

L'activité des dirigeants éclairée par celle de l'encadrement : les orientations de l'autorité

1. L'activité de direction, d'encadrement, "d'exécution"

1.1. L'activité

- la situation de travail et ses ramifications amont/aval
- inclure les sujets (leurs limites, principes et idéaux) dans l'analyse
- le singulier et le général
- le micro c'est le macro au singulier
- le macro c'est le micro au pluriel
- le *rapport* de direction-d'encadrement

1.2. Le pouvoir

- Clausewitz et Crozier
- la métaphore de l'iceberg : rapport salarial et interaction
- le pouvoir : rapport de forces singulier et général, multi-dimensionnel, où le "pouvoir" désigne la possibilité *d'infléchir* ce rapport dans un sens jugé favorable

1.3. L'autorité

- des sujets libres : Machiavel, Spinoza, Weber
- le Tout et ses représentants
- c'est le bas qui confère l'autorité au haut
- avoir du crédit, l'augmenter ou le perdre
- autorité : augmenter chacun par sa place dans le Tout

2. Les deux systèmes de clivage des organisations

2.1. Les clivages hiérarchiques résultent d'une histoire

- le Prince, les Grands et le Peuple
- les contours préalables du poste : pouvoirs financiers, organisationnels, réglementaires, discursifs
- titres officiels et fonctions réelles
- les cadres "bougent" avec leur interprète
- toute directive émane d'instances singulières, toute résistance aussi

2.2. Les divergences et alliances d'orientations

- la dimension décisive du langage
- "l'amont" et "l'aval" du langage
- "manières de faire", "genres", "styles", "principes moraux" et "éthiques"
- les pratiques de distinction et d'imitation
- les orientations : les valeurs en actes et en situation
- les orientations : la combinaison du personnel et du politique
- les orientations : un "prisme stratégique" et tactique
- les orientations : au sommet, dans les réalisations "matérielles", et à la base

2.3. Les orientations dans l'inversion de la pyramide

- une dimension trans-hiérarchique du travail
- esprit de service public, libéralisation, machisme : en "haut" comme "en bas"
- quand le "haut" représente le "bas" ("c'est eux, ma force")
- quand les réactions du "bas" donnent le sens inattendu des décisions du "haut"
- stratégies générales et tactiques silencieuses (M. De Certeau)

3. L'activité de direction et d'encadrement comme processus sans maîtrise

3.1. Encadrer c'est ferrailer

- équipes et personnalité se conjuguent : l'encadrement "caméléon"
- définir le "sens" du travail en alliance/concurrence avec d'autres
- créer des terrains d'entente : "clans", "réseaux", le privé et le professionnel
- unifier les orientations : par des cadrages opérationnels (temps, moyens, lieux, forces)
- le principe du Non-Pas-Mais (Brecht)
- les orientations : des actes de parole aux paroles en actes

3.1. Contraintes des positions, du corps, de la morale et des stéréotypes

- les événements de parole
- la dynamique des échanges échappe aux sujets
- la logique des thèmes à traiter impose ses contraintes
- agents, acteurs, individus, personnes, sujets ?
- c'est l'événement qui choisit

3.2. Des métiers impossibles ?

Bibliographie succincte :

F. Mispelblom Beyer : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin 2006 (disponible auprès de l'auteur)

R. Damien : *Le Conseiller du Prince de Machiavel à nos jours, genèse d'une matrice démocratique*, PUF, 2004

N. Machiavel : *Discours sur la Première Décade de Tite-Live*, Berger-Levrault (1513) 1980

Intervention de Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie, université d'Evry, coordinateur du cycle "arts de la guerre et interprétation de la vie civile", des journées d'études pour l'élaboration de nouveaux savoirs stratégiques

Renseignements : www.encadrer-et-manager.com (sous-rubrique encadrement)