

De quoi les cadres sont-ils responsables ?

Frederik Mispelblom Beyer

mispelblom@wanadoo.fr/www.encadrer-et-manager.com

0. Présentation de l'intervenant et de sa démarche

- l'importance du langage au travail
- le social au cœur des techniques
- un art (parfois) commun mais des divergences de manières
- de l'intérêt de la stratégie militaire

1. Qu'est-ce qu'un cadre ?

1.1. Repères socio-historiques d'une spécificité en partie française

- Le Front Populaire et Vichy
- Les références militaires
- Une catégorie "fourre-tout" née d'une conjoncture singulière
- Une catégorie qui en France, "se distingue"
- En Europe : d'autres pays, d'autres histoires, d'autres formes de "distinction" ou de "non-distinction" (la catégorie "cadres" incarne une histoire)
- des %% très variés (entre 9% et 25% salariés selon les pays), « quadri », « cadres », « kaderleden », « mandante », « cols blancs », « para-subordinati », « professions non-ouvrières », « angestellte », « uitvoerend personeel », « trustyworkers », « managers », « executives », « junior and senior managers »
- Les pays nordiques : des "employés" comme les autres ? (ex : Allemagne, Pays-Bas)
- Les pays anglo-saxons : la distinction entre *managers* et *professionnals* (Grande Bretagne)

1.2. Les traits distinctifs "anciens"

- une délégation de confiance "patronale" basée sur un fond de méfiance (source de "malaises" récurrents et constitutifs)
- des rapports étroits avec les dirigeants
- une position "intermédiaire" par définition
- le cadre ne compte pas son temps
- le cadre c'est celui qui a des responsabilités et effectue un travail à dominante intellectuel
- le savoir-faire d'encadrement ne s'enseigne pas, il s'acquiert par l'expérience
- les cadres, un statut social à part, une carrière garantie, des salaires plus élevés
- une catégorie très diversifiée qui augmente progressivement en nombre

1.3. Quelques critiques de ces présupposés anciens

- la diversité permet-elle de garder une unité ?
- les autres salariés sont-ils sans responsabilité ?
- les exécutants n'existent pas
- les cadres qui n'encadrent pas et les non-cadres qui encadrent

1.4. Les évolutions récentes : entre dilution et nouvelles formes de distinction

- un accroissement spectaculaire des cadres parmi les salariés (en Europe), avec des disparités aussi spectaculaires
- cet accroissement est lié à celui des services, et à la mondialisation
- un certain nivellement des salaires
- une "banalisation" du statut ?

- quelques raisons du rapprochement entre cadres et autres catégories de salariés : *responsabilisation généralisée, travail d'équipe, groupes projets, baisse du pouvoir d'achat, chômage, importance accrue de la formation dans l'accès au statut*
- une diminution de la confiance au profit de la méfiance : *peu tenu au courant d'informations stratégiques, des formes de contrôle accru et de "standardisation" du travail, méthodologies du management, contrôle de gestion, gestion par objectifs, évaluation, "NTIC"*
- des organisations syndicales qui affirment que les cadres sont "des salariés comme les autres"
- quelques raisons du maintien des distinctions : *un pouvoir d'achat en croissance, perméabilité entre sphère professionnelle/privée, usage plus intense des NTIC, horaires de travail plus souples, mais aussi licenciements pour motif personnel (dossiers) et "malaise" accru*
- des "élites encadrantes" qui restent pour certains un idéal identificateur
- des organisations syndicales qui affirment que les cadres sont "à part"
- au niveau européen : entre généralisation de la catégorie "cadres" et disparition au profit des termes anglo-saxons

2. Quelques traits possibles de la situation "générale" de cadre (ce qui vaut pour les encadrants peut-il valoir pour tous les cadres ?)

