

FREDERIK MISPELBLOM BEYER

Encadrer, un métier impossible ?

3^e édition enrichie



ARMAND COLIN

Collection « Sociétales »
dirigée par François de Singly


Frederik Mispelblom Beyer a publié chez le même éditeur : *Diriger et encadrer autrement : théoriser ses propres stratégies alternatives*, Armand Colin, 2012 (avec C. Glée).

Conception de couverture : Atelier Didier Thimonier

Illustration de couverture : © J. Rouxel/AAA

Devise de couverture : « Il vaut mieux pomper même s'il ne se passe rien que risquer qu'il se passe quelque chose de pire en ne pompant pas. »

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Armand Colin, 2015 pour la 3^e édition
Armand Colin est une marque de Dunod Éditeur,
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
ISBN 978-2-200-60070-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« Pour bien connaître la nature
des peuples, il faut être prince
et pour bien connaître celle des
princes, il convient d'être du
peuple. »

Nicolas Machiavel, *Le Prince*

Table des matières

Suggestions de lecture	11
Préface à la troisième édition. Penser ses propres stratégies d'encadrement	13
Une approche a-normative et sans jargon, pour penser son travail.	14
Entre un management qui se veut socialement responsable et moins techniciste...	17
... et une <i>novlangue</i> managériale sur fond de conjoncture politique et financière	19
Les pratiques d'encadrement humanistes et citoyennes	23
Introduction	27
De haut en bas et de bas en haut.	29
Au-delà du management, les pratiques concrètes de l'encadrement.	31
Étudier l'encadrement en travaillant avec lui	33
La parole, sphère décisive de l'activité d'encadrement.	35
Les sept secrets	37
Car de deux choses l'une.	39

Première partie Entre le marteau et l'écume

Chapitre 1. Encadrer : c'est ferrailer	45
À l'époque du commandement	46
Encadrer : c'est ferrailer.	49
<i>Les officiers de l'industrie.</i>	50
<i>Pas d'encadrement sans « dressage préalable » des encadrés</i>	51
<i>Encadrer : c'est tenir une position, même mal</i>	55
Taylor, ou la « scène primitive » du couple encadrant/exécution	57
<i>Un ingénieur-conseil en guerre</i>	57

<i>Comment on fabrique un « exécutant » ou l'expérience des « gueuses de fonte » revisitée.</i>	60
<i>Les vrais « principes scientifico-politiques » de Taylor : les stimulants matériels sont aussi symboliques</i>	64
<i>Une rhétorique toujours d'actualité.</i>	66
<i>La politique de la direction des entreprises continuée par des moyens humains de proximité.</i>	68
Quand les ingénieurs mettaient la main à la pâte.	70
<i>Un ingénieur au cœur des conflits d'atelier</i>	70
<i>Au sein des techniques, le social</i>	72
<i>Faire feu de tout bois et créer des terrains d'entente</i>	73
L'encadrement, entre « travail social » et discipline	74
<i>L'agent de maîtrise créateur de « bonne entente »</i>	75
<i>L'agent de maîtrise comme garant de la discipline</i>	76
<i>La violence symbolique dans le travail d'encadrement.</i>	77
<i>Unité et divisions de l'encadrement.</i>	78
Chapitre II. Encadrer : c'est se « débrouiller »	
entre la pression d'en « haut » et celle d'en « bas »	80
Des dirigeants à l'encadrement : confiance et suspicion, autonomie et dépendance	81
<i>La confiance n'est jamais allée de soi.</i>	81
<i>Confiance des dirigeants et confiance des subordonnés</i>	84
<i>Du vrai-faux problème de l'autonomie</i>	90
<i>Que font-ils donc quand ils se croient « tout seuls » ?</i>	91
<i>Être « autonome », c'est peut-être construire des stratégies alternatives</i>	92
L'encadrement est lui-même fortement encadré.	93
<i>Le contrôle de la Loi et du Droit du travail.</i>	95
<i>Les instances et rituels d'encadrement des encadrants.</i>	96
<i>Comment le « haut » utilise le « bas »</i>	98
<i>Les rituels de la « confession » individualisée : le coaching</i>	102
<i>La « bureaucratisation » de la subjectivité suscite des résistances.</i>	105
La pression des réseaux d'interdépendance	107
<i>Les contenus et contraintes des postes occupés : la Loi de la démultiplication.</i>	107
<i>La place et le poids des postes dans la stratégie générale.</i>	109
<i>S'adapter aux caractéristiques de « son » personnel</i>	111
<i>« On est tiré par le terrain » : les inévitables compromis sociaux</i>	112
<i>Une pyramide ne tient que sur ses pieds</i>	114

