

Entre ambiguïté et déstabilisation : une revue de littérature de la position des cadres intermédiaires dans le contexte professionnel

Between Ambiguity and Destabilization: A Literature Review on the Position of Middle Managers in the Professional Context

Auteur 1 : EL-ABBADI Ikrame,

Auteur 2 : BAZINE Imad-dine,

EL-ABBADI Ikrame, (Enseignante Chercheuse)

1 Université Hassan II / Ecole Nationale Supérieure d'Art et de Design de Casablanca

BAZINE Imad-dine, (Docteur en Sciences de Gestion.)

2 Université Abdelmalik Essaadi/ Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL-ABBADI. I & BAZINE .I (2023) « Entre ambiguïté et déstabilisation : une revue de littérature de la position des cadres intermédiaires dans le contexte professionnel », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 20 » pp: 001 – 030.

Date de soumission : Septembre 2023

Date de publication : Octobre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.8367830

Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Cet article vise à dresser un panorama distinguant les cadres en tant que profession et catégorie socioprofessionnelle, particulièrement les cadres de première ligne ou les cadres intermédiaires. Dans une double perspective informative et explicative, le profil du cadre, les caractéristiques de sa fonction, son rôle au sein de l'entreprise et l'impact de celle-ci sur lui, sont passés en revue. L'objectif est donc d'identifier les cadres des autres catégories socioprofessionnelles et de révéler les difficultés à bien cerner leur rôle et leurs fonctions. De plus, mettre en lumière les conditions de travail défavorables qui agissent négativement sur leur vie professionnelle et personnelle. Cet article révèle donc que la nature du travail des cadres entraîne une tendance à se distancer de l'entreprise, une altération de l'identité professionnelle du cadre, une augmentation de la pression au travail, ainsi qu'un déséquilibre entre le travail et le hors-travail.

Mots clés : Profil du cadre ; Cadre intermédiaire ; Rôle du cadre ; Conditions de travail.

Abstract

This article aims to provide an overview distinguishing managers as a profession and socio-professional category, particularly front-line managers or middle managers. In a dual informative and explanatory perspective, the manager's profile, the characteristics of their role, their position within the company, and the company's impact on them are examined. The objective is to identify managers from other socio-professional categories and to reveal the challenges in clearly defining their roles and functions. Furthermore, it sheds light on unfavorable working conditions that have a negative impact on their professional and personal lives. This article reveals that the nature of the managers's work leads to a tendency to distance oneself from the company, a alteration of the manager's professional identity, an increase in workplace pressure, and an imbalance between work and leisure time.

Keywords : Manger's profile ; Middle Manager ; Role of the Manager ; Working conditions.

Introduction

On trouve des cadres dans toutes les entreprises et administrations, mais l'un des problèmes principaux pour délimiter ce groupe est son caractère hétérogène. Certains profils de techniciens sont des cadres, les dirigeants sont des cadres, en passant par tous les niveaux intermédiaires. De qui s'agit-il ? Un cadre peut se définir selon son niveau de qualification ou par son expérience qui l'a conduit d'un emploi non cadre à un emploi cadre ?

Les cadres spécialisés (intermédiaires) constituent la majeure partie des cadres au sein de l'entreprise. Ils sont des collaborateurs fidèles qui contribuent à la réalisation des objectifs et à l'atteinte de la performance organisationnelle (Sainsaulieu, 1985). Alors, comment participent-ils à l'épanouissement de leur entreprise ?

Les cadres forment une catégorie qui a sous sa responsabilité directe une ou plusieurs équipes de salariés. Le cadre intermédiaire contribue avec vigueur à l'épanouissement de son entreprise en atteignant ses objectifs, voire même en améliorant sa performance. Dans la littérature, ce titre est souvent désigné sous le nom de cadre de première ligne. Bien qu'il intervienne pour soutenir son équipe, le cadre intermédiaire a d'autres activités à réaliser. En plus de l'encadrement, de longues heures de travail sont consacrées à d'autres tâches qui rendent le cadre moins disponible pour son équipe. Face à ce constat, plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'étude des rôles des cadres. Les plus cités sont Drucker (1954), Mintzberg (1973), Gosselin et Shedleur (2008) ainsi que Gauthier, Vervish et Dumoulin (2005). Pour ces auteurs, le cadre endosserait plusieurs rôles tels qu'orientateur, planificateur, organisateur, coordinateur des processus, concepteur, et bien d'autres encore. Dans ce contexte complexe, le cadre intermédiaire est confronté à plusieurs difficultés et obstacles qui rendent sa vie professionnelle plus précaire. Il peut faire face à des horaires de travail instables, ressentir de la fatigue, du stress et même de l'épuisement en raison de son environnement professionnel. Pour cette raison, nous avons décidé d'analyser cette catégorie sociale, en particulier les cadres intermédiaires, en nous posant principalement des questions sur la nature de leur travail. Parmi les nombreuses fonctions qu'il occupe, comment le travail engendre-t-il des perturbations chez les cadres intermédiaires ? Quelles sont les principales responsabilités et tâches associées au poste de cadre ? Comment l'identité professionnelle du cadre est-elle influencée par les exigences et les responsabilités de son poste ? Comment la nature du travail du cadre impacte-t-elle ses relations

professionnelles et personnelles ? Et comment la nature spécifique du travail du cadre affecte-t-elle son niveau de stress et de pression au travail ?

Cet article offrira donc l'opportunité d'examiner en détail les informations mettant en lumière le profil du cadre, ses multiples fonctions professionnelles, ainsi que les perturbations qu'il rencontre en milieu de travail. Tout d'abord, nous exposons les différentes définitions proposées pour le concept de cadre. Ensuite, nous clarifions sa fonction et son rôle au sein de l'entreprise. Enfin, nous abordons les diverses perturbations et leur influence sur les cadres.

1. Les cadres : de qui s'agit-il ?

Dans cette section, nous allons explorer l'histoire du groupe sociologique des cadres, avant de procéder à la définition du concept de cadre.

1.1. Naissance des cadres

Selon Grelon (2001), le terme "cadre" avait initialement, dans les années 1800, une origine militaire. Il faisait référence à « *l'ensemble des officiers et sous-officiers inscrits dans le tableau des emplois de service* ». Par la suite, au cours du XIX^{ème} siècle, le concept de cadre a évolué pour désigner « *l'ensemble de tous ceux qui, dans l'armée, exercent un commandement* ».

Ce n'est qu'au XX^{ème} siècle que cette notion a acquis un sens civil. La période entre les deux guerres a marqué l'émergence des cadres dans le contexte professionnel. Les conditions économiques et sociales (migration des populations rurales vers les villes, augmentation de la main-d'œuvre salariée, expansion des entreprises) ont incité les dirigeants à recruter du personnel pour gérer la production, structurer le travail et superviser les employés.

Historiquement, « *le cadre est indissociable d'un certain âge industriel, au cours duquel le paradigme taylorien s'était imposé pour séparer clairement concepteurs et exécutants. Le cadre est alors d'abord un relais dans une chaîne de commandement* » (Bouffartigue, 2001).

En tant que relais, les cadres occupent donc une position ambiguë, se trouvant entre la sphère de direction et les ouvriers. « *Le groupe cadre est donc à la fois dominé et dominant* » (Chapelier et al., 1999).

