et les obstacles à la syndicalisation, à savoir les objets de rejet des syndicats (ou de certains d'entre eux), mais aussi les entraves et les craintes qui font refuser un engagement.

La synthèse des deux – les facteurs d'attractivité et les facteurs d'éloignement des syndicats – nous a conduit à distinguer un certain nombre de conditions favorables à la syndicalisation et inversement de conditions la décourageant.

Notre analyse s'est efforcée ensuite de mettre ces différents éléments en rapport à la fois avec les identités socio-professionnelles et sociodémographiques des répondants (poste occupé, type d'employeur, ancienneté, âge, genre, origine sociale, formation initiale et diplômes) et avec leurs opinions sur les questions économiques, sociales, sociétales et politiques abordées dans le questionnaire et dans les entretiens.

S'il serait bien présomptueux de prétendre connaître quels cadres seraient susceptibles de s'engager syndicalement et quelles conditions favoriseraient leur engagement, nous proposerons quelques pistes de réflexion allant dans cette direction, à charge des organisations syndicales d'en faire éventuellement usage en les creusant et en les expérimentant.

3. État des lieux du syndicalisme des cadres en France

Après avoir présenté quelques éléments sur la représentativité parmi les cadres de chacune des cinq confédérations représentatives, en termes d'audience et de syndicalisation, nous présenterons leurs analyses et perspectives telles que nous les avons perçues lors de nos entretiens avec leurs responsables nationaux.

3.1 La représentativité des confédérations syndicales

Selon les statistiques publiées par la DARES en 2018 (cf. tableau 9), le niveau de syndicalisation des cadres du secteur privé peut être estimé aux environs de 6,3% en 2016[13], soit environ 205 000 syndiqués (en proportion des 3,247 millions dénombrés plus haut).

[13] Rappelons que les cadres travaillant dans les fonctions publiques ont un taux de syndicalisation de 23,5% (le plus élevé de tous les salariés), ce qui porte le taux de syndicalisation de l'ensemble des cadres à 11,2%.

Tableau 10 - Les taux de syndicalisation en France en 2016

	Ensemble des salariés	**Salariés des Fonctions publiques**	**Salariés des secteurs marchand et associatif**
Ensemble	**11,0**	***19,1***	***8,4***
Genre			
Hommes	**12,0**	*21,7*	*9,9*
Femmes	**10,0**	*17,5*	*6,8*
Âge			
Moins de 30 ans	**3,7**	*5,6*	*3,3*
30 à 39	**9,3**	*17,1*	*7,2*
40 à 49	**13,3**	*21,7*	*10,3*
50 ou plus	**14,9**	*24,4*	*11,5*
Catégories socioprofessionnelles			
Cadres	**11,2**	*23,5*	***6,3***

Source : DARES, *La syndicalisation,* www.dares.travail-emploi.gouv.fr/
D'après l'enquête « *Risques psychosociaux et conditions de travail 2016* » (Dares-DGAFP-Drees-Insee).

Comme on le sait, le taux d'adhésion ne résume pas, tant s'en faut, l'influence des organisations syndicales auprès des salariés. Il est aussi très utile de s'intéresser aux résultats des élections professionnelles et prud'homales pour obtenir une autre vision quantitative de l'audience des syndicats en général et le poids respectif de chacune des confédérations.

Il est assez difficile de repérer la représentativité électorale des organisations syndicales dans le seul collège cadre compte tenu du complexe maquis des présentations de résultats. D'un point de vue global, le tableau 10 récapitule les données retenues par le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion pour mesurer la représentativité au plan national et interprofessionnel des différentes confédérations sur le cycle électoral 2017-2020 pour les salariés de l'encadrement (techniciens, agents de maîtrise ingénieurs et cadres), donc au-delà des seuls cadres.

Tableau 11 – Audience au niveau national et interprofessionnel pour le cycle électoral 2013-2016

Organisations syndicales	**Nombre de suffrages obtenus**	**Score réalisé**	**Poids relatifs**
CFDT	**780 470**	**26,97%**	**30,55%**
CGT	**558 707**	**19,31%**	**21,87%**
CGT-FO	**388 058**	**13,41%**	**15,19%**
CFE-CGC	**560 618***	**19,38%**	**21,95%**
CFTC	**266 792**	**9,22%**	**10,44%**
UNSA	**155 951**	**5,39%**	
Solidaires	**94 199**	**3,26%**	
Autres listes	**88 644**	**3,06%**	
Total	**2 893 43**	**100%**	

* 11 393 suffrages ne sont pas pris en compte pour la CFE-CGC car ils ont été exprimés par des salariés que cette organisation n'avait pas vocation à représenter.

Source : Données du ministère du Travail

L'évolution des résultats des **élections prud'homales** (jusqu'au changement de mode de désignation des conseillers prud'homaux qui a supprimé les élections) complète l'image de l'audience et de la représentativité des confédération parmi les cadres du privé.

Tableau 12 - Résultats aux élections prud'homales, collège « encadrement »
(% des suffrages exprimés)

	1979	**1982**	**1987**	**1992**	**1997**	**2008**	**2012**	***Variation***
CGC	36	41,4	29,5	27,2	21,9	28	18,1	*- 18 points*
CGT	17	13	14,6	14	16,2	19	21	*+ 4 points*
CFDT	17,8	17,5	21,3	23,5	31,5	21	26,8	*+ 9 points*
FO	14,1	11,6	16,3	13,5	10,3	13	13,8	*- 0,3 points*
CFTC	6,8	9,1	10,8	10	9,9	9	9,4	*+ 2,6 point*
Autres	8,3	7,4	7,5	11,8	10,2	10	10,9	*+ 2,6 point*

Source : Données du ministère du Travail

Autres données, les résultats des élections professionnelles organisées en 2021 dans **les très petites entreprises** (les TPE) montrent une représentativité assez différente : dans le collège des cadres, la CFE-CGC arrivé en effet en tête avec 30,96% des voix devant la CFDT avec 18,97%, la CGT à 15,19%, la CFTC à 7,75% et FO à 6,66%[14]. Encore faut-il préciser que seuls 6,19% des inscrits ont voté et qu'on ne dénombrait que 6% de votes exprimés.

3.2 Quelques éléments sur la syndicalisation des cadres selon les confédérations

FO-Cadres affiche un effectif de syndicalisation d'un petit peu plus de 35 000 cadres et ingénieurs adhérents.

La CFE-CGC annonce 150 000 adhérents en 2021 regroupés dans 10 000 sections syndicales appartenant à 27 fédérations.

En ce qui la concerne, la CFDT-Cadres revendique sur son site 81 323 cadres syndiqués en 2020 (don 64% travaillant dans le privé) et 75 000 au début de l'année 2021 (dans l'entretien que nous avons eu avec un de ses responsables nationaux), soit 12 à 13% des salariés adhérents de la CFDT. Sur l'ensemble des cadres syndiqués, 54% étaient des hommes et 46% des femmes ; 36% avaient 55 ans et plus, 46% entre 40 et 54 ans, 14% entre 25 et 39 ans et moins de 0,2% avaient moins de 25 ans (il y a fort peu de cadres en emploi dans cette dernière tranche d'âge). La quasi-totalité de ces cadres syndiqués à la CFDT sont affiliés à une fédération professionnelle et très peu à l'UCC.

De son côté, l'UGICT-CGT affichait 79 895 adhérents en 2018. Après une augmentation à la fin des années 2000 (de 70 000 en 2007 à 82 279 en 2012), les effectifs de l'UGICT-CGT se sont stabilisés autour de 80 000 depuis.

[14] Cf. https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/la-representativite-syndicale-et-patronale/article/election-syndicale-tpe-2021-resultats.

Sur son site, la CFTC Cadres ne donne aucune information sur son nombre d'adhérents et précise que les adhésions sont gérées par les Unions départementales et les Fédérations, et non par elle. La somme des effectifs de cadres syndiqués avancés par les 5 confédérations, 211 000, est assez cohérent avec les données globales.

Voyons maintenant ce que les responsables confédéraux avec qui nous avons eu un entretien au début de l'enquête disent de la situation et de l'engagement syndical des cadres aujourd'hui en France.

3.3 Les analyses et objectifs des organisations syndicales cadres

Nous résumons les grandes lignes retirées de nos entretiens en les présentant dans l'ordre chronologique où ils ont eu lieu.

3.3.1 Le point de vue de FO-Cadres

Quel est le poids des cadres au sein de FO ?

« *Il est difficile de connaître le nombre exact de cadres et ingénieurs syndiqués à FO. Nous pouvons toutefois estimer que le nombre de cadres syndiqués à FO oscille entre 40 et 50 000 . Cela doit représenter environ 10% des syndiqués à FO. Lors des dernières élections professionnelles consolidées nous avons obtenu 14% des voix soit une progression de 4 points par rapport aux précédentes élections. Le poids de FO parmi les cadres fut très élevé par le passé notamment dans les années 60. Il a baissé à partir des années 1980 pour progresser à nouveau dans les années 2000. C'est ce travail de reconquête que nous entendons poursuivre activement.* »

Quelle place est donnée aux cadres dans la confédération FO ?

« *A la création de FO en 1947, la FNIC (fédération nationale des ingénieurs et cadres) voit le jour. Face au risque d'isoler les cadres adhérents des autres salariés, la FNIC, après une modification de ses statuts, a laissé place à l'Union des cadres et ingénieurs et cadres (UCI-FO) en 1977. En 2004, le Secrétaire général de FO-Cadres est élu pour la première fois à la commission exécutive de la confédération ; un acte fort qui a placé l'enjeu de la syndicalisation des cadres au cœur de l'organisation confédérale. Ce travail de syndicalisation des cadres se poursuit avec l'appui des fédérations professionnelles, des unions départementales et de la Confédération* »

Peut-on identifier des dates marquantes pour le syndicalisme cadre ?

« *La loi sur la réforme de la représentativité des syndicats de 2008 (seuil de 10% dans l'entreprise) a obligé l'ensemble de nos syndicats à faire de la syndicalisation des cadres un enjeu syndical. Un enjeu qui était difficilement contestable faute de pouvoir accroître ou maintenir la représentativité syndicale au sein des entreprises. Plus récemment, la réforme de l'assurance chômage a contribué à fortement fragiliser la protection des cadres rendant plus indispensable notre présence à leurs côtés. Les adhésions ont d'ailleurs connues une progression à la suite de cette réforme injuste »*

Quelle est votre stratégie pour faire adhérer les cadres à votre organisation

« *L'adhésion syndicale n'est pas une démarche généralement aisée surtout lorsqu'elle concerne des cadres. Par le passé nous avons souffert d'une image négative, que d'aucun ont*

pu aisément qualifier « d'ouvriériste » ; une représentation qui a longtemps jouer contre le développement syndical auprès des cadres qui par ailleurs reconnaissaient difficilement FO comme une organisation susceptible de les représenter ou de les défendre. Ces difficultés se sont fortement résorber ces 20 dernières années notamment en raison de l'important travail de syndicalisation des cadres réalisé par FO-Cadres, les fédérations et les sections syndicales FO au sein des entreprises. Par ailleurs la financiarisation des entreprises a conduit à fragiliser la situation de ces derniers ; moins protégés face aux risques de déclassement, les cadres sont plus nombreux à faire face aux risques d'un licenciement, d'une dégradation des conditions de travail. Une situation qui les a conduits à s'adresser plus facilement aux syndicats afin de mieux connaitre leurs droits, d'être soutenus, accompagnés dans la résolution de leurs difficultés. La qualité du travail de terrain est alors essentiel. C'est pourquoi le contact et l'écoute sont au cœur de notre développement syndical; Notre communication tant sur le fond que sur la forme reste attentive sur ce dernier point. Notre communication syndicale s'efforce ainsi d'être visible, audible et crédible en plaçant l'expertise et la revendication au cœur de nos actions. Il s'agit enfin de contribuer par une action de proximité à rompre l'isolement dans lequel les cadres sont souvent placés au sein de l'entreprise »

Quels sont aujourd'hui vos principaux objectifs relatifs à la syndicalisation des cadres ?

« *Nous voulons accroître notre audience auprès des cadres et renforcer nos moyens pour prendre en considération leurs préoccupations. Notre objectif est de s'assurer que dans toutes les entreprises nous soyons en capacité d'assurer une présence FO auprès des cadres. Nous devons renforcer notre présence et notre capacité d'écoute auprès des cadres pour mieux défendre leurs droits et porter leurs aspirations sur le plan syndical. Cela implique de permettre à ces salariés de pouvoir participer activement au travail syndical »*

Quels sont les sujets principaux pour l'action syndicale concernant les cadres aujourd'hui ?

« *L'emploi, les conditions de travail et les salaires font parties du premier cercle des revendications syndicales. Il faut y ajouter notamment les sujets relatifs au sens du travail, à l'éthique, à la reconnaissance professionnelle. Un récent travail auprès de cadres du secteur de l'action sociale a confirmé cet aspect. Nombreux sont les secteurs d'activité qui connaissent un renforcement de la logique de gestion au détriment de la logique de métier. Une tendance qui a pour effet de réduire la capacité des cadres et notamment des ingénieurs à peser sur les choix stratégiques. Pour mieux défendre les cadres nous devons mieux comprendre l'ensemble de ces logiques au sein des entreprises. Nous devons aider les cadres à agir syndicalement pour retrouver un pouvoir d'agir et peser sur les choix stratégiques des entreprises dès lors que ces derniers jouent contre l'emploi, la santé et la justice sociale. Notre expertise portent également sur les dérives managériales alimentées notamment par la transformation numérique des entreprises. La protection des données en lien avec les processus RH est de ce point de vue un enjeu syndical majeur. La réflexion prospective sur les liens entre le développement de l'intelligence artificielle (IA) et les évolutions des RH en est un exemple significatif* »

Quelle image de FO-Cadres souhaitez-vous donner aux cadres ? Avec quels outils entendez-vous développer votre attractivité auprès d'eux ?

« *L'écoute, le soutien, l'expertise et la capacité à agir sont les éléments essentiels pour répondre aux préoccupations des cadres et assurer la défense de leurs droits. Nous devons les accompagner efficacement tant sur le plan juridique (contrat de travail, convention collective…) que sur celui de la sécurisation de leur parcours professionnel (mobilité, formation, …). Notre engagement syndical repose sur la volonté quotidienne de renforcer la relation de confiance avec ces salariés. Elle est indispensable pour assurer le développement de notre organisation. Certaines de nos manifestations permettent de mobiliser de nombreux*

cadres notamment à l'occasion de colloques ou de journées de formation que nous organisons régulièrement. Ce fut le cas lors de notre dernier colloque en ligne sur l'IA [l'intelligence artificielle] *et les RH, en 2020, où plus de 200 cadres ont manifesté leur intérêt d'être associés à un débat jugé face au déploiement des technologiques algorithmiques.* »

(Extraits d'un entretien avec Eric PERES , Secrétaire général de FO Cadres, novembre 2020)

3.3.2 Le point de vue de la CFDT-Cadres

Quelle image d'elle-même la CFDT souhaite-t-elle donner à voir aux cadres ?

« *Une organisation qui comprend les enjeux liés à leur organisation, qui est capable de parler d'eux à partir de leurs réalités professionnelles. Historiquement on avait même notre organe de presse qui s'appelait* Cadres et professions. *Cette dimension professionnelle est plus intéressante, plus portée par l'organisation que la dimension statutaire. Même si on a abouti à un résultat intéressant avec la négociation d'un ANI sur les cadres, on n'était pas au départ demandeurs d'une négociation statutaire. On a d'ailleurs abouti à un texte qui aborde plus les réalités professionnelles qu'elle ne définit le statut avec des références salariales ou des références de diplômes impératives. On peut dire qu'on est plutôt là-dessus pour définir nos sujets de préoccupations avec une grande constance de présence ou de travail sur quelques thématiques, que ce soit les enjeux liés au temps de travail, à la transformation numérique des activités, aux questions de liberté d'expression. On était sur ces questions dès la fin des années 90. À l'époque, on ne parlait pas encore de lanceurs d'alerte, mais on était déjà sur l'appropriation des questions de la liberté d'expression dans le travail y compris chez les cadres […] On s'est intéressés assez tôt à des sujets particuliers comme les questions européennes, mais aussi des choses très spécifiques comme les enjeux des fonctions d'administrateurs salariés par exemple. Et puis dans les dernières années, on a beaucoup travaillé sur les fonctions du manager. Ça a été vraiment un très gros chantier sur deux aspects : les pratiques managériales et les outils de gestion. Un fil rouge aussi, ça a été les questions de suivi du rôle de l'APEC et de l'accompagnement des cadres dans leur parcours. Alors ça ne fait pas de revendications très concrètes, très matérialisées, mais c'est plutôt créer finalement pour l'ensemble des cadres les appuis qui vont leur être utiles dans leur parcours professionnel. Ça peut être fournir des guides, fournir des articles de réflexion, fournir des dossiers plus que de produire des revendications, même si on en produit.* »

Comment la CFDT agit-elle pour tenter de syndiquer des cadres ?

« *Proportionnellement, le nombre de cadres à la CFDT augmente régulièrement depuis quelques années. […] Rien n'est jamais acquis, on avait un débat d'amendements au congrès de Rennes, donc au niveau de la confédération, en juin 2018 pour savoir s'il faut qu'on développe une politique revendicative spécifique et prioritaire par rapport aux cadres. Aujourd'hui, on essaie de dire aux équipes qui font la syndicalisation qu'il n'y a pas un modèle unique de syndiqué, que les raisons de se syndiquer sont multiples. Elles peuvent être idéologiques, c'est-à-dire une vision de la place du salarié voire de l'homme dans la société et du citoyen, c'est clair qu'on a toujours ce volet-là. Autre volet : "je veux pouvoir faire évoluer mes conditions de travail et le mieux c'est que je le fasse moi-même. Donc je me syndique et j'agis dans mon entreprise". Et puis des adhésions vont plutôt être sur la recherche de services et d'autres sur la recherche de réseaux, ce qui n'est pas la même chose. Je veux rajouter que lors de notre dernier congrès, on avait un aspect dans notre résolution sur travailler, ça s'intitulait "permettre et reconnaitre l'investissement syndical pour les cadres". Donc il y a toujours la perception que dans un certain nombre de situations, c'est compliqué de concilier non pas la vie personnelle et la vie professionnelle, mais la vie syndicale et la vie*

professionnelle. »

Quels sont selon la CFDT les freins principaux aujourd'hui à la syndicalisation des cadres ?

« *Parfois, on dit que c'est le prix, mais je pense que ce n'est pas le frein principal, notamment quand on paye des impôts puisqu'on a quand même deux tiers qui est pris en charge entre guillemets par l'État. Le premier frein finalement c'est l'absence de proposition.* » Des syndicats ? « *Oui. Souvent les gens nous disent :* **"***si je me syndique mon patron va le savoir***"***. Je dis non, nos fichiers ne sont pas publics. Ce qui pose des difficultés aujourd'hui, je pense que ça fera partie des enseignements des réformes, des ordonnances Macron, c'est la réforme des institutions des représentations du personnel où on a une sorte de concentration des mandats et donc ça devient plus compliqué de concilier son emploi avec un mandat d'élu dans un CSE qu'un mandat de DP par exemple, qui était un mandat relativement léger avec une heure de réunion par mois. […] Je pense qu'on n'a pas su encore développer, la crise Covid va nous aider à le faire, des modalités d'interactions entre adhérents qui soient plus simples, qui puissent se faire à travers des plateformes d'échanges et de discussions. Je vois que la crise nous a obligés à organiser les évènements différemment, donc on a mis en place une petite chaine de webinaire, […] on s'aperçoit qu'avec ces outils à distance on est en capacité de joindre davantage de cadres adhérents dans leur quotidien, donc ça interpelle aussi notre façon d'être présents dans le monde du travail. On a essayé de développer des formations en termes d'appui syndical, en termes de services, mais c'est difficile aujourd'hui pour un cadre de dégager deux journées complètes consécutives. Il y a une pression, des temporalités fortes dans le monde du travail, il faut qu'on arrive à trouver d'autres façons, sur d'autres temporalités, sur lesquelles on peut s'investir.* »

Quel syndicalisme cadre la CFDT entend-elle développer ?

« *J'ai été un jour interpelé par un dirigeant patronal de la métallurgie qui me dit :* **"***finalement je préfère avoir un cadre près de moi qui soit passé par la CFDT que par la CGC, parce qu'il n'a pas une approche corporatiste des choses***"***. Pour la boutade, on connaissait le syndicat de la feuille de paye, ça c'était FO à l'époque, mais c'est gentil de ma part ! Il y avait le syndicat de la feuille d'impôt, c'était la CGC, surtout payer moins d'impôts, voilà on contribue beaucoup et on vient chercher. Nous on est plutôt le syndicat de la feuille de route. C'est-à-dire que finalement c'est quoi le chemin, ou est-ce qu'on veut aller et comment on y va ? Quelles sont les conditions de transformation du travail ? Ce n'est pas forcément que l'horizon qui est intéressant, c'est aussi le chemin. Puisque finalement aujourd'hui, on ne sait pas bien quel est l'horizon, c'est difficile à dire. Donc au moins, si on sait comment on veut cheminer, c'est déjà pas mal. C'est peut-être modeste mais c'est peut-être atteignable. On peut proposer ou pas un cheminement avec la CFDT qui leur soit utile, faire un bout de chemin. Dans le temps, on parlait des compagnons de route à propos des intellectuels, c'était une catégorie à part les intellectuels ! Voilà, je veux dire qu'on n'est pas d'abord le partenaire social du patron, on est le partenaire social du salarié. Voilà, donc il faudrait qu'ils voient en nous quelqu'un qui est leur partenaire pour avancer sur la route, avant d'être le partenaire social du patron.* »

(Extraits d'un entretien avec un dirigeant de la CFDT cadres, janvier 2021)

3.3.3 Le point de vue de la CFTC-Cadres

Quelle est la place des cadres au sein de la CFTC ?

« *Notre syndicat national cadres regroupe évidemment les cadres. Mais, eux ont le choix d'adhérer soit à ce syndicat national, soit à la fédération en lien direct avec leur profession. […] Le syndicat national cadre n'a pas été institué dès l'origine de la CFTC. Les besoins se sont fait sentir au fil du temps, avant la création de ce syndicat national, les cadres étaient dans leur fédération de façon tout à fait classique. La confédération ne fait aucune distinction entre un salarié lambda et un cadre, elle va les traiter de la même manière, et elle va évidemment répondre ou essayer de répondre aux besoins des uns comme des autres. Après, c'est le cadre qui choisit le type d'information dont il aura besoin, et il ira soit s'affilier au syndicat national des cadres, soit à sa fédération. Chez nous, à la CFTC, c'est l'adhérent qui choisit en fait. On ne dit pas aux cadres qu'ils doivent automatiquement être au syndicat national des cadres. […] Il est vrai qu'il est plus intéressant pour un cadre d'être affilié au syndicat national des cadres puisque ça va lui permettre d'avoir des informations plus spécifiques à sa fonction à son statut de cadre.* »

Est-ce que votre organisation essaie de donner aux cadres une image particulière du syndicat ?

« *Une image particulière, oui et non j'aurais tendance à dire. Parce que les cadres évidemment ont des difficultés qui leur sont propres par rapport à leur emploi, mais je dirais comme l'ouvrier qui va travailler dans le bâtiment ou ailleurs. On ne veut pas sectoriser impérativement, catégoriser les personnes. Encore une fois, on va essayer d'apporter la réponse à leurs besoins, à leurs problèmes.* »

Les cadres syndiqués à la CFTC sont-ils plutôt des militants actifs qui ont des mandats ou juste des adhérents ?

« *Ils ne sont pas forcément militants, mais ça s'explique, moi-même étant cadre, je comprends très bien la difficulté. Déjà avoir la position de cadre, c'est aimer se mettre entre le marteau et l'enclume, et à ce titre c'est difficile de militer véritablement dans son entreprise sans se mettre sa propre direction à dos. Donc bien souvent, quand il y a des cadres qui militent, ce n'est pas forcément dans leur entreprise, mais plutôt sur d'autres mandats à l'extérieur. Là, ils ont la liberté de parole si on peut dire sans qu'il y ait une épée de Damoclès au-dessus de leur tête à chaque fois qu'ils vont prendre position. […] Un adhérent quel qu'il soit, dès l'instant qu'il milite, est obligatoirement identifié par son employeur. Mais tant que ça ne vient pas mettre la zizanie dans son entreprise, tout se passe bien. Après, je peux comprendre aussi que le cadre ait quelques réticences à militer dans son entreprise, y compris pour sa propre carrière, sinon il ne va plus bouger quoi. Sa carrière va se figer, même si ce n'est pas dit officiellement, c'est la réalité du terrain.* [Notre interlocuteur prend son exemple : il a été « placardisé » pendant 1 an quand son employeur a appris son engagement syndical à la CFTC. Depuis, il a persévéré dans son engagement et sa carrière est « figée » comme il dit]. »

Quelles sont selon vous les principales motivations qui poussent les cadres à se syndiquer ? Est-ce plutôt lié à leurs conditions d'emploi et de travail ou plutôt à des convictions, qu'elles soient idéologiques, politiques ou religieuses éventuellement à la CFTC ?

« *Alors déjà, juste pour rectifier, il n'y a aucune opinion religieuse à la CFTC. Le C de chrétien, c'est par rapport aux valeurs sociales. Donc ça n'a rien à voir avec la religion. On ne fait pas du tout de religion, ni de politique ou quoi que ce soit. La seule politique que l'on fait, comme toutes les organisations syndicales, c'est quand on va discuter avec le gouvernement, forcément*

on fait de la politique, on n'a pas le choix. Mais autrement non. Je referme la parenthèse. Après, la première motivation pour se syndiquer, et ce n'est pas lié qu'aux cadres, c'est que bien souvent soit une personne qui a un problème, soit tout simplement c'est lié à un délégué syndical, et là, ça se fait un peu par affinité on va dire. Aujourd'hui malheureusement, les personnes qui viennent vers le syndicat par conviction, il y en a de moins en moins. Je dirais que les convictions viennent par la suite. C'est en découvrant le syndicalisme qu'ils s'aperçoivent de tout ce qui peut être fait, de tout le travail que l'on fait et ça leur ouvre une voie, ça leur ouvre des convictions qu'ils n'avaient pas forcément en arrivant. Et bien souvent ce sont ceux-là qui après sont les plus fervents militants, parce qu'ils ont découvert quelque chose. »

Pourquoi un cadre adhère-t-il plutôt à la CFTC qu'à une autre organisation syndicale ? Que faites-vous pour rendre votre organisation attractive auprès de ses salariés ?

« *Fondamentalement, ça dépend du vécu de la personne, de sa façon de vivre, de voir la société. Qu'est-ce qui fait que des gens vont aller à la CFTC plus qu'à la CGT ? Je ne dis pas, je m'entends très bien avec mes collègues de la CGT, on partage d'ailleurs beaucoup de choses au niveau national qu'on a en commun, mais on diffère dans la méthode, dans la façon de faire. Je cite ces deux organisations parce qu'on est vraiment diamétralement opposées. Nous par exemple, avant de faire grève on va déjà commencer par essayer d'instaurer un dialogue, essayer d'arranger, de supprimer le conflit, et puis si au bout du bout il n'y a pas d'autre moyen, on va faire grève. La CGT a une tactique si on peut dire différente. Eux, ils commencent par taper du poing sur la table et faire grève pour montrer leur puissance, leur force, pour intimider je dirais l'employeur pour l'amener à discuter et à baisser les bras. Donc c'est deux méthodes, deux approches qui sont complètement différentes, et le cadre ou l'adhérent, soit il est un peu plus virulent dans son état d'esprit, un peu plus ferme dans ses idées, et il va s'orienter tout naturellement vers la CGT parce que ça va lui correspondre davantage. Soit, il va préférer discuter en première instance et naturellement il viendra vers nous. […] Les motivations sont vraiment très personnelles. On a aussi des adhérents cadres (j'en connais) qui ont pris une carte chez nous pas parce qu'ils avaient un problème, mais par sympathie, en nous disant " je prends ma carte mais tu ne dis rien ! J'adhère parce que voilà je suis d'accord avec vos valeurs mais il ne faut pas le dire à l'employeur." Il cotise, il adhère au mouvement mais il ne veut pas prendre parti, de peur, bien souvent de peur de représailles directes ou indirectes de son employeur.* »

Pensez-vous que la crainte pour sa carrière soit le frein principal ou en tout cas un frein important à la syndicalisation des cadres ? Y en a-t-il d'autres ?

« *Pour les cadres oui. Après, ça dépend de l'âge. Si c'est une personne assez jeune, c'est clair qu'elle ne va pas prendre de risque. Si c'est un cadre qui a un certain âge, qui est déjà très bien avancé dans sa carrière, il a un autre regard. Ça ne le gêne pas d'être bloqué s'il est déjà quasiment en haut. Mais un jeune cadre oui, c'est sûr qu'il y regarde à deux fois. C'est les questions qu'ils nous posent quand ils viennent prendre leur carte.* »

Quels sont à votre avis les sujets prioritaires aujourd'hui pour défendre les intérêts des cadres et indirectement les attirer vers les organisations syndicales ?

« *Le monde syndical a changé avec l'arrivée de Nicolas Sarkozy avec la loi de 2008 sur la représentativité déjà, et puis il y a eu beaucoup d'autres choses. Les présidents ont un double discours : ils se plaignent qu'il n'y a pas assez de syndiqués, et ils font tout pour supprimer les syndicats. Depuis cette période, la plupart des dossiers importants se traitent au niveau du ministère et pas véritablement dans l'entreprise. Mais, là aussi il y a un double jeu parce que le ministère est un peu coincé par le patronat qui, lui, veut tout ramener au niveau de l'entreprise parce que ça lui laisse évidemment beaucoup plus de latitudes. Prenons l'exemple*

de l'assurance chômage : en ce moment, le ministère est en train de mettre en place une dégressivité pour les cadres qui va taper vraiment très fort pour eux, ça se traite au niveau national, ou éventuellement au niveau des branches, mais pas au niveau de l'entreprise. […] Ça amène une difficulté pour toutes les organisations syndicales, il faut expliquer aux gens qu'il y a besoin de se syndiquer au niveau des entreprises pour qu'on puisse œuvrer au niveau national. Souvent, les salariés disent que le niveau national, ils s'en foutent. Ils ne se rendent pas compte du travail qui est fait, aussi parce que nous sommes très mauvais dans la communication de ce que l'on fait. Tous ces dossiers qui sont traités au niveau national, il n'y en a quasiment pas de publicité. La publicité se fait au travers des médias, et, ça ne va jamais dans le sens des syndicats. En parlant des syndicats, on nous montre toujours en train de manifester, les casseurs, des choses comme ça, alors que c'est complètement faux, c'est pas du tout là que ça se discute et qu'on travaille. Mais il y a des vieux a priori*, des stéréotypes qui sont bien ancrés et ce n'est pas évident d'en sortir.* »

(Extraits d'un entretien avec un dirigeant de la CFTC cadres, janvier 2021)

3.3.4 Le point de vue de la CFE-CGC

Quelles sont les parts des agents de maitrise et des cadres parmi les syndiqués CFE-CGC ?

« *La CFE-CGC est un syndicat catégoriel qui représente l'encadrement, les techniciens, agents de maitrise, ingénieurs et cadres. Il y a 60% de cadres et 40% d'autres catégories. Donc les cadres sont légèrement majoritaires à la CFE-CGC.* »

Vous vous considérez comme l'organisation leader dans la population cadre ?

« *Ah ben sans aucune contestation. Partout où il y a des collèges cadres, on est quasiment la première organisation syndicale. Aux élections TPE de 2016, on fait pratiquement 30% des voix alors qu'il y a je ne sais combien d'organisations syndicales présentes, et on a plus de 10 points d'avance sur le deuxième.* »

Selon vous, comment a évolué la situation des cadres du privé ?

« *Dans la période 1980-2000, on a le changement de culture des entreprises beaucoup plus orientées vers une gestion financière. C'est surtout le personnel ouvrier et technicien qui déguste, c'est la période où on automatise et donc on réduit les effectifs ouvriers. Depuis 20 ans, ça a basculé, dans les organisations du type* corporate *et ce sont les cadres et agents de maitrise qui sont en première ligne dans les "plans de sauvegarde de l'emploi". Le début du 21è siècle marque donc un basculement important dans le mode de fonctionnement de l'entreprise et les conséquences sur l'encadrement. Même si pendant la première partie, les cadres étaient déjà concernés, il y avait déjà eu un début de malaise puisque les cadres ont eu à retransmettre à leurs équipes les décisions du conseil d'administration de leur entreprise qu'ils ne partageaient pas toujours. Mais, ça se faisait un peu plus doucement. À partir des années 2000, ils sont complètement concernés puisque non seulement ils doivent transmettre les informations qu'ils ne partagent pas, mais ils en sont victimes. Donc il y a eu un gros changement : autant pendant les Trente glorieuses et les premières années du syndicat, les cadres de la CGC étaient protégés, ils étaient proches des directions, ils partageaient les analyses des directions. Être cadre c'était quelque chose (les ouvriers parlaient de " Monsieur l'ingénieur"), c'était un statut particulier. Ce qui n'empêchait pas d'ailleurs à l'époque la CGC d'avoir déjà des discours assez virulents. Mais, on était plus dans une caste à part je dirais, alors que maintenant les cadres sont devenus des salariés vraiment comme les autres. Ils sont corvéables et jetables à merci comme les autres. […] Et s'il y a un malaise des cadres, c'est qu'au fil des années les cadres se sont sentis de plus en plus en décalage avec la raison d'être de l'entreprise, la manière dont elle était gérée par les administrateurs. […] Moi je vous le dis,*

l'embargo à 8h le matin où on annonce qu'il y a 200 ou 2 000 emplois supprimés dans le groupe parce qu'on a fait du benchmark *avec les entreprises équivalentes et qu'on s'aperçoit qu'il y a le 0,2 de trop dans le nombre de salariés, tout ça les gens ne le comprennent pas. Parce qu'il faut avoir à l'esprit que les cadres ont un esprit très rationnel, ils ont fait des études universitaires, ont appris une méthode de travail et quand on est cadre dans l'industrie et qu'on a fait des études techniques, on n'a pas appris à compter de l'argent, on a appris à compter ce qu'il fallait pour avoir un bon fonctionnement des équipes, de l'entreprise. Or, ce qui tombe maintenant, ce sont des décisions qui sont purement financières avec des* benchmark *à la noix qui tirent tout vers le bas et qui font qu'on est en train de désorganiser le travail à moyen terme de l'entreprise. Quand on ne croit plus dans la recherche, qu'on n'investit plus dans la recherche et qu'il faut que les résultats soient quand c'est large dans les deux-trois ans qui viennent, vous comprenez que c'est un autre état d'esprit qu'un mode de fonctionnement de l'entreprise qu'ils ont eu jusque-là où on avait une vision à dix-quinze ans de l'entreprise.* »

Est-ce que du coup vous diriez que votre syndicalisme de l'encadrement est devenu un syndicalisme comme les autres ?

« *Oh il a toujours été quand même assez revendicatif. La CFE-CGC même si elle défend l'encadrement ne néglige pas les autres catégories de salariés. Moi je peux en témoigner, quand j'étais représentant dans une branche, on ne négociait pas pour l'encadrement, on négociait pour tous les salariés. La grosse différence c'est qu'on a une vision qui est peut-être différente et on essaie de faire en sorte que l'encadrement ne subisse pas des choses qui sont bénéfiques pour les autres catégories et dont ils ne profitent pas. Par exemple, quand on a négocié les 35 heures pour les cadres, nous voulions qu'ils puissent bénéficier des mêmes conditions que les autres catégories de salariés, qu'ils aient droit aussi aux RTT, etc. Donc, il y a eu un peu de souplesse qui a été donnée avec le forfait jour et les conséquences qu'on a vu après, mais la grosse partie des délégués CFE-CGC se battaient pour que les cadres et l'encadrement bénéficient des mêmes mesures. Donc ça c'est pas nouveau, c'est un peu dans les gènes depuis toujours.* »

Quels sujets vous paraissent prioritaires aujourd'hui pour la défense des intérêts des cadres ?

« *Le sujet prioritaire à l'heure actuelle, c'est qu'on a le sentiment que le gouvernement est un peu anti-cadres. Il y a l'actualité de la réforme de l'assurance-chômage. On a un gouvernement qui n'a rien compris à la problématique des cadres de ce pays. Le fait de mettre de la dégressivité en considérant qu'un cadre qui est au chômage ne cherche pas de travail, c'est une aberration la plus totale ! La catégorie cadre est la catégorie qui reste le moins longtemps au chômage et c'est celle qui cotise le plus par ses salaires. On est aussi sur le terrain en permanence attaqué sur l'encadrement en général par des organisations qui veulent faire bénéficier beaucoup plus les bas salaires, que ce soit des augmentations générales ou d'autres choses. On est en train de tout réduire, tout tirer pas le bas par cette politique-là. Si on laisse faire, l'éventail hiérarchique qui s'est déjà beaucoup réduit ces dernières années va fondre comme peau de chagrin, et avec des conséquences qui font que l'entreprise ne va plus fonctionner puisque son principal rôle bien sûr, c'est de rémunérer les gens en fonction de leurs compétences et de leurs missions, mais c'est aussi de donner de l'espoir à l'ensemble des salariés par la possibilité de grimper en hiérarchie dans l'entreprise et d'y trouver un gain en conséquence des efforts qui sont faits. Si c'est pour gagner 3€ de plus qu'il faut aller 6 mois en formation pour devenir agent de maitrise ou pour devenir cadre faire de gros efforts, puisque ce sont des efforts difficiles, on fait ça souvent en plus du travail, on fait ça au détriment en plus de la famille. Si derrière il n'y a pas le gain, et bien tout l'ascenseur social vole en éclats.* »

Donc, les deux questions centrales seraient la protection sociale et les salaires ?

« *Oui tout à fait. Il y a aussi la formation dont on doit se demander quelle est la finalité. On a toujours tendance à vouloir former ceux qui sont le moins formés alors que c'est une erreur, il faut former l'ensemble des catégories. Et les cadres qui sont souvent pointés du doigt comme une catégorie qui se forme beaucoup, on voudrait réduire leurs moyens en beaucoup d'endroits pour justement former ceux qui n'ont aucune compétence. Mais c'est une erreur absolue, il faut former tout le monde. Moi je prends souvent l'exemple de quelqu'un qui a fait de très longues études parce qu'il est docteur, généraliste ou spécialiste, eh bien s'il ne continue pas de se former tout au long de sa carrière, au bout de quelques années, il est complètement en dehors du système. Plus on a des compétences qui sont pointues, plus on a besoin de les affiner, de les faire vivre et de suivre l'évolution de toutes ces compétences-là quoi.* »

Quelle image de votre organisation syndicale souhaitez-vous donner aux cadres ?

« *L'image, on l'adopte depuis longtemps, c'est un gage de sérieux, je dirais presque de professionnalisme. On est certainement l'organisation syndicale qui correspond le mieux à la vision qu'ont les cadres parce que toutes nos réflexions sont basées sur des études techniques, universitaires. On n'a pas de position idéologique ou de confort. Notre évolution vient aussi du fait qu'on refuse d'être classé dans la catégorie réformiste ou contestataire. On a en France toujours l'habitude de vouloir faire du binaire, c'est bien ou c'est mal, les organisations on voudrait qu'elles soient réformistes ou contestataires. Or, la CFE-CGC revendique justement cette liberté de manœuvre. Quand ce n'est pas bien, on est contestataire et quand c'est bien, on est constructif, on n'est pas réformiste, on est constructif. C'est un syndicalisme libre, complètement indépendant, on ne regarde pas qui pose le dossier sur la table, on ne regarde pas si c'est la droite ou la gauche. Notre souci, c'est quel est l'intérêt pour les salariés, quel est l'intérêt pour la société. Et je pense que la grande force de la CFE-CGC, c'est d'être assez visionnaire et d'être toujours un peu dans l'anticipation des grandes problématiques. Comme on est très à l'écoute de nos équipes de terrain qui ont une liberté de parole totale, on n'impose rien à nos équipes, au contraire on les écoute beaucoup et on tient compte de leurs discours pour prendre des positions qui correspondent aux réalités de terrain. Et quand on se rapproche du terrain, les gens s'y retrouvent et ils adhèrent.* »

(Extraits d'un entretien avec un dirigeant de la CFE-CGC cadres, mars 2021)

3.3.5 Le point de vue de l'UGICT-CGT

Quels sont les principaux enjeux et les principales revendications qui peuvent attirer des cadres vers le syndicalisme ?

« *Ce qui vient en premier chez les cadres, c'est la question des conditions de travail, mais plutôt au sens où ils veulent qu'on les laisse bien travailler, du sens de leur travail, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Depuis un certain temps, la question du sens sociétal, environnemental et citoyen du travail, est posée notamment par les jeunes générations. Il y a là quelque chose de propre aux cadres, dans la mesure où ils n'ont pas la même place que les autres salariés dans l'entreprise. Quand vous êtes ingénieur, on vous demande parfois de trouver comment biaiser les mesures de sortie des gaz d'échappement ou qu'on vous dit de cacher quelque chose qui est contraire à votre éthique personnelle ou professionnelle, cela se présente moins quand on est ouvrier ou employé. De même sur le droit à la déconnexion et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les problématiques se posent vraiment différemment pour les cadres et pour les autres salariés. Quand ces salariés ont fini leur travail, ils ont fini, ce qui n'est absolument pas le cas des cadres ou des ingénieurs, et cela a été de plus en plus vrai avec le confinement et la multiplication du télétravail. Jusqu'aux années 2000, on pouvait avoir et on avait une vraie rupture entre les temps professionnels et les temps*

personnels même si on a toujours vu des cadres qui emportaient des dossiers à la maison. Mais cela c'est vraiment généralisé pour l'encadrement et la maîtrise, et même pour des professions intermédiaire, ce qui n'existe jamais auparavant. Et on voit bien que ce qui se passe pour les cadres se généralise ensuite pour le reste des salariés. Ce débordement du travail sur la vie privée est lié à l'usage croissant de l'ordinateur portable et du téléphone mobile, mais aussi à des volontés managériales. Pour les cadres, cela produit une perte d'autonomie et aussi des formes de contrôle à travers du reporting *quantitatif, ce qui fait finalement tomber dans des aberrations à force de ne chercher que des chiffres dans un travail énergivore et qui fait perdre le sens. Au-delà de ces deux choses importantes. Il y aussi le besoin de reconnaissance professionnelle au sens large.* »

Est-il important pour vous qu'existent des structures syndicales spécifiques pour les cadres au sein des organisations syndicales ?

« *Oui, parce que les situations sont souvent assez différentes. Comment un cadre qui gagne plus que ses autres collègues syndiqués peut-il expliquer dans une réunion qu'il a du mal à joindre les deux bouts ? Et quand il y a des réductions d'effectifs, comment intervenir dans le syndicat quand vous avez non pas licencié vous-même, mais pouvez être perçu comme cela par d'autres syndiqués. On s'aperçoit assez vite que s'il n'y a pas de syndicats spécifiques pour les cadres, soit ils ne viennent pas dans le syndicat et se limitent à verser leurs cotisations, soit ils ne se syndiquent pas. Et dans ce cas-là, on ne traite pas leurs revendications qui sont pourtant légitimes. Par exemple, si vous prenez la question du temps de travail, si vous n'avez pas de syndicat qui travaille sur le sujet revendicatif du forfait jour* [propre à une partie des cadres], *la CGT va être super bonne sur le respect des 35 heures, la gestion de ces 35 heures, mais personne n'agira efficacement sur le respect des forfaits jours et le fait qu'ils ne soient pas trop pourris.* »

Qu'identifiez-vous comme freins à la syndicalisation des cadres ?

« *Les cadres pensent que les syndicats ne les défendent pas. Ils pensent très largement qu'ils peuvent se défendre tout seuls et que, de toute façon, les syndicats ne défendent pas leurs intérêts. Cela est vrai pour toutes les organisations syndicales. Pour la CGT, il y a en plus un problème lié à l'image qu'en véhiculent les médias et le gouvernement, une image complètement injuste qui ne reflète pas du tout la réalité. Pour contrecarrer cette image, il faut être à proximité de l'encadrement, ce qui n'est pas souvent le cas pour la CGT. Si vous regardez notre capacité de rayonner aux élections professionnelles, notre capacité à présenter des listes marche assez bien dans le premier collège, ça marche un peu moins bien dans le deuxième collège et beaucoup moins bien dans le troisième. Cela veut dire qu'en fait, on a de l'influence quand on est proche des salariés et qu'on met en œuvre notre syndicalisme CGT (faire remonter et relayer les revendications des salariés), mais la réalité c'est qu'on n'est pas assez présent auprès des cadres. Un autre frein, peut-être plus récent, est la recherche d'un engagement sociétal et pas seulement syndical, notamment chez les jeunes cadres : plus dans des ONG, des associations diverses sur les questions humanitaires ou environnementales et peut-être moins dans les organisations syndicales qu'ils voient comme quelque chose de dépassé.* »

La crainte pour sa carrière si l'on est un cadre syndiqué vous paraît-elle être aussi un obstacle à la syndicalisation ?

« *La discrimination antisyndicale est effectivement un obstacle. Cette discrimination est avéré, on a très régulièrement des élus qui se font licencier. Après, plus il y a de syndiqués, moins cela est vrai.* »

Que fait votre organisation pour essayer d'être attractive auprès des cadres ?

