

«Le militantisme intimiste»: Expression d'un syndicalisme d'ingénieurs et de cadres

ANNE-SANDRINE CASTELOT
Département de Sociologie
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
Université de Nantes

Notre propos porte sur l'étude d'un groupe d'ingénieurs et de cadres d'une entreprise de haute technologie de la région nantaise, syndiqué à la CFDT¹. La syndicalisation des cadres et des ingénieurs est considérée comme atypique, du fait de la culture professionnelle dans laquelle ils se sont formés. A priori, rien ne les destine à se syndiquer, du fait de leur statut professionnel, assimilé à la direction, de leur culture dite individualiste. Cependant, nous nous apercevons que leur existence sociale en tant que professionnel, dépendant de l'envergure professionnelle que leur donne l'entreprise, les amène à s'interroger sur qui ils sont, comment ils sont considérés, perçus dans l'entreprise. L'ensemble de ces questions peut les amener à militer auprès d'un syndicat professionnel. Le syndicalisme des cadres et des ingénieurs, comme nous allons le montrer est profondément ancré, lié au contexte dans lequel ils travaillent. C'est aussi l'expression d'un long cheminement, individuel et personnel qui, nous le verrons, les amène à pratiquer un «militantisme intimiste». Nous nous appliquerons dans un premier à définir l'univers de travail et culturel dans lequel ils évoluent. Dans un second temps, nous définirons l'expression syndicale des ingénieurs et des cadres au travers de leurs modes d'implications, de revendications et d'actions.

I. DES OUVRIERS AUX INGÉNIEURS ET CADRES

1. *L'entreprise: son contexte, sa population*

L'entreprise se situe dans la périphérie nantaise. Anciennement centre de production d'appareils téléphoniques lors de son implantation en 1973,

¹ CFDT: Confédération française démocratique du travail, anciennement, la CFTC confédération française des travailleurs chrétiens.

appartenant au groupe Thomson. Au fur et à mesure de mutations technologiques, rachats et fusions, elle produit de la haute technologie en lien avec la téléphonie. Le site nantais fait parti maintenant d'un groupe international, présent dans plusieurs pays, regroupant en France deux milles salariés. Jusqu'en décembre 1998, l'entreprise se répartissaient sur deux sites implantés sur la même commune, mais distants de cinq kilomètres. L'un était un centre de réparation de cartes électroniques, l'autre est un centre de recherche et développement de logiciels. Suite à une nouvelle restructuration et à un plan de licenciement, le centre de réparation a cessé toutes activités fin 98. Cette fermeture est aussi la fin pour l'entreprise, dans la région nantaise, d'un volet de son histoire. Elle tourne la page de la production. Elle n'emploie plus d'ouvriers.

Lors de son implantation, l'entreprise a fait appel à un nombre important de main d'œuvre non qualifiée, travaillant en équipe, à la chaîne et principalement féminine, pour les petites mains. La main d'œuvre pour la maîtrise, pour la technique et l'encadrement était masculine. Au fur et à mesure des mutations technologiques dans le secteur de la téléphonie, des rachats² et fusions, qui ont orienté les activités, l'entreprise a formé sa main d'œuvre et recruté des techniciens, ingénieurs et cadres, ce qui a masculinisé la main d'œuvre³. La fermeture du centre de réparation signe la fin du dernier bastion ouvrier et cégétiste⁴. Une partie de cette main d'œuvre a été reclassée sur des sites de production de l'entreprise en France, ou bien dans des entreprises de la région nantaise. Pour ceux, qui avaient suivis des formations professionnelles, qualifiantes et diplômantes, ils ont été intégrés sur le site de recherche et développement.

D'une entreprise employant principalement des ouvriers, en une vingtaine d'années, elle est devenue une entreprise d'ingénieurs, de cadres et de techniciens supérieurs. Les seuls salariés apparentés aux ouvriers sont les personnels d'entretien et administratif. Au cours de ces années, elle s'est engagée dans un processus de mutation culturelle, de par son changement d'activité, mais aussi de par le renouvellement de son personnel et des aires géographiques de recrutement de celui-ci. Dans les années

² A sa construction, l'entreprise appartenait au groupe Thomson, puis elle a été rachetée par Alcatel, et enfin cédée à la filiale du groupe Alcatel cit. Tout cela est une affaire d'actions.

³ Sur le marché du travail français, il y a une femme ingénieur pour quatre hommes. De plus, nous trouvons beaucoup de femmes ingénieurs dans les domaines commerciaux, mais peu dans les techniques pures.