1.2. Vers une définition du concept de cadre

Comme le font remarquer Chapelier et ses collègues (1999), « *la caractéristique majeure de la fonction cadre réside dans le fait qu'elle est sujette à une multiplicité de définitions émanant de sources variées : la classification de l'INSEE, la définition des syndicats, la réglementation de l'AGIRC, la définition issue des textes législatifs et réglementaires parus depuis 1946 (arrêtés Parodi), la définition issue de la jurisprudence restent assez divergentes. Finalement, il apparaît que le cadre est souvent défini en référence à la fonction qu'il exerce qui est une fonction avec initiative/commandement/responsabilité mais une fonction déléguée* ». Il convient de noter que le critère de commandement n'est pas nécessairement indispensable, car certains cadres n'assument pas de rôle de gestion d'équipe. La définition de Peretti (1999) nous paraît plus adaptée, présentant le concept de cadre comme « *catégorie socioprofessionnelle définie par les conventions collectives et les régimes de retraite et éventuellement par la jurisprudence. Les tribunaux retiennent comme critère les niveaux de compétence requis, le titre de la fonction, sa nature, son coefficient, le salaire versé et l'affiliation à un régime de retraite cadre* ».

Peretti semble donc plutôt insister sur les caractéristiques contingentes au domaine d'activités (par la convention collective) et au statut cadre (comme la fonction occupée, sa nature) pour identifier les cadres dans l'entreprise.

1.3. Statut du cadre au Maroc

La loi marocaine 65/99 du code du travail stipule que le terme « cadre » désigne « *une catégorie de salariés investis, par délégation de l'employeur, d'un pouvoir de commandement et qui exercent des responsabilités au sein de l'entreprise.* ». Ils sont des agents ayant une formation juridique, technique, administrative, financière ou commerciale et exerçante, par délégation de l'employeur, un commandement sur les collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, collaborateurs, commerciaux, agents de maîtrise et ingénieurs. Cette formation peut être acquise également grâce à une expérience professionnelle.

Les cadres font partie de la catégorie « cadres et assimilés ». Mais avant, ils faisaient partie, selon le décret du 23 octobre 1947, de la catégorie : « Agents de maîtrise, Ingénieurs et

directeurs ». Ainsi, l'article 14 du code du travail stipule que les salariés d'une entreprise sont regroupés, en matière de période d'essai, en trois catégories : ouvriers, employés et cadres et assimilés. En matière de représentation du personnel, ils sont classés en deux collèges (selon l'article 437) : ouvriers et employés d'une part, et cadres et assimilés d'autre part. Enfin, les cadres et assimilés ont, en matière de préavis, bénéficié de la même période de préavis que les dirigeants et les agents d'administration.

D'une manière générale, les cadres sont classés en trois catégories : Cadres débutants ; Cadres confirmés ; Cadres supérieurs et dirigeants.

En outre, la qualité de « cadre » bien qu'il est attribué par le contrat du travail, il nécessite par l'intéressé d'exercer ces fonctions et ces responsabilités sous l'autorité du chef d'entreprise.

Contrairement, les tribunaux reconnaissent la qualité de « cadre » au salarié qui dirige une équipe de l'entreprise par délégation de l'autorité de l'employeur. Ainsi, celui qui prend des initiatives et des responsabilités, même lorsque le contrat de travail ne fait pas mention de la qualité de « cadre ».

1.4. Cadres : vers un groupe hétérogène

L'un des problèmes majeurs pour définir ce groupe est l'hétérogénéité des cadres. Les patrons sont des cadres, les cadres supérieurs également, puis les cadres intermédiaires (administratifs ou encadrants)... et enfin les autres cadres... Cette hétérogénéité est selon Chapelier et ses collègues (1999) « *croissante depuis 1945* ». Aux cadres autodidactes (promus en interne) qui étaient les plus nombreux et qui coexistaient avec les ingénieurs s'ajoutent aujourd'hui les cadres diplômés (appelés « les nouveaux professionnels ») issus de formations supérieures diverses (plus uniquement scientifiques) et une féminisation des effectifs.

De plus, Chapelier souligne les clivages internes à cette catégorie sociale : clivage horizontal, suivant les fonctions, et clivage vertical selon le niveau hiérarchique. Une telle hétérogénéité peut conduire à penser que le concept de cadre ne peut être que théorique, comment parler de groupe social en constatant de telles différences ?

En 1985, Sainsaulieu distinguait trois catégories de cadres : les cadres dirigeants, les cadres spécialisés et les cadres autodidactes. Pour lui :

- Les cadres dirigeants ayant un haut potentiel. Ils sont chargés de grandes missions et responsabilités dans l'entreprise. Cette catégorie a un niveau de qualification très important. Ils ont eu la chance d'avoir des formations dans des grandes écoles d'ingénieurs grâce aux ressources matérielles de leurs familles.
- Les cadres spécialisés constituent la masse des cadres au niveau de l'entreprise. Ils ont passé par diverses formations (technique, administrative, financière...). Ces cadres intermédiaires sont des collaborateurs fidèles d'une entreprise. Ils contribuent à la réalisation des objectifs et l'atteinte de performance organisationnelle.
- Les cadres autodidactes sont en interne. Ils sont attachés et intégrés à l'entreprise, car leurs carrières sont construites dedans. Cette expérience acquise leur permet d'accéder à des postes d'encadrement.

Les cadres ont donc créé un groupe dans un contexte organisationnel favorable. Ils « *se distinguent toujours de nombreux autres salariés par des formes d'autonomie et d'implication professionnelle* » (Bouffartigue, 2001).

2. Cadres intermédiaires : une catégorie socioprofessionnelle déstabilisée

Les évolutions du monde professionnel ont engendré une complexité accrue dans la gestion des organisations. Ces transformations professionnelles ont eu des impacts sur la profession du cadre intermédiaire, d'où la nécessité de mettre à jour ses fonctions et ses rôles.

Le cadre intermédiaire a pour responsabilité directe la gestion d'une ou plusieurs équipes de salariés. Dans la littérature, il est souvent désigné comme un cadre de première ligne. Bien qu'il intervienne en soutien à son équipe, le cadre intermédiaire doit également accomplir diverses autres activités. Outre l'encadrement, les réunions, les déplacements et les longues heures de travail sont consacrés à des tâches administratives qui réduisent la disponibilité du cadre pour son équipe. Dans ce contexte complexe, le cadre intermédiaire peut se sentir éloigné du rôle qu'il devrait tenir. Cette section présente donc les différentes fonctions du cadre intermédiaire ainsi que ses rôles au sein de l'entreprise.

2.1. Fonction d'un cadre

Les fonctions d'un cadre intermédiaire peuvent être regroupées en trois grandes catégories : la performance organisationnelle, la gestion des équipes et des individus, ainsi que la collaboration. (Line, Blackburn et Bonaventure, 2013).

2.1.1. Performance organisationnelle

Le cadre intermédiaire doit répondre à toutes les exigences de l'entreprise et les standards de la qualité de son domaine pour l'atteinte de la performance. Pour pouvoir réaliser son service, il doit intervenir sur quatre dimensions (selon le modèle Kaplan et Norton 1996, adapté par Rondeau 2008) :

L'optimisation des processus organisationnels : Le cadre et son équipe s'efforcent de résoudre les dysfonctionnements dans les processus de travail ou les ambiguïtés auxquelles d'autres services sont confrontés vis-à-vis de leur processus de travail. Cela peut entraîner une imprécision dans les tâches à accomplir et une multiplication de travaux inutiles. De plus, la situation peut devenir encore plus complexe dans un service composé de nouvelles recrues qui n'ont pas une compréhension approfondie de la réalité du travail. À ce stade, le cadre intermédiaire doit relever plusieurs défis, tels que la réingénierie des processus, le déploiement de systèmes de gestion intégrée et la revitalisation de la structure organisationnelle du travail, tout en faisant appel à de nouveaux intervenants pour agir.

L'accroissement du niveau de professionnalisation et de responsabilisation par le renouvellement des pratiques : Face aux nouvelles pratiques technologique ou administratives, l'entreprise ainsi que les équipes connaissent multiples changements. L'intégration de ces pratiques développe sans doute des nouvelles compétences.