Les contraintes du corps et de la morale :	
les pratiques de distinction.	116
<i>Des personnalités socialement « codées »</i>	117
<i>L'enjeu des rapports femmes/hommes.</i>	119
<i>Il y a femme et femme.</i>	122
<i>Histoires et « casseroles »</i>	124
Les principes moraux aussi sont contraignants	126
S'identifier en se distinguant des autres	127

Deuxième partie

Au cœur des batailles d'orientations

Chapitre III. Encadrer : c'est tenter de dire	
ce qu'on fait et où l'on va.	133
Dimensions principales et secondaires du pouvoir	
d'encadrement.	134
<i>Les bases sociales générales du pouvoir des dirigeants.</i>	136
<i>Les pouvoirs variés de l'encadrement</i>	138
<i>La parole, dimension décisive du pouvoir de l'encadrement.</i> . .	141
L'encadrement, porte-parole légitime du sens du travail.	145
<i>Le sens comme support de l'action</i>	146
<i>Avec des sens différents, on modifie les contraintes.</i>	147
<i>Un sou n'est pas qu'un sou.</i>	149
<i>La lutte pour un « lieu symbole »</i>	152
Les moyens d'intervention sur les subordonnés :	
la carotte et le bâton	154
<i>« Un mélange d'écoute et de coups de pied au cul »</i>	154
<i>Des sanctions politiquement très sensibles</i>	156
<i>Contrôles formels et informels.</i>	158
<i>Pouvoirs organisationnels, pouvoirs moraux,</i>	
<i>pouvoirs « politiques »</i>	161
Chapitre IV. Encadrer : c'est tenter d'unifier les orientations	
du travail	164
Qu'est-ce qu'une orientation?	166
<i>Au sein d'un même groupe, des « attitudes » différentes.</i> . . .	166
<i>L'entente entre le « haut » et le « bas »</i>	168
<i>Des façons de parler-faire « socialement positionnées »</i>	170
<i>Formes de présence des orientations en sociologie</i>	172
Les orientations reconnues-méconnues dans les visions	
dominantes du travail.	174

<i>Les orientations méconnues dans la One Best Way</i>	176
« <i>Ici on ne fait pas de philosophie</i> »	179
<i>Les orientations reconnues comme des choix</i>	183
L'effet des orientations : objectifs et efficacité sont à géométrie sociale variable	185
<i>Objectifs clairs et objectifs flous</i>	186
<i>Ne pas tenir compte des orientations peut coûter cher</i>	187
« <i>Qui m'aime me suit</i> »	189
<i>Une règle d'or : préserver le « climat social »</i>	194
Langages spécialisés et parlars ordinaires dans les orientations	196
<i>Les langages techniques spécialisés</i>	196
<i>La technique est le cache-sexe du social</i>	197
<i>Personnification et sexuation des langages techniques</i>	198
<i>Les parlars ordinaires</i>	200
Chapitre V. Encadrer : c'est tenter d'élaborer des compromis productifs.	202
L'exemple d'une stratégie de « démocratie d'entreprise »	203
<i>Des orientations « cadrées » par quelques mots</i>	206
« <i>Tout le pouvoir aux procédures techniques !</i> »	209
<i>L'irruption des parlars ordinaires</i>	210
Une lutte d'orientations à l'œuvre	212
« <i>Bachotage</i> » contre « <i>s'approprier ce qu'on apprend</i> »	212
<i>L'esprit de famille et les vilains petits canards</i>	213
<i>Les « intégristes » et les « laïcs »</i>	215
<i>L'alliance de la morale, du droit et du sport</i>	217
<i>De la technique au politique : deux orientations types</i>	218
L'élaboration des compromis productifs	222
<i>Des réalisations « locales » variées</i>	223
<i>La construction d'une stratégie d'infléchissement</i>	225

