

Les métamorphoses de l'autorité Les cadres CFDT et la question du pouvoir

En novembre 1944, les délégués des syndicats régionaux et départementaux d'ingénieurs et cadres CFTC réunis à Paris décident la création de la Fédération française des syndicats d'ingénieurs et cadres. La FFSIC voyait le jour dans une logique similaire à celle qui a présidé à la création de la fédération des employés. Au cours des deux décennies suivantes, la montée en puissance de la logique sectorielle au sein de la confédération chrétienne aboutit à la disparition de ces structures au profit de fédérations industrielles multicatégorielles. Une structure transversale commune est néanmoins maintenue pour les ingénieurs et cadres. En 1967, la FFSIC cède ainsi la place à l'Union confédérale des ingénieurs et cadres (UCC-CFDT). Les questions de pouvoir, d'autorité et de hiérarchie occupent une place de choix dans les débats de son premier congrès en novembre 1969, comme dans la principale publication de l'organisation, *Cadres & Profession*, dans les années qui suivent.

Anousheh Karvar est
secrétaire générale
adjointe de la CFDT
Cadres.

« Les cadres auront à faire leur nuit du 4 août » ;
« L'entreprise livrée aux pouvoirs », « Management,
technique ou idéologie ? », « Désacralisation de la hiérarchie », « L'autorité mise en pièces », « Mai 68, les
cadres révélés à eux-mêmes »... les titres des articles
comme l'intitulé du Rapport d'orientation du congrès,
Démocratiser l'entreprise, en disent long sur les ques-

tionnements des ingénieurs et cadres CFDT au lendemain de Mai 68.

Le moment 68

« Les cadres sont des salariés comme les autres » : telle serait la leçon fondamentale de Mai 68. S'appuyant sur la lecture de Michel de Certeau, les cadres CFDT voient dans les événements de Mai une manière pour la foule passive de mettre en cause l'élite qui la mettait en marche et la protégeait. « Qui va déterminer la finalité de l'entreprise ? Une Direction lointaine, sans nom ni figure, tel Jupiter dans son Olympe, avec laquelle aucun contact direct n'est possible ? » (*Cadres & Profession*, n°236)

La crise de l'autorité est vue comme une chance pour les ingénieurs et cadres, familiers de l'innovation technique, de s'engager dans le champ immense de l'innovation sociale. Diriger implique désormais un changement d'attitude. L'autorité ne s'impose pas. Elle ne peut être acquise qu'à travers le renoncement à la fausse sécurité des structures bureaucratiques et l'acceptation de la contestation. Elle n'existe, au contraire du pouvoir, que si elle est reconvenue par le groupe, avec une adhésion des personnes au projet commun faisant place à leurs besoins, à leurs aspirations, à leurs préoccupations.

Hiérarchie, commandement et pouvoir sont donc créés par le « système » pour assurer sa propre continuité. En revanche, les termes autorité, compétence, responsabilité relèvent d'un autre ordre. Le système hiérarchique « ne sert pas seulement à faire passer les ordres de haut en bas, mais aussi à donner à ceux qui les transmettent l'impression de détenir un certain pouvoir qui fait qu'ils vont s'assimiler aux raisons de l'ordre qu'ils ont donné. Puisqu'il détient un pouvoir sur l'autre (notamment en termes de sanctions), on donne au chef l'impression qu'il est partie prenante de la décision ».

Deux types de hiérarchie se dégagent : l'une de commandement, sans légitimité évidente, par réseau relationnel souvent, l'autre professionnelle. Quant à l'autorité, elle doit tirer sa légitimité de la compétence professionnelle acquise par l'expérience et l'instruction.

Mais en dénonçant l'anachronisme des modèles culturels de représentation des relations d'autorité et des structures de pouvoir, les cadres CFDT n'acceptent

pas pour autant toutes les modernités, car le modèle lénifiant du management pourrait bien n'être que le nouveau masque de l'autorité à l'ancienne.