« *En premier lieu, nous les informons sur nos propositions pour montrer que nous développons vraiment un syndicalisme de proposition. Nous faisons des enquêtes pour connaître les attentes des cadres pour ensuite être le relais de cette masse de salariés qui n'ont souvent ni les moyens de s'organiser, ni de se faire entendre. Aujourd'hui, l'encadrement, c'est vraiment le maillon faible. Si vous prenez la réforme de l'assurance-chômage ou la réforme des retraites, c'est souvent le public à abattre en prenant à ceux qui ont un peu plus pour donner aux autres salariés alors que nous, à la CGT, on est pour la répartition entre les salariés et le capital, pas du tout entre les salariés entre eux, on n'est pas pour le partage de la pénurie.* »

(Extraits d'un entretien avec une dirigeante de l'UGICT-CGT, mars 2021)

En dépit des différences de positionnement liées aux caractéristiques bien connues de chacune des confédérations syndicales, on retrouve au moins quatre grands points communs à l'ensemble des propos des responsables des cinq organisations avec qui nous avons échangé :

- de plus en plus de cadres voit leur situation d'emploi fragilisée, ce qui les rapproche, dans les faits comme dans les ressentis, du reste du salariat même si en majorité, les cadres continuent de subir le chômage et la précarité moins que les ouvriers et les employés, cela les rend au moins potentiellement plus sensibles aux discours syndicaux, voire à l'utilité de se syndiquer ;
- les cadres, et leurs organisations syndicales, ont de plus en plus de doutes et de motifs de mécontentement au sujet du contenu et des conditions de réalisation de leur travail en lien avec la prégnance des objectifs financiers et la montée d'un management corrélé à leur logique, les effets des évolutions du travail qu'ils subissent rencontrent sans doute plus fréquemment qu'avant les analyses et les revendications des organisations syndicales ;
- la capacité des syndicats et de leurs militants à intéresser et faire adhérer des cadres dépend très largement d'une part de l'expertise qu'ils sont capables de déployer sur les sujets qui préoccupent ces salariés et d'autre part de l'accompagnement qu'ils peuvent leur proposer que ce soit pour résoudre un problème rencontré dans leur vie professionnelle ou pour anticiper leurs évolutions de carrière ;
- les politiques menées tant au niveau du gouvernement que de la plupart des employeurs et les rapports vis-à-vis des syndicats et des syndicalistes (pour ne pas dire à leur encontre) constituent de sérieux obstacles à la syndicalisation des salariés en général et des cadres en particulier, comme le montre notamment la crainte repérée par tous d'un effet très négatif d'une appartenance syndicale connue sur les carrières.

Ces quelques éléments éclairent l'état actuel de l'engagement syndical des cadres du privé, les difficultés rencontrées par les organisations syndicales à leur égard, mais aussi un certain nombre de pistes de développement pour ces mêmes organisations.

DEUXIÈME PARTIE

LE CADRE, L'ENTREPRISE ET LE SYNDICAT

Résultats et analyse du deuxième volet de la recherche : l'enquête quantitative auprès d'un échantillon représentatif de cadres du privé

En 2004, un site internet publiait un dossier intitulé « Syndicalisme cadre : Enquête sur un phénomène tabou ». Les auteurs affirmaient : « Jugé trop politique, incompatible avec un développement de carrière, le syndicalisme effraie le management en France »[15]. Quelques années plus tard, les chercheuses Cécile Guillaume et Sophie Pochic (2009) introduisaient un article scientifique, publié dans la *Revue française de science politique*, en écrivant : « l'engagement syndical des cadres semble *a priori* incongru, au sens d'inapproprié et d'improbable ».

Dans l'esprit d'un certain nombre de cadres, l'engagement syndical semble effectivement perçu comme un phénomène étranger à leur statut : « quand on est cadre, il y a comme un antagonisme, mais plus profondément, les syndicats ne paraissent être d'aucun secours » (Cousin, 2004, p. 100). Pourtant cela n'a pas empêché, depuis des décennies, un nombre significatif de cadres du privé de s'affranchir du « tabou », de commettre l' « incongru » en franchissant le pas de la syndicalisation, et cela de moins en moins prioritairement dans l'organisation catégorielle historique des cadres du secteur privé (la CGC), mais de plus en plus fréquemment dans les confédérations inter-catégorielles défendant l'ensemble des salariés.

Les grèves du printemps 1968 ont été une date clé dans ce basculement, un certain nombre de cadres s'engageant dans la grève et se rapprochant alors des syndicats dits ouvriers. Dans les années 1970, deux types de théories ont été avancées pour décrire le rôle des cadres et leur syndicalisation.

Les unes permettaient d'expliquer l'engagement syndical le plus ancien (et qui perdure) dans la perspective cogestionnaire (avec en référence implicite ce modèle allemand qui peut amener un ancien leader syndical au poste de PDG d'un grand groupe industriel). Dans cette perspective, en s'engageant syndicalement les cadres, fort de leurs compétences, pensent influencer les choix organisationnels et techniques des directions des entreprises et permettre une gestion plus respectueuse de l'humain et moins strictement financière. Les autres théories s'appuyaient sur l'idée centrale d'une dégradation des conditions de travail et d'emploi des cadres, certains allant jusqu'à les classer dans une « nouvelle classe ouvrière »[16], voire à évoquer leur « prolétarisation »[17]) qui les rapprocherait objectivement et subjectivement de la masse des salariés. Ces dernières théories ont fortement marqué la vie politique (notamment à gauche et à l'extrême-gauche) et expliqueraient, en partie, la syndicalisation croissante des cadres dans les confédérations organisant traditionnellement les ouvriers et les employés.

Un demi-siècle s'est écoulé depuis la période qui a vu émerger ces analyses qu'il convient aujourd'hui de réinterroger, renouveler, voire contredire. Pour comprendre le contexte et les ressorts de l'engagement syndical des cadres (et les freins à un tel engagement), nous avons considéré qu'on ne pouvait se contenter d'interroger seulement ceux qui ont franchi le pas (en prenant une carte ou en s'engageant plus activement). Il nous a paru indispensable d'interroger d'abord un échantillon de cadres plus large, et le plus représentatif possible, de façon à tenter de repérer et quantifier certaines articulations contingentes entre l'individuel et le collectif, le

[15] Ce dossier réalisé en juin 2004 par Corentine Gasquet et Agnès le Gonidec a été publié sur le *Journal du net*.
[16] Cf. Mallet (1963).
[17] Cf. Belleville (1963).

microsocial et le macrosocial, l'économique et le politique… D'où le choix de mener une enquête quantitative auprès d'un échantillon représentatif de cadres syndiqués et non syndiqués.

Comprendre ce qu'est le syndicat aux yeux des cadres nous a semblé une étape incontournable pour cerner les moteurs et les freins, motivations et les obstacles de la syndicalisation. Cette première approche était également indispensable pour essayer de dégager ensuite les pistes qui pourraient permettre une plus grande syndicalisation des cadres.

Cette enquête quantitative (incluant quelques questions ouvertes et quelques entretiens complémentaires) a dont eu plusieurs intérêts :

- tester et enrichir certaines de nos hypothèses initiales,
- trouver des pistes de réponse à certaines des questions posées*;*
- interroger des contextes, des positions dans le travail et l'emploi, des représentations sociales de la société, de l'économie et de l'entreprise susceptibles d'éclairer des rapports différents au syndicalisme ;
- commencer à identifier les différentes dimensions qui favorisent une vision négative du syndicalisme et des syndicats et celles qui, au contraire, favorisent une vision positive et donc éventuellement l'engagement syndical ;
- entrevoir des pistes de réflexion sur l'avenir du syndicalisme cadre.

Dès lors que les cadres se syndiquent dans des organisations différentes, selon leur histoire et en lien avec l'image qu'elles ont à un moment donné de leur histoire, il était également indispensable de repérer d'un côté, les caractéristiques communes pouvant favoriser la syndicalisation et de l'autre, les éléments conduisant à préférer telle ou telle organisation ou tel ou tel type d'organisation. Nous avons donc poursuivi l'enquête en nous focalisant sur les cadres syndiqués dans les cinq organisations représentatives.

Dans cette deuxième partie qui rendra largement compte de ce deuxième volet de notre recherche, nous aborderons successivement les points suivants :

- les caractéristiques sociodémographiques, socio-professionnelles et socio-culturelles des répondants ;
- les croyances et les représentations des cadres, ce que l'on appellera leur univers idéologique ;
- le déroulement de carrière des cadres, leur degré d'engagement professionnel dans l'entreprise et les problèmes qu'ils y rencontrent ;
- les représentations, les opinions et les comportements des cadres à l'égard du syndicalisme, des syndicats et des syndicalistes ;
- des liens éventuels entre engagement en général et engagement syndical.

1. Objectifs et caractéristiques de l'enquête quantitative

Mener ce travail d'approfondissement, de mise en perspective, nécessitait de :

- prendre en compte la diversité des cadres (formation initiale, genre, âge, fonctions occupées, position hiérarchique) et de leur entreprise (taille, secteur, structure capitalistique, position de prestataire ou de commanditaire, etc.) ;
- s'intéresser au poids de l'origine sociale des cadres, à leur sentiment d'appartenance de classe et à leur degré d'homogamie ;
- mesurer le poids de l'idéologie libérale (ou néolibérale) dans laquelle les cadres, ce « salariat de confiance » comme le définit notamment Paul Bouffartigue[18], « baignent » d'autant plus que leur mission première revient à contribuer par leur travail (de conception, d'organisation, de contrôle) au développement de l'entreprise et à sa rentabilité ;
- questionner le déroulement de carrière dans l'entreprise actuelle et avant, avec son lot de satisfactions et de difficultés ;
- repérer les représentations du syndicalisme et des syndicats des cadres ;
- mesurer la distance des cadres au syndicalisme, identifier les causes principales de cette distance et nuancer cette distance selon l'image de chaque confédération ;
- questionner les cadres sur la manière dont ils se situent dans leur entreprise entre la direction et les autres salariés ;
- examiner leurs rapports avec les syndicalistes et avec les dirigeants de l'entreprise ;
- les interroger sur les attitudes qu'ils ont eues ou pourraient avoir si leurs intérêts personnels étaient menacés, notamment dans le cas où l'emploi serait menacé dans l'entreprise.

Une enquête sur les cadres du secteur privé et le syndicalisme avait été menée par l'Apec en septembre 2009[19] à l'initiative de FO-Cadres. Différentes questions posées dans cette enquête correspondaient en partie à la problématique que nous avons posée pour la présente étude. Nous avons repris certaines questions de cette enquête et quelques autres posées en 2010, dans une autre enquête de l'Apec portant sur les rapports des cadres aux dirigeants[20].

En reposant des questions déjà posées, nous cherchions à repérer les éventuelles évolutions survenues au cours des dix dernières années, période marquée d'abord par les suites de la crise de 2008-2009 et ses effets sur le travail et l'emploi et, plus récemment, en France par les projets de réforme des retraites d'une part et la crise du Covid 19 d'autre part.

[18] Cette notion avancée par Paul Bouffartigue dans son Habilitation à diriger des recherches (HDR) est notamment reprise dans le livre qu'il a publié avec Charles Gadéa, *Sociologie des cadres* (La Découverte, 2000).
[19] On en trouve les principaux résultats dans « Les cadres et le syndicalisme : la méconnaissance plus que la défiance », Apec, janvier 2011.
[20] Enquête menée par TNS-Sofres pour l'Apec en avril 2010.

1.1 Le questionnaire et le terrain

Le questionnaire (voir annexe) fut mis au point par nos soins et la mise en ligne confiée à la société Bilendi, une entreprise spécialisée dans les panels et les enquêtes on line et travaillant en sous-traitance pour des instituts connus du grand public.

Le questionnement a été réalisé « on line », en décembre 2020. Les cadres étant pratiquement tous utilisateurs d'internet dans leurs activités professionnelles, cette technique d'enquête ne présente pas en soi des risques élevés de biais cognitifs. Le risque majeur est celui de questionnaires remplis un peu rapidement. Les panélistes répondant régulièrement aux enquêtes reçoivent des points qui a un moment donné peuvent se traduire en cadeaux, certains peuvent en conséquence répondre avec un manque de rigueur. L'analyse des réponses et les contacts directs pris avec une partie des répondants nous ont montré que pour cette enquête, ce biais était marginal et n'avait pas dû entrainer des conséquences préjudiciables à la qualité de l'enquête et à son analyse.

L'autre biais à signaler est la participation assez faible de cadres dirigeants ou d'experts de haut-niveau, mais, vu les effectifs concernés et le sujet, cela ne présente pas de risque particulier pour notre recherche.

Il convient également de noter que nous avons rédigé le message de présentation de l'enquête d'une manière très générale, en évitant les variantes de la racine « syndi » de façon à écarter le risque d'une surreprésentation de cadres ayant des *a priori* favorables ou hostiles au syndicalisme.

Pour des raisons financières et techniques, un arbitrage a été fait entre la taille du questionnaire (nombre de questions et d'items) et le nombre de cadres à interroger. Les choix faits nous ont permis de disposer de 600 réponses complètes à plus de soixante questions fermées et de recueillir des verbatims assez riches en réponse aux questions ouvertes, notamment celles portant sur les motivations de l'adhésion et celles de la désyndicalisation.

1.2 La construction de l'échantillon

Deux questions filtres ont permis de nous limiter à des cadres du secteur privé :

Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?	**Quel type d'emploi occupez-vous ?**
Je suis salarié dans le secteur privé	Ouvrier
Je suis salarié de l'une des fonctions publiques	Employé
J'ai un autre type d'emploi	Technicien
Je n'ai pas d'emploi	Agent de maîtrise
Je suis retraité	Cadre, ingénieur ou assimilé

Quatre questions portant sur l'âge, le sexe, le lieu de travail et le secteur d'activités ont permis de bâtir **un échantillon représentatif de la population cadre**. Les quotas recherchés[21] ont été à peu près tous atteints, avec une légère sous-représentation des cadres du secteur commerce-distribution et des entreprises de 250 à 999 salariés.

Tableau 13 – Représentativité des répondants au questionnaire en ligne

COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DE 600 CADRES DU SECTEUR PRIVÉ		Nombre de cadres recherché	Nombre de cadres ayant répondu à l'enquête	Différence
216 femmes (36%)	**29 ans et moins**	30	31	+1
	30 à 39 ans	66	66	0
	40 à 49 ans	60	60	0
	50 ans et plus	60	60	0
384 hommes (64%)	**29 ans et moins**	42	39	-3
	30 à 39 ans	102	102	0
	40 à 49 ans	114	115	+1
	50 ans et plus	126	127	+1
RÉGIONS DE TRAVAIL	**Île-de-France**	270	269	-1
	Province	330	331	+1

Tableau 14 – Répartition par âge et par genre des répondants au questionnaire en ligne

	Femmes	Hommes	Ensemble
29 ans et –	5 %	7%	12 %
30 à 39 ans	11 %	17 %	28 %
40 à 49 ans	10 %	19 %	29 %
50 ans et +	10 %	21 %	31 %
Total	36 %	64 %	100 %

Tableau 15 – Répartition par secteurs d'activité des répondants au questionnaire en ligne

SECTEURS	**Industrie**	108	113	+5
	Construction, BTP	30	32	+2
	Commerce, distribution	84	74	-10
	Services	378	381	+3

Tableau 16 – Répartition par taille de leur entreprise des répondants au questionnaire en ligne

TAILLE DE L'ENTREPRISE	**< 50 salariés**	180	183	+3
	50 à 249 salariés	108	113	+5
	250 à 999 salariés	108	96	-12
	1000 salariés et +	204	208	+4

[21] Pour plus de précisons, sur le méthode dite « des quotas, on peut consulter Singly de F. (2016), *Le questionnaire*, Armand Colin.

1.3 Caractéristiques sociodémographiques des répondants

Conformément aux règles de construction de l'échantillon, les caractéristiques des répondants correspondent bien à la réalité statistique de la population des cadres du secteur privé en termes d'âge, de genre, de lieu de travail, de famille et de niveau de diplôme. Cela a permis de recueillir des données qu'on peut considérer comme représentatives. Ajoutons une précision aux tableaux ci-dessus : alors qu'elles ne sont que 32% parmi les cadres de plus de 50 ans, les femmes cadres sont 39% dans la tranche d'âge 30-39 ans et 44% parmi les moins de 30 ans. Qu'en est-il de la situation familiale et géographique ?

Tableau 17 – Répartition selon la situation familiale des répondants

Situation familiale actuelle	
En couple sans enfants au domicile	27%
En couple avec des enfants au domicile	44%
Seul avec un ou plusieurs enfants au domicile	7%
Vit seul	20%
Vit en colocation	2%

Tableau 18 – Répartition selon la localisation de leur lieu de travail des répondants

Lieu de travail	
Moins de 2 000 habitants	6%
2 000 - 19 999 habitants	8%
20 000 - 99 999 habitants	10%
100 000 habitants et plus	33%
Agglomération Parisienne	43%

1.4 Caractéristiques socio-professionnelles des répondants

Sur la plupart des éléments clés (secteurs, type de poste, ancienneté, type d'entreprise, taille de celle-ci et des établissements, fonction occupée), **la situation socioprofessionnelle** de nos répondants correspond pour l'essentiel à ce que l'on sait (en particulier grâce à l'Apec) de la population des cadres du secteur privé travaillant actuellement en France.

Tableau 19 – Répartition selon le poste occupé des répondants au questionnaire en ligne

Type de poste	
Expert sans responsabilité hiérarchique	**40%**
Chef de projet sans responsabilité hiérarchique	**21%**
Manager, responsable hiérarchique	**31%**
Manager de managers	**5%**
Dirigeants	**3%**

Tableau 20 – Répartition selon leur niveau d'encadrement des répondants

Combien de personnes encadrez-vous ou coordonnez-vous ?			
	Femme	Homme	Total
Aucune	47%	36%	40%
De 1 à 4	31%	29%	30%
De 5 à 10	11%	18%	15%
De 11 à 19	6%	6%	6%
20 et plus	6%	10%	9%

En proportion, les femmes cadres travaillent plus souvent dans les PME (39% travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés, 26% des hommes). Les hommes travaillent à 40 % dans les grandes entreprises. Les syndicats étant davantage présents dans les grandes entreprises, cet effet de structure constitue un premier facteur pouvant contribuer à expliquer une moindre syndicalisation des femmes cadres. *A contrario,* les femmes cadres sont plus nombreuses à occuper des postes d'experts sans responsabilité hiérarchique. Et quand elles sont managers, elles encadrent moins de personnes. La responsabilité managériale pouvant être un frein à l'engagement syndical, ce qui pourrait à l'inverse favoriser la syndicalisation des cadres femmes.

Les autres données présentées en annexe (secteur d'activités, ancienneté dans l'entreprise, taille de l'établissement, fonction occupée) n'appellent pas de commentaires particuliers.

Ajoutons que si les 600 cadres qui ont répondu relevaient tous juridiquement du secteur privé, 35 travaillaient dans l'économie sociale et solidaire et 29 dans une structure de droit privé avec une forte implication de l'État ou d'une collectivité locale, sans nuire à la représentativité de notre échantillon. Par ailleurs, 57% des cadres interrogés travaillent au siège de leur entreprise, 73% travaillent essentiellement avec d'autres cadres (seuls 8%, sont en contact direct avec des ouvriers) et une petite minorité de cadres travaille dans une entreprise familiale.

Tableau 21 – Répartition selon leur lieu habituel de travail des répondants au questionnaire

En dehors des périodes de confinement pour raisons sanitaires, où exercez-vous essentiellement vos activités ?	
Au siège de l'entreprise	57%
Dans un autre établissement de	18%
En télétravail	14%
Dans une ou des entreprises	7%
Sur des chantiers	1%
Activité nomade ou déplacements	3%

Tableau 22 – Répartition selon les salariés avec qui travaillent habituellement les répondants

Quelles catégories de salariés travaillent surtout dans votre établissement ? *(plusieurs réponses possibles)*	
Des ouvriers	8%
Des employés	28%
Des techniciens et des agents de maîtrise	27%
Des ingénieurs et des cadres	73%
Des ouvriers	8%

Tableau 23 – Répartition selon le statut de leur entreprise des répondants

L'entreprise dans laquelle vous travaillez actuellement est plutôt…	
Une entreprise « managériale » (dirigée par un DG nommé et contrôlé par actionnaires)	39%
Une entreprise familiale (dirigée par plusieurs membres de la même famille)	15%
Une entreprise dirigée par un actionnaire principal	18%
Une entreprise dirigée par un groupe d'associés	15%
Une structure de droit privé où l'État ou les collectivités locales sont fortement impliqués	5%
Association, mutuelle, coopérative, fondation, organisme social, professionnel, syndical…	6%
Autres	2%

La différence la plus notable que nous avons relevée entre les données recueillies dans cette enquête et les données connues concerne le niveau des salaires. La moyenne des salaires déclarés est inférieure à la moyenne des salaires des cadres du privé (50 000 euros en 2020 selon l'Apec). Cela est une conséquence de la sous-représentation des cadres dirigeants dans notre échantillon. Les données recueillies confirment l'ampleur des différences salariales entre hommes et femmes cadres.

Tableau 24 – Répartition selon leur rémunération des répondants au questionnaire en ligne

Quelle était votre rémunération brute annuelle en 2019 ?			
	Total	Femmes	Hommes
Inférieur à 30 K	8%	12%	6%
30-39 K euros	25%	24%	25%
40-49 K euros	26%	26%	25%
50-59 K euros	16%	11%	19%
60 et + K euros	15%	9%	19%
Ne souhaite pas	10%	18%	6%

Niveaux (les plus élevés) et spécialités de diplôme

Tableau 25 – Répartition selon leur niveau de diplôme le plus élevé des répondants

Bac ou -	3%
Bac + 2	18%
Bac + 3	11%
Bac + 4	10%
Bac + 5	48%
> Bac + 5	10%

Notre enquête confirme l'élévation du niveau de formation des cadres déjà repérée dans d'autres enquêtes. La part des cadres n'ayant pas fait d'études supérieures (ne serait-ce qu'un bac+2) chute de 6% parmi les cadres de plus de 50 ans à 0% pour les moins de 30 ans. La part des Bac+5 et plus augmente de 41% à 86% dans les mêmes tranches d'âge.

Tableau 26 – Répartition selon les filières de formation des répondants

Filières suivies pour l'obtention du diplôme le plus élevé	Femmes	Hommes	Ensemble
Commerce, économie, finances, droit...	54%	36%	42%
Sciences dures, ingénierie, technologies, médecine...	28%	58%	47%
Sciences humaines et sociales, humanités, langues, arts	18%	7%	11%

Les différences de filières de formations qui ont été suivies par les hommes et les femmes cadres ont de très nets liens statistiques avec les écarts de carrière et de position hiérarchique.

Tableau 27 – Répartition selon les filières de formation des emplois des répondants

Filières de formation suivies et positions hiérarchiques	Commerce, économie, finances, droit	Sciences dures, ingénierie, technologies, médecine	Sciences humaines et sociales, humanités, langues, arts
Expert, sans responsabilité hiérarchique	33%	45%	48%
Manager ou chef de projets sans	19%	24%	14%
Manager, responsable hiérarchique	37%	24%	36%
Manager de managers	7%	4%	2%
Dirigeant	4%	3%	-
TOTAL	100%	100%	100%

Les filières de formation suivies sur les carrières semblent avoir un impact négatif pour les femmes cadres. En effet, 47% des cadres issus des filières SHS et autres travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés dans lesquelles les salaires, les perspectives d'évolutions professionnelles et hiérarchiques sont plus limitées. Notons que la probabilité de rencontrer des militants syndicaux y est aussi plus faible. Ces différences de formation sont aussi, on le verra, en lien avec « les visions du monde » et la perception du syndicalisme.

En conclusion de cette présentation méthodologique liminaire, rappelons que notre échantillon est aussi représentatif de la population des cadres du privé en matière de syndicalisation. 7,3% des répondants ont en effet déclaré être syndiqués, un pourcentage à rapprocher des données publiées par la DARES *(cf. supra)*.

2. Position et reproduction sociales des cadres

Les années 1960-1970 avaient été marquées par d'importants débats théoriques et politiques sur la « position de classe » des cadres entre patronat et classe ouvrière. Trois grandes conceptions s'affrontaient. Les cadres étant présentés selon le cas comme des « éléments des classes moyennes », comme une « classe dirigeante en puissance » ou positionnés « dans le champ de la bipolarisation sociale ». À cette époque, on traitait moins de la question de l'hétérogénéité de la catégorie, ou alors pour distinguer les cadres autodidactes, sortis du rang, issus de la promotion interne (les « ingénieurs maison » par exemple), et les cadres diplômés, notamment issus des écoles d'ingénieurs et de commerce. Depuis, les différences se sont encore accrues, ce que les tableaux précédents ont permis d'entrevoir en tant qu'aperçu de la diversité des cadres.

Le thème de l'éclatement de la catégorie cadre est devenu un sujet majeur dans le monde académique (Bouffartigue et al., 2010). Les facteurs contribuant à cette diversité croissante, diversité qui concerne aussi les cadres syndiqués, voire à l'éclatement de la catégorie, sont multiples : recul du secteur industriel et déclin de la classe ouvrière, massification des emplois cadres, diversification des postes occupés et des tâches à réaliser, poids grandissant et diversité des bac+5, diversification et spécialisation croissante des formations (notamment à l'université avec les DESS puis les masters professionnels), féminisation importante mais souvent sectorisée, lois Aubry conduisant à la distinction des cadres en trois catégories (intégrés, autonomes, dirigeants), étirement de l'échelle des revenus des cadres. Leur diversité, voire leur hétérogénéité, est incontestable sans qu'on puisse pour autant conclure à l'absence de facteurs d'homogénéité. Les cadres constituent certes un groupe hétérogène, mais un groupe quand même.

L'objet de la présente recherche n'était pas d'étudier toutes les facettes de l'hétérogénéité de la catégorie cadres, ni de rouvrir les débats sur leur « positionnement de classe ». Néanmoins, la question de leur syndicalisation nous paraît aujourd'hui encore liée à cette question : « c'est dans l'ordre des rapports de classe ou rapports sociaux que s'inscrit en premier lieu la logique syndicale et ceci tant au niveau de ce qui la détermine qu'à celui de sa matérialisation et de ses effets » (Groux, 1983, p. 315). C'est pourquoi nous avons jugé utile de chercher à savoir où on en est aujourd'hui à ce sujet : comment les cadres du privé se situent-ils entre les dirigeants des entreprises et les autres salariés ? Le paradigme « historique » des classes est-il vraiment caduc au sujet et aux yeux des cadres ? Le paradigme écologique émerge-t-il chez les cadres du privé ? Ces deux modalités de perception du monde social se combinent-elles dans l'esprit des cadres, et si oui, comment ?

Nous avons donc interrogé notre échantillon de cadres sur leur lecture des questions de classe (représentation de leur origine sociale et de leur situation actuelle), leur perception de l'économie, de l'écologie, du social, leurs opinions sur les sphères de pouvoir économique et politique (*Cf.* Lavau et *al*., 1983). Au-delà des nuances, des contrastes, des oppositions, voire des contradictions que font apparaître les données recueillies, deux facteurs clés se dégagent :

l'ampleur de la reproduction sociale [22] et l'adhésion majoritaire des cadres au libéralisme économique (ou au néolibéralisme appliqué à l'entreprise, *cf*. Coutrot, 1998). La combinaison de ces deux aspects contribue à structurer l'univers des cadres du secteur privé, avec une certaine homogénéité.

2.1 Une reproduction sociale très élevée

En 2010, dans un texte portant sur l'évolution du recrutement social des cadres en France de 1953 en 2003, Louis-André Vallet relevait que la croissance du nombre de cadres s'était accompagnée d'une diversification de son recrutement social (Bouffartigue, 2010). Il ajoutait que le recrutement des cadres masculins se serait relativement refermé à partir du recrutement des générations nées dans les années 1960. Les réponses à une première question de notre questionnaire éclairent la persistante d'un important phénomène de reproduction sociale dans le monde des cadres. Seuls 27 % de nos répondants considèrent qu'ils viennent des classes populaires.

Tableau 28 – Origines sociales ressenties

Sentiment d'avoir été élevé dans une famille appartenant…	
aux classes populaires	27%
aux classes moyennes	47%
aux classes moyennes supérieures	22%
aux classes supérieures	4%

La reproduction sociale est cependant beaucoup plus forte que ces chiffres ne l'indiquent. En effet, une part très importante des cadres interrogés (38%) indique avoir eu au moins un père ou une mère occupant une fonction élevée dans le monde de l'entreprise (30 % cadre dans le secteur privé, 10 % chef d'entreprise). La part des parents occupant des postes similaires dans le secteur public (cadres du public, enseignants du secondaire ou du supérieur) est moitié moindre.

Tableau 29 – Origine socioprofessionnelle des parents

Au moins un père ou une mère cadre du privé ou chef d'entreprise	
Cadres de 39 ans et moins	**42%**
Cadres de 40 à 49 ans	**37%**
Cadres de 50 ans et plus	**34%**

[22] La reproduction de la catégorie cadre a été repérée de longue date (Groux, 1983), mais en examinant ensemble cadres du privé et du public et à des époques où on qualifiait encore de « cadres » les catégories professionnelles que l'INSEE classe désormais parmi les « professions intermédiaires » (*cf*. Cadet, Guitton, 2013).

Quand on détaille ces données par tranches d'âge, on constate que le pourcentage de cadres issus d'une famille de cadres ou de chef d'entreprise ne cesse de croître et, qu'à 1% près, il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes cadres.

Une relecture attentive d'une enquête menée en 1975[23] permet d'estimer à au moins un quart le nombre de cadres d'entreprise issus, à cette époque de ces deux mêmes catégories. L'écart entre les cadres (et les chefs d'entreprise) en poste et les besoins en emplois cadres était telle dans les années 1960-70 que le recrutement ou la promotion au « statut cadre » étaient élargis au-delà de la forte reproduction sociale des cadres de père en fils. Depuis cette époque, avec l'augmentation considérable du nombre de cadres du privé, la part des fils ou des filles de cadres le devenant eux-mêmes a baissé, désormais le pourcentage d'enfants de cadres du privé tend à réaugmenter parmi les nouvelles générations de cadres. La reproduction se renforcerait donc, ce qui peut à la fois s'expliquer par un recul de l'égalité des chances (la fameuse « panne de l'ascenseur social »), mais aussi par le poids croissant des cadres dans la population active, donc dans les familles dont sont issus les cadres les plus jeunes (il y a ici une part d'immobilité structurelle[24]). Il faut ajouter que l'accès au statut cadre concerne de plus en plus des diplômés de niveau bac+5 (moins nombreux parmi les enfants des catégories populaires) qui n'ont pas été directement recrutés comme cadres alors que la promotion de ceux qu'on appelait les « cadres autodidactes » (plus souvent issus, eux, de catégories populaires) a quasiment cessé.

2.2 Une homogamie différenciée selon le genre

À cette tendance forte à la reproduction sociale, il convient d'ajouter un haut degré d'homogamie sociale. La grande majorité des cadres vivant en couple (71% de notre échantillon), vivent en effet avec un ou une cadre du secteur privé (40%) et 4% vivent avec un ou une chef d'entreprise. Mais, cette homogamie sociale (« qui se ressemble s'assemble[25] ») ne fonctionne pas de la même façon selon le genre, elle est nettement plus forte pour les femmes que pour les hommes. En effet, 60% des femmes cadres vivant en couple ont un conjoint cadre du privé (51%) ou chef d'entreprise (9%) alors que cela n'est vrai que pour 37% des hommes (35% et 2%).

2.3 Un sentiment d'appartenance aux classes moyennes très marqué

[23] Les résultats de cette enquête dirigés par Gérard Grunberg et René Mouriaux sont présentés dans l'ouvrage « L'univers syndical et politique des cadres » publié en 1979 aux Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. L'enquête portait sur 1481 cadres d'entreprises (privés ou publiques) mais comprenait une part significative notamment de techniciens et d'agents de maîtrise considérés dans la nomenclature INSEE de 1954 comme des « cadres moyens » (« professions intermédiaires » depuis le changement de nomenclature en 1982).

[24] Pour avoir plus de précisions sur la mobilité sociale et ses modes de calcul, on peut se reporter à Merllié D., Prévot J., *La mobilité sociale*, La Découverte, 1997.

[25] Pour plus de précisions, on peut se référer à l'ouvrage classique d'Alain Girard (*Le choix du conjoint*) publié aux PUF en 1964 et réédité aux éditions Armand Colin en 2012.

Les résultats de l'enquête sont très nets : seul un pourcentage infime des cadres a le sentiment d'appartenir aux classes populaires. Être cadre dans le privé, c'est appartenir à un autre monde social, celui des classes moyennes.

Tableau 30 – Position sociale ressentie

Aujourd'hui, avez-vous le sentiment d'appartenir plutôt :	
aux classes populaires	**2%**
aux classes moyennes	**49%**
aux classes moyennes supérieures	**44%**
aux classes supérieures	**6%**

Il faut éviter de tirer des conclusions hâtives à propos du pourcentage très élevé (93%) de cadres estimant appartenir aux classes moyennes. Ce positionnement peut aussi exprimer le sentiment des cadres qu'ils sont « moyennement » rémunérés au regard de l'investissement fourni dans et pour l'entreprise, et qu'ils sont très loin des niveaux de rémunération et de vie des « riches », même si 44% des répondants se placent dans les classes moyennes supérieures Même quand ils sont inférieurs à la moyenne de 50 000 € annuels, les salaires des cadres du privé sont nettement plus élevés que ceux de professions emblématiques des « classes moyennes » comme les infirmières.

Ces classements et placements dépendent largement de ce que chacun retient comme niveau l'unissant aux autres membres de son groupe social et comme barrière le séparant (vers le haut) des dirigeants et des « riches » et (vers le bas) des autres catégories de salariés et des « pauvres ». En effet, « toute démarcation sociale est à la fois *barrière* et *niveau.* Il faut que la frontière soit un escarpement, mais qu'au-dessus de l'escarpement il y ait un plateau » (Goblot, 1984, p. 10).

2.4 Une barrière hiérarchique fortement ressentie

Les réponses à la question de savoir si les cadres se sentent plus proches des autres salariés, des dirigeants de l'entreprise ou « ni des uns ni des autres » appellent différentes remarques. Les réponses sont largement influencées par la taille de l'entreprise et la position occupée dans la hiérarchie. Le type d'entreprise semble aussi jouer un rôle important, c'est dans les entreprises familiales que l'identité cadre (proche « ni des uns, ni des autres ») est la plus fortement affirmée (49%) : si les cadres ne sentent pas proches de la famille des propriétaires, ils ne se disent néanmoins pas non plus proches des autres salariés.

Il faut surtout noter que la proportion de cadres se sentant proches des dirigeants de l'entreprise ne dépasse 21% dans aucun type d'entreprise. Ce pourcentage n'est atteint que dans les entreprises d'associés, celles où les cadres peuvent espérer un jour devenir à leur tour associés (même si au moins 43% des cadres concernés n'y croient apparemment guère).

Tableau 31 – Sentiments de proximité dans l'entreprise selon le type d'entreprise

	En général, vous sentez-vous plus proche		
L'entreprise dans laquelle vous travaillez actuellement est plutôt…	**des dirigeants d'entreprises**	**ni des uns, ni des autres**	**des salariés non cadres**
Une entreprise « managériale » *(dirigée par un DG salarié, nommé et contrôlé par des actionnaires)*	18%	43%	39%
Une entreprise familiale *(dirigée par plusieurs membres de la même famille)*	19%	49%	32%
Une entreprise dirigée par un actionnaire principal	14%	41%	45%
Une entreprise dirigée par un groupe d'associés	21%	37%	43%

La massification de l'emploi cadre et l'accroissement des mobilités ont sans doute contribué à faire régresser à la fois l'attachement à l'entreprise et la proximité avec ses dirigeants. Ces changements repérés de longue date par différents sociologues se sont poursuivis et probablement amplifiés au cours des dix dernières années. Lors de l'enquête de 2009 (de l'Apec), une question très comparable avait été posée à un échantillon représentatif de cadres, les évolutions sont d'autant plus nettes en onze ans que la formulation 2020 moins théorique renvoie davantage au ressenti des cadres.

Tableau 32 – Évolution des sentiments de proximité dans l'entreprise entre 2009 et 2020

	2009 (enquête FO-Cadres/Apec)	**2020 (enquête FO-Cadres / D.Glaymann et R.Pronier)**	**Différence**
Question exacte posée	De quel groupe professionnel vous sentez-vous le plus	En général, vous sentez-vous plus proche :	
Des salariés non cadres	31%	39%	+ 8 points
Des dirigeants d'entreprises	32%	19%	- 13 points
Ni des uns, ni des autres	37%	43%	+ 6 points

Cet éloignement croissant des cadres vis-à-vis des dirigeants ne signifie pas pour autant une rupture avec l'entreprise, ses objectifs d'efficacité, l'idéologie managériale ou le libéralisme économique, comme le montrent d'autres données présentées plus loin.

2.5 Un haut niveau de satisfaction à l'égard de leur entreprise

S'ils sont de moins en moins nombreux à se dire « plus proches » des dirigeants que des autres acteurs de l'entreprise, les cadres se déclarent très majoritairement très satisfaits de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Tableau 33 – Évaluation des politiques de l'entreprise

Comment évaluez-vous ce qui se fait dans votre entreprise dans les domaines suivants ?				
	Total positif	Dans la moyenne	Total négatif	NSP
Compétitivité	56%	25%	17%	2%
Innovation	54%	20%	24%	2%
Finance	54%	25%	19%	2%
Direction	46%	25%	27%	2%
Salaires	45%	24%	29%	2%
Management	44%	32%	22%	2%
Dialogue social	42%	25%	32%	1%

Cette forte adhésion d'une majorité de cadres à leur entreprise et pour la réussite de laquelle ils s'impliquent peut-être perçue comme un véritable « engagement » dans cette entreprise et plus largement dans le champ de bataille qu'est l'économie de marché. On peut rapprocher cela du haut niveau d'adhésion au libéralisme économique que nous allons décrire.

3. Les cadres et le libéralisme économique

Il nous a paru instructif de savoir ce que les cadres pensent d'un certain nombre de sujets en lien avec les domaines concernés par le syndicalisme et les prises de positions des organisations syndicales, qu'il s'agisse de questions économiques, sociales, politiques ou environnementales, ces opinions étant possiblement en lien avec le choix de s'engager ou non syndicalement.

3.1 Une forte proximité avec les courants politiques favorables au libéralisme économique

À la fin du questionnaire, nous avons demandé aux cadres interrogés de quel grand courant politique ils se sentaient le plus proches. Ils sont 70% à avoir indiqué une préférence politique, un taux de réponse qu'on peut considérer comme très élevé pour ce genre de question.

Il est important de noter que les résultats de notre enquête réalisée environ vingt mois plus tard ne sont pas en contradiction avec ceux de 2019 émanant du Centre d'études de la vie politique française Science Po/CNRS (enquête réalisée avant les élections européennes de 2019 et les municipales de 2020 marquées notamment par la poussée écologiste).

Tableau 34 – Proximités politiques des répondants à l'enquête en ligne

	Enquête Glaymann, Pronier-FO-Cadres (déc. 2020)	Enquête électorale Cevipof* (mai 2019)
Gauche de la gauche/extrême-gauche	5%	7,5%
Gauche/ centre gauche	12%	10,5%
Ecologie politique	16%	7%
Majorité présidentielle	32%	37%
Centre-droit/droite	22%	26%
Droite de la droite/ extrême-droite	10%	11%
Autre courant	2%	1%

** Données regroupées par nous afin de faciliter la comparaison.*

Comme l'ensemble des « couches supérieures », les cadres affichent peu de sympathie pour la droite de la droite et encore moins pour la gauche de la gauche. Une nette majorité d'entre eux exprime en revanche de la sympathie pour les familles politiques défendant le plus ouvertement le libéralisme économique (majorité présidentielle, centre-droit, droite).

3.2 Des jugements néanmoins critiques sur les politiques gouvernementales actuelles

Nous avons demandé aux cadres d'exprimer sur une échelle de 1 (très défavorable) à 7 (très favorable), 4 étant la moyenne, leur opinion à l'égard des politiques sociales et économiques du gouvernement en place (Emmanuel Macron Président, Jean Castex Premier ministre). Les indices moyens attribués sont inférieurs à 4 et les résultats sont très polarisés, avec une majorité relative portant un jugement négatif sur ces politiques et une minorité significative portant un jugement positif. Précisons que les femmes cadres sont un peu plus nombreuses à porter un jugement négatif (4 ou 5 points d'écart).

Tableau 35 – Jugements sur les politiques publiques (en 2020)

Opinions à l'égard de…	**Indice moyen**	Opinions négatives (1, 2 et 3)	Ni négative, ni positive (4)	Opinions positives (5, 6 et 7)	Ne sait pas/ Sans réponse
la politique économique du gouvernement	**3,64**	40%	27%	**31%**	3%
la politique sociale du gouvernement	**3,37**	48%	28%	**22%**	3%

Sous la présidence de Nicolas Sarkozy (François Fillon Premier ministre), une question proche avait été posée, mais les réponses proposées étaient « très bonne opinion, plutôt bonne opinion, plutôt mauvaise opinion, très mauvaise opinion », et non une échelle de 1 à 7. Bien que l'on ne puisse opérer une comparaison terme à terme, on peut opérer un rapprochement. Les opinions positives sont sensiblement au même niveau, avec sous les deux gouvernements, un regard plus critique sur la politique sociale que sur la politique économique.

Tableau 36 – Opinions globales sur les politiques publiques (en 2010)

Opinions à l'égard…	Mauvaises opinions	Bonnes opinions	Sans opinion
de la politique économique du gouvernement	64%	**30%**	7%
de la politique sociale du gouvernement	68%	**26%**	7%

Si les cadres adhèrent assez massivement au libéralisme économique, seuls 30% apportent un soutien explicite aux politiques économiques libérales mises en œuvre par ces différents gouvernements, ils sont moins nombreux à approuver les politiques sociales.

3.3 Des différences d'opinions significatives à l'égard des décideurs économiques

Sur une même échelle de 1 à 7, nous avons interrogé les cadres sur leurs opinions à l'égard des dirigeants des grandes entreprises, des PME et des organisations patronales. Les opinions exprimées sont très critiques à l'égard des organisations patronales et des dirigeants des grandes entreprises et en revanche très favorables aux patrons de PME.

Cette excellente cote des dirigeants de PME aux yeux des cadres est pratiquement identique quelle que soit la taille de l'entreprise où ceux-ci travaillent. D'autres études ont révélé ces mêmes tendances. Contrairement aux grandes entreprises et *a fortiori* aux multinationales, les PME sont les entreprises où les cadres n'ont pas les salaires les plus élevés mais où ils disposent de plus de marges d'initiatives et de davantage de pouvoir. Applaudir les patrons de PME, c'est sans doute manifester son attachement à une économie de marché « libre et non faussée » où le « talent managérial » et « l'expertise cadre » peuvent s'épanouir (*cf.* Baudelot, Gollac, 2003) loin des « pesanteurs bureaucratiques » associées aux grandes entreprises et aux grandes organisations patronales comme le Medef souvent critiquée par des dirigeants qui se proclament « connectés » au « nouveau monde ».

Tableau 37 – Opinions sur les dirigeants d'entreprise et leurs organisations

Opinions à l'égard :	**Indice moyen**	Opinions négatives (1, 2, 3)	Opinions ni négatives, ni positives (4)	Opinions positives (5, 6, 7)	Ne sait pas/ Sans réponse
des organisations patronales (Medef, CPME, U2P)	**3,09**	57%	24%	16%	3%
des dirigeants des grandes entreprises	**3,65**	42%	28%	28%	3%
des dirigeants de PME	**4,97**	11%	22%	65%	3%

Les hommes sont 30% à porter un jugement positif sur les dirigeants des grandes entreprises (les femmes seulement 23%) et 68% sur les patrons de PME (les femmes 60%). Les moins de 40 ans sont 31% à émettre des avis positifs à l'égard des dirigeants des grandes entreprises, on peut peut-être y voir un effet « *Silicon Valley* ».

L'enquête menée par TNS-Sofres pour l'Apec en avril 2010 sur la perception des dirigeants par les cadres, donnait des résultats encore plus tranchés.

Tableau 38 – Opinions sur les dirigeants d'entreprises dans l'enquête de l'APEC en 2010

Opinions à l'égard…	négatives	positives	Ne sait pas / Sans réponse
du Medef	65%	22%	13%
des dirigeants des grandes entreprises	64%	29%	8%
des patrons de PME	17%	74%	9%

La défiance à l'égard des dirigeants des grandes entreprises peut aussi être lue comme une critique du niveau de revenus des cadres « hors normes » qui occupent le sommet de la hiérarchie et bénéficient de *stocks options* et autres avantages financiers. Même si la masse des cadres met en œuvre au quotidien la recherche de la croissance et de la rentabilité, beaucoup peuvent estimer que le partage de la plus-value ne se fait pas assez en leur faveur, ce que semblent confirmer les réponses nuancées à la question suivante.

Tableau 39 – Opinions sur la proximité des intérêts des cadres et des entreprises

Les intérêts des cadres et des entreprises vont-ils dans le même sens ?	
Toujours ou presque toujours	**5%**
Souvent	**42%**
Parfois	**47%**
Jamais ou presque jamais	**5%**
Ne souhaite pas répondre	**2%**

Différentes questions relativement proches posées dans l'enquête d'avril 2010 de l'Apec indiquaient des tendances plus négatives, effets probables des suites de la crise de 2008, la crise du COVID19 étant difficilement comparable.

