

## Relations industrielles Industrial Relations



*Les cadres : la formation d'un groupe social*, par Luc Boltanski, Paris, les Éditions de Minuit, collection « Le sens commun », dirigée par Pierre Bourdieu, 1982, 523 pp., ISBN 2-7078-0617-7 (ouvrage publié avec le concours du CRNS)

*Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*, par M. Maurice, F. Sellier, J.-J., Silvestre, Paris, PUF, collection « Sociologies » dirigée par Raymond Boudon et François Bourricaud, 1982, 382 pp., ISBN 2-13-037472-7.

Dimitri Weiss

Volume 38, Number 4, 1983

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029422ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029422ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Weiss, D. (1983). Review of [*Les cadres : la formation d'un groupe social*, par Luc Boltanski, Paris, les Éditions de Minuit, collection « Le sens commun », dirigée par Pierre Bourdieu, 1982, 523 pp., ISBN 2-7078-0617-7 (ouvrage publié avec le concours du CRNS) / *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*, par M. Maurice, F. Sellier, J.-J., Silvestre, Paris, PUF, collection « Sociologies » dirigée par Raymond Boudon et François Bourricaud, 1982, 382 pp., ISBN 2-13-037472-7.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(4), 929–934. <https://doi.org/10.7202/029422ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1983

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

does not have much chance as a substitute of good organization. It «cannot compensate for incompetent management, and it cannot, by itself, save firms in declining industries» (p. 184).

There is an important question how to introduce workplace democracy. According to Nightingale, «Democracy is best extended into the workplace by incremental changes to existing structures, not by the imposition of complex structures ... Participation should begin on the shop floor, perhaps in the form of self-directing work groups. These changes raise the level of employee interest, involvement, and competence» (p. 191). Some form of participation at the shop-floor level is essential for desirable results (p. 192).

It seems advisable to start with issues on which there is likely to be substantial agreement, and then, as trust and competence develops, it becomes much easier to move to other issues which are potentially conflictual (p. 122).

The author does not expect much from government intervention in spreading workplace democracy. According to him, «Government intervention is both unlikely and undesirable. Workplace democracy will not emerge as a political issue in Canada or the United States in the foreseeable future ... Participation is not a process easily prompted by political edict» (pp. 192-193).

The book here under review is a very important in Canada for spreading the message of workplace democracy. The approach taken by the author is very reasonable, based on good knowledge of the subject, and free from wishful thinking. This is exactly how much should be expected from the initiator of an important reform.

**Alexander J. MATEJKO**

University of Alberta

**Les cadres: la formation d'un groupe social**, par Luc Boltanski, Paris, les Éditions de Minuit, collection «Le sens commun» dirigée par Pierre Bourdieu, 1982, 523 pp., ISBN 2-7078-0617-7 (ouvrage publié avec le concours du CNRS).

**Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale** par M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Silvestre, Paris, PUF, collection «Sociologies» dirigée par Raymond Boudon et François Bourricaud, 1982, 382 pp., ISBN 2-13-037472-7.

L'affirmation selon laquelle les cadres — et, plus généralement, le personnel d'encadrement — forment un élément essentiel de la structure du pays et de ses entreprises, recueillerait, probablement, un consensus général. Il est facile de démontrer, en effet, que dans l'évolution actuelle — dimensions plus importantes, technicité croissante, structures de plus en plus décentralisées — la place et le rôle du personnel d'encadrement dans l'entreprise apparaissent de plus en plus déterminants, ceux-ci constituant l'indispensable prolongement du management (on a entendu même dire qu'il était «la réserve stratégique des dirigeants»).

Pendant les années 1960 et 1970, nos entreprises se sont profondément transformées: nouveaux impératifs technologiques, ouverture aux services publics, etc..., et dans certains secteurs, dans certains pays, l'Administration elle-même n'en fut pas épargnée. Le personnel d'encadrement augmenta en nombre, mais son rôle, déterminant, son statut aussi ont singulièrement évolué: l'hyperspécialisation d'un côté, la polyvalence de l'autre, le problème de l'autonomie professionnelle, les nouvelles modalités de l'organisation du travail, parfois le resserrement des profils de carrière, le contrôle informatique des tâches, la mobilité professionnelle imposée par les reconversions et les restructurations, la mobilité sociale aussi forment uniquement quelques éléments typiques de cette phase de mutation.