⁴ Nous nommons cégétistes l'ensemble des adhérents à la centrale syndicale ouvrière la CGT (Confédération Générale des Travailleurs)

soixante-dix, le personnel provenait principalement de la région nantaise: Bretagne, Vendée et Choletais. La demande de personnel de plus en plus qualifié a ouvert les frontières du recrutement à l'ensemble de la France. L'aspect international du groupe favorise les échanges entre sites, des connaissances et des compétences des salariés en instaurant des formations sur des sites étrangers. L'entreprise reçoit des roumains, pakistanais, des libanais selon les sites avec lesquels elle travaille.

D'un rythme de travail à la chaîne, en équipe s'appuyant sur un collectif, nous sommes passé à un travail plus individualisé, rythmé par la production d'une pensée scientifique répondant aux impératifs économiques et à la pression du marché. L'entreprise compte soixante-dix pour cent d'ingénieurs et cadres. Les trente pour cent restant sont partagés majoritairement entre les collaborateurs (techniciens) et le personnels administratifs et d'entretien.

2. *L'identité et «l'âme de l'entreprise»*⁵

Que de temps s'est écoulé entre les ouvriers d'hier et les ingénieurs et cadres d'aujourd'hui, pourtant ils ont en commun une culture d'entreprise particulière, produit de la confrontation des différentes populations de salariés. A chaque fois que l'entreprise s'est trouvée dans une situation de remise en cause de ses activités. Une première partie du personnel a été dirigée sur d'autres sites en France, une deuxième partie a été formée et une troisième partie a été recrutée. Sans compter les transfuges de la maison mère, le temps de remettre en route le site. L'ensemble de ces allées et venues contribue à la mise en place d'une culture d'entreprise particulière. Si nous concevons la culture d'entreprise comme l'ensemble des valeurs, principes et normes que développe l'entreprise, assurant ainsi sa cohérence et sa stabilité (Sainsaulieu 1988), nous pouvons dire que la culture d'entreprise est le résultat des différentes activités et populations qui se sont croisées et mélangées. D'une identité d'entreprise d'ouvriers, de manuels; elle a mué vers une entreprise d'intellectuels, d'ingénieurs et de cadres. Du fait de la qualification du personnel, certains comportements sont attendus, comme de la retenue, de la discrétion; un personnel peu bruyant, peu démonstratif, mais efficace. Le personnel, son comportement, doit être en adéquation avec l'imaginaire social qu'il suscite. En effet, le fait d'être une entreprise d'ingénieurs et de cadres travaillant dans le domaine de la haute technologie sous-entend la jeunesse du personnel, son dynamisme.

⁵ Etchegoyen (1992).

Toujours au courant des dernières innovations techniques, «une entreprise *high speed*» comme l'aime à dire le président du groupe. Etre une entreprise «*high speed*» dans le langage culturel et identitaire de l'entreprise, c'est être sur le qui-vive sans cesse à l'affût des nouvelles avancées technologiques, sans arrêt en marche, ne comptant pas ces heures, absorbés par son métier, dévoué non à l'entreprise mais à la technologie car c'est la technologie qui assure la stabilité et la pérennité de l'entreprise. La direction véhicule auprès de ses salariés un message liant identité et stratégie. Image de l'entreprise auprès de la concurrence, des clients et auprès des salariés. Le ciment même de la culture d'entreprise ce sont les salariés. Il est indispensable qu'ils adhèrent aux valeurs énoncées par la direction. Le site nantais est particulier du fait de son histoire ouvrière et de la permanence en son sein d'un personnel devenu technicien, ingénieur maison ou cadre qui a connu cette période, anciennement ouvrier. Ils se sont opposés frontalement aux différentes directions lors des licenciements, des différents mouvements sociaux qu'a connus l'entreprise. Ces blessures, les salariés impliqués dans les mouvements, ils ne les ont pas oubliés. Elles font parties de l'histoire collective du site, mais ne collent pas avec l'image actuelle. Le site nantais est considéré par la direction générale du groupe comme «le site réactionnaire: les apaches de l'Ouest».

Ce message identitaire et cette culture d'entreprise définis, envoyés par le siège parisien sont parachutés sur le site. Ils fonctionnent différemment selon les catégories de personnels. L'entreprise s'est constituée comme un bassin de sédimentation. La première couche concerne la première entreprise: «le temps de la fab»⁶, le deuxième couche, c'est la mise en place de la technologie et le troisième l'introduction dans le domaine de la recherche et développement. Au fur et à mesure des départs et arrivées de personnels, d'activités, un ensemble homogène essaie de se constituer. Cependant, l'acceptation du message culturel et identitaire patronal imprègne plus ou moins les personnels selon leur position hiérarchique dans l'entreprise. Parfois, ils jouent le rôle de récepteur émetteur du message patronal, quand ils sont en position de relais entre la direction et l'exécutif. De même, la formation professionnelle reçue les formatent plus au moins aux attentes patronales vis à vis d'un ingénieur et un cadre (Boltanski 1982). Le vécu dans l'entreprise perturbe ces données au point de créer des dissidents, qui rejettent, prennent de la distance vis à vis de la culture d'entreprise officielle. Nous pouvons dire que les ingénieurs et les cadres qui rentrent dans un processus de syndicalisation, s'inscrivent

⁶ La Fab c'est ainsi que les salariés les plus anciens nomment le temps où l'entreprise était un centre de production.

dans une démarche déviante et de production d'une sous culture d'entreprise. Une culture de marge qui de temps en temps sort de sa clandestinité, et est plébiscitée par les autres salariés.