Dans cette phase, le cadre intermédiaire a pour mission principale de veiller à ce que son équipe rende ce changement effectif. De ce fait, il doit travailler en coopération avec le top management pour parvenir à son but.

L'utilisation optimale des ressources : Dans un contexte organisationnel dysfonctionnel, tel que des difficultés financières ou une pénurie de main-d'œuvre, le cadre doit prendre des

décisions rationnelles pour y faire face. Il doit allouer les ressources et évaluer à la fois son offre de services et celle des autres départements. Le cadre intermédiaire est contraint de rechercher des solutions permettant la réutilisation de ses ressources.

La prestation de services de qualité à la clientèle : Le cadre doit collaborer avec ses collègues et ses supérieurs afin de développer ses services. Le travail en réseau s'avère très efficace pour garantir la réalisation réussie des objectifs et des choix préconisés.

2.1.2. Gestion des équipes et des personnes

La dynamisation des cadres intermédiaires et leur proximité avec les collaborateurs leur permettent d'influencer positivement les attitudes et les comportements de leurs salariés en faveur de la performance de l'entreprise. (Hutchinson et Purcell, 2010).

Afin de concrétiser cet objectif, les cadres doivent être présents d'une manière permanente pour soutenir les salariés et créer un lien de confiance avec eux. Par ailleurs, le cadre intermédiaire doit aider son groupe à améliorer ses compétences et la gestion de leur carrière. Le tableau N°1 présente les actions recommandées pour que le cadre puisse réaliser ses fonctions.

Tableau 1: Gestion des équipes et des personnes

Fonctions du cadre	Actions
Créer un lien de confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre et de soutenir leur performance individuelle et collective ; • Leur traduire les attentes et les objectifs organisationnels ; • Être à leur écoute ; • Reconnaître leurs bons coups ; • Les mobiliser ; • Les aider à résoudre certains de leurs problèmes ; • Gérer la présence au travail ; • Prévenir et de gérer les conflits.
Gérer la carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître le potentiel de ses employés ; • Les encourager dans leur réflexion sur leur cheminement professionnel ; • Évaluer leurs besoins de formation pour les aider à s'épanouir selon leurs aspirations ; • Leur fournir des occasions d'apprentissage et les soutenir dans le développement de leurs compétences.

Source : Hutchinson et Purcell, 2010

Par ailleurs, le cadre intermédiaire doit aider son groupe à améliorer ses compétences et la gestion de leur carrière. Pour ce faire, il doit :

L'ensemble de ces actions entreprises par le cadre est similaire à celles de la gestion de proximité. Thévenet (2004) l'a défini comme suit : « *c'est le quotidien de la relation avec ses collaborateurs* ». Elle s'actualise autour de la qualité de présence et de la relation avec son équipe.

2.1.3. Collaboration

Parmi les fonctions également importantes à être exercées par les cadres, figurent les partenariats internes et externes. Cela signifie que le cadre doit collaborer en interne avec les membres de son équipe tout en cherchant des partenariats à l'extérieur.

Ces stratégies de collaboration peuvent être mises en œuvre par le biais de rencontres, de réunions et de fiches de communication qui favorisent la coopération entre les membres de son équipe. Pour une collaboration réussie du cadre avec les autres membres, il lui faut :

- L'établissement de bonnes relations avec ses collègues et avec son supérieur immédiat ;
- La création de relations positives avec les nombreux fournisseurs de services ;
- La collaboration avec les autres services ou unités et avec les autres directions de l'organisation ;
- La collaboration avec les partenaires stratégiques externes (organismes, autres établissements, agences, etc.).

Le cadre collaboratif est donc celui qui participe à la réalisation des objectifs fixés par les partenariats avec son groupe, ses supérieurs et les autres les autres organisations qui l'entourent. Cette catégorie de cadre exerce une gestion en T (*T-shaped*). Ceci veut dire qu'il contribue et valorise l'atteinte des résultats de son service (la barre verticale du T) tout en prêtant main forte pour le succès des autres organisations (la barre horizontale du T) (Hansen, 2009).

Le défi des collaborations nécessitent par le cadre intermédiaire un certain nombre d'habilités, par exemple : Le partage des ressources ; L'ajustement aux priorités des autres ; La concertation

pour répondre aux besoins d'une clientèle commune ; La clarification des zones grises dans le partage des responsabilités ; La communication proactive.

2.2. Rôles du cadre intermédiaire : les modèles de gestion théoriques

Nous souhaitons dans cette partie mettre la lumière sur les rôles et les responsabilités d'un cadre intermédiaire. A ce niveau, la revue de littérature fait émerger quatre modèles théoriques étudiant les rôles d'un cadre intermédiaire. Il s'agit des modèles de Drucker (1954), Mintzberg (1973), Gosselin et Shedleur (2008) et le modèle de Gauthier, Vervish et Dumoulin (2005).

2.2.1. Modèle de Drucker

Dans ce livre « *The Practice of Management* », Drucker (1954) propose cinq tâches dédiées au gestionnaire, il s'agit de : Fixer les objectifs ; Organiser les activités ; Motiver et communiquer ; Mesurer les résultats ; Développer le personnel.

Drucker (2008) avance que le gestionnaire constitue la ressource de base de l'organisation. En effet, il apporte son soutien aux autres salariés pour qu'ils accomplissent leur travail de manière adéquate. Le gestionnaire contribue ainsi à la réalisation des objectifs et à l'atteinte des performances de l'organisation. Pour cette raison primordiale, il doit disposer d'une autonomie suffisante dans son travail afin d'assumer efficacement ses rôles et ses responsabilités.

Pour Drucker (2008), un gestionnaire efficace est celui qui possède des compétences dans six domaines : La prise de décisions ; Le recrutement et le développement de ses employés ; La communication ; La gestion des budgets ; La mesure et le contrôle ; La gestion de l'information.

2.2.2. Modèle de Mintzberg

Le Professeur de management Mintzberg (1973), dans son livre « *The Nature of Managerial Work* », met l'accent sur les caractéristiques du travail du gestionnaire. Ce dernier était conçu comme un être rationnel qui planifie, organise, coordonne et contrôle de manière réfléchie et systématique. Selon l'étude de Mintzberg, le métier de gestionnaire définit par un rythme élevé, de nombreuses interruptions, des échanges verbaux et par la propension à l'action. Ainsi, le chercheur Mintzberg a élaboré un modèle regroupant une liste des rôles joués par le gestionnaire

s'articulant autour les cadres de première ligne (cadres intermédiaires). Mais, dans les années 1990, Mintzberg a conçu un nouveau modèle tout en reconsidérant le modèle de 1973. Il a bien déterminé les rôles exercés par le cadre au niveau de trois plans (2011). Il s'agit des :

- Rôles de communiquer et de contrôler sur le plan de l'information ;
- Rôles d'exercer un leadership et de créer des liens sur le plan des personnes ;
- Rôles d'agir et de négocier sur le plan de l'action.