Et on pourrait ajouter que **la crise, à laquelle les cadres et leurs assimilés ne furent pas préparés**, a provoqué, particulièrement dans un pays comme la France, leur démotivation, plus encore leur démoralisation et leur démobilisation, d'autant plus préoccupantes que le personnel d'encadrement se situe à la jointure, à l'articulation de l'entreprise, entre le personnel et la (haute) direction, et que pendant les périodes difficiles le personnel a des attentes supérieures et s'adresse plus souvent aux cadres.

Je me réfère, évidemment, à la crise des années 1970 et 1980. Et il est nécessaire de le préciser, étant donné qu'en France les **cadres** sont apparus pendant l'autre grande crise, celle des années 1930, malgré le fait qu'ils ne figurèrent en tant que tels dans les statistiques qu'après la guerre. (Tandis que la «préhistoire» du mouvement des «cadres» en Italie remonte à une phase qui se situe à cheval sur les années 1969-1970-1971).

Luc Boltanski montre admirablement — dans cette recherche qui fit l'objet d'une thèse de doctorat de 3e cycle en sociologie et fut publiée par un éditeur exigeant, plus connu pour ses éditions de Beckett et de Robbe-Grillet que pour des «dissertations» de ce type — comment le mouvement des cadres émergea en France entre 1934 et 1939, à l'occasion du débat sur la **classe moyenne**, thème de regroupement face au renforcement du mouvement ouvrier. Cette mobilisation eut pour objet l'imposition d'une représentation ternaire du monde social, centrée sur la **classe moyenne**, élément «sain» et «stable» de la nation, cette classe intermédiaire proposant une «troisième voie» entre le capitalisme et le collectivisme.

L'usage du terme «cadre» en tant que concept unificateur, et la constitution des cadres en groupes de pression furent inséparables des tentatives de restauration de l'ordre social qui se multiplièrent successivement aux mouvements de 1936, époque du Front populaire. Et comme le mot cadre fut emprunté à l'armée — où il comprend aussi bien les officiers que les sous-officiers — on y inclua depuis tous ceux qui composent aujourd'hui

en France le «personnel d'encadrement», cadres et agents de maîtrise.

Les grandes grèves de 1936 amenèrent les ingénieurs **salariés** à se définir explicitement en tant que tels, par différence, voire par opposition, avec les «patrons». Pour pouvoir revendiquer, à l'instar des syndicats ouvriers, l'accès aux institutions représentatives du personnel, et pour conduire la stratégie difficile — et réussie — qui consistait à contester les organisations ouvrières sur leur propre terrain tout en bénéficiant des avantages que ces organisations obtinrent des employeurs, les ingénieurs durent extraire de leurs rangs les «patrons», en conservant uniquement les salariés.

La position qu'ils revendiquaient, celle d'un groupe spécifique et autonome, d'une «classe moyenne» placée entre les employeurs et la classe ouvrière, ne pouvait être crédible qu'à condition de se distinguer formellement des premiers afin de défendre leurs intérêts face à la seconde.

Le syndicalisme des ingénieurs, auxquels s'unirent les cadres, petits et grands, se développa en réaction aux grèves du printemps 1936, en se regroupant, d'abord, contre le gouvernement de Front populaire et, ensuite, contre le grand entrepreneuriat, accusé de «complicité». Et les porte-parole du mouvement déplorèrent la méconnaissance des droits et des intérêts légitimes de cette **classe moyenne** constituée par les ingénieurs et l'encadrement.

Qu'est-ce que voulait dire, au fond, classe moyenne? L'unité de la **classe moyenne**, indifférente aux diversités d'ordre quantitatif, fut basée sur l'appartenance de ceux qui cultivent l'esprit d'épargne et le sens du **patrimoine**, quelle que soit son importance. Patrimoine **personnel** s'entend, qui contraste avec la **plutocratie**, définie par la participation au **capital** — anonyme, collectif, désincarné, détaché de la **personne** et de la **famille** — des grandes sociétés par actions. C'est la présence ou l'absence d'un patrimoine qui signe les limites de la **classe moyenne**; ce n'est pas la quantité des biens possédés qui distingue le

capitaliste de la classe moyenne, mais la manière de les posséder: **personnellement** ou **anonymement**.