3.4 Les cadres et les principales oppositions dans la société actuelle

Deux chiffres méritent encore d'être relevés. Parmi sept oppositions régulièrement évoquées dans les médias, nous avons demandé aux cadres interrogés celles qui leur semblaient les plus marquantes. Les répondants ont en moyenne sélectionné deux oppositions.

Le chiffre le plus élevé correspond à l'opposition « patrons/salariés » citée par 36% des répondants La formulation ne permet pas *a priori* de distinguer les cadres qui estiment cette opposition légitime de ceux qui la regrettent. Quelques chiffres complémentaires éclairent cependant cette donnée :

- les femmes sont plus nombreuses à avoir retenu cet item ;

- les jeunes l'ont également retenu plus que les autres, c'est le cas de 50% des moins de 30 ans, de 38% des 30- 50 ans et de 26% des plus de 50 ans.

L'autre résultat significatif est l'émergence de l'opposition entre productivistes et écologistes qui atteint un niveau de 33%, très proche de l'opposition précédente.

Tableau 40 – Opinions sur les principales oppositions dans la société française actuelle

Parmi les oppositions suivantes, laquelle ou lesquelles marquent le plus fortement la société française actuelle ? ***(plusieurs réponses possibles)***	
Gauche / droite	22%
Patrons / salariés	36%
Progressistes / populistes	27%
Écologistes / productivistes	33%
Mondialistes / protectionnistes	26%
Pro-européens / eurosceptiques	26%
Universalistes / communautaristes	17%
Aucune de celles-là	16%

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le « vieux » paradigme des oppositions de classes est donc loin d'être considéré comme caduc parmi les cadres du privé. Simultanément, le nouveau paradigme que résume l'opposition productivistes / écologistes prend fortement place. D'autres questions éclairent le rapport des cadres à ces deux paradigmes.

3.5 Quelles priorités entre le social, l'écologie et l'économie ?

Nous avons proposé aux cadres interrogés de se positionner sur la même échelle de 1 à 7 entre deux séries de positions radicalement opposées : d'une part, la primauté entre social et économie et de l'autre, la primauté entre écologie et économie. La quasi-totalité des répondants a répondu ces deux questions (583 sur 600). Pour faciliter la lisibilité du résultat, nous avons regroupé les réponses. Leur analyse montre à la fois le poids important chez les cadres de l'idéologie (néo)libérale (donnant priorité à l'économie sur le social et sur l'écologie[26]) et l'existence de minorités significatives rejetant le primat de l'économie sur le social et/ou sur l'écologie.

[26] Si le pourcentage des réponses mettant l'accent sur les enjeux écologiques est élevé et montre l'importance que leur accordent les répondants, nous tenons à rappeler que c'est nous qui avons abordé le sujet en l'intégrant dans nos questions compte tenu de l'importance actuelle des questions environnementales et climatiques dans les débats politiques et les préoccupations citoyennes. Ces réponses auraient sans doute été moins fréquentes si elles avaient seulement été spontanément avancées par les répondants. Ajoutons que nous n'avons pas donné de définition précise de ce qu'on entend par « écologie » en laissant chaque répondant interpréter le mot à sa façon.

Tableau 41 – Opinions sur ce qui doit primer aujourd'hui

Le social doit primer sur l'économie (réponses 1 à 3)	**34%**
Ni l'un, ni l'autre (réponse 4)	**32%**
L'économie doit primer sur le social (réponses 5 à 7)	**32%**
Ne sait pas / Sans réponse	**3%**

L'écologie doit primer sur l'économie (réponses 1 à 3)	**41%**
Ni l'un, ni l'autre (réponse 4)	**31%**
L'économie doit primer sur l'écologie (réponses 5 à 7)	**25%**
Ne sait pas / Sans réponse	**3%**

L'idée du primat du social sur l'économie est plus souvent défendue par les hommes (37% d'entre eux) que par les femmes 28% qui se situent davantage dans la position moyenne (36%) que les hommes (29%). Nous avons en outre observé une corrélation statistique forte entre leurs opinions des cadres et les filières de formation dont ils sont issus. Il faut là encore éviter de conclure hâtivement sur d'éventuelles causalités. S'il est possible que le contenu et les orientations des enseignements suivis aient influencé les opinions des futurs diplômés, il convient aussi de prendre en compte le fait que les orientations vers tel ou tel cursus dépendent en partie à d'options idéologiques antérieures ainsi que des origines sociales des élèves et étudiants inscrits dans des études supérieures. On choisit en partie au moins sa formation post-bac puis son activité professionnelle en fonction de son éthique et de ses idées.

Tableau 42 – Quelles priorités dans la société française actuelle selon les filières de formation ?

Filières de formation suivies	Commerce, économie, finances, droit.	Sciences « dures », ingénierie, technologies, médecine.	Sciences humaines et sociales, humanités, langues, arts
L'écologie doit primer sur l'économie	33%	44%	58%
Le social doit primer sur l'économie	24%	38%	52%

3.6 Deux profils types de cadres selon leur positionnement idéologique

Le croisement des réponses aux questions précédentes nous a permis de dessiner une cartographie des cadres d'aujourd'hui, avec deux pôles nettement opposés.

D'un côté, 25% des cadres estiment que l'écologie et le social doivent primer sur l'économie. Ils expriment ainsi une posture globale de résistance, au moins intellectuelle, au néolibéralisme. À la périphérie de ce groupe critique, un petit groupe (7%) se prononce pour le primat du social sur l'économie tout en ayant une position plus nuancée sur l'écologie et un autre groupe (9%) a une posture inverse (nuancée sur le social, nette sur l'écologie).

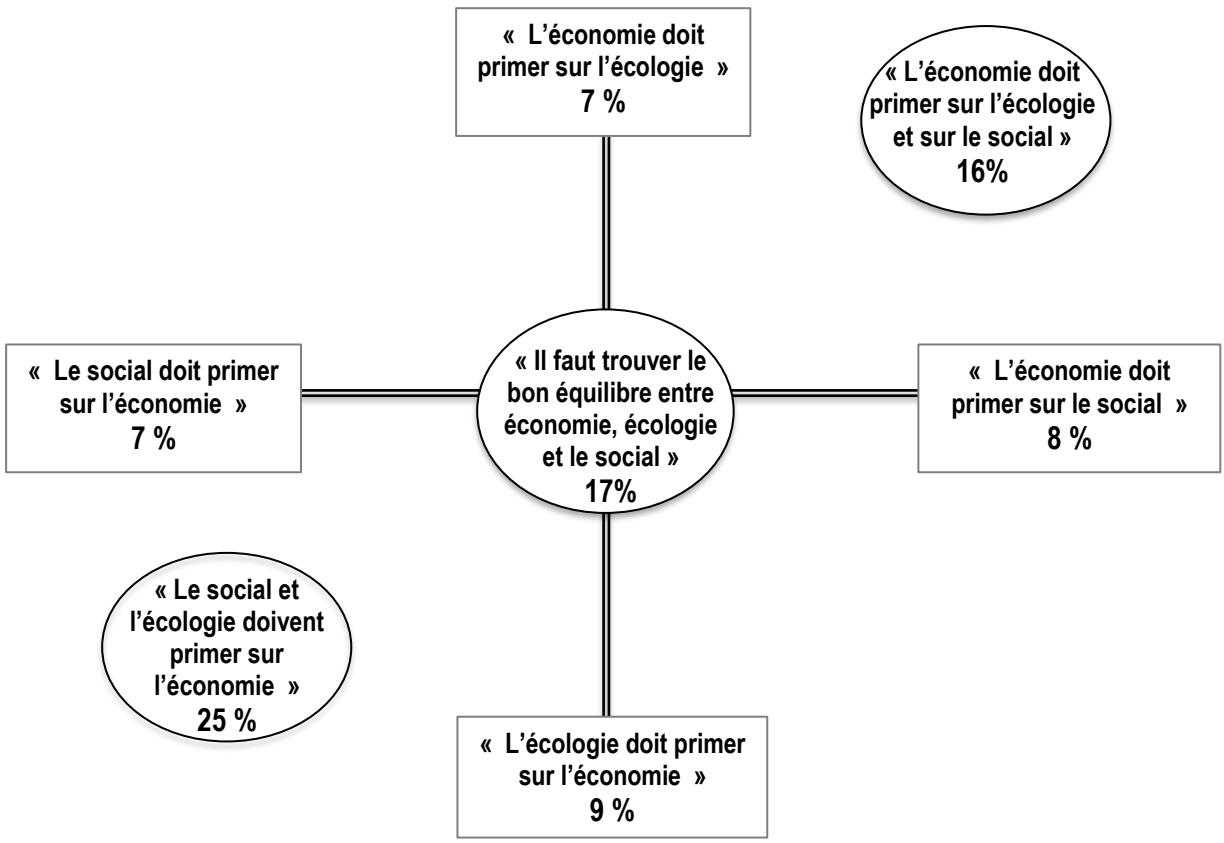
À l'opposé de ces trois groupes critiques, on trouve un groupe de 16% des cadres qui estiment que l'économie doit primer sur l'écologie et sur le social. Ils adoptent une posture qu'on peut qualifier de libérale (ou de néolibérale), en rupture même avec les canons actuels du

management, attaché à un affichage de la « responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises » et du « développement durable », position qui coïncide peut-être plutôt avec le groupe de 17% (au centre du schéma) qui préfèrerait un équilibre entre écologie, social et économie.

Deux petits groupes d'environ 7 ou 8% de cadres expriment des positions intermédiaires.

Ajoutons deux groupes qui expriment des points de vue difficilement classables : primat de l'économie sur l'écologie et du social sur l'économie (3%) ; primat de l'économie sur le social et de l'écologie sur l'économie (7%). Le groupe de 25% de cadres qui prône une primauté du social et de l'écologie sur l'économie nous semble une « cible » possible pour les organisations syndicales qui sont ou seront capables de lier ces deux enjeux au sujet de la production, de l'emploi et au-delà de la consommation.

Figure 4 – La position des cadres répondants sur ce qui doit primer actuellement en France



Les 25% pour qui le social et l'écologie doivent primer sur l'économie et les 17% pour qui l'économie doit primer sur le social et l'écologie ont certaines caractéristiques sociales différentes.

Tableau 43 – Caractéristiques sociales et opinions sur ce qui doit primer dans la société

	Les 25% priorisant l'écologie et le social sur l'économie	**Les 17% priorisant l'économie sur le social et l'écologie**	**Ensemble des cadres interrogés**
Femmes	31%	30%	36%
Moins de 40 ans	41%	30%	40%
Secteur des activités informatiques	26%	11%	20%
Experts, responsables de projet non hiérarchiques	76%	49%	61%
Travaillent au siège de l'entreprise	44%	64%	57%

Notons qu'il n'y a ici aucune différence en ce qui concerne le genre. Ce qui est en revanche très distinctif, ce sont les filières suivies par les cadres dans leur formation initiale ainsi que leurs origines sociales, deux variables que l'on sait par ailleurs corrélées entre elles.

Tableau 44 – Formations initiales suivies et opinions sur ce qui doit primer dans la société

	Les 25% priorisant l'écologie et le social sur l'économie	**Les 17% priorisant l'économie sur le social et l'écologie**	**Ensemble des cadres interrogés**
SHS et Lettres	19%	7%	11%
Sciences dures	52%	43%	47%
Commerce, marketing, gestion…	29%	50%	42%

Tableau 45 – Positionnement social et opinions sur ce qui doit primer dans la société

	Les 25% priorisant l'écologie et le social sur l'économie	**Les 17% priorisant l'économie sur le social et l'écologie**	**Ensemble des cadres interrogés**
Parents classes populaires ou moyennes	82%	55%	74%
Sentiment d'appartenir aux classes moyennes	53%	43%	49%
Conjoint cadres du privé	32%	48%	43%
Intérêts entreprises/cadres peu ou pas convergents	60%	42%	52%
Se sent proche des autres salariés	52%	33%	39%
Se sent proche des dirigeants	8%	34%	19%
Proche ni des dirigeants, ni des salariés	40%	33%	42%

Ces deux groupes sont aussi des opinions contrastées sur les syndicats et sur l'action collective.

Tableau 46 – Positions sur les syndicats et opinions sur ce qui doit primer dans la société

	Les 25% priorisant l'écologie et le social sur l'économie	**Les 17% priorisant l'économie sur le social et l'écologie**	**Ensemble des cadres interrogés**
Feraient confiance aux élus ou	54%	43%	47%
Prêts à participer à une action collective	39%	25%	29%
Prêts à participer à une action collective	24%	13%	18%
Syndiqués	10%	6%	7%
Ex syndiqués	9%	6%	8%
Prêts à se syndiquer	13%	10%	13%

Amplification et transformation de la reproduction sociale, homogamie élevée, barrière de classe et barrière hiérarchique, adhésion à son entreprise, critique significative des dirigeants des grandes entreprises et des organisations patronales, sympathie très fréquente à l'égard des patrons de PME, opinions mitigées sur les politiques économiques et sociales, posture politique majoritairement favorable aux politiques partisans du libéralisme économique, persistance de l'idée d'une contradiction centrale entre patrons et salariés…

La prise en compte des enjeux environnementaux, ou pour le dire autrement des revendications écologistes, pourrait être un argument permettant à des syndicats de séduire une partie des cadres (et des salariés) attentifs à ces questions.

> « *Je suis une vélotaffeuse […] Je viens au travail en vélo. Je le faisais déjà avant le Covid. 250 km par semaine pour venir au travail. Dans l'entreprise on bénéficie d'une aide, un forfait "mobilité durable" de 300 € par mois. On peut mieux faire ! Ça ne me paye pas ce que me coûte le vélo en chambres à air et en tee-shirts et leggings que je bousille chaque année ! Les parkings ne sont pas sécurisés pour empêcher les vols de vélos… On est un petit nombre à venir en vélo… L'entreprise est en banlieue. La plupart viennent en voiture. Les indemnités kilométriques sont proportionnelles au nombre de chevaux. Il y en a qui gagnent de l'argent en venant en bagnole. Plus on a une grosse voiture plus c'est intéressant. Les élus sont les premiers à en bénéficier. Les syndicalistes ne sont pas les plus jeunes, ils ont de plus grosses voitures. Ils n'ont pas envie de remettre en cause le système* ».
>
> (Fabienne, experte dans le conseil aux entreprises, non syndiquée)

Au-delà des contrastes, des oppositions, voire des contradictions apparentes entre les cadres, la cartographie que nous venons d'esquisser apporte une grille de lecture assez éloignée des théories qui régnaient dans les années 1970, en n'aboutissant ni à un portrait ultra-libéral des cadres, ni à une prolétarisation généralisée du groupe. Cette typologie empirique mériterait naturellement de faire l'objet d'une recherche approfondie pour vérifier sa validité sur un échantillon plus large, mais il nous semble qu'elle peut d'ores et déjà aider à mettre en perspective les problématiques de la syndicalisation des cadres et de l'action syndicale, voire ouvrir un chantier prospectif tant les deux groupes les plus opposés présentent des caractéristiques très distinctives sur lesquelles nous reviendrons en conclusion.

Les rapports des cadres à leur vie professionnelle donnent d'autres éclairages intéressants.

4. Parcours et expériences professionnels

Nos répondants ont vécu différentes expériences au cours de leur parcours professionnel qui ont pu ou pourront influencer leur rapport au syndicalisme, voire un éventuel engagement.

4.1 L'engagement professionnel des cadres au risque d'une forme de servitude volontaire

Dès les années 1970, on l'a rappelé, différentes théories développaient l'idée centrale d'une dégradation des conditions de travail et d'emploi des cadres qui les rapprocherait objectivement et subjectivement de la masse des salariés, ce qui pouvait expliquer la syndicalisation d'une partie d'entre eux dans les confédérations de salariés et non plus seulement à la CGC. Variante moins radicale de cette approche, le thème du « malaise des cadres » s'est depuis régulièrement invité dans les débats. Plutôt que nous inscrire dans ces approches datées, il nous paraît préférable d'analyser la situation actuelle des cadres.

Globalement, les cadres du secteur privé bénéficient de revenus supérieurs à ceux des autres catégories de salariés (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise). Ils exercent des missions qu'ils considèrent comme variées, intéressantes, voire passionnantes ; ils ont davantage de perspectives d'évolution que la plupart des salariés. Ils peuvent plus facilement télétravailler (comme l'a montré la période du confinement), bénéficier de promotion ou de mobilité interne. Beaucoup d'entre eux peuvent, jusqu'à un certain âge en tout cas, changer volontairement d'entreprise d'autant plus facilement que les emplois de cadres du privé se concentrent largement dans les grandes agglomérations où ils sont majoritairement installés.

Pour les cadres, le temps partiel est marginal[27], et donc le temps partiel subi très rare. De façon générale, les cadres sont mieux traités en cas de licenciement et souffrent moins du chômage[28]. Plus ils demeurent cadres longtemps, plus leurs revenus leur permettent d'accumuler un capital financier ou immobilier significatif[29] qui les rend moins fragiles que d'autres salariés.

Les cadres rencontrent néanmoins des problèmes de conditions de travail qui peuvent être lourds. Le décompte du nombre de problèmes cochés par les répondants est le suivant : 21% ont déclaré n'avoir aucun problème, 21% ont déclaré en avoir rencontré un, 39% en ont déclaré deux ou trois et 20% en ont subi quatre ou plus. Les plus fréquents sont liés à un niveau élevé d'investissement dans le travail, un « engagement » fort (« le cadre qui ne compte pas ses

[27] Dans la présente enquête, seuls 6% des cadres ont déclaré travailler à temps partiel, 8,3% des femmes cadres et 5% des hommes cadres.

[28] « On compte environ 3,5 millions de cadres aujourd'hui et avec un taux de chômage légèrement supérieur à 4%, les cadres conservent une position très privilégiée de quasi-plein emploi. Cependant, les cadres comme les professions intermédiaires ont connu au cours des trente dernières années une détérioration nette de leur situation sur le marché du travail. » (« Trajectoires de cadres au chômage – représentations et parcours de cadres demandeurs d'emploi », *Étude Apec/Pôle emploi 2017*). « De façon générale, les taux de chômage varient beaucoup moins d'une classe d'âge à l'autre pour les cadres (entre 2% et 4%) que pour les non-cadres (entre 7% et 19%). Chez les cadres, à caractéristiques identiques et au niveau national, c'est après 60 ans que le risque d'être au chômage est le plus élevé » (« Trajectoires, parcours et inégalités », *Étude Apec*, juin 2021).

[29] Selon l'enquête CEVIPOF, ENEF 2015-2017, 40,5% des cadres retraités et 30,3% des actifs ont un patrimoine supérieur à 300 000 euros (professions libérales : 32,6% ; ensemble de la population interrogée : 15,6%).

heures »), ce que l'on pourrait nommer une forme de « servitude volontaire[30] » qui engendre différents effets :

- des surcharges mentales, de la pression, du stress (Salengro, 2008). Si beaucoup de cadres se plaignent de ces souffrances, nombre de managers sont eux-mêmes générateurs de ces maux pour leurs N-1 ou des collègues, parfois d'autres services[31] ;
- un manque de reconnaissance (au regard de ce qu'ils donnent à l'entreprise) ;
- une rémunération jugée insuffisante (au regard des efforts qu'ils fournissent) ;
- des perspectives d'évolution insatisfaisantes (au regard de ce qu'ils prouvent à longueur d'année).

Les autres problèmes rencontrés, par une partie des cadres, sont souvent conjoncturels (incompatibilité avec le N+1, problèmes relationnels avec le N+1) et varient avec les différentes configurations sociales qu'ils expérimentent. Les risques de licenciement (Guyonvarch, 2017), le harcèlement (Hirigoyen, 2004) ou les mauvaises conditions de travail peuvent exister, mais dans des proportions apparemment moindres même si elles sont difficiles à chiffrer de façon précise.

Tableau 47 – Les problèmes rencontrés par les cadres dans le champ professionnel

Parmi les problèmes suivants, quels sont ceux que vous rencontrez ou avez rencontrés dans votre entreprise actuelle ?	
Stress, pression, charge de travail	46%
Faibles perspectives d'évolution, manque de reconnaissance	39%
Rémunération insuffisante ou inéquitable	36%
Perte de sens, manque d'écoute de la hiérarchie	28%
Formation professionnelle insatisfaisante	20%
Tensions (effectives ou latentes) avec un ou des supérieurs	17%
Difficultés avec des membres de mon équipe ou d'autres	12%
Risque de licenciement	8%
Mauvaises conditions de travail	8%
Harcèlement	4%
Aucun problème particulier	21%

À la question spécifique que nous leur avons posée sur les problèmes liées aux déplacements et aux transports, 37% des cadres répondent que les trajets domicile/travail leur pèsent, ce qui est sans doute corrélé au nombre important de cadres travaillant dans les grandes agglomérations.

Tableau 48 – Le poids des trajets entre domicile et lieu de travail

En général, le trajet domicile/travail vous pèse-t-il ?		
OUI, tout à fait	13%	Oui : 37%
OUI, plutôt	24%	
NON, plutôt pas	32%	
NON, pas du tout	31%	

[30] *Cf.* La Boétie (1576).
[31] *Cf.* « Quand les cadres parlent du stress au travail », Apec, Mars 2010.

Nombreux sont donc les cadres qui rencontrent des difficultés individuelles ou collectives. Dans un monde et un pays confrontés à des crises multiples, on ne peut plus affirmer que les cadres ne sont ou ne seront pas confrontés dans un avenir plus ou moins proche à des tensions sociales majeures : détérioration des conditions de travail, troubles psychosociaux, plans de licenciements, baisse des salaires dans certains métiers. Mais, à l'heure actuelle, il faut reconnaître que les théories des années 1970 pronostiquant une dégradation générale des conditions de travail et d'emploi des cadres ne sont pas vraiment confirmées, en revanche on ne peut nier qu'une partie d'entre eux subissent des problèmes au travail et dans l'emploi

Le sujet des discriminations mérite une attention particulière. La réponse à propos des discriminations qui a fait l'objet d'une question spécifiquement montre d'une part que 15% de nos répondants estiment en être ou en avoir été victimes.

Tableau 49 – Expériences de la discrimination

Dans votre carrière avez-vous subi ou subissez-vous de la discrimination ?	
Oui	15%
Non	83%
Ne souhaite pas répondre	3%

Nos résultats confirment d'autre part **une inégalité de genre** bien documentée par d'autres enquêtes : 21% des femmes cadres contre 11% des hommes affirment être ou avoir été discriminés (*Cf*. Laufer, 2013). Un tel rapport, quasiment du simple au double, n'est évidemment pas anodin et montre que, chez les cadres aussi, les inégalités de genre dans l'emploi sont fortes. L'âge fait aussi des différences puisque 12% des plus de 50 ans et 27% des moins de 30 ans affirment être ou avoir été victimes de discriminations. Là encore, un écart de 1 à plus de 2. Nous n'en déduisons pas une absence de discrimination des cadres âgés, nombre de ceux qui en ont été victimes ont pu en effet perdre leur emploi, ne plus être cadre et être donc hors du champ de cette étude. Le sentiment élevé de discrimination chez les plus jeunes s'explique sans doute en partie par le plus grand nombre de femmes parmi eux, mais aussi par une sensibilisation supérieure des jeunes générations aux questions de discrimination liées à différents facteurs (le genre, l'âge, le handicap, l'origine ethnique, la couleur de peau, l'orientation sexuelle, les opinions politiques, les appartenances religieuses ou l'engagement syndical) du fait de leur médiatisation et de leur évocation dans de nombreux formations.

4.2 Carrière de cadre et cycle de vie

Différents travaux ont montré la fin du modèle - qui avait longtemps prévalu - du cadre faisant toute sa carrière dans la même entreprise. Selon l'idéologie managériale dont les cadres peuvent être à la fois les coproducteurs et les porte-paroles, les salariés en général, et les cadres n'y échappent pas, doivent désormais veiller à leur « employabilité[32] » et vérifier leur valeur sur le « marché de l'emploi » où les « compétences rares » sont aussi recherchées que les « terres rares » et où les compétences les plus courantes mettent *a contrario* en concurrence de nombreux candidats. Les carrières ne sont donc plus toutes linéaires au fil d'évolutions programmées. 34%

[32] *Cf*. Tiffon et *al*., 2017.

des femmes et 29% des hommes interrogés témoignent ainsi avoir connu le chômage (*Cf.* Hugot-Piron, 1999 sur le rapport des cadres âgés au risque de chômage).

Tableau 50 – Expériences du chômage

Dans votre carrière avez-vous connu des périodes longues ou marquantes au chômage, en intérim ou en CDD ?			
	Femmes	Hommes	Ensemble
Oui	34%	29%	31%
Non	66%	71%	69%

L'important pourcentage de femmes cadres issues des filières débouchant moins souvent sur des emplois de cadres dans les grandes entreprises et sur des débuts de carrière plus heurtés (sciences humaines et sociales, humanités, langues, arts) explique en partie cette différence. Les hommes, qui figurent aussi plus souvent parmi les cadres plus âgés souffrent en proportion plus du chômage en seconde partie de carrière, au moment où les cadres qui n'ont pas acquis une position solide dans leur entreprise (pouvoir hiérarchique ou expertise incontestée) peuvent subir de sévères perturbations susceptibles de déboucher sur un « déclassement social ».

Tableau 51 – Âges où ont été expérimentés le chômage et la précarité

Quand avez-vous connu ces importantes périodes au chômage, en intérim ou en CDD ? *(Plusieurs réponses possibles)*		
	Femmes	Hommes
Avant 35 ans	82%	83%
Entre 35 et 45 ans	23%	23%
Après 45 ans	4%	**14%**

4.3 Un investissement professionnel élevé

Selon notre enquête qui en confirme de plus anciennes, les cadres sont très nombreux à revendiquer un engagement professionnel élevé.

Tableau 52 – Niveaux d'investissement dans l'entreprise

Pouvez-vous indiquer votre niveau d'investissement dans votre entreprise ?		
1 - Très faible	2%	**Total faible (1, 2 et 3) : 13%**
2	3%	
3	8%	
4	18%	**Moyen (4) : 18%**
5	27%	**Total fort (5, 6 et 7) : 69%**
6	29%	
7 - Très fort	13%	

On peut rapprocher ce fort investissement avec le fait que 36% des cadres aient indiqué connaître ou avoir connu d'importants problèmes de conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Tableau 53 – Difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie privée

Dans votre carrière avez-vous connu des problèmes importants de conciliation entre votre vie professionnelle et votre vie privée ?	
OUI	36%
OUI, pendant la crise sanitaire	7%
NON	59%
Ne souhaite pas répondre	1%

Les femmes sont, sans surprise compte tenu de ce qu'on sait du partage des tâches domestiques et éducatives (Insee, 2015), plus nombreuses (41%) à pointer la difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée que les hommes (33%).

4.4 Une satisfaction élevée y compris en matière de salaire

Notre enquête a confirmé une autre donnée connue, le niveau élevé de satisfaction personnelle des cadres[33], y compris en matière de salaire (même si 36% estiment leur rémunération insuffisante au regard de leur investissement professionnel). Seuls 24% des cadres répondants jugent négativement les salaires pratiqués dans leur entreprise.

Tableau 54 – Rémunérations en 2019

Quelle était votre rémunération brute annuelle en 2019 ?	
Inférieur à 30 K euros	8%
30-39 K euros	25%
40-49 K euros	26%
50-59 K euros	16%
60 et + K euros	15%
Ne souhaite pas répondre	10%

Alors qu'ils ont été interrogés en pleine crise du Covid 19, seule une petite minorité a dit craindre un risque de perte de rémunération en 2020.

Tableau 55 – Estimations de la variation des rémunérations en 2020

En 2020, votre rémunération brute annuelle sera selon vous	
Nettement inférieure	5%
Légèrement inférieure	13%
Similaire ou presque	48%
Légèrement supérieure	21%
Nettement supérieure	4%
Ne sait pas	2%
Ne souhaite pas répondre	7%

[33] Le document de l'Apec « 1990-2010 : ce qui a changé chez les cadres » titrait (page 21) : « Des niveaux de satisfaction élevés et stables » (synthèse de 20 ans d'études annuelles Cadroscope). Une autre enquête de l'Apec portant sur 13 000 cadres et datant de mars 2019 intitulée « Rapport au travail et mobilité professionnelle » indiquait que 54% des cadres interrogés affichaient une très forte satisfaction globale au travail.

La satisfaction de la majorité des cadres est perceptible dans leur réponse à une question sur leurs projections professionnelles après la crise du COVID 19. Les désirs de changer de vie, de métier ou d'entreprise n'ont été exprimés que par 22% des répondants alors que 73% envisagent de rester dans la même entreprise. On peut aussi y voir une forme de prudence compte tenu des incertitudes sur le suites de cette crise.

Tableau 56 – Envies professionnelles suite à la crise sanitaire

La crise sanitaire et ses conséquences vous donnent plutôt envie de :	
Reprendre votre vie professionnelle comme avant	28%
Faire davantage de télétravail qu'avant la crise	39%
Obtenir un nouveau poste dans la même entreprise	4%
Changer d'entreprise	7%
Changer de vie, de métier, d'activité...	15%
Ne souhaite pas répondre	8%

Cet état des lieux du travail et de l'emploi des cadres était indispensable avant d'en venir au cœur de notre problématique : les rapports des cadres au syndicalisme et leur syndicalisation.

5. Le syndicalisme aux yeux des cadres

Avant de rendre compte de l'ensemble des données chiffrées que nous avons recueillies sur les perceptions des cadres vis-à-vis du syndicalisme, des syndicats et des syndicalistes, il nous semble utile de présenter différents éléments qualitatifs et quantitatifs montrant combien sont importants certains termes péjoratifs (« tabou », « incongru », « inapproprié », « improbable ») concernant la syndicalisation aux yeux des cadres. La défiance, et pour certains l'hostilité, à l'égard du syndicalisme concerne, il faut en être conscient, une fraction significative des cadres du secteur privé.

5.1 Le poids des oppositions au syndicalisme

Interroger les cadres sur ce qu'ils pensent du syndicalisme se révèle d'autant plus saisissant que les jugements peuvent être catégoriques et définitifs. Les verbatim qui suivent, recueillis auprès de cadres affichant leur désintérêt pour la chose syndicale quand ce n'est pas un anti-syndicalisme sans modération, sont tout à fait significatifs.

> « Dans notre boîte, on est une poignée de cadres, on travaille en direct avec le patron, ça n'aurait aucun sens de nous syndiquer. »
> « Je suis contrôleur de gestion. Les syndicats ? Je sais ce que ça coûte à l'entreprise mais je n'ai jamais réussi à calculer si ça rapportait quelque chose. »
> « Les syndicats pour moi c'est un lobby comme un autre… Pas très efficace ! »
> « Les syndicats c'est un contre-pouvoir qui ne sert pas ceux pour qui soi-disant ils se battent."

« J'en connais beaucoup qui sont devenus syndicalistes pour se planquer, devenir "salarié protégé". »
« Un ancien délégué syndical vient de partir en retraite. 25 ans à vivre tranquille sur le dos de la bête ! »
« C'est plus facile de faire du syndicalisme que se former et mettre à jour ses compétences. »
« Les syndicats, c'est bon pour les ouvriers ou les employés. »
« Les syndicats, ce n'est pas une affaire de cadres. »
« Un cadre se défend par ses propres moyens, seul ou avec un avocat, pas besoin de syndicat. »
« Je ne connais pas de cadre qui ait été défendu efficacement par un syndicat. »
« Un manager ne devrait pas avoir le droit de se présenter aux élections professionnelles. »
« Les syndicats nuisent au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils freinent toutes les réorganisations. Ils prétendent défendre les salariés, mais ils sont capables de mettre l'entreprise à genoux et d'envoyer des centaines de gars au chômage ».
« On n'est plus en 36 ou en 68 ! Pour moi les syndicats c'est Jurassic Park ».

5.2 Des postures critiques à l'égard des syndicats entretenues par d'ex-syndiqués cadres

8% des répondants ont indiqué avoir été syndiqués à un moment de leur vie professionnelle. Une question ouverte a été posée pour connaître les raisons pour lesquelles ces cadres n'étaient plus syndiqués. Leurs raisons sont naturellement très diverses et nous ne pouvions pas les quantifier sans risquer de faire des regroupements peu rigoureux, il est en revanche possible de les classifier en quelques catégories. Certains motifs sont liés aux individus, à leur carrière, à leur évolution personnelle. D'autres aux difficultés d'être syndiqué dans certaines entreprises. D'autres enfin ont trait aux pratiques syndicales et aux personnalités des élus et des militants, celles-là contribuent à nourrir l'anti-syndicalisme que nous évoquions ci-dessus.

<u>Des retraits liés à des mobilités professionnelles externes (et parfois à des expériences syndicales douloureuses)</u>

« J'ai été syndiqué dans une autre entreprise pour avoir accès au dossier de reprise de notre société par un groupe italien, pour connaitre quelles mesures ils allaient prendre et si il y aurait une vague de licenciements. »
« J'étais dans une grande entreprise dans laquelle les syndicats étaient très présents, aujourd'hui je suis dans une PME sans syndicats. »
« J'ai quitté la branche dans laquelle je travaillais à l'époque. »
« Changement d'entreprise récent (et de secteur d'activité), je ne connais pas encore assez l'ambiance et le contexte RH/syndical de mon entreprise pour m'engager à nouveau. »
« Changement d'entreprise. Syndicat d'origine absent dans ma nouvelle entreprise. » « Problèmes avec direction dans l'entreprise précédente en tant que représentant du personnel, agressions verbales, discrimination. »
« Dans ma nouvelle entreprise il n'y a pas de syndicat et personne ne semble intéressé. De plus j'ai une position élevée (DAF) ce qui rend difficile une adhésion. »

Des abandons liés à des mobilités internes

« Évolution vers un poste de direction. »
« Pas de syndicat dans ma nouvelle structure. »

Des désyndicalisations dues à des pertes de motivation

« Plus besoin maintenant. »
« Pas d'intérêt. »
« Plus intéressé. »

Des retraits par peur de subir l'anti-syndicalisme dominant

« Jeune j'ai été syndiqué dans ma vie professionnelle, il a toujours été mal vu d'être syndiqué dans les différentes entreprises que j'ai traversées. »

Des départs liés au coût ou aux procédures de l'adhésion et de la ré-adhésion

« L'adhésion me revenait trop cher. »
« Négligence du renouvellement de la cotisation. »

Des défections suites à des absences de soutien syndical

« Lorsque je me suis retrouvé en difficulté, le syndicat n'a mené aucune action. »
« Ils n'ont pas bougé lors de mon 4ème licenciement financier car nous n'étions que deux concernés. Ce n'était pas assez médiatique !!! »

Des abandons en raison des faiblesses ou des difficultés de l'activité syndicale

« Le syndicat n'a même pas aidé son délégué syndical une seule fois en un an... »
« Pas de pouvoir pour agir, pour protéger, je me sentais inutile. »
« Pas assez de réactivité et d'implication. »

Des départs nourris par une critique des syndicats et de responsables syndicaux…

« À une époque être syndiqué ça voulait dire quelque chose, maintenant les syndicats se battent pour eux-mêmes. »
« Cela ne sert à rien sinon à conforter le syndicaliste en place ! »
« C'était purement du clientélisme. »
« Ils se servent des autres surtout pour se protéger eux. »
« Certains profitent de leur pouvoir pour faire ce qu'ils veulent. »
« Déception du comportement des délégués syndicaux qui militent essentiellement pour eux. »
« Le délégué syndical défend plus son intérêt personnel. »

…ou à une critique des syndiqués

« Les membres du syndicat recherchaient leurs intérêts personnels. »

Des refus de positions syndicales trop contestataires ou conceptuelles

« Ils sont très souvent dans l'opposition, en destruction plus qu'en idée constructive. »
« Rien de positif n'est apporté hors l'idéologie. »
« Il y a beaucoup trop d'idéologie. »

L'attente d'un autre type de syndicalisme

« Aujourd'hui, un syndicat cogestionnaire à l'allemande serait bienvenu dans mon entreprise. »

5.3 Un anti-syndicalisme des cadres réel, mais à relativiser

Les propos précédents très critiques à l'égard du syndicalisme sont si fréquents qu'on pourrait penser que cela reflète l'opinion générale des cadres. Notre enquête permet pourtant de modérer leur importance. Les chiffres qui suivent proviennent de réponses à différentes questions que l'on ne peut pas additionner. Mais, la présentation telle que nous l'avons regroupée permet de relativiser le poids des opinions exprimées de manière parfois abrupte dans les verbatims précédents. Si la réserve, la critique, voire l'opposition au syndicalisme sont réelles parmi les cadres, l'opposition absolue reste minoritaire et des (re)syndicalisations seraient envisageables sous réserve d'un certain nombre d'évolutions de l'image et/ou de la réalité des syndicats et des activités syndicales.

Tableau 57 – Ce qui pourrait conduire des cadres à adhérer à un syndicat

Aucune raison ne pourrait décider un cadre comme moi à se syndiquer.	**30%**
Les syndicats n'apportent rien de positif dans les entreprises.	**20%**
Les cadres n'ont pas envie d'afficher leurs opinions.	**16%**
Les syndicats ne sont pas utiles pour les cadres.	**12%**
Un cadre comme moi, ne pourrait se syndiquer que si les syndicats étaient différents.	**11%**
Les cadres n'ont pas à se syndiquer.	**3%**

5.4 De l'image nationale des organisations au « syndicat rêvé » des cadres.

De la même manière qu'on leur a demandé de juger les organisations patronales, nous avons demandé aux cadres d'exprimer leur opinion sur les sept organisations syndicales présentes dans les entreprises privées sur une échelle de 1 à 7.

Les discours politico-médiatiques dominants ont de longue date installé l'idée qu'il existait des syndicats « réformistes » (CFDT, CFE-CGC, CFTC, Unsa) et des « durs » ou « contestataires » (CGT, FO, SUD). Majoritairement sensibles au libéralisme économique et à l'idéologie managériale, les cadres accordent assez naturellement leur jugement positif ou négatif sur les syndicats au regard de cette classification (exception cependant pour l'Unsa moins médiatisée et nettement moins présente dans les entreprises privées), mais il est frappant de constater qu'aucun syndicat, même ceux que les médias présentent comme « modernes »,

« responsables », la CFE-CGC et la CFDT ne recueillent pas plus de 20% d'opinions positives chacune. La CGT « quintessence » du syndicat « contestataires » enregistre 71% d'opinons négatives et 9% d'opinions positives, suivi par FO avec respectivement 66% et 8%. Ce sont également ceux qui laissent le moins indifférent : 8% seulement de sans opinion et 13% de « ni positif, ni négatif » pour la CGT et respectivement 9% et 18% pour FO.

Précisons que les femmes cadres portent des jugements moins négatifs que les hommes sur les organisations qualifiées de « contestataires », FO, CGT et SUD (respectivement - 8 points, - 9 points et - 16 points d'opinions négatives que les hommes).

Tableau 58 – Opinions sur les organisations syndicales

Quelle est votre opinion sur les organisations syndicales suivantes ? *(sur une échelle de 1 à 7, présenté ici en trois groupes)*							
	CFDT	**CFTC**	**CFE-CGC**	**CGT**	**FO**	**SUD**	**UNSA**
Positive (5, 6, 7)	20%	15%	14%	9%	8%	5%	7%
Ni positive, ni négative (4)	26%	25%	28%	13%	18%	15%	20%
Négative (1, 2, 3)	46%	48%	44%	71%	66%	65%	57%
Ne sait pas / Sans réponse	9%	13%	14%	8%	9%	15%	16%

Dans l'enquête 2009, une question similaire avait été posée avec seulement trois choix : bonne opinion, mauvaise opinion, ne sait pas. Si cela ne permet pas une comparaison directe, quelques parallèles sont néanmoins possibles. La hiérarchie des organisations recueillant les moins mauvaises opinions (aucune ne dépassait les 35% d'opinion favorables en 2009) reste identique. Les organisations dites « réformistes » (CFDT, CFE-CGC, CFTC) recueillaient déjà les opinions les plus favorables. Globalement négatives ces réponses sont néanmoins à examiner sans oublier les opinions portées par les cadres sur les organisations patronales : 16% d'opinions positives, 57% de négatives.

Au regard de ces chiffres, le rejet ou la réserve à l'égard du syndicalisme pourrait être interprété comme une manifestation parmi d'autres d'un rejet plus large des organisations et des systèmes (normes, lois, accords de branches, etc.) qui « encadrent la vie des entreprises », « imposent des contraintes » et « freinent les capacités d'innovation des entreprises », autant d'éléments de discours généralement tenus par les dirigeants d'entreprises et partagés par une partie des cadres du privé.

Nous avons interrogé les cadres sur ce que devraient faire les organisations syndicales au niveau national selon eux. Afin de limiter le temps de réponse, chaque cadre a été interrogé sur une seule des cinq confédérations représentatives (désignée de manière aléatoire). En moyenne, les cadres ont coché un peu plus de deux items (trois pour la CGT).

Deux remarques s'imposent :

- L'item « être plus constructif, davantage force de propositions » a été le plus cité pour tous les syndicats (pour FO, l'item est placé en n° 2 mais presque à égalité avec le 1er).
- L'image négative de la CGT chez les cadres coïncide parfaitement avec le discours médiatique dominant à propos sur cette centrale syndicale.

Tableau 59 – Ce que devraient faire les organisations syndicales au niveau national

Selon vous, au niveau national, que devrait faire *(Plusieurs réponses possibles)*	**CFDT**	**CFTC**	**CFE-CGC**	**CGT**	**FO**	**MOYENNE**
(/ nombre moyen d'items cochés:	***2,4***	***2,5***	***2,3***	***3***	***2,4***	***2,5***
Être plus constructif, davantage force de proposition	40%	37%	40%	**53%**	32%	40%
Se faire entendre davantage dans les médias	12%	**18%**	**16%**	4%	9%	12%
Être plus ouvert à la négociation avec les organisations patronales et le gouvernement	24%	18%	18%	**48%**	34%	29%
Être plus ferme avec organisations patronales et le gouvernement	11%	12%	**17%**	8%	11%	12%
Tenir davantage compte des réalités économiques	26%	28%	28%	**52%**	27%	32%
Être plus indépendant	8%	**14%**	11%	**13%**	10%	11%
Être davantage revendicatif	5%	**11%**	**11%**	6%	3%	7%
Défendre davantage les cadres	**16%**	**18%**	14%	12%	13%	15%
Être plus explicitement apolitique	21%	**29%**	14%	**29%**	18%	22%
Défendre autant les salariés du secteur privé que ceux du public	**28%**	23%	13%	**28%**	**25%**	24%
Être plus unitaire avec les autres syndicats	8%	8%	11%	**25%**	**15%**	13%
S'exprimer davantage sur les problématiques écologiques	**17%**	15%	13%	**18%**	15%	16%
Je ne souhaite pas répondre à cette question	**20%**	17%	**20%**	7%	**26%**	18%

Les réponses à cette batterie de questions dessinent « en creux » un portrait du « syndicat idéal » des cadres : un syndicat « constructif », « force de propositions », « ouvert à la négociation avec les organisations patronales et le gouvernement », « tenant compte des réalités économiques », « pas trop revendicatif » et « apolitique ». Ces réponses confirment le poids massif de la perspective d'un syndicalisme cogestionnaire parmi les cadres. Il faut cependant noter, qu'à contre-courant de ce discours dominant, une petite minorité de cadres souhaiterait des syndicats « plus revendicatifs » (7% en moyenne) et « plus fermes avec les organisations patronales et le gouvernement » (12% en moyenne).

5.5 Le rapport des cadres aux syndicats de leur entreprise

Des opinions peu favorables aux syndicats au plan national se traduisent-elles par un désintérêt total pour les syndicats de l'entreprise où les cadres travaillent ? Si les réponses aux questions précédentes sont influencées par les représentations politico-médiatiques, elles renvoient aussi à l'expérience personnelle du « jeu syndical » et de la diversité des syndicalistes croisés dans l'entreprise ou les entreprises où le cadre travaille ou a travaillé. Dans ce questionnaire, nous avons posé des questions « concrètes » sur le rapport des cadres au syndicalisme dans leur entreprise. Nos questions ont porté sur la participation aux élections professionnelles, les sympathies envers les syndicats, le recours éventuel à un délégué syndical et la participation éventuelle à des actions syndicales. On obtient une image en partie différente de celle issue des représentations des confédérations syndicales nationales.

5.5.1 Une participation importante aux élections professionnelles

Une majorité de cadres émettent certes des avis critiques à l'égard des syndicats en général, mais sur le terrain de l'entreprise on est loin d'observer un désintérêt total pour le jeu syndical ». La participation aux élections professionnelles dans l'entreprise constitue un excellent indicateur. Or, 50% de nos répondants disent avoir voté aux dernières élections professionnelles et comme 25% des cadres affirment que dans leur entreprise il n'y a pas eu d'élections professionnelles, la participation effective est en fait assez élevée. Deux cadres sur trois ont voté et si un sur dix n'a pas voté alors qu'une élection avait lieu, c'est souvent lié à un manque de diversité syndicale dans leur entreprise.