3. *Les ingénieurs et les cadres*

Nous allons nous intéresser principalement aux ingénieurs et aux cadres, regarder comment ils cohabitent les uns avec les autres. Par leur position dans la hiérarchie de l'entreprise, ils sont considérés par les employés comme étant à la solde de la direction. Appartenant statutairement et symboliquement à la cour des dirigeants, ils en sont pourtant leur exécutif. Difficile position entre «l'enclume et le marteau» aimait-on à rappeler entre les deux guerres. Le caractère exceptionnel de leur statut est altéré, ramené aux autres catégories, notamment du fait de leur importance numérique et de la banalisation de leurs tâches professionnelles. De plus en plus, les ingénieurs et les cadres ont l'impression d'être les techniciens et employés d'hier: «Je suis ingénieur mais je fais un boulot de technicien... ça n'a rien à voir avec ce que je voyais du métier d'ingénieur». Ce mal être interroge. Peut-être y a-t-il un décalage entre ce qui est montré et la réalité du travail. En fait, peu font véritablement de la recherche et développement de produit. La plupart des ingénieurs et des cadres travaillent selon un cahier des charges. Ils produisent le logiciel qui leur est demandé, l'essaie, le modifie, cherche pourquoi il y a des dysfonctionnements; mais l'innovation réellement est laissée entre les mains d'une élite. Un souhait de reconnaissance de leur qualification est perceptible. Ils souhaitent qu'on leur manifeste des marques de respect.

Face à ce constant nous nous sommes interrogés pour savoir de quelles façons les ingénieurs et les cadres peuvent exprimer leurs mécontentements, mettre en oeuvre des dispositifs tenant cas de leur particularité. S'intéresser à l'expression syndicale des ingénieurs et des cadres est pertinent dans ce genre d'entreprise. Selon la culture professionnelle des ingénieurs et des cadres, tout à été fait au long de leur formation pour leur inculquer le fait qu'ils étaient une élite, qu'ils étaient les piliers de la direction, les courroies de transmission entre les ouvriers et la direction. Mais que devient ce discours quand l'entreprise comprend majoritairement des ingénieurs et des cadres, qu'il n'y a pas réellement de distinction entre les uns et les autres. La plupart sort des mêmes écoles, a suivi les mêmes formations. La distinction se fait entre les ingénieurs de base et les chefs de projet, les responsables d'un service. Il existe peu de hiérarchie. Le personnel est hiérarchisé selon une organisation en râteau. L'ensemble

des ingénieurs est au même niveau, la distinction se fait lorsqu'ils se distinguent en devenant «ingénieur-cadre», ce qui veut dire membre de l'encadrement, assurant l'encadrement d'une équipe, ou de plusieurs équipes. Cette organisation du travail engendre des frustrations. Un décalage persiste entre le discours servi aux ingénieurs et la réalité: «Nous sommes des techniciens, quand tu es chef tu gères que des problèmes c'est tout tu ne gères pas une équipe, ils savent quoi faire, toi tu essaies de ramener du boulot pour ton équipe, de valoriser ton équipe auprès des grands pontes... Tu sais c'est pas vraiment un boulot d'ingénieur avec de la recherche et tout».

L'organisation de la répartition du travail ne permet pas, même aux responsables d'équipes, d'avoir de l'autonomie. Ils subissent la répartition décidée par les directeurs des «*business divisions*» dont ils dépendent. Chaque produit développé par l'entreprise dépend d'une «*business division*», qui gère le développement, la recherche, la commercialisation et les services après ventes du produit. Les directeurs des «*business divisions*» sont sur Paris. Ils descendent de temps à autres faire «des grandes messes» pour regonfler le moral des troupes, pour justifier des prises de décisions non évidente, comme la suppression de certains projets; le redéploiement des effectifs de la division selon des critères de rentabilité de produit. Dans ce cadre là, les ingénieurs et les cadres ont tendance à se sentir exclus du processus de décision: «Nous on joue aux chaises musicales». Le manque de considération, ajouté au manque d'autonomie atteignent fortement les ingénieurs et les cadres dans leur perception, la considération qu'ils eux d'eux mêmes. Ils ressentent une forme d'insécurité, du fait qu'ils ne soient pas maître de leurs décisions et devenir professionnel. L'ensemble de ces éléments engendrent des frustrations, des ressentiments vis-à-vis de la direction générale et de l'entreprise. Lucides, qu'ils ne peuvent s'en prendre à l'entreprise au risque de la mettre en péril, perdre leur emploi, ils détournent leur amertume sur la hiérarchie. L'une des soupapes de sécurité peut être le syndicat. Dans l'absolu, les syndicats sont des associations professionnelles, qui ont comme vocation de défendre, écouter les travailleurs.

