

## **Enseigner les dessous du management : langages spécialisés et parlars ordinaires dans l'activité d'encadrement**

Cette proposition se situe plutôt dans les "papiers plus théoriques visant à soumettre au débat suggestions et hypothèses de travail".

### **Distinguer activité d'encadrement et méthodes de management**

Elle fait d'abord une distinction qui permet d'en saisir le titre : entre l'activité d'encadrement d'une part, qui peut se faire avec ou sans méthodes formalisées de management (et sans lectures ou formations qui les enseignent), et les dispositifs de management, ou "l'encadrement managérialisé" de l'autre. Aujourd'hui, les choses sont de ce point de vue très différentes d'il y a une vingtaine d'années, car les formations, dispositifs et méthodes de management se sont à tel point répandus (surtout dans les grandes entreprises et pour les encadrants au-dessus du 1er niveau), que "management" est devenu synonyme "d'encadrement" (et que ce dernier terme est même devenu un peu obsolète).

Dans ce sens on peut entendre par "dessous" du management tout ce dont les méthodes ne parlent pas, et que les doctrines ne théorisent pas, mais qui se combine néanmoins de fait avec elles. Cela recouvre en partie des dimensions qui relèvent du non-dit (qu'on appelle aussi "matérielles" au sens courant du terme), en partie le sens méconnu voire occulte de certains dres. Les "langages spécialisés" sont ceux des doctrines managériales (ou des démarches qualité, de la communication d'entreprise etc), disons une forme de *doxa* managériale. Mais ils sont "truffés" d'expressions du langage courant (on appelle cela parfois "le bon sens"), et par ailleurs les "parlars ordinaires" qui comprennent de multiples vocabulaires issus de pratiques "hors travail", structurent fondamentalement les principes moraux et le "vécu" des encadrants, avec ou sans méthodes de management<sup>1</sup>.

Effectuer cette distinction et démontrer ce qu'elle peut apporter, forme la première partie de notre proposition. Cette distinction a entre autres pour avantage de séparer "méthodes préexistantes"/"sujets humains qui vont y être formés", et invite à analyser les combinaisons, formes d'appropriation et donc de "déformation" que celles-ci entraînent nécessairement, avant, durant et après une formation. Cette dernière sera elle-même située en référence aux conceptions de Foucault, comme un dispositif, comprenant son côté "jardin" et son côté "cour" (métaphore de l'iceberg). Ce qui signifie qu'il faille de toute évidence effectuer une autre distinction, entre "contenus enseignés" et "soubassements institutionnels-techniques-rituels" de l'enseignement, ce qui aidera notamment à comprendre pourquoi les étudiants de HEC peuvent suivre si peu les cours dispensés, tout en sortant formés et "armés" de leur Ecole.

### **Enseigner c'est aussi encadrer**

Notre proposition fait ensuite un rapprochement, qui justifie qu'elle ne sortira guère de la sphère de l'enseignement : un enseignant, un formateur, est aussi un "encadrant d'étudiants"; on soutiendra ainsi l'idée que *la dimension principale d'un enseignement "critique" (voir plus bas pour une critique de la critique), ne se situe pas dans les contenus enseignés, mais dans les formes d'encadrement pédagogique et les dispositifs*

---

<sup>1</sup> Ces distinctions ne recouvrent pas celle habituelle entre "discours formels" et "discours informels", dans la mesure où les "parlars ordinaires" (ce qu'on aborde avec des collègues, ce qu'on n'aborde pas, le choix de celles et ceux avec qui on parle de ceci ou de cela) obéissent à des règles tout aussi strictes que les discours officiels, institutionnalisés.

*d'enseignement au cœur desquels ces contenus sont transmis.* Cette idée se double d'une autre : ce "soubassement institutionnel et pédagogique" constitue ce qu'il y a de *moins théorisé* dans l'enseignement, y compris dans bon nombre d'approches "critiques".

