Conduisez-vous comme des cadres

A l'occasion du récent congrès de la confédération générale des cadres (C.G.C.) les débats revêtirent un caractère passionnel, donnant ainsi une image de la C.G.C. fort différente de l'image traditionnelle de l'organisation de cadres et lors d'une séance l'on entendit le président, s'efforçant de dominer le chahut, s'écrier : « Messieurs, conduisez-vous comme des cadres ! »

Au-delà du pittoresque nous voudrions ici examiner quels sont en fait les **enjeux du débat** au sein de cette organisation qui, au cours des dernières années, a recueilli un peu plus du tiers des suffrages des ingénieurs et cadres, lors des élections professionnelles. Il faudra nous demander aussi dans quelle mesure les divisions qui traversent l'organisation sont le reflet de ce que l'on peut appeler aujourd'hui le « **malaise des cadres** ».

Une organisation qui a perdu son « père »

La C.G.C. qui se constitue au lendemain de la libération va jusqu'en 1975 être très marquée par la personnalité d'**André Malterre.** Sa grande emprise sur la C.G.C. pendant de longues années n'a pas permis de clarifier le rôle des syndicats, des fédérations, des unions départementales, de la confédération.

En l'absence de règles bien rôdées de fonctionnement, les conflits qui surgissent au sein de l'organisation peuvent revêtir deux aspects.

— **Le fonctionnement** de la C.G.C. dépendant des ressources versées par les fédérations, l'un des moyens pour gérer un conflit c'est la rétention de cotisations, le refus de verser à la confédération ce qui lui revient en vertu des statuts. Ainsi, du temps de Malterre, la fédération de la Banque voulant s'étendre en direction des catégories « employées » et se heurtant à l'opposition de la direction, faisait pression sur celle-ci en ne lui versant pas tout ce qu'elle devait. Plus récemment et ce fut l'un des éléments du débat du récent congrès, c'est la Fédération de la Métallurgie qui fait de même, refusant notamment de payer l'abonnement au journal de la C.G.C. « Cadres et Maitrise ».

— Le second aspect des conflits, en lien direct avec le type de fonctionnement de la confédération, c'est **la personnalisation des oppositions.** Au milieu des années 1960 on voit ainsi s'opposer à A. Malterre, G. Nasse des cadres de l'E.D.F.. Le conflit atteindra une telle ampleur que l'on assiste en 1969 à la création de l'**Union des Cadres et des Techniciens** (U.C.T.) qui se pose en rivale de la C.G.C. et regroupe autour de G. Nasse des organisations exclues ou démissionnaires de celle-ci.

Aujourd'hui, le duel se livre entre **Y. Charpentié**, l'actuel président de la C.G.C., et **P. Marchelli** de la Fédération de la Métallurgie. Ce dernier reproche notamment à Y. Charpentié de maintenir la conception traditionnelle de la C.G.C. héritée d'André Malterre : « La direction confédérale rêve en fait d'une C.G.C. ultra-centralisée, avec un praesidium central dominé par une sorte de tsar omnipotent. Dans cette C.G.C., la notion d'**un syndicalisme avant tout de salariés,** organisé en fonction des réalités du monde du travail, passerait totalement au second plan ».

Lobby ou syndicat ?

En réalité, les oppositions entre personnes qui peuvent se traduire par des conflits de caractère financier cachent des **divergences sur la nature de l'organisation.**

• La C.G.C., groupe de pression

Pour Y. Charpentié, l'action doit s'exercer essentiellement en direction des pouvoirs publics. L'organisation est conçue comme un groupe de pression, un « lobby » à la mode américaine qui agit pour la conservation ou tout au moins pour une évolution lente et maîtrisée d'un statut particulier qui met le « cadre » à part des autres salariés et qu'on essaie d'étendre aux techniciens et aux agents de maîtrise.

