

Encadrer est-ce travailler ?

Frederik Mispelblom Beyer

**Professeur de sociologie
Chercheur au Centre Pierre Naville
Coordinateur du Collectif d'études et de recherches sur l'activité et les
moyens d'encadrement**

Université d'Evry

Texte à paraître dans les Cahiers du GDR Cadres (dir : Paul Bouffartigue), fin 2004

Encadrer est-ce travailler ?

Les pratiques d'encadrement sont-elles si variées, les catégories d'encadrants si différenciées, les formes de travail si multiples qu'elles seraient impossibles à saisir dans leur généralité, voire fondamentalement mystérieuses ? Il nous semble que les approches du travail en entreprise en termes de « processus », qui cherchent à en cerner et contrôler l'amont et l'aval, les « *inputs* » et les « *outputs* », mais aussi les théories du management qui cherchent à en faire un « travail comme un autre », peuvent nous mettre sur la voie de la construction d'une « grille d'analyse » générale de l'activité d'encadrement. Dans une perspective différente et bien antérieure, Marx a énoncé un schéma général de tout « procès de travail » dans le Livre I du Capital¹, dont on se servira ici pour construire cette grille. On définira donc la pratique d'encadrement comme la mise en oeuvre de « moyens de travail » par des « forces de travail socialement qualifiées » sur des « matières premières » qui les transforment en « produits » donnés, et cela au sein de certains rapports sociaux de production. Ces matières premières sont par exemple des « situations d'équipe », les moyens de travail les méthodes de management (conduite de réunion, entretiens d'évaluation), les forces de travail ce sont la personnalité, l'histoire sociale, la formation et la position hiérarchique de l'encadrant, les produits ce sont des cadres de travail, des décisions, des situations d'équipe modifiées, des mutations de subordonnés, des « mentalités » qu'on a réussi à changer.

Au cours de notre analyse nous ferons ressortir de cette activité d'encadrement les dimensions langagières, idéologiques et les rapports de pouvoir, qui font partie des dimensions spécifiques de ce travail, qui le distinguent d'autres métiers au point qu'on a longtemps hésité à dire qu'encadrer est un travail. Encadrer consiste à négocier des compromis sociaux au quotidien, l'encadrement fait de la politique d'entreprise au singulier,

¹) Une précision importante s'impose ici, étant donné la conjoncture théorique actuelle dans les sciences sociales : cette référence à Marx ne veut pas dire que l'approche proposée ici soit « marxiste », surtout au sens où on l'entend habituellement dans notre domaine. Une idée très répandue veut qu'une analyse marxiste des cadres se caractérise fondamentalement par une analyse en termes de « classes sociales ». Dans ce sens l'approche proposée ici n'est pas marxiste, car elle ne s'inscrit pas dans une problématique de « classes sociales », qui n'a d'ailleurs pas été inventée par Marx mais par les premiers historiens de la Révolution de 1789 (Michelet etc). Les encadrants, parmi lesquels j'ai quelques amis, ne sont pas pour moi les « suppôts du Grand Capital », contrairement à ce que certains collègues à la pensée bougonne peuvent supposer. Rappelons que Benguigui et *alii* parlent de l'encadrement non comme classe mais comme « catégorie sociale » (1977). Je revendiquerai par contre volontiers le terme de « matérialiste » pour l'analyse proposée ici, car tout ce que font les encadrants, et notamment le fait de parler, sera analysé ici comme « matériel » et comme produisant des effets matériels.

adaptée à des situations d'équipe toujours particulières. Mais nous indiquerons en conclusion que ces dimensions, souvent principales dans le travail d'encadrement, ne sont pas absentes d'autres activités, y compris du travail à dominante manuel. La définition de l'encadrement comme travail permet ainsi à notre sens d'éclairer d'une lumière nouvelle les définitions du travail en général.

