

# Dirigeant et encadrant : de la « boîte à outils » managériale à la construction collective de projets

**Frederik Mispelblom Beyer**

Professeur de sociologie, université d'Evry/Cnam (CRF)

*Communication non validée par l'auteur*

Je vais vous présenter rapidement mes différents secteurs de recherche et d'intervention (j'insiste sur le mot intervention, car je travaille rarement à partir d'entretien, mais je travaille énormément avec les gens). Je travaille dans trois principaux secteurs de recherche :

- le secteur social, qui m'a permis d'apprendre l'analyse de pratique ;
- l'entreprise, qui m'a permis de devenir spécialiste de l'activité de l'encadrement ;
- le secteur de la santé (grâce à mon livre « Encadrer, un métier impossible », j'ai été nommé par Mme Bachelot membre de la mission de Singly sur les cadres hospitaliers).

Mes recherches actuelles portent sur le handicap. Or, je constate que lors de l'analyse de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, on rencontre les mêmes enjeux en termes d'orientation que ceux des managers.

Il semblerait qu'une petite évolution soit en train de se dessiner dans les approches du management. Je travaille également sur une tentative de « démanagérialisation » de l'activité de direction et d'encadrement. Il y a une sorte de « technicisation » de l'activité de direction de l'encadrement qui est coupée et détachée des histoires singulières d'organisation. C'est pourquoi lors d'une conférence au Louvre j'ai demandé « Pourquoi cherchez-vous des modèles de management dans les théories de management et autre ? Et pourquoi ne regardez-vous pas les tableaux qui sont affichés sur vos murs, où nous avons des histoires millénaires de démocrates et de tyrans ? Ne sommes-nous pas toujours dans ce même genre de cas de figure ? ». J'essaie donc de développer une approche de l'activité de direction et de l'encadrement, qui s'inscrit dans les trois mille ans d'histoire de la science politique.

Les révolutions que je constate sont le côté boîte à outils du management. Notamment grâce aux drames qui se sont passés dans un certain nombre d'entreprises et qui commencent à être mis en cause. Je constate le développement de tentative de créer des projets collectifs entre managers, entre équipes d'encadrement de différents niveaux et parfois même d'exécution. Des projets collectifs qui visent à transformer les rapports aux méthodes de management au lieu de les fournir à priori, de chercher des méthodes de management qui peuvent correspondre à des problèmes concrets qui se posent dans des organisations et qui existent dans ces méthodes.

## **1. Diriger, encadrer, manager : entre le prescrit et le réel du travail**

### **1.1. Bref historique d'une terminologie devenue hégémonique**

L'étymologie du mot management n'est pas l'histoire du terme management. Il y a eu en France deux grandes périodes d'introduction du management :

- Après la Deuxième Guerre mondiale ; avec le plan Marshall, il a été introduit les premières méthodologies du management par des représentants des « business schools » américaines. À cette même période a été introduite une méthodologie d'intervention dans le travail social appelé le « case-work ». Cette coïncidence n'est pas due au hasard.

- Les années 1985-1990, vague à laquelle nous faisons encore partie aujourd'hui, peuvent s'illustrer par les écrits de Taylor : « scientific management » et « shop management ».
- Ces deux ouvrages ont été traduits en français sans reprendre le terme de management, terme qui n'a été admis par l'Académie française qu'en 1961. La première traduction qui a été proposée et rejetée s'appelait : « Méthodes de gestion à l'américaine ». Or, c'est parce qu'il y a eu des formes de résistance contre ces méthodologies du management à cause de leur dimension américaine qu'on a réinventé une histoire française qui ne correspond absolument pas à la manière dont les choses se sont déroulées.

J'ai tout de même trouvé dans un dictionnaire, une définition poétique qui date de 1788. Le terme « manager », écrit tel quel, désignait le maître de cérémonie du bal.

Pendant toute une période, le terme a complètement disparu du vocabulaire français, par contre on trouve des traces aujourd'hui dans ses vieilles origines.

- Une des significations était : « tenir les rênes d'un cheval ». Chez Taylor les ouvriers étaient comparés à des chevaux de trait.
- Une deuxième signification qui fait référence à l'histoire du management (cf. Karine Chassaing lors de l'introduction).
- Une troisième qui fait référence au management : dans les années 1990, quand le management a été introduit, beaucoup de gens ont crié à la manipulation. Dans « manipulation », on retrouve le terme de la main. Une des façons de définir certains managers comme étant des manipulateurs savants.