Tous ces rôles mentionnés par Mintzberg concernent les responsabilités des cadres en interne et en externe. C'est-à-dire vers les autres unités de son organisation ou vers ses clients et ses partenaires hors de l'organisation. Mintzberg ajoute également deux rôles à son modèle : structurer et planifier

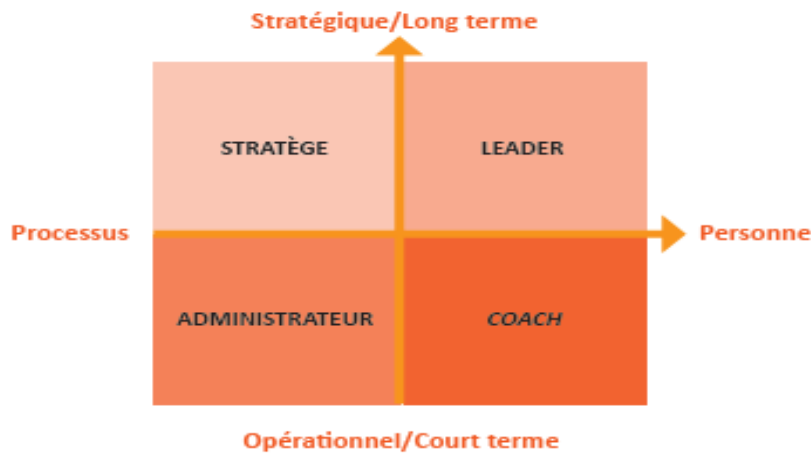
2.2.3. **Modèle de Gosselin et Shedleur**

Le troisième modèle regroupe quatre rôles du superviseur (le cadre de première ligne). Ce modèle permet donc de mettre en lumière les rôles du cadre intermédiaire.

Les rôles identifiés dans ce modèle sont inspirés de ceux du partenaire d'affaires d'Ulrich (1996) qui s'intéresse au positionnement de la fonction RH dans une organisation. Selon Ulrich, un partenaire d'affaires RH joue quatre rôles spécifiques : partenaire stratégique, agent de changements, expert administratif et champion des employés.

Le modèle d'Ulrich souligne le rôle des partenaires d'affaire pour l'amélioration de la performance organisationnelle. En soutenant le personnel d'encadrement, ces professionnels de GRH peuvent parvenir à leur objectif. Quant au modèle de Shedleur et Gosselin de l'Université HEC Montréal, il illustre les rôles des cadres intermédiaires dans la gestion quotidienne.

Figure 1: Modèle des rôles du superviseur (Gosselin, Shedleur)



Source : Shedleur, 2008

Dans ce modèle, l'axe vertical oppose les deux types d'activités effectuées par le cadre intermédiaire qui, d'un côté, doit accomplir des tâches plus opérationnelles (approuver les horaires, écrire des rapports, etc.) et, d'un autre côté, doit réaliser des tâches plus stratégiques (viser l'efficacité des processus, planifier les besoins, etc.). Le gestionnaire doit donc détenir l'habileté de traduire la vision et le plan stratégique de l'organisation dans les tâches quotidiennes.

Quant à l'axe horizontal, il oppose le positionnement des activités, soit, d'une part, la gestion des personnes et, d'autre part, la gestion des processus.

Aux intersections de ces deux axes se trouvent les quatre rôles auxquels doit souscrire le cadre intermédiaire pour être efficace : stratège, leader, administrateur et coach. Des exemples de responsabilités associées à chacun de ces rôles sont présentés dans le tableau N°2 ci-après :

Tableau 2 : Rôles des cadres et leurs responsabilités

Rôles	Responsabilités associées
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les horaires • Mettre à jour les descriptions de tâches du personnel • Assurer le bon fonctionnement des ressources matérielles • Assurer la qualité et l'efficacité du travail • Gérer et préparer les prévisions budgétaires de l'unité • Déterminer les affectations du personnel
Coach	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer la performance des employés • Donner de la rétroaction en continu sur la performance de son personnel • Évaluer son personnel • Valoriser et reconnaître de manière tangible la contribution de ses employés • Solliciter des suggestions • Organiser et animer des réunions régulières avec son personnel
Leader	<ul style="list-style-type: none"> • Se questionner, s'informer et lire ou se renseigner sur le contexte stratégique de l'organisation et sur ses orientations stratégiques ; • Prendre les dispositions nécessaires pour mettre en place les changements ; • Communiquer ses attentes et son plan de mise en œuvre au personnel et à ses supérieurs ; • Solliciter les commentaires et les suggestions de ses employés ; • Maintenir l'attention du personnel sur les priorités à long terme.
Stratège	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une compréhension claire et directe de la manière dont la stratégie organisationnelle crée de la valeur pour les employés et les clients ; • Fixer des objectifs ou des standards ; • Identifier les problématiques et fixer les priorités reliées aux employés de son unité ; • Générer et évaluer des options et des solutions ; • Améliorer de façon continue les processus et les systèmes de gestion de l'unité ; • Faire un suivi continu de la performance de son unité en regard des priorités et des objectifs.

Source : Shedleur, 2008

2.2.4. Modèle de Gauthier et Vervish et de Dumoulin

Le dernier modèle proposé par Gauthier, Vervish et Dumoulin (2005) se penche sur le rôle de proximité que doit jouer le cadre intermédiaire. Si ce cadre soutient de manière constante son équipe à la fois en interne et en externe, il peut atteindre ses objectifs organisationnels. Les gestionnaires doivent accompagner leurs équipes dans la réalisation des résultats, tout en développant les compétences de chaque membre. Ce rôle correspond à celui de gestionnaire-coach.

Ce modèle de gestion considère le cadre intermédiaire comme quelqu'un qui s'investit dans l'épanouissement des talents, des compétences et des expertises de ses employés tout en assurant un suivi et un accompagnement réguliers (Gauthier et Vervish, 2005). Le gestionnaire-coach ne se concentre pas sur ses compétences techniques, mais plutôt sur ses compétences en gestion.

Un gestionnaire-coach participe donc à la réalisation des objectifs de l'organisation en développant les aptitudes, les compétences et les talents des membres de son équipe, tout en répondant à leurs besoins et en encourageant leurs aspirations individuelles. Dumoulin (2009) identifie six responsabilités liées au rôle de gestionnaire-coach : Mobiliser son équipe ; Déterminer les résultats individuels à atteindre et ceux du groupe ; Créer une organisation de travail orientée vers la performance et la qualité ; Développer les compétences de ses employés ; Reconnaître la contribution et viser l'amélioration continue de ses employés ; Aider ses employés à devenir plus efficaces et plus autonomes.

3. Déstabilisation des cadres

Les transformations profondes des organisations ont rendu le travail beaucoup plus accru. À ce niveau, les salariés, notamment la catégorie des cadres a connu des déstabilisations multiples en matière de leurs salaires et revenus, de leurs carrières et de chômage.

3.1. Stagnation des salaires et des revenus

En 1980, les cadres ont connu un développement remarquable en termes de salaires. Cependant, les années 1990 ont marqué le début d'une diminution et de la généralisation des pratiques d'individualisation des rémunérations (Bouffartigue, 2001).

Entre 2001 et 2002, les salaires annuels nets moyens ont augmenté de 0,6% pour l'ensemble des cadres, mais leur pouvoir d'achat réel est resté stagnant. Selon le panel OSCAR (2005), 42% des cadres ont perdu du pouvoir d'achat. Cependant, ce sont uniquement les bénéficiaires d'augmentations individuelles dont le pouvoir d'achat s'est amélioré. Il s'agit généralement des jeunes cadres et des cadres à revenus élevés (Fontaine, 2006).

Breton et Lallement (2004) expliquent la rémunération des cadres selon deux critères : l'autonomie et la disponibilité. Selon eux, les cadres les mieux rémunérés sont ceux qui bénéficient d'une plus grande autonomie (dans l'organisation de leur activité, leur formation, les ressources dont ils disposent, etc.) et qui sont plus disponibles pour une carrière enrichissante.

Au Maroc, le taux moyen d'augmentation salariale pour un cadre dirigeant lors d'une mobilité externe, en particulier lorsqu'il change d'entreprise, est de 28% par an. En revanche, lors d'une mobilité interne, cette augmentation moyenne serait de 15%. Cette tendance à la hausse des salaires a été observée depuis l'année 2000. Pour clarifier, cela signifie qu'une promotion au sein de la même entreprise entraîne une augmentation de salaire de 15%, tandis qu'un changement d'entreprise se traduit par une amélioration de la rémunération de 28%. Il est important de noter que, d'après les responsables de l'enquête, la rémunération semble être davantage un motif de changement que le principal facteur de fidélisation¹.