Tableau 60 – Participation aux élections professionnelles

Avez-vous voté aux dernières élections professionnelles dans votre entreprise ?	% sur l'ensemble des répondants	% dans les entreprises où des élections ont eu lieu
OUI	**50%**	**67%**
NON car je ne me sentais représenté par aucune des listes en présence	8%	11%
NON car je ne me sens pas concerné par ces élections	8%	11%
NON car pas d'élections pro. dans mon entreprise	25%	
Je ne me souviens pas	9%	8%

La comparaison entre l'enquête de l'APEC en 2009 et cette enquête que nous avons menée en 2020 montre une participation aux élections nettement en hausse (+10%), une tendance confirmée par des témoignages de divers responsables syndicaux cadres de terrain.

5.5.2 Une confiance relative envers les élus du personnel et les responsables syndicaux

Les réponses à une autre question confirment que sur le terrain de l'entreprise, le rapport des cadres aux syndicalistes est plus favorable que leur opinion générale sur les syndicats.

En cas de difficulté au travail, 47 % des répondants feraient tout à fait au plutôt confiance à un élu du personnel ou un responsable syndical pour les défendre. 53 % ont cependant une position opposée. L'intérêt de l'action syndicale n'est certes pas majoritairement perçu, mais on est loin d'un rejet massif des syndicalistes de proximité par les cadres. Il semble que cette confiance ait elle aussi fortement progressé (plus de 10%). En 2009, le sous-total des réponses positives était de 37%, contre 47% désormais. On pourrait expliquer en partie cette différence par une nouvelle formulation plus personnalisée moins institutionnelle. Cette tendance est cependant confirmée par les comparaisons effectuées sur d'autres questions.

Tableau 61 – Les recours en cas de difficulté

	Question 2020 : En cas de difficultés, faites-vous ou feriez-vous confiance à un élu du personnel ou à un responsable syndical pour vous défendre ?	**Question 2009 : Pour vous défendre, en cas de difficultés, faites-vous confiance aux syndicats (ou à un syndicat) ?**
Oui, tout à fait	7%	5%
Oui, plutôt	40%	32%
Non, plutôt pas	35%	37%
Non, pas du tout	19%	26%
Sous-total Oui	**47%**	**37%**
Sous-total Non	53%	63%

5.5.3 Le poids de la spécificité des cadres dans le rapport aux syndicats

Nous avons posé une question plus précise que la précédente non sur les « difficultés » mais sur la difficulté majeure que constitue la menace de licenciement, en listant tous les appuis que pouvait rechercher un cadre. Les cadres interrogés devaient citer qui ils solliciteraient en priorité. Sans disposer de données comparatives avec les autres CSP, il nous semble que les réponses apportées (priorité aux avocats pour 43%, le chiffre le plus élevé) sont assez spécifiques aux cadres.

Leurs moyens financiers et leur connaissance des process de négociation leur permettent probablement d'envisager plus aisément ce recours à un avocat. Les appels à un élu du personnel ou à un inspecteur du travail (recours diabolisé dans de nombreuses entreprises) atteignent aussi des pourcentages significatifs (30% et 27%). Dans l'enquête 2009, 27% des cadres interrogés disaient qu'ils s'adresseraient à un syndicat.

Tableau 62 – Les recours en cas de menace de licenciement

En cas de menace de licenciement individuel à qui vous adresseriez-vous pour être aidé le plus efficacement ? *(plusieurs réponses possibles)*	
Un de vos responsables hiérarchiques	12%
Un responsable RH	12%
Un élu du personnel ou un responsable syndical	**30%**
Des proches au sein de l'entreprise	14%
Des proches hors de l'entreprise	22%
Un avocat	**43%**
Un conseiller professionnel, un consultant	16%
Un inspecteur du travail	27%
Aucune de ces réponses ne me correspond	10%

En croisant avec une autre réponse, on observe que les cadres qui disent rencontrer le plus de difficultés et qui se sentent les plus menacés par un risque de licenciement sont les plus nombreux à envisager un recours syndical (39%), ils sont aussi les plus nombreux à envisager le recours à un avocat (55%) ou à un inspecteur du travail (39%).

5.5.4 Un éventail de positionnements par rapport à un éventuel engagement syndical

Au-delà de la question d'une demande éventuelle de soutien d'un élu du personnel ou d'un responsable syndical en cas de menace de licenciement individuel, nous avons cherché à mesurer la part des cadres qui seraient prêts à s'engager dans une action syndicale, toujours dans le contexte d'une menace d'un plan de licenciement.

Plusieurs réponses étaient possibles, correspondant à diverses attitudes possibles, mais la plupart des répondants ont fait un choix unique. L'éventail des réponses recueillies dresse une taxinomie de positionnements allant d'une infime minorité faisant corps avec les directions à une autre minorité plus significative (puisque 4 fois plus élevée) prête à une action syndicale. Entre ces deux positions radicalement opposées s'en dessinent d'autres marquées pas la peur de s'opposer à la direction (« rester neutre ») ou par l'individualisme (« chercher des solutions individuelles »). Il se dessine aussi une importante population cadre prête à l'action, mais pas à s'afficher avec des bannières syndicales.

Tableau 63 – La confiance dans les syndicalistes en cas de difficultés

En cas de difficultés, faites-vous ou feriez-vous confiance à un élu du personnel ou à un responsable syndical pour vous défendre ? (*plusieurs réponses possibles*)	
Vous chercheriez des solutions individuelles	31%
Vous vous impliqueriez dans une action collective non syndicale	29%
Vous vous impliqueriez dans une action collective syndicale	18%
Vous resteriez neutre	14%
Vous appuieriez la direction	4%

Le genre, l'âge et la formation initiale suivie sont corrélés à la diversité des réponses aux trois questions que nous venons dénoncer :

- les femmes cadres montent plus de réserve vis-à-vis des syndicats que les hommes ;
- les moins de 30 ans semblent un peu plus confiants que les autres à l'égard des responsables syndicaux et de l'action syndicale ;
- les cadres issus d'une formation initiale en sciences dures sont plus ouverts que les autres au syndicalisme (Il faut noter qu'ils travaillent aussi davantage dans de grandes entreprises où les syndicats sont présents et le dialogue social juridiquement contraignant).

Tableau 64 – La confiance dans les syndicats en cas de difficultés selon le genre et la formation

	Femmes	**Hommes**	**< 30 ans**	**« Sciences dures »**	**Moyenne**
En cas de difficulté, feraient confiance à un élu du personnel ou à un responsable syndical pour les défendre	42%	49%	57%	56%	47%
En cas de menace de licenciement individuel, s'adresseraient à un élu du personnel ou un responsable syndical pour être aidés efficacement	24%	34%	36%	38%	30%
En cas de menace de licenciement collectif, s'impliqueraient dans une action collective syndicale	13%	20%	20%	20%	18%

5.5.5 Un indice élevé de sympathie envers au moins un syndicat dans l'entreprise

Nous avons demandé aux cadres s'ils se sentaient proches d'un syndicat (au moins) dans leur entreprise, et si oui de quel syndicat. Les chiffres (43% de cadres déclarent une proximité syndicale) sont plutôt encourageants pour les organisations syndicales. Ils le sont d'autant plus que le chiffre monte à environ 60% dans les entreprises où les cadres ont connaissance de l'existence d'au moins une organisation syndicale.

On observe que dans les entreprises où il y a des syndicats, les femmes ne sont qu'une sur deux à se sentir proches d'un syndicat alors que c'est le cas de deux hommes sur trois. Par ailleurs, une proportion importante de femmes travaillant dans les PME, elles sont 37% à être dans des entreprises sans syndicat, ce qui élimine la question.

Tableau 65 – Proximité par rapport aux syndicalistes, selon le genre

	Femmes	**Hommes**	**Total**
Proche au moins d'un syndicat	**32%**	**50%**	**43%**
Proche d'aucun syndicat	**31%**	**25%**	**27%**
Pas de syndicat dans l'entreprise	**37%**	**25%**	**29%**

Les proximités syndicales dans leur entreprise revendiquées par les cadres qui nous ont répondu sont très inégales entre les confédérations. La hiérarchie des proximités syndicales est, comme on pouvait le supposer, similaire à celle des opinions sur les syndicats au plan national. Il y a néanmoins un certain nombre d'écarts entre les opinions sur les centrales à l'échelon national et celles sur les syndicats présents dans leur entreprise.

Le poids respectif des syndicats est également cohérent avec les résultats connus et avec les réponses portant sur les questions sociales, économiques et politico-idéologiques évoquées précédemment.

Tableau 66 – Proximité par rapport aux syndicats de l'entreprise

Dans votre entreprise, de quel syndicat vous sentez-vous le plus proche ou le moins éloigné ? ***(% calculé sur les cadres exprimant une préférence syndicale)***	
CFDT	39%
CFE-CGC	21%
CGT	11%
CFTC	11%
FO	9%
UNSA	4%
SUD SOLIDAIRES	4%

6. Syndiqués et « syndicalisables »

L'analyse des données précédentes montre la variété et la complexité des rapports des cadres du privé au syndicalisme : vif rejet chez les uns, fantasme d'un syndicalisme responsable chez d'autres (alors même qu'existent des syndicats très modérés), soutien de nombre de cadres aux syndicats présentés et perçus comme tels pour d'autres encore, très minoritaires, attente d'un syndicalisme plus revendicatif. Si parmi ces cadres du privé, seule une petite minorité est syndiquée, il semble qu'un certain nombre d'autres pourraient franchir le pas. Les réponses au questionnaire de l'enquête auprès des 600 cadres apportent des éléments non négligeables sur les deux populations des syndiqués et des « syndicalisables ».

Si l'effectif des cadres syndiqués (44) nous ayant répondu est très limité (ce qui correspond bien à la réalité du faible taux de syndicalisation des cadres) nous incite à la prudence, nous avons néanmoins repéré la cohérence de leurs réponses au questionnaire avec le contenu de nos entretiens qualitatifs ultérieurs.

6.1 Un engagement syndical très minoritaire et souvent discret

Le nombre de cadres « encartés » faible (7% de notre échantillon[34], dont 5% des femmes et 9% des hommes) est le plus élevé parmi les plus de 50 ans (13%), ce qui explique l'importance des syndicalisations anciennes et durables.

34 Pour mémoire dans l'enquête 2009, 5% des cadres déclaraient être syndiqués, la taille de notre échantillon ne permet évidemment pas de conclure à une hausse de la syndicalisation des cadres du privé.

Tableau 67 – Appartenance à un syndicat

Êtes-vous membre d'un syndicat ?	
OUI	7%
NON	92%
Je ne souhaite pas	1%

Tableau 68 – Ancienneté de la syndicalisation

Depuis combien d'années êtes-vous adhérent à ce syndicat ?	
2 ans ou moins	27%
3 à 5 ans	20%
6 ans ou plus	52%

Tableau 69 – Syndicalisation passée

Avez-vous déjà été syndiqué dans le passé ?	
OUI	8%
NON	92%

Beaucoup de ceux qui sont syndiqués n'ont jamais pris de responsabilités syndicales ni été élus du personnel. Une adhésion est donc loin de se traduire systématiquement par un engagement public comme une candidature aux élections professionnelles, et en cas de succès l'exercice d'un mandat électif (même si c'est le cas de presque la moitié des syndiqués), ou par l'engagement comme délégué syndical, représentant syndical ou militant actif. Bien des adhésions de cadres restent d'ailleurs confidentielles.

Tableau 70 – Exercice de responsabilités ou de mandats

Exercez-vous (ou avez-vous exercé) des responsabilités au sein de ce syndicat ?	
Oui	45%
Non	55%
Êtes-vous (ou avez-vous été) élu du personnel ?	
Oui	59%
Non	41%

À l'encontre de l'idée reçue selon laquelle les syndiqués seraient des « mécontents chroniques », on note que le pourcentage de cadres syndiqués est de 5,6% parmi ceux qui se disent satisfaits de leur entreprise, de 7,6% parmi les mécontents et de 8,6% parmi ceux qui donnent une opinion mitigée.

À côté du petit nombre de cadres engagés syndicalement, nous avons repéré l'existence d'un vivier (limité mas pas inexistant) de cadres non syndiqués qui pourraient se laisser tenter par un tel engagement.

6.2 Un potentiel significatif de cadres syndicalisables

Nous avons demandé aux cadres non syndiqués, non pas s'ils envisageaient de se syndiquer un jour, mais si dans le contexte économique et social du moment (l'enquête a été réalisée en pleine crise du Covid19), ils pensaient envisageable de se syndiquer prochainement**.** Le taux de réponse des « oui » (tout à fait ou plutôt) de 13% est loin d'être négatif même si le taux de rejet ferme est bien plus élevé[35].

Tableau 71 – Probabilité d'une syndicalisation à venir

Est-ce que le contexte économique (notamment les effets de la crise sanitaire) pourrait vous inciter à vous syndiquer dans les mois à venir ? ***(Question posée aux cadres non syndiqués soit 93% des cadres interrogés)***	
OUI, tout à fait ou plutôt	13%
NON, plutôt pas	41%
NON, pas du tout	46%

Il est intéressant de noter que le pourcentage de femmes et d'hommes prêts à se syndiquer est le même (13%), même si les femmes sont plus nombreuses à émettre un non catégorique (« non pas du tout ») : 50% contre 44%. Signalons aussi que la probabilité de se syndiquer est inversement proportionnelle à l'appréciation positive portée sur l'entreprise. Les cadres les plus critiques à l'égard de leur entreprise (indice moyen inférieur à 4 sur 7 aux différentes questions posées sur leur entreprise, *cf. supra*) sont 18% à envisager une adhésion, moins nombreux les satisfaits sont quand même 8%. Confirmation que la syndicalisation des cadres n'est pas forcément le fruit d'une insatisfaction chronique, quatre syndiqués sur dix accordent en effet une indice moyen de 4 sur 7 à leur entreprise et un sur cinq un indice supérieur (un tiers inférieur à 4).

6.3 Problèmes vécus au travail et attitudes par rapport aux syndicats : une corrélation forte

En dépit de ce que nous venons de voir, les problèmes rencontrés au travail jouent un rôle essentiel dans l'émergence d'une position favorable au syndicalisme. Les données que nous avons recueillies montrent en effet une corrélation très forte entre les différents indicateurs de « proximité syndicale » que nous avons retenus et les problèmes rencontrés par les cadres dans leur emploi. Les cadres qui déclarent ne pas avoir de problèmes votent beaucoup moins que ceux qui en rencontrent : 36% pour les premiers, 51% à 57% pour les seconds. Plus les cadres rencontrent de problèmes au travail, plus ils semblent enclins à voter.

Les cadres rencontrant peu de problèmes sont aussi les moins nombreux à se sentir proches d'un syndicat au sein de leur entreprise, 32% contre 46% en moyenne pour ceux qui rencontrent des problèmes. L'adhésion aux syndicats est également corrélée avec cette variable : sont en effet

[35] L'enquête 2009 posait la question autrement. Elle montrait que 18% des cadres déclaraient pouvoir envisager de se syndiquer (3% dans l'année en cours ou la prochaine, 3% dans les 2 ou 3, 12% dans un délai indéterminé).

syndiqués 1% des cadres qui déclarent « aucun problème », 6% de ceux qui en déclarent un, 10% au moins pour les autres. Enfin l'éventualité d'adhérer ultérieurement à un syndicat est également corrélée à l'importance des problèmes que ressentent les cadres : 6% de ceux ne déclarant « aucun problème » pourraient prochainement se syndiquer ; 10% de ceux qui rencontrent « un problème » ; 13% de ceux qui en rencontrent 2 ou 3 et 25% de ceux qui rencontrent 4 problèmes ou plus.

La discrimination fait partie des problèmes ressentis nettement corrélés avec un avis positif sur les syndicats. 15% des cadres interrogés ont indiqué avoir été ou être discriminés. Près de 14% de ceux qui se disent discriminés sont syndiqués, et près de 20% de ces discriminés se déclarent prêts à se syndiquer. Si l'expérience de la discrimination est loin d'amener tous les cadres victimes à se syndiquer, cette expérience douloureuse a néanmoins tendance à favoriser la syndicalisation.

6.4 Primat de l'économie ou du social : une corrélation avec la syndicalisation à nuancer

Le point de vue affiché sur la question de savoir comment prioriser le social ou l'économie ne ressort pas comme une différence majeure entre les syndiqués et les non syndiqués. Rappelons que nous avions demandé aux répondants de se positionner sur une échelle de 1 (le social doit primer sur l'économie) à 7 (l'économie doit primer sur le social). Il y a moins d'1 point d'écart : les syndiqués se positionnent plutôt du côté du social (avec un indice moyen de 3,44), les non syndiqués n'envisageant pas du tout de se syndiquer choisissent plutôt une primauté à l'économie avec un indice moyen de 4,2. Un quart des cadres syndiqués ont même donné une réponse égale ou supérieure à 5 indiquant ainsi qu'à leurs yeux, le primat de l'économie l'emporte assez nettement sur le social. Cette donnée confirme que la syndicalisation ne coïncide pas forcément avec une posture critique à l'égard de l'économie de marché.

Tableau 72 – Position au sujet de la syndicalisation

Attitude à l'égard de la syndicalisation (sans compter les ex-syndiqués)	Indice moyen sur l'échelle de 1 (le social doit primer sur l'économie) à 7 (l'économie doit primer sur le social)
Syndiqués	3,44
Plutôt pas prêts à se syndiquer	3,76
Plutôt prêts à se syndiquer	3,84
pas prêts à se syndiquer	4,2

Nous avons aussi interrogé les cadres sur les obstacles et sur les motivations possibles à la syndicalisation. Leurs réponses ouvrent un champ d'attractivités possibles tout en dessinant aussi des frontières qui semblent infranchissables.

6.5 Les obstacles à la syndicalisation

Deux types d'obstacles à la syndicalisation très différents (que nous avons séparés dans le tableau ci-dessous) apparaissent nettement.

Il y a d'un côté des positions idéologiques très fortes : certitude que les intérêts des entreprises et des syndicats ne vont pas dans le même sens, inutilité de la syndicalisation pour les cadres, hostilité de principe aux syndicats et donc à la syndicalisation.

D'un autre côté, il y a des peurs, des inquiétudes face à la syndicalisation perçue comme un risque. Une idée mérite qu'on s'y arrête ici, celle qui veut que les cadres n'aient pas à afficher leurs opinions. Elle renvoie à l'idée très ancrée de « syndicats politisés ». L'argument de l'indépendance syndicale (à l'égard des forces politiques) apparaît en creux comme un levier pour attirer vers les syndicats même s'il ne peut suffire à lever les inquiétudes des 16% de cadres qui ont indiqué ce motif, la corrélation entre sympathies syndicales et sympathies politiques est en effet élevée.

Les obstacles à la syndicalisation sont multiples et se combinent : les répondants ont en moyenne coché un item et demi à la question sur ces obstacles et freins poussant à hésiter ou à renoncer à une adhésion.

Tableau 73 – Position au sujet de la syndicalisation

Selon vous, pour quelles raisons un cadre comme vous pourrait-il hésiter ou renoncer à adhérer à un syndicat ? *(plusieurs réponses possibles)*	
Dans les entreprises, il est mal vu d'être syndiqué pour un	31%
Il est difficile d'être à la fois manager et syndiqué	28%
Se syndiquer risque de bloquer la carrière	25%
Les cadres n'ont pas envie d'afficher leurs opinions	16%
Les syndicats n'apportent rien de positif dans les entreprises	20%
Les syndicats ne sont pas utiles pour les cadres	12%
Les cadres n'ont pas à se syndiquer	3%
Je ne souhaite pas répondre à cette question	16%

6.6 Les motivations possibles de la syndicalisation

« Selon vous, pour quelles raisons un cadre comme vous pourrait-il décider d'adhérer à un syndicat ? » : les réponses à cette question permettent de dresser un paysage assez net du positionnement des cadres par rapport au fait de se syndiquer : 9% ont choisi de ne pas répondre à cette question, 30% ont affiché un rejet ferme et définitif, 11% conditionnent un engagement éventuel à un « changement des syndicats ». 51% des cadres ont exprimé des avis franchement

positifs en indiquant souvent deux raisons qui pourraient les inciter à adhérer, la plus fréquemment citée étant leur conscience d'être des salariés tout en étant des cadres.

Tableau 74 – Positions au sujet de la syndicalisation

Selon vous, pour quelles raisons un cadre comme vous pourrait-il décider d'adhérer à un syndicat ? *(plusieurs réponses possibles)*	
Aucune raison ne pourrait décider un cadre comme moi à se syndiquer	30%
Un cadre comme moi, ne pourrait se syndiquer que si les syndicats étaient différents	11%
Je ne souhaite pas répondre à cette question	8%
Sous-total	**49%**
Les cadres rencontrent les mêmes problèmes que les autres salariés	36%
La présence d'un responsable syndical crédible à mes yeux	19%
Les cadres ont une légitimité pour dialoguer avec la direction	15%
Les syndicats relaient les problèmes des cadres	12%
Dans une période de crise, c'est mieux d'être syndiqué	9%
Être syndiqué, c'est montrer son implication dans l'entreprise	7%

6.7 Les leviers d'attractivité des organisations syndicales

Les réponses à la question portant sur ce qui pourrait rendre un syndicat plus attractif confirment l'existence d'un noyau de cadres tout à fait hostiles à la syndicalisation (17%) et à l'opposé, d'un noyau de cadres souhaitant des syndicats plus revendicatifs (18%).

Les attentes les plus fortes renvoient à l'image évoquée plus haut d'un « syndicat idéal » qui ne serait pas enfermé dans les postures idéologiques, qui tiendrait mieux compte des réalités économiques et qui serait expert et force de propositions dans l'entreprise, quatre items cités respectivement par 47%, 31%, 20% et 36% des répondants. Les autres items moins cités portent sur l'éthique ou la stratégie syndicale (cibles, syndicats service), et sur des sujets encore marginalement pris en compte par les syndicats (écologie, discriminations).

Tableau 75 – Attentes vis-à-vis des syndicats

Rien ne pourrait rendre un syndicat plus attractif aux yeux d'un cadre comme moi	17%
Ne pas être enfermé dans des postures idéologiques	47%
Être une force de propositions au sein de l'entreprise	36%
Tenir mieux compte des réalités économiques de l'entreprise	31%
Défendre toutes les catégories du personnel	31%
Mieux travailler les dossiers, développer son expertise sur les questions qui concernent l'entreprise et les salariés	20%
Ne plus défendre systématiquement les adhérents ou les proches du syndicat	21%
Proposer des services concrets aux syndiqués	19%
Agir davantage contre les discriminations (genre, origine, opinions, orientation sexuelle, handicap, ...)	18%
Défendre davantage les cadres	17%
Intervenir davantage sur les enjeux écologiques	12%
Présenter aux élections professionnelles des professionnels reconnus	8%
Être davantage revendicatif	8%

6.8 Quelles pistes pour les organisations syndicales cadres ?

Des pistes existent probablement pour syndicaliser davantage de cadres. Le potentiel est là : 13% de cadres interrogés n'excluent pas de se syndiquer. Reste aux syndicats à faire des choix sans qu'il n'y ait de recettes miracles. Avant d'essayer de dresser le profil des cadres le plus syndicalisables, une autre question se pose : celle de l'intérêt de l'existence d'organisations spécifiques cadres.

Nous avons interrogé les cadres sur chacune des cinq centrales représentatives. Toutes les réponses sont positives mais, paradoxalement la « note » la moins élevée est obtenue par la CFE-CGC, l'organisation historique des cadres qui ne syndique toujours que cadres et encadrement (maîtrise). Les réponses positives concernant FO sont moins nombreuses que celles portant sur la CFDT, la CFTC et la CGT. Peut-être est-ce l'intitulé même de la confédération Force « ouvrière » qui crée un doute sur sa pertinence à syndiquer les cadres[36].

Tableau 76 – Opinions sur l'existence de syndicats spécifiques des cadres

Est-ce une bonne chose que ces organisations aient une organisation consacrée aux cadres :	OUI (tout à fait ou plutôt)	NON (pas du tout ou plutôt pas)	NSP
la CFDT ?	71%	15%	14%
la CFTC ?	73%	11%	16%
FO ?	58%	21%	21%
la CGT ?	70%	22%	8%
Est-ce une bonne chose que la CFE-CGC syndique uniquement les cadres et l'encadrement ?	53%	28%	19%

Les données sur les cadres se déclarant susceptibles de se syndiquer prochainement nous ont permis d'identifier un certain nombre de facteurs favorables à la syndicalisation à partir de travaux statistiques mettant en évidence des corrélations positives avec un certain nombre de variables[37]. La majorité des cadres prêts à envisager une syndicalisation prochaine réunit sept variables : ce sont plutôt des hommes, ils ont suivi une formation scientifique, ils sont membres d'une association professionnelle ou d'anciens élèves, ils travaillent dans des entreprises de type managérial de grande taille, dans des postes en lien avec la fonction informatique et ont plus de 10 ans d'ancienneté.

Plus largement, ils ont souvent les caractéristiques sociodémographiques et socio-professionnelles suivantes :

- avoir un parent qui a exercé des responsabilités syndicales ;

[36] Nous verrons plus loin que plusieurs sections syndicales FO-Cadres ne citent jamais le seul sigle FO et n'indiquent jamais le sens de ce sigle.

[37] Ces facteurs favorables ont été identifiés au moyen de tris croisés et d'une analyse des correspondances multiples (ACM).

- avoir soi-même eu un engagement religieux ;
- croire en l'actualité de l'opposition entre droite et gauche ;
- avoir confiance en un représentant syndical de son entreprise ;
- penser que le social doit primer sur l'économique ;
- critiquer la politique de rémunération et le management de son entreprise ;
- penser que se syndiquer est plutôt mal vu et peut être un risque pour sa carrière.

Différentes caractéristiques les distinguent de l'ensemble des répondants :

- ils travaillent plus souvent en Ile-de-France (51% contre 45%) ;
- ils ont une moyenne d'âge inférieure (40 ans contre 44 ans)
- ils ont plus souvent un diplôme au moins égal à bac+5 (67% contre 58%)
- ils ont moins souvent une formation initiale en gestion, commerce, économie, finance (39% contre 47%) et plus souvent en sciences dures (48% contre 42%) ;
- ils travaillent moins dans des entreprises de moins de 50 salariés (21% contre 31%) ;
- ils travaillent davantage dans le secteur banques-assurances-immobilier ;
- ils sont plus souvent des cadres experts (48% contre 40%).

Ces cadres partagent aussi un certain nombre d'opinions et d'engagements qui les distinguent de la moyenne des répondants :

- ils sont beaucoup plus engagés (5 à 11% de plus que la moyenne) dans des réseaux liés au monde de l'entreprise, des alumni, ou des associations professionnelles[38] ;
- ils ont plus que la moyenne le sentiment d'appartenir aux classes moyennes (+ 10 points) et moins aux classes supérieures et moyennes supérieures (- 9 points) ;
- ils portent un regard un peu plus critique que les autres sur l'entreprise qui les emploie : 0,4 à 0,6 en moins sur l'échelle de 1 à 7 pour tous les items sauf le dialogue social (0,2 en moins seulement) ;
- ils jettent un regard moins critique sur la CGT, FO et SUD ;
- ils se déclarent plus proches de la gauche et de l'écologie politique (39% contre 25% pour l'ensemble des répondants) ;
- ils ne sont que 36% (contre 52% de l'ensemble) à penser que « les intérêts des cadres et des entreprises vont dans le même sens » ;
- ils sont beaucoup plus nombreux (51% contre 39%) à se sentir plus proches des autres salariés que des dirigeants de leur entreprise

Leurs attentes à l'égard des syndicats diffèrent aussi sensiblement des attentes de la moyenne des cadres. Ils accordent moins d'importance aux « postures idéologiques » (30% contre 47%) et demandent moins aux syndicats de « tenir compte des réalités économiques ». Ils sont en revanche plus nombreux à souhaiter des syndicats « davantage revendicatifs » (19% contre 8%) ou qui « défendent davantage les cadres » (28% contre 17%).

[38] *Cf*. Bensoussan, 2010.

Ils se distinguent enfin du reste de l'échantillon par certaines demandes concernant l'attitude des syndicats dont ils souhaitent notamment qu'ils présentent « aux élections des professionnels reconnus » (15% contre 8%), qu'ils proposent « des services concrets aux syndiqués » (24% contre 19%), qu'ils agissent davantage contre toutes les discriminations (24% contre 18%) et qu'ils interviennent davantage sur les enjeux écologiques (34% contre 12%).

À côté de ces caractéristiques les plus fréquentes parmi les cadres prêts à se syndiquer, une fraction d'entre eux se sent plus proche des dirigeants d'entreprise et est convaincue que leurs intérêts et ceux des entreprises vont dans le même sens.

Les cadres prêts à se syndiquer sont donc loin de présenter un profil homogène. La syndicalisation dans cette catégorie socio-professionnelle n'est en rien l'apanage des cadres « de gauche » ou « anticapitalistes » (même s'il y a une corrélation[39]). Il existe une sympathie assez vive pour un syndicalisme plus porté sur la négociation que sur le rapport de force, valorisant plus la coopération et le partage du pouvoir de décision dans l'entreprise que la défense de revendications des cadres, et a fortiori de l'ensemble des syndiqués. Ajoutons que le spectre est large et ne se résume en aucun cas à deux positions extrêmes. En outre, les contextes ont un effet important sur la nature du syndicalisme préféré par les cadres selon les secteurs, les entreprises et leurs traditions, voire leur « culture » et selon la période et la conjoncture. Un dernier point doit être noté, celui d'un écart possible entre la posture « nationale » et la posture « locale **»** : les cadres peuvent être en phase avec un syndicat qui s'oppose fermement à un projet de réforme (sur les retraites ou l'assurance-chômage par exemple) et pratique un syndicalisme « collaboratif » dans l'entreprise ; inversement, ils peuvent approuver un syndicat qui signe des accords nationaux (un ANI ou une convention collective) et soutient une réforme gouvernementale tout en pratiquant une opposition forte aux projets de sa direction d'entreprise.

Quelle que soit leur posture à l'égard de leur direction d'entreprise et du libéralisme, l'engagement syndical des cadres est donc très diversifié : confidentiel ou public, critique ou cogestionnaire, dans telle ou telle confédération … Les entretiens qualitatifs que nous avons menés confirment cette diversité, comme nous le verrons dans la suite du rapport.

[39] Le degré de ces corrélations est assez différent selon les organisations syndicales auxquelles les cadres appartiennent ou dont ils se disent proches.

TROISIÈME PARTIE

LES CADRES SYNDIQUÉS, FORMES ET RESSORTS DE L'ENGAGEMENT

Résultats et analyse du troisième volet de la recherche :
les enquêtes quantitative et qualitative auprès des cadres du privé syndiqués

L'enquête menée auprès des cadres syndiqués a ouvert différentes pistes pour expliquer d'une part ce qui, dans les entreprises, conduit des cadres à se rapprocher des syndicats, voire à y adhérer, et d'autre part ce qui tend au contraire à les en dissuader à partir d'un certain nombre de constats et de témoignages sur les modalités de l'engagement syndical des cadres.

1. Les modalités de l'engagement syndical des cadres du privé

1.1 Une faible syndicalisation

Globalement, les cadres du secteur privé marchand sont peu syndiqués. Ils le sont un peu moins que les salariés appartenant aux autres CSP (alors que l'écart est inverse dans l'emploi public) avec, selon la Dares pour l'année 2016, un taux de 6,3% contre 8,4% de l'ensemble des salariés. Les syndicalistes que nous avons rencontrés confirment leurs difficultés pour convaincre les cadres de les rejoindre.

« *Moi, j'essaie vraiment de recruter des cadres, mais c'est très très compliqué !* »

(Adrien, élu CGT d'une entreprise de transports publics)

« Quand tout va bien, je pense que les cadres n'ont pas tendance à se syndiquer ».

(Henri, élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Il y a des cadres pour qui ce n'est pas naturel le monde syndical alors que dans le monde ouvrier c'est historique, ancré* ».

(Olivier, militant FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *C'est un peu la problématique du cadre qui dit "le syndicat c'est pas mon camp, moi je suis dans le camp du patron" ».*

(Yves, élu FO dans une entreprise de l'industrie du secteur de l'énergie)

1.2 Des écarts de syndicalisation des cadres selon les fonctions

Les cadres experts non encadrants sont un peu plus souvent syndiqués que les cadres encadrant des salariés, selon la plupart de nos interlocuteurs, ce qui confirme les tendances repérées précédemment au sujet des cadres potentiellement « syndicalisables »).

« *La partie encadrante est peu engagée syndicalement, c'est assez rare* ».

(Arnaud, élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Je pense que c'est plus difficile pour un cadre encadrant parce qu'il y a une espèce de loyauté vis-à-vis de l'entreprise, et un contrat moral quelque part de confiance et le jour où vous passez syndicaliste, c'est cassé. Moi, ils n'ont pas supporté. Je suis la seule organisation à avoir huit managers de proximité parmi mes élus, ce n'est pas rien ! C'est très rare. Il y a un conflit aux yeux de l'employeur, c'est comme ça qu'il le perçoit* ».

(Odette, élue FO d'une entreprise de l'industrie chimique)

« *C'est beaucoup plus difficile pour un cadre manager de s'encarter que pour un cadre expert, c'est plus facile* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'industrie du secteur de l'énergie)

La proximité professionnelle de certains cadres avec les directions et encore plus avec les directions générales est un frein à leur syndicalisation. Pour le dire autrement, un cadre au contact régulier des dirigeants est très rarement syndiqué. Nombre de cadres dirigeants participant au dialogue social (dans l'entreprise, la branche ou au niveau interprofessionnel) le font dans une organisation patronale où ils représentent leur entreprise.

« *Parmi les cadres supérieurs, on n'a aucun adhérent. Dans le CODIR, non !* »

(Élue FO d'une entreprise de l'industrie chimique)

1.3 Des différences de syndicalisation selon les filières de formation initiale

Les données issues des réponses aux questionnaires adressés aux cadres syndiqués à FO et à la CFDT montrent aussi des liens statistiques entre la syndicalisation des cadres et les filières de formation qu'ils ont suivies, ce qui renvoie indirectement aux métiers qu'ils pratiquent.

Tableau 77 – Liens statistiques entre la syndicalisation des cadres et leurs filières de formation

Filières de formation suivies	Répondants FO	Répondants CFDT	Ensemble des cadres
Commerce, économie, finances, droit	33%	32%	42%
Sciences « dures », ingénierie, technologies	58%	53%	47%
SHS, humanités, langues, arts	9%	16%	11%

La syndicalisation est plus complexe dans les entreprises de petite taille dans lesquelles le pourcentage de cadres est généralement faible que dans les grandes entreprises, notamment celles ayant un fort pourcentage de cadres. Ainsi, la CFTC relayant une étude de la Dares indique que, de façon générale, « la présence syndicale est rare dans les établissements et les entreprises de petite taille. On constate en effet un taux de syndicalisation de 5% pour l'ensemble des salariés] dans les entreprises de moins de 50 salariés du secteur marchand associatif » (CFTC, https://cftc-cadres.fr/dares-analyses-la-syndicalisation-en-france/).

1.4 Une syndicalisation très rarement précoce

Les cadres du privé se syndiquent rarement jeunes et en début de carrière, exception faite de quelques entreprises à forte tradition syndicale, d'une part en raison de préventions vis-à-vis des syndicats (ce qui a probablement à voir avec ce qui leur a été enseigné – ou non enseigné – durant leur formation initiale) et d'autre part de leurs espoirs de faire carrière et donc de leur refus de prendre un risque en se syndiquant. Ainsi, dans le compte-rendu d'une enquête menée en 2008

auprès de jeune diplômés d'un master en 2006), l'Apec notait que « seuls 2% des jeunes diplômés [qui ne sont pas tous cadres] disent adhérer à une organisation syndicale au moment de l'enquête et 26% déclarent avoir l'intention de le faire un jour […] c'est d'abord parce que la vie syndicale ne les intéresse pas (68%) et parce qu'ils ne ressentent pas l'utilité de se syndiquer (50%) » (Apec, « Les jeunes diplômés et le syndicalisme », 2009). Suite à une enquête qu'elle a menée auprès des 18-35 ans avec des chercheurs de l'Université Paris-Descartes en 2016, la Fédération de la métallurgie de la CFE-CGC relève que « 76 % des 18-35 ans ont "une image mitigée du syndicalisme en France" (contre 87 % pour les plus de 35 ans), alimentée par certains clichés persistants » (CFE-CGC, Source : https://www.cfecgc.org/actualites/la-cfe-cgc-les-jeunes-et-le-syndicalisme-apprenons-a-nous-connaitre). Les caractéristiques des cadres syndiqués à FO et à la CFDT qui ont répondu à notre questionnaire en ligne qui leur a été adressé confirme aussi cette réalité : les 39 ans et moins qui pèsent pour 40% dans l'ensemble des cadres sont nettement moins nombreux parmi les syndiqués, 13% des syndiqués à FO et 11% des syndiqués à la CFDT. Les cadres syndiqués avec qui nous avons échangé confirment légalement leur faiblesse auprès des jeunes cadres en début de carrière.

« *En moyenne, il faut 5-7 ans pour qu'un jeune vienne au syndicat, au moins* ».

(Alice, élue CFE-CGC dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Je pense que les cadres en début de carrière se disent "je vais essayer de monter et d'évoluer". […] C'est vrai qu'il y a moins de cadres jeunes syndiqués, surtout les ingénieurs, ceux qui sortent de l'école, je ne pense pas que leur but premier c'est de se syndiquer. C'est dommage* ».

(Élu FO dans une entreprise du secteur de l'énergie)

« *Oui. On a très peu de jeunes ! C'est lié à la question des évolutions de carrière. Au début, ils espèrent les directions les manipulent pour leur faire croire des choses* ».

(Élue FO d'une entreprise de l'industrie chimique)

« *Une personne assez jeune c'est clair, elle ne va pas prendre le risque de se syndiquer* […] *Les cadres qui se manifestent je dirais aujourd'hui seraient plutôt dans une tranche d'âge entre 40 et 50 ans* ».

(Robert, responsable national CFTC)

« *Les jeunes cadres sont peu syndiqués. C'est lié au fait qu'avant, on incitait les entrants à se syndiquer. Peut-être aussi que les générations précédentes (je ne sais pas où il faut fixer les limites) avaient plus l'esprit du collectif, même si cela est peut-être un peu stéréotypé* ».

(Élu CFDT dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Ça fait 20 ans que je travaille et j'ai mis 20 ans à me syndiquer, pourtant je n'avais pas de blocage, mon père a été militant et je crois délégué syndical quand il travaillait. Donc je ne pensais pas que se syndiquer ce n'est pas bien, mais c'est plutôt que je n'avais pas jugé nécessaire de franchir le pas jusque-là.* ».

(Ivan, ingénieur dans une entreprise de l'industrie aéronautique, adhérent à la CFDT)

« *C'est plus facile en fin de carrière de s'investir dans du militantisme parce qu'on a fait sa carrière et on n'a pas les mêmes charges familiales que les plus jeunes* ».

(Elizabeth, élue CFDT dans une société de services aux entreprises)

Luc Boltanski observait déjà à la fin des années 1970 que les cadres s'engageaient souvent dans un syndicat après une déconvenue sur leur développement de carrière, parfois pour trouver un nouveau souffle : « Le militantisme syndical peut constituer pour des cadres dont les espoirs de carrière ont été déçus un moyen d'acquérir du prestige, du pouvoir, ou plutôt, comme on dit, du "poids" dans l'entreprise et d'y être "quelqu'un" » (Boltanski, 1979, p. 658).

1.5 Une forme d'engagement confidentiel plus ou moins répandue

Parmi les cadres syndiqués ou proches des syndicats, on trouve comme dans les autres catégories sociales, une panoplie d'engagements variant d'intensité : des sympathisants passifs, des sympathisants apportant des informations et votant pour l'organisation, de simples adhérents, des militants actifs, des élus. Une spécificité existe chez les cadres syndiqués, l'existence d'une partie d'adhérents qui souhaite que leur engagement soit confidentiel (vis-à-vis de leur direction, de leurs collègues et de leurs subordonnés) et dont la proportion est difficile à évaluer. Ils échangent des idées avec un responsable syndical (souvent le seul à connaître leur appartenance) et apportent des informations qui peuvent être très riches pour le syndicat, notamment quand ces adhérents clandestins appartiennent à la sphère des cadres dirigeants (ce qui est rare). Même s'il n'est pas strictement confidentiel, l'engagement syndical de certains cadres reste souvent discret dans l'entreprise y compris pour ceux qui exercent des responsabilités ou des mandats à l'extérieur.

> « *Certains syndiqués ne participent effectivement à rien du tout* [à aucune rencontre ou action syndicale]. *Si, ils participent et c'est extrêmement précieux pour nous, ils participent comme sources d'information* […] *On a beaucoup d'adhérents, c'est totalement confidentiel, qui nous soutiennent parce qu'ils considèrent qu'on fait un bon travail mais ils ne veulent pas qu'on sache qu'ils sont adhérents à l'organisation syndicale parce qu'ils considèrent, à tort ou à raison, plus à raison qu'à tort d'ailleurs, que ça aurait un impact sur leur rémunération et leur évolution de carrière dans l'entreprise* […] *La moitié de mes cadres sont adhérents uniquement pour nous soutenir, mais ne le font pas savoir* ».
>
> (Antoine, élu FO dans une entreprise de l'industrie chimique)

> « *Il y a des gens n'ont pas forcément envie que leur adhésion soit connue. Alors on peut tout à fait leur garantir cette confidentialité-là. Ils sont adhérents dormants. Ils ne sont pas obligés de participer aux réunions d'instance, ils reçoivent toute la documentation mais personne n'est au courant qu'ils sont adhérents à la CFDT.*».
>
> (Michèle, responsable CFDT dans le secteur social)

> « *Quand on est cadre, et encore plus en DRH, il est très mal vu d'être syndiqué et j'ai caché mon appartenance syndicale pendant quelques années. Par exemple, quand j'allais dans des rencontres syndicales sur Paris, je posais des jours de congé et je ne disais pas où j'allais. À l'époque, je n'avais pas de mandat. Quand j'allais bosser au syndicat, je le faisais sur mon temps libre* ».
>
> (Élu CFDT dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

1.6 Un engagement syndical souvent défensif et utilitariste

L'engagement syndical des cadres du privé intervient souvent au moment où ils rencontrent un problème dans leur carrière ou lorsqu'ils font face à une menace ou sont en conflit avec leur hiérarchie ou avec la direction de l'entreprise.

« *Quand les gens, quand le pays va mal, on a un taux d'adhésion je dirais alimentaire important, parce qu'ils ont la trouille. Dans l'entreprise ils suivent de près ce qu'on fait et là ça fonctionne.* […] *Ne cherchez pas, le déclic, c'est j'ai un problème personnel, j'ai dans mon entourage personnel quelqu'un dans un syndicat A ou B ou C, dans un des trois j'aime bien monsieur untel ou madame unetelle, je vais aller lui parler. S'il peut m'aider, je vais adhérer.* […] *Allez je vais être large, 5% des gens vont se syndiquer parce que c'est un héritage familial ou parce qu'ils y croient. Tous les autres, c'est uniquement parce que ça peut leur apporter quelque chose face à un problème* ».

(Régine, élue CFE-CGC dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Si je tire un peu le bilan des gens que j'ai vu se syndiquer depuis maintenant quasiment 30 ans d'engagement syndical, les gens viennent surtout au syndicalisme parce qu'ils ont un problème ou une difficulté dans l'entreprise* ».

(Rémy, élu CGT dans une entreprise de transport)

« *Il y a dans doute autant de raisons* [de se syndiquer que de personnes]. *La première catégorie, la plus classique, est celle des cadres qui rencontrent des difficultés et qui sentent qu'ils ne trouveront pas d'appui du côté de la direction. J'imagine que je ne suis pas le seul à avoir ressenti une désillusion côté direction et avoir cherché à m'épanouir côté syndicat* […] *Il y aussi des cadres qui ont fait le choix de se syndiquer à la CFDT parce qu'ils ont des convictions proches des valeurs qu'on porte* ».

(Élu CFDT dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Là par exemple j'ai deux cadres qui m'ont dit : "ben tiens on va venir dans ton syndicat parce qu'on est d'accord avec toi, donc on va prendre notre carte". Parce qu'on a fait des actions, on s'est opposé à la direction, on a expliqué par A + B que c'était pas bon pour les salariés cadres comme pour les non cadres, donc ça ils l'apprécient. Mais maintenant souvent les cadres viennent nous voir aussi quand ils ont un souci. C'est-à-dire quand ils sentent que ça peut mal se passer pour eux, ils viennent nous voir. Alors des fois, c'est trop tard, mais des fois on arrive à rattraper le coup et après oui ces gens-là, ils adhérent au syndicat, ils comprennent à quoi sert le syndicat dans l'entreprise.* ».

(Élu FO dans une entreprise du secteur de l'énergie)

1.7 Quelques caractéristiques des cadres syndiqués à FO et à la CFDT

Le fait que les difficultés vécues dans le champ professionnel apparaissent comme des facteurs favorisant la syndicalisation est confirmé par les réponses des cadres syndiqués à FO et à la CFDT (seuls à avoir été suffisamment nombreux à répondre au questionnaire adressé à toutes les organisations pour qu'elles les diffusent à leurs adhérents cadres, comme nous l'avons expliqué précédemment). Les cadres syndiqués à FO et à la CFDT ont rencontré ou rencontrent beaucoup plus de difficultés dans leur entreprise que la masse des cadres. Alors que plus de 20% des cadres

de 40 ans et plus affirment n'avoir rencontré aucun problème particulier dans leur entreprise actuelle, les cadres syndiqués d'une même âge sont moins de 10% dans ce cas.