Définir l'encadrement : concepts mobilisés

A une remarquable exception près (Benguigui et *alii*, 1977), quelques remarques sur la maîtrise (Touraine, 1955) et un chapitre sur les cadres supérieurs (Sainsaulieu, 1988) mis à part, l'encadrement comme activité n'a pas été analysé ni par la sociologie du travail, ni par d'autres sociologies. La catégorie ou le groupe des cadres a été un peu mieux loti, avec les travaux de Boltanski (1982), de Laufer J. (2001), et une série d'ouvrages de ou sous la direction de P. Bouffartigue (2000, 2001). On trouve une synthèse de la plupart de ces travaux dans C. Gadéa (2003).

Nous nous intéresserons ici uniquement à l'encadrement, entendu à la fois comme « activité » (et incluant, dans ce sens très général, aussi des activités comme l'encadrement de thèses et autres pratiques pédagogiques, éducatives et « sociales »), et comme « catégorie de personnel » d'entreprise spécifique (et d'autres organisations, comme l'Armée, les collectivités territoriales, les administrations, le secteur de la santé ou le travail social). Et nous pensons que contrairement à la catégorie de « cadres » qui constitue une spécificité relativement propre à la France comme l'a montré un autre numéro des Cahiers du GDR cadres (2002), cette activité d'encadrement, et l'encadrement comme catégorie du personnel, existent dans tous les pays du monde, même s'ils y reçoivent des appellations particulières (*commandante* en Espagne, *managers* dans les pays anglo-saxons mais également dans d'autres pays d'Europe ayant adopté cette terminologie d'origine anglaise). Dans son acception la plus triviale, mais à notre sens néanmoins fondamentalement vraie, « encadrer » consiste à « faire travailler les gens à l'intérieur de certains cadres », et cela se fait dans tous les pays du monde. Cela peut se faire d'ailleurs sans « personnel en chair et en os » : des procédures draconiennes, des machines et des technologies, peuvent y suffire, et l'encadrement en chair et en os est fréquemment remplacé par des installations « non humaines ». Mais nous ne nous intéresserons ici qu'à cet encadrement « en chair et en os », disposant d'un corps humain, dont la fonction principalement mobilisée est le langage et la parole.

La notion de « salariat de confiance » systématisée par P. Bouffartigue souligne que les cadres ne sont pas tout à fait une catégorie comme les autres salariés, à qui justement les employeurs font moins confiance. C. Gadéa a énoncé des réserves à l'égard de cette notion, qui reste selon nous néanmoins valable pour commencer à définir l'encadrement si l'on y ajoute une précision : cette confiance est localisée dans un domaine particulier, qui est celui du pouvoir patronal sur les salariés subordonnés, pouvoir dont l'encadrement est le délégué autant que l'interprète. « De confiance » donne donc un premier élément de définition à la fois de la position organisationnelle des encadrants (qui reçoivent des délégations de pouvoir patronal à l'intérieur desquelles on leur reconnaît une certaine autonomie), mais aussi du contenu de leur activité : ils travaillent dans, en référence à, peut-être aussi « sur » la confiance, ils essaient de l'établir ou de la restaurer. Ils travaillent sur ce que Boltanski et Chappello (1999) appellent « l'éthique » des entreprises, les normes et les valeurs qui se superposent aux rapports de force économiques, techniques, politiques. Si les employeurs peuvent faire confiance aux cadres c'est que ces derniers partagent avec eux une certaine conception du travail, des intérêts de l'entreprise, de la stratégie de l'employeur, qu'ils partagent avec celui-ci certaines « orientations », certaines manières de voir le monde. Mais comme l'a montré Boltanski (1982) à propos des méthodes managériales importées des Etats-Unis, celles-ci visent à encadrer les cadres eux-mêmes, à limiter leur autonomie et leur liberté de pensée et d'action. Le développement sous tous azimuts des méthodes managériales dans les entreprises ces dernières années, sur fond de « crise » dans les relations employeurs/cadres, indiquerait que les premiers font de moins en moins confiance aux seconds.