Pendant l'occupation allemande, le gouvernement de Vichy instaura les institutions corporatistes et «officialisa» le vocable **cadre**. Ce fut, en effet, le pouvoir de Vichy qui créa les conditions favorables à l'objectivation de ce nouveau groupe, en conférant à la catégorie des cadres une existence légale. La Charte du travail propagea et rendit officiel le vacable **cadre**, institutionnalisant, conformément à l'idéologie de la troisième voie, le **troisième parti** réalisé dans les comités sociaux qui réunissait des techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, cadres administratifs, etc... Comités tripartites, destinés à rendre minoritaires les représentants de la classe ouvrière qui y détenaient un vote, contre un aux cadres et un aux employeurs.

Le terme **cadre** fut, depuis lors, toujours associé à celui d'**ingénieur**, les deux constituant ensemble une espèce de **classe moyenne de la production**. Plus encore, le mot fut utilisé de plus en plus fréquemment par les ingénieurs afin d'indiquer à lui seul le vaste agrégat auquel ils furent attachés, pour se désigner, ainsi, eux-mêmes.

Après la guerre, dans les années 1947-1950, la fédération des classes moyennes se reconstitua, en essayant de regrouper les petits entrepreneurs, divers membres des professions libérales et les «directeurs», mais tout fut bouleversé par le renversement des mentalités. Et la dernière tentative, manquée, de regroupement des classes moyennes fut effectuée entre 1975 et 1977, antérieurement aux élections législatives du mois de mars 1978, lorsque la victoire de la gauche sembla, pour la première fois, probable — et qui ne devint, comme on le sait, réalité qu'en 1981.

L'expression **classe moyenne** ne fut plus prise, ultérieurement, dans l'acception donnée par le corporatisme, c'est-à-dire **patrimoine** et **famille**, mais prit son sens en relation avec la **middle class** américaine, immense agrégat composé de «tertiaires», dotés

d'un «standing» de vie **moyen** et confortable, de valeurs uniformes, intégrés dans les grandes organisations, individualistes, dominés par l'esprit de compétitivité et la recherche du succès professionnel. Et ce fut, probablement, la transformation de la «classe moyenne» en «middle class» qui permit l'accession à la stabilité politique de divers pays européens «turbulents», tels l'Allemagne et les pays latins.

Après la guerre, à la fin 1944, fut créée en France la Confédération générale des cadres — CGC —, l'héritier syndical direct du mouvement «classe moyenne», apparu entre 1936 et la guerre. Organisée autour de la Fédération nationale des syndicats d'ingénieurs, qui ne fut pas dissoute par le régime de Vichy, et dominée par les ingénieurs de production, cette Confédération **syndicale** poursuivit la tâche commencée sous le régime de Vichy: regrouper les cadres autour des ingénieurs. Et fut constituée — comme elle l'est encore aujourd'hui — par trois composantes principales: les cadres, les agents de maîtrise et les représentants, placiers et voyageurs.

La CGC contribua à l'entreprise de légalisation de la catégorie des cadres, reconnue officiellement dans les accords de classification Parodi, des années cinquante, et, plus tard, dans la nomenclature de l'INSEE — ce qui finit par imposer l'idée que la réunion hétéroclite dont elle fut le produit constituait, en réalité, un groupe nouveau, spécifique et homogène.

La cohésion de cette Confédération fut affirmée par le refus exprimé par les cadres d'être considérés des salariés comme les autres, et ceci explique, hier comme aujourd'hui, la place privilégiée occupée par la défense du régime spécifique de retraite des cadres dans l'idéologie de la CGC. L'affiliation à une caisse de retraite des cadres a été, pour cela, le moyen par lequel pouvait être revendiquée l'appartenance à la catégorie et, de là, le moyen par lequel put être élaborée la définition la plus extensive du groupe, dans l'intérêt de ceux qui occupaient les franges inférieures: petits cadres, chefs, etc...

Quand la CGC élabora, dans l'après-guerre, sa doctrine du recrutement des adhérents, la définition du **cadre** était la suivante: est cadre tout agent investi d'une quelconque «responsabilité». Tout salarié qui détient une parcelle d'autorité est cadre, indépendamment du coefficient hiérarchique. (Définition identique à celle, générique, employée, beaucoup plus tard, en Italie: tous les salariés qui ont des activités comportant des tâches de responsabilité.)