Tous âges confondus, plus de 40% des répondants syndiqués à FO ou à la CFDT ont déclaré avoir rencontré au moins quatre problèmes à un moment ou à un autre de leur carrière.

Tableau 78 – Nombre de problèmes vécus dans le champ professionnel par les cadres syndiqués

Nombre de problèmes rencontrés par nos répondants	Cadres FO	Cadres CFDT
Aucun problème particulier	7%	6%
Un problème professionnel	7%	6%
Deux problèmes	21%	17%
Trois problèmes	23%	26%
Quatre problèmes et plus	43%	46%

Tableau 79 – Liens statistiques entre la syndicalisation des cadres et les problèmes rencontrés

Difficultés rencontrées dans la carrière ou actuellement	Cadres FO	Cadres CFDT	Ensemble des cadres du privé
Faibles perspectives d'évolution, manque de reconnaissance	61%	64%	39%
Perte de sens, manque d'écoute de la hiérarchie	58%	61%	28%
Mauvaises conditions de travail, stress, pression, charge de travail	57%	59%	54%
Rémunération insuffisante ou inéquitable	49%	44%	36%
Tensions (effectives ou latentes) avec un ou des supérieurs	40%	46%	17%
Formation professionnelle insatisfaisante	24%	27%	20%
Difficultés avec des membres de mon équipe ou d'autres équipes	20%	18%	12%
Harcèlement	15%	18%	4%
Risque de licenciement	12%	16%	8%
Aucun problème particulier	7%	6%	21%

Les cadres syndiqués (à FO comme à la CFDT) sont deux fois plus nombreux que l'ensemble des cadres a déclaré être ou avoir été discriminés. C'est un écart extrêmement notable, même s'il n'est pas possible de distinguer avec précision les cas où la discrimination a pu causer ou accélérer la décision de se syndiquer de ceux où la discrimination est liée au fait même d'être connu comme adhérant d'une organisation syndicale).

Tableau 80 – Les discriminations ressenties par les cadres syndiqués

Avez-vous le sentiment d'être ou d'avoir été discriminé ?	Cadres FO	Cadres CFDT	Ensemble des cadres
Oui	35 %	32%	15%
Non	60 %	64%	83%
Ne souhaite pas répondre	4%	14%	3%

Le dévoilement voire le début de l'appartenance syndicale des cadres du privé se produit souvent au moment de leur engagement sur une liste électorale, à la fois pour des raisons (« internes ») de prise de conscience et pours des raisons (« externes ») de prudence.

« *Je dirais à X [dans l'établissement où il travaille] FO, si on n'a pas de mandat, il ne vaut mieux pas se faire connaître* ».

(Alex, élu FO dans une entreprise du secteur de l'énergie)

« *Nos adhérents ne sont pas tous militants, mais ça s'explique, moi-même étant cadre, je comprends très bien la difficulté* […] *C'est difficile de militer dans son entreprise sans se mettre sa propre direction à dos. Donc bien souvent, quand il y a des cadres qui militent, ce n'est pas forcément dans leur entreprise qu'ils militent, mais plutôt sur d'autres mandats à l'extérieur. Là ils ont la liberté de parole si on peut dire sans qu'il y ait une épée de Damoclès au-dessus de leur tête à chaque fois qu'ils vont prendre position* ».

(Responsable national CFTC)

Une fois qu'ils se sont syndiqués, les cadres du privé restent plus ou moins durablement encartés**,** cela varie notamment avec le capital « militant » (Matonti, Poupeau, 2004) qu'ils ont acquis et accumulé. C'est peu le cas de ceux dont l'engagement était purement utilitariste (besoin d'un type d'informations, accompagnement ponctuel sur un dossier), ce qui pose la question de ce que l'on appelle « le syndicat service ». Le point de vue des syndicalistes est souvent ambivalent : d'une côté, ils sont plutôt hostiles aux formes de syndicalisation utilitaristes ou clientélistes et, d'un autre côté, ils tendent à accepter au moins en partie ces engagements peu convaincus en sachant que c'est une partie de leurs adhésions qui est en jeu et qu'en outre, certains syndiqués de ce type pourront gagner en conviction et voir leur engagement devenir collectif et durable. Les extraits d'entretien qui suivent montrent que la diversité des points de vue à ce sujet traverse chacune des organisations.

« *Fidéliser les syndiqués, c'est une grosse difficulté. La fidélisation, on l'obtient avec par exemple un service juridique gratuit. Vous avez trois ans d'adhésion, donc vous avez droit à des renseignements, à un accompagnement juridique si vous avez un problème. Toutes les branches ne font pas ça, mais certaines le font.* [C'est un peu la logique du syndicat-service ?] *Ah ben il le faut, il ne faut pas rêver ! Il y a trois choses dans les syndicats. La première chose, la base de tout syndicat, c'est de défendre les intérêts de chaque salarié. La deuxième chose, c'est défendre les intérêts des salariés dans les entreprises, dans les branches professionnelles, et au niveau confédéral. Et après, vous avez les services que l'on peut rendre sur les territoires, et c'est ce qu'on fait ici, et les gens sont très étonnés des services qu'on peut leur rendre sur les territoires* [elle fait ici référence aux activités qu'elle mène au sein de l'union régionale CFE-CGC dont elle est l'une des animatrices] ».

(Élue CFE-CGC dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Des fois, des personnes nous contactent un petit peu tardivement, quand y a déjà un conflit qui est vraiment enkysté. Mais quelques fois on nous saisit un petit peu en amont : voilà, on souhaite adhérer parce qu'on a besoin de conseils, notamment juridiques, et là ils adhérent chez nous.* [On pourrait parler de syndicat-service ou est-ce que vous refusez l'expression ?] *On est dans une société aujourd'hui où le service a quand même une place importante et il y en a qui viennent effectivement chercher un service. Un accompagnement pour leur parcours professionnel, parce qu'on accompagne aussi des adhérents qui souhaitent changer de grade,*

passer chef de service. Il y a tout un processus, liste d'aptitudes, enfin un peu parcours du combattant. On les accompagne, on leur propose de faire des entretiens, type entretien d'embauche ou mise en situation pour que le candidat fasse part de ses motivations etc. On peut les aider aussi à la rédaction de courrier, mettre en valeur leurs titre et travaux, leur CV. Donc il y a tout cet accompagnement-là. On est connu en effet pour ça ».

(Responsable CFDT dans le secteur social)

Que pensez-vous de l'expression « syndicat service » ? « *Ça me gêne un peu parce que dans syndicat service, j'entends on vient nous chercher à la carte, quand on a un souci et puis on referme la porte quand on a eu sa réponse, donc on est juste sur le droit du salarié syndiqué et pas sur son devoir. Nous, on essaie, quand on fait les formations pour les nouveaux adhérents ("Bienvenue à la CFDT"), on leur explique qu'ils ont effectivement des droits car ils paient une adhésion, mais qu'ils ont aussi des devoirs, porter la parole du syndicat, et cela je ne l'entends pas dans syndicat service. On n'est pas là que pour rendre service à nous adhérents, eux sont aussi là pour faire vivre le syndicat.* »

(Élu CFDT dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Je pense qu'il y a eu un changement de management du travail par les directions qui est difficile à gérer dans les organisations syndicales car il s'agit de traiter chacun de manière ad hoc, individualiser la protection, et ça c'est pas évident.* Que pensez-vous de la notion de syndicat-service dont on entend parler parfois, cela vous paraît-il une façon d'envisager ces évolutions] *Moi, je pense que ça favorise le clientélisme. En fait, je ne sais pas ce qui se cache derrière la notion de syndicat-service, mais moi ce que ça m'évoque, c'est l'idée que finalement le monde syndical devient une association de prestations. Et ça, ça me gêne un peu parce qu'on perd toute l'idée que le salarié est protégé aussi par l'existence des autres salariés.* […] *Alors, après c'est mes valeurs à moi, mais je pense qu'il y a vraiment le truc de dire qu'un syndicat c'est un collectif qui s'adresse à tous les salariés* ».

(Militant FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *La vision que j'ai a changé. Pour faire franchir le pas, j'étais sur dénoncer une injustice, une inégalité ou un combat social pour les retraites. Aujourd'hui en 2021, ce n'est plus ce que je vends. Je vends un syndicalisme de services et de conseil au quotidien, ce que peut apporter le syndicat, un accompagnement dans la carrière. Avec une aide, une information sur les droits, sur les mutuelles, sur les placements sur le plan d'épargne salariale, ce genre de choses. Une information aussi privilégiée sur la stratégie du groupe avec des comptes-rendus très détaillés de ce qu'on a dans les instances. Donc une plus-value sur le service en disant : si t'es syndiqué tu vas accéder à un certain nombre de services dont ceux-là, tu seras mieux informé, tu seras mieux conseillé sur tes droits – c'est plus facile de demander à un collègue qu'à son RH ou sa hiérarchie. Donc c'est ce que je vends, et à l'époque [quand il démarré son engagement syndical, en 2008], c'était pas du tout le cas. À l'époque c'était vraiment sur les délocalisations injustes, sur la redistribution des richesses qui est inégalitaire, là-dessus.* [Au départ, vous étiez plutôt sur l'option d'un syndicalisme revendicatif et vous avez de plus en plus opté pour ce que vous appelez un syndicalisme de service, excluez-vous l'autre dimension ?] *Non ça n'exclut pas l'autre, mais je constate que c'est un élément déclencheur plus fort dans la syndicalisation aujourd'hui que l'aspect syndicalisme de lutte, quoi* ».

(Elu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Ça ne sert à rien un syndicat service si ce syndicat n'est pas un syndicat militant. C'est-à-dire si ce syndicat n'est pas capable d'intervenir quand le droit n'est pas respecté* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'industrie chimique)

Les réponses des cadres syndiqués à FO ou à la CFDT à notre questionnaire donnent des informations complémentaires sur les attentes des cadres (en l'occurrence de cadres syndiqués) vis-à-vis des organisations syndicales.

Tableau 81 – Liens statistiques entre la syndicalisation des cadres et leurs filières de formation

Attentes à l'égard de leur syndicat des cadres syndiqués à :	**FO**	**CFDT**
Défendre autant les salariés du secteur privé que ceux du public	27%	31%
Défendre davantage les cadres	31%	22%
Être davantage revendicatif	14%	26%
Être plus constructif, davantage force de propositions	32%	27%
Être plus explicitement apolitique	20%	17%
Être plus ferme avec les organisations patronales et le gouvernement	27%	39%
Être plus indépendant	11%	10%
Être plus ouvert à la négociation avec les organisations patronales et le gouvernement	10%	6%
Être plus unitaire avec les autres syndicats	24%	16%
Rien de tout cela	13%	12%
S'exprimer davantage sur les problématiques écologiques	30%	34%
Se faire entendre davantage dans les médias	33%	28%
Tenir davantage compte des réalités économiques	19%	16%
Rien de tout cela	13%	12%

1.8 Des cadres sensibles au sérieux du travail syndical

De façon générale, les cadres sont très sensibles à la qualité des informations : être syndiqué est souvent considéré comme un moyen permettant d'obtenir des informations, pertinentes différentes ou complémentaires de celles transmises par la voie hiérarchique).

« *Un aspect est très important pour l'encadrement, c'est d'avoir des informations objectives. Ils s'en foutent des tracts en fait, ils ne les lisent pas ou très peu. Ils nous sollicitent pour avoir des informations sur leurs droits, sur les accords qui ont été négociés, sur la convention collective. Sur tout un tas de sujet, et des éléments de droit, il va y avoir des éléments des fois qui n'auront absolument rien à voir avec le code du travail. Par exemple, on a négocié une convention d'honoraires avec un avocat, tous nos adhérents auront le droit de le consulter quand ils ont un problème sur un sujet particulier. Ça fait partie du package qu'on a mis dans la cotisation. Et eux-mêmes savent que quand ils ont besoin de quoi que ce soit, ils peuvent nous solliciter puisqu'on a tous dans l'équipe des compétences assez pointues.* […] *Après, on fait une newsletter qu'on publie très régulièrement qu'on envoie uniquement à nos adhérents dans laquelle il y a des informations beaucoup plus ciblées, beaucoup plus précises sur ce qui se passe dans l'ensemble des services du département. Les cadres, c'est vraiment ça dont ils ont besoin. Et quand je dis information objective, ils s'en foutent complètement du discours militant. Ce n'est pas ça qui leur importe* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'industrie chimique)

« *Ce qu'on fait pour convaincre les cadres de notre utilité, c'est qu'on leur montre des preuves de notre action, on leur montre ce qu'on fait pour les salariés, tous les combats qu'on gagne en fait, toutes les avancées. Ce qui est un argument fort, c'est qu'on leur montre aussi des informations régulières* ».

(Isabelle, élue CFE-CGC dans une entreprise de téléphonie).

Ce qui ressort des réponses à nos questionnaires comme de nos entretiens, c'est l'importance que les cadres du privé syndiqués accordent au sérieux du travail syndical en phase avec la rigueur et la rationalité dont ils s'estiment généralement dotés comme l'avait par exemple noté Charles Gadéa : « Une des rares constantes qui ressortent des travaux empiriques est bien cette revendication par les cadres d'une compétence, qui les prédispose à prendre des décisions rationnelles » (Gadéa, 2003, p. 238). Même quand il sont « en opposition » avec les directions, ils disent souvent se méfier des revendications infondées ou irréalistes et cela ne tient pas seulement à leur position intermédiaire entre dirigeants et salariés car on retrouve les mêmes postures parmi les cadres experts qui ne managent pas (ou très peu) et dans les entreprises majoritairement composées de cadres.

« *Avec la fusion, les relations entre syndicats et la direction se sont tendus dans l'entreprise (…) J'ai trouvé une tendance à s'arcbouter. Les syndiqués défendent les salariés, je n'ai aucun doute là-dessus mais ils ne réussissent pas à communiquer pour être compris. Ils donnent l'image de ceux qui empêchent d'avancer, font des critiques injustifiées, contestent pour le plaisir…* »

(Sylvia, cadre experte dans l'ingénierie, entreprise de l'industrie pétrolière)

L'image nationale des confédérations dites « réformistes » et ouvertes à la négociation favorise la syndicalisation, mais des cadres sont attirés vers des syndicats quels qu'ils soient et quelle que soit leur image nationale, quand, sur le terrain de leur entreprise, ils sont reconnus pour leur expertise et leur bonne connaissance des dossiers. Les attentes des cadres du privé vis-à-vis des syndicats concernent donc davantage l'information et la négociation que l'action revendicative et le conflit collectif.

C'est compliqué de défendre les salariés. Les syndicats n'ont pas beaucoup de poids. On n'est pas dans les pays du nord de l'Europe. En France c'est plus dur. Les grands chefs sont trop forts. Ils font peur. On n'est pas en Allemagne. Il n'y a pas de vraies négociations… Quelqu'un de syndiqué, c'est une emmerdeur potentiel (…) Les syndicats n'ont pas de poids dans les négociations. Il y a un semblant de dialogue social… Il n'existe que parce qu'il est obligatoire. Mais la finalité c'est toujours le même qui a raison. Comme dit mon grand chef « On peut toujours discuter mais à la fin, c'est moi qui décide ».

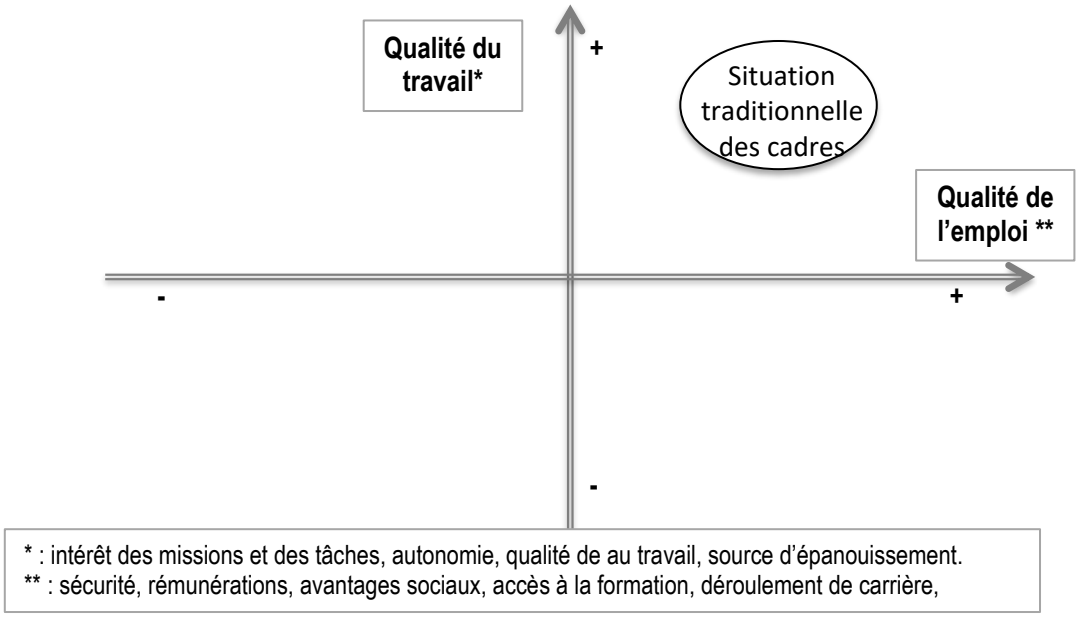
(Pierre manager de managers dans une banque)

On vante le syndicalisme allemand. Le secrétaire général du syndicat peut devenir président de la société. Les syndicats ont moins l'image de doctrinaire. En France on est antisystème. En Allemagne c'est la cogestion. Ah la cogestion ! Est-ce que les salariés sont satisfaits pour autant. Ils ont moins de vacances. Il me semble que les avantages sociaux sont moindres. Il n'y a pas beaucoup de crèches. Beaucoup de femmes ne peuvent travailler. Peut-être qu'en Allemagne pas mal de gens aimeraient des syndicats plus revendicatifs.

(Cadre experte dans l'ingénierie, entreprise de l'industrie pétrolière)

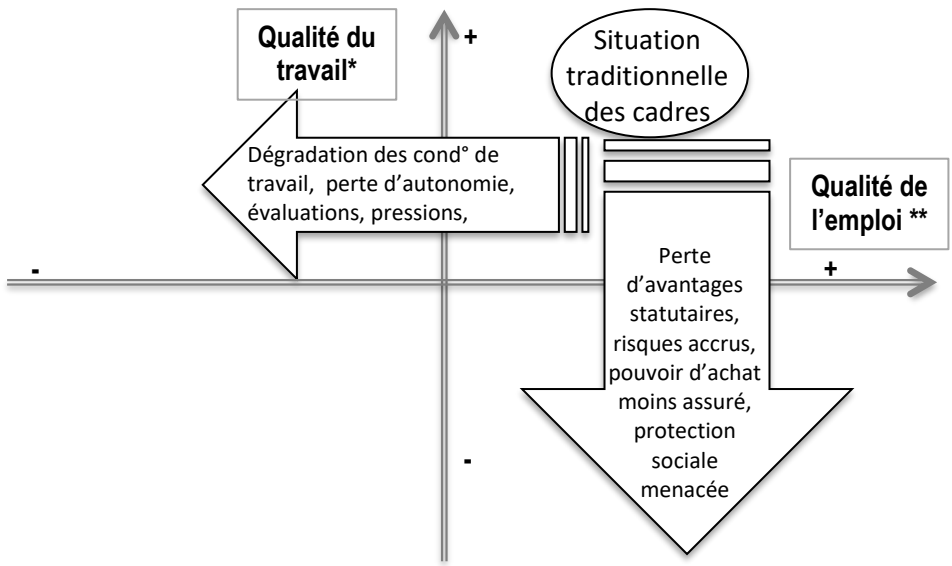
Mais, un nombre croissant de cadres subit une dégradation de leurs conditions de travail (prégnance des normes de gestion, du reporting et des évaluations, perte d'autonomie et de participation aux décisions), de leurs conditions d'emploi (menaces de perte d'emploi, risques de chômage et de précarité) ainsi que de leur protection sociale (en lien notamment avec les réformes de l'assurance-chômage et des retraites).

Figure 5a : L'évolution de la qualité du travail et de l'emploi des cadres



La figure ci-dessus montre la situation « traditionnelle » des cadres (dans la forme bleue) qui s'est construite et structurée de la fin du XIXè siècle aux années 1980-90. Ils échappent très largement à ce que Serge Paugam (2000) avait identifié comme la précarité de l'emploi (emplois intermittents, incertains dans la durée et insécurisants et protection sociale dégradée) et la précarité du travail (contenu et conditions de travail médiocres, manque d'autonomie et d'intérêt dans le travail, perspectives de carrière bouchées), ces deux précarités s'accompagnant en outre de rémunérations faibles et instables rendant compliquée la vie sociale (accès au logement, à la santé, à la citoyenneté). Sans adopter une vision misérabiliste ni parler de prolétarisation des cadres (Lojkine, 2005), nous notons une dégradation tendancielle de ces deux qualités du travail et de l'emploi (que représentent les flèches jaunes dans la figure ci-dessous).

Figure 5b : L'évolution de la qualité du travail et de l'emploi des cadres



6

Ces évolutions tendent à rapprocher objectivement une partie des cadres – pas tous - des attentes et revendications des autres salariés, et potentiellement des organisations syndicales, du moins si la dimension subjective, à la fois la représentation de ce que sont les syndicats et le sentiment qu'engagement syndical peut être utile, suit et si les organisations syndicales parviennent à être convaincantes aux yeux de ces cadres. Ce qui suppose d'identifier les facteurs favorables (les moteurs) et les facteurs défavorables (les freins) à la syndicalisation.

2. Les moteurs de la syndicalisation des cadres du privé

Comme pour les salariés en général, l'engagement syndical des cadres renvoie à de nombreux facteurs plus ou moins dépendants entre eux qui conduisent à des configurations différentes et évolutives mêlant des éléments de l'histoire personnelle et familiale, su cursus de formation, des valeurs et convictions morales, idéologiques et politiques, du contexte professionnel (le métier exercé, l'entreprise et le service où l'on travaille) et ses traditions, ses pratiques, ses difficultés. Pour la commodité de la présentation, il nous faut séparer ces facteurs mais il faut garder en tête que leur poids relatif varie et que c'est leur combinaison évoluant selon divers événements, rencontres, aléas qui sera déterminante.

2.1 Un lien avec la famille et l'éducation

Même si cela semble relativement rare aujourd'hui, l'engagement syndical des cadres tient parfois à une forme d' « héritage » familial, fruit plus ou moins conscient de leur socialisation primaire. On trouve peu de traces parmi les cadres du secteur privé marchand d'une socialisation professionnelle[40] qui passe par la syndicalisation.

> « *Je suis tombé dans la marmite ! Mon père et mon grand-père étaient à la CGT, alors ma foi ! J'étais sensible à ça et quand il y a eu quelques petits soucis, j'ai dit : "si vous voulez je fais les courriers, je fais ça" . Et puis le syndicat m'a invité à les rejoindre.* […] *Dans mon entreprise, la CGT était très largement majoritaire. Bon j'avais toujours entendu la CGT, et c'est vrai que quand j'ai démarré le travail, je vais être très honnête, je ne savais pas trop ce qui existait d'autre [comme syndicat], donc je n'ai pas hésité* ».
>
> (Élu CGT d'une entreprise de transports publics)

> « *Mon père travaillait à l'Éducation nationale, il était syndiqué sans être très engagé, mais à la maison quand on parlait des syndicats, c'était en positif. Ça conditionne déjà un peu. Je n'arrive pas dans la vie professionnelle en me disant "" quelle horreur, les syndicats"'. Voilà donc j'ai déjà une sensibilité par rapport à ça. Et le rôle des syndicats comme contrepoids par rapport à la direction a toujours été important à mes yeux, même quand j'ai débuté. »*
>
> (Elu FO dans une entreprise de l'aéronautique)

[40] Ce phénomène autrefois assez fréquent parmi les ouvriers a beaucoup reculé dans les jeunes générations, compte de l'affaiblissement quantitatif des emplois ouvriers, et singulièrement des grands bastions ouvriers dans l'industrie, mais aussi du recul du syndicalisme ouvrier au cours des 4 dernières décennies. Cette « tradition » n'a jamais été aussi répandue parmi les cadres chez qui il ne s'agit donc pas vraiment d'une disparition.

« *À une époque de sa vie professionnelle, mon père effectivement a eu un petit engagement syndical et politique, mais il n'a jamais été élu ou quoique ce soit… et puis mon grand-père aussi finalement* ». Vous pensez que ça a joué un rôle dans votre engagement ? *« Oui, je pense que ça a pu jouer un rôle dans le sens où pour moi, ce n'est pas extraterrestre de participer à la vie publique d'une manière ou d'une autre, que ce soit la vie publique au travail ou la vie publique citoyenne. Maintenant que j'y réfléchis, je pense que ça a pu en effet jouer un rôle* [Rires] ».

(Responsable CFDT dans le secteur de la santé)

Il arrive que la transmission vers le syndicalisme ne se fasse pas même si quelques souvenirs diffus d'un militantisme parental sont néanmoins présents.

« *Enfant j'étais déjà curieux, je posais pas mal de questions à mon père* [Les souvenirs étaient flous, mais il n'y avait guère de doute que son père ait été un militant syndical actif] *Il était même allé manifester à Paris pour défendre la sidérurgie* […] *Ils défendaient leurs intérêts* […] *C'était sérieux* ».Vous souvenez-vous à quel syndicat appartenait votre père ? « *Non, je ne me souviens plus. J'ai en tête que c'était un syndicat de gauche, très à gauche* ». [Lui-même a une opinion réservée sur le syndicalisme et plutôt critique vis-à-vis des plus revendicatifs, mais il n'est pas très précis y compris sur les syndicats de son entreprise]. « *Je suis déconnecté, je ne suis pas un bon élève ». Je ne connais pas assez pour pouvoir juger. J'ai l'impression qu'ils sont tous assez proches. Je ne suis pas assez averti* ». Mais, il ajoute : « *Ces gens sont déconnectés. « Ils peuvent critiquer les politiques mais c'est un peu la même façon de faire* […] *C'est un peu schématique et populiste ce que je dis là. Mon père, lui, trouve que les syndicats sont trop complaisants avec les pouvoirs* ».

(Responsable d'une agence de travail temporaire)

2.2 Le poids de valeurs et de convictions personnelles

C'est pour d'autres cadres, peu nombreux également, une conviction personnelle forte qui explique leur décision de s'encarter et de militer dans une organisation syndicale dont ils partagent les positions, voire les valeurs.

« *Alors moi c'était plus par conviction. Disons que je ne supporte pas qu'on tape toujours sur les plus faibles, donc forcément je m'interpose et du coup, de fil en aiguille, le cheminement normal, c'était de faire du syndicalisme quoi. C'est un peu particulier, je n'avais pas de problèmes particuliers mais je ressentais le besoin de défendre les gens* ».

(Responsable CFTC)

« *Je pense aussi ce qui a joué, c'est que j'ai eu la chance, si on peut dire que c'est une chance, d'être lycéen en 1995 et d'avoir connu les mouvements sociaux. Et je pense que c'est là que je me suis formé ma conscience militante. M'être investi dans les mouvements sociaux en étant plus jeune, je pense que ça a contribué au fait que je franchisse le pas plus vite. Donc deux raisons : déjà le monde de l'entreprise qui évolue, qui change et qui ne me convient pas, et je mesure qu'il y a des choses qui sont injustes par rapport à cette finance qui arrive dans l'entreprise. Et puis le contexte social sur les retraites où ça bouge beaucoup et j'ai envie d'en être. J'ai envie de me mobiliser* ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *J'ai toujours pensé que l'engagement syndical était quelque chose qui allait assez bien avec le travail en définitive* […]. *J'ai toujours été persuadé de l'utilité des syndicats à la fois pour les salariés, pour défendre les salariés, et maintenant je pense aussi [qu'il est utile] pour les employeurs parce que j'ai un peu plus de recul, de l'existence d'organisations un peu structurées et de représentants du personnel* ».

(Responsable CFDT dans le secteur de la santé)

Au-delà de ces quelques cas où l'engagement syndical est en bonne partie lié à un ressort personnel les motifs d'adhésion sont divers.

Tableau 82 – Motivation principale d'adhésion des cadres syndiqués à FO et à la CFDT

Importance du syndicalisme	49%	55%
Difficultés professionnelles	21%	16%
Situation du pays	7%	6%
Plusieurs motifs	23%	22%

2.3 L'impact essentiel du travail syndical de terrain

Nous avons repéré différents facteurs d'attractivité des organisations syndicales vis-à-vis des cadres. Le premier est le travail de terrain des organisations syndicales et de leurs militants. Les cadres (comme beaucoup d'autres salariés) attendent des syndicats à la fois des informations (sur leurs droits, sur les évolutions en cours ou prévisibles de leur entreprise et de leur emploi, sur les négociations et leurs résultats), une expertise (sur la situation économique et sur le contexte social d'abord dans leur entreprise, mais aussi parfois à une échelle plus large comme dans le cas des réformes de la retraite ou de l'assurance chômage), des conseils (sur l'évolution de leur situation personnelle, notamment en termes de rémunération, de carrière, de conditions de travail et de formation) et un soutien (en cas de problèmes ou de menaces sur leur situation). La proximité des syndicalistes avec la réalité vécue au travail et avec eux est souvent la première raison qui pousse des cadres à côtoyer une organisation syndicale et à la rejoindre (souvent dans un second temps). De ce point de vue, les caractéristiques et la personnalité des syndicalistes, en particulier de ceux qui sont des représentants élus des salariés, constituent un élément essentiel d'attractivité.

« *Quand on distribue nos tracts, on fait la liste de tous nos contacts et les gens vont plutôt appeler la personne qui est la plus proche d'eux, parce qu'ils partagent les mêmes intérêts ou par proximité géographique. Mais en tout cas quelqu'un doit répondre, d'une manière ou d'une autre, que ce soit par téléphone ou par mail. On ne laisse pas quelqu'un 48 ou 72h sans réponse. Il faut imaginer tout le travail qu'a fait en amont le salarié pour faire appel à nous, en particulier un cadre. Pour en arriver là, il a peut-être mis des semaines ou des mois. Il s'est posé la question : en faisant appel à un syndicat, est-ce que ma situation ne sera pas pire qu'actuellement ? Et souvent, des collègues me confirment que c'est bien la question qu'ils se sont posés avant de faire appel à nous* […] *Je pense qu'un militant aujourd'hui, dans des grandes entreprises comme la mienne et même en général, doit être compétent et avoir la connaissance, y compris dans les négociations que ce soit au niveau de l'entreprise, au niveau du fonctionnement du CSE, comme au niveau des négociations de branche* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'industrie chimique)

« *Pendant très longtemps dans l'entreprise il n'y avait que deux syndicats. Aucun des deux ne me convenait. En 2001, suite à une fusion, un syndicat proche de mes valeurs est apparu (…) Il y avait un très bon responsable, très bon professionnel, très bon syndicaliste. Au bout de quelques années j'ai adhéré à ce syndicat* ».

(Adhérent CFDT entreprise nord-américaine)

« *Le syndicalisme est aussi beaucoup lié aux individus. Il faut avoir une certaine aura et surtout il faut être profondément humain, aimer les gens… c'est que le terrain. Le salarié est égoïste, il pense à lui, ce qui est normal, il a déjà assez de problèmes comme ça. Donc, il faut pouvoir agir sur les sujets importants pour lui. Son salaire, son CE, ses congés, ses primes, son temps de travail, ça c'est les fondamentaux* ».

(Élue CFE-CGC dans une entreprise de téléphonie).

« *Si les gens sont syndiqués en écoutant le discours national, ça me paraît compliqué d'adhérer à la CFDT et à certains partis, mais au niveau local on adhère au discours des militants syndicaux dynamiques sur le terrain* ».

(Adhérent CFDT dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Je me suis engagée dans un syndicat qui me correspondait aussi. Mais il n'empêche que le point d'entrée, c'est souvent la rencontre en proximité avec quelqu'un parce que ce quelqu'un est sympathique, avec lequel j'avais des relations cordiales, voire amicales, et ça a facilité le franchissement pour prendre sa carte finalement* ».

(Responsable CFDT dans le secteur social)

« *Quand les gens ont voté massivement pour vous, vous avez cette légitimité. Moi, je l'ai par tout le travail que j'ai pu fournir et c'est ce que je recherchais. Je m'étais dit que si, aux prochaines élections, je n'avais pas un retour sur mon engagement (c'est un gros travail), sur mon investissement, alors j'arrêterais le syndicalisme. Ça aurait voulu dire que les gens ne comprenaient rien, ne s'intéressaient à rien et dans ce cas je lâcherais. Et en fait, j'ai eu un retour sur investissement au-delà de mes espérances* ».

(Élue FO d'une entreprise de l'industrie chimique)

« *Je n'avais pas beaucoup de culture* [syndicale] *à l'époque. Je pense que j'aurais pu me syndiquer à la CGT si les copains avaient été à la CGT. Après, je ne sais pas si j'y serais restée, c'est une autre question surtout vu la façon de gérer la CGT des gens de mon établissement. Au début, c'était vraiment une question de relationnel qui m'a fait entrer à la CFDT. C'est souvent comme ça que ça se passe, hein !* ».

(Elue CFDT dans le secteur de la recherche)

« *Être là et savoir répondre aux questions, aux interrogations des syndiqués rapidement et leur apporter des solutions. Je constate que c'est ce qui les fait rester. Après il y a, j'y crois beaucoup, moi, la formation. La formation qu'on peut avoir via la formation syndicale et qu'on n'a pas dans l'entreprise* ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

Les retours aux questionnaires des syndiqués à FO et à la CFDT sur leurs conditions d'adhésion confirment l'importance du travail militant de proximité mené par les syndicalistes dans les entreprises.

Tableau 83 – Conditions d'adhésion des cadres syndiqués à FO et à la CFDT

Conditions d'adhésion :	à FO	à la CFDT
A adhéré spontanément sans sollicitation particulière	45 %	50 %
A adhéré suite à des sollicitations	34 %	32 %
Autre	12%	17%

Tableau 84 – Causes du choix d'un syndicat des cadres syndiqués à FO et à la CFDT

Cause principal du choix de se syndiquer	à FO	à la CFDT
Le syndicat donc je me sentais le plus proche au plan national	9 %	28 %
Le seul syndicat présent dans l'entreprise	5 %	6 %
Syndicat donc je me sentais le plus proche au plan national et dans mon entreprise	25 %	40 %
Le syndicat dont je me sentais le plus proche dans mon entreprise	61 %	26 %

2.4 L'importance de l'efficacité concrétisée des syndicats de l'entreprise

Un deuxième facteur, complémentaire au précédent, est la capacité d'une organisation syndicale à faire la démonstration de son utilité effective et vérifiable :

- utilité pour défendre et représenter les intérêts des cadres dans le quotidien de leur vie au travail comme dans les rapports avec la direction et les managers, utilité pour permettre de connaître et de faire valoir ses droits,
- utilité d'exister en tant qu'acteur collectif dans un monde de plus en plus individualisé et émietté.

Tant qu'un cadre ne ressent pas cette utilité, objectivement « pour lui » et subjectivement « à ses yeux », il est rare qu'il rejoigne un syndicat car les freins et les obstacles à la syndicalisation qui sont nombreux, en particulier pour cette catégorie socioprofessionnelle, l'en dissuaderont. Cette démonstration de l'utilité des syndicats, et en fait d'un syndicat sur son terrain quotidien, doit effacer ou surpasser l'image le plus souvent négative qu'ils ont en tête et la réticence très forte des cadres de se syndiquer.

« *À l'époque* [il subit un harcèlement par son manager], *le syndicat* [auquel il a adhéré ensuite] *avait fait une enquête assez poussée et le manager n'est plus chez X* [dans l'entreprise]. *L'action syndicale n'y est pas pour rien. Ils ont fait ce pourquoi ils sont mandatés, c'est-à-dire la défense des salariés quels qu'ils soient et ça été suivi d'effets. Je ne connais pas exactement leur rôle par rapport aux ressources humaines qui ont fait aussi leur enquête, mais je sais qu'ils sont intervenus assez fortement* ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *De façon très pragmatique, quand on est sur le terrain, les gens vous voient, ils voient que vous êtes quelqu'un de normal, quelqu'un comme tous les collègues, mais qui prend en charge en plus d'essayer de réfléchir au monde dans lequel on vit et qui agit pour eux en cas de problème. Quand on parle comme ça aux gens, souvent ils comprennent.* ».

(Élue CFDT dans le secteur de la recherche)

« *Donc pour fidéliser, il y a cet accompagnement au quotidien. Oui, c'est ça. Être là et savoir répondre aux questions, aux interrogations des syndiqués rapidement et leur apporter des solutions. Je constate que c'est ce qui les fait rester. Après il y a, j'y crois beaucoup, moi, la formation qu'on peut avoir via le syndicat et qu'on n'a pas dans l'entreprise*. […] *À FO-cadres, on a des parcours de formation qui sont intéressants notamment pour les ingénieurs et cadres sur la communication, sur la négociation, sur la prise de parole en public, sur le management.* […] *Ça permet de fidéliser, j'ai des adhérents qui apprécient les congés de formation économique sociale et syndicale, ils sont contents de trouver des formations. Et nous, on fait appel à des spécialistes, à des experts aussi sur certains domaines, comme l'accompagnement au quotidien. J'ai coutume de dire le jour où on aura des RH bienveillants et suffisamment staffés pour répondre aux besoins ce sera compliqué pour nous.* […] *Mais sur l'aspect revendication, rejoins-nous parce que ça te permettra de t'exprimer, de faire valoir tes attentes et tes revendications, ça… j'ai du mal, je constate que ça ne prend pas* ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

2.5 Un pas à franchir qui doit être accompagné

Un troisième élément qui apparaît fréquemment est qu'en se syndiquant, un cadre prend un risque et franchit un pas. Beaucoup de cadres ressentent en effet un conflit de loyauté entre leur appartenance à une entreprise et l'engagement éventuel dans un syndicat. Même si de plus en plus de cadres se sentent plus proches des autres salariés que des dirigeants, ils se sentent en même temps porteurs des choix, des objectifs, - voire des « valeurs » - de l'entreprise et de ses dirigeants et se vivent en situation intermédiaire entre la direction et les autres salariées, même si la question se pose différemment dans les grandes entreprises majoritairement composées de cadres, puisque ceux-ci ne vivent pas une « situation intermédiaire ». En adhérant à un syndicat, et notamment un syndicat qui a l'image (ou la réalité) d'une organisation en opposition avec la direction, ils peuvent considérer qu'ils vont « contre » la loyauté à l'employeur. Ce sentiment varie fortement selon la posture du syndicat qui est rejoint. Deux cas diffèrent ici assez nettement : l'engagement à la CGT représente souvent une forme d'opposition, voire de rupture, alors que l'engagement à la CFE-CGC ou la CFTC est plus souvent vécu comme un complément ou une suite loyale à l'engagement professionnel. L'adhésion à la CFDT semble beaucoup plus partagée entre ces deux options, selon l'entreprise (son histoire et ses modalités de relations sociales) et selon les individus (et ce qui les a amenés à adhérer). L'adhésion de cadres à FO est davantage liée à des considérations locales (le terrain de l'entreprise) qu'à des choix nationaux, même s'ils sont souvent sensibles à la revendication d'indépendance politique de cette confédération.

« *Si je tire un peu le bilan des gens que j'ai vu se syndiquer depuis maintenant quasiment 30 ans d'engagement syndical, les gens viennent au syndicalisme parce qu'ils ont surtout un problème ou une difficulté dans l'entreprise* ».

(Élu CGT dans une entreprise de transport)

« *Au fil des mois et des années, j'ai déchanté en voyant la réalité des prix. Avec le recul, je comprends qu'en DRH, je bossais pour l'entreprise et pas pour les salariés. J'ai avalé des couleuvres en faisant certaines choses, rien de dramatique ! Mais par exemple, quand on fermait des sites, on m'envoyait dire aux salariés que j'avais une très bonne nouvelle à leur*

annoncer : "tu vas travailler non plus à 20 minutes, mais à 1h30 de chez toi, quelle chance tu as !". C'était mon boulot et j'ai dû le faire en prenant conscience que je n'étais pas là pour aider les salariés. J'ai eu un déclic quand un ami qui venait de prendre un détachement syndical à la CFDT m'a parle de sa nouvelle vie professionnelle. Après 5 ans en DRH, j'ai décidé de passer en quelque sorte de l'autre côté du miroir en me disant que la vraie défense des salariés, ce n'était peut-être pas côté direction, mais côté syndicat, avec d'autres moyens, d'autres appuis, d'autres façons de faire. J'étais écœuré par ce que j'avais vu d'un côté et je me suis dit "autant voir en face". Aujourd'hui, j'ai plus les coudées franches, mais je n'ai plus le même poids, alors ce n'est pas forcément plus facile, mais me sens mieux dans ma peau ».

(Élu CFDT dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Je me suis retrouvé dans la liberté et l'indépendance qui étaient mise en avant par FO, l'indépendance politique dans l'entreprise, ça, ça m'allait bien* ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

Dans certains cas, le travail de persuasion aboutit même à des changements d'affiliation syndicale qui confirme l'importance des militants dans les entreprises pour attirer et parfois pour repousser des adhérents.

« *J'ai été 30 ans à la CFDT, j'étais secrétaire du CE […] Pas mal de nouveaux sont arrivés et je n'ai plus eu d'entente avec ces personnes. Je suis calme moi, je discute d'abord, je ne commence pas par monter au front, j'essaie de résoudre les problèmes, j'essaie de trouver les solutions. Eux avaient envie d'en découdre avec la direction et ça ne m'allait pas. Un des nouveaux a pris la grosse tête* […] *Je voulais arrêter totalement. Mais, le responsable UNSA de l'entreprise m'a proposé de passer à l'UNSA. Je suis passée à l'Unsa. Ça c'est décidé quelques semaines avant les élections. Un autre adhérent de la CFDT m'a suivi. On a monté une liste. La CFDT a obtenu 5 sièges, nous 4 et la CGT 1 mais on a tout pris !* [Grâce à un accord qu'elle a négociée en sous-main avec les élus de la CFDT, deux élus de l'UNSA sont devenus secrétaire et trésorier du CSE].

(Roselyne, Manager d'agents de maîtrise dans une entreprise de formation).

2.6 Le poids non négligeable d'un syndicalisme coopératif

Ajoutons que certains cadres voient et pratiquent leur engagement syndical comme une façon d'agir au service de l'entreprise qui a intérêt à disposer en son sein et dans son CSE de représentants des salariés et de syndicalistes « responsables ». Cette forme de syndicalisme, qui s'incarne plus souvent à la CFE-CGC ou à la CFTC, mais se retrouve parfois dans d'autres syndicats cadres, ne crée pas ou crée moins de conflit de loyauté pour les cadres qui s'engagent dans cet état d'esprit.

« *Un jour, je suis appelée dans le bureau du directeur* [son chef de service] *qui me dit "on va se parler, on va fermer la porte et ça va rester entre nous". Il me dit qu'il savait que la CFE-CGC m'avait proposé de me mettre sur la liste* [pour les élections] *et que j'avais refusé. Je lui explique que je ne voulais pas me griller pour ma promotion. Mon directeur ma demande alors de me mettre sur la liste pour que le service soit représenté et me promet en échange de "faire le nécessaire"* [elle est en conflit avec son manager direct] ».

(Élue CFE-CGC dans une entreprise de téléphonie).

« *En fait, ce que j'attends d'une organisation syndicale, c'est qu'elle élève un peu le niveau, qu'elle soit un partenaire avant tout, qu'elle soit là pour faire des contre-propositions, qu'elle soit là pour challenger le management, la direction, qu'elle étudie ses dossiers, qu'elle ne soit pas dans l'opposition permanente, qu'elle soit innovante, qu'elle nous aide sur l'ensemble des projets et des sujets qui sont les nôtres* ».

(Elu CFDT dans une entreprise du secteur de l'énergie).

« *Et les pratiques syndicales me convenaient mieux* [à la CGT] *parce que e sur le site sur lequel j'étais il y avait des échanges, il y avait du dialogue, il y avait de la concertation. Il y avait une approche des problématiques du travail qui me convenaient bien. La CFDT à l'époque, c'était ce que j'appelle des antis ce sont des gens qui sont contre tout en permanence etc. et n'ont pas de proposition, voilà. À la CGT, il y avait à la fois l'analyse de la situation et des propositions concrètes qui pouvaient effectivement répondre aux problématiques des salariés de l'époque* ».

(Elu CGT dans une entreprise de transport)

L'engagement dans un militantisme syndical assumant des divergences avec la direction et le top management de l'entreprise est souvent vécu comme **un choc « psychologique » ou « sociopsychologique »** lié à un sentiment proche de ce que l'on nommait dans les années 1970 « le malaise des cadres ». Cela peut expliquer, au moins en partie, que l'engagement syndical des cadres du privé se produit plus souvent en milieu ou en fin de carrière qu'au début, à un moment où ces cadres connaissent un certain désenchantement, voire une rancœur marquée, face à la non tenue de promesses implicites (ou explicites) de développement de carrière et à une absence de reconnaissance de leur implication, une remise en cause du « contrat psychologique ». Se syndiquer peut alors être une façon de **répondre à l'ignorance ou au mépris des directions**, voire **une façon de relancer sa carrière** en élargissant la palette de ses activités quand cela semble bloqué en termes strictement professionnels.