Comme A. Malterre, Y. Charpentié s'**appuie sur les V.R.P.** — environ un quart des effectifs de la confédération. C'est en effet une catégorie qui se sent plus ou moins mal-aimée dans la société actuelle : son statut est battu en brèche avec le développement des grands groupes industriels — ses avantages fiscaux non négligeables sont plus ou moins remis en cause par les pouvoirs publics. Les fédérations du commerce, de l'alimentation, de l'agriculture, de la chimie... s'adjoignent aux V.R.P. pour constituer le « noyau dur » de la majorité confédérale.

L'image du cadre qui prévaut dans cette majorité est celle du **collaborateur compétent,** efficace et humain de la direction, du médiateur et du conciliateur entre la direction et les travailleurs. « Le cadre est responsable et il peut seul, de par ses capacités de dialogue et sa connaissance des hommes donner à l'entreprise sa dimension sociale et humaine »(1).

Dans cette optique, le cadre est le pair de l'entrepreneur, du commerçant, de l'artisan, du médecin et même de l'agriculteur. On ne doit donc pas s'étonner de la tentative faite par Y. Charpentié pour lier le combat des cadres à celui de ces catégories au sein des G.I.R. (groupements Initiative et Responsabilité) conçus comme un moyen de faire prévaloir les conceptions libérales face aux risques du Programme commun.

Ce type de discours va jusqu'à la recherche des moyens par lesquels le cadre pourrait passer de l'état de salarié à celui de petit patron : — conversations Charpentié-Gingembre sur les possibilités pour les cadres de succèder aux chefs d'entreprises familiales décédés — projets de Giscard en vue d'aider les cadres chômeurs à se lancer dans la grande aventure et réaliser le grand rêve : « être à leur compte ».

• La C.G.C., syndicat

Les oppositions à la direction confédérale exaltent, comme elle, la « dimension irremplaçable du cadre » : ce discours est dans la logique d'une organisation réservée aux cadres. Mais l'on insiste sur le fait que ce cadre est **un salarié,** un « salarié presque comme les autres ».

Il importe de se préoccuper d'abord des problèmes d'entreprise et donc de se situer face aux directions et au patronat. L'aspect syndical passe avant

l'aspect groupe de pression. La prise en charge des problèmes généraux et la pression sur le gouvernement ne sont plus les tâches essentielles de la confédération, sans pour autant être négligées.

C'est dans cette perspective que se situe P. Marchelli et la fédération de la métallurgie. Ce dernier rêve de construire **un syndicalisme réformiste de cadres.** La C.G.C. deviendrait ainsi l'axe d'un regroupement des centrales « réformistes » : F.O. et C.T.F.C., face aux centrales « révolutionnaires » C.G.T. et C.F.D.T. Pour ce faire, on peut accepter un certain nombre de concessions même sur la hiérarchie des salaires, dogme de la C.G.C., et sur l'utilisation de la grève comme moyen d'action.

Mais P. Marchelli ne constitue pas toute l'opposition. Une partie, notamment la Banque, se sent plus proche des idées de **J. Menu** de la fédération des Mines et de l'Atome. Celui-ci souhaite une évolution progressive et envisage de faire un bout de chemin avec d'autres organisations. C'est sans doute ce dernier courant qui va le plus loin dans le sens de l'élargissement de la C.G.C. aux catégories non cadres. Non seulement on entend recruter les techniciens et agents de maîtrise, mais au delà tous ceux qui ont « vocation à faire partie des personnels d'encadrement ». Ainsi la fédération de la Banque veut depuis plusieurs années étendre l'adhésion aux employés. Pour se concilier les faveurs de cette fédération, Y. Charpentié avait accepté la création d'une fédération autonome de la banque qui n'affilierait à la C.G.C. que ses syndicats de cadres et maîtrise, mais pourrait rassembler en son sein les employés.

Des comportements contradictoires

La cacophonie qui règne au sein de la C.G.C. s'explique aussi sans doute par les problèmes qui se posent dans cette catégorie en extension et qui font du milieu cadre affronté à la crise un milieu non homogène.