Cette catégorie de salariés qui encadrent est par définition « intermédiaire », « entre deux chaises », « entre le marteau et l'enclume ». De ce point de vue la notion de « encadrement intermédiaire » est un pléonasme. Cela permet de dessiner les contours de l'activité de cette catégorie : « faire un travail d'intermédiaire », un « travail de médiation » pour, entre le marteau et l'enclume, « forger » quelque chose. Ce travail de médiation est lié à la confiance : à produire, à restaurer, à replâtrer, auprès des salariés subordonnés (qui peuvent être eux-mêmes des cadres, ou des « exécutants »). Nous faisons ici l'hypothèse que les encadrants, même dans des situations très conflictuelles, même dans des situations de « management par le stress », sont des *travailleurs du consensus*, un peu à la manière des travailleurs sociaux qui travaillent avec de tout autres publics, dans de tout autres conditions et avec généralement beaucoup moins de moyens. Dans notre esprit, ce « consensus » ne signifie pas du tout « accord général partagé par tous », ne signifie pas « le bonheur sur terre » (bien que

certaines méthodes managériales cherchent à le produire) mais désigne une situation dans laquelle certaines forces et orientations en dominant d'autres, qui momentanément se résignent, se taisent, ou sont marginalisées, au point où règne l'impression qu'il n'y existe plus qu'une seule opinion. Dans des situations très conflictuelles, les encadrants peuvent devenir le contraire : des travailleurs de la division et de la peur, peur dont la production à des doses variées rentre dans la composition générale de l'activité d'encadrement. Cela ne nous fait pas sortir de l'idée de consensus, car la résignation généralisée peut en être l'une des formes.

A. Touraine a été le premier dans la sociologie du travail à aborder cette question à propos de « l'évolution de la maîtrise » aux usines Renault ² (1955) : « La situation du contremaître placé entre les cadres techniques et les ouvriers non seulement le rend sensible à toutes les tensions, mais encore lui donne le moyen d'accroître ou de réduire dans une mesure importante ces tensions ou du moins certaines d'entre elles » (p. 151). Et il note dans son analyse que le rôle social des contremaîtres allait croissant dans la phase de développement accru du travail à la chaîne, de préoccupations en matière de qualité et de sécurité au travail, dans une perspective inspirée par l'école américaine des relations humaines, où la maîtrise avait pour tâche désormais « d'éduquer » l'ouvrier.

Mais la première approche systématique de l'activité d'encadrement en sociologie du travail a été faite dans le travail pionnier de Benguigui et *alii* (1977), qui depuis, n'a pas connu de suite. Ce travail, basé sur une importante enquête empirique dans des dizaines d'entreprises industrielles, aboutit à la conclusion que *toutes les activités des encadrants*, des contremaîtres aux directeurs d'ateliers en passant par les cadres supérieurs, *peuvent être dites « relationnelles »* : activités de relations internes (réunions, contacts avec d'autres services), externes (avec des clients, des filiales), avec le personnel, les supérieurs etc. Ils concluent que la fonction générale de l'encadrement consiste à « traduire en solutions techniques les intentions économiques et financières des patrons ou dirigeants d'entreprise ».

²) Il est savoureux de lire, dans la préface à ce rapport du professeur Georges Friedmann, à propos de celui qui était alors son élève, la phrase suivante qui prend avec le recul des ans des allures de prophétie : « Sans doute est-on tenté de reprocher à M. Touraine d'aller un peu vite en besogne, de généraliser parfois à l'excès et surtout, en maints endroits, de ne pas s'être contenté d'user de sa « triade » de phases comme d'un cadre descriptif, mais bien comme d'un système trop abstrait, qu'il applique à ses observations plutôt qu'il ne l'en fait découler ». Sur ce point, on peut penser qu'Alain Touraine n'a pas changé, bien au contraire.

Enfin, comme l'indiquent par ailleurs et plus récemment d'autres chercheurs (De Terssac et Cambon, 1998, Hubault, 1998, Girin, 2001) ou nous-mêmes (1996) encadrer consiste à (im)-poser des cadres aux personnes encadrées : des limites à ne pas dépasser, une orientation de travail, un terrain légitime et donc un autre illégitime; cette activité peut être représentée par des sujets humains (les encadrants), mais aussi par des procédures écrites ou des dispositifs techniques (ex : les procédures ISO 9000).

