

Cadres/Führungskräfte

L'impossible traduction

Eric Davoine*



Les notions de cadres et *Führungskräfte* apparaissent comme deux notions équivalentes. Sur le plan statistique, les cadres et *Führungskräfte* représentent à peu près 5 % des populations actives française et allemande.

Dans la réalité quotidienne des entreprises, les cadres et les *Führungskräfte* sont aujourd'hui de plus en plus décrits comme des *managers*, un terme anglo-saxon qui présente à la fois l'intérêt et le désavantage de gommer les aspérités et les nuances spécifiquement nationales des deux termes.

La sociologue Beate Kraus qui préfaçait la traduction allemande de l'ouvrage célèbre de Luc Boltanski *Les cadres*, affirmait en 1982 qu'il n'y avait pas de cadres en Allemagne, en tout cas qu'il

n'existait pas de notion équivalente à cet objet sociologique français de la fin des Trente glorieuses, ni dans la société, ni dans les entreprises. Elle argue que la distinction cadres/non cadres semble avoir moins de sens dans un contexte allemand et que la distinction cols bleus / cols blancs ou *Arbeiter/Angestellte* reste plus marquante pour les identités organisationnelles dans l'entreprise allemande. En France, le cadre n'est pas seulement associé à une fonction hiérarchique dans une orga-

Definitionen

In seinem 2002 im Deutschen Universitätsverlag erschienenen Buch *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte* erläutert Eric Davoine die Schlüsselbegriffe *Führungskräfte* und *cadres*:

„Die Besonderheit des Begriffs des cadre ist, dass er zwar an eine hierarchische Funktion gebunden ist, zunächst aber mit einem hierarchischen, juristischen und sogar sozialen Status verbunden ist. Wenn auch der cadre etymologisch der Träger einer Führungsfunktion bleibt, ist diese Funktion nicht die des commandement oder der direction, sondern die des encadrement (Einrahmung, Betreuung). Diese Betreuungsfunktion, die ursprünglich mit den cadres verbunden war (das Wort ist aus dem militärischen Vokabular entlehnt), ist doch heutzutage nicht unbedingt eine notwendige, und auch keine ausreichende Voraussetzung, um cadre zu sein. Nicht alle, die ein Team leiten, sind cadres (französische Meister sind es zum Beispiel nicht). Und nicht alle cadres leiten unbedingt ein Team.“

Der Begriff der Führungskraft entspricht nur seiner wortgetreuen Bedeutung: Eine Führungskraft ist durch die Ausübung einer leitenden Funktion definiert. Die deutschen Vorarbeiter und Meister werden zum Beispiel ebenfalls als Führungskräfte betrachtet, da auch sie Verantwortung für ein Team oder eine organisationelle Einheit haben.

Der Begriff cadre enthält auch eine personalwirtschaftliche, arbeitsrechtliche Dimension, die eher mit den Begriffen außertarifliche Angestellte und leitende Angestellte übersetzt werden könnte, und eine soziale bzw. gesellschaftspolitische Dimension, dadurch dass der cadre-Begriff in Frankreich auf nationalem Niveau vom Insee gebraucht wird, um eine sozioprofessionelle Kategorie zu bezeichnen. In Deutschland gibt es keinen Begriff, der auf Bundesebene als sozioprofessionelle Kategorie dienen würde: Man findet in den Bundesländer-Statistiken drei Begriffe: leitende Angestellte, Führungskräfte und Akademiker, um diese sozioprofessionelle Kategorie zu bezeichnen.“

* Eric Davoine est professeur à l'Université de Fribourg, Suisse, titulaire de la Chaire Ressources Humaines et Organisation.

nisation, il correspond aussi à un statut juridique particulier, à une catégorie socio-professionnelle, à un phénomène sociologique... En France, tous ceux qui ont une équipe à gérer ne sont pas forcément des cadres (par exemple les contremaîtres), et tous les cadres n'ont pas nécessairement d'équipe à gérer. Catégorie socio-professionnelle, groupe d'intérêt représenté par des syndicats, ce groupe social partage un statut unique qui masque de grandes disparités de revenus, d'identités et de statuts mais qui leur permet de se distinguer clairement des non-cadres, à l'intérieur et à l'extérieur de leur entreprise.