À cet itinéraire, abrégé, décrit par Boltanski, on pourrait ajouter, aujourd'hui, que la CGC revendiquait depuis des années l'élaboration d'un Statut du personnel d'encadrement. Et le 7 novembre 1980, les «États généraux» convoqués par la Confédération en firent une exigence essentielle. L'action de la CGC déboucha, après trois années de discussions avec le CNPF, sur une négociation à laquelle participèrent également les autres syndicats de cadres affiliés aux confédérations nationales dites ouvrières, syndicats de cadres et pas d'agents de maîtrise, ceux-ci étant considérés comme faisant partie de la classe ouvrière.

C'est ainsi que fut signé, le 25 avril 1983, un accord-cadre inter-professionnel sur le **personnel d'encadrement**, qui définit une série d'orientations qui serviront, à leur tour, comme base des discussions qui devront commencer au niveau des branches aux fins d'adaptation des garanties contractuelles.

Contrairement au texte initial, l'accord esquisse une définition: «le personnel d'encadrement est constitué, d'une part, par les ingénieurs et cadres, d'autre part, par les salariés, tels que les agents de maîtrise, les techniciens et les VRP, dont la compétence, la qualification et les responsabilités le justifient selon des critères déterminés au sein de chaque branche professionnelle».

Il faudrait préciser ici que la CGC constata publiquement pendant sa campagne en faveur d'une négociation du statut de l'encadrement, que **le rôle des cadres était en train de changer**. Dans notre société en perpétuelle évolution, dans la phase actuelle de profon-

des transformations technologiques, dans cette immense mutation industrielle, **le concept hiérarchique primaire de cadre, né directement des structures militaires, est désormais dépassé**. Nous sommes, au cours de ces années 80, en train de passer dans nos entreprises à un **encadrement d'animation** du groupe de travail, en abandonnant graduellement celui de **commandement** lié à la **sanction**.

Un certain nombre d'entreprises, créées à partir de nouvelles technologies, ont, en effet, dès leur naissance, harmonisé leurs discours et leurs actes, en adoptant avec succès un style de direction selon lequel leur personnel d'encadrement est choisi et promu en fonction non seulement de sa compétence technique, mais également de ses capacités relationnelles et qualités d'**animation** des rapports humains. C'est le cas de certains laboratoires, d'industries électroniques de pointe, de diverses industries alimentaires, de certaines entreprises de distribution ou de services correspondant à des nouveaux besoins.

Jusqu'à présent en France, comme d'ailleurs en Angleterre, l'état d'«intermédiaire» correspondait à une expérience professionnelle relativement importante. Et dans les cas dans lesquels la compétence technique n'était pas nécessairement essentielle, l'accomplissement de tâches administratives occupait une place indispensable dans son travail.

(Un très intéressant livre de John Child et Bruce Partridge, intitulé **Lost managers: supervisors in industry and society**, paru en 1982 aux Cambridge University Press, décrit les **supervisors** — c'est-à-dire ceux habituellement appelés «the men of the middle», même si les femmes sont de plus en plus nombreuses à assumer ces tâches — d'ouvriers manuels dans deux mines de Birmingham: leurs rôles et la nature de leur autorité, de leur influence et de leur «performance». Les auteurs concluent que si aucune initiative n'est prise pour modifier la situation objective des **supervisors**, le risque est fort d'assister à une rigidification des attitudes qui s'ajouterait à celle du système industriel britannique.)

Les situations française et anglaise sont bien différentes de celles que nous pouvons observer en Allemagne fédérale, avec M. Maurice, F. Sellier et J.J. Silvestre, auteurs d'une étude déjà publiée, fragmentairement, en différentes langues et sous diverses latitudes, et, dans une première version, sous forme de document de recherche. Au lieu d'être concédé par l'entreprise, le statut des «intermédiaires» allemands est fondé sur une formation professionnelle spécifique, sanctionnée par un diplôme largement reconnu. Le «Meister» allemand, malgré le fait qu'il appartienne à la ligne hiérarchique — laquelle a un poids plus important en Allemagne face au **staff** qu'il ne l'a en France et en Angleterre — se définit plus par la professionnalité liée à sa personne que par le poste qu'il occupe dans l'organigramme. Les tâches administratives et disciplinaires requièrent moins son attention que les tâches techniques et professionnelles, et il n'est pas rare de voir les «Meister» accomplir des fonctions d'expertise ou d'assistance technique auprès de la **line**, sans assumer des responsabilités directes d'encadrement.

La formation du «Meister» et l'aire de compétence qui lui est reconnue par l'entreprise ne se limitent pas aux fonctions traditionnelles du chef, mais lui laissent une grande capacité d'initiative, voire la possibilité de participer à des décisions relativement importantes: plans d'investissement, acquisition de machines, etc...