« *Une fois qu'il a passé le Rubicon le cadre, s'il s'engage* [dans un syndicat]*, c'est souvent qu'il a ressenti une frustration, il a espéré des choses qu'il n'a pas eues, il a commencé à toucher du doigt, avec moi peut-être, le fait qu'il pourrait être au cœur du fonctionnement de l'entreprise, et il s'est dit que ce qu'on ne lui donne pas d'un côté puisqu'on ne veut pas le faire avancer au niveau professionnel, qu'on ne l'alimente plus, qu'il n'a plus de challenge, il va essayer de trouver autre chose du côté du syndicalisme. L'engagement syndical peut leur apporter une bouffée d'oxygène. Je n'ai jamais autant appris que dans le syndicalisme. Ça redonne du sens à un moment, ça redynamise, ça redonne un intérêt* ».

(Élue FO d'une entreprise de l'industrie chimique)

2.7 Pourquoi les cadres syndiqués ont-ils adhéré ?

Dans leurs réponses à notre questionnaire, les cadres syndiqués à FO et à la CFDT confirment assez largement cette analyse quand ils indiquent d'une part ce qui leur paraît être les raisons principales d'adhésion de cadres aux syndicats et d'autre part ce qui, de leur point de vue, pourrait rendre les syndicats plus attractifs aux yeux des cadres.

On notera les écarts dans les réponses à ces deux questions entre ce que pensent les cadres

syndiqués (à FO ou à la CFDT) et l'ensemble des cadres (interrogés avec le questionnaire n°1), ainsi que les nuances entre les membres de chacune des deux organisations.

Tableau 85 – Ce qui pourrait décider un cadre à se syndiquer aujourd'hui

Quelles sont les raisons principales qui peuvent décider aujourd'hui un cadre à se syndiquer ?	Cadres FO	Cadres CFDT	Ensemble des cadres du privé
Les cadres rencontrent les mêmes problèmes que les autres salariés	79%	77%	36%
Désirer montrer son implication dans l'entreprise	22%	22%	7%
La période en cours de crise sanitaire et économique	23%	19%	9%
Présence dans l'entreprise d'un syndicat qui relaie bien les problèmes des cadres	65%	57%	12%
Le sentiment d'une légitimité pour dialoguer avec la direction	44%	45%	15%
Rien ne peut inciter actuellement un cadre à se syndiquer	1%	2%	30%
Trouver crédible un responsable syndical	41%	43%	19%
Aucune de ces raisons	1%	1%	30%

Tableau 86 – Ce qui pourrait rendre un syndicat attractif aux yeux des cadres aujourd'hui

Ce qui pourrait rendre un syndicat plus attractif aux yeux des cadres	Cadres FO	Cadres CFDT	Ensemble des cadres du privé
Agir plus contre les discriminations (genre, origine, opinions, orientation sexuelle, handicap, etc.)	31%	29%	18%
Défendre davantage les cadres, se présenter en organisation de cadres	32%	24%	17%
Défendre toutes les catégories du personnel	46%	47%	31%
Être davantage revendicatif	10%	13%	8%
Être une force de proposition au sein de l'entreprise	57%	57%	36%
Intervenir davantage sur les enjeux écologiques	23%	22%	12%
Mieux travailler les dossiers et développer son expertise sur les sujets concernant l'entreprise et les salariés	38%	41%	20%
Ne pas être enfermé dans des postures idéologiques	58%	58%	47%
Ne plus défendre systématiquement les adhérents ou proches du syndicat	15%	16%	21%

Les stratégies d'implantation syndicale doivent évidemment tenir compte des différents moteurs de l'engagement que nous venons d'examiner, il faut aussi qu'elles prennent en considération les obstacles et freins à la syndicalisation.

3. Les freins à la syndicalisation des cadres

Les cadres syndiqués à FO et à la CFDT ont des idées très précises sur les nombreuses raisons qui freinent la syndicalisation de leurs collègues cadres.

Tableau 87 – Ce qui freine la syndicalisation des cadres aujourd'hui

Quelles sont les raisons principales qui peuvent freiner aujourd'hui la syndicalisation des cadres	Cadres FO	Cadres CFDT	Ensemble des cadres du privé
Dans les entreprises, il est mal vu d'être syndiqué pour un cadre	64%	67%	31%
Des doutes sur l'utilité des syndicats pour les cadres	45%	37%	12%
L'impression que les syndicats n'apportent rien de positif dans les entreprises	32%	34%	20%
La conviction que les cadres n'ont pas à se syndiquer	25%	24%	3%
La crainte que cela bloque sa carrière	71%	76%	25%
La difficulté d'être à la fois manager et syndiqué	45%	50%	16%
La peur d'afficher des opinions	52%	48%	16%

3.1 La crainte des cadres des effets de la syndicalisation

Le premier obstacle, qui ressort clairement de l'enquête, est la crainte des cadres qu'un engagement syndical nuise à la suite de leur carrière du fait d'atteintes à leur image et à leur réputation (de sérieux et de loyauté) et même de discriminations (blocage des promotions, limitation des augmentations de salaires ou des attributions de prime, placardisation, etc.) dont nous avons eu différents témoignages. La plupart de nos interlocuteurs ont précisé, en réponse à notre question, que cette crainte est le plus souvent fondée, même si les effets nocifs d'une appartenance syndicale varient largement d'une entreprise à une autre, et au sein d'une même entreprise selon « l'étiquette » syndicale. Les adhérents et militants de la CGT et de FO affirment à peu près tous qu'eux-mêmes ou des camarades à eux ont expérimenté, dans leur entreprise ou dans d'autres, des impacts négatifs significatifs de leur engagement syndical. Sans que ce soit unanime, la perception est à peu près inverse du côté de la CFE-CGC, ce qui est d'ailleurs en phase avec le syndicalisme (de partenariat, de négociation, de compromis) qu'ils prônent et pratiquent dans les entreprises, même si le discours et les actions de cette organisation se sont durcies ces dernières années. Les propos sont plus diversifiés du côté des syndiqués CFDT et CFTC où l'on trouve à la fois des victimes d'un ostracisme antisyndical et des expériences de syndicalisation sans conséquences négatives.

« *Chez les cadres c'est toujours : quel impact ça va avoir sur ma carrière vis-à-vis de ma hiérarchie, ma direction, mon établissement, mon entreprise ? Comment je vais être vu ?* »

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Être syndiqué c'est une étiquette. Le fait d'être syndiqué, oh la la, c'est terrible ! Est-ce qu'on va m'en vouloir ? À la CFE-CGC, nous avons listé 10 raisons, c'est très bien fait, pour ne pas se syndiquer. Mais c'est d'abord la peur. La peur, c'est terrible !* »

(Élue CFE-CGC dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Je ne suis pas syndiquée. J'essaye de monter les échelons de manière sûre et rapide. Me syndiquer ça pourrait compromettre mon avancée. J'ai entendu des choses* [à propos de responsables syndicaux] *: "Il sert à rien, lui, mais il est intouchable […] Elle, elle est pas compétente". J'ai l'impression que des gens ont été oubliés, laissés là de côté. Comme si on ne pouvait pas les mettre d'autres missions. Je ne trouve pas ça normal.* »

(Fabienne, experte dans le conseil aux entreprises, non syndiquée)

« *Il y a la crainte de la visibilité, la peur d'être vu comme syndiqué. C'est vrai dans les différents syndicats même si ça varie en fonction des étiquettes syndicales, certaines sont plus ou moins acceptables, mais cela peut changer d'une entreprise à une autre en fonction de ce qui s'y passe. C'est vrai par rapport à la hiérarchie, mais aussi par rapport aux autres salariés et aux collègues. C'est aussi la peur par rapport à un avancement, à une évolution : si on sait que je fais partie d'une organisation syndicale, ça peut nuire à ma carrière !* ».

(Élue CFDT dans une société de services aux entreprises)

« *Il y a toujours cette espèce d'épée de Damoclès : " Si vous vous syndiquez, c'est que vous n'êtes pas content, donc on va vous surveiller"* . Y a-t-il aussi une part de crainte ? *Oui, il y a une part de crainte, plus dans la syndicalisation que dans le fait d'aller voter, bien sûr* ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Un autre frein est la crainte d'être mal vu par la hiérarchie en étant syndiqué. Est-ce que ça ne va pas me porter plus préjudice que m'amener des bénéfices ?* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'aéronautique)

« *Le frein majeur que je vois à mon niveau, c'est l'œil des supérieurs, l'œil de la direction. Il y en a pas mal qui ne veulent pas adhérer parce qu'ils ne veulent pas que la direction le sache, ils ne veulent pas que leur N +1 le sache. On en a pas mal qui adhèrent mais qui ne veulent pas que ça se sache, moi je pose systématiquement la question lors de l'adhésion du niveau de confidentialité de l'adhésion, comme personnellement je fais pas mal d'adhésions de cadres. Est-ce que c'est confidentialité absolue (personne ne sait) ? Est-ce qu'on peut parler tranquillement quand on se croise dans le couloir pour échanger sur un sujet syndical ? Il y a vraiment une peur, peut être aussi chez d'autres salariés, mais il y a une vraie peur, une réticence des cadres vis-à-vis de l'adhésion par rapport à la perception de l'employeur ou du supérieur* ».

(Responsable CFDT dans le secteur de la santé)

« Pourquoi les gens hésitent à se syndiquer, c'est qu'ils pensent que ça va leur être préjudiciable dans leur évolution professionnelle d'être étiqueté. […] *Ils ont peur que ça bloque leur carrière* ».

(Responsable CFDT dans le secteur social)

« *Ben, ça freine parce qu'on est dans une entreprise où il y a une partie de la promotion qui n'est faite qu'au choix. Et donc évidemment… Moi, j'ai basculé à 100% en syndicalisme, forcément on ne va pas venir me choisir parce que je ne travaille pas en production dans l'entreprise. Je le comprends, même si voilà, je me sens des fois un peu floué dans l'histoire !* ».

(Élu CGT dans une entreprise de transport)

« *Le premier obstacle, c'est la peur même si on ne risque pas grand chose à être syndiqué* [dans notre entreprise]. *Quand je suis entré dans l'entreprise, et pourtant ce n'est pas très vieux, en 2002, on a eu des journées d'intégration au cours desquelles sont intervenus des représentants de chacun des syndicats à la demande de la direction pour expliquer en quoi les syndicats étaient importants. Ils nous expliquaient qu'au quotidien, être syndiqué, c'est une bonne chose. Aujourd'hui, on dit aux entrants à l'inverse que se syndiquer risque de leur faire du tort ("tu vas te coller une image et tu risques de griller ta carrière"). Donc clairement, la peur que ça desserve, c'est le premier frein. Cette peur est accentuée d'une part selon l'entité et d'autre part selon le syndicat vers lequel on va : dans une entité technique, se syndiquer à la CGT sera mieux vu que se syndiquer à la CFE-CGC et dans une entité de direction, il sera mieux vu d'être syndiqué à la CFE-CGC qu'à la CGT* ».

(Élu CFDT dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

La volonté d'éviter une étiquette qui « marque » trop peut conduire à participer à des groupes professionnels plus « softs » (association professionnelle ou d'anciens élèves) donnant une place dans des réseaux ou à opter pour un syndicat mieux accepté par la direction et la hiérarchie.

« *Au fond, je me sens proche de la CGT ! Mais je me suis dit que l'étiquette CGT ça allait repousser dans cette entreprise où il n'y a que des ingénieurs et des cadres. J'en ai parlé avec mon père qui a longtemps été à la CGC (…) Je me disais déjà qu'il fallait choisir un syndicat qui allait plus faire l'unanimité. Un syndicat pas marqué. La CGC c'est plus centre-droit… centre gauche. Plus acceptable par certains de mes collègues. Avec peu de connotations politiques. C'est un syndicat de cadres. Je me disais que ça passerait mieux* ».

(Gaël, directeur technique régional dans une entreprise nord-américaine)

Face à ce premier frein, on observe souvent, comme on l'a vu précédemment, une solution consistant à garantir la confidentialité de leur engagement aux cadres désirant se syndiquer. Une partie des cadres syndiqués pratiquent ainsi un syndicalisme non revendiqué publiquement qui les conduit à ne participer qu'à très peu d'activités, tout en s'organisant pour obtenir des informations du syndicat et parfois pour lui en apporter.

« *Je connais certains cadres managers qui sont syndiqués mais qui ne veulent absolument pas que ça se sache* ». Il y a une crainte de leur part vis-à-vis de la direction ? *« Oui. On a vécu plusieurs fois chez nous le refus de nommer des cadres connus pour être syndiqués ou étant élus sur des postes qui n'étaient pas sensibles pourtant.* Donc cette crainte est fondée ? *La crainte est fondée. On a même un responsable régional, donc à un certain niveau, dont je sais qu'il est syndiqué, mais il ne faut surtout pas que ça se sache* ».

(Élu CFDT dans une entreprise d'ingénierie informatique)

« *Je suis toujours resté discret. Je ne voulais pas que ça se sache dans mon équipe et je ne voulais pas que la direction le sache.* »

(Jacques, directeur technique régional dans une entreprise nord-américaine)

Une autre conséquence du risque perçu de se syndiquer conduit un certain nombre de cadres à opter pour un engagement assorti d'une protection en prenant un mandat électif en même temps qu'ils révèlent leur appartenance syndicale, voire au moment où ils adhèrent. Cette protection est toutefois relative puisqu'elle ne préserve pas de toutes les conséquences néfastes du point de vue professionnel, un cadre connu comme syndicaliste se voyant parfois (souvent ?) privé d'un certain nombre d'informations et/ou écarté de certains projets professionnels qui l'auraient intéressé, voire de promotions et de distribution de primes. Même s'il s'agit en l'espèce d'une forme de discrimination antisyndicale, elle est très difficile à démontrer. Ce contexte particulier vécu par les cadres ayant l'étiquette » de syndicalistes conduit assez souvent nous semble-t-il à l'exercice prolongé de mandats assurant une protection, avec l'aspect positif de permettre aux élus de disposer d'une expérience et d'un savoir-faire importants, mais avec deux aspects négatifs, l'un tenant au risque d'éloignement croissant et durable des réalités du travail telles que les vivent les cadres et les salariés pour des élus enfermés dans des tâches syndicales très prenantes et très chronophages, l'autre étant une absence de renouvellement des élus et de risque de très fort affaiblissement du syndicat quand ses élus de longue date, piliers du syndicat, atteignent l'âge du départ en retraite.

3.2 La mauvaise image des syndicats aux yeux des cadres

Le deuxième obstacle à la syndicalisation des cadres prend la forme d'une « tenaille » entre d'un côté une méconnaissance du fait syndical, qui va souvent de pair avec une mauvaise réputation des organisations syndicales et, de l'autre côté, le sentiment que les syndicats ne sont pas faits pour les cadres et/ou que les cadres ne sont pas faits pour les syndicats. Beaucoup de nos interlocuteurs ont noté l'absence de formation ou d'information sur les syndicats (quand ce n'est pas une présentation hostile) dans le cadre des parcours de formation initiale des futurs jeunes cadres. Cela paraît très prégnant dans le cas des écoles de commerce et dans des parcours universitaires relevant de l'économie et de la gestion. Cela Sans être négligeable, ce formatage antisyndical paraît moins marqué (ou moins efficace ?) dans des écoles d'ingénieurs ou des formations universitaires en « sciences dures ».

Par ailleurs, de nombreux cadres ont le sentiment qu'ils n'ont pas besoin et/ou n'ont pas de raison de se syndiquer… tant qu'ils n'ont pas rencontré ce besoin ou cette raison en se heurtant à un problème, en subissant une détérioration de leur situation ou en constatant que leurs attentes ne sont pas satisfaites.

« *Un des premiers problèmes, c'est la mauvaise presse des syndicats. Quelqu'un qui ne connaît pas trop et qui voient l'image négative des syndicats dans les médias (comme le gars qui a déchiré la chemise du DRH d'Air France), il aura une vision des syndicalistes comme des gens qui disent non à tout ou qui aiment les grèves. C'est particulièrement marqué chez les cadres* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'aéronautique)

« *J'ai considéré que l'image qu'on avait vis-à-vis du personnel d'encadrement était fortement polluée déjà par notre appellation, Force Ouvrière. Quand on s'appelle Force Ouvrière et qu'on met du rouge partout, ben il y a des cadres - moi j'ai 80% de cadres dans la boîte – ça ne leur donne pas très envie hein ! Ce n'est même pas qu'ils considèrent que ce que vous faites c'est bien ou mal, c'est qu'ils s'arrêtent à l'image.* Ils pensent que c'est un syndicat ouvrier ? *Un syndicat ouvrier, un syndicat plutôt de gauche, plutôt même d'extrême gauche, et qui ne va pas se soucier des intérêts propres et particuliers de l'encadrement. Alors moi, j'ai cassé ça, c'est-à-dire que nous on a même changé le O. le O de notre logo, le logo de notre syndicat c'est un logo qui est calqué sur le logo de FO-Cadres, donc il n'y a pas de rouge ! Systématiquement dans toutes nos publications, on a commencé à mettre en avant la structure FO-Cadres. On a diffusé des publications, des affiches, on les a mis sur les murs pour montrer qu'on était un syndicat qui pouvait être aussi bien présent dans la population non-cadre que dans la population des cadres voire des cadres supérieurs. Aujourd'hui dans mon syndicat j'ai plus d'adhérents cadres, je suis à peu près à deux tiers* [de cadres] */ un tiers* [de non-cadres] ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *On ne dégage pas la même image vis-à-vis de nos interlocuteurs sociaux, vis-à-vis de nos collègues aussi : on a une image de contestataires, qui ne correspond pas d'ailleurs à la réalité du syndicalisme de qu'on a au niveau de la branche et de l'entreprise pour FO. Une image qui est relayée par les médias, contrairement à la CFDT ou la CFE-CGC qui sont vus comme des partenaires* ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *La CGT a une image très ouvriériste, l'image du mec qui passe son temps à gueuler, où ça ne va jamais ! Alors qu'il y a quand même des structures où on fait des propositions. Mais, l'image est là ! Vous demandez à un cadre aujourd'hui ce qu'il pense d'un délégué CFDT et ce qu'il pense d'un délégué CGT, ben il va préférer le délégué CFDT, parce qu'il va trouver qu'il est plus rond, plus à l'écoute, avec des propositions, ce qui n'est pas forcément le cas d'ailleurs. Alors que l'image de la CGT c'est les rouges, l'ouvrier des mines qui prend la direction en otage.* Et comment agissez-vous par rapport à ça ? *Agir, souvent ça se fait en relationnel. Moi, j'ai bossé dans un certain nombre de services, au bout d'un moment quand je dis que je suis cadre et à la CGT, les collègues sont tout étonnés (Ah bon !) Donc voilà, c'est les pratiques du quotidien du militant qu'on a à proximité qui peuvent changer l'image* ».

(Élu CGT dans une entreprise de transport)

« *Ce qui pose problème d'abord, c'est les syndicats historiques, avec l'image qu'ils donnent. C'est complètement has been. Ce n'est pas comme ça qu'on va faire avancer les choses. Si vous prenez la CGT, effectivement heureusement qu'elle a été là si on refait l'historique. Au début, avec les grandes grèves etc., elle a obtenu des avancées au départ pour les ouvriers. Ça, il faut le leur concéder. Mais après, ils n'ont jamais évolué et ils ont été pourris par la politique. La CFE-CGC, vous savez comment elle a été créée, ça a été fait dans la métallurgie au moment des grèves lorsque les ouvriers qui se battaient contre les cadres et les cadres qui étaient entre deux feux avec la direction, c'est ça le départ* ».

(Élue CFE-CGC dans une entreprise de téléphonie).

« *Quand les cadres syndiqués arrivent en réunion* [avec des syndiqués non-cadres]*, il ne se dit plus des choses qui pouvaient se dire avant. Idem pour moi, quand je vais en réunion, il y a un peu le syndrome de la tape sur l'épaule, ils disent des choses : oui non mais on a dit ça sur les cadres, mais on me tape vite sur l'épaule pour dire que c'était une blague.* […] *Le fait d'avoir séparé le syndicat UGICT de la section CGT, il y a beaucoup de maitrises et de cadres qui sont revenus. Il y a un effet d'être séparé du 1er collège ou pas* ».

(Élu CGT d'une entreprise de transports publics)

« *On me dit "je préfère traiter directement avec ma hiérarchie". Après on a : "les syndicats c'est politisé". Vous voyez, ce genre de choses. Et puis chez nous le pire : "défiler dans la rue en hurlant des slogans, ça ne me dit rien"* ».

(Élue CFE-CGC dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Le premier point que je vous présente tel qu'on peut le voir quand on interpelle les gens : "je n'en ai pas besoin", "je suis capable de me débrouiller tout seul" et "de toute façon, si je suis dans la mouise et que je viens te voir, tu vas m'aider quand même". Le premier aspect est très spécifique aux cadres, les autres moins. Les cadres pensent avoir un certain niveau, être capables de comprendre les situations et de se débrouiller tout seuls, donc ils ne ressentent pas le besoin d'adhérer à un collectif* ».

(Élue CFDT dans une société de services aux entreprises)

On retrouve le fait que la syndicalisation des cadres intervient souvent quand la pression au travail liée à des objectifs de plus en plus souvent inatteignables provoquent de la fatigue, de l'usure, voire du *burn out*[41], mais aussi le sentiment de trahison des attentes et des promesses, de ce que certains chercheurs ont appelé « le contrat psychologique » entre un salarié et son

[41] Si le *burn out*, un épuisement très fort qui affaiblit la capacité à réagir, peut *a priori* sembler contradictoire avec un engagement syndical, plusieurs interlocuteurs nous ont parlé de syndicalisations intervenues après un épisode de ce type. On ne peut pour autant évidemment pas en faire une règle générale, ni même un cas fréquent.

employeur (Guerrero, 2005). Plus simplement, de nombreux cadres éprouvent un sentiment d'amertume et de perte de confiance après avoir passé de nombreuses années à travailler dans et pour une entreprise sans en retirer ce qu'ils avaient espéré en termes de reconnaissance et de qualité de vie au travail. Cette rupture conduit certains d'entre eux à choisir de s'engager syndicalement pour tenter d'obtenir autrement ce qu'ils n'ont pas eu « naturellement », ils passent alors de « la loyauté » à « la prise de parole » (au sens d'Albert Hirschman).

« Les problèmes que vivent les cadres, c'est l'intrusion de plus en plus importante de la vie professionnelle dans la vie privée. Le phénomène du toujours plus, c'est-à-dire qu'on vous file des objectifs qui sont inatteignables ce qui fait que vous êtes obligé de rogner au début sur vos fins de journées, sur vos soirées, moi le processus je le vois de plus en plus croître chez moi. Puis maintenant moi j'ai carrément des collègues qui me disent qu'ils travaillent le samedi et le dimanche pour pouvoir atteindre leurs objectifs. Voilà ! Donc c'est des gens qui travaillent 12 heures par jour quelques fois 7 jours par semaine. Donc on a ça. Bon et après on a un processus qui peut-être est assez propre à notre entreprise, mais ça c'est à vérifier. On a une masse salariale qui réduit d'année en année, ce qui fait qu'on fait croitre les objectifs de façon à qu'ils deviennent de moins en moins atteignables. Et on a une population [de cadres] *qui se retrouve avec une évolution de sa rémunération de plus en plus à la baisse. Donc même pour une grande entreprise, on pourrait imaginer pour une entreprise qui a fait 12 milliards de résultat l'année dernière, on pourrait penser que ce côté-là ça se passe bien, ben non, ça ne se passe pas bien* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'industrie chimique)

« *Je comprends la nécessité d'avoir un syndicat engagé au niveau des ouvriers et de certains cadres pour défendre ce qui peut l'être. Sur tout, les conditions de travail, l'emploi, la gestion du plan social, les négociations salariales, etc.* […] *Depuis des années, dans les entreprises, ça s'est accéléré, il faut être le plus efficace possible et surtout au détriment des cadres moyens et des ouvriers. Il y a clairement une pression sur les gens dans l'entreprise pour être plus efficaces, pour produire plus, pour se former à des nouvelles technologies, pour passer à la numérisation… Et c'est extrêmement rapide, extrêmement violent. Les contreparties, il y en a peu. Je pense qu'il est nécessaire qu'il y ait un contre-pouvoir. Alors, je trahis un peu ma classe, si on peut parler stalinien, mais clairement je comprends la nécessité d'avoir dans l'entreprise ce contre-pouvoir face à des gens qui oublient l'aspect humain de l'entreprise, ce qui à mon avis est une énorme connerie, pour se référer à des choses uniquement chiffrées. Maintenant, on considère les gens comme des compétences et on s'en tient là* ».

(Élu FO d'une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Pour moi, ils* [les dirigeants de l'entreprise] *sont en train de tirer sur les cadres et tout ce qu'on a acquis, ils sont en train de revenir en arrière quoi. Donc on a de plus en plus, pour moi les cadres ont peut-être plus besoin d'être défendus que les non-cadres actuellement* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'industrie du secteur de l'énergie)

« *Les cadres sont démotivés et frustrés par rapport à des réorganisations récurrentes depuis dix ans où on supprime des postes, et où finalement l'entreprise n'arrive pas à donner suffisamment de sens aux salariés, notamment aux cadres. Les cadres ont aussi des craintes en termes d'emploi comme les autres salariés. Ils craignent les licenciements et ce sont aussi leurs conditions de travail qui se dégradent autant que les autres. Ils en arrivent à l'engagement syndical parce qu'ils n'arrivent pas à parler. Par définition, un cadre, et notamment un cadre encadrant, n'a pas la possibilité de se plaindre. Il ne peut pas en parler à sa hiérarchie, il ne peut pas trop en parler à ses collègues parce qu'ils sont quand même très individualistes.*

Ils ne peuvent pas en parler à leurs collaborateurs, encore moins. Dans ce cas, ils se tournent souvent vers le syndicalisme ».

(élue FO d'une entreprise de l'industrie chimique)

« *Si on prend les cadres moyens les managers de premier niveau, chefs de département ou directeurs de secteur, ils font tampon entre les salariés et une haute hiérarchie basée à Paris qui est complètement déconnectée du terrain, qui lance un certain nombre de chantiers par exemple sur les processus de commande de livraisons puis après on change les applications… en fait, ils lancent plein de choses en même temps sans aucune maîtrise, ce qui ne fait que rajouter des grains de sable dans la machine, et derrière on demande aux managers de première ligne de décliner et d'assurer que tout se passe bien*. […] *Je ne sais pas si c'est la première difficulté, mais, chez les cadres, on a souvent des problèmes d'éthique professionnelle, quand ils sont confrontés à une demande de l'employeur qui peut aller à l'encontre de leur éthique professionnelle. C'est aussi quelque chose qui les amène vers les représentants du personnel, semble. Et puis, les cadres sont comme les autres salariés, ils ont des pépins dans leur vie professionnelle et ils ont aussi besoin d'être défendus, accompagnés et d'être conseillés. Après, il y a un autre truc chez les cadres, et c'est un levier fort de syndicalisation et de rencontre, c'est ce que j'appelle la solitude du manager, c'est son pire ennemi, c'est le fait de devoir rester tout seul face à ses propres décisions… On est toujours dans le doute et le fait de pouvoir échanger avec quelqu'un, et des fois on ne peut pas le faire avec ses pairs parce qu'on peut se retrouver en concurrence avec eux. Peut-être qu'il peut trouver avec des interlocuteurs syndicaux une attitude neutre. Il sait qu'il y a la confidentialité et une certaine confiance par rapport à ça. Je pense que ça, ça peut amener les cadres vers les organisations syndicales* ».

(Élue CFE-CGC dans une entreprise de téléphonie).

« *Il y a les salaires, les évolutions de carrière dans l'entreprise. Souvent, c'est à l'occasion d'un problème avec le management que les salariés adhèrent pour éviter de rester seuls. Ils ont beau se tourner vers leurs collègues, ils s'aperçoivent qu'il n'y a pas forcément d'appui et nous, on peut intervenir un peu de l'extérieur. On est là pour les écouter et puis agir soit directement au niveau de la hiérarchie, soit au niveau des RH* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'aéronautique)

Certains de nos interlocuteurs ont aussi décrit cet engagement comme une autre façon « d'exister » et de développer sa carrière, avec un effet de distinction. Mais, la crainte d'être étiqueté, voire stigmatisé, en étant syndiqué demeure certainement la plus forte pour la majorité de ces cadres usés et désabusés qui vont plutôt subir des souffrances et pathologies diverses (fatigue morale, dépression, *burn out*, etc.) que réagir par un engagement syndical. La lutte contre les dommages sociopsychologiques peut donc être analysée comme un double enjeu pour les syndicats (et leurs représentants au sein des CSE) : un enjeu contre un mal-être au travail qui gagne beaucoup de terrain, en particulier chez les cadres, et un enjeu pour transformer en mobilisation active ce qui fait souffrir et engendre des conséquences subies avec notamment l'objectif de redonner du sens au travail. Parler comme on le fait couramment aujourd'hui de « risques psychosociologiques » présente la double limite d'évoquer des « risques » (potentiels donc) pour parler de troubles qui sont bien réels et avérés et, d'autre part, de mettre l'accent sur la dimension psychologique (« la fragilité » de certains individus, l'influence de facteurs externes à l'entreprise…) plutôt que sur la dimension sociale (celle qui est directement liée au travail et aux conditions dans lesquelles il se réalise) qui constitue un important enjeu pour l'action syndicale, et singulièrement au sujet des cadres.

« *Il y a clairement un impact des évolutions de l'organisation du travail sur les managers, Leur casquette les incite à être porteurs des projets d'évolution, à essayer d'innover, de tester et de faire fonctionner les expérimentations. En même temps, ils ont leur casquette de salariés qui sont en souffrance, ou au moins en difficulté, parce qu'ils doivent comme tout le monde apprendre en marchant sauf que le salarié lambda il se laisse guider par son manager, alors que lui le cadre, c'est à lui d'organiser et de piloter alors qu'il n'y a pas de modèle. Il doit se réorganiser,* […] *il y a tout un tas d'activités chronophages à ajouter à leur quotidien.* […] *Puisqu'ils sont managers, on leur demande de dire que tout va bien se passer alors qu'au fond d'eux-mêmes, un certain nombre sont mal. Il s'agit de salariés qui n'ont pas le droit de se plaindre auprès de leur hiérarchie. Ces salariés arrivés à niveau-là ne sont pas non plus du genre à aller voir le médecin pour se mettre en arrêt, et j'ai peur que certains craquent* ».

(Élu CFDT dans une entreprise de l'industrie aéronautique)

« *Moi, je le vois, parce que je suis conseiller prud'homal, donc je siège à l'encadrement, et les situations sont un peu toujours les mêmes. Les licenciements, quand c'est un licenciement d'un cadre qui a un certain nombre d'années dans la boutique, c'est parce qu'il y a eu un évènement extérieur à un moment donné qui a fait qu'il ne se sentait plus dans l'entreprise (changement d'actionnaire majoritaire, nouveau supérieur hiérarchique, modification de la politique ou de la stratégie de l'entreprise) qui du coup ce cadre-là n'adhérait plus, et donc on lui fout la misère quoi ! On lui charge la mule, on lui donne des objectifs qui sont inatteignables. On le charge de boulot. Voilà, si on est gentil on finit par dire qu'il est insuffisant professionnel. Et si on a envie de vite s'en débarrasser, on va trouver une connerie et on va dire que c'est une faute grave* ».

(Élu CGT dans une entreprise de transport)

« *Il y a de la souffrance mentale au travail. On le voit dans les accompagnements qu'on peut faire. On peut parler de* burn out*, ça c'est le mot définitif, mais il y a les étapes précédentes. Je pense que beaucoup de cadres ne sont pas* en burn out*, mais sont dans la petite échelle qui pourrait y conduire.* Plus spécifiquement parmi les cadres ? *Dans mon imaginaire oui. J'ai l'impression que par exemple, ils sont plus soumis au présentéisme, aux débordements d'horaire, au fait de ne pas être capables de couper quand on rentre chez soi, la déconnexion des cadres, c'est compliqué, hein ! Certains disent que ce n'est pas possible de déconnecter, ma mission est trop importante, je ne peux pas passer deux jours, tout un week-end sans regarder mes mails. On ne retrouve pas forcément cela dans d'autres catégories de salariés qui ont une coupure un peu plus nette entre la vie personnelle est le boulot* ».

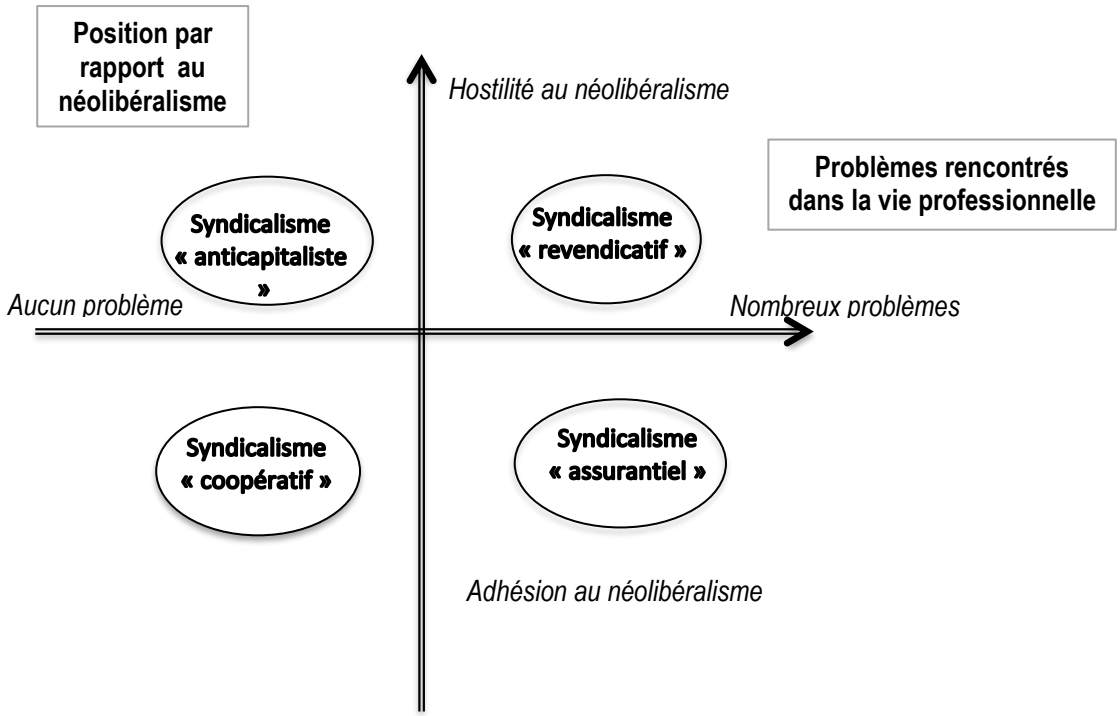
(Responsable CFDT dans le secteur de la santé)

3.3 L'adhésion de nombre de cadres au néolibéralisme

Un troisième obstacle à la syndicalisation est l'adhésion plus ou moins consciente de nombreux cadres à l'idéologie managériale actuelle et plus largement au néolibéralisme (priorité aux objectifs économiques et à la croissance par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux, acceptation des logiques financières au cœur du pilotage des entreprises) évaluation des résultats et des besoins à l'aune d'indicateurs quantitatifs). Cette adhésion prend souvent la forme d'un habitus au sens de Pierre Bourdieu, c'est-à-dire d'opinions et de croyances incorporées qui sont productrices (via la transmission vers les autres salariés, notamment par les managers) et reproductrices (à travers les mises en œuvre quotidiennes) des principes et des valeurs idéologiques dominantes qui sont peu

favorables au syndicalisme même si des syndicats et des syndicalistes peuvent eux-mêmes en être porteurs. L'effet de l'adhésion au néo-libéralisme peut déboucher sur différentes postures par rapport à l'engagement syndical : il peut se traduire par une hostilité radicale au syndicalisme, notamment oppositionnel, il peut aussi déboucher sur le choix d'un syndicalisme d'accompagnement, voire de coopération avec la direction de l'entreprise. Une telle option idéologique ne se traduit de la même façon selon que l'on rencontre (ou a rencontré) ou non des difficultés dans le champ professionnel, comme l'illustre la figure 6.

Figure 6 : Types d'engagement syndical selon la position par rapport au néolibéralisme et les problèmes rencontrés dans la vie professionnelle



Au-delà des craintes pour sa réputation et sa professionnalité, et de l'indifférence ou la méfiance vis-à-vis des syndicats, **l'individualisme contemporain** contribue certainement chez les cadres, comme dans d'autres catégories socioprofessionnelles, aussi à limiter le choix de la syndicalisation. Néanmoins, une partie des cadres optent pour une syndicalisation « intéressée » et purement utilitariste, voire consumériste qui conduit à se syndiquer quand on rencontre un problème ou quand on a besoin d'un service et d'un soutien avant de se replier ensuite sur son pré-carré.

« *Les employeurs n'ont eu de cesse de développer l'individualisme, ils ont beaucoup infantilisé les gens. C'est tellement plus facile de pouvoir gérer les gens comme ça, alors que c'est plus difficile de faire ce que l'on veut des gens quand ils commencent à s'organiser et à être solidaires entre eux* ».

(Élue FO-cadres d'une entreprise de l'industrie chimique)

« *Tout est fait pour que les gens aussi dans la société actuellement soient de plus en plus individualistes. Donc voilà, ça n'aide pas non plus la syndicalisation. Le télétravail non plus je pense n'est pas une bonne chose pour la syndicalisation, parce que tous ces gens qui seront en télétravail ils ne seront pas dans l'entreprise et donc ils n'auront plus de contact humain direct avec des gens qui peuvent les renseigner, les syndicats sur place* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'industrie du secteur de l'énergie)

Même si cela ne nous a pas été présenté comme un cas général par les responsables syndicaux et les « encartés » rencontrés, ces multiples difficultés posent aussi la question de la fidélisation des syndiqués, un enjeu très important compte tenu de l'importance du nombre d'anciens syndiqués déçus du syndicalisme.

« *Pour fidéliser, il y a cet accompagnement au quotidien* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'industrie du secteur de l'énergie)

« *Globalement, les adhérents restent. Mais, la population cadre reste souvent un peu moins. Pour certains, ils adhèrent quand ils ont un problème et quand le problème est réglé, ils s'en vont. On voit cela proportionnellement plus souvent chez les cadres. Il faudra voir si le regain d'adhésion des derniers mois va être durable* ».

(Élue CFDT dans une société de services aux entreprises)

Cela renvoie notamment au fonctionnement des syndicats et aux rapports entre responsables et adhérents, d'où l'intérêt de savoir ce que les syndiqués pensent de leur organisation.

3.4 Le regard des cadres syndiqués FO et CFDT sur leur organisation

Les réponses au questionnaire en ligne montrent un investissement riche et une assez grande satisfaction vis-à-vis de leur organisation des cadres syndiqués à FO et à la CFDT.

Tableau 88 – L'activité et la satisfaction des cadres syndiqués à FO et à la CFDT

Réponses de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Le chiffre donné correspond à l'indice moyen (plus il est élevé, plus l'avis est fortement partagé).	**Cadres FO**	**Cadres CFDT**
Je cherche à multiplier mes activités syndicales.	4,22	4,10
J'essaie d'apprendre de nouvelles choses dans mes activités syndicales.	5,66	5,61
Je décide moi-même comment je mène mes activités syndicales.	5,13	5,33
Je minimise les contacts avec des personnes dont les attentes sont irréalistes.	3,41	3,83
Je m'inspire du leadership de mon responsable syndical ou délégué syndical.	4,61	4,15
Je demande aux collègues du syndicat ce qu'ils pensent de mes activités syndicales.	4,25	4,25
J'exerce régulièrement des activités syndicales au-delà de mes mandats.	4,25	3,95
Je sais comment obtenir des résultats dans ma pratique syndicale.	4,34	4,30
J'ai la maîtrise de mes activités syndicales afin d'atteindre les objectifs fixés.	4,25	4,23
Il y a beaucoup à gagner en rejoignant un syndicat.	5,07	5,26

J'ai eu raison de rejoindre un syndicat.	6,19	6,23
Si on me le demande, je représenterai mon syndicat lors de prochaines élections.	5,79	5,83
Mon syndicat valorise ma contribution.	5,15	5,02
En cas de besoin, je sais pouvoir compter sur mon syndicat.	5,91	5,74
Mon responsable syndical ou mon délégué syndical valorise mes contributions.	5,59	5,28
Mon responsable syndical ou mon DS prend fortement en considération mes opinions.	5,54	5,45
Lorsque j'ai un problème, je peux trouver une aide auprès de mon RS ou du DS.	6,05	5,73
Dans l'ensemble, je suis satisfait de mon organisation syndicale.	5,77	5,67
En général, j'aime m'investir dans mon syndicat.	5,78	5,59
En général, je n'aime pas les activités que mène mon syndicat.	1,94	2,06
J'ai souvent été élu ou mandaté par mon syndicat.	5,07	5,10
Je prends part à des votes en assemblée générale du syndicat.	4,90	4,44
Je participe à des débats du syndicat.	5,16	4,82
Je lis des mails en provenance du syndicat.	6,31	6,00
J'assiste à des évènements syndicaux.	5,32	4,91
J'aide à faire adhérer de nouveaux membres.	5,23	4,82
Je suis les formations du syndicat.	4,46	4,48
Je lis les revues et magazines du syndicat.	5,09	5,30
Je lis les contenus du site internet du syndicat.	4,95	4,55
Je dis du bien du syndicat aux collègues de travail.	6,32	6,22
Dans un an, il est probable que je participe encore à la vie de mon syndicat.	6,13	6,09
Il est probable que je m'engage dans un autre syndicat dans un an.	1,33	1,29
Je prévois de quitter mon organisation syndicale dans les six prochains mois.	1,33	1,31
Je suis activement à la recherche d'un engagement autre que syndical	1,76	1,77

La question de la diversité, de l'émiettement et de la division syndicale doit être abordée pour comprendre ses impacts sur l'image et l'attractivité des syndicats.

3.5 Les effets de la division syndicale

La division syndicale est aussi apparue pour les cadres, comme pour les autres salariés, un obstacle à la syndicalisation pour deux raisons majeures. La première est la faiblesse –variable selon l'organisation et l'entreprise – de syndicats qui, en se divisant, peinent à peser face aux directions d'entreprises, et face au Medef et au gouvernement au niveau national. La seconde est la volonté de se tenir à l'écart de ce qui apparaît souvent (de l'extérieur) comme des luttes de chapelle voire des controverses de nature politique. De ce point de vue, il est intéressant d'observer que les positionnements des acteurs peuvent fortement varier selon le contexte, selon des histoires et des rapports de force propres aux entreprises, aux secteurs d'activité et aux localisations géographiques. Les militants syndicaux sont souvent pris entre la volonté de défendre la réputation et le développement de leur organisation et la conviction que des fronts syndicaux unis (sinon uniques) sont – ou seraient - souvent nécessaires pour les intérêts à défendre. Il faut ajouter que la possibilité de choisir (ou d'éliminer) une organisation syndicale selon des critères de préférence peut être au contraire un argument favorable à la syndicalisation.

« *Ils* [les cadres] *n'aiment pas du tout la division syndicale. Il faut qu'on soit tous copains*. Même s'ils ont rejoint une organisation et pas les autres ? *Oui. En fait, ils font un choix quand ils vont dans une organisation. Mais, dans les entreprises, ils sont très rassurés quand on fait une action intersyndicale. Le fait de faire une action intersyndicale, tout le monde est d'accord sur quelque chose et là, c'est beaucoup plus positif. Et ça permet aussi aux uns et aux autres de ne pas prendre parti. Si on est dans une action intersyndicale, qu'on soit adhérent ou non, à telle ou telle organisation, ça ne se voit pas. On peut venir en soutien à l'ensemble des OS. On peut faire partie de l'action, qu'on soit syndiqué ou non syndiqué. Quand toutes les OS ont fait quelque chose en commun, ça fait un écran de fumée et ça protège sans se sentir ciblé par les uns ou par les autres* ».

(Élue CFDT dans une société de services aux entreprises)

« *C'est vrai que ça [la division] joue aussi. Parfois, ça revient en disant "vous vous tirez un peu dans les pattes alors que si vous étiez plus unis, soudés, vous pourriez obtenir plus de choses…" Très honnêtement, on se refuse à tirer sur les autres dans nos communications, on se concentre sur nous, sur ce qu'on peut amener. Mais, c'est vrai que parfois, les salariés vont voir les communications des syndicats et par exemple sur les salaires, la communication de FO dit que FO a obtenu ceci, la communication de la CGC dit que la CGC a obtenu bla bla bla, et puis la CFTC… C'est vrai que c'est un peu le jeu de la com'… Comme les salariés ne sont pas dans les coulisses, ils ne peuvent pas savoir ce qui s'est vraiment passé. En lisant les articles sur le net (c'est ça nos tracts aujourd'hui), ils ne savent pas toujours démêler le vrai du faux* ».

(Élu FO dans une entreprise de l'aéronautique)

« *Pour nous s'il n'y a pas d'unité, c'est qu'il y a une diversité des vues, et la diversité enrichit le débat. Donc nous on discute avec tout le monde, on a le droit de ne pas être d'accord, de ne pas partager les avis, le tout c'est qu'on considère qu'on est tous légitimes à porter nos idées et nos convictions et ça veut dire qu'on doit respecter les autres qui ne pensent pas la même chose. Sur le terrain, c'est beaucoup plus difficile depuis 2008 parce que la représentativité par le biais des élections devient un enjeu politique* ».