- des activités "entre deux"
- pris dans processus contradictoires distinction/dilution
- ex : la notion "d'encadrement" vise à unifier cadres/agents de maîtrise
- le cadre comme statut, et comme espace symbolique-opérationnel (le "cadrage")
- l'encadrement figé dans les procédures, les techniques, la pression des salaires
- l'encadrement "en chair et en os"
- l'encadrement d'équipes
- l'encadrement "de dossiers"
- une hypothèse : les cadres sont responsables moins de ce qu'ils "font" et ont à faire, que de la manière dont ils le font (leurs *orientations de travail*)

2.1. Des activités « entre deux », intermédiaires, et sous pressions

- les contraintes "extérieures" (droit du travail etc)
- la pression d'en haut et celle d'en bas
- la pression de la vie professionnelle et celle de la vie privée
- l'intermédiaire n'est pas un transmetteur mais un interprète
- formations, diplômes, expérience, ancienneté
- les contraintes du corps et de la morale
- rôles et jeux de rôles
- les présupposés agissants des stéréotypes masculins/féminins
- il y a femme et femme

2.2. Des activités où il s'agit de tenir une position (souvent changeante)

- tout poste résulte d'une histoire, aucun n'est neutre (ex : deux formes de couple chef/adjoint)
- situation, poste et activité
- équipes et « personnalité » se conjuguent
- choisir, trancher : Là n'est pas là
- tout peut devenir problème, y faire face en faisant feu de tout bois

2.3. Des activités qui consistent à tenter de définir le sens de l'organisation et du travail

- signification et direction
- amont et aval « matériels » du sens
- l'enjeu du sens dans les manières d'encadrer des équipes
- l'enjeu du sens dans la manière de gérer un dossier, conduire un projet

2. 4. Des activités qui consistent à tenter de créer des terrains d'entente

- s'entendre avec le « haut » : comprendre les directives-accepter des compromis
- s'entendre avec le « bas » : diviser pour régner, créer des majorités, faire des concessions
- s'entendre avec des pairs
- pour tous : l'enjeu des réunions

2. 5. Un enjeu stratégique : unifier certaines orientations du travail

- ORIENTATIONS : un concept stratégique
- ORIENTATION : les « valeurs » en actes et en situation
- langages spécialisés et parlés ordinaires
- l'un des secrets les plus évidents et les moins connus de l'activité d'encadrement
- dimensions personnelles, professionnelles et politiques des orientations

2. 6. Diriger et encadrer c'est tenter de faire entrer des orientations dans des cadres opérationnels

- des actes de parole
- aux paroles en actes
- le principe du Non-Pas-Mais
- les « exécutants » n'ont jamais existé

2. 7. Un dernier secret bien gardé

- encadrer est impossible
- les "exécutants" n'ont jamais existé
- on est responsable même de ce qu'on ne contrôle pas

Bibliographie succincte

- T. Amossé et V. Delteil : "L'identité professionnelle des cadres en question", *Travail et Emploi* no 99, 2004
- J-F. Bolzinger e.a. : *Révolutions cadres*, Ed. Pascal, 2006
- L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Ed. de Minuit, 1982
- P. Bourret : *Les cadres de Santé à l'hôpital*, Seli Arslan, 2006
- R. Damien : *Le conseiller du Prince de Machiavel à nos jours*, PUF, 2003
- C. Dejours : *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA 2003
- Eurocadres : *Développer la syndicalisation des cadres*, 2005
- M. Foucault, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Ed. Gallimard, 1975
- Y-F. Livian (dir.) : *Etre cadre, quel travail ?* Anact, 2006 (postface F. Fayol, CFTD)
- E. Mermet : *Les cadres en Europe*, Eurocadres, 2000
- F. Mispelblom Beyer : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006
- Idem : *Travailler c'est lutter : conflits d'orientations, politiques managériales et rôle des sciences sociales*, L'Harmattan (sous presse, fin 2007)
- Machiavel, *Le Prince*, Le Livre de poche, 1983