### **1.2. Le management et le référentiel de compétences : dimensions prescrites de l'activité de direction et d'encadrement**

Ce qui est totalement absent dans la plupart de ces anciennes définitions, c'est la dimension de la parole dans cette activité. Définir le manager comme un pilote, c'est faire comme s'il suffisait d'appuyer sur des boutons pour que les gens agissent comme on souhaiterait qu'ils agissent. Pour moi, le management fait partie de la dimension prescrite de l'activité de direction dans l'encadrement, dont font partie également les référentiels de compétences qui effectivement mettent en scène une sorte de manager idéal. Dans cette dimension prescrite de l'activité d'encadrement, il arrive même parfois à certains managers de dire : « on assiste à une taylorisation de notre activité ».

Une des critiques que je fais au management, c'est qu'elle s'applique apparemment indifféremment à l'activité de direction et à l'activité d'encadrement. Je pense qu'il est nécessaire de continuer à distinguer les deux.

### **1.3. Diriger : représenter la politique et les orientations de l'organisation**

Diriger c'est représenter la politique et les orientations d'une organisation. Les orientations sont les valeurs en acte et en situation, soutenues par des pouvoirs multiples. Or, on peut être très haut dans une organisation et avoir les mains complètement liées par toutes sortes de prescriptions, qui s'appliquent maintenant aussi à ceux qui sont au sommet des organisations.

### **1.4. Encadrer : mettre les orientations dans des cadres opérationnels**

Encadrer ce n'est plus seulement faire travailler les autres, mais c'est aussi aider les autres à travailler, à mettre en place les bonnes conditions pour leur travail et c'est également mettre les orientations dans les cadres opérationnels.

L'encadrement correspond aux politiques et aux orientations des organisations représentées par des moyens humains de proximité. « Moyens humains de proximité » veut dire qu'il y a aussi des encadrements par les procédures, par les machines. « Humains de proximité » signifie que ce sont des gens qui ont des oreilles pour écouter, une bouche pour parler et des yeux pour voir.

### **1.5. Des activités imbriquées et contraintes, toujours « intermédiaires », où tout peut devenir un problème et où l'on fait feu de tout bois**

Ces deux activités, diriger et encadrer, sont très éloignées à la fois de par la place que les gens occupent et de par le positionnement qu'ils ont les uns les autres. Une place et un positionnement qui peuvent être en partie communs. Dans ce cas, le concept d'activité assumerait de dire que finalement, du point de vue subjectif, diriger et encadrer comportent de très fortes ressemblances. La différence réside dans la place occupée, et les répercussions de l'une ou de l'autre activité avec des effets beaucoup plus importants.

### **1.6. Des « métiers impossibles », qui composent avec les exigences économiques, les enjeux politiques, et les passions humaines**

Diriger et encadrer sont ce que Freud appelait des métiers impossibles. Des métiers impossibles qui composent avec les exigences économiques, les enjeux politiques, mais aussi avec les incertitudes et les passions humaines dans lesquelles l'improvisation, l'invention et les conduites de projet collectives sont extrêmement importantes. Je tiens à souligner qu'effectivement l'encadrement, les managers et les dirigeants passent souvent pour des gens individualistes, mais ce sont, avec leurs équipes, des constructeurs d'œuvres communes et d'œuvres collectives. Le plus douloureux pour un certain nombre d'encadrants et de dirigeants que j'ai pu interviewer, c'est au moment de leur licenciement ou de leur mutation, lorsqu'ils constataient l'écroulement des œuvres collectives qu'ils avaient pu construire avec leurs équipes.

### **1.7. L'activité ? La mobilisation d'un ensemble de connaissances, méthodes, techniques, astuces, stratagèmes, énergies et inerties, pour faire face à ce qu'il y a à faire**

Pour terminer sur ce premier point, puisque j'utilise ce concept d'activité, je vous propose une définition extrêmement succincte en ces termes :

*« L'activité c'est la mobilisation en réseau d'un ensemble de connaissances, de méthodes, de techniques, d'astuces, de stratagèmes et d'énergies, mais aussi d'inerties. »*

J'insiste sur l'importance de l'inertie dans l'activité pour faire face à ce qu'il y a à faire.

### **1.8. Faut-il continuer à se battre sur ces mots ?**

Alors pour conclure sur ces premiers termes :

- est-ce qu'il faut continuer à se battre sur les mots ?
- est-ce qu'il faut continuer à se battre sur les mots : diriger et encadrer ?
- faut-il distinguer les deux par rapport à management ?