Troisième partie

Des actes de parole aux paroles en actes

Chapitre VI. Encadrer : c'est mettre des orientations dans des cadres opérationnels	231
Cadres et travail de cadrage	233
<i>Les cadres relient ET séparent</i>	234
<i>Le travail de cadrage : « Non pas-Mais »</i>	236
<i>Les « événements de parole »</i>	237
Un comité de direction ordinaire	239
<i>Les normes dominantes : « Time is money »</i>	240

<i>Existe-t-il des « repères sûrs et stables » en matière d'encadrement?</i>	243
<i>« Maintenant on en vient à des choses basiques et concrètes, pragmatiques »</i>	244
<i>De grosses primes à peu de vendeurs ou de petites à beaucoup?</i>	246
<i>Est-ce qu'on gagne ou est-ce qu'on perd?</i>	249
<i>Quand la norme vacille, on passe du cadre technique au cadre d'autorité</i>	252
Travail de cadrage et orientations.	253
<i>De l'euphorie au désenchantement.</i>	254
<i>Encadrer : une canalisation qui parfois échoue</i>	256
<i>Il n'y a pas que le « chef » à cadrer</i>	258
Les cadres opérationnels, ou le don d'ubiquité de l'encadrement.	259
<i>Une direction très présente</i>	259
<i>L'encadrement est incarné dans les procédures</i>	263
<i>Le rejet des consignes et la solidarité d'équipe.</i>	265
Conclusion générale. Un métier impossible?	268
Le travail de l'encadrement et celui des « autres ».	269
<i>Travailler, c'est lutter</i>	271
<i>Des méthodologies du management...</i>	272
<i>... à leur critique...</i>	275
<i>... puis aux stratégies sociales</i>	277
Qu'apporte notre livre à ce sujet?	279
Un métier impossible?	281
Annexe. Rapports de recherche ayant servi à rédiger ce livre.	283
Bibliographie	287
Index des noms	295
Table des fiches	299

Suggestions de lecture

Ce livre est écrit en forme de nasse : il va du plus grand, de l'approche la plus globale (les raisons d'existence de l'encadrement, sa position dans l'entreprise) au plus singulier (l'analyse d'une séance d'encadrement « en actes »). On pourrait y voir une stratégie d'encadrement des lecteurs par le texte. Ceci jusqu'à la conclusion finale, qui par les horizons qu'elle ouvre, peut libérer la lectrice et le lecteur s'ils en ont envie.

Ce livre suit un fil conducteur qui se déroule de la première à la dernière ligne, et aborde, chapitre par chapitre, des idées et des concepts dont les chapitres suivants supposent la connaissance que la lectrice ou le lecteur en ont prise. Dans ce sens, comme la plupart des ouvrages savants, romans policiers, d'amour ou d'aventures, il convient de le savourer du début à la fin.

Néanmoins, chaque chapitre a une spécificité relativement importante par rapport aux autres, centré qu'il est sur un point particulier, généralement indiqué par son titre. Et il en va de même pour les trois *Parties* du livre : la première « plante le décor », la seconde met en scène les acteurs et fait se dérouler le drame, la troisième entre dans les coulisses. La conclusion répond à la question posée par le titre : encadrer est bien un travail, mais les particularités de ce travail obligent à se réinterroger sur la définition du travail en général, que notre analyse des traits saillants de cette activité « impossible » incitera peut-être à voir d'un autre œil.

L'introduction situe les enjeux tant théoriques que stratégiques de ce livre, et constitue un guide de lecture thématique. La *table des matières détaillée* du début permet aux lecteurs de voir avec précision le contenu particulier de chaque chapitre, et celle des *fiches de synthèse* en fin de volume de repérer facilement des sujets d'actualité pour nourrir des débats ou préparer un exposé.