A partir d'une analyse de l'activité d'encadrement comme « procès de travail », nous allons tenter de montrer qu'encadrer *consiste à « appliquer » les éléments de la politique des dirigeants d'entreprise aux situations sociales d'équipes de salariés singulières* (qui font partie des matières premières) pour les transformer *en « cadres opérationnels »* (qui font partie des produits), *qui sont des compromis sociaux à dominante élaborés à partir d'un travail où la parole et l'écrit jouent un rôle décisif, mais où la « carotte et le bâton » interviennent aussi.* On s'appuiera pour ce faire sur les résultats d'une dizaine d'années de recherches dans différentes entreprises, où la question de l'encadrement était souvent centrale (Mispelblom Beyer, 1999 ; 2003). Il s'agissait en partie d'enquêtes classiques par entretien, mais aussi de recherches où nous étions en posture de « travailler avec » des encadrants, dans le cadre de projets à long terme (e.a Mispelblom Beyer 1999).

Les matières premières du travail d'encadrement : des directives investies dans des situations de travail

Sur quoi donc les encadrants travaillent-ils ? Que transforment-ils directement, et qu'est-ce qu'ils contribuent indirectement à transformer ? Apparemment, empiriquement, ce sur quoi ils travaillent est très divers, au point d'avoir dérouté plus d'un chercheur, concluant à tort à l'extrême variété de l'activité d'encadrement. Des agents de maîtrise peuvent répartir le travail entre les ouvriers, interviennent parfois sur certaines pannes, comptent les effectifs et les retards, émettent des sanctions, « envoient » des gens en formation. Le matin, en arrivant dans leur bureau, des directeurs de service trouvent une centaine d'emails à traiter, une pile de courrier à lire et à répondre, un subordonné qui a demandé un rendez-vous pour parler d'un problème, une convocation à une réunion, ou reçoivent un coup de fil de leur propre directeur pour une « consultation ». On pourrait faire une longue liste empirique des tâches et des activités inscrites dans les agendas comme l'ont très bien fait des chercheurs en gestion (Mintzberg, 1982), mais on peut aussi se demander s'il n'y a pas, dans cette grande variété apparente, quelques enjeux fondamentaux communs. Benguigui et *alii* ont

ainsi mis à nu non seulement le caractère « relationnel » de toutes les interventions de l'encadrement, mais y ont synthétisé 7 grandes activités dont les « dosages » différents selon les encadrants, leur ont permis de repérer le clivage fondamental entre les encadrants les plus « politiques », mis aux postes stratégiques, où le pouvoir patronal sur la production était directement en cause, et d'autres plus « techniques », intervenant dans des situations où ce pouvoir était bien stabilisé, rendant l'activité d'encadrement plus routinière. Pour notre part, en suivant un fil conducteur de Robert Linhart (1976) à propos de la maîtrise, nous disons que l'enjeu commun, la raison d'être et l'horizon de toutes ces tâches diverses et variées de l'encadrement se *situe dans le domaine de la discipline, dans le maintien de certaines orientations contre d'autres, dans le respect d'une certaine « ligne productive » dont l'encadrement est le garant au quotidien.*

Car les encadrants reçoivent tous les jours des directives, des missions, des injonctions, des dossiers à traiter et des suggestions, de la part de leurs propres supérieurs, de comités de direction, et de comités divers et variés auxquels ils participent. Ils reçoivent aussi tous les jours des demandes, des problèmes à régler, des sollicitations et des récriminations de leurs subordonnés. Le travail de l'encadrement se situe dans cette combinaison entre des directives données par « en haut » et des applications de directives à réaliser « en bas ». Tout comme le menuisier doit assembler différents morceaux de bois pour en faire un meuble, tout comme d'autres salariés trouvent des tâches à exécuter dans un délai donné, *l'encadrement doit réaliser l'assemblage des directives de la politique d'entreprise qui lui sont données, et de certaines attitudes des salariés subordonnés par lesquels il s'agit de les faire réaliser.*