II. L'EXPRESSION SYNDICALE

Un ingénieur ou un cadre selon le patronat n'a pas lieu de s'exprimer au travers d'une action syndicale, d'un engagement syndical. Il est mal perçu que des ingénieurs et des cadres militent syndicalement. A priori, du fait de leur «particularité statutaire» bon salaire, bon emploi, une certaine pro-

tection de l'emploi; pourquoi auraient-ils des raisons d'exprimer des mécontentements. Les entreprises de hautes technologies, ayant besoin d'un personnel hautement qualifié, ne s'attendent pas à ce genre de manifestations. D'ailleurs, au niveau de l'entreprise, les syndicats sont surtout présents dans les sites de production, ayant à faire à des populations d'ouvriers et employés. Les ingénieurs et les cadres se syndiquent plus difficilement.

Depuis cinq ans, l'entreprise nantaise ne recrute plus qu'au niveau ingénieur. Selon l'entreprise, la qualification requise pour effectuer les tâches est celle d'un ingénieur. Être ingénieur, c'est concevoir, inventer, développer et rechercher d'un point de vue scientifique et technique. A Nantes, l'emploi des ingénieurs réside dans le développement selon un cahier des charges précis de certains produits, de les tester. L'innovation est très peu présente, à moins d'être dans les équipes d'élite. Il est courant d'entendre les jeunes ingénieurs dire qu'«ils font un boulot de technicien», que si «ils avaient su que c'était ça ingénieur, ils auraient fait autre chose», «le seul truc intéressant c'est le salaire». C'est pour cela que nous nous sommes intéressés aux moyens dont disposaient les ingénieurs et les cadres pour se faire entendre. Au delà des moyens, l'intérêt du syndicalisme des ingénieurs et des cadres c'est la façon dont ils militent, expriment cet engagement, ainsi ce qui les a poussé à faire le pas.

1. *Le militantisme intimiste*

Un ingénieur ou un cadre n'annonce pas franchement son engagement syndical. Il le fait s'il était déjà connu comme syndicaliste avant d'être ingénieur ou cadre. Il le fait quand il n'a plus rien à perdre d'un point de vue professionnel, qu'il est rendu dans une impasse. D'ailleurs, si la situation se débloque, il se défait de ses engagements syndicaux pour à nouveau s'immerger dans le travail. L'une des justifications de cette attitude est l'attitude répressive de la hiérarchie et de la direction envers les ingénieurs et les cadres. «Depuis que je suis ingénieur maison⁷, ça fait cinq ans, je n'ai pas eu d'augmentation en dehors de celle légale, comme

⁷ Au cours des différents plans sociaux, il a été proposé à certains salariés de suivre une formation qualifiante et diplômante, leur donnant accès au titre d'ingénieur et au statut au sein de l'entreprise. Après avoir suivi, un cursus alternant cours et activité professionnelle, ils ont eu à valider leur connaissances par des examens, et la soutenance d'un mémoire. L'ensemble de ces examens leur permettait de valider leurs connaissances et d'obtenir le diplôme d'ingénieur. La formation à Nantes a été mise en place conjointement entre les besoins de l'entreprise et le CNAM (Centre national des arts et métiers: centre spécialisé dans la formation continue).

nos salaires sont individualisés je n'ai jamais eu de galettes supplémentaires». Cette répression se manifeste au niveau financier, mais aussi au niveau du plan de carrière: «Je suis revenu de l'étranger, je travaillais avec des sites étrangers et dirigeait une équipe, j'ai été mis sur une voie de garage, au placard, un boulot nul, je dois diriger une équipe fantôme elle n'existe pas, rien à été fait pour m'intégrer dans les nouvelles équipes, je dérangeais alors comme j'étais à la CFDT, je me suis investi, au niveau boulot, c'est le statu quo».