Une lecture « papillonne » est ainsi parfaitement possible. Si vous voulez connaître les raisons historiques de l'apparition de la fonction d'encadrement et son lien avec la sphère militaire, ou savoir comment Taylor s'y prenait concrètement pour manipuler les ouvriers avec lesquels il menait ses expérimentations, commencez au début. Si vous voulez entrer directement dans une description empirique des conditions de travail des encadrants,

qui démontre que, loin d'être des « meneurs » chargés de « motiver leurs collaborateurs », ce sont plutôt des gens qui se « débrouillent » entre des systèmes de contraintes contradictoires, allez de suite au chapitre deux. Si vous voulez découvrir sans tarder le cœur de l'activité d'encadrement et ses secrets les mieux gardés, lisez surtout la *Partie Deux*, consacrée aux « mini-batailles d'orientations quotidiennes » qui sont le lot commun de l'encadrement, à tous les niveaux hiérarchiques. Si vous êtes intrigué(e) par l'idée que l'activité d'encadrement a peut-être quelque chose en commun avec le travail de cadrage au cinéma et avec celui de l'artisan encadreur, et si vous voulez comprendre comment un encadrant cadre et recadre des discussions durant une réunion, commencez par le dernier chapitre.

Et si, par la lecture de la conclusion, vous désirez savoir sans attendre si encadrer est vraiment un travail, eh bien, lisez le livre à l'envers !

Car après tout, la plupart des cadres modernes sont ainsi faits qu'on peut les accrocher dans tous les sens.

PRÉFACE À LA TROISIÈME ÉDITION

Penser ses propres stratégies d'encadrement

« *L'universel c'est le local moins les murs.* »

Miguel Torga, *Diario XV*, 1990

« *Un classique est un livre qui n'a jamais fini de dire ce qu'il a à dire; on appelle classique un livre qui, à l'instar des anciens talismans, se présente comme un équivalent de l'univers; Est classique ce qui tend à reléguer l'actualité au rang de rumeur de fond, sans pour autant éteindre cette rumeur; Est classique ce qui persiste comme rumeur de fond, là même où l'actualité qui en est la plus éloignée règne en maître.* »

Italo Calvino, *Pourquoi lire les classiques*¹ ?

La troisième édition d'*Encadrer, un métier impossible ?* est le fruit d'un étrange succès qui dure. Entièrement basé sur des exemples d'encadrement dans des entreprises, il plaît aussi dans des domaines d'activité qui ne veulent pas être traités comme des entreprises, tels l'hôpital, le travail social, les collectivités territoriales, les organismes publics. Bien qu'il ne soit partout question que de *manager*, le verbe « encadrer » du titre accroche toujours. Et à une époque où s'imposent dans tous les secteurs des référentiels de compétences, cet ouvrage qui ne les évoque pas est considéré utile pour éclairer les « dessous » de l'encadrement, que ces référentiels ne saisissent pas. À moins que ce ne soit surtout le côté « impossible » du métier qui ait servi d'aimant ?

Toujours est-il qu'*Encadrer, un métier impossible ?* semble constituer une alternative pour comprendre l'activité d'encadrement sans référence au management, au-delà des murs illusoire entre le public et le privé, de la différence entre industries et services, ou entre l'ancien et le moderne. Il y a en effet dans cette activité bon nombre de dimensions à la fois universelles et intemporelles, qui se retrouvent d'un secteur à l'autre et d'une époque à une autre. Paradoxalement l'un des grands

1. Traduction J.-P. Manganaro, Éditions du Seuil, 1995, pp. 9-12; extraits cités dans l'excellente introduction de Marie Gaille-Nikpdimov au *Prince* de Machiavel, LGF, 2000.

universels en question est la singularité de toute situation d'encadrement, qui en fait une activité toujours contextualisée, conjecturale, car fondée sur des probabilités et des incertitudes, autant que conjoncturelle, car devant tenir compte des circonstances. Ce livre offre des grilles de lecture communes pour ces singularités, les « sept secrets » de l'activité d'encadrement.

L'un de ces secrets, de Polichinelle celui-là, est que tout encadrement quel qu'il soit est dans une position « entre deux », une position de médiation, d'intermédiaire et d'interprète, entre des « hauts » et des « bas ». Ces hauts et ces bas sont toujours spécifiques, pour des raisons qui sont autant liées aux spécificités des secteurs, aux stratégies des organisations, qu'aux personnalités et orientations des dirigeants concernés et des équipes encadrées. Un autre secret est qu'encadrer consiste à tenter d'élaborer des terrains d'entente, aussi bien professionnels que personnels, et à négocier des compromis. Mais aux lecteurs d'identifier pour leur travail à eux quels sont ces terrains potentiels. Une troisième dimension universelle de l'encadrement est de « canaliser des orientations par des cadres opérationnels », mais ces orientations (normes, éthique, conceptions du « bon travail », manières de traiter les gens) sont toujours singulières et plus ou moins originales, comme le sont une partie des cadres symboliques ou techniques mis en œuvre pour les faire traduire en actes, services, produits, monnaie sonnante et trébuchante.

