

AMUE - 3 juillet 2002

Séminaire sur *l'encadrement*



**Tentative
de définition
de la notion de cadre
dans le secteur public**

Sommaire

1 - Les enjeux d'une définition

- 1-1- Le contexte : le mouvement de la *responsabilisation* des agents de l'État
- 1-2- La présence de nouveaux outils de gestion

2 - Quelques éléments clefs pour une définition

- 2-1- Cadre ou cadres ?
- 2-2- Le cadre : un acteur ressource

3 - Les implications de la notion de cadre

- 3-1- Quelle forme de reconnaissance ?
- 3-2- Quelle aide à la fonction de cadre ?

1-1 Le contexte : le mouvement de la *responsabilisation* des agents de l'État

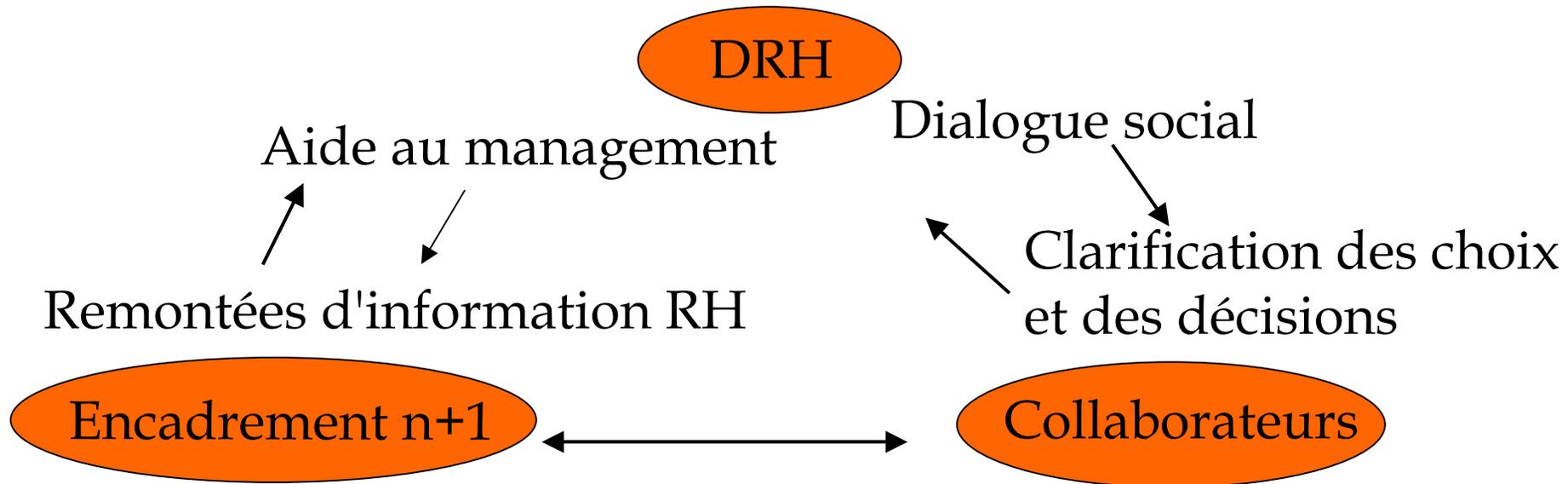
- ✓ Dernier tournant de la modernisation de l'État : 1989.
- ✓ Le glissement d'une obligation de moyen vers une obligation de résultat : fixation d'objectifs dans le respect du Service Public.
- ✓ L'évolution de la logique de gestion s'inscrit dans un processus de changement dont l'acteur relais est le "cadre".
- ✓ L'encadrement *diffuse* auprès des collaborateurs les nouvelles orientations, *soutient* le processus, et *rend des comptes*.

1-2 La présence de nouveaux outils de gestion

- ✓ En filigrane de la *responsabilisation*, la notion d'efficacité qui débouche sur la création de nouveaux instruments de gestion.
- ✓ Le cadre est au centre des dispositifs : l'exemple des tableaux de bord de gestion et de la démarche d'accréditation (choix des indicateurs, pilotage et suivi des outils...)
- ✓ L'exemple des principales thématiques actuelles de GRH :
 - la gestion prévisionnelle : notion de *métier*
 - *l'analyse des besoins* en matière de formation continue
 - l'évaluation des *compétences*

1-2 La présence de nouveaux outils de gestion

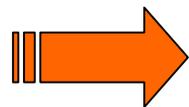
Le cadre : un acteur d'interface



- ✗ entretien d'évaluation
- ✗ recueil des besoins de formation
- ✗ recueil des attentes en matière de carrière

2-1 Cadre ou cadres ?