Pour un agent de maîtrise d'une équipe de techniciens, il y a des « ordres de travaux » à répartir selon les équipes, une réorganisation à annoncer, des réunions à planifier à cet effet, des critiques à faire à l'une des équipes qui a mal travaillé la veille, un conflit à arbitrer dans l'une des équipes, une demande de congé exceptionnel à examiner, du courrier à traiter, des coups de fil à passer et à recevoir, parfois à intervenir avec une équipe sur le terrain en cas de panne compliquée. Une fois par mois, dans le cadre de la nouvelle politique managériale, des entretiens d'évaluation d'une demie-heure à faire avec chacun des techniciens, des formations à organiser sur de nouvelles installations, faire en sorte que les gens y vont, etc. Mais à propos de chacune de ces tâches ou objets ponctuels à traiter, se posera la question si la manière de les traiter sera conforme aux directives en matière de productivité, si cela va gâter le climat social ou l'améliorer, si Untel y trouvera prétexte à protestations ou si au contraire cela permettra de sanctionner enfin Untel qui fait de la résistance, etc. Quand on

compare ce travail à celui d'un directeur qui dirige une équipe de directeurs d'unités plus petites, il n'est pas très différent : présider une réunion hebdomadaire de son équipe de directeurs, avoir des entretiens avec ses collaborateurs proches, traiter des dossiers, faire démarrer des projets, participer lui-même à des réunions avec ses propres supérieurs hiérarchiques, faire des déjeuners d'affaires, recevoir et donner des dizaines de coups de fil, évaluer ses collaborateurs et les « faire bouger », préparer et prendre des décisions, etc. Mais à propos de chacune de ces situations se posera la question de savoir si la manière d'y intervenir ira dans le sens des directives managériales, « responsabilisera » les collaborateurs, renforcera l'alliance avec Untel, permettra d'écarter Untel, créera de la synergie d'équipe ou formera les conditions matérielles de réalisation des objectifs en matière de productivité. Ce qui change entre ces niveaux hiérarchiques, c'est l'échelle ou le « volume des masses » sur lesquels intervient l'activité (dix personnes, 6000). Ce qui change aussi, ce sont les supports de l'activité d'encadrement, les objets apparents de son intervention : avec très peu de paroles dans une usine avec des machines, une chaîne de montage, où la productivité se mesure en objets bien visibles, tangibles et quantifiables ; avec beaucoup de réunions et de discussions, dans des bureaux munis d'ordinateurs, des salles de réunion et de restaurant, à propos de dossiers en papier et de « collaborateurs ». Ce qui change encore, c'est le type de distance ou de proximité qui existe entre encadrants et encadrés : entre maîtrise d'un côté et exécution de l'autre, ou entre encadrement d'un côté et encadrement moins élevé de l'autre, ce ne sont pas les mêmes distances ni les mêmes rapports. Cela peut néanmoins ne pas changer le fond commun que partagent ces différents niveaux de la hiérarchie : avoir à faire travailler les gens dans une certaine direction, leur faire atteindre certains objectifs, dans le respect de certains cadres

Nous proposons d'appeler « situations sociales de travail » ces matières premières de l'activité d'encadrement, quel que soit le niveau hiérarchique des postes en question. Dans ces situations sociales, qui peuvent être dites « individuelles » ou « collectives », il y a « des gens » que les encadrants ont pour tâche d'encadrer d'une part, et des directives à faire passer, des objectifs à atteindre, de l'autre. *La matière première du travail d'encadrement est cette combinaison entre des gens/des directives.* Pour reprendre une terminologie plus sociologique, ces agents sociaux sont porteurs d'*habitus* divers, certains sont liés aux spécificités du travail (cultures de métier, formations) et peuvent être relativement unifiantes, d'autres relèvent de leur histoire sociale particulière, des conflits au travail auxquels ils ont participé d'un côté ou d'un autre, qui peuvent au contraire les différencier. L'encadrement intervient sur et dans des clivages sociaux. Certains subordonnés approuvent