Désigner le militantisme syndical des ingénieurs et des cadres comme un «militantisme intimiste» tient au fait de la non visibilité de leur engagement, et aux motivations d'entrée dans le syndicalisme. Tout d'abord, alors qu'ils constatent qu'ils sont des salariés comme les autres, bien que la hiérarchie, la direction soulignent leur particularité, ils ne peuvent exposer leur militantisme syndical, sous peine de brimades financières, de mise au placard, de statu quo professionnel. La direction compulsivement adopte une attitude répressive. Le syndicalisme ne rythme pas avec ingénieur et cadre. De ce fait, beaucoup des ingénieurs et des cadres adhèrent au syndicat de leur choix, mais ne montrent pas leur appartenance. Leur appartenance est soulignée pour certains d'entre eux, qui font le choix d'être membres élus aux instances paritaires de l'entreprise, comme les Délégués du personnel, les membres du Comité d'entreprise ou du Comité d'hygiène de sécurité et de conformité technique. Le plus exposé est celui qui est nommé Délégué syndical de l'entreprise, qui à Nantes est un ingénieur maison, ancien technicien du *temps de la fab*. La direction le connaît comme un syndicaliste militant depuis vingt ans. Il ne risque plus rien. Sa connaissance de l'entreprise et des dirigeants font de lui un adversaire redoutable. L'actuel directeur du site est un de ces anciens responsables, il le tutoie. Etant donné que c'est une entreprise appartenant à un groupe, il peut être demander au secrétaire du Comité d'entreprise de postuler comme secrétaire central du comité d'entreprise. Ce comité concerne toutes les entreprises du groupe en France.

Pour l'observateur extérieur, il ne rencontre que les personnes qui s'affichent. La pratique syndicale des ingénieurs et des cadres s'exprime dans l'intimité de la section syndicale. Aux réunions hebdomadaires de section, nous parvenons à rencontrer l'ensemble des adhérents du syndicat. Autour d'un noyau dur constitué d'anciens techniciens et ouvrières du temps de la fabrication, qui ont connu les joies de l'ascension sociale, gravite des ingénieurs et cadres d'école. Tous viennent plus ou moins régulièrement selon leurs impératifs professionnels.

Lors de ces réunions, l'ensemble des événements de la semaine écoulée sont discutés. Des décisions sont prises quand à la conduite des ac-

tions syndicales, aux orientations des discussions avec la direction, les informations des uns et des autres concernant les charges de travail, les conditions de travail des uns et des autres. Les fantaisies de certains salariés sont soulignées, comme venir travailler des jours fériés, en réponse à des impératifs de livraison. Les ingénieurs et cadres soulèvent souvent le problème de la disponibilité au patron, lors des déplacements. Il n'est pas rare de voir des ingénieurs et des cadres de l'entreprise qui prennent le train pour Paris à six heures, six heures trente du matin pour être en réunion à huit heures, huit heures trente. Inversement, ils regagnent leur domicile vers vingt deux heures. Les journées font un peu plus que les dix heures maximales légales. L'astreinte, non reconnue par les patrons est souvent soulevée. De fait, qu'ils soient traités comme des salariés sans particularités, ils souhaitent et revendiquent le même traitement en ce qui concerne les horaires et les rémunérations. Ils refusent les rémunérations au forfait tout horaire, qui permet une amplitude horaire journalière plus importante. L'ensemble des problèmes rencontrés est abordé, discuté par les participants à la réunion. L'intérêt de ces réunions pour l'observateur est de voir le niveau d'implication des participants, vis-à-vis de l'énonciation des difficultés, des problèmes rencontrés. Ils nomment un chat un chat.

Une fois sorti de cette sphère sécurisante, où tout peu être dit sans jugement de la part des uns ou des autres, ils euphémisent la réalité. Ils ne nomment plus les difficultés. Ils s'engagent dans un discours explicatif. Il n'est pas facile d'être syndicaliste pour tout salarié c'est être sujet à un étiquetage différencié selon la centrale à laquelle il adhère. Cette difficulté est accrue pour les ingénieurs et les cadres, semble t'il?

L'emprise de la hiérarchie et du patronat paradoxalement est plus facile sur un ingénieur ou un cadre que sur un ouvrier. Tout d'abord cela tient aux appartenances culturelles des uns et des autres, elles sont semblables. Ils sont tous passés à travers les mêmes filtres culturels pour répondre aux exigences du métier et du statut (Bourdieu 1989). A ce niveau, nous n'évoquons pas les compétence intellectuelles et techniques mais l'ensemble des habitudes acquises au niveau du comportement, du langage. Les ingénieurs et les cadres répondent à un savoir être inculqué. Dirigeants, ingénieurs et cadres évoluent dans les mêmes sphères symboliques, stratégiques et culturelles. De ce fait, l'ingénieur ou le cadre qui décide d'adhérer à un syndicat, sait déjà que son geste est une déviance aux normes de la profession et du milieu. De plus, tout acte commis dans le cadre de ce militantisme est lue avec les lunettes de la direction. Il en mesure les conséquences.