• Début de déqualification à des rythmes différents

L'accroissement de la dimension des entreprises, les changements technologiques, les nouvelles méthodes de gestion et les nouvelles formes de contrôle, tous ces éléments interviennent pour modifier les tâches des cadres. Ainsi l'on transforme l'ensemble des tâches à accomplir en une multitude de rôles considérés comme objectifs, nettement séparés les uns des autres. Les cadres sont affrontés à la division du travail. De cette façon, en enfermant les gens dans des rôles cloisonnés, on rend mieux possible le fonctionnement du système et on assure un meilleur contrôle de l'ensemble. Cette séparation des activités de conception, de gestion, de contrôle, d'exécution, se traduit par l'octroi de pouvoir à certains cadres et le retrait à d'autres, quel que soit le niveau hiérarchique où l'on se situe. Ceci permet aussi de mettre les **cadres en concurrence les uns avec les autres.**

Ce processus qui **appauvrit le travail de nombreux cadres** ne touche pas de façon uniforme l'ensemble des entreprises. Il est plus ou moins avancé selon la taille de l'entreprise, selon la nature de l'activité Dans les P.M.E., par exemple, le cadre a encore des responsabilités importantes, à poly-activité large, alors que dans la plupart des multinationales à technologie avancée, il devient **un spécialiste** dont l'expertise connaît des variations et fluctuations importantes.

• A la recherche d'un nouveau sens

Affrontés à la division du travail, les cadres ne peuvent plus se considérer globalement comme un milieu social homogène parfaitement distinct de la masse des salariés. C'est sans doute pour bon nombre d'entre eux qui vivaient sur cette fiction un des éléments du malaise.

Mais celui-ci a encore été accentué par le développement de la crise. Traitant de cette question lors de son récent congrès l'Union confédérale des cadres C.F.D.T. écrivait à ce propos : « A la désillusion liée à l'arrêt de la croissance se sont ajoutées des **craintes sur leur emploi** et, dans les secteurs moins exposés, sur l'évolution du potentiel technique et scientifique des entreprises, auxquelles ils s'identifient souvent. Mais ce qui est déterminant, c'est la prise de conscience qu'ils ont vécu de la **dévalorisation de leur propre rôle.** Ne plus pouvoir exercer de responsabilités parce que les moyens ne sont pas donnés, voir sa fonction se dévaloriser, c'est, dans une période de non-croissance, perdre le but qu'ils s'étaient donnés et qu'on leur avait assigné : innover et créer ».

Qu'ils soient diplômés ou autodidactes, nombre de cadres désirent faire leur métier qu'ils identifient aux possibilités de « produire du progrès » ; or ce désir se heurte aux réalités actuelles.

Dans ces conditions, vont-ils se contenter d'être des « **agents d'exécution** de haut vol » qui trouveront dans les satisfactions matérielles une certaine compensation aux frustrations dues à l'absence de possibilités en matière d'innovation ? Dès maintenant certains jouent ce jeu, via l'exercice de fonctions de gestion.

Ou bien selon le vœu de M. Beullac (janvier 1977), ne seront-ils que « des **agents d'équilibre** du système », permettant ainsi à celui-ci de se maintenir malgré les remises en cause de la crise ?

Ces perspectives ne sont guère exaltantes, guère mobilisatrices et l'on conçoit que l'amertune s'exprime par des voies diverses au sein de la catégorie. Mais la question est posée : **la C.G.C. est-elle à même de répondre à ce malaise,** de proposer un sens au combat des cadres.

Le récent congrès a montré **l'impasse de l'organisation-groupe de pression** telle que conçue par la majorité confédérale qui s'est efforcée par des moyens juridiques de limiter la contestation pour conserver le pouvoir. Mais, plus profondément, l'on peut se demander si une **organisation catégorielle,** c'est-à-dire une organisation qui refuse de lier étroitement son action à celle des autres catégories de travailleurs est à même de résoudre les graves problèmes de société qui sont à l'origine des difficultés que rencontrent aujourd'hui les cadres.

Michel BRANCIARD.