Selon l'enquête, en 2021, 65% des cadres dirigeants percevaient une rémunération annuelle brute inférieure à 1,4 million de dirhams (MDH), tandis que 18% d'entre eux avaient des revenus annuels bruts compris entre 1,4 MDH et 1,8 MDH. En outre, 16% des cadres dirigeants touchaient plus de 1,8 MDH de rémunération annuelle brute.

Il est à noter également que 71% des personnes interrogées recevaient un bonus représentant moins de 25% de leur salaire annuel brut, tandis que seuls 19% des répondants bénéficiaient d'un bonus dépassant les 30% de leur salaire annuel brut.

¹ Brahim Habrich, « Rémunération des cadres : Plus on change d'entreprise, plus on gagne d'argent », la vie éco, 3 Décembre 2022 : <https://www.lavieeco.com/au-royaume/remuneration-des-cadres-plus-on-change-dentreprise-plus-on-gagne-dargent/>

3.2. Carrières incertaines

L'objectif d'un cadre au sein de son entreprise est de s'assurer d'une carrière évolutive. Cela signifie qu'il aspire à une progression hiérarchique bien structurée et stable (Bouffartigue, 2001). Cependant, ses espoirs et ses aspirations subjectives en matière de carrière sont remis en question. En effet, les opportunités de promotion sont souvent destinées aux experts plutôt qu'aux cadres responsables de l'encadrement (intermédiaires) (Bouffartigue et Gadéa, 2000). Par conséquent, l'évolution de la carrière devient une source d'incertitude majeure, selon Montchatre (1998).

Dany (2001) avance que les promesses de carrière dépendent des logiques de segmentation qui ciblent les cadres de manière diversifiée. Selon cet auteur, il existe quatre types de promesses de carrière :

- La *promesse de carrière objective* est destinée aux cadres à haut potentiel ;
- La *promesse de carrière subjective* concerne les cadres qui cherchent une carrière en interne, mais, leur conception de la réussite ne correspond pas à celle traditionnelle ;
- La *promesse d'employabilité* concerne les cadres experts et dirigeants qui ont suffisamment de ressources pour se réorienter vers l'extérieur ;
- La *promesse en matière d'employabilité* s'adresse aux cadres qui ont besoin des formations et des diplômes. Elle consiste à encourager cette catégorie par des formations continues par exemple.

Certes, Dany et Rouban (2004) révèlent que la plupart des cadres souhaitent évoluer au sein de leur entreprise. Par exemple, le cadre pragmatique est préoccupé par la recherche de sources de motivation au sein de son environnement professionnel (Dany et Rouban, 2004).

De plus, lors des entretiens en face à face, certains cadres intermédiaires marocains ont exprimé leur préoccupation quant à l'incertitude de leur avenir au sein de l'entreprise, ce qui génère chez eux un sentiment d'inquiétude et de démotivation (Maghni & El-abbadi, 2019).

De manière similaire, une enquête menée auprès de 1926 cadres marocains ayant au moins un diplôme Bac+4, Bac+5, et une expérience minimale de deux ans révèle que 69% des cadres qui perdent leur motivation le font principalement en raison du manque d'opportunités d'avancement professionnel. Il est clair que le niveau de motivation est fortement influencé par les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise².

En somme, la promesse de carrière objective est essentielle pour établir une relation de confiance entre les cadres et les employeurs. Néanmoins, elle ne s'adresse qu'à des cadres privilégiés.

3.3. Expérience du chômage

L'évolution du chômage parmi les cadres est considérée comme le principal facteur de déstabilisation de ce groupe social. Dans cette optique, le chômage des cadres ne correspond pas à celui des autres catégories socioprofessionnelles. Les hommes et les femmes cadres sont touchés par le chômage avec des proportions équivalentes. Cependant, le rôle de l'âge et du diplôme dans l'exposition au chômage varie selon les catégories de cadres (Bouffartigue et Gadéa, 2000). Ils ne sont donc pas exposés au même risque de chômage et n'ont pas la même probabilité de retrouver un emploi.

Dans le contexte marocain, les résultats de l'enquête nationale sur l'emploi publiés par le Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2018) révèlent des taux élevés de chômage chez les jeunes. Le taux de chômage augmente avec le niveau de qualification. Il passe de 3,4% chez les personnes n'ayant aucun diplôme à 17,2% pour les diplômés. Il atteint 14% pour les diplômés de niveau moyen et 23% pour ceux ayant un diplôme de niveau supérieur.

Cependant, cette proportion de chômage demeure relativement plus élevée chez certaines catégories de diplômés, notamment ceux détenant des diplômes supérieurs délivrés par les facultés (25,9%), des certificats de spécialisation professionnelle (24,2%), des diplômes de techniciens et de cadres moyens (23%) et des diplômes de qualification professionnelle (21,4%).

² Rekrute.com, « le moral des cadres », Avril 2019 : <https://www.rekrute.com/files-press/media/Enk%C3%A4te%20n22%20-%20Le%20moral%20des%20cadres%202019.pdf>

En 2018, 42,1% des chômeurs avaient déjà exercé un emploi avant de se retrouver sans travail. Parmi eux, 67,1% étaient diplômés, dont 46,6% de niveau moyen et 20,5% de niveau supérieur. De plus, 88,3% de ces chômeurs étaient des salariés, 8,5% étaient des indépendants, avec 50,3% ayant de l'expérience dans le secteur des services, 20,4% dans l'industrie y compris l'artisanat, et 19,5% dans les BTP.

En ce qui concerne le statut d'emploi, les trois quarts (75%) des chômeurs souhaiteraient travailler en tant que salariés. Ce statut est plus recherché par les femmes (80,6%) que par les hommes (72%), et par les diplômés du supérieur (81,3%) plus que par les non-diplômés (71,1%).

Dans l'ensemble, les jeunes cadres diplômés marocains sont les plus touchés par le chômage. Cette expérience déstabilisante devient de plus en plus douloureuse. Ainsi, le chômage parmi les cadres a activement contribué à la redéfinition des relations de confiance entre les cadres et les employeurs vers des relations plus contractualisées (Bouffartigue et Gadéa, 2000).

3.4. Relations plus contractualisées

Le relâchement de la relation entre les cadres et l'entreprise est de plus en plus observé (Bouffartigue et Gadéa, 2000). Les processus d'évaluation des cadres sont de plus en plus remontés vers l'entreprise, et les cadres ont de plus en plus recours aux tribunaux pour résoudre les conflits.

En ce qui concerne les procédures d'évaluation des cadres (de leurs compétences, de leurs résultats, etc.), elles se sont généralisées tant dans les grandes que dans les petites entreprises. À ce niveau, l'évaluation semble principalement reposer sur les aspects comportementaux : les compétences relationnelles et les qualités personnelles sont considérées comme des critères essentiels (Livian, Tessier, 2004).

Face à cette contractualisation des relations entre les cadres et l'entreprise, à travers la définition et l'évaluation d'objectifs de plus en plus nombreux, les cadres réagissent en ayant de plus en plus recours à des recours contentieux.

En ce qui concerne les conflits entre les cadres et les entreprises, les employeurs déclarent que les négociations de départ échouent le plus souvent. Par conséquent, les cadres font appel aux tribunaux pour résoudre leurs problèmes. Cette catégorie de cadres est évaluée en fonction de leurs résultats, de leurs comportements et de leur professionnalisme. Cependant, le manque de ces éléments peut entraîner un licenciement. Dans cette perspective, la nature des objectifs à atteindre et leur réalisation deviennent des enjeux fondamentaux pour les cadres.