les directives, d'autres les contestent. Les encadrants parlent ainsi de la plus ou moins « bonne ambiance » de leurs équipes, du caractère plus ou moins consensuel et serein ou au contraire conflictuel d'une réunion, et quand il s'agit de tout un atelier, d'un service ou de l'entreprise, on dit que le « climat social est bon », ou au contraire « tendu » voire « orageux ». A. Touraine parlait déjà des « multiples tensions » auxquelles était confronté la maîtrise. R. Sainsaulieu note « l'extrême sensibilité stratégique des cadres supérieurs aux divergences d'opinion » (1988). Et à ce propos les méthodes managériales et les manuels de communication parlent de la nécessité de « créer des synergies », qui justement n'existent jamais « naturellement », sans l'intervention des encadrants.

Cela signifie que ces « situations sociales de travail » sont faites de « configurations » (Elias) d'opinions, d'habitus, de prises de positions, variées et souvent contradictoires. Autrement dit, une équipe est un « rapport de forces sociales singulier », les opinions des uns et des autres étant relayées au besoin par des organisations syndicales, des associations professionnelles, « des relations » en « plus haut lieu », mais aussi par le désir d'en découdre ou au contraire la résignation, par des caractères plus ou moins « forts » ou au contraire « timides », par de l'ancienneté et de la jeunesse, par des statuts, des contrats de travail stables ou précaires, etc.

Tout en ayant toujours la même « fonction » fondamentale qui est de « faire en sorte que les gens travaillent », et le plus possible, les encadrants n'y arrivent pas de la même manière selon les situations de départ (type de salariés subordonnés, niveau hiérarchique de ceux-ci, type de contrats de travail qui les lient à l'entreprise) mais aussi selon les préoccupations du moment (préparer un plan social, « sonder » les gens, mettre en place une certification ISO 9000, etc). Ils n'y arrivent pas de la même manière surtout en fonction des moyens de travail dont ils disposent, car ceux-ci délimitent dans les situations sociales concernées ce qu'ils seront réellement à même d'y traiter.

Les moyens de travail de l'encadrement : paroles, carottes et bâtons

Ces moyens ce sont tous ceux dont il dispose pour réaliser les objectifs quotidiens ou à long terme auprès de ses subordonnés. Parmi les plus apparents il y a les moyens de sanction (oscillant entre réprimandes, humiliations, diminution de primes, baisse de salaire, mutation,

mise au placard ou licenciement³) (Lhuilier, 2002) ou de « récompense » (félicitations, invitations à déjeuner, « mises dans le secret », attributions de primes, promotions, mutations promotionnelles, augmentations de salaire). Il y a aussi une série d'autres pouvoirs, financiers (montants des sommes d'argent dont il peut disposer de lui-même), techniques (possibilité de décider de l'installation de nouveaux dispositifs technologiques, de machines, d'informatique) ou organisationnels (autorisations déléguées de réorganiser une équipe, un service, une direction). L'un des pouvoirs importants des encadrants d'un certain niveau hiérarchique est la possibilité de constituer au moment de leur prise de fonctions « leur » équipe de direction de l'unité qu'ils encadrent, permettant d'avoir des « gens à soi », des alliés, partageant à peu près les mêmes opinions, les mêmes orientations. La quasi totalité des encadrants ayant le titre de directeur, encadrant entre 20 et 6000 personnes, que nous avons eu l'occasion d'interviewer, laissait entendre qu'ils avaient plus ou moins été « cooptés » (« il m'a contacté, on s'est plu »), ou qu'ils avaient recomposé les équipes dont ils prenaient la tête (« à ma nomination j'ai pu profiter de deux départs à la retraite, et en cours d'année j'ai négocié deux mutations, et puis j'ai recruté d'autres collaborateurs »). Ce phénomène se confirme ailleurs (Flamant, 2002).

