Frederik Mispelblom Beyer, *Encadrer. Un métier impossible ?*

Paul Bouffartigue

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4378>
DOI : 10.4000/travailemloi.4378
ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 30 décembre 2007
Pagination : 105-106
ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Paul Bouffartigue, « Frederik Mispelblom Beyer, *Encadrer. Un métier impossible ?* », *Travail et Emploi* [En ligne], 112 | octobre-décembre 2007, mis en ligne le 05 novembre 2010, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/4378> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/travailemloi.4378>

Encadrer. Un métier impossible ?

Frederik Mispelblom Beyer

Armand Colin, 2006

Lu par Paul Bouffartigues (1)

Au sein d'un renouveau significatif de la production sociologique sur les cadres – une dizaine d'ouvrages viennent de paraître sur ce groupe social depuis 2000 – le livre de Frederik Mispelblom Beyer, dont le titre est un clin d'œil à la formule de Freud à propos de ces autres métiers que sont la psychanalyse, l'éducation, et le gouvernement, affiche une originalité d'objet et de ton. Il cherche à rendre intelligible l'*activité* d'encadrement, réputée particulièrement insaisissable. Et il le fait de manière à la fois théorisée et très vivante, nourrie par une longue investigation socio-ethnographique dans plusieurs grandes entreprises publiques en ré-organisation rapide, et attentive aux dimensions langagières du travail. Ce faisant, il forme aussi une contribution très utile à la sociologie des activités professionnelles contemporaines.

Depuis la recherche pionnière de Benguigui, Griset et Monjardet sur la « Fonction d'encadrement » (2), peu de sociologues s'étaient intéressés directement au travail des cadres. On sait que ces auteurs, remettant en question la définition institutionnelle de la catégorie, avaient montré, en partant de l'analyse des emplois du temps, que l'activité d'encadrement débordait les contours des seuls détenteurs du statut cadre, et que si c'est la « polyactivité » qui la singularisait, elle s'organisait également selon des types d'activité dominante bien distincts. Frederik Mispelblom Beyer reprend à son compte ce double point de vue – la non-superposition entre la fonction officielle et l'activité réelle, la polyactivité – tout en prolongeant substantiellement dans deux directions la voie ouverte, avec la prise en compte des composantes politiques et symboliques de toute activité d'encadrement. Politiques, non seulement parce qu'il s'agit d'intermédiation entre les « pressions » du « haut » et celles du « bas », mais aussi parce qu'aux prises avec des « orientations » plurielles en tensions. Symboliques, tant le langage est au cœur de ce travail, à la fois comme objet et comme outil.

Nourri par des auteurs et des courants en cours d'appropriation par la sociologie – « Dire c'est

faire » de J.-L. Austin, la sociolinguistique et les travaux du réseau « langage et travail » – mais aussi par d'autres, moins académiques – Machiavel, Clausewitz, Eisenstein, Brecht... – Frederik Mispelblom Beyer donne également un rôle central au concept d'« orientations du travail » : plus que des « valeurs » ou des « orientations politiques », il s'agit de « styles d'encadrement », à la fois professionnels et personnels, qui traversent les échelons hiérarchiques, empruntent à des matrices symboliques extra-professionnelles, et qui se construisent en partie en situation de travail par différenciation avec d'autres orientations : « Combinaisons de langages, de gestes et de pratiques, incarnées dans des sujets humains mais aussi dans des installations techniques et des réglementations, qui obéissent à une logique commune régie par quelques mots-clés donnant sens aux situations de travail et qui se distinguent d'autres combinaisons de même type » (p. 165). Ces différences d'orientation du travail ne sont pas niées dans les entreprises, mais elles sont très largement imputées à la « personnalité » de chacun : entre les « personnalités » et la vision dominante du travail tel qu'il est prescrit et mis en mot – vision homogène, quantitative, abstraite – les dimensions sociales et collectives de ces « orientations » sont occultées, alors que des « batailles d'orientation » sont au cœur de l'activité quotidienne d'encadrement.

Le livre s'organise en six chapitres qui sont autant de définitions – de « secrets » nous dit l'auteur – de ce en quoi consiste l'activité d'encadrement.

« Encadrer, c'est ferrailer », c'est-à-dire s'efforcer de « tenir une position », impliquant tensions, divergences et conflits. Les références militaires dans les modalités de direction et d'encadrement des entreprises – les cadres sont d'abord des officiers – demeurent d'actualité. Il s'agit alors de comprendre comment les « encadrés » ont été préparés ou non aux modalités de leur encadrement, comment la place de l'encadrement est construite dans des rapports sociaux et historiques. Revenant sur le « coup de force politique » de Taylor, Frederik Mispelblom Beyer montre comment encadrant et exécutant se constituent mutuellement, sur la base préalable du lien de dépendance salariale. D'ailleurs, quand des « cadrages » autres que les encadrants « en chair et en os » suffisent pour que les salariés réalisent ce qui est attendu d'eux, ces derniers ne sont pas nécessaires. Dans la plupart des cas, imposer la discipline du travail implique l'existence des encadrants, dont le rôle n'est jamais purement technique.

« Encadrer, c'est se débrouiller entre la pression du haut et celle du bas ». Ici l'auteur bat en brèche le mythe de l'autonomie des cadres, en mettant en évidence la multiplicité des contraintes dans lesquelles leur travail est pris, qu'elles viennent des directions comme des salariés d'exécution. Si il reprend la notion de « relation de confiance »

(1) Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (UMR 6123).

