

Militer, ce n'est pas tourner le dos à l'entreprise

Syndicalisme cadre ou loyauté aveugle ? L'idée selon laquelle être cadre, manager ou ingénieur et syndiqué serait incompatible semble encore alimenter les débats dans certaines entreprises ou administrations. Les témoignages de nombreux adhérents montrent en effet que la question reste sensible. Beaucoup se retrouvent confrontés à des pressions internes qui suggèrent qu'il faut choisir son camp, voire trahir pour militer. Cette vision de la division entre un « camp des patrons » et « celui des syndicats » est profondément ancrée dans l'histoire et la culture organisationnelle française. Il n'en est pas de même partout. Un exemple frappant vient de la Suède, où j'ai pu en tant que secrétaire général de la CFDT Cadres débattre avec les dirigeants d'un grand groupe, participant activement à la vie syndicale, arborant fièrement leur appartenance à Unionen, le syndicat des cadres. Cela montre une autre réalité, plus ouverte, où être cadre et syndiqué est perçu comme naturel et même important pour le dialogue social et la négociation collective. Certes, dans ce pays, ne pas être syndiqué prive les salariés de garanties collectives, ce qui rend l'adhésion quasiment obligatoire. Mais il y a une culture de la syndicalisation qui est loin d'être présente en France, où les cadres et managers, bien que syndiqués, continuent souvent à cacher leur affiliation, de peur de perdre leur crédibilité ou leur position.

Être syndiqué en tant que cadre peut rester discret, tant que cette appartenance ne se manifeste pas publiquement ou via un mandat. Cependant, militer ne signifie pas nécessairement tourner le dos à l'entreprise, mais plutôt la

questionner et la critiquer pour en améliorer ses pratiques. Le débat contradictoire et la diversité d'opinions sont essentiels dans une organisation pour prendre des décisions éclairées. Si l'entreprise ne permet pas ce type de dialogue, elle se prive d'une partie de la richesse de ses collaborateurs. Ainsi, adhérer permet notamment de partager ou de faire face à des dilemmes éthiques importants. Si un supérieur hiérarchique demande de contourner la loi, de frauder ou de taire des informations compromettantes, un cadre ne doit pas se soumettre aveuglément. Le rôle implique une responsabilité morale et, parfois, cela peut conduire à des choix difficiles, comme celui de quitter une entreprise lorsque les valeurs professionnelles ne sont plus respectées. Pour ma part, j'ai préféré démissionner d'une entreprise plutôt que d'accepter une direction que je jugeais contraire à ma déontologie professionnelle.

La représentation collective pour les cadres est ainsi indispensable au-delà des associations corporatistes ou professionnelles, en tant qu'acteurs permettant d'améliorer le dialogue social, la régulation des conflits et la performance des organisations, et précisément pour porter au niveau collectif et de la gouvernance les enjeux liés aux responsabilités exercées. Certains, comme le Syncass-CFDT pour les cadres dirigeants dans le secteur de la santé, prouvent qu'il est possible de concilier un rôle de cadre et un engagement syndical. Citons également le Synafor-CFDT dans le secteur de la formation professionnelle ou le Snpdos-CFDT dans l'environnement des organismes de Sécurité sociale et de protection sociale. De même, le succès croissant de certaines associa-

tions professionnelles de cadres (comme Germe ou APM¹) montre que les managers et les dirigeants cherchent des espaces d'échanges, de soutien et de partage d'expériences. Ces espaces permettent de sortir de la solitude du manager et de créer des liens entre pairs.

Le syndicalisme des cadres doit évoluer pour mieux répondre aux enjeux contemporains. Face aux défis écologiques, sociaux et économiques, la société et les entreprises doivent se réinventer. La solution ne réside pas dans le face à face antagoniste, mais dans un dialogue constructif, des compromis et une vision partagée des enjeux collectifs. Ainsi débat-on à la CFDT de la nécessité de repenser les pratiques managériales et syndicales pour les adapter aux réalités actuelles. Les crises actuelles - politiques, écologiques et sociales - exigent un travail en équipe, dans le respect des différences et des rôles. Le côté à côté est plus que jamais la solution pour répondre aux défis du futur. Les entreprises doivent s'ouvrir à de nouvelles formes de collaboration, où le dialogue social est la clé de la transformation.

Être cadre et syndiqué doit être vu comme une contribution naturelle au bien-être collectif de l'entreprise qui a tout à gagner avec les modèles de collaboration et de débat contradictoire qui sont des valeurs cardinales de la CFDT. Un enjeu d'efficacité, de performance, qui - c'est ma conviction -, ne peut être que « collective »², dans le sens où l'organisation

1-Le réseau de managers www.germe.com, l'association pour le progrès du management, www.apm.fr.

2-Cf. les travaux de Philippe Lorino, « *Concilier l'épanouissement professionnel et*

privilégie le jeu des coopérations. Dans mon livre *Jouer collectif*³, je décris un syndicalisme qui se définit comme un contre-pouvoir spécialisé et donc essentiel dans la gestion des entreprises, prêt à entendre les évolutions des conditions de travail et les aspirations des salariés, qui cherchent à définir un « travail qui leur ressemble » au-delà d'un corporatisme étroit. Je témoigne d'un retour d'expérience de mutualisation de connaissances dans une entreprise informatique de R&D et de l'intérêt économique d'impulser des coopérations. Les réalités en sont parfois très loin, c'est pour cela que le syndicalisme a toute sa place pour penser l'organisation du travail, les enjeux de gouvernance et l'encadrement de proximité, le management devenant ainsi une question syndicale.

Jean-Paul Bouchet a été secrétaire général de la CFDT Cadres de 2009 à 2016, membre du Bureau national confédéral CFDT et président de l'Agirc.

³ *L'efficacité collective* », Cadres n°469.

³-J.-P. Bouchet, *Jouer collectif. Un choix professionnel et syndical*, Editions ouvrières, 2019. Postface de Laurent Berger