Martin Hummel, professeur de romanistique à l'Université de Graz (Autriche) insiste aussi sur la dimension socio-historique de la signification de la notion de cadre. Pour lui, la figure du cadre (dynamique) est une figure emblématique de la société de consommation française et de sa modernité. Au début du 21^e siècle, par contre, la notion française de cadre semble moins glorieuse qu'au début des années 1980. La notion est de plus en plus souvent associée avec le malaise des cadres et avec les affres d'une catégorie sociale et professionnelle qui se découvre de moins en moins privilégiée face à des changements organisationnels qui rognent leurs avantages hiérarchiques, face à des restructurations d'entreprises dans lesquelles ils sont aussi spectateurs et victimes que les autres salariés, et face à un marché de l'emploi de plus en plus tendu.

Pour traduire la notion de cadre en allemand, on doit faire appel à différentes notions tirées de registres différents. La notion de *Kader*, toujours utilisée aujourd'hui en Suisse germanophone pour désigner les cadres supérieurs et dirigeants, a été progressivement abandonnée en Allemagne fédérale dans la deuxième partie du 20^e siècle, alors qu'elle était utilisée de plus en plus en RDA. La notion de *Führungskraft* est la plus appropriée, mais elle traduit surtout l'exercice d'une fonction de direction des hommes ou d'encadrement. Le mot signifie d'ailleurs « force de direction », comme il peut y avoir des « forces de vente » ou des « forces de travail ». Le mot *Führung* est aussi plus proche sémantiquement de *leadership* que de *management*, et implique donc un mode de direction plus charismatique et plus légitime. Si on

peut dire que la notion de *Führungskraft* traduit la dimension managériale de la notion française de cadre, il n'en traduit pas sa dimension juridique qui sera plutôt traduite par les notions d'*aufser tarifliche Angestellte* (employés hors-tarif) et de *leitende Angestellte* (employés dirigeants), notions juridiques associées à un statut de salarié pour lequel la rémunération n'est pas fixée précisément par les conventions collectives de branche.

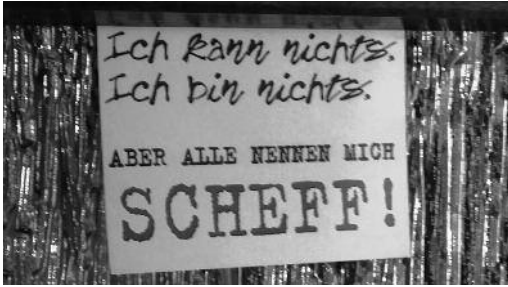
Les *leitende Angestellte* sont des *aufser tarifliche Angestellte* qui ont des responsabilités managériales ainsi que certaines responsabilités juridiques spécifiques vis-à-vis de l'entreprise (par exemple des fondés de pouvoir ou *Prokuristen*). Enfin, d'un point de vue sociologique, la catégorie socio-professionnelle des cadres présente aussi des points communs avec la catégorie sociale des *Akademiker*, les diplômés de l'enseignement supérieur. Dans les catégories statistiques de l'Insee, les cadres sont dans le même groupe que les professions intellectuelles supérieures. De plus, détenir un diplôme de l'enseignement supérieur permet en France d'avoir accès automatiquement aux services de l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec) fondée en 1966 pour la recherche d'emploi cadres.

L'exercice du rôle managérial

Dans les pratiques organisationnelles des entreprises françaises et allemandes, la différence entre les deux notions se fait plus concrète. Jacques Pateau, professeur à l'université de Compiègne, rappelle dans le livre de Jacques Leenhardt et Robert Picht publié en 1990 que cadres et *Führungskräfte* semblent avoir deux manières différentes de concevoir et d'exercer leur rôle de *manager*.