2. *Le saut de l'ange*

Le syndicalisme des ingénieurs et des cadres est reconnu comme un syndicalisme défensif en réponse à des agressions. Certes, mais il nous paraît intéressant de voir de plus près ce que cela sous entend. De quelle nature sont ces agressions? Il nous semble que la réalité vécue par l'ensemble des ingénieurs et des cadres est diverse selon l'origine de la formation, l'activité et l'entreprise dans laquelle ils exercent. Cela est un peu rapide de s'en tenir à cette description. L'adhésion à un syndicat est le résultat d'un long processus individuel et personnel. Cette démarche personnelle n'est pas à mettre nécessairement en lien avec une appartenance culturelle, mais souvent en corrélation avec l'exercice de la profession d'ingénieur ou de cadre, de l'entreprise dans laquelle la personne exerce. Il est important de souligner que c'est l'entreprise qui fait l'ingénieur ou le cadre selon les tâches qui lui sont confiées, le positionnement hiérarchique. Le diplôme ne fait pas tout. Nous pouvons dire que les trois grandes raisons qui poussent des ingénieurs et des cadres à se syndiquer sont une menace personnelle, un risque identitaire ou bien des convictions idéologiques.

Par le terme «menace personnelle», nous entendons les risques de perte d'emploi, de délocalisation de l'emploi, de mise au placard, de déqualification (Lojkine 1990). Un ensemble d'événement dans leur univers professionnel menace leur intégrité, identité professionnelle. Ils sont touchés intimement. Leur conscience d'eux même est remise en cause. Le risque identitaire provient de la non reconnaissance de ce qu'ils sont. Ils sont niés. La non reconnaissance se manifeste au niveau des conditions de travail, comme ne pas avoir d'autonomie, ne pas être responsable de ses actes, où le non exercice du libre arbitre «nous n'avons pas d'autonomie, on exécute c'est tout». L'autonomie chez l'ingénieur et le cadre est une des composantes principales de son identité professionnelle. Il est reconnu pour ses capacités intellectuelles, de jugements, de raisonnement. Or, il est atteint au cœur même de son identité. Ce risque identitaire débouche sur des situations de souffrance au travail (Dèsjours 1998). Les individus sont en souffrance du fait de la non adéquation entre ce qu'ils font et ce qu'ils sont. Ils ne parviennent plus à faire le grand écart, qui leur est demandé quotidiennement pour répondre aux critères de l'ingénieur et du cadre modèle, défini par l'entreprise.

Le fait de militer parfois est tout simplement lié aux convictions idéologiques des individus. Ils souhaitent par le biais d'un militantisme professionnel, appliquer leur conviction et les faire partager. Leurs convic-

tions sont construites autour des notions de solidarité, formation d'un collectif. Ils estiment que ce n'est pas en prônant la culture de l'individuel qu'ils parviendront à désenclaver leur profession. Au contraire, c'est en unissant l'ensemble des travailleurs, en construisant un collectif qu'ils pourront faire contre poids aux propositions patronales. Leurs conceptions des rapports aux patrons reviennent aux rapports de classes: producteur et capitaliste. Ils désacralisent aussi la profession d'ingénieur et de cadre en la normalisant: ils la «désempareroisent»: «Nous sommes des salariés comme les autres; les ingénieurs et cadres doivent être traités comme les autres, ils ne sont pas particulier, plus maintenant, il y en a trop, c'est la norme».

Ils ont fort à faire pour se faire entendre, avoir une place dans le discours d'entreprise, basé sur l'individuation à l'extrême. L'ensemble des ingénieurs et des cadres, y compris les techniciens travaillent selon des objectifs individualisés. Le tout est de les atteindre, de les dépasser ainsi l'entreprise les remercie soit par une augmentation de salaire, soit par une prime. De plus en plus, le travailleur est individualisé dans son mode de production: seul à son bureau face à son terminale et son mode de rémunération. L'emprise patronale est importante à ce niveau. Il reste beaucoup de travail de persuasion à effectuer de la part des syndicats pour faire évoluer la mentalité. Ils ont par ailleurs contre eux la culture de ces salariés, souvent éduqués selon des principes de distance par rapport au groupe, à l'engagement collectif. Ce sont les produits des générations du tout pour soi.

3. *Les modes d'actions et de revendications*

La disparité des motivations d'adhésion se ressent au niveau de la cohésion du groupe, lorsqu'il y a des débats de fond sur la légitimité d'une action, d'un tract, des stratégies de négociations à mettre en place. Tous ont la volonté de montrer au patron qu'ils existent que si leur entreprise fonctionne ce n'est pas que grâce à eux, ou aux actionnaires, mais aussi aux salariés⁸. Rares sont les actions qui font l'unanimité de la section dans le mode d'action. Ils sont d'accord sur le principe de faire quelque chose

⁸ Une action a été faite lors de l'assemblée générale des actionnaires fin 1999. Les actionnaires pouvaient venir voter les orientations de la politiques du groupe qui étaient exposées par le président. Les ingénieurs et cadres de la section possédant des actions se sont déplacés avec des banderoles, des pancartes, ou nous pouvions lire «Alcatel, existe par ses salariés», «Alcatel c'est aussi 12000 salariés».

mais pas sur comment procéder. L'appréhension de la réalité et les moyens mis en œuvre syndicalement pour contrer cette réalité divergent beaucoup selon les individus. Au sein de la section, constituée de vingt huit personnes, ingénieurs et cadres, nous avons deux groupes distincts. Leurs différences tiennent en leurs origines sociales et familiales, en leurs parcours professionnels et en leurs formations. Toute l'hétérogénéité de la catégorie cadre et ingénieur, nous la retrouvons au sein de ce petit groupe de vingt huit personnes (Groux 1983).