Je dis oui sur le plan stratégique, pour toutes les raisons que j'évoquais précédemment consistant à distinguer les deux activités (diriger et encadrer), mais aussi pour réinscrire ces activités dans l'histoire. Et je dis non sur le plan tactique. Je dirais d'abord que tout ce développement, et toute cette distinction sont beaucoup plus simples à faire en français qu'en anglais. De plus, je dirais aussi que ce mot est devenu tellement hégémonique que de temps en temps il faut faire des concessions aux mots qui sont à la mode et j'ai ainsi reconfiguré mon site qui s'appelle maintenant « pour une pratique citoyenne du management ».

## 2. Une évolution grâce aux souffrances au travail

### 2.1 La mise en cause multiforme des « boîtes à outils » managériales

Au début de mon intervention, j'évoquais que c'est « grâce » à un certain nombre de drames dans les entreprises qu'il a pu y avoir des modifications du côté « boîte à outils » de ces méthodes de management et c'est notamment à partir de l'accord France Télécom dans lequel le nouveau Président Directeur Général a introduit un certain nombre de réformes.

### 2.2 Des menaces extérieures qui renforcent la cohésion interne

Aujourd'hui on constate ici et là des tentatives pour essayer de parler normalement comme on l'évoque chez Orange. Essayons de ne plus utiliser une partie de notre jargon du management qui nous empêche beaucoup de comprendre ce que nous faisons.

### 2.3 La redécouverte de la devise de la République et de l'article L1121-1 du Code du travail

Je voudrais citer à cette occasion un article du Code du travail, il s'agit de l'Article L1121-1. Il montre ce qui se passe dans les entreprises et que, pendant très longtemps, ces faits ont été considérés comme des choses qui étaient en dehors de la vie citoyenne. Cet article dit :

*Article L1121-1 « Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».*

### 2.4 L'ouverture d'espaces de discussion, de débat, de délibération collective, pour construire des projets pertinents par leur réalisation et par le renforcement de la cohésion direction / encadrant / subordonnés

Je veux donc insister sur le fait qu'effectivement, au travail, les salariés restent des citoyens. Quand on parlait ce matin de l'ouverture d'espaces de discussions, ici et là, de débats, de délibérations collectives pour construire les projets pertinents, on est dans la question de la démocratie au travail et, on est dans la question de : comment les activités de direction et d'encadrement contribuent-elles à la création de formes singulières du vivre ensemble ?

## 3. Diriger, encadrer, manager : s'il s'agit bien d'un travail, qu'est-ce que le travail à la lumière de ces activités ?

Que pouvons-nous apprendre du travail, quel qu'il soit, sur l'activité de direction et d'encadrement ?

### 3.1 Des activités ou les dimensions politiques et morales du travail sont l'objet et l'enjeu explicite : on dirige et encadre au sein d'orientations qui s'opposent à d'autres

Je vous propose tout simplement l'idée suivante : travailler c'est lutter. Les activités « diriger et encadrer » sont des activités où les dimensions politiques et morales du travail sont l'objet et l'enjeu explicites. On dirige et on encadre au sein d'orientations qui s'opposent à d'autres. François Daniellou évoquait ce matin le licenciement et la démission de personnes et c'est effectivement ce que j'ai pu constater avec les personnes que j'ai pu interviewer. Les trois quarts des gens avaient, à un moment donné, démissionné pour des raisons de désaccords fondamentaux avec les nouvelles orientations de leur direction générale. Ces personnes exprimaient le fait qu'on voulait qu'elles redeviennent à nouveau des petits soldats. Les gens quittaient donc leur travail pour ne pas être soumis. Cela signifie qu'on rencontre encore actuellement, de même dans les entreprises privées, des gens qui courent le risque d'être au chômage

pendant des mois et voire même des années, car ils ne peuvent plus continuer à travailler dans ces conditions. L'activité explicite donc les dimensions politiques du travail.

### **3.2 Des activités qui explicitent les dimensions politiques de tout travail**

Au lieu de citer Yves Schwartz, je vais vous conseiller le livre du sociologue Sennett qui s'appelle « *Ce que sait la main* ». Il s'agit d'une analyse du travail artisanal qui, à un moment donné, met en scène ce qu'il appelle l'expert asocial et l'expert sociable. L'expert asocial est celui qui croit que seuls les experts ont raison sur un certain nombre de domaines. Et ce, même contre la démocratie. Pour eux, cela signifie que les spécialistes ont à penser à la place des profanes. À l'inverse, l'expert sociable est celui qui est ouvert au profane, qui essaie d'expliquer ce qu'il fait dans un langage compréhensible par d'autres. Il travaille comme passeur, comme mentor, comme instructeur et, il est prêt à accueillir des suggestions, à expliquer et à prendre en compte le point de vue des usagers de l'expertise. On retrouve ça notamment dans le domaine informatique où l'on peut construire des logiciels ensemble ou des logiciels participatifs, qui prennent en compte le point de vue des utilisateurs. On retrouve aussi l'expert sociable dans le travail en usine et là, le meilleur livre reste celui de Robert Linhart intitulé « *L'Établi* » où l'on retrouve que le travail consiste à résister aux cadences ou au contraire donner le bâton pour se faire battre, c'est-à-dire collaborer. Je trouve absolument affligeante la façon dont le terme de collaborateur s'est rependu dans toutes les entreprises au dépit de tout oubli de l'histoire de l'occupation.