Dans une étude menée par l'auteur avec Christoph Barmeyer auprès des *managers* français et allemands de la chaîne *Arte*, plusieurs différences franco-allemandes ont été mises en évidence dans la même organisation. Ainsi les Français insistaient plus sur leur positionnement hiérarchique, ils se voyaient comme un lien entre la strate n+1 et la strate n-1, défendant des intérêts, faisant passer des messages du haut vers le bas et du bas vers le haut. Ils se voyaient plutôt comme un patron, avec un lien affectif à leur équipe et la mission de fédérer les énergies par l'enthousiasme et le dyna-

misme personnel. Les Allemands se voyaient plus comme un *primus inter pares* vis-à-vis d'une équipe qu'ils appelaient *Meine Kollegen*. Ils insistaient plus sur le périmètre de leur domaine fonctionnel et sur la définition des objectifs, des processus et des structures. Un des *managers* allemands rencontrés



« Je ne sais rien faire, je ne suis rien, mais tous m'appellent Scheff! » *Scheff* = Cadre ? *Führungskraft* ?

disait même : « Je souhaiterais ne pas me faire remarquer (unauffällig sein). Je souhaiterais n'avoir à intervenir dans mon service que quand quelque chose ne fonctionne plus ». L'un d'entre eux décrivait son rôle managérial comme celui d'un rouage, qui a besoin d'être huilé de manière régulière, et dont le rôle est de construire et de contribuer au renforcement des structures.

Dans les études comparant des organisations allemandes et françaises, ces différences de conceptions de rôles peuvent même apparaître plus marquées. En effet, ces rôles managériaux se développent dans des contextes organisationnels différents, que le psychologue néerlandais Geert Hofstede, professeur honoraire d'anthropologie et de gestion à l'Université de Maastricht, associe à deux modèles organisationnels, celui de la « *pyramide humaine* » et celui de la « *machine bien huilée* ». Le contexte organisationnel français correspondra plus au modèle de la pyramide humaine, un contexte où les domaines de responsabilités sont plus flexibles et dont les frontières organisationnelles se négocient dans les relations interpersonnelles. La logique de structuration principale du contexte organisationnel français est celui des strates hiérarchiques de l'entreprise, qui rappelle aussi la stratification forte et unique du système éducatif. Le contexte organisationnel allemand est marqué par une logique de structuration en domaines de compétences et de responsabilités, c'est-à-dire en *Zu-*

ständigkeitsbereiche, logique qui s'inscrit dans le respect des identités et des pratiques de métiers construites par le système de formation professionnelle. Les *managers* allemands ont à encadrer des ouvriers et des employés qualifiés dans un environnement de travail où les délégations de décision sont définies de manière précise et relativement consensuelles.

Des profils qui cristallisent les différences

Ces différences seront-elles amenées à disparaître avec les processus de standardisation du *management* liés à la globalisation ? Il suffit de regarder les biographies des dirigeants d'entreprises françaises et allemandes pour comprendre que les spécificités nationales restent encore très présentes. Les dirigeants allemands sont plus souvent *Dr.*, ils ont souvent fait un apprentissage avant leurs études universitaires, ils ont plus souvent fait leur carrière dans un domaine de compétences unique et dans l'entreprise qu'ils dirigent et ils présentent volontiers toutes leurs étapes de carrière dans leur biographie. Les Français sont plus souvent d'anciens hauts fonctionnaires, diplômés des plus sélectives grandes écoles, ils ont plus souvent dans leur parcours connu une mobilité inter-fonctions et inter-entreprises et ils affichent dans leur biographie surtout les postes les plus prestigieux. Il y a toutefois un point commun fort dans ces populations française et allemande de dirigeants : la rare présence de femmes...

Pour en savoir plus

- Eric Davoine, *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*. Gabler, Wiesbaden, 1990, 237 pages.
- Luc Boltanski, „Die Führungskräfte“. *Die Entstehung einer sozialen Gruppe*. Aus dem Französischen von Hella Beister. Nachwort von Beate Kraus. Campus, Frankfurt am Main, New York, 1990. 422 pages.
- Martin Hummel, *Cadre, employé und Angestellter*. Beihefte zur Zeitschrift für Romanische Philologie, Max Niemeyer, Tübingen, 1993. 316 pages.