Nous sommes en présence de deux populations. La première, certes ingénieurs et cadres souvent maison sont syndiqués et militent depuis vingt ans. Ils ont fait leur armes du temps de la production à la chaîne. Ils ont connu les actions dures et longues pour une augmentation de salaire, pour des horaires différents, pour s'opposer à une organisation de travail. Leurs modes de revendication directs ont certes évolué au fur et à mesure de leur acculturation et ascension sociale pour être en adéquation avec le modèle culturel qu'ils représentent. Ils ont des réflexes syndicaux en lien avec leur passé. Venant de milieu modeste, ils ont été éduqués dans le combat des travailleurs. Chez eux, c'était une question de survie et d'identité professionnelle que de militer. La conscience de la communauté des travailleurs, l'appartenance à une classe était importante. Ils reproduisent de temps à autres ces schémas, dans la dureté de leur position, des solutions et types d'actions qu'ils proposent comme la fermeture des portes, la rupture des négociations. A coté, d'eux nous trouvons la deuxième population, des ingénieurs d'écoles, formés aux idées de dialogue, de circulation de l'information, toujours soucieux de peser le pour et le contre de leurs actes. Ils sont imprégnés culturellement par leur sens des responsabilités. Ils se sentent liés malgré eux aux discours patronal. Ils ont beaucoup de mal, lors de la mise en actes des mots, de prendre des libertés et des distances vis à vis leur représentation sociale et professionnelle. Autant, ils sont sans complexe pour jouer avec les mots dans les tracts, dénoncés les faits, exprimer leurs opinions, autant, le passage à l'acte est douloureux.

Lors de la conduite des mouvements, nous constatons sans cesse l'interrogation transversale qui parcourt l'ensemble du groupe. Qui suis-je, moi ingénieur ou cadre dans l'entreprise? D'ou je viens? Pourquoi je suis là? L'interrogation sur l'origine et leurs formations explique la diversité de l'appréhension de la réalité. Qui a t'il en commun entre une personne qui a gravi les échelons de l'échelle sociale, et une personne produit d'une reproduction sociale? Leurs histoires professionnelles et de formation n'ont apparemment pas de point commun. Pourtant, ils parviennent à partager une expression militante, un discours revendicatif. Les divergences d'im-

plications tiennent plus à la culture contestataire et revendicative des uns et des autres. Lors d'une action, la fermeture des portes a été décidée, votée à la majorité. Il a fallu cependant argumenter convaincre nombre d'ingénieurs et de cadres des biens fait de ce type d'action. Trop récent dans la lecture patronale de la signification symbolique des actions pour en apprécier les tenants et les aboutissants: «Michel, il a fallu le tenir, il avait peur, il ne voulait pas fermer les portes, il disait qu'on allait se mettre à dos les ingénieurs et les cadres...»

Après coup, tous reconnaissent en souriant «que les actions ouvrières ça tient la route». Les coups de Klaxons, les débrayages au sein de l'établissement en chantant, en scandant des slogans: «Quand nous sommes arrivés dans la salle, qu'on leur a fait un coup de Klaxon, tu aurais vu les yeux de X, ils disaient comment ça des moeurs ouvrières dans une entreprise d'ingénieurs et de cadres». Ils prennent conscience du poids qu'ils représentent momentanément, lucides sur la faiblesse de leur représentativité. La rareté des actions dans ces entreprises s'explique par le manque de motivation des autres salariés. Pourtant, lorsqu'il se passe quelque chose, ils font la une de la rubrique économique des journaux. Si les ingénieurs et les cadres bougent massivement, c'est que c'est grave. Le côté «massif» des déplacements de cadres ne peuvent se faire que sur un temps cours, une action ponctuelle mais bien sentie, car symbolique et pesant de tout son poids lors des négociations possibles avec la direction. Il est intéressant de comprendre l'échange dans lequel les syndicats et la direction s'installent. La base de cet échange est le chantage. De la part des syndicats, et dans notre cas la CFDT, c'est de montrer que les salariés sont prêts à bouger, qu'ils existent, qu'ils sont entrain de se construire en force d'opposition. Cette force ne fermera pas nécessairement les portes de l'établissement mais va paralyser le processus de production en faisant de la rétention d'information, la grève du zèle. Ne pas faire à temps ce qu'il faut.