Une approche a-normative et sans jargon, pour penser son travail

Les grilles d'analyse proposées dans ce livre se sont donc avérées à la fois suffisamment générales pour que des lecteurs de secteurs d'activité très divers s'y retrouvent, et assez précises pour permettre de prendre en compte la singularité des situations de chacune, par les encadrants personnellement concernés eux-mêmes. Car nous ne proposons ici aucun conseil, aucune indication de « bonnes pratiques », mais des pistes d'analyse qui permettent aux lecteurs de faire eux-mêmes un travail d'interprétation créatrice. Qui mieux que les sujets eux-mêmes engagés dans l'activité d'encadrement peut, armé d'éléments de théorie, être à même de décortiquer la complexité sociale, visible mais aussi secrète, des enjeux de sa propre position ? La thèse défendue ici est qu'encadrer comporte une dimension intellectuelle fondamentale, qui consiste à peser le pour et le contre, à faire des analyses de situations socialement et humainement complexes, où penser consiste à tisser des liens inédits entre des

phénomènes disparates, entre l'ici et l'ailleurs, l'actuel et le futur, le court, le moyen et le long terme.

Un livre ne peut guère plus que d'infléchir un tout petit peu les représentations que les lecteurs ont dans la tête, concernant leurs situations et champs de manœuvre. *Vous*, chère lectrice, cher lecteur, *que pouvez-vous*, à la place et avec les caractéristiques qui sont les vôtres, *modifier par le changement de votre regard* donc des perspectives qui peuvent s'y dessiner ? Un livre ne peut contribuer à transformer le monde que par le biais de la modification de l'état d'esprit de celles et ceux qui le lisent, affecté par cette lecture. Il ne fait pas disparaître la Finance et la puissance des multinationales, les politiques de restrictions budgétaires et les réglementations de contrôle tous azimuts, mais il peut changer l'idée qu'on s'en fait et dégager des ouvertures là où on ne voyait que des obstacles. En mettant à la question un certain nombre de clichés et d'évidences, notamment ceux du management moderne, on tentera de démonter les représentations qui empêchent d'agir et bouchent l'horizon, pour les remplacer par d'autres qui l'ouvrent.

On prend ici le contre-pied des référentiels de « bonnes pratiques » et de compétences à la mode, par une approche a-normative de l'activité d'encadrement qui stipule à la fois qu'on ne peut encadrer que « cahin-caha », de manière imparfaite, et qu'en fin de compte, ce ne sont ni les référentiels ni les manuels de management qui en donnent une vision pertinente. Il est intéressant de constater à cet égard que le terme de « bonnes pratiques » est en train d'être remplacé ici et là par celui de « pratiques inspirantes ». Les cadres n'ont peut-être pas envie qu'on leur dise ce qui est « bon » pour eux, comme à des élèves ? Désormais, il y aurait des pratiques dont on peut, ou non, s'inspirer : que celles exposées dans cet ouvrage en fassent partie ! Elles indiquent que les référentiels de compétence ignorent certaines qualités essentielles, pas très glorieuses mais omniprésentes, comme faire le dos rond, être au four et au moulin, mettre son mouchoir dans sa poche, ne pas répondre, avaler des couleuvres, résoudre la quadrature du cercle, qui fondent l'activité d'encadrement.

Encadrer c'est « faire feu de tout bois », car « tout » dans le travail peut devenir problème : au lieu de planifier, organiser, déléguer, contrôler comme le prétendent les manuels de management, encadrer consiste le plus souvent à résoudre des problèmes au quotidien. Ce qui n'exclut pas d'y conduire des projets et de réaliser des objectifs. Il y a quelque chose de très ordinaire, voire de trivial, dans l'activité d'encadrement, que bien des terminologies modernes obscurcissent, complexifient, tout en l'enjolivant. En premier lieu le lien entre cette activité et celle artisanale de l'encadreur, car encadrer c'est quand même avant tout poser des cadres. N'importe qui est toujours préparé, qu'il le veuille ou non, à encadrer, car il a été