4. Conséquences de ces déstabilisations

Les transformations évoquées précédemment démontrent que la relation entre le cadre et l'entreprise est déstabilisée. Cette perturbation du lien qui unit les employés à leur employeur engendre un malaise parmi les cadres. Plusieurs conséquences ont émergé de cette relation brisée : une prise de distance vis-à-vis de l'entreprise, une intensification du travail et une rupture dans l'identité cadre seront discutées dans la suite.

4.1. Une prise de distance avec l'entreprise

Cousin (2004) souligne que les cadres déclarent être très éloignés des choix stratégiques de l'entreprise, qu'ils soient financiers, sociaux, technologiques ou organisationnels. Ils se sentent exclus (Cousin, 2004). Salengro (2005), de son côté, avance que 53 % des cadres annoncent ne pas avoir de visibilité sur l'avenir de leur profession, et 62 % estiment que leurs efforts ne sont pas récompensés à leur juste valeur.

Par ailleurs, Cousin (2004) montre que le sentiment d'être écarté augmente à mesure que l'on descend dans la hiérarchie : les cadres producteurs, fonctionnels, commerciaux et chefs de projets se sentent exclus par rapport aux cadres supérieurs et aux dirigeants.

Karasek (1979), pour sa part, démontre que le sentiment d'impuissance associé à une charge de travail considérable provoque une perte de sens, c'est-à-dire un désaccord et une méconnaissance vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise (Emilie Genin, 2007).

La plupart des cadres déclarent que la stratégie de l'entreprise favorise davantage les actionnaires que les salariés (Salengro, 2005). Ce sentiment de rejet peut les conduire à se désengager de l'entreprise. Ce changement identitaire est donc lié au fait qu'une minorité de cadres seulement sera attirée par les postes de direction (Bonnet-Polèse, 2003).

Quant aux cadres marocains, nombreux ont exposé la réalité de leur relation avec leurs organisations. Ces dernières les incitent à travailler intensément, jour et nuit, dans le but ultime d'atteindre des performances exceptionnelles. Toutefois, cette approche rigide engendre une déshumanisation au sein du travail. Le système dissociant la tâche de l'individu crée un climat de travail défavorable et un désengagement des cadres (El-abbadi, 2020).

Cette situation diminue l'engagement et la loyauté envers l'entreprise, qui sont les piliers traditionnels du statut cadre. Ce désengagement entre l'entreprise et un certain nombre de cadres génère une prise de distance avec les entreprises.

4.2. Intensification du travail

Les résultats de multiples enquêtes révèlent que les cadres font face à une intensification du travail et à des difficultés aiguës liées à leur position au sein de l'entreprise. Cette intensification est analysée en fonction de deux critères : la pression au travail et la position des cadres dans l'entreprise.

4.2.1. Pression au travail

Mahieu (2006) avance que 66 % des cadres déclarent avoir un rythme de travail très élevé en raison d'une demande extérieure exigeant une réponse immédiate. Ainsi, 75 % d'entre eux souffrent d'une quantité importante de tâches à réaliser en même temps, et 44 % travaillent sur un écran pendant plus de 20 heures par semaine.

Salengro (2005) montre également que 90 % des cadres souffrent d'une charge de travail excessive et que 56 % d'entre eux déclarent ne pas avoir suffisamment de temps pour achever

leur travail. Ces données chiffrées révèlent un sentiment d'intensification du travail présent dans tous les pays européens (Salengro, 2005). Ainsi, Henni et Piotet (2004) soulignent que 73 % des cadres ressentent une charge de travail plus importante et que 81 % sont en proie à un rythme de travail de plus en plus soutenu.

Les causes fondamentales de cette intensification du travail sont la réduction des délais et la nécessité de réagir en permanence à des événements peu maîtrisés (Langa, 1997 ; Salengro, 2005 ; Mahieu, 2006). Les cadres doivent gérer des projets dans des délais bien précis (court et long terme) ainsi que d'autres événements qui peuvent surgir de manière imprévue ou urgente, susceptibles de perturber leur organisation et leur planification (Carballeda, Garrigou, 2001 ; Livian et Sokoloff, 2004). Selon Salengro (2005), 80 % des cadres affirment être souvent interrompus dans leur travail. De plus, la plupart d'entre eux estiment qu'il existe une inadéquation entre les moyens mis à leur disposition et les objectifs fixés.

Au cours d'une enquête exploratoire, la plupart des cadres marocains interrogés ont fait part d'un sentiment d'accablement dû à une charge de travail substantielle, caractérisée par la gestion de nombreux dossiers, des déplacements fréquents et une multitude de réunions, entre autres. Cela crée un déséquilibre où la quantité de tâches à accomplir devient de plus en plus contraignante et incompatible avec le temps disponible (El-abbadi, 2020).

L'absence de clarté concernant les responsabilités professionnelles a également perturbé la vie de nombreux cadres. Ils se trouvent parfois à travailler sans aucune description de poste précise, effectuant souvent des tâches qui ne correspondent plus à leurs fonctions initiales. En conséquence, cette surcharge, tant sur le plan quantitatif qu'émotionnel, se traduit par des problèmes physiques et des sentiments négatifs envers leurs collègues (El-abbadi, 2020).

Enfin, le management par objectifs, les nouveaux modes d'organisation du travail (gestion de projets, démarches qualité, certifications, etc.), l'accroissement du rythme des changements organisationnels et techniques (fusions acquisitions, réorganisations) ainsi que l'augmentation de la charge de travail ont intensifié le travail des cadres (Legault et al., 2006 ; Mahieu, 2006 ; Salengro, 2005 ; Gauléjac, 2005 ; Langa et al., 2002).

4.2.2. Position des cadres dans l'organisation

Selon Carballeda et Garrigou (2001) les cadres doivent gérer des informations ascendantes et descendantes, il s'agit de :

- Savoir les situations de travail de leurs collaborateurs, car elles peuvent les amener à demander de nouveaux moyens et de revoir certains objectifs ;
- Faire le porte-parole des discours venant de la direction.

En revanche, Carballeda et Garrigou (2001) mettent en lumière la difficulté pour le cadre de gérer ses responsabilités. Il doit non seulement superviser ses salariés, mais aussi contribuer à leur développement personnel. Ces exigences s'ajoutent à celles des clients en termes de qualité, de sécurité au travail, de développement des individus et de maîtrise des coûts, qui sont souvent en contradiction. Par conséquent, le cadre doit atteindre différents types d'objectifs tout en gérant des injonctions paradoxales, ce qui est complexe à réaliser.

Ces diverses tâches à gérer engendrent une surcharge cognitive chez le cadre. Le traitement de multiples informations et la gestion des conflits issus des contradictions peuvent provoquer des troubles psychologiques (angoisse, stress), physiologiques (fatigue) et sociologiques (Polèse, 2003), (Carballeda et Garrigou, 2019).

Dans cette optique, une étude marocaine démontre que les cadres intermédiaires interrogés affichent un niveau d'épuisement relativement élevé, atteignant 47,6% à cause des conditions du travail défavorables. Parmi eux, 63,49% souffrent d'épuisement physique, 61,05% se manifestent par une rumination mentale, et 45,10% connaissent un épuisement intellectuel. De plus, 36,46% de ces individus rencontrent des difficultés de concentration, tandis que 31,91% font état d'un épuisement émotionnel (El-abbadi et Bazine, 2023).

À travers le monde, les cadres font face à une pression croissante pour être toujours plus performants, respecter des délais stricts, assumer des responsabilités et atteindre l'excellence. Pour ce faire, ils accumulent des heures supplémentaires, travaillent tard dans la nuit,

enchaînent projet sur projet et cherchent à accomplir un maximum de tâches en un minimum de temps, tout en visant l'atteinte de multiples objectifs³.