- ✓ Une catégorie sociale récente, au contour flou, basée sur la notion de confiance : "salarariat de confiance".
- ✓ Apogée : années 60/70. Déséquilibre actuel de la relation d'échange.
- ✓ L'encadrement supérieur dans la FP : un profil bicéphale mais aux fonctions polyvalentes.



Élargir la définition ?

2-1 Cadre ou cadres ?

A) Une définition plurale :

- L'évolution du travail d'encadrement : les cadres intermédiaires également concernés.

Fonction de contrôle \Rightarrow fonction de management.

Unité de gestion entre cadre décideur et cadre d'application
 \Rightarrow Niveau technique / niveau logique.

2-1 Cadre ou cadres ?

A. Une définition plurale :

- La pluralité des métiers et des fonctions :
l'exemple des cadres atypiques - cadres "professionnels"
/ cadres élus.

Des cultures différentes :

basées sur l'expertise / le Politique.

L'exemple de la grille de lecture de H. Mintzberg :
la *bureaucratie professionnelle*.

2-1 Cadre ou cadres ?

- Des profils d'agents différents :

3 modes de déroulement de carrière

Catégorie **A**

Concours : des jeunes, mais préparés à la fonction de cadre ?

concours interne : promotion sociale mais potentiel de management ?

promotion : reconnaissance de l'expérience de management ?

Catégorie **B**

concours : fortes attentes de travail

concours interne : promotion sociale mais potentiel de management ?

Promotion : cadre "symbolique"

2-1 Cadre ou cadres ?

B. Des bases de référence communes :

- Des activités de service - notion de *relation de service* : coopérations, qualité de service, situations non routinisables.
- Préserver le sens du Service Public : l'articulation des objectifs *collectifs* déclinés en objectifs *contributifs* (de l'équipe) puis en objectifs *individuels*.

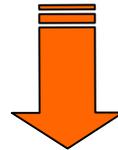


Transformation du travail du cadre et élargissement des activités des collaborateurs

2-2 Le cadre : un acteur ressource

- ✓ Acteur ressource dans un univers complexe : sert de référent commun \Rightarrow une gestion plus homogène.

- ✓ Raisonnement par analogie avec la GPEC :
 - clarification des structures
 - transversalité
 - accent sur les compétences : expertise



L'intérêt d'une définition ouverte axée sur la fixation d'objectifs quelles que soient leur finalité, leur teneur, leur cadre axiologique.

3-1 Quelle forme de reconnaissance ?

✓ Valoriser la fonction :

■ valorisation transactionnelle :

le régime indemnitaire ;

le marché interne de l'emploi ;

la notion d'équité.

■ valorisation relationnelle :

le contenu du travail : autonomie / variété ;

création d'un marché de l'emploi public

...

3-1 Quelle forme de reconnaissance ?

✓ La gestion du déroulement de carrière :
distinguer 3 étapes

- le début de carrière : la question de l'intégration.
- le milieu de carrière : la question du turnover et de l'alternance.
- la fin de carrière : la question de l'expertise et de l'apprentissage organisationnel.

3-2 Quelle aide à la fonction de cadre ?

- ✓ La formation continue : l'analyse des besoins de l'encadrement, aller au-delà du technique.
- ✓ La gestion des *attentes de travail* selon les *profils* de cadre.
La présence de deux phénomènes de plus en plus prégnants :

Début de carrière :

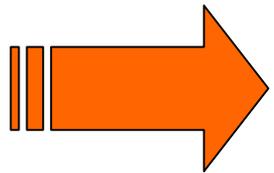
La question du « surdiplôme ».

Milieu et fin de carrière :

La question du plateau ou plafonnement de carrière.

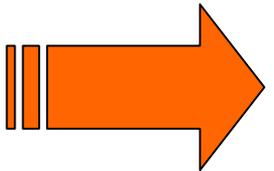
3-2 Quelle aide à la fonction de cadre ?

Conséquences :



des risques de comportement dysfonctionnels :
désengagement, baisse de qualité, absentéisme...

Quelques leviers :



Enrichissement du travail, mobilité,
gestion par projet...