### **3.3 Les espaces de délibération : la « tête » des managers, les réunions d'équipe, les groupes de travail, des assemblées, dans le dit et dans le non-dit**

Ces espaces de délibération, c'est d'abord la tête des managers. C'est dans la tête des dirigeants et des encadrants qu'ont lieu parfois des combats héroïques entre des choix à faire, des possibilités de choix entre plusieurs alternatives, plusieurs orientations. Mais ce peut être aussi plus banalement des réunions en équipe, des groupes de travail. J'ai assisté à des moments de démocratie d'entreprise au sens où les gens débattent collectivement (une centaine de personnes ; des chefs de projet, etc.) dans une démarche qui passe pour souvent extrêmement technique, administrative, etc. qui sont en réalité des démarches qualité. Et donc, c'est à l'occasion du travail courant que peuvent se créer ici et là des espaces de délibération à condition que quelqu'un y veille. Et parfois, effectivement, on le voit aussi sur une échelle plus grande avec l'organisation de grandes assemblées générales, des messes d'entreprise et autres. Alors je vais conclure petit à petit sur cette idée qu'avec ces divergences d'orientations nous avons à faire à quelque chose qui se joue à la fois à l'intérieur des organisations et aussi, comme je l'ai signalé au début, dans toutes les autres sphères, y compris dans la vie privée, dans la sphère du travail, de la santé, du handicap et autres. Ces divergences sont donc des luttes d'orientations, des choses qui ont à voir avec la politique et avec la démocratie.

### **3.4 Les orientations du travail à la lumière de Machiavel : les *ordini e modi***

Il se trouve que grâce à la rédaction d'un article pour la revue Ergologia qui va sortir en juin, j'ai relu une nouvelle traduction du Prince de Machiavel et j'ai trouvé chez lui un terme qui est « *ordini e modi* » voulant dire approximativement la chose suivante : Machiavel caractérise les Princes par leurs différentes manières de procéder, ce sont ça les « *ordini e modi* », leurs façons de faire, les modes d'ordonnement de leur régime, ceux par lesquels le prince règle les rapports entre lui, les grands, et le peuple. Machiavel affirme, par exemple, que le Prince doit brider les grands en s'appuyant sur le peuple, mais le Prince peut aussi régner en s'alliant aux grands contre le peuple. Donc en fait, ce que Machiavel appelle les « *modi e ordini* », ce sont les manières d'ordonner les rapports entre les différentes classes sociales que le Prince dirige.

### **3.5 Ce qui s'applique au Pince peut s'appliquer à tout sujet**

Alors, moi qui viens d'un pays (les Pays-Bas) où, un siècle avant la Révolution française, on a mis de côté les rois et les princes, je vous propose de penser que ce qui s'applique au Prince peut s'appliquer à tout sujet.

### **3.6 Repenser le politique dans l'activité, le politique dans le métier, et le politique comme métier**

En fin de compte, encadrer et diriger en toute connaissance de cause, pour les dirigeants et les encadrants, serait d'encadrer et de diriger en connaissant les orientations qu'on met en œuvre et leurs conséquences. Mais ces orientations, ce n'est pas seulement ce qui s'affiche, ces orientations vont au-delà des affichages et des déclarations d'intention. Comprendre les potentialités d'action contenues dans un poste occupé (titre du *Monde* il y a quelques jours : « *Jusqu'où ira Poutine ?* »), c'est la potentialité de prévoir un certain nombre de choses au-delà de ce qui peut être dit. Ceci vaut à tous les niveaux hiérarchiques.

### **3.7 Apprendre à penser avec les mains**

Les potentialités d'action contenues dans les postes, l'inscription d'un cadre dans des réseaux d'alliance et d'opposition pour savoir de quel côté il se situe, en déduire de possibles projets et juger par les pratiques et les actes, c'est ce que Machiavel appelle : apprendre à penser avec les mains. Et donc nous retombons, finalement, sur nos pieds !