En Allemagne fédérale, le diplôme d'apprentissage (Facharbeiterbrief) n'est pas seulement l'unique voie d'accès au statut d'ouvrier qualifié (Facharbeiter), **légalement protégé** (à l'instar du titre d'ingénieur en France), mais également la condition requise pour obtenir le diplôme de **Meister** — comme, par ailleurs, jusqu'il y a peu, celui d'ingénieur gradué (Graduierter Ingenieur). Le **Facharbeiter** a, théoriquement, la possibilité de devenir soit un technicien (Technicker), soit un «intermédiaire» (Meister), soit un ingénieur gradué (Graduierter Ingenieur).

Le «Meister» a le statut d'employé (Angestellte), tandis que le chef d'équipe, le «Vorarbeiter» a le statut d'ouvrier (en France, il serait classifié parmi les agents de maîtrise).

Toutes les observations effectuées dans les entreprises allemandes confirment la large autonomie du **Vorarbeiter** dans l'accomplissement de ses tâches, le degré élevé de son professionnalisme et de sa technicité, mais qui, tout en pouvant remplacer parfois le Meister, n'est pas en réalité son adjoint. Les **Meister** n'ont pas été, primitivement, des **Vorarbeiters**.

Ces derniers, quelles que soient leurs tâches dans l'organisation du travail et dans le fonctionnement des processus en continu, et tout en étant responsables de l'application des objectifs fixés par la hiérarchie, par le **Meister** entr'autres, n'a pas de responsabilités de personnel, tandis que le **Meister**, première marche de la hiérarchie, est hiérarchiquement responsable de l'ensemble des ouvriers du groupe, et exerce, par délégation, l'autorité entrepreneuriale.

Position ambiguë que celle du chef, mais très fréquente dans l'entreprise allemande, où on trouve à tous les niveaux hiérarchiques cette espèce d'assistant pas uniquement technique, mais qu'on ne peut considérer comme étant en position de **staff** (dans son sens courant anglo-saxon) puisqu'il peut se substituer, dans certaines conditions, au titulaire de la fonction d'autorité.

Tandis que la force du statut du **Meister** et le prestige qu'il continue d'avoir en Allemagne — où le «malaise» de l'encadrement semble être absent — sont liés à sa double identification au système de gestion sociale et d'autorité, pour sa qualité d'**employé** (Angestellte) et au système de production pour son insertion dans le processus concret de travail.

Le **Meister**, libéré de certaines préoccupations immédiates grâce au **Vorarbeiter**, peut ainsi se consacrer plus à la **formation** des

ouvriers, à l'organisation du travail dans l'atelier et aux rapports avec les services techniques.

En France, le statut de la **maîtrise**, qui n'est pas légalement protégé comme en Allemagne, n'est basé sur aucun diplôme professionnel spécifique: ce statut lui est accordé par l'entreprise et correspond à une sélection fondée, au plus, sur la capacité de commande et sur un savoir-faire lié à une expérience professionnelle relativement importante. (À quoi nous ajouterons, comme pour Boltanski, depuis peu, dans certaines entreprises de pointe, sur la capacité d'animation du groupe de travail.)

Tandis que le malaise de l'encadrement français semble lié à une certaine perte d'autorité, affaiblie par une surcharge de tâches administratives, au transfert de certaines décisions plus techniques (prises parfois sur la base de données informatisées), attachées à la rationalisation du travail, aux spécialistes des services techniques, à l'enrichissement des

tâches et à la déverticalisation successive — pour ne pas évoquer l'introduction du nouveau droit légal d'expression sur le travail, dont on ne peut pas encore établir l'influence sur l'autorité de la maîtrise.

Cette reprise, tout aussi partielle que pour le livre de Boltanski, du chemin que nous invitent à parcourir Maurice, Sellier et Silvestre, ne rend, évidemment, pas compte de la richesse de leur ouvrage.

L'oeuvre de Boltanski comme celle des trois collaborateurs du Centre de sociologie et d'économie du travail d'Aix, complémentaires et originales, honorent la littérature sociologique de langue française et, de là, les relations industrielles. Ne serait-ce qu'à travers ces deux ouvrages, l'année 1982 est à marquer en lettres d'or.

**Dimitri WEISS**

Université du Maine et  
Institut d'Administration des  
Entreprises