Nous adopterons une conception "souple" et dialectique du concept de dispositif, en nous appuyant notamment sur la pragmatique (Austin) la "critical discourse analysis" ou CDA (Fairclough) la socio-linguistique (Bakhtine, Borseix, Boutet) et la théorie des "événements de parole" (Hymes) qui fait écho à la philosophie de l'événement de Deleuze, dans une critique des approches de Bourdieu : l'enseignement n'est ni répétition, ni reproduction, ni opposition figée entre des "porte parole sans parole propre" et des "élèves prédisposés". Il s'y "passe" des choses qui font que les rapports de pouvoir établis sont parfois déstabilisés, que ce qui s'entend n'est pas ce qu'on croit avoir dit et que l'enseignant peut être réellement contredit. Cela peut-être d'autant plus que les élèves dont il s'agit pour le management, font souvent partie des "héritiers". On peut ici évoquer l'exemple extrême des enseignants et dirigeants de Grandes Ecoles qui luttent contre les pratiques de bizutage, par lesquelles des associations d'élèves reproduisent les réseaux d'allégeance au sein de "corps" professionnels et de promotions. Cela aussi fait partie des "dessous" du management.

### **Distinguer contenus enseignés et orientations avec lesquelles on les enseigne**

On développera ensuite une autre distinction, entre les "objets", ou "supports" de l'enseignement, et les *orientations* de ce dernier, qui investies dans ces objets et supports en forment les enjeux. Elle n'est pas sans rapport avec la distinction entre "l'art" et "la manière". Il s'agit du fait que les "contenus" de l'enseignement (exemple : "historique et pratiques du coaching"; "principes élémentaires de la sociologie des organisations") sont transmis-"reçus"-débattus, dans un *rapport didactique et d'encadrement* qui dit aux formés (à la fois en le disant et par le statut de fait qu'on leur assigne ou qu'ils occupent), "pour qui on les prend" en même temps que "pour quoi on prend le savoir".

Ces orientations sont divergentes selon les enseignants qui les défendent et les étudiants auxquels ils sont confrontés, et multiples. On pourrait néanmoins y effectuer une distinction "extrême" entre des orientations élitistes destinées à fabriquer des "prédateurs" pré-programmés par diverses pratiques (sports de combat, chasse, stages d'entraînement militaire, voir enquêtes des époux Pinçon) à manier les rapports de force, le machisme, la vulgarité, et à mépriser les connaissances, et d'autres pour lesquelles malgré tout *les activités de direction et d'encadrement peuvent et doivent être l'objet du connaître*. Défendre une telle orientation implique de reconnaître que le cadre dirigeant, que le "top manager", dépend lui-même de mécanismes qu'il n'invente pas et qu'il maîtrise encore moins, qu'il n'est pas un "surhomme", et qu'il n'est pas "naturellement" omniscient. On peut dans ce sens poursuivre certaines des thèses de David Courpasson : si les salariés sont soumis à des contraintes, il en va de même des dirigeants et des managers. Les enseignements fondamentaux de la stratégie militaire peuvent ici encore aux civils donner quelques leçons de modestie.

### Approches "critiques" ou connaissances stratégiques ?

Dans ce sens, notre proposition de communication ne plaidera pas pour une approche "critique", mais pour une approche "stratégique". Dans le domaine qui est en partie le nôtre, la sociologie, en particulier celle du travail, les approches dites "critiques" du management<sup>2</sup> (de Gaulejac, le Goff, Brunel e.a.) relèvent le plus souvent d'une dénonciation un peu simpliste de la "domination" qu'exerceraient certains "outils de gestion", dans laquelle la rigueur dans l'analyse de résultats d'enquêtes empiriques ne tient pas le premier rôle. Elles ne permettent guère de comprendre ce qui se passe réellement dans le travail d'encadrement, managérialisé ou non.

Dans l'approche proposée ici, l'exigence de serrer au plus près le réel de l'activité d'encadrement, s'inspire des exigences de la stratégie militaire et des classiques de la science politique, qui ont pour nom entre autres Clausewitz et Machiavel, plutôt que des doctrines managériales. Dans ce sens, nous nous inscrivons volontiers dans la tradition de Raymond Aron, qui insistait sur l'importance pour la sociologie de comprendre les problèmes du monde en pensant aussi aux solutions à y apporter. Et si, comme l'a montré Romain Laufer, le Prince est devenu bureaucrate, l'œuvre de Machiavel peut encore inspirer des pratiques non-bureaucratiques d'encadrement et de direction. Nous pensons qu'il y a dans ces références (auxquelles on pourrait ajouter le cardinal de Retz, Mazarin, Baltasar Graçian et quelques autres), une théorisation d'invariants à la fois universels et éternels, concernant l'autorité et le statut de "chef", qui reposent paradoxalement sur l'idée que le chef n'est pas maître ni de lui-même ni des circonstances, auxquelles il doit s'adapter. Cette littérature aide à comprendre les "desous" du management et à s'y frayer une voie. Elle permet de théoriser les "compétences socio-politiques", ou les "savoirs stratégiques ordinaires" (qui correspondent en partie à ce que la littérature anglo-saxonne appelle *professional literacy*). On illustrera l'intérêt de quelques-uns de ces invariants à partir d'extraits d'enquêtes<sup>3</sup>. Dans les exemples choisis, une place particulière sera faite aux effets des stéréotypes féminins et masculins dans l'activité d'encadrement.

