

AU-DELA DU MANAGEMENT, LES PRATIQUES DE L'ENCADREMENT

Séminaire régional des Chefs de Service 2007,
Creai Pays de la Loire
Intervention de Frederik Mispelblom Beyer

"L'universel c'est le local moins les murs" (Miguel Torga)

0. Sociologie, travail, entreprise, travail social : les sujets au travail

- recherches et interventions : une certaine posture sociologique
- comprendre, démontrer, appeler un chat un chat
- pas de recettes mais une carte, une boussole et peut être des pistes
- manager n'est pas synonyme d'encadrer

1. Secteurs marchands et non-marchands : une conjoncture commune ?

- La Loi de 2002 : un nouveau rapport de forces entre Tutelles et Secteur social
- la décentralisation, ou quand le centre descend sur place (entreprise/travail social)
 - le rappel des droits des usagers et de leurs familles (l'irruption des clients/les conflits aux Prud'hommes)
 - une évaluation accrue des pratiques concrètes (les normes ISO 9000)
 - insistance sur les compétences=savoir-faire, savoir-être, "loyauté" (les managers, "militants" de l'entreprise ?)
 - se former et se ré-former (s'entraîner à "l'employabilité") : le Savoir contribue au Pouvoir
 - inscrire les apparentes banalités du quotidien dans des orientations et politiques générales
 - un cas n'est plus un cas : le remplacement des "qualités locales" par des qualités "européennes"
 - au-delà des spécificités des services, la "logique projet"
 - les méthodes de management vont-elles remplacer l'expérience acquise pas-à-pas ?
- Conclusion : la "politisation du travail" (le lien entre l'acte éducatif et la raison d'Etat)

2. Les sept secrets de l'encadrement appliqués aux Chefs de service

2. 1. Il n'y a d'encadrement qu'intermédiaire

- directeurs et chefs de service : des répartitions variables des tâches et pouvoirs (chaque poste a une histoire)
 - délégations étendues ou restreintes
 - la pression d'en haut et celle d'en bas
 - le haut : Tutelles, directeurs, familles, le droit, les cadres financiers
 - le bas : les travailleurs sociaux et autres personnels, les usagers
 - l'intermédiaire n'est pas un transmetteur mais un interprète
- Capacité décisive : opérer des distinctions, identifier des nuances, se glisser dans les failles

2. 2. Encadrer c'est ferrailer en tenant une position

- situation, poste et activité d'encadrement
- la "défense des orientations" au quotidien
- ex : les choix financiers en référence aux projets éducatifs
- équipes et « personnalité » se conjuguent
- tenir une position : représenter le Tout (service, équipe) c'est le co-et re-définir dans des conjonctures changeantes pour y maintenir des orientations plus ou moins constantes

Capacité décisive : savoir travailler avec les contradictions sans prendre parti pour une partie du Tout contre d'autres

2. 3. Encadrer consiste à tenter de définir le sens du travail

-signification et direction

-le sens : non de "grandes valeurs" mais l'interprétation des actes du quotidien

-le sens : non de "grands discours" mais telle phrase d'un programme électoral ou d'un règlement intérieur

-le chef de service n'est pas le seul à définir le sens du travail

-amont et aval « matériels » du sens : statuts officiels et capacités de prise de parole ne coïncident pas

-dire où l'on va...et y aller

Capacité décisive : trouver les mots justes....

2. 4. Encadrer consiste à tenter de créer des terrains d'entente

-s'entendre avec le « haut » : comprendre les directives-accepter des compromis

-s'entendre avec le « bas » : diviser pour régner, créer des majorités, faire des concessions

-il n'y a pas d'entente totale

-les "consensus" ne sont pas des "accords totaux généraux"

Capacité décisive : savoir manier l'art du compromis en évitant les compromissions

2. 5. Encadrer c'est tenter d'unifier certaines orientations du travail

-ORIENTATIONS : un concept stratégique

-clivages hiérarchiques et clivages de "sensibilités" ne coïncident pas

-les orientations, ce sont les "valeurs en actes et en situation"

-les orientations, c'est le rapport (et la correspondance) réels entre les actes, les discours, les orientations éducatives affichées, les programmes des Tutelles

-l'un des secrets les plus évidents et les moins connus de l'activité d'encadrement

-dimensions personnelles, professionnelles et politiques des orientations

-le partage des mêmes orientations : clé décisive pour les projets en communs au-delà des spécificités des services

Capacité décisive : au-delà des affichages, savoir distinguer les vrais alliés et adversaires des faux, identifier non seulement les buts et objectifs, mais le "chemin" (ou la manière) d'y arriver (ex : les démarches qualité)

2. 6. Encadrer c'est tenter de faire entrer des orientations dans des cadres opérationnels

-le soldat Chaplin

-des actes de parole

-aux paroles en actes

-les « exécutants » n'ont jamais existé

-les déformations, les résistances et les contestations sont aussi des formes d'appropriation

Capacité décisive : accepter les conséquences à court, moyen et long terme de ses décisions, et en rester responsable, notamment auprès des usagers et leurs familles

2. 7. Un dernier secret bien gardé

Capacité décisive : comprendre que boîter n'est pas pêcher (L. Israël)

3. Faire de la politique autrement ?

Références : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006 (en vente dans cette salle au prix de 15 Euros); plus de détails sur : www.encadrer-et-manager.com