(Responsable confédéral de la CFE-CGC)

En voyant leurs réponses à une question portant sur leur proximité avec d'autres syndicats que le leur, on constate que les cadres syndiqués à FO et à la CFDT sont très attachés à leur organisation en observant que 45-46% d'entre eux ne se sentent proches d'aucun autre syndicat.

Tableau 89 – Proximité des cadres syndiqués à FO et à la CFDT avec d'autres syndicats

De que autre syndicat vous sentez-vous proche ?	Cadres FO	Cadres CFDT
CFDT	17%	-
CFE-CGC	18%	17%
CFTC	4%	12%
CGT	11%	9%
FO	-	5%
SUD SOLIDAIRES	4%	2%
UNSA	2%	10%
Un autre ou aucun de ceux-là	**45%**	**46%**

Les obstacles à la syndicalisation des cadres sont nombreux et compliquent le travail des militants et des organisations. En même temps, il existe des potentiels de développement qui constituent d'importants enjeux pour les années à venir, comme nous allons le voir dans la conclusion du rapport qui au-delà de la synthèse des principaux résultats, propose quelques axes de réflexion et ouvre des questionnements sans prétendre y répondre.

CONCLUSION

Nous commencerons cette conclusion par une synthèse des résultats essentiels de cette recherche qui confirment de nombreux enseignements de travaux antérieurs sur les cadres et sur le syndicalisme dans le privé et qui, en outre, révèlent un certain nombre d'évolutions et de faits partiellement nouveaux.

Dix observations sur l'état de la syndicalisation des cadres

1. Globalement, les cadres du secteur privé marchand sont peu syndiqués. Ils le sont moins que les autres CSP (alors que l'écart est inversé dans l'emploi public).

2. Même s'il n'y a pas de corrélation absolue, la syndicalisation des cadres, très limitée pour tous, varie avec les fonctions qu'ils occupent : les cadres dirigeants sont les moins souvent engagés syndicalement et de façon plus générale, les cadres encadrant des salariés sont moins syndiqués que les cadres experts non encadrants.

3. Comme pour tous les salariés, la syndicalisation des cadres est encore plus limitée dans les petites entreprises dans lesquelles le pourcentage de cadres est beaucoup plus faible que dans les grandes entreprises, notamment celles dans employant un fort pourcentage de cadres et où se syndiquer apparaît moins comme une forme de déloyauté par rapport à la direction ou au patron.

4. Les cadres du privé se syndiquent rarement jeunes et en début de carrière, à part dans quelques entreprises à forte tradition syndicale, d'une part en raison de leurs préventions assez fortes à l'égard des syndicats et d'autre part de leurs espoirs de faire carrière et donc du refus de prendre un risque en se syndiquant (pour ceux qui ne rejettent pas cette idée par principe).

5. Un nombre significatif des cadres syndiqués souhaitent que leur engagement soit confidentiel vis-à-vis de leur direction, de leurs collègues et de leurs subordonnés. Même quand il n'est pas strictement confidentiel, leur appartenance syndicale reste souvent discrète dans l'entreprise, y compris quand ils exercent des responsabilités ou des mandats à l'extérieur.

6. S'il existe une très petite frange de cadres qui, comme d'autres salariés, se syndique par fidélité à une histoire familiale et/ou en référence à des croyances et valeurs personnelles, l'engagement syndical des cadres du privé intervient dans la majorité des cas au moment où ils rencontrent un problème dans leur carrière, lorsqu'ils font face à une menace ou qu'ils sont en conflit avec leur hiérarchie ou avec la direction de l'entreprise. Il s'agit alors majoritairement pour ces syndiqués de défendre leurs droits et intérêts personnels plutôt que de s'inscrire dans une logique d'action collective avec et pour d'autres, au-delà de leurs seuls problèmes individuels.

7. Une fois qu'ils se sont engagés, les cadres syndiqués restent durablement adhérents. Il y a néanmoins un nombre non négligeable d'ex-syndiqués qui ont quitté leur organisation, avec trois causes majeures : la mobilité professionnelle quand le cadre perd de vue le syndicat et le(s) syndicaliste(s) qu'il connaissait et qu'il avait rejoints, un engagement purement utilitariste qui répondait à un besoin d'informations conjoncturelles ou à un accompagnement ponctuel sur un dossier et qui ne se justifie plus quand le besoin est satisfait, enfin la déception vis-à-vis de son syndicat ou de l'action syndicale qui conduit à se désengager et parfois à véhiculer une très mauvaise image des syndicats.

8. Le dévoilement voire le début de l'appartenance syndicale des cadres du privé se produit souvent au moment où ils présentent leur candidature à des élections professionnelles, ce qui constitue un premier engagement souvent important d'un point de vue à la fois psychologique (leur image d'eux-mêmes) et social (leur image publique).

9. Les évolutions des conditions de travail (impacts des indicateurs de gestion, du reporting et des contrôles tatillons, perte d'autonomie et de participation aux décisions), des conditions d'emploi (menaces de perte d'emploi, risques de chômage et de précarité) et la dégradation de la protection sociale (en lien notamment avec les réformes de l'assurance-chômage et des retraites) tendent à rapprocher objectivement une partie des cadres des attentes et revendications des autres salariés, et donc des organisations syndicales. Cela nourrit des potentialités de syndicalisation, même si les conditions d'emploi et de travail des cadres restent dans l'ensemble nettement meilleures que celles des autres catégories de salariés.

10. La dimension subjective, elle, tend plutôt à éloigner une grande partie des cadres de l'engagement syndical, et notamment dans un syndicalisme revendicatif ou anticapitaliste. D'une façon contradictoire avec le sentiment très répandu d'être issus et plus encore d'appartenir aux « classes moyennes » ou « moyennes supérieures », sentiment que la reproduction sociale croissante du groupe tend à renforcer, les cadres se sentent proches des autres salariés dans une proportion assez importante et croissante (en comparant notre enquête avec l'enquête Apec de 2009). Une majorité des cadres considère néanmoins que leurs intérêts vont souvent ou toujours dans le même sens que ceux de l'entreprise, un point de vue qui ne pousse guère à la syndicalisation, en tout cas à une syndicalisation prête à assumer une confrontation avec la

direction de l'entreprise. Ce positionnement pourrait en revanche les rendre sensible à l'utilité d'un dialogue social plus effectif et plus nourri au sein des entreprises, dialogue qui suppose que les salariés, et singulièrement les cadres, soient représentés par organisations, des militants et des élus, ce qui suppose un syndicalisme vivant même s'il ne se positionne pas d'emblée dans une posture d'opposition à la direction et aux hiérarchies.

Trois facteurs d'attractivité des organisations syndicales vis-à-vis des cadres du privé

1. Le premier facteur qui attire des cadres vers le syndicalisme est le travail de terrain des organisations syndicales et de leurs militants. Les cadres (comme beaucoup d'autres salariés) attendent des syndicats à la fois du sérieux (dans la posture et les revendications avancées) des informations (sur leurs droits, les évolutions en cours ou prévisibles de leur entreprise et de leur emploi, les négociations et leurs résultats), une expertise (sur la situation économique et sur le contexte social d'abord dans leur entreprise, mais aussi parfois à une échelle plus large comme dans le cas des réformes de la retraite ou de l'assurance chômage), des conseils (sur l'évolution de leur situation personnelle, notamment en termes de rémunération, de carrière, de conditions de travail et de formation) et un soutien (en cas de problèmes ou de menaces). La proximité des syndicalistes est souvent la première raison qui pousse un cadre à côtoyer une organisation syndicale et à la rejoindre (plutôt dans un second temps). De ce point de vue, les caractéristiques et la personnalité des syndicalistes, en particulier de ceux qui sont des représentants élus des salariés, constituent un élément essentiel d'attractivité. L'image nationale des confédérations pousse plutôt les cadres vers les organisations perçues comme « réformistes » et « ouvertes à la négociation ». Mais une adhésion et un engagement militant dans un syndicat supposent qu'une organisation fasse preuve d'expertise et de connaissance des dossiers dans l'entreprise.

2. Un deuxième facteur, complémentaire au précédent, est l'utilité effective et vérifiable qu'est capable de démontrer une organisation syndicale : utilité pour défendre et représenter les intérêts des cadres dans le quotidien de leur vie au travail comme dans les rapports avec la direction et les managers, utilité pour permettre de connaître et de faire valoir ses droits, utilité en tant qu'acteur collectif dans un monde du travail de plus en plus individualisé et émietté.

3. Un troisième élément qui apparaît fréquemment est la capacité d'une organisation, et en fait d'un ou de syndicalistes, d'accompagner un cadre à se syndiquer, c'est-à-dire à prendre le risque et à franchir le pas de s'engager. Beaucoup de cadres ressentent en effet un conflit de loyauté entre leur appartenance à leur entreprise et l'adhésion à un syndicat. Si de plus en plus de cadres se disent plus proches des salariés que des dirigeants, ils se sentent en même temps porteurs des choix, des objectifs, - voire des « valeurs » - de leur entreprise et de ses dirigeants et continuent de se vivre en situation intermédiaire entre la direction et les autres salariés, en sachant que la question se pose différemment dans les entreprises majoritairement composées de cadres, puisque ceux-ci ne vivent pas cette « situation intermédiaire ». En adhérant à un syndicat, et notamment un syndicat

qui a l'image (ou la réalité) d'une organisation en opposition avec la direction, beaucoup considèrent qu'ils vont « contre » la loyauté à l'employeur ou à l'entreprise. Ce sentiment varie fortement selon la posture du syndicat qui est rejoint. Comme nous l'avons montré dans le rapport (*cf*. figure 6, p. 118), la combinaison de deux variables, l'une subjective (l'opinion sur le néolibéralisme), l'autre objective (le fait d'avoir subi ou non différents problèmes dans la vie professionnelle), débouche sur quatre types de syndicalisme que nous avons qualifiés de « revendicatif », « anticapitaliste », « assuranciel » et « coopératif », même si tous les cas n'entrent évidemment pas dans cette typologie par nature schématique.

Une partie des engagements syndicaux, parmi ceux qui relèvent des versions assurancielle et coopérative, est considérée comme étant au service de l'entreprise qui a intérêt à disposer en son sein et dans les instances représentatives du personnel de représentants des salariés et de syndicalistes « responsables ». Cette forme de syndicalisme, qui s'incarne plus souvent à la CFE-CGC ou à la CFTC que dans les autres confédérations, ne crée pas de conflit de loyauté pour les cadres qui s'engagent dans cet état d'esprit, parfois avec l'assentiment explicite de leur hiérarchie. À l'inverse, l'engagement dans un militantisme syndical assumant des divergences avec la direction et le top management de l'entreprise, plus fréquent à la CGT ou à FO, est souvent vécu comme un choc « psychologique » ou « sociopsychologique » lié à un sentiment proche de ce que l'on nommait dans les années 1970 « le malaise des cadres ». Se syndiquer peut alors être une façon de répondre à l'ignorance ou au mépris des directions, voire une façon de relancer sa carrière en élargissant la palette de ses activités quand elle semble bloquée en termes strictement professionnels. Il serait intéressant de vérifier si cela existe aussi pour d'autres catégories de salariés.

De là à affirmer que le syndicalisme serait l'avenir des cadres, il y a un pas que nous ne franchirons pas compte tenu du nombre de freins sur la route de l'engagement syndical des cadres.

Quatre freins à la syndicalisation des cadres du privé

1. Le premier obstacle, qui ressort clairement de notre enquête (et de la plupart des précédentes), est la crainte des cadres qu'un engagement syndical nuise à leur carrière en provoquant des atteintes à leur réputation (de sérieux et de loyauté) et même des discriminations (blocage des promotions, limitation des augmentations de salaires ou des attributions de prime, placardisation, etc.). Nous avons recueilli différents témoignages montrant que cette crainte est largement fondée même si les effets nocifs d'une appartenance syndicale varient d'une entreprise à une autre, et au sein d'une même entreprise selon « l'étiquette » syndicale.

Face à ce premier frein, comme nous l'avons vu précédemment, une solution consiste à garantir la confidentialité de leur engagement aux cadres désirant se syndiquer. Une partie des cadres syndiqués pratiquent un syndicalisme non revendiqué publiquement qui les conduit à ne participer qu'à très peu d'activités, tout en s'organisant pour obtenir des informations du syndicat et parfois pour lui en apporter. Une autre conséquence du risque perçu de se syndiquer conduit un certain nombre de cadres à opter pour un engagement assorti d'une protection en prenant un mandat électif

en même temps qu'ils révèlent leur appartenance syndicale, voire au moment où ils adhèrent. Cette protection est toutefois relative puisqu'elle ne préserve pas de toutes les conséquences néfastes du point de vue professionnel, un cadre connu comme syndicaliste se voyant parfois (souvent ?) privé d'un certain nombre d'informations et/ou écarté de certains projets professionnels qui l'auraient intéressé, voire de promotions et de distribution de primes, une forme de discrimination antisyndicale très difficile à démontrer. Ce contexte particulier vécu par les cadres ayant l'étiquette de syndicalistes conduit assez souvent nous semble-t-il à l'exercice prolongé de mandats assurant une protection, avec l'aspect positif de disposer d'élus ayant une expérience et un savoir-faire importants, mais avec en retour deux aspects négatifs, l'un tenant au risque d'éloignement croissant et durable des réalités du travail telles que les vivent les cadres et les salariés pour des élus enfermés dans des tâches syndicales très prenantes et très chronophages, l'autre étant une absence de renouvellement des élus et de risque de très fort affaiblissement du syndicat quand ses élus de longue date, piliers du syndicat, atteignent l'âge du départ en retraite.

2. Le deuxième obstacle à la syndicalisation des cadres prend la forme d'une « tenaille » entre d'un côté une méconnaissance du fait syndical, qui va souvent de pair avec une image négative des organisations syndicales et, de l'autre côté, le sentiment que les syndicats ne sont pas faits pour les cadres et/ou que les cadres ne sont pas faits pour les syndicats. Beaucoup de nos interlocuteurs ont noté l'absence de formation ou d'information sur les syndicats (quand ce n'est pas une présentation hostile) dans les parcours de formation initiale des futurs jeunes cadres. Cela paraît notamment très prégnant dans le cas des écoles de commerce ou des écoles d'ingénieurs, mais aussi dans nombre de parcours universitaires relevant ou de l'économie et de la gestion, voire des « sciences dures » (même si c'est moins marqué) et avec des nuances entre les parcours. Par ailleurs, de nombreux cadres ont le sentiment qu'ils n'ont pas besoin et/ou n'ont pas de raison de se syndiquer… tant qu'ils n'ont pas rencontré ce besoin ou cette raison en se heurtant à un problème, en subissant une détérioration de leur situation ou en constatant que leurs attentes ne sont pas satisfaites. Au-delà des craintes pour sa réputation et sa professionnalité, et de l'indifférence ou la méfiance vis-à-vis des syndicats, l'individualisme contemporain contribue certainement chez les cadres, comme dans d'autres catégories socioprofessionnelles, à limiter la syndicalisation. Néanmoins, une fraction de cadres optent pour une syndicalisation « intéressée » et purement utilitariste, voire consumériste qui conduit à se syndiquer quand on rencontre un problème ou quand on a besoin d'un service et d'un soutien avant de se replier ensuite sur son pré-carré.

3. Un troisième obstacle à la syndicalisation est l'intériorisation de nombreux cadres de l'idéologie managériale (recherche de la performance, de l'efficacité optimale, des gains de productivité, de l'innovation permanente), et une adhésion plus ou moins consciente aux valeurs et préceptes du néolibéralisme (priorité aux objectifs économiques et à la croissance « quoi qu'il en coûte » par rapport aux objectifs sociaux et environnementaux, acceptation des logiques financières au cœur du pilotage des entreprises et de l'évaluation des résultats et des besoins à l'aune d'indicateurs quantitatifs).

4. La division syndicale est aussi apparue pour les cadres, comme pour les autres salariés, un obstacle à la syndicalisation pour deux raisons majeures. La première est la faiblesse –variable selon l'organisation et l'entreprise – de syndicats qui, en se divisant, peinent à peser face aux directions d'entreprises, et face au Medef et au gouvernement au niveau national. La seconde est la volonté de se tenir à l'écart de ce qui apparaît souvent (de l'extérieur) comme des luttes de chapelle voire des controverses de nature politique. De ce point de vue, il est intéressant d'observer que les positionnements des acteurs peuvent fortement varier selon le contexte, selon des histoires et des rapports de force propres aux entreprises, aux secteurs d'activité et aux localisations géographiques. Les militants syndicaux sont souvent pris entre la volonté de défendre la réputation et le développement de leur organisation et la conviction que des fronts syndicaux unis (sinon uniques) sont – ou seraient - souvent nécessaires pour les intérêts à défendre. Il faut ajouter que la possibilité de choisir (ou d'éliminer) une organisation syndicale selon des critères de préférence peut être au contraire un argument favorable à la syndicalisation.

Quelques pistes de réflexion.

Nous pensons important de retenir les réponses des cadres du privé à la question que nous leur avons posée sur les grandes oppositions dans la société française contemporaine (*cf*. p. 60). Les réponses font ressortir d'une part le poids marquant à leurs yeux de l'opposition entre patrons et salariés qui est citée par 36% des répondants et arrive en première position et, d'autre part, l'émergence de l'opposition entre écologistes et productivistes qui a été choisie par 33% des répondants et arrivent en deuxième position. Si la première de ces réponses peut être considérée comme compatible avec l'approche des syndicats, la seconde place les organisations syndicales françaises en face d'une question dont la plupart ne se sont pas encore fortement saisie.

Nous avons également demandé aux répondants à notre questionnaire de se positionner sur deux types de priorité à fixer entre économie et social d'une part, entre économie et écologie d'autre part. En croisant les réponses précédentes, nous avons pu dessiner une cartographie des cadres d'aujourd'hui, avec deux pôles nettement opposés. D'un côté, 25% des cadres estiment que l'écologie et le social doivent primer sur l'économie. Ils expriment ainsi une posture globale de résistance, au moins intellectuelle, au néolibéralisme, ce qui ne vaut pas adhésion au syndicalisme, d'une part en raison des freins évoqués précédemment, d'autre part en raison des positions des différentes organisations syndicales qui n'apparaissent pas toujours au niveau des attentes des cadres les plus critiques sur le social comme sur l'écologie. D'un autre côté, 16% des cadres estiment que l'économie doit primer sur l'écologie et sur le social. Ils adoptent une posture qu'on peut qualifier de libérale (ou néolibérale) qui les place majoritairement à l'opposé de tout engagement syndical, mais qui peut aussi être compatible avec le syndicalisme « coopératif » que pratique les syndicats de cadres dans une partie des entreprises.

À partir de ces différentes observations, nous mettrons en avant deux points qui nous paraissent des éléments de réflexion potentiellement féconds pour le devenir de l'engagement syndical des cadres.

1. Le premier angle porte sur la population cadre et sur sa diversité. Il nous semble d'abord important d'interroger ou plutôt de réinterroger différentes représentations comme celle du cadre pris entre « le marteau et l'enclume » ou des formules en apparence datées comme « le malaise des cadres » annoncé après 1968, expressions régulièrement ressuscitées sous différentes formes et trop récurrentes pour ne pas renvoyer à une réalité persistante, mais dont les formes ont varié et évolué. Qu'est qu'un cadre aujourd'hui et quelle est sa place au sein du salariat, sachant que le groupe social des cadres est de plus en plus hétérogène ? L'accroissement considérable de la population des cadres au cours des dernières décennies conduit en effet à examiner à nouveau les facteurs d'homogénéité et d'hétérogénéité du groupe. La fonction occupée, le secteur et la taille de l'entreprise où ils travaillent, les déroulements de carrière influencent considérablement les perceptions et les représentations des cadres, et cela de façon différente selon les étapes de leur carrière. Au-delà du constat de la diversité des cadres, la recherche de lignes de fracture pertinentes (positions dans les rapports de production, dans les lignes hiérarchiques, dans les environnements professionnels) peut sans doute permettre d'ouvrir des analyses et des perspectives nouvelles en matière de syndicalisation des cadres.

Nous avons notamment pu identifier trois enjeux majeurs pour les organisations syndicales :

- leur changement d'image auprès des cadres en général, et en particulier auprès des jeunes cadres, ce qui pourrait notamment passer par un travail en amont au niveau des élèves et étudiants se réparant aux métiers d'ingénieurs, de managers, de cadres ;
- leur capacité à agir sur les questions de (perte de) sens du travail et de malaise (voire de souffrance) au travail liées aux conditions de travail, et à leur dégradation, mais aussi au contenu du travail lui-même ;
- leur aptitude à se saisir des enjeux environnementaux et de les lier aux questions de production et d'emploi qui sont au cœur de la vie professionnelle des salariés et notamment des cadres.

2. Un deuxième angle concerne les organisations syndicales elles-mêmes. Leur organisation et leur fonctionnement posent question à de nombreux cadres (et plus largement à beaucoup de militants actifs). Quel(s) rôle(s) peuvent-elles et doivent-elles jouer : entre contestation et partenariat, entre connaissance « technique » et militantisme « actif », entre rapport de force et négociation, entre revendications et propositions, etc. ? Si la question se pose sans doute de façon générale, elle est particulièrement importante vis-à-vis des cadres que nous avons vus plutôt rétifs, et pour certains hostiles « aux syndicats » dont ils connaissent mal la réalité et ne reconnaissent guère l'utilité. Les syndicats et les syndicalistes doivent tenter d'être tout à la fois des experts, des conseillers, des prestataires de services, des représentants, des porte-voix, des fers de lance, mais avec quel dosage entre toutes ces fonctions ?

La question concerne l'identité des différentes organisations syndicales de cadres et les rapports entre ces organisations. La loi de 2008, avec la modification des règles de représentativité, n'a probablement pas encore provoqué tous ces effets, mais a d'ores et déjà imposé aux organisations syndicales un renouvellement de leurs pratiques électorales, que ce soit en termes de désignation de leurs candidats ou de rapports entre elles. De ce point de vue, nous avons noté l'attachement fort à l'existence de structures propres aux cadres, y compris pour les militants ayant choisi d'être encartés dans des organisations non catégorielles.

La problématique porte aussi sur le fonctionnement des organisations syndicales qui paraissent souvent (et sont sans doute parfois) désuètes, peu perméables à la nouveauté ou bureaucratiques. De ce point de vue, il y a dans doute un important travail d'enquête et d'analyse à mener sur la désyndicalisation en interrogeant les raisons et les conditions dans lesquelles d'anciens syndiqués ont abandonné leur engagement et, pour certains, jettent un regard désabusé et parfois très critiques sur le syndicalisme.

Si le syndicalisme peut représenter un avenir pour certains cadres dont l'univers professionnel est bouché et la carrière bloquée, il est imprudent de prétendre que les cadres seraient l'avenir du syndicalisme. Il son en revanche un enjeu fort, ne serait-ce qu'en raison de leur poids croissant au sein du salariat. On ne peut qu'observer que le terrain à conquérir (voire à reconquérir) pour les syndicats est immense et les obstacles nombreux. Des perspectives existent, comme le montre le fait que 13% des cadres que nous avons interrogés ont répondu possible qu'ils se syndiquent dans la période actuelle notamment marquée par les effets sociaux et psychosociaux de la crise sanitaire et de sa gestion. Même si ce pourcentage est incertain et ne doit pas être pris comme un chiffre exact et même si penser « possible » de se syndiquer prochainement ne vaut évidemment pas engagement à le faire, ce résultat montre qu'il existe des possibilités non négligeables de conquête syndicale parmi les cadres.

B I B L I O G R A P H I E

ADAM G. (2009). « Les syndicats entre déclin et renouveau ». *Commentaire*, vol. 128, n°4, p. 965-972.

AMOSSÉ T. (2010). « Cadres-non cadres : une frontière toujours consistante ». *In* P. BOUFFARTIGUE, C. GADEA et S. POCHIC S. (dir.). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Armand Colin, p. 32-45.

ANDOLFATTO D., LABBÉ D. (2009). *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*. Gallimard.

ANDOLFATTO D., LABBÉ D. (2011). *Sociologie des syndicats.* La Découverte.

AUBERT N. et GAULEJAC V. DE (1991). *Le coût de l'excellence*. Le Seuil.

BAUDELOT C., GOLLAC M. (Dir.) (2003). *Travailler pour être heureux ?* Fayard.

BELLEVILLE P. (1963). *Une nouvelle classe ouvrière.* Julliard.

BELORGEY N. (2010). *L'hôpital sous pression.* La Découverte.

BENSOUSSAN M. (2010). *L'engagement des cadres. Pratiques collectives et offres de représentation.* L'Harmattan.

BERGÈRE J.-P. et CHASSARD Y. (Dir.) (2013). *À quoi servent les cadres ?*. L'observatoire des cadres / Odile Jacob.

BÉTHOUX É., DESAGE G., MIAS A. et PELISSE J. (2013). *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel. La CFE-CGC ou la fin d'une exception*. Armand Colin.

BILLEMONT Hubert (2019). *Cadres de l'action sociale :entre engagement et renoncement professionnel. Confiance, méfiance, défiance.* FO-Cadres - IRES

BOLTANSKI L. (1970). « Les systèmes de représentation d'un groupe social, le cas des cadres », *Revue française de sociologie*, n°20-4, p. 631-667.

BOLTANSKI L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Éditions de Minuit.

BOUFFARTIGUE P. (2001). *Les cadres. la fin d'une figure sociale*. La Dispute.

BOUFFARTIGUE P. (2001). *Cadres : la grande rupture*. La Découverte.

BOUFFARTIGUE P., GADEA C. (2000). *Sociologie des cadres.* La Découverte.

BOUFFARTIGUE P., GADEA C. et POCHIC S. (Dir.). (2010). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Armand Colin.

BOUILLOUD J.-P. (2012). *Entre l'enclume et le marteau. Les cadres pris au piège*. Le Seuil.

BOULLAND P., SIMONPOLI N. (2021). « Monter à la confédération ». La codification des carrières de permanents syndicaux par la CFDT et la CGT (1970-1985) ». *Genèses*, vol.122, n°1, p. 35-58.

BOURDIEU P. (1984). *Questions de sociologie.* Éditions de Minuit.

BOUSSARD V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de la performance.* Belin.

CADET J.P. et GUITTON C. (2013), *Les Professions intermédiaires.* Armand Colin.

CHANDLER A. D. (1988). *La main visible des managers [1977]*. Economica.

CLÉACH O. et METZGER J.-L. (2004). « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage des nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 4, p. 433-450.

COURPASSON D. et THOENIG J.-C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Vuibert.

COUSIN O. (2004). *Les cadres : grandeurs et incertitudes*. L'Harmattan.

COUSIN O. (2004). *Les cadres à l'épreuve du travail*. Presses Universitaires de Rennes.

COUTROT T. (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte.

DANY F. et LIVIAN Y.-F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*. Vuibert.

DARDY C., FRÉTIGNÉ C. (Dir.). (2007). *L'expérience professionnelle et personnelle en questions*. L'Harmattan.

DEJOURS C. (1998). *Souffrance en France (la banalisation de l'injustice sociale)*. Seuil.

DELMAS C. (2015). « Formation et identité syndicale à la CFE-CGC. L'entreprise comme espace de référence ». *Travail et emploi*, vol. 144, n°4, p. 31-59.

DIEHL B. et DOUBLET G. (2010). *Orange : le déchirement. France Télécom ou la dérive du management.* Gallimard.

DUBET F. (2013). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Points Essais.

DUBOIS J. (1971). *Les cadres. Enjeu politique.* Seuil.

DUJARIER M.-A. (2015). *Le management désincarné*. La Découverte.

DUJARIER M.-A., WOLFF L., SCHLAGDENHAUFFEN R. (2015). « Les cadres organisateurs à distance. Enquête quantitative et clinique ». *Les études de l'emploi cadre de l'Apec*, n°2015-79.

DURKHEIM É. (1998). *De la division du travail social [1893]*. PUF.

FALCOZ C. (2002). *Bonjour les managers, adieu les cadres !* Éditions d'Organisation ;

FLOCCO G. (2015). *Des dominants très dominés*. Raisons d'agir.

FLOCCO G. (2017). « Les cadres et l'idéologie managériale : entre méconnaissance et mystification ». *Savoir/Agir*, vol. 40, n°2, p. 29-36.

FORMENT V., VIDALENC J. (2020). « Les cadres : de plus en plus de femmes ». *Insee Focus*, n°205.

FO-Cadres – Apec . (2016). *Être cadre aujourd'hui et demain : un portrait plein de contrastes.* FO-Cadres - IRES

FRIEDMANN G. (1964). *Le travail en miettes*. Gallimard.

GADEA C. (2003). *Les cadres en France. Une énigme sociologique*. Belin.

GAULEJAC DE V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social.* Le Seuil.

GAULEJAC DE V. et HANIQUE F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou.* Le Seuil.

GIRAUD B., YON K. et BÉROUD S. (2018). *Sociologie politique du syndicalisme*. Armand Colin.

GOBLOT E. (1984). *La barrière et le niveau [1925]*. Gérard Monfort.

GROUX G. (1983). *Les cadres*. La Découverte.

GRUNBERG G., et MOURIAUX R. (1979). *L'univers politique et syndical des cadres.* Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.

GUERRERO S. (2005). « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n°1, p. 112-144.

GUILLAUME C. et POCHIC S. (2009). « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, vol. 85, n°1, p. 31-56.

GUYONVARCH M. (2017). *Performants… et licenciés*. Presses universitaires de Rennes.

HALLEPEE S., MAUROUX A. (2019). « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ». *Insee Références*, p. 43-54.

HAUTE T. et YON K. (2018). « Comprendre la construction sociale de la représentativité syndicale. 124.

HEGE A., DUFOUR C. et KAHMANN M. (2015). « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale ». *La Revue de l'Ires*, vol. 87, n°4, p. 95-123.

HIBOU B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. La Découverte.

HIRIGOYEN M.-F. (2004). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Pocket.

HIRSCHMAN A. (2011). *Défection et prise de parole*. Fayard.

HUGOT-PIRON N. (1999). *Les cadres âgés. Histoire d'une catégorie de chômeurs.* Presses universitaires de Rennes.

INSEE. (2015). « Couples et familles, édition 2015 », *Insee Références*. En ligne : https://www.insee.fr/fr/statistiques.

JACQUOT L. (2014). *L'enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale*. Presses universitaires de Nancy.

JANY-CATRICE F. (2012). *La performance totale. Nouvel esprit du capitalisme*. Presses du Septentrion.

JUES J.P. (*1999) Les cadres en France.* PUF.

KARVAR A. et ROUBAN L. (Dir.) (2004). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. La Découverte.

LASCOUMES P. et LE GALÈS P. (2004). *Gouverner par les instruments.* Presses de Sciences Po.

LAUFER J. (2013). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.* La Découverte.

LAVAL C. (2018). *Foucault, Bourdieu et la question néolibérale.* La Découverte.

LAVAU G., GRUNBERG G. et MAYER N. (Dir.) (1983). *L'univers politique des classes moyennes*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

LE GOFF J.-P. (1992). *Le mythe de l'entreprise*. La Découverte.

LE GOFF J.-P. (2003). *La barbarie douce (La modernisation aveugle des entreprises et de l'école)*. La Découverte.

LE GOFF J.-P. (2007). *Les illusions du management*. La Découverte.

LEVESQUE C. et MURRAY G. (2010). « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale ». *La Revue de l'Ires*, vol. 65, n°2, p. 41-65.

LINHART D. (1994). *La modernisation des entreprises*. La Découverte.

LIVIAN Y.-F. (2006). *Être cadre : quel travail ?* Anact éditions.

LOJKINE J. (2005). *L'adieu à la classe moyenne.* Éditions La Dispute.

MALLET S. (1963). *La nouvelle classe ouvrière.* Le Seuil.

MARX K. (1975). *Le capital, Livre premier, Tome 1 [1867]*, Éditions sociales.

MATONTI F. et POUPEAU F. (2004). « Le capital militant. Essai de définition ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°155, p. 1-11.

MISPELBLOM BEYER F. (2006). *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin.

MOURIAUX R. (1986). *Le syndicalisme face à la crise*. La Découverte.

MOURIAUX R. (2013). *Le syndicalisme en France depuis 1945.* La Découverte.

PAUGAM S. (2000). *Le salarié de la précarité.* PUF.

PERNOT J.-M. (2018). « Syndicats et entreprises multinationales, passé, présent, futur », *Mouvements*, vol. 95, n°3, p. 73-81.

PICHON A. (2008). *Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance.* PUF.

Pichon A. (2010). *Identités, valeurs et finalités des cadres au travail : le cas des cadres cheminots dans la libéralisation du chemin de fer.* FO-Cadres - IRES

PIGNONI M.-T. (2016). « La syndicalisation en France. Des salariés de fois syndiqués dans la fonction publique ». *Premières Synthèses*, n°25.

PIOTET F. (2009). *La CGT et la recomposition syndicale.* PUF.

POCHIC S. (2004). « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in A. KARVAR et L. ROUBAN (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. La Découverte, p. 169-196.

ROY I. du (2009). *Orange stressé.* La Découverte.

SAINSAULIEU R. (1988). *L'identité au travail*. Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.

SALENGRO B. (2008). *Le stress des cadres.* L'Harmattan.

STEVENS H. et WILLEMEZ L. (2017). « Les cadres pris dans la gestion ». *Savoir/Agir*, vol. 40, n°2, p. 9-11.

THEVENOT L., DESROSIERES A. (1988). *Les catégories socioprofessionnelles.* La Découverte.

TIFFON G., MOATTY F., GLAYMANN D. et DURAND J.-P. (dir.) (2017). *Le piège de l'employabilité. Critiques d'une notion au regard de ses usages sociaux*. Presses Universitaires de Rennes.

TIFFON G. (2021). *Le travail disloqué. Organisations liquides et pénibilité mentale au travail.* Le Bord de l'eau.

WEBER M. (1990). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, [1905]*. Presses Pocket.

WIEVIORKA M. (2013). « Le travail aujourd'hui. L'hypothèse de la reconnaissance », *La nouvelle revue du travail*, n°2, en ligne.

WOLFF L. (2008). « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés ». *Premières Synthèses*, n°16.1. Moi

A N N E X E S

ANNEXE 1

Questionnaire de l'enquête auprès d'un échantillon représentatif de 600 cadres du secteur privé

1. Quelle est votre situation professionnelle actuelle ? (Question filtre)
❍ Je suis salarié.e dans le secteur privé
❍ Je suis salarié.e d'une des fonctions publiques
❍ J'ai un autre type d'emploi
❍ Je n'ai pas d'emploi
❍ Je suis retraité

2. Quel type d'emploi occupez-vous ? (Question filtre)
❍ Ouvrier
❍ Employé
❍ Technicien
❍ Agent de maîtrise
❍ Cadre, ingénieur ou assimilé

3. Vous êtes : ❍ une femme ❍ un homme

4. Quel est votre âge :

5. Quel est le code postal de votre lieu de travail (de votre établissement de rattachement si vous êtes itinérant)

6. Quel est le secteur d'activités de votre entreprise ?
❍ Industrie ❍ Construction, BTP ❍ Commerce, distribution ❍ Services

7. Si « services », merci de préciser votre secteur d'activités
❍ Activités informatiques, télécommunications
❍ Banque, assurance, immobilier
❍ Communication, médias,
❍ Conseil aux entreprises
❍ Transport, logistique, tourisme
❍ Médico-social, culture, formation
❍ Autre

8. Quelle est la taille de l'entreprise où vous travaillez ?
❍ moins de 50 salariés ❍ de 50 à 249 salariés ❍ de 250 à 999 salariés ❍ 1000 salariés et plus

9. Combien de personnes travaillent dans l'établissement où vous travaillez ?
❍ moins de 20
❍ 20 à 49
❍ 50 à 249
❍ 250 à 499
❍ 500 et plus
❍ Pas concerné (activité itinérante, travail en solo…)

10. Quelles catégories de salariés travaillent surtout dans votre établissement (sauf si « pas concerné en Q9) Une ou deux réponses possibles **:**
❍ Des ouvriers ❍ Des employés ❍ Des techniciens et agents de maîtrise ❍ Des ingénieurs et cadres

11. Actuellement, quel type de poste occupez-vous ?
❍ Expert, sans responsabilité hiérarchique ❍ Manager ou chef de projets sans responsabilité hiérarchique
❍ Manager, responsable hiérarchique ❍ Manager de managers ❍ Dirigeant

12. Combien de personnes encadrez-vous ?
❍ Aucune ❍ De 1 à 4 ❍ De 5 à 10 ❍ De 11 à 19 ❍ 20 et plus

13. En dehors des périodes de confinement pour raisons sanitaires, où exercez-vous essentiellement vos activités ?
❍ Au siège de l'entreprise
❍ Dans un autre établissement de l'entreprise
❍ En télétravail
❍ Dans une ou des entreprises clientes
❍ Sur des chantiers
❍ Activité nomade ou déplacements très nombreux

14. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
❍ moins de 1 an ❍ entre 1 et moins de 5 ans ❍ entre 5 et 10 ans ❍ plus de 10 ans

15a. Diriez-vous que vous avez été élevé.e dans une famille appartenant plutôt…
❍ Aux classes populaires
❍ Aux classes moyennes
❍ Aux classes moyennes supérieures
❍ Aux classes supérieures

15b. Aujourd'hui, avez-vous le sentiment d'appartenir plutôt…
❍ Aux classes populaires
❍ Aux classes moyennes
❍ Aux classes moyennes supérieures
❍ Aux classes supérieures

16. Votre père et/ou votre mère étaient-ils (Plusieurs réponses possibles) **:**
❍ Cadre dans le secteur privé
❍ Chef d'entreprise
❍ Cadre dans le secteur public
❍ Enseignant dans le secondaire ou le supérieur
❍ Mes parents n'appartenaient pas à ces catégories

17. Quelle est votre situation familiale actuelle
❍ Je vis en couple sans enfants à mon domicile ❍ Je vis en couple avec des enfants à mon domicile
❍ Je vis seul avec un ou plusieurs enfants à mon domicile ❍ Je vis seul ❍ Je vis en colocation

17b. Quelle est la situation professionnelle de votre conjoint.e (Si « vit en couple ») **?**
❍ Cadre dans le secteur privé ❍ Chef d'entreprise ❍ Cadre dans le secteur public
❍ Enseignant dans le secondaire ou le supérieur ❍Autre type d'emploi ❍ Sans emploi

18. Votre père et/ou votre mère étaient-ils engagés ou ont-ils pris des responsabilités, dans une structure (Plusieurs réponses possibles) **:**
❍ associative ❍ étudiante ❍ locale ❍ religieuse, spirituelle, philosophique… ❍ syndicale
❍ politique ❍ Aucune de ces organisations ❍ Ne souhaite pas répondre

19. Vous-même, êtes-vous ou avez-vous été engagé, avez-vous pris des responsabilités, dans une structure (Plusieurs réponses possibles) **?**
❍ associative ❍ étudiante ❍ locale ❍ religieuse, spirituelle, philosophique… ❍ syndicale
❍ politique ❍Aucune de ces organisations ❍ Ne souhaite pas répondre

19. Quel est le niveau de votre diplôme le plus élevé ?
❍ Je n'ai pas de diplôme ❍ Un diplôme d'études secondaires (Bac inclus) ❍ Bac +2 ❍ Bac +3
❍ Bac+4 ❍ Bac+5 ❍ Etudes doctorales ❍ Doctorat ou autre diplôme supérieur à Bac +5

20. Dans quelle filière avez-vous obtenu ce diplôme (sauf si « pas de diplôme ») (1 seule réponse possible) **?**
❍ Commerce, économie, finances, droit ❍ Sciences « dures », ingénierie, technologies, médecine
❍ Sciences humaines et sociales, humanités, langues, arts

21. Dans votre carrière avez-vous connu des périodes longues ou marquantes au chômage, en intérim ou en CDD ? ❍ OUI ❍ NON
22. Quand avez-vous connu ces importantes périodes au chômage, en intérim ou en CDD… (Si « oui » en Q21) (Plusieurs réponses possibles (réponse automatique pour les moins de 35 ans)
❍ Avant 35 ans ❍ Entre 35 et 45 ans ❍Après 45 ans

23. Dans votre carrière avez-vous subi ou subissez-vous de la discrimination ?
❍ OUI ❍ NON ❍ Ne souhaite pas répondre

24. Dans votre carrière avez-vous connu des problèmes importants de conciliation entre votre vie professionnelle et votre vie privée ? (Les trois « oui » peuvent être cochés)
❍ Oui, dans le passé ❍ Oui, avant la crise sanitaire ❍ Oui, pendant la crise sanitaire ❍ Jamais

25. Etes-vous ou avez-vous été membre…
❍ D'une association professionnelle (RH, financiers, ingénieurs, informaticiens…) OUI NON NSPR
❍ D'une association d'anciens élèves d'école d'ingénieurs, de commerce ou autre OUI NON NSPR
❍ D'un réseau, club, association, mouvement… lié au monde de l'entreprise OUI NON NSPR

26. Pensez-vous que cela vous a aidé, ou vous aide, dans votre carrière (Si « oui » à un des trois items) **:**
❍ OUI, tout à fait ❍ OUI, plutôt ❍ NON, plutôt pas ❍ NON, pas du tout ❍ NSPR

27. Parmi les oppositions suivantes, laquelle ou lesquelles marquent le plus fortement la société française actuelle ? (Plusieurs réponses possibles)
❍ Gauche/droite ❍ Patrons/salariés ❍ Progressistes/populistes ❍ Ecologistes/productivistes
❍ Mondialistes/protectionnistes ❍ Pro-européens/eurosceptiques ❍ Universalistes/communautaristes
❍ Aucune de celles-là

28. A votre avis, les intérêts des cadres et des entreprises vont-ils dans le même sens…
❍ Toujours ou presque toujours ❍ Souvent ❍ Parfois ❍ Jamais ou presque jamais ❍ NSPR

29. En général, vous sentez-vous plus proche…
❍ Des salariés non cadres ❍ Des dirigeants d'entreprises ❍ Ni des uns, ni des autres

30. Entre ces positions radicalement opposées, comment-vous positionnez-vous plutôt (Échelles de 1 à 7)
1 = L'écologie doit primer sur l'économie 7= L'économie doit primer sur l'écologie NSPR
1 = Le social doit primer sur l'économie 7 = L'économie doit primer sur le social NSPR

31. Quelle est votre opinion au sujet… (Entre 1 = très mauvaise et 7 = excellente ou NSPR)
❍ des dirigeants des GE ❍ des dirigeants de PME ❍des syndicats d'employeurs (MEDEF, CPME, U2P)
❍ de la politique économique du gouvernement ❍ de la politique sociale du gouvernement

des organisations syndicales suivantes … (Entre 1 = très mauvaise et 7 = excellente ou NSPR)
❍ CFDT ❍ CFTC ❍ CFE-CGC ❍ CGT ❍ FO ❍ SUD SOLIDAIRES ❍ UNSA

Les deux questions qui suivent ne concernent qu'un syndicat (il est aléatoirement désigné à chacun)
32. Selon vous, au niveau national, que devrait faire la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, FO
(Plusieurs réponses possibles)
❍ Être plus constructif, davantage force de propositions
❍ Se faire entendre davantage dans les médias
❍ Être plus ouvert à la négociation avec les organisations patronales et le gouvernement
❍ Être plus ferme avec les organisations patronales et le gouvernement
❍ Tenir davantage compte des réalités économiques
❍ Être plus indépendant
❍ Être davantage revendicatif
❍ Défendre davantage les cadres
❍ Être plus explicitement apolitique
❍ Défendre autant les salariés du secteur privé que ceux du public
❍ Être plus unitaire avec les autres syndicats
❍ S'exprimer davantage sur les problématiques écologiques
❍ Je ne souhaite pas répondre à cette question

33. Est-ce une bonne chose que…
la CFDT ou la CFTC ou la CGT ou FO ait une organisation consacrée aux cadres ou que la CFE-CGC soit une confédération syndiquant uniquement les cadres et l'encadrement ?
❍ OUI, tout à fait ❍ OUI, plutôt ❍ NON, plutôt pas ❍ NON, pas du tout ❍ NSPR

34. L'entreprise dans laquelle vous travaillez actuellement est plutôt…
❍ Une entreprise « managériale » (dirigée par un DG salarié nommé et contrôlé par des actionnaires)
❍ Une entreprise familiale (dirigée par plusieurs membres de la même famille)
❍ Une entreprise dirigée par un actionnaire principal
❍ Une entreprise dirigée par un groupe d'associés
❍ Une structure de droit privé dans laquelle l'Etat ou les collectivités locales sont fortement impliqués
❍ Association, mutuelle, coopérative, fondation, organisme social, professionnel, syndical
❍ Autre

36. Comment évaluez-vous ce qui se fait dans votre entreprise dans chacun des domaines suivants ?
(Entre 1 = très mal et 7 = très bien ou NSPR)
❍ DG ❍ Compétitivité ❍ Innovation ❍ Finance ❍ Salaires ❍ Management ❍ Dialogue social

37. Pouvez-vous indiquez votre niveau d'investissement dans votre entreprise ?
ÉCHELLE DE 1 = TRES FAIBLE A 7 = TRES FORT ou NSPR)