Ils sont à même d'évoluer dans les sphères symboliques et stratégiques de la direction, de mener une confrontation d'idées, de lectures de chiffres; un numéro de brillance intellectuelle. Etant donné qu'ils détiennent le même langage, les mêmes moeurs et normes que les membres de la direction, qu'ils usent des mêmes armes pour se livrer bataille, leurs batailles sont silencieuses mais meurtrières. C'est ainsi qu'à la lecture des résultats, comme le disent les syndiqués: «si on lit comme les patrons, on doit fermer c'est sur, mais nous on va lire différemment et utiliser leurs armes pour les battre parce qu'on a appris à jouer avec. C'est pour ça qu'ils ne nous aiment pas, nous les mettons face à des réalités qu'ils veulent occulter, ils ne peuvent pas nous amener là ou ils veulent, nous

sommes plus résistants c'est à celui qui est le plus retord». «Quand tu arrives à des discussions et que tu leur dis de toute façon toutes les armes sont dans vos mains alors vous voulez nous en donner ou pas de l'intéressement, c'est vous qui décidez du calcul». Une autre façon de faire.

En ce qui concerne les discours revendicatifs, nous ne pouvons pas dire que les ingénieurs et cadres s'inscrivent dans cette pratique syndicale. Certes, il existe des revendications mais elles sont en lien avec les événements vécus à un moment donné dans l'entreprise. La section syndicale votera à la majorité la ligne de conduite d'une action avec sa plateforme revendicative. Si nous prenons l'exemple des trente cinq heures, la première revendication des ingénieurs et cadres était que la direction reconnaisse la «normalité» de cette catégorie de personnel en ne le distinguant pas des autres pour le calcul des heures de travail. Ils ont demandé le badge pour tout le monde afin que le temps de travail soit mesuré. Ce pointage s'inscrit dans une gestion souple du temps, mais hebdomadairement ils ne doivent pas effectuer plus de trente cinq heures. S'ils font plus, ils récupèrent les heures en temps de repos. Revendication révolutionnaire des ingénieurs et des cadres qui demandent à travailler comme des ouvriers. Oh, sacrilège! L'aspect frappant des revendications dans cette forme de syndicalisme est la mesure des choses. Leurs demandes sont mesurées. Ils les mettent en adéquation avec la réalité du terrain. Ils s'intéressent plus à s'investir dans le contrôle de la gestion de l'entreprise. Que les directeurs légitiment, expliquent leurs décisions d'arrêts de projets, de réorganisations. Ils sont plus autour de la nature du travail et de son évolution, ce qui déterminent à terme leur statut et position sociaux. Le rôle de l'ingénieur et du cadre dans la société et son identité professionnelle. Ces sont des personnes qui sont toujours en quête d'identification culturelle et professionnelle. Inévitablement, ils demandent à anticiper le mouvement par des formations, la préparation aux nouveaux métiers. Ils savent que leur salut, ils l'auront dans leur capacité d'adaptation aux nouvelles technologies.

Le syndicalisme des ingénieurs et des cadres certes est défensif si nous nous arrêtons aux raisons de syndicalisation. Cependant, il est le signe de l'émergence non d'un nouveau syndicalisme mais de la banalisation d'une catégorie professionnelle, jusqu'alors reconnue comme particulière, constituant l'élite. Leur mode de syndicalisme diffère radicalement avec celui des ouvriers. Ils sont moins démonstratifs. Pour autant, les armes dont ils disposent paralysent la direction. Pousse le patronat, à revoir comment communiquer; comment distiller l'information; comment aussi se former une autre culture patronale. Le syndicalisme des ingénieurs et des cadres est l'expression d'une catégorie qui n'a pas encore sa propre autonomie de

parole, de penser. Elle est en voie d'émancipation, tout en se défaisant d'un passé encombrant.

BIBLIOGRAPHIE

- BOLTANSKI, L. 1982. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris: Minuit.
- BOURDIEU, P. 1989. *La Noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Minuit.
- DÈSJOURS, C. 1998. *Souffrance en France, La banalisation de l'injustice en France*. Paris: Seuil.
- ETCHEGOYEN, A. 1992. *Les entreprises ont-elles une âme?* Paris: François Bourin.
- GROUX, G. 1983. *Les cadres*. Paris: La Découverte, coll. «Repères».
- LOJKINE, J. 1990. «Vers une précarisation des cadres», in F. Michon et D. Segrestin, *L'emploi, l'entreprise et la société*. Paris: Economica.
- SAINSAULIEU, R. 1988. *L'identité au travail*. Paris: Ed. Presse de la Fondation nationale des Sciences Politiques.