4.2.3. Ruptures et recompositions dans l'identité cadre

Les diverses ruptures qui émergent au sein du groupe des cadres témoignent d'un déséquilibre. Bouffartigue et Bouteiller (2001) mettent en évidence que la réduction du temps de travail pour les cadres et le rapprochement entre certains types de cadres et les non-cadres les rendent communs. D'un autre côté, l'émergence de nouvelles normes temporelles dédiées aux cadres renforce l'idée de leur spécificité. Ainsi, le temps de travail des cadres est en perpétuelle recomposition entre banalisation et différenciation (Bouffartigue, Bouteiller, 2001).

De plus, le début des années 1990 témoigne d'une instabilité au niveau de l'emploi cadre et d'une grande hétérogénéité au sein de ce groupe social (Bouffartigue, Gadéa, 2000 ; Bouffartigue, 2001 ; Karvar, Rouban, 2004).

Amossé et Delteil (2004) en concluent que « *les caractéristiques d'emploi spécifiques des cadres ne sont plus tant les caractéristiques traditionnelles de leur poste de travail que de nouvelles formes de distinction professionnelle telles que la « liberté » de travailler en dehors et au-delà des temps passés en entreprise* ». Ainsi, selon ces auteurs, les frontières entre les cadres et les non-cadres sont devenues moins visibles qu'auparavant, mais elles n'ont pas pour autant disparu. Les cadres demeurent une catégorie spécifique, car leur charge de travail exige d'eux de dépasser les limites de leur activité sans compter leur temps. De ce fait, leurs diplômes jouent un rôle important dans l'accès à ce statut. Les horaires de travail incertains pourraient donc être considérés comme un élément saillant de l'identité professionnelle des cadres.

³ Aujourd'hui Maroc, « entreprises : les cadres fatigués », Mars 2006 : <https://aujourd'hui.ma/societe/entreprises-les-cadres-sont-fatigues-86588>

4.2.4. Articulations entre le travail et le hors travail

Si les aspirations des cadres en ce qui concerne les carrières hiérarchiques ne sont pas actuellement réalisables, leurs besoins en termes d'équilibre entre travail et vie personnelle se sont accrus au cours des dernières années (Thevenet, 2001 et 2001 ; Garner, Méda, Mokhtar, 2004 ; Bastid, 2004). Dean Lee et Menon (1998) démontrent que les hommes managers mariés à des femmes fonctionnaires rencontrent les mêmes difficultés d'articulation entre temps personnel et temps professionnel, et les femmes managers se trouvent dans la même situation. Pour les hommes occupant des postes hiérarchiquement plus élevés, tels que les cadres dirigeants, cela se traduit par un impact sur l'équilibre entre travail et vie personnelle. Les exigences du poste les éloignent davantage de leur famille, engendrant ainsi des conflits liés au temps. En ce qui concerne les femmes, le fait de prendre davantage de responsabilités au travail ne diminue pas les demandes sociales, mais au contraire, il accroît leur charge de responsabilités et entraîne une augmentation de la tension qu'elles vivent (Asmaa et Abbas, 2017).

Ces auteurs confirment qu'une structure mal organisée engendre des tensions entre la vie professionnelle et la vie familiale du salarié. Parmi les contraintes professionnelles susceptibles de peser sur l'individu, l'investissement en temps se révèle particulièrement significatif. En effet, certaines fonctions requièrent la participation à de longues réunions ou la présence à des événements et des dîners d'affaires. Il est également apparu que le soutien de la hiérarchie joue un rôle crucial dans l'équilibre entre le travail et la famille, particulièrement chez les femmes. En fin de compte, le déséquilibre entre le temps consacré au travail et le temps personnel semble être un enjeu majeur tant pour les cadres eux-mêmes que pour les départements des ressources humaines.

Conclusion

En conclusion, les transformations accélérées qu'a connues le monde professionnel ont généré des effets néfastes sur les cadres. De toutes les informations et les explications que nous venons de présenter, nous souhaitons bien mettre un éclairage sur la situation des cadres au milieu du travail.

Par nature, cette catégorie de salariés œuvrant dans l'encadrement est intermédiaire, ce qui signifie qu'elle se trouve entre deux influences majeures. Cela reflète la nature même de leur activité. Exercer un travail intermédiaire ou de médiation revient à se trouver entre deux forces opposées. Ce rôle "intermédiaire ou de médiation" est étroitement lié à la confiance : il consiste à établir et restaurer la confiance auprès des autres salariés, qu'ils soient cadres ou exécutants.

Le cadre intermédiaire doit répondre à toutes les exigences de l'entreprise ainsi qu'aux normes de qualité de son domaine pour atteindre la performance. Pour accomplir son rôle, il doit agir selon quatre dimensions : optimiser les processus organisationnels, accroître le niveau de professionnalisme et de responsabilité par l'adoption de nouvelles pratiques, utiliser au mieux les ressources disponibles et fournir des services de qualité à la clientèle (selon le modèle de Kaplan et Norton de 1996, adapté par Rondeau en 2008).

Le cadre et son équipe tentent de résoudre les dysfonctionnements des processus de travail ou l'ambiguïté concernant les processus d'autres services. Cela peut conduire à une confusion des tâches à accomplir et à une multiplication de travaux non essentiels. De plus, la situation peut devenir encore plus complexe lorsque l'équipe comprend de nouvelles recrues qui ne comprennent pas encore pleinement la réalité du travail. À ce stade, le cadre intermédiaire doit relever plusieurs défis, tels que la réingénierie des processus, la mise en place de systèmes de gestion intégrée et la modernisation de l'organisation du travail, tout en faisant appel à de nouveaux intervenants pour agir.

Ainsi, en face des nouvelles pratiques technologiques ou administratives, les entreprises et les équipes connaissent de multiples changements. L'intégration de ces pratiques engendre certainement l'acquisition de nouvelles compétences. À cette étape, le cadre intermédiaire a pour mission principale de garantir la mise en place effective de ces changements au sein de

son équipe. Pour cela, il doit travailler en collaboration avec la haute direction pour atteindre cet objectif.

Par ailleurs, dans un contexte organisationnel dysfonctionnel, tel qu'une situation financière difficile ou une pénurie de main-d'œuvre, le cadre doit prendre des décisions rationnelles pour faire face à ces défis. Il doit allouer les ressources disponibles et évaluer à la fois son offre de services et celle des autres départements. Le cadre intermédiaire est tenu de rechercher des solutions qui permettent de maximiser l'utilisation des ressources existantes.

De plus, il doit collaborer étroitement avec ses collègues et ses supérieurs pour développer ses services. Le travail en réseau se révèle très efficace pour assurer la réalisation optimale des objectifs et des choix stratégiques.