Dans la philosophie traditionnelle du pouvoir comme dans le vécu profond de l'autorité managériale, c'est le schéma profond de l'aliénation que présente ainsi Jacques Ardoino dans les colonnes de la revue. Mais il n'en tire pas les mêmes conclusions que des psychanalystes comme Gérard Mendel ou des sociologues de l'analyse institutionnelle comme Georges

Lapassade, qui cherchent la solution dans la suppression pure et simple des phénomènes de pouvoir, d'influences ou d'autorité. Cette dilution des figures d'autorité risquerait en effet d'étouffer les possibilités de conflits et mener à une dérive

Il ne suffit pas de définir institutionnellement les conditions de l'autogestion, il faut encore que la maturation personnelle et collective fasse de l'autorité et du pouvoir (reconnaissance de la puissance) de chacun l'instrument d'une réalité sociale dynamique et dialectique où le conflit générateur de progrès est bien assumé comme tel.

bureaucratique. Et de conclure à non pas une mort de l'autorité, mais à une métamorphose radicale qui reste à effectuer : « Si nous nous accordons à voir dans l'autogestion un moyen indispensable d'éducation politique (éducation à l'exercice du pouvoir), il faut alors ajouter qu'il ne suffit pas de définir institutionnellement les conditions de l'autogestion, il faut encore que la maturation personnelle et collective fasse de l'autorité et du pouvoir (reconnaissance de la puissance) de chacun l'instrument d'une réalité sociale dynamique et dialectique où le conflit générateur de progrès est bien assumé comme tel. »

Il ne s'agit pas de réduire le pouvoir ou l'autorité des plus forts, des plus ambitieux, des plus dominateurs, mais de développer le pouvoir et mieux encore l'autorité du plus grand nombre dans une perspective autogestionnaire : une « république de maîtres sans esclaves » dans une métamorphose radicale de la démocratie.

Le désir d'une participation plus active des travailleurs à toutes les décisions invite l'UCC à donner corps à l'aspiration à plus d'initiative et de responsabilités dans leur travail. Le congrès de 1969 rejette l'idée de la cogestion, entendue au sens d'égalité au sein du conseil d'administration entre le nombre de représentants des

actionnaires et le nombre de représentants des travailleurs, au profit de l'autogestion, plus apte à satisfaire cette aspiration.

Démocratiser l'entreprise

Dans les grandes entreprises modernes, le pouvoir tend à échapper progressivement aux détenteurs de capitaux : les décisions techniques sont prises par une hiérarchie de cadres, les décisions politiques par le « management ». Les « managers » sont ces dirigeants salariés, non actionnaires, « intendants » des grands propriétaires, qui recherchent la rentabilité et l'expansion en identifiant leurs propres objectifs avec ceux de l'entreprise.

« Démocratiser l'exercice de l'autorité » implique alors de démystifier la conception des dirigeants quant au rôle de l'encadrement actuel et de montrer combien

Dans le travail, la solution proposée par le dirigeant doit pouvoir être discutée, modifiée par tous ceux qui seront associés à sa mise en œuvre. Pour être respectée, la fonction d'autorité doit accepter d'être contestée. Tous les exécutants doivent participer à l'élaboration des décisions.

ses critères de recrutement et ses méthodes sont liés à la politique patronale et à une organisation qualifiée de monarchique. Qu'est-ce que cela implique au niveau de l'entreprise ? Dans le travail, la solution proposée par le dirigeant doit pouvoir être discutée, modifiée par tous ceux qui seront associés à sa mise en œuvre. Pour être respectée, la fonction d'autorité doit accepter d'être contestée. Tous les exécutants doivent participer à l'élaboration des décisions.

Les cadres CFDT sont assez critiques avec un nouveau style de management, nommé dans le privé direction participative par objectifs (DPO), et dans le public rationalisation des choix budgétaires (RCB). « La DPO est-elle l'autogestion à la cuisine néo-capitaliste ? » se demandent-ils dans un numéro de décembre 1970 de *Cadres & Profession*.

La DPO conduit, certes, à la décentralisation des responsabilités et à des objectifs individualisés. Sa pratique oblige la direction à clarifier, informer, expliquer. Mais c'est aussi une décentralisation aristocratique qui ne concerne que le haut niveau de la hiérarchie et renforce la coupure cadres et exécutants. Par le biais d'objectifs individualisés, on cherche à faire endosser aux cadres la politique de l'entreprise. Certains peuvent d'ailleurs se piquer au jeu et accepter des objectifs en

disproportion avec les moyens prévus. A l'idée que la confiance réciproque et la négociation permettent de toujours obtenir le consensus par une solution satisfaisante, l'UCC-CFDT oppose une vision plus dure : les objectifs sont l'expression d'intérêts contradictoires dans une atmosphère fondamentalement conflictuelle. Pour éviter les abus, elle propose que le CE se prononce sur les objectifs généraux de l'entreprise et les principes de la mise en œuvre de la DPO. Bref, pour les cadres CFDT, il faut utiliser la DPO comme un solide terrain de discussion, au besoin de contestation et de négociation si les événements y contraignent.