38. Travaillez-vous ? ❍ à temps plein ❍ à temps partiel

39. En général, le trajet domicile/travail vous pèse-t-il ?
❍ OUI, tout à fait ❍ OUI, plutôt ❍ NON, plutôt pas ❍ NON, pas du tout ❍ NSPR

40. Parmi les problèmes suivants, quels sont ceux que vous rencontrez ou avez rencontré dans votre entreprise actuelle ? 5Plusieurs réponses possibles°
❍ Faibles perspectives d'évolution/Manque de reconnaissance
❍ Rémunération insuffisante ou inéquitable
❍ Risque de licenciement
❍ Harcèlement
❍ Mauvaises conditions de travail
❍ Stress/ Pression/ Charge de travail
❍ Formation professionnelle insatisfaisante
❍ Perte de sens, manque d'écoute de la hiérarchie
❍Tensions (effectives ou latentes) avec un ou des supérieurs
❍ Difficultés avec des membres de mon équipe ou d'autres équipes
❍ Aucun problème particulier (item exclusif s'il est choisi)

41. En cas de difficultés, faites-vous ou feriez-vous confiance à un élu du personnel ou à un responsable syndical pour vous défendre ?
❍ Oui, tout à fait ❍ Oui, plutôt ❍ Non, plutôt pas ❍ Non, pas du tout

42. En cas de menace de licenciement individuel à qui vous adresseriez-vous pour être aidé le plus efficacement ? (Plusieurs réponses possibles)
❍ Un de vos responsables hiérarchiques
❍ Un responsable RH
❍ Un élu du personnel ou un responsable syndical
❍ Des proches au sein de l'entreprise
❍ Des proches hors de l'entreprise
❍ Un avocat
❍ Un conseiller professionnel, un consultant
❍ Un inspecteur du travail
❍ Aucune de ces réponses ne me correspond

43. **En cas de menace de licenciement collectif dans votre entreprise, quelle attitude adopteriez-vous plutôt ?** (Plusieurs réponses possibles)
❍ Vous chercheriez des solutions individuelles
❍ Vous vous impliqueriez dans une action collective non syndicale
❍ Vous vous impliqueriez dans une action collective syndicale
❍ Vous resteriez neutre
❍ Vous appuieriez la direction
❍ Aucune de ces attitudes (item exclusif)
❍ Je ne sais pas (item exclusif)

44. Avez-vous voté aux dernières élections professionnelles dans votre entreprise ?
❍ OUI
❍ NON car je ne me sentais représenté par aucune des listes en présence
❍ NON car je ne me sens pas concerné par ces élections
❍ NON car il n'y a pas d'élections professionnelles dans mon entreprise
❍ Je ne me souviens pas

45. Dans votre entreprise, de quel syndicat vous sentez-vous le plus proche ? (En premier, et éventuellement en second)
❍ CFDT ❍ CFTC ❍ CFE-CGC ❍ CGT ❍ FO ❍ SUD SOLIDAIRES ❍ UNSA
❍ Un autre
❍ Je ne me sens proche d'aucun syndicat dans mon entreprise
❍ Il n'y a pas de syndicat dans mon entreprise à ma connaissance (item exclusif)

46. Selon vous, pour quelles raisons un cadre comme vous pourrait-il décider d'adhérer à un syndicat ? (Plusieurs réponses possibles)
❍ Les cadres rencontrent les mêmes problèmes que les autres salariés
❍ Les syndicats relaient les problèmes des cadres
❍ Dans une période de crise, c'est mieux d'être syndiqué
❍ Les cadres ont une légitimité pour dialoguer avec la direction
❍ Etre syndiqué c'est montrer son implication dans l'entreprise
❍ La présence d'un responsable syndical crédible à mes yeux
❍ Un cadre comme moi, ne pourrait se syndiquer que si les syndicats étaient différents
❍ Aucune raison ne pourrait décider un cadre comme moi à se syndiquer (item exclusif)
❍ NSPR

47. Selon vous, pour quelles raisons un cadre comme vous pourrait-il hésiter ou renoncer à adhérer à un syndicat ? (Plusieurs réponses possibles)
❍ Dans les entreprises, il est mal vu d'être syndiqué pour un cadre
❍ Se syndiquer risque de bloquer la carrière
❍ Il est difficile d'être à la fois manager et syndiqué
❍ Les cadres n'ont pas envie d'afficher leurs opinions
❍ Les syndicats ne sont pas utiles pour les cadres
❍ Les syndicats n'apportent rien de positif dans les entreprises
❍ Les cadres n'ont pas à se syndiquer
❍ Je ne souhaite pas répondre à cette question

48. Qu'est-ce qui pourrait rendre un syndicat plus attractif aux yeux d'un cadre comme vous ? (Plusieurs réponses possibles)
❍ Mieux travailler les dossiers et développer son expertise sur les questions concernant l'entreprise et les salariés
❍ Etre une force de propositions au sein de l'entreprise
❍ Tenir mieux compte des réalités économiques de l'entreprise
❍ Ne pas être enfermé dans des postures idéologiques
❍ Intervenir davantage sur les enjeux écologiques
❍ Proposer des services concrets aux syndiqués

❍ Etre davantage revendicatif
❍ Défendre davantage les cadres
❍ Ne plus défendre systématiquement les adhérents ou les proches du syndicat
❍ Présenter aux élections professionnelles des professionnels reconnus
❍ Défendre toutes les catégories du personnel
❍ Agir davantage contre toutes discriminations (genre, origine, opinions, orientation sexuelle, handicap)
❍ Rien ne pourrait rendre un syndicat plus attractif aux yeux d'un cadre comme moi

49. Etes-vous membre d'un syndicat ? ❍ OUI ❍ NON ❍ Je ne souhaite pas répondre

50. Exercez-vous (ou avez-vous exercé) des responsabilités au sein de ce syndicat (Si oui à Q49) **?**
❍ OUI ❍ NON

51. Etes-vous (ou avez-vous été) élu du personnel ? ❍ OUI ❍ NON

52. Depuis combien d'années êtes-vous adhérent à ce syndicat (Si oui à Q49) **?**
OU
52. Avez-vous déjà été syndiqué dans le passé (Si non à Q49) **?** ❍ OUI ❍ NON
52bis. Si vous le souhaitez, pouvez-vous nous expliquer en quelques mots pourquoi vous n'êtes plus syndiqué (Si oui à Q52 seconde version)**?**

53. Quelle étaient vos motivations lors de votre d'adhésion (Si oui à Q49) **?**

54. Quel est ce syndicat (Si oui à Q49) **?** (Sauf si vous ne souhaitez pas répondre)

55. Est-ce que le contexte économique (notamment les effets de la crise sanitaire), pourrait-vous inciter à vous syndiquer dans les mois à venir ?
❍ OUI, tout à fait ❍ OUI, plutôt ❍ NON, plutôt pas ❍ NON, pas du tout

56. La crise sanitaire et ses conséquences vous donnent plutôt envie de… (Un seul choix possible)
❍ reprendre votre vie professionnelle comme avant
❍ faire davantage de télétravail qu'avant la crise
❍ obtenir un nouveau poste dans la même entreprise
❍ changer d'entreprise
❍ changer de vie, de métier, d'activité
❍ NSP

57. Quelle est votre fonction actuelle
❍ production de biens
❍ fourniture de services aux particuliers
❍ construction
❍ recherche études, développement
❍ commercial, marketing
❍ gestion administration finances
❍ ressources humaines
❍ communication, création
❍ informatique
❍ direction générale
❍ autre

58. Quelle était votre rémunération brute annuelle en 2019 :
❍ Inférieur à 30 K€ ❍ 30-39 K€ ❍ 40-49 K€ ❍ 50 –59 K€ ❍ 60 et + K€ ❍ NSPR

59. En 2020, votre rémunération brute annuelle sera-t-elle :
❍ Nettement inférieure ❍ Légèrement inférieure ❍ Similaire ou presque ❍ Légèrement supérieure
❍ Nettement supérieure ❍ Ne sait pas ❍ Ne souhaite pas répondre

60. De quel courant politique vous sentez-vous le plus proche ou le moins éloigné ?
❍ Gauche de la gauche/extrême-gauche
❍Ecologie politique
❍ Gauche/ centre gauche
❍ Majorité présidentielle
❍ Centre-droit/droite
❍ Droite de la droite/ extrême-droite
❍ Autre courant ❍ Aucun courant ❍ Je ne souhaite pas répondre

60b. Si vous le souhaitez, pouvez-vous préciser (Si « autre courant » à Q60) **?**

61. Dans les prochaines semaines, nous allons approfondir cette étude au moyen d'autres questionnaires et d'entretiens (en présentiel ou par internet). Nous recontacterons pour cela quelques-uns d'entre vous. Seriez-vous d'accord pour être recontacté.e ? Une réponse positive de votre part ne vous engage nullement à donner suite au cas où nous serions amenés à vous recontacter. Bien entendu, les propos tenus dans d'éventuels entretiens resteront confidentiels.
❍ OUI, j'accepte d'être recontacté.e ❍ NON, je ne souhaite pas être recontacté.e

61b. Merci de nous indiquer (Si « oui » à Q60) **:** un numéro de téléphone ou une adresse mail

MESSAGE DE REMERCIEMENT

ANNEXE 2

Grille d'entretien semi-directif avec les cadres ayant répondu au premier questionnaire en ligne

1. Travail et emploi

- Nature du poste occupé : intitulé, employeur, ancienneté, structure du lieu et de l'équipe de travail, contenu du travail, degré d'autonomie, rapport avec formation et aspirations antérieures ?
- Formation initiale et continue ?
- Moment et modalités de passage au statut cadre
- Aspects positifs : ce qui vous plaît, vous intéresse, vous motive… dans votre travail
- Perspectives : évolution, formations, mobilités… souhaitées
- Aspects négatifs : ce qui vous déplaît, vous ennuie, vous démotive, vous pose problème au travail
- Approfondissement des éléments importants mis en avant en réponse au questionnaire

2. Engagements personnels

- Expériences d'engagement dans la famille et dans sa jeunesse : engagements associatifs, politiques, syndicaux « dans l'ADN familial », durant les études…
- Engagements actuels : associatif, politique, syndical
- Détails sur les engagements syndicaux anciens, actuels et/ou projetés

3. Points de vue sur le syndicalisme

- Retour sur les réponses au questionnaire : « vous avez répondu que… pouvez-vous nous en dire plus ? »
- Syndicat(s) jugé(s) « proche(s) » : le(s)quel(s) ? Motifs ?
- Opinion sur le syndicalisme pour les cadres : Quelles attentes ? Sur quels sujets ? Sous quelle(s) forme(s) d'action ? Quelle(s) critique(s) du syndicalisme en général et des organisations syndicales de cadres en particulier ?

ANNEXE 3

Questionnaire de l'enquête auprès de cadres syndiqués

(diffusé par chaque organisation auprès de ses adhérents)

1. Vous êtes (ou étiez) cadre, ingénieur ou assimilé et adhérent ou en cours d'adhésion à [nom du syndicat qui a transmis le questionnaire] (Question filtre) **?** ❍ OUI ❍ NON → *EXIT*

2. Vous êtes : ❍ une femme ❍ un homme

3. Quel est votre âge (menu déroulant) **:**

4. Quelle est votre situation familiale actuelle
❍ Je vis en couple sans enfants à mon domicile ❍ Je vis en couple avec des enfants à mon domicile
❍ Je vis seul avec un ou plusieurs enfants à mon domicile ❍ Je vis seul

5. Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?
❍ Je suis salarié.e de mon organisation syndicale
❍ Je suis salarié.e d'une entreprise du secteur privé marchand
❍ Je suis salarié.e d'une des fonctions publiques
❍ Je suis salarié.e d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire
❍ Je suis retraité.e ❍ Je suis au chômage ❍ Autre situation

6. Quel est le niveau de votre diplôme le plus élevé ?
❍ Je n'ai pas de diplôme ❍ Un diplôme d'études secondaires (Bac inclus) ❍ Bac +2 ❍ Bac +3
❍ Bac+4 ❍ Bac+5 ❍ Etudes doctorales entamées ❍ Doctorat ou autre diplôme supérieur à Bac +5

7. Dans quel type de filière avez-vous obtenu ce diplôme ? (Une seule réponse possible***)***
❍ Commerce, économie, finances, droit
❍ Sciences « dures », ingénierie, technologies
❍ Sciences humaines et sociales, humanités, langues, arts

Q8a Diriez-vous que vous avez été élevé.e dans d'appartenir une famille appartenant plutôt…
❍ Aux classes populaires
❍ Aux classes moyennes
❍ Aux classes moyennes supérieures
❍ Aux classes supérieures

Q8b Aujourd'hui, avez-vous le sentiment plutôt…
❍ Aux classes populaires
❍ Aux classes moyennes
❍ Aux classes moyennes supérieures
❍ Aux classes supérieures

9. Votre père et/ou votre mère étaient-ils… ***(Plusieurs réponses possibles)***
❍ Cadre dans le secteur privé ❍ Chef d'entreprise ❍ Cadre dans le secteur public
❍ Enseignant dans le secondaire ou le supérieur ❍ Travailleur indépendant ou profession libérale
❍ Aucun de mes parents n'appartenait à ces catégories

10. Votre père et/ou votre mère étaient-ils engagés ou ont-ils exercé des responsabilités, dans une structure (Plusieurs réponses possibles) **?** ❍ syndicale ❍ associative ❍ étudiante
❍ religieuse, spirituelle, philosophique ❍ politique ❍ aucune d'elles ❍ NSP

11. Sans parler de votre actuelle appartenance à votre syndicat, êtes-vous ou avez-vous été engagé.e, exercez-vous ou avez-vous exercé des responsabilités, dans (Plusieurs réponses possibles) :
❍ une association ou un syndicat étudiant
❍ une association agissant localement (parents d'élèves, locataires, riverains…)
❍ une association professionnelle (RH, financiers, ingénieurs, informaticiens…)
❍ une association d'anciens élèves ou d'anciens étudiants
❍ un réseau, un club, une association ou un mouvement… lié au monde de l'entreprise
❍ une association religieuse, spirituelle, philosophique…
❍ une organisation politique ❍ aucune d'elles

12. Dans votre carrière avez-vous connu des périodes longues ou marquantes au chômage, en intérim ou en CDD ? ❍ OUI ❍ NON

12bis. Quand avez-vous connu ces importantes périodes au chômage, en intérim ou en CDD (si oui à Q12) (Plusieurs réponses possibles) ❍ Avant 35 ans ❍ Entre 35 et 45 ans ❍Après 45 ans

13. Dans votre carrière avez-vous subi ou subissez-vous de la discrimination ? ❍Oui ❍Non ❍ NSPR

14. Dans votre carrière avez-vous connu des problèmes importants pour concilier votre vie professionnelle et votre vie privée ?
❍ OUI, dans le passé ❍ OUI, avant la crise sanitaire ❍ OUI, pendant la crise sanitaire ❍ JAMAIS

15. Depuis combien de temps occupez-vous votre emploi actuel (y compris comme salarié.e d'une organisation syndicale) ? ❍ < 1 an ❍ entre 1 et moins de 5 ans ❍ entre 5 et 10 ans ❍ > 10 ans

16. Pouvez-vous indiquer votre niveau d'investissement dans votre emploi actuel : échelle de 1 = très faible à 7 = très fort

17. Depuis combien d'années (même approximativement) êtes-vous adhérent.e à votre syndicat ?

18. Dans quelles conditions avez-vous adhéré à la [organisation concernée] ?
❍J'ai décidé spontanément de me syndiquer sans sollicitation particulière
❍ J'ai adhéré suite aux sollicitations d'un.e responsable syndical qui m'a convaincu.e de me syndiquer

19. Quelles raisons et motivations vous ont conduit à vous syndiquer ? (Plusieurs réponses possibles)
❍ Je me suis syndiqué parce que je pense que se syndiquer est important quand on est salarié
❍ Je me suis syndiqué parce que j'ai dû faire face à des difficultés dans mon emploi dans mon entreprise
❍ Je me suis syndiqué parce que ça m'a paru nécessaire compte tenu du la situation dans le pays

20. Pourquoi avez-vous adhéré à ce syndicat plutôt qu'à un autre ? (Plusieurs réponses possibles)
J'ai choisi de me syndiquer à …
❍ car c'est le syndicat dont je me sentais le plus proche au plan national
❍ car c'est le syndicat dont je me sentais le plus proche dans mon entreprise
❍ car c'est le syndicat dont je me sentais le plus proche au plan national et dans mon entreprise
❍ car c'était le seul syndicat présent dans mon entreprise

21. Question filtre pour les questions 22 à 70 qui ne seront posées qu'aux répondants n'étant pas permanents et ayant une activité syndicale (« oui » à au moins une des questions Q21-1, 21-2, 21-3).
1) **Êtes-vous ou avez-vous été permanent.e syndical.e ?** ❍ Oui avant ❍ oui actuellement ❍ jamais
2) **Êtes-vous un.e adhérent.e qui participe activement aux activités syndicales** ❍ OUI ❍ NON
3) **Exercez-vous ou avez-vous exercé des responsabilités au sein de ce syndicat ?**
❍ Oui avant ❍ oui actuellement ❍non jamais
4) **Êtes-vous ou avez-vous été élu.e du personnel (DP, membre du CE, membre du CSE) ?**
❍ Oui avant ❍ oui actuellement ❍non jamais

<u>Questions 22 à 70 : échelles de 1 (« pas du tout d'accord ») à 7 (« tout à fait d'accord ») :</u>

22. Je cherche à multiplier mes activités syndicales.
23. J'essaie d'apprendre de nouvelles choses dans mes activités syndicales.
24. Je décide moi-même comment je mène mes activités syndicales.
25. J'organise mes activités syndicales de manière à minimiser les contacts avec des personnes dont les attentes sont irréalistes.
26. J'évite de prendre trop de décisions difficiles dans mes activités syndicales.
27. J'organise mes activités syndicales de manière à ne pas faire trop de choses en même temps.
28. Je m'inspire du leadership de mon responsable syndical ou délégué syndical.
29. Je demande aux collègues au sein du syndicat ce qu'ils pensent de mes activités syndicales.
30. Je demande des conseils à mes collègues au sein du syndicat.
31. Si un projet intéressant se présente, je me porte volontaire de manière proactive.

32. Si de nouvelles activités syndicales se présentent, je suis l'un des premiers à m'y intéresser
33. J'exerce régulièrement des activités syndicales au-delà de mes mandats.
34. Je me fixe des objectifs pour obtenir des résultats dans ma pratique syndicale.
35. Je sais comment obtenir des résultats dans ma pratique syndicale.
36. J'ai le sentiment d'avoir la maîtrise de mes activités syndicales pour atteindre leurs objectifs.
37. Il y a beaucoup à gagner en rejoignant un syndicat.
38. J'ai eu raison de rejoindre un syndicat.
39. Si on me le demande, je représenterai mon organisation syndicale lors de prochaines élections.
40. Mon syndicat se soucie vraiment de mon bien-être au travail.
41. Mon syndicat valorise ma contribution.
42. Mon syndicat peut me fournir de l'aide si j'ai des problèmes.
43. Le syndicat est prêt à m'aider si besoin.
44. Mon responsable syndical ou délégué syndical valorise mes contributions.
45. Mon responsable syndical ou délégué syndical prend fortement en considération mes opinions.
46. Lorsque j'ai un problème, je peux trouver une aide auprès de mon responsable syndical ou délégué syndical.
47. Dans mon entreprise, les syndicats et la direction essaient de coopérer autant que possible.
48. Dans mon entreprise, les syndicats et la direction se respectent.
49. Dans mon entreprise, je pense que la direction prend des décisions dans le meilleur intérêt de tous les salariés.
50. Dans l'ensemble, je suis satisfait de mon organisation syndicale.
51. En général, j'aime m'investir dans mon syndicat.
52. En général, je n'aime pas les activités que mène mon syndicat.
53. J'ai été élu ou mandaté par mon syndicat.
54. J'ai été/je suis délégué syndical ou représentant de mon syndicat.
55. Je prends part à des votes en assemblée générale du syndicat.
56. Je participe à des débats du syndicat.
57. Je lis des mails en provenance du syndicat.
58. J'assiste à des évènements syndicaux.
59. J'aide à faire adhérer de nouveaux membres.
60. Je suis les formations du syndicat.
61. Je lis les revues et magazines du syndicat.
62. Je lis les contenus du site internet du syndicat.
63. Je dis du bien du syndicat aux collègues de travail.
64. Dans un an, il est probable que je participe encore à la vie de mon syndicat.
65. Il est probable que je m'engage dans une organisation syndicale différente dans un an.
66. Je prévois de quitter mon organisation syndicale dans les six prochains mois.
67. Je suis activement à la recherche d'un engagement autre que syndical en ce moment.
68. Je me sens déprimé(e).
69. Je suis émotionnellement épuisé(e).
70. Je me sens épuisé(e).

71. A votre avis, les intérêts des cadres et des directions d'entreprises vont-ils dans le même sens ?
❍ Toujours ou presque toujours ❍ Souvent ❍ Parfois ❍ Jamais ou presque jamais ❍ NSP

72. En général, vous sentez-vous plus proche…
❍ Des salariés non cadres ❍ Des dirigeants d'entreprise ❍ Ni des uns, ni des autres

73. Quelle est votre opinion (entre 1 = très mauvaise et 7 = excellente ou NSP) **au sujet :**
❍ des dirigeants des grandes entreprises
❍ des dirigeants de PME
❍ des syndicats d'employeurs (MEDEF, CGPME, U2P…)
❍ des dirigeants de votre entreprise

74. Quelle est votre opinion (entre 1 = très mauvaise et 7 = excellente ou NSP) **au sujet :**
❍ de la politique économique du gouvernement ❍ de la politique sociale du gouvernement

75. Entre ces positions extrêmes, comment-vous positionnez-vous (1 = très mauvaise et 7 = excellente ou NSP) **?** 1 = L'écologie doit primer sur l'économie 7 = L'économie doit primer sur l'écologie

76. Entre ces positions extrêmes, comment-vous positionnez-vous (1 = très mauvaise et 7 = excellente ou NSP) **?** 1 = Le social doit primer sur l'économie 7 = L'économie doit primer sur le social

77. Parmi les problèmes suivants, quels sont ceux que vous rencontrez ou avez rencontrés dans votre entreprise actuelle (ou dans vos emplois antérieurs si vous êtes permanent.e syndical.e) ?
(Plusieurs réponses possibles)
❍Faibles perspectives d'évolution/Manque de reconnaissance
❍ Rémunération insuffisante ou inéquitable
❍ Risque de licenciement
❍ Harcèlement
❍ Mauvaises conditions de travail
❍ Stress/ Pression/ Charge de travail
❍ Formation professionnelle insatisfaisante
❍ Perte de sens, manque d'écoute de la hiérarchie
❍ Tensions (effectives ou latentes) avec un ou des supérieurs
❍ Difficultés avec des membres de mon équipe ou d'autres équipes
❍ Aucun problème particulier – item exclusif

78. Quelles évolutions vous sembleraient nécessaires pour l'organisation syndicale dont vous êtes membre (Plusieurs réponses possibles) **:**
❍ Être plus constructive, davantage force de propositions
❍ Se faire entendre davantage dans les médias
❍ Être plus ouverte à la négociation avec les organisations patronales et le gouvernement
❍ Être plus ferme avec les organisations patronales et le gouvernement
❍ Tenir davantage compte des réalités économiques
❍ Être plus indépendante
❍ Être davantage revendicative
❍ Défendre davantage les cadres
❍ Être plus explicitement apolitique
❍ Défendre autant les salariés du secteur privé que ceux du public
❍ Être plus unitaire avec les autres syndicats
❍ S'exprimer davantage sur les problématiques écologiques
❍ Rien de tout cela

79. De quel autre syndicat que celui dont vous êtes membre vous sentez-vous le plus proche ou le moins éloigné au plan national (En éliminant l'organisation dont la personne est membre) **:**
❍ CFDT / CFDT Cadres ❍ CFTC/ UGICA-CFTC ❍ CFE-CGC ❍ CGT/ UGICT-CGT
❍ FO/ FO-CADRES ❍ SUD SOLIDAIRES ❍ UNSA ❍ Un autre ou aucun de ceux-là

80. Selon vous, quelles sont les raisons principales qui peuvent décider aujourd'hui un.e cadre à adhérer à un syndicat ? (Plusieurs réponses possibles)
❍ Avoir conscience que les cadres rencontrent les mêmes problèmes que les autres salariés
❍ La présence dans l'entreprise d'un syndicat qui relaie bien les problèmes des cadres
❍ Des menaces sur l'emploi dans l'entreprise
❍ Des difficultés professionnelles personnelles, pression, menace de licenciement
❍ La période en cours de crise sanitaire et économique
❍ Le sentiment d'une légitimité pour dialoguer avec la direction
❍ Désirer montrer son implication dans l'entreprise
❍ Trouver crédible un responsable syndical
❍ Aucune de ces raisons ❍ Rien ne peut inciter actuellement un.e cadre à se syndiquer

81. Selon vous, quelles sont les raisons principales qui freinent aujourd'hui l'adhésion syndicale des cadres ? (Plusieurs réponses possibles)
❍ Dans les entreprises, il est mal vu d'être syndiqué pour un cadre
❍ La crainte que cela bloque sa carrière
❍ La difficulté d'être à la fois manager et syndiqué
❍ La peur d'afficher des opinions
❍ Des doutes sur l'utilité des syndicats pour les cadres
❍ **L'i**mpression que les syndicats n'apportent rien de positif dans les entreprises
❍ La conviction que les cadres n'ont pas à se syndiquer

82. Selon vous qu'est-ce qui pourrait rendre un syndicat plus attractif aux yeux des cadres ?
(Plusieurs réponses possibles)
❍ Mieux travailler les dossiers et développer son expertise sur l'entreprise et les salariés
❍ Être une force de proposition au sein de l'entreprise
❍ Tenir mieux compte des réalités économiques de l'entreprise
❍ Ne pas être enfermé dans des postures idéologiques
❍ Intervenir davantage sur les enjeux écologiques
❍ Proposer des services clairement identifiés aux syndiqués
❍ Être davantage revendicatif
❍ Défendre davantage les cadres, se présenter comme une organisation cadres
❍ Ne plus défendre systématiquement les adhérents ou les proches du syndicat
❍ Présenter aux élections professionnelles des professionnels reconnus
❍ Défendre toutes les catégories du personnel
❍ Agir davantage contre les discriminations (genre, origine, opinions, orientation sexuelle, handicap)

83. Parmi les oppositions suivantes, quelle est à vos yeux la contradiction majeure dans la société française aujourd'hui ? (Une seule réponse possible)
❍ Gauche/droite ❍ Patrons/salariés ❍ Progressistes/populistes ❍ Écologistes/productivistes
❍ Mondialistes/protectionnistes ❍ Pro-européens/eurosceptiques ❍ Universalistes/communautaristes
❍ Je ne peux pas ou ne souhaite pas me prononcer

84. De quel courant politique vous sentez-vous le plus proche ou le moins éloigné ?
❍ La gauche de la gauche/l'extrême-gauche (France insoumise, PCF, NPA, LO, POI…)
❍ L'écologie politique (EELV, Génération.s, Génération écologie...)
❍ La gauche/le centre gauche (PS, PRG, MRC...)
❍ la majorité présidentielle (LREM, Modem, Agir…)
❍ Le centre-droit/la droite (LR, UDI...)
❍ La droite de la droite/l'extrême-droite (Rassemblement national, Debout la France...)
❍ Un autre courant
❍ Aucun courant ❍ Je ne souhaite pas répondre

85. La crise sanitaire et ses conséquences vous donnent envie de (Un seul choix possible) **?**
❍ reprendre votre vie professionnelle comme avant ❍ faire davantage de télétravail qu'avant la crise
❍ obtenir un nouveau poste dans la même entreprise ❍ changer d'entreprise
❍ changer de vie, de métier, d'activité… ❍ NSP

Dans les prochaines semaines, nous souhaitons poursuivre cette enquête par quelques entretiens. Seriez-vous d'accord pour être éventuellement recontacté.e ? Une réponse positive de votre part ne vous engage nullement à donner suite au cas où nous serions amenés à vous recontacter. Bien entendu, les propos tenus dans ces éventuels entretiens resteront confidentiels.
❍ OUI, j'accepte d'être recontacté.e ❍ NON, je ne souhaite pas être recontacté.e

Si oui, merci de nous indiquer un numéro de téléphone ou une adresse mail

MESSAGE FINAL DE REMERCIEMENT

ANNEXE 4

Grille d'entretien semi-directif avec des cadres syndiqués (ayant répondu au second questionnaire en ligne ou dont le contact a été donné par un responsable syndical)

1. Travail et emploi

- Nature du poste occupé : intitulé, employeur, ancienneté, structure du lieu et de l'équipe de travail, contenu du travail, degré d'autonomie, rapport avec formation et aspirations antérieures ?
- Formation initiale et continue ?
- Moment et modalités de passage au statut cadre
- Aspects positifs : ce qui vous plaît, vous intéresse, vous motive… dans votre travail
- Perspectives : évolution, formations, mobilités… souhaitées
- Aspects négatifs : ce qui vous déplaît, vous ennuie, vous démotive, vous pose problème au travail

2. Engagements personnels

- Expériences d'engagement dans sa famille et dans sa jeunesse : engagements associatifs, politiques, syndicaux « dans l'ADN familial », durant les études…
- Engagement syndical actuel : modalités, motivations, limites
- Détails sur les engagements syndicaux anciens, actuels et/ou projetés
- Quelle opinion sur son organisation syndicale ?
- Quelles attentes vis-à-vis de son organisation syndicale ?

3. Points de vue sur le syndicalisme et l'engagement des cadres

- Quels enjeux, problèmes, revendications majeurs pour les cadres aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui permet o(ou permettrait) d'attirer des cadres ?
- Quels points de vue et attentes des cadres vis-à-vis des syndicats ?
- Sur quels sujets les syndicats agissent-ils ou devraient-il agir pour intéresser les cadres ?
- Quelle(s) forme(s) d'action faut-il privilégier, éviter ?
- Quel point de vue sur les syndicats « revendicatifs », « coopératifs », « de service » ?
- Quelle(s) critique(s) des cadres sur le syndicalisme en général et sur les organisations de cadres en particulier ?
- Quels freins et obstacles à la syndicalisation des cadres ?
- Quels impacts et quelles leçons de la crise sanitaire ?

TABLE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES

TABLEAUX

Tableau 1	Les 21 cadres ayant participé aux entretiens suite au questionnaire n°1	p. 9
Tableau 2	Qui sont les cadres syndiqués FO et CFDT ayant répondu au questionnaire n°2	p. 10
Tableau 3	Les 27 cadres syndiqués que nous avons interrogés en entretiens individuels	p. 11
Tableau 4	Évolution du niveau de diplôme le plus élevé des sortants de formation initiale (1980-2017)	p. 17
Tableau 5	La structure de l'emploi des cadres par secteurs d'activité (en 2019)	p. 20
Tableau 6	Les cadres du privé selon le genre (en France, en 2020)	p. 20
Tableau 7	Structure par âge des cadres du privé (en France, en 2020)	p. 20
Tableau 8	Structure par statut d'emploi des cadres du privé (en France, en 2020)	p. 21
Tableau 9	Structure par taille d'entreprises des emplois de cadres du privé (France, 2020)	p. 21
Tableau 10	Les taux de syndicalisation en France en 2016	p. 28
Tableau 11	Audience au niveau national et interprofessionnel (cycle électoral 2013-2016)	p. 29
Tableau 12	Résultats aux élections prud'homales, collège « encadrement »	p. 29
Tableau 13	Représentativité des répondants au questionnaire en ligne	p. 47
Tableau 14	Répartition par âge et par genre des répondants au questionnaire en ligne	p. 47
Tableau 15	Répartition par secteurs d'activité des répondants au questionnaire en ligne	p. 47
Tableau 16	Répartition par taille de leur entreprise des répondants au questionnaire en ligne	p. 47
Tableau 17	Répartition selon la situation familiale des répondants	p. 48
Tableau 18	Répartition selon la localisation de leur lieu de travail des répondants	p. 48
Tableau 19	Répartition selon le poste occupé des répondants au questionnaire en ligne	p. 48
Tableau 20	Répartition selon leur niveau d'encadrement des répondants	p. 49
Tableau 21	Répartition selon leur lieu habituel de travail des répondants au questionnaire	p. 49
Tableau 22	Répartition selon les salariés avec qui travaillent habituellement les répondants	p. 49
Tableau 23	Répartition selon le statut de leur entreprise des répondants	p. 50

Tableau 24	Répartition selon leur rémunération des répondants au questionnaire en ligne	p. 50
Tableau 25	Répartition selon leur niveau de diplôme le plus élevé des répondants	p. 50
Tableau 26	Répartition selon les filières de formation des répondants	p. 51
Tableau 27	Répartition selon les filières de formation des emplois des répondants	p. 51
Tableau 28	Origines sociales ressenties	p. 53
Tableau 29	Origine socioprofessionnelle des parents	p. 53
Tableau 30	Position sociale ressentie	p. 54
Tableau 31	Sentiments de proximité dans l'entreprise selon le type d'entreprise	p. 55
Tableau 32	Évolution des sentiments de proximité dans l'entreprise entre 2009 et 2020	p. 56
Tableau 33	Évaluation des politiques de l'entreprise	p. 56
Tableau 34	Proximités politiques des répondants à l'enquête en ligne	p. 57
Tableau 35	Jugements sur les politiques publiques (en 2020)	p. 58
Tableau 36	Opinions globales sur les politiques publiques (en 2020)	p. 58
Tableau 37	Opinions sur les dirigeants d'entreprise et leurs organisations	p. 59
Tableau 38	Opinions sur les dirigeants d'entreprises dans l'enquête de l'APEC en 2010	p. 59
Tableau 39	Opinions sur la proximité des intérêts des cadres et des entreprises	p. 59
Tableau 40	Opinions sur les principales oppositions dans la société française actuelle	p. 60
Tableau 41	Opinions sur ce qui doit primer aujourd'hui	p. 61
Tableau 42	Priorités dans la société française actuelle selon les filières de formation	p. 61
Tableau 43	Caractéristiques sociales et opinions sur ce qui doit primer dans la société	p. 63
Tableau 44	Formations initiales suivies et opinions sur ce qui doit primer dans la société	p. 63
Tableau 45	Positionnement social et opinions sur ce qui doit primer dans la société	p. 63
Tableau 46	Positions sur les syndicats et opinions sur ce qui doit primer dans la société	p. 64
Tableau 47	Les problèmes rencontrés par les cadres dans le champ professionnel	p. 66
Tableau 48	Le poids des trajets entre domicile et lieu de travail	p. 67
Tableau 49	Expériences de la discrimination	p. 67
Tableau 50	Expériences du chômage	p. 68

Tableau 51	Âges où ont été expérimentés le chômage et la précarité	p. 68
Tableau 52	Niveaux d'investissement dans l'entreprise	p. 69
Tableau 53	Difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie privée	p. 69
Tableau 54	Rémunérations en 2019	p. 69
Tableau 55	Estimations de la variation des rémunérations en 2020	p. 70
Tableau 56	Envies professionnelles suite à la crise sanitaire	p. 70
Tableau 57	Ce qui pourrait conduire des cadres à adhérer à un syndicat	p. 73
Tableau 58	Opinions sur les organisations syndicales	p. 74
Tableau 59	Ce que devraient faire les organisations syndicales au niveau national	p. 75
Tableau 60	Participation aux élections professionnelles	p. 76
Tableau 61	Les recours en cas de difficulté	p. 77
Tableau 62	Les recours en cas de menace de licenciement	p. 77
Tableau 62	La confiance dans les syndicalistes en cas de difficultés	p. 78
Tableau 64	La confiance dans les syndicats en cas de difficultés selon genre et formation	p. 79
Tableau 65	Proximité par rapport aux syndicalistes, selon le genre	p. 79
Tableau 66	Proximité par rapport aux syndicats de l'entreprise	p. 80
Tableau 67	Appartenance à un syndicat	p. 80
Tableau 68	Ancienneté de la syndicalisation	p. 81
Tableau 69	Syndicalisation passée	p. 81
Tableau 70	Exercice de responsabilités ou de mandats	p. 81
Tableau 71	Probabilité d'une syndicalisation à venir	p. 82
Tableau 72	Position au sujet de la syndicalisation	p. 83
Tableau 73	Position au sujet de la syndicalisation	p. 84
Tableau 74	Positions au sujet de la syndicalisation	p. 85
Tableau 75	Attentes vis-à-vis des syndicats	p. 85
Tableau 76	Opinions sur l'existence de syndicats spécifiques des cadres	p. 86
Tableau 77	Liens statistiques entre la syndicalisation des cadres et filières de formation	p. 91

Tableau 78	Nombre de problèmes vécus dans le champ professionnel par cadres syndiqués	p. 95
Tableau 79	Liens statistiques entre la syndicalisation des cadres et les problèmes rencontrés	p. 95
Tableau 80	Les discriminations ressenties par les cadres syndiqués	p. 95
Tableau 81	Liens statistiques entre syndicalisation des cadres et filières de formation	p. 98
Tableau 82	Motivation principale d'adhésion des cadres syndiqués à FO et à la CFDT	p. 103
Tableau 83	Conditions d'adhésion des cadres syndiqués à FO et à la CFDT	p. 105
Tableau 84	Causes du choix d'un syndicat des cadres syndiqués à FO et à la CFDT	p. 105
Tableau 85	Ce qui pourrait décider un cadre à se syndiquer aujourd'hui	p. 119
Tableau 86	Ce qui pourrait rendre un syndicat attractif aux yeux des cadres aujourd'hui	p. 109
Tableau 87	Ce qui freine la syndicalisation des cadres aujourd'hui	p. 110
Tableau 88	L'activité et la satisfaction des cadres syndiqués à FO et à la CFDT	p. 119
Tableau 89	Proximité des cadres syndiqués à FO et à la CFDT avec d'autres syndicats	p. 121

FIGURES

Figure 1	L'évolution des effectifs scolarisés dans l'enseignement supérieur	p. 17
Figure 2	L'éventail des rémunérations des cadres (en 2019)	p. 18
Figure 3	L'évolution de la structure des actifs par PCS	p. 19
Figure 4	La position des cadres répondants sur ce qui doit primer en France	p. 62
Figure 5a	L'évolution de la qualité du travail et de l'emploi des cadres	p. 100
Figure 5b	L'évolution de la qualité du travail et de l'emploi des cadres	p. 100
Figure 6	Types de syndicalisme selon la position sur le néolibéralisme et les problèmes vécus dans la vie professionnelle	p. 118

ANNEXES

Annexe 1	Questionnaire n°1 auprès d'un échantillon représentatif de 600 cadres du secteur privé	p. 136
Annexe 2	Grille d'entretien semi-directif avec les cadres ayant répondu au premier questionnaire en ligne	p. 143
Annexe 3	Questionnaire n°2 auprès de cadres syndiqués	p. 144
Annexe 4	Grille d'entretien semi-directif avec des cadres syndiqués	p. 149

T A B L E D E S M A T I È R E S

Introduction **p. 4**

1. L'objet de recherche **p. 4**

2. Le projet de recherche **p. 6**

3. Le protocole d'enquête et sa mise en œuvre **p. 8**

4. Présentation de la structure du rapport **p. 12**

Première partie : les cadres, l'engagement et le syndicalisme **p. 13**

1. Quelques rappels sur la catégorie sociale des cadres **p. 14**

1.1 Les caractéristiques du groupe socioprofessionnel des cadres p. 15

1.2 Les cadres du privé aujourd'hui en France, quels effectifs ? p. 19

2. Questionnement sur l'engagement syndical des cadres **p. 21**

2.1 Les cadres : un syndicalisme à part ? p. 21

2.2 Questions sur l'actualité et les perspectives de l'engagement syndical des cadres p. 27

3. État des lieux du syndicalisme des cadres en France **p. 28**

3.1 La représentativité des confédérations syndicales p. 28

3.2 Quelques éléments sur la syndicalisation des cadres selon les confédérations p. 30

3.3 Les analyses et objectifs des organisations syndicales cadres p. 30

3.3.1 Le point de vue de FO-Cadres p. 31

3.3.2 Le point de vue de l'UCC-CFDT p. 32

3.3.3 Le point de vue de l'UGICA-CFTC p. 34

3.3.4 Le point de vue de la CFE-CGC p. 36

3.3.5 Le point de vue de l'UGICT-CGT p. 39

Deuxième partie : Le cadre, l'entreprise et le syndicat **p. 42**

1. Objectifs et caractéristiques de l'enquête quantitative **p. 45**

1.1 Le questionnaire et le terrain p. 46

1.2 La construction de l'échantillon p. 46

1.3 Caractéristiques sociodémographiques des répondants p. 48

1.4 Caractéristiques socio-professionnelles des répondants p. 48

1.5 Niveaux (les plus élevés) et spécialités de diplôme p. 50

2. Position et reproduction sociales des cadres **p. 51**

2.1 Une reproduction sociale très élevée p. 53

2.2 Une homogamie différenciée selon le genre p. 54

2.3 Un sentiment d'appartenance aux classes moyennes très marqué p. 54

2.4 Une barrière hiérarchique fortement ressentie p. 55

2.5 Un haut niveau de satisfaction à l'égard de leur entreprise p. 56

3. Les cadres et le libéralisme économique **p. 57**

3.1 Une forte proximité avec les courants favorables au libéralisme économique p. 57

5.3 Des jugements critiques sur les politiques gouvernementales actuelles p. 57
3.3 Des différences d'opinions significatives à l'égard des décideurs économiques p. 58
3.4 Les cadres et l'opposition patrons/salariés p. 60
3.5 Quelles priorités entre le social, l'écologie et l'économie ? p. 60
3.6 Deux profils types de cadres selon leur positionnement idéologique p. 61

4. Parcours et expériences professionnels **p. 65**
6.3 L'engagement professionnel des cadres au risque d'une forme de servitude p. 65
6.4 Carrière de cadre et cycle de vie p. 68
6.5 Un investissement professionnel élevé p. 68
6.6 Une satisfaction élevée y compris en matière de salaire p. 69

5. Le syndicalisme aux yeux des cadres **p. 70**
5.3 Le poids des oppositions au syndicalisme p. 71
5.4 Des postures critiques à l'égard des syndicats entretenues par d'ex-syndiqués p. 71
5.5 Un anti-syndicalisme des cadres réel, mais à relativiser p. 73
5.6 De l'image nationale des organisations au « syndicat rêvé » des cadres. p. 74
5.7 Le rapport des cadres aux syndicats de leur entreprise p. 76
5.5.1 Une participation importante aux élections professionnelles p. 76
5.5.2 Une confiance relative envers les élus du personnel et les responsables syndicaux p. 76
5.5.3 Le poids de la spécificité des cadres dans le rapport aux syndicats p. 77
5.5.4 Un éventail de positionnements par rapport à un éventuel engagement syndical p. 78
5.5.5 Un indice élevé de sympathie envers au moins un syndicat dans l'entreprise p. 79

6. Syndiqués et « syndicalisables » **p. 80**
6.1 Un engagement syndical très minoritaire et souvent discret p. 80
6.2 Un potentiel significatif de cadres syndicalisables p. 81
6.3 Problèmes vécus et attitudes par rapport aux syndicats : une corrélation forte p. 82
6.4 *Primat de l'économie ou du social : une corrélation avec la syndicalisation ?* p. 83
6.5 Les obstacles à la syndicalisation p. 84
6.6 Les motivations possibles de la syndicalisation p. 84
6.7 Les leviers d'attractivité des organisations syndicales p. 85
6.8 Quelles pistes pour les organisations syndicales cadres ? p. 86

Troisième partie : Les cadres syndiqués, formes et ressorts de l'engagement **p. 89**

1. Les modalités de l'engagement syndical des cadres du privé **p. 90**
1.1 Une faible syndicalisation p. 90
1.2 Des écarts de syndicalisation des cadres selon les fonctions p. 90
1.3 Des différences de syndicalisation selon les filières de formation initiale p. 91
1.4 Une syndicalisation très rarement précoce p. 91
1.5 Une forme d'engagement confidentiel plus ou moins répandue p. 93
1.6 Un engagement syndical souvent défensif et utilitariste p. 93
1.7 Quelques caractéristiques des cadres syndiqués à FO et à la CFDT p. 94

1.8 Des cadres sensibles au sérieux du travail syndical p. 98

2. Les moteurs de la syndicalisation des cadres du privé **p. 101**

2.1 Un lien avec la famille et l'éducation p. 101

2.2 Le poids de valeurs et de convictions personnelles p. 102

2.3 L'impact essentiel du travail syndical de terrain p. 103

2.4 L'importance de l'efficacité concrétisée des syndicats de l'entreprise p. 105

2.5 Un pas à franchir qui doit être accompagnée p. 106

2.6 Le poids non négligeable d'un syndicalisme coopératif p. 107

2.7 Pourquoi les cadres syndiqués ont-ils adhéré ? p. 108

3. Les freins à la syndicalisation des cadres **p. 109**

3.1 La crainte des cadres des effets de la syndicalisation p. 110

3.2 La mauvaise image des syndicats aux yeux des cadres p. 113

3.3 L'adhésion de nombre de cadres au néolibéralisme p. 117

3.4 Le regard des cadres syndiqués FO et CFDT sur leur organisation p. 110

3.5 Les effets de la division syndicale p. 120

Conclusion **p. 122**

Bibliographie **p. 131**

Annexes **p. 135**

Table des tableaux, figures et annexes **p. 150**