L'enseignement de base, le savoir de "survie" de tout manager n'est-il pas qu'il n'est pas une locomotive (tirant des wagons sans moteur), mais plutôt un "surfeur" qui avance sur des vagues qui le dépassent (même s'il les a parfois provoquées), agissant à la manière de Cocteau : puisque ces événements nous dépassent, feignons de les organiser ?

Reste à interroger la question des conditions institutionnelles qui favorisent, ou au contraire freinent, de telles approches. Il nous semble qu'en ne les appelant pas "critiques", mais "connaissances stratégiques" (ou "savoirs d'action objectifs"), et en les adossant à l'idée que pour construire des stratégies de direction et d'encadrement en connaissance de cause, la connaissance "vraie" du réel du terrain, des rapports de force, des champs de manœuvre, est indispensable et vitale, constitue un point de départ non négligeable. Car une partie des managers n'aspirent-elle pas au fond à être des "politiques", au sens où l'emploie Molière dans sa préface au *Tartuffe* : ces gens "adroits et fins, qui savent arriver à leurs buts et s'accomoder au temps", et "savent trop bien vivre pour découvrir le fond de leur âme" ?

---

<sup>2</sup> On ne classera pas les ouvrages de L. Boltanski, en particulier celui écrit avec Eve Chiapello, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, dans cette "sociologie critique". Ces ouvrages, basés principalement sur une analyse de la littérature managériale, ont leur propre légitimité et validité dans leur domaine restreint, même s'ils ne permettent guère de comprendre comment les doctrines qu'ils analysent "se pratiquent" dans l'activité d'encadrement réelle.

<sup>3</sup> Dont une en particulier, que nous menons actuellement avec Cathérine Glee, sur les "stratégies alternatives dans l'encadrement".

Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie, université d'Evry  
 www.encadrer-et-manager.com  
 mispelblom@wanadoo.fr  
 coordination cycle "arts de la guerre et interprétation de la vie civile"

### **Bibliographie succincte**

- Aron R. : *Penser la guerre, Clausewitz*, Paris, Gallimard, 2 tomes, 1976  
 Aron R. : *Machiavel et les tyrannies modernes*, Paris, Reed, livre de Poche, 1993  
 Austin J-L. : *Quand dire c'est faire* (1962). Ed. du Seuil 1970  
 Fairclough N. : *Language and power*, Pearson Education, 2001  
 Boltanski L. et Chapello E. : *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Ed. Minuit, 2002  
 Borzeix A. et Fraenkel B. : *Langage et Travail*, CNRS éditions, 2001  
 Bourdieu P. : *Langage et pouvoir symbolique*, Ed. du Seuil, 2001  
 Brunel V. : *Les managers de l'âme*, La Découverte, 2004  
 Courpasson D. *L'action contrainte : les organisations libérales et la domination*, Puf, 2000  
 De Gaulejac V. : *La société malade de la gestion*, Ed. du Seuil, 2004  
 Hymes D. "Modèles pour l'interaction du langage et de la vie sociale", in *Etudes de linguistique appliquée*, no. 37, 1980  
 Laufer R. et C. Paradeise : *Le Prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing*, Flammarion, 1982  
 Legoff J-P. : *Les illusions du management*, La Découverte, 1996  
 Mispelblom Beyer F. : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006  
 Mispelblom Beyer F. : *Language and politics at work*, Cahiers d'Evry, 2006  
 Mispelblom Beyer F. : *Travailler c'est lutter*, (chapitre 5 : "Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement"), L'Harmattan, 2007  
 Molière : *Le Tartuffe* (préface), Gallimard, 1997  
 Pinçon M. et Pinçon-Charlot M. : *Sociologie de la bourgeoisie*, La Découverte, coll. Repères, 2000