Il s'agit aussi de préciser quel type de société bâtir. Le syndicalisme refuse d'être affecté à la fonction d'« assistante sociale de la société industrielle ». Toutes les structures sociales sont concernées par le même problème : répondre à une aspiration démocratique par la médiation de nécessaires structures de représentation.

Projet de société et choix politiques

Le rapport d'orientation du congrès de 1969 conditionne la conquête de la démocratie dans l'entreprise par le mouvement ouvrier à l'action de ceux dont la compétence et la coopération sont indispensables à la réussite de l'autogestion : cadres, techniciens, travailleurs très qualifiés.

Le texte reconnaît à chaque travailleur la recherche du pouvoir, défini d'abord comme « la capacité de dominer son travail, d'influencer les décisions le concernant ». Il souligne le risque d'intégration que comporte l'exercice d'un pouvoir autonome et lui préfère l'intermédiation syndicale : instrument au service du pouvoir des travailleurs, le syndicat établit un rapport de forces permettant d'atteindre les objectifs fixés, de modifier la situation des salariés par la conquête de l'information comme support de l'action.

Toutefois, l'UCC a du mal à se résoudre à cette démarche délégataire : « le pouvoir syndical n'est qu'un moyen au service du pouvoir des travailleurs, et ne doit pas se substituer à celui-ci, d'où la distinction entre pouvoir syndical et structures représentatives du pouvoir des travailleurs ».

La résolution générale du congrès constate qu'« un nombre croissant d'ingénieurs et cadres aspirent à une transformation de la société qui permette aux hommes

de peser réellement sur leurs conditions d'existence », mais que cette aspiration se heurte encore aux confusions entretenues en assimilant croissance et profit au bonheur et à la liberté.

L'UCC met au cœur de son programme la conquête du pouvoir de décision dans le domaine économique. La maîtrise de la croissance, un meilleur équilibre de l'expansion et une plus juste répartition de ses fruits

L'UCC de 1969 met au cœur de son programme la conquête du pouvoir de décision dans le domaine économique. Maîtrise de la croissance, meilleur équilibre de l'expansion et juste répartition de ses fruits exigent une utilisation différente de l'appareil de production.

exigent une utilisation différente de l'appareil de production qui n'engendre pas la recherche de profit et de pouvoir au seul bénéfice d'une minorité. Il faut noter que la démocratisation de l'exercice de l'autorité repose sur une vision plus large que le seul

pouvoir des travailleurs et des collectivités. Elle inclut la gestion par tous ceux qui sont concernés et pas uniquement le personnel de l'entreprise, mais aussi les clients et les fournisseurs.

Ces options peuvent impliquer des choix politiques. La discussion la plus significative du Congrès tourne autour d'une résolution portée par le syndicat de la Chimie sur l'établissement « d'un socialisme démocratique où les hommes sont libres et responsables ; ceci implique la conquête par les travailleurs d'un véritable pouvoir de décision dans les domaines économique, politique et culturel, première étape vers l'autogestion ». Cette résolution est rejetée, par crainte d'un jargon risquant de mal passer dans un milieu réticent à l'action syndicale. On fait déjà allusion à la divergence de méthode avec la CGT : si on admet la nécessité du changement du pouvoir politique pour obtenir les réformes de structures, on tient toutefois à rappeler qu'il ne peut réussir que si les travailleurs ont une claire vision des difficultés auxquelles il faudra faire face.

Le débat sur le projet politique de la CFDT se poursuit les années suivantes, en réponse notamment aux critiques de la CGC qui juge cette politisation excessive : « Lorsque la CFDT se prononce pour le socialisme, elle fait un choix politique. Nous sommes bien d'accord. Mais lorsque la CGC défend le libéralisme économique, elle fait aussi un choix politique. Alors, de grâce, ayons le courage d'être clair ; il n'y a pas de neutralité politique en matière d'action syndicale, pas plus qu'il n'y en a en matière financière. La CFDT et la

CGC n'ont pas fait les mêmes choix sur la société à construire, et ont des conceptions différentes de la défense des intérêts des cadres. » (*Cadres & Profession*, n°271, octobre 1971).