Parmi les diverses fonctions et réalisations que nous avons examinées, il ressort que le cadre intermédiaire joue des rôles multiples et complexes. Son engagement et sa présence constante le conduisent inévitablement à faire face à des périodes de travail incertaines. Cela peut avoir une incidence sur sa santé physique et mentale, et même empiéter sur sa vie personnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Amossé, Thomas, et Violaine Delteil. 2004. « L'identité professionnelle des cadres en question ». *Travail et emploi* 99: 63–79.
- ASMAA, Farah et ABBAS, Syed Gohar. Déterminants organisationnels de l'articulation travail-famille chez les cadres en couple à double carrière au Maroc. *Question (s) de management*, 2017, vol. 18, no 3, p. 79-92.
- Bastid, Fabienne. 2004. « Mesurer la réussite de carrière des cadres (vers une intégration de la dimension extra-professionnelle ?) ».
- Bonnet-Polese, I. 2003. « Une recherche exploratoire du rapport au travail des cadres à temps partiel et de leur implication au travail : l'influence de l'environnement immédiat de travail ». *Actes du 14ème congrès de l'AGRH, novembre*.
- Bouffartigue, P., et Ch Gadea. 2000. « Sociologie des cadres. La Découverte, Coll ». *Repères, Paris*.
- Bouffartigue, Paul, et André Grelon. 2001. *Cadres : la grande rupture*. La découverte.
- Bouffartigue, Paul, et Jacques Bouteiller. 2001. « Les cadres et les «35 heures» : entre banalisation et différenciation» ». *BOUFFARTIGUE Paul (sous la direction de), Cadres : la grande rupture, Editions La Découverte : 125–142*.
- Bouffartigue, Paul, et Jacques Bouteiller. 2004. « Etudier le travail des cadres ». *Ce que font les cadres : 71*.
- Bouffartigue, Paul. 2001. « La fonction d'encadrement : de l'importance du travail dans l'étude des cadres ». In *Colloque" Autour des travaux de Georges Benguigui : encadrer, surveiller, inventer, Travail et Mobilités", Université de Paris X Nanterre, 16 novembre 2001*.
- BRETON, Thierry, L ALLEMEMENT , Michel. (2004) « Salaire, autonomie et disponibilité », in *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, sous la dir. A. Karvar et L. Rouban, La Découverte, Paris
- Carballeda, Gabriel, et Alain Garrigou. 2001. « Derrière le «stress», un travail sous contraintes ». *Cadres : la grande rupture : 89–106*.
- Carballeda, Gabriel, et Alain Garrigou. 2019. Le contenu du travail des cadres Carballeda-Garrigou 2001. In book: *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte. In P. Bouffartigue (s/d)Publisher: La Découverte.
- Chapelier, E., D. Sartori, et G. Schmidt. 1999. *Détection, évaluation, gestion du potentiel des cadres et des cadres à potentiel*. P. Gilbert et G. Schmidt, Évaluations des compétences et situations de
- Cousin, Olivier. 2004. *Les cadres : grandeur et incertitude*. Editions Le Harmattan.

- Dany, Françoise, et Luc Rouban. 2004. « Les cadres sont-ils nomades ». *KARVAR Anousheh, ROUBAN Luc, Les cadres au travail, Paris, La Découverte* : 89–110.
- Dany, Gundolf. 2001. « Power reserve in interconnected systems with high wind power production ». In *2001 IEEE Porto Power Tech Proceedings (Cat. No. 01EX502)*, IEEE, 6–pp.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2008. *Managing oneself*. Harvard Business Review Press.
- Drucker, Peter. 1954. « The principles of management ». *New York*.
- DUMOULIN, Lucie. 2009. *Le coaching de relève, une stratégie qui rapporte*. Imprimerie Daniel Boulet Inc.
- EL-ABBADI, Ikrame. 2020. Épuisement cognitif chez les cadres du secteur privé au Maroc: étude exploratoire. *Repères et Perspectives Economiques*, vol. 4, no 1.
- EL-ABBADI, Ikrame. 2020. Etude exploratoire des cadres intermédiaires épuisés au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2020, vol. 3, no 1.
- EL-ABBADI I. & BAZINE I. (2023) «Déterminants et conséquences du burnout: une enquête étendue auprès des cadres marocains», *Revue Internationale du chercheur* «Volume 4 : Numéro 3» pp : 845 – 868.à
- FONTAINE, François. 2006. Les réseaux de relations : quelles perspectives pour l'économie du marché du travail ?. *Revue française d'économie*, vol. 21, no 1, p. 127-172.
- Garner, H., D. Méda, et J. Mokhtar. 2004. *La place du travail dans l'identité des personnes en emploi, Premières Synthèses*. Dares.
- Gaulejac, Vincent. 2005. « Ne pas psychologiser les problèmes sociaux ». *Gestalt (2)* : 101–115.
- Gauthier, Bénédicte, et Marie-Odile VERVISH. 2005. *Le Manager Coach*. Paris, Les Éditions Dunod.
- Genin, Émilie. 2007. « La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel ». PhD Thesis. HEC PARIS.
- Hansen, Morten T. 2009. « When internal collaboration is bad for your company ». *Harvard business review* 87(4) : 82–88.
- Henni, Azdine, et Françoise Piotet. 2004. « Vous avez dit 35 heures ». *Les cadres au travail : Les nouvelles règles du jeu* : 57–72.
- Hutchinson, Sue, et John Purcell. 2010. « Managing ward managers for roles in HRM in the NHS : overworked and under-resourced ». *Human Resource Management Journal* 20(4) : 357–374.

- Kaplan, Robert S., et David P. Norton. 1996. « Linking the balanced scorecard to strategy ». *California management review* 39(1) : 53–79.
- Karasek Jr, Robert A. 1979. « Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign ». *Administrative science quarterly* : 285–308.
- Langa, Paul, Picardie Jules Verne, Yves Lasfargue, et Pierre Vial. 2002. « Temps et charge de travail des cadres : de la lucidité individuelle à l'analyse collective » *Cadres CFDT* n° 398.
- Langa, Paul. 1997. « L'activité des cadres : un objet d'étude : Le travail des cadres ». *Performances humaines & techniques* (91) : 25–30.
- Lee, Mary Dean, et Sanjay T. Menon. 1998. « Emergent family patterns and early career outcomes of male and female MBA graduates ». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 15(3) : 267–278.
- Legault, Marie-Josée, et Hind Belarbi-Basbous. 2006. « Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (8-1).
- Line, Blackburn, et Bonaventure Stéphanie. 2013. *L'ACTUALISATION DU RÔLE DU CADRE INTERMÉDIAIRE - Enjeu 1-*. Guylaine Boucher. AQESSS.
- Livian, Yves-Frédéric, et Nathalie Tessier. 2004. « L'évaluation vue par les cadres ». *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu, Paris, La Découverte* : 133–146.
- Livian, Yves-Frédéric, et Nicolas Sokoloff. 2004. « Observations sur le travail des contrôleurs de gestion ». *Livian YF, Être cadre, quel travail*.
- Maghni and I. El-Abadi, "Analyse Thématique Des Récits De Vie Des Cadres Épuisés Du Secteur Privé Marocain," *European Scientific Journal, ESJ* **15**, 22–22 (2019).
- Mahieu, Céline. 2006. Approche sociologique du dispositif belge de la " validation des compétences. Journée d'études CNAM " Usages sociaux de la notion de compétence".
- Mintzberg, Henry. 1973. « The nature of managerial work ».
- Mintzberg, Henry. 2011. *Manager : ce que font vraiment les managers*. Vuibert.
- Monchatre, Sylvie. 1998. « Les déroulements de carrières en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et cadres ». *Sociologie du travail* : 21–41.
- Peretti, J. M. 1999. « Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert ». *Bescos PL (2002), Les enjeux actuels et les compétences futures des membres de la fonction gestion finance, Finance Contrôle Stratégie* 5: 5–28.
- Rondeau, Alain. 2008. « L'évolution de la pensée en gestion du changement ». *Leçons pour la mise.SA Journal of Industrial Psychology* 29(4) : 1–15.
- Sainsaulieu, Renaud. 1985. *Culture et sociologie de l'entreprise*. Connexions.



Salengro, Bernard. 2005. *Le stress des cadres*. Harmattan.

Shedleur, Catherine. 2008. « Validation d'un instrument de mesure des rôles et responsabilités des superviseurs ». PhD Thesis. École des hautes études commerciales.

Thévenet, Maurice. 2004. *Gestion des personnes*. Editions Liaisons.

Ulrich, David. 1996. *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.