(2) Bibliothèque du CEREQ, volume 11, La Documentation française, 1977.

pour spécifier le lien entre dirigeants et cadres, c'est pour la relativiser et la ré-inscrire sur un fond de «méfiance»: les objectifs assignés changent, ils sont toujours sujets à interprétation, les instances décisionnelles sont multiples, les dirigeants sont plus instables que les cadres subalternes. Frederik Mispelblom Beyer propose de réserver le terme d'autonomie à l'élaboration de véritables stratégies alternatives à celles des directions en place, phénomène dont on devine qu'il est rare, mais qui aurait du même coup mérité quelques développements.

«Encadrer, c'est tenter de dire ce qu'on fait et où l'on va». Alors que les dirigeants concentrent les pouvoirs politiques et financiers et celui de donner le sens général du destin de l'entreprise, les encadrants attribuent un sens à des situations de travail locales, en tenant compte du sens déjà là. D'où la place de la parole dans leur activité, adossée à des supports de sens – position institutionnelle, «moyens» mobilisés, notamment en vue de contrôler l'activité des subordonnés. Mais une partie des cadres évite de se servir de tous les pouvoirs dont ils sont investis, afin de minimiser leur distance au personnel subordonné.

«Encadrer, c'est tenter d'unifier des orientations de travail». Il s'agit sans doute du chapitre le plus novateur de l'ouvrage, puisque Frederik Mispelblom Beyer nous y montre à l'œuvre les «conflits d'orientation» qui traversent la hiérarchie de l'organisation, imprégnés de la morale civique et privée, et qui forment les aspects les plus proprement «politiques» du travail d'encadrement. «Esprit de service public», «machisme», «égalitarisme démocratique», autant d'exemple de ces orientations qui se traduisent *in fine* par autant de manières de «traiter les gens». Elles se constituent sur la base des parlers ordinaires, lesquels se réapproprient et détournent les langages techniques spécialisés, et permettent des interprétations diverses des objectifs quantitatifs venus d'en haut.

Dans le chapitre «Encadrer, c'est tenter d'élaborer des compromis productifs», Frederik Mispelblom Beyer exemplifie à l'aide de l'histoire d'un «projet» d'assurance qualité comment diverses orientations se construisent progressivement, entrent en conflit et font l'objet de compromis. Une première orientation est faite de «normes ISO», de volonté de rendre plus transparente au travers de la formalisation écrite le travail réalisé, afin de mieux le contrôler. Une seconde est alimentée par les interrogations et contestations émanant des «parlers ordinaires» des chefs de projets appelés à construire leur propre stratégie locale de mise en œuvre de la démarche. «L'une combinant une approche technique spécialisée, l'esprit scolaire et sportif, la morale et les croyances, l'autre une approche généraliste désireuse de» changer en profondeur «les façons de travailler qui critique l'intégrisme et le bachotage». Assistant aux réunions régulières du groupe des chefs de projet, l'auteur peut prendre la mesure de

la présence symbolique constante de la direction générale et de ses exigences, comme des personnels subordonnés et des «pressions» réelles ou potentielles qu'ils exercent.

«Encadrer, c'est mettre des orientations dans des cadres opérationnels», c'est-à-dire effectuer un travail de cadrage symbolique, dans lequel s'affirment toujours des orientations en rapport avec d'autres orientations. L'auteur le montre de manière convaincante en décryptant une réunion de comité de direction dont la dynamique fait apparaître l'émergence progressive de divergences profondes entre orientations, divergences donnant lieu à des coalitions. Une fois «actées», les décisions deviennent des cadres opérationnels, lesquels sont toujours réappropriés – déformés, réinterprétés – dans le «travail réel» des salariés des échelons inférieurs, lesquels leur opposent parfois leurs propres cadres.

Finalement, on est convaincu que l'étude du travail d'encadrement encourage au renouvellement du regard sociologique sur l'ensemble des activités professionnelles: il en aiguise bien des traits, notamment la densité des dilemmes et des conflits entre lesquels il s'agit d'arbitrer, la nécessité de s'engager dans les controverses, et donc l'intense mobilisation subjective requise. Nous sommes aux antipodes de la vision policée du «management» comme discipline technique comme une autre. Le livre fourmille par ailleurs de remarques suggestives appelant à de nouvelles recherches: le constat de l'impuissance de l'acteur syndical vis-à-vis des méthodes modernes de management, lesquelles sont soit rejetées globalement, soit reprises de manière non critique; ou encore les implications de la féminisation des cadres, en relation non mécanique avec l'évolution des «styles d'encadrement».

Si Frederik Mispelblom Beyer montre bien que les orientations de travail ne se construisent que partiellement dans le contexte des situations de travail de l'encadrement, on aurait souhaité qu'il tente de relier, ne serait-ce qu'à titre hypothétique, la diversité des dites orientations avec la diversité, socialement structurée, du groupe des cadres et encadrants: par exemple la probabilité d'affirmation d'orientations «progressistes», «conservatrices», «libérales cyniques» n'est sûrement pas la même dans les différentes composantes du groupe. Une plus grande prudence aurait également sans doute parfois été utile s'agissant d'universaliser les observations recueillies dans un milieu professionnel bien typé: celui des grandes entreprises publiques, encore dotées d'une forte présence syndicale. On peut enfin se demander si la dimension des compétences techniques comme ressource de l'autorité des encadrants est suffisamment prise en compte, ce que l'exploration d'univers professionnels centrés sur l'innovation aurait sans doute facilité. Autant de pistes de recherches qu'encourage ce livre fort stimulant.