Différence et solidarité

Pour Guy Groux, fin observateur du syndicalisme cadres, la remise en cause des relations de pouvoir par l'UCC-CFDT, aux lendemains de Mai 1968, découle des courants anti-hiérarchiques qui reprenaient certaines des options constitutives du syndicalisme révolutionnaire de la CGT d'avant 1914.

C'est pour contrecarrer de telles revendications que de nouvelles stratégies patronales sont définies. Des initiatives sont prises pour restructurer le travail sur la base d'un élargissement de l'autonomie des salariés et d'un enrichissement du contenu des tâches. On voit aussi se constituer des groupes de « concertation des salariés », permanents ou à l'occasion de certaines modifications organisationnelles ou techniques.

La stratégie patronale implique une remise en cause des relations de pouvoirs dans l'entreprise, qui induit une double interpellation du syndicalisme cadres : l'atomisation des relations de travail avec la mise en place des groupes autonomes ou semi-autonomes de travail ; l'expression des salariés, avec des groupes restreints et une expression individuelle.

La communication de type fonctionnel (entre dirigeants et subordonnés) tend alors à remplacer la communication de type représentatif (avec élus et représentants du personnel). Yvon Chotard, le président du CNPF, présente ainsi l'expression individuelle des salariés sur le lieu de travail comme un domaine où doivent s'exercer les responsabilités des cadres. Pour lui, limiter la vie de l'entreprise à un face-à-face patronat-syndicats, c'est nier le rôle « social » de l'encadrement : « Celui-ci ne peut être cantonné à des tâches strictement techniques ou économiques, et sa mission essentielle devient l'animation des hommes : organisation, conseil, assistance. »

Ce double mouvement aboutit, explique Guy Groux, à la dépossession des cadres de leurs prérogatives techniques, à une redéfinition du rôle traditionnel de commandement et d'autorité.

Quelles sont alors les possibilités de développement du syndicalisme cadres dans l'entreprise face aux

nouvelles stratégies patronales ? Dans son éditorial daté de novembre 1969, François Lagandré, le président sortant de l'UCC, souligne le caractère particulier d'une époque où les cadres ne peuvent plus rester cantonnés dans un rôle de médiateur et ignorer les luttes sociales. La lutte pour conquérir ou conserver le pouvoir économique les contraindra tôt ou tard à choisir à rallier le camp des travailleurs, c'est-à-dire des subordonnés comme eux. Si leur condition de salariés les intègre aux forces du changement, l'hétérogénéité des cadres les empêche d'envisager une action collective propre. D'où la nécessité d'unir leurs forces avec les autres salariés.

Dans un article de janvier 1970 consacré au 1^{er} Congrès de l'UCC, *Dirigeant*, l'organe du Centre des jeunes dirigeants, s'interroge sur l'opportunité de la présence de cadres dans une organisation ouvrière dont l'objectif est d'abattre les privilèges, et relate les propos de l'un d'entre eux : « Je suis analyste financier. [...] Je suis amené à recommander des opérations profitables pour ma société, dont je sais par ailleurs qu'elles risquent d'être nuisibles pour un certain nombre de travailleurs. Etre à la CFDT, pour moi, c'est refuser d'être aliéné. [...] Nous ne refusons pas d'assumer nos responsabilités dans l'entreprise, mais nous contestons un système économique où le profit est érigé en finalité. Ce qui distingue notre organisation des autres organisations de cadres, ce n'est sans doute pas tant une volonté de changement que cette contestation du système économique. »

Et de refuser la version gaullienne de la participation : « c'est un mot à la mode, un mot ambigu. Nous préférons aller plus loin, parler d'autogestion : c'est la forme ultime de la participation. L'autogestion n'exclut pas la responsabilité, la nécessité d'une direction. Mais il s'agit d'une direction élue et contrôlée régulièrement par la communauté de travail que représente l'entreprise. La source primaire du pouvoir se trouve à la base. »

Les cadres sont-ils des alliés de la classe ouvrière ou font-ils partie du mouvement syndical au même titre que les autres travailleurs ? La réponse nous vient cette fois de Jacques Moreau, alors rédacteur en chef de la revue : « Les cadres doivent entrer dans l'action collective syndicale tels qu'ils sont, comme ils doivent accepter les autres travailleurs tels qu'ils sont. C'est d'un travail commun que surgira progressivement un syndicalisme capable de transformer profondément la réalité sociale ». C'est le sens de l'option des cadres qui ont adhéré à la CFDT en 1968.