Selon les niveaux hiérarchiques, ces pouvoirs sont plus ou moins étendus et directs : à niveau peu élevé, certains pouvoirs, comme l'attribution de primes ou surtout le licenciement, peuvent tout à fait manquer, alors qu'au niveau très élevé, ils peuvent être tous concentrés en quelques mains seulement. A l'exception des encadrants les plus proches de la direction générale, ces pouvoirs ne sont généralement réellement mobilisables que par des « décisions à deux niveaux », qui rendent les différentes strates de l'encadrement étroitement dépendantes les unes des autres. La possibilité de leur mobilisation n'est jamais garantie, tout dépend des rapports de force en présence, donc de ceux qui sont « en face », de leur force ou de leur fragilité : si le licenciement d'un CDD peut relever d'un encadrant subalterne, celui d'un titulaire de fonction dans une entreprise publique peut remonter jusqu'au niveau de la Direction Générale. La « sensibilité stratégique » d'une situation, dont parlait déjà Benguigui, joue ici un rôle décisif.

³) Tout en étant d'accord avec de nombreux aspects des analyses proposées par N. Flamant (2002) à propos du fonctionnement de comités de direction dans une entreprise où il a pu faire des observations de longue durée, nous ne partageons pas du tout sa conclusion générale qui serait que « la contrainte » a fortement diminué dans les pratiques d'encadrement. D'une part, la contrainte directe voire le harcèlement quotidien existe toujours et même se renforce dans de larges secteurs de l'industrie et des services (télémarketing, distribution), et de l'autre, si elle diminue ici et là sous ses formes directes, c'est parce qu'elle est largement remplacée par l'auto-contrainte des objectifs, inscrits dans les directives, mais aussi les tableaux de bord, les indicateurs journaliers, les systèmes informatiques de contrôle.

Ces pouvoirs, loin d'être purement techniques, économiques ou financiers, sont avant tout politiques, au sens où ils sont employés par certaines orientations contre d'autres : on sanctionne ceux qui ne « travaillent pas bien », on récompense ceux qui « adhèrent à 100% ». On déplace une ouvrière légèrement rebelle sur un poste de travail très dur à tenir, on récompense celle qui fait du zèle et de la délation en la mettant à un poste moins fatigant et plus varié (Bied-Charreton, 2003). Mais selon les projets en présence, le type d'entreprise, les politiques et stratégies mises en oeuvre, la manière d'encadrer, ceux qui sont « pour » et ceux qui sont « contre » ne seront pas les mêmes. Avec un changement de stratégie de gestion du personnel, les anciens partisans du « commandement » autoritaire peuvent être évincés par de jeunes managers sortant frais émoulus des écoles et partisans d'une certaine participation, ou perdre leurs anciennes raisons d'être quand le personnel jusque-là très exécutant reçoit de nouvelles responsabilités (Buscatto, 2002).

Mais il y a d'autres moyens de travail moins visibles, moins tangibles, car ils sont composés essentiellement de mots, de notions, de concepts, dispensés dans des séminaires et des formations, mis par écrit dans des livres, fixés dans des manuels, des classeurs, des documents officiels, des formulaires. Nous voulons parler des « méthodologies d'intervention » de l'encadrement, dont le plus connu est le management, qu'on a défini ailleurs comme « prêts-à-penser-à-parler et à faire » de l'encadrement (Mispelblom Beyer, 2003).

En effet, ces méthodes de management sont entièrement consacrées à la question : « comment faire ? ». Elles proposent aux encadrants des trucs et des astuces, des recettes, des techniques de travail : comment organiser une réunion, comment faire taire les opposants, comment préparer vos subordonnés à la mobilité, comment évaluer l'efficacité de leurs prestations, etc. Ces méthodes comportent comme tout moyen de travail leurs propres contraintes car ils imposent leur « mode d'emploi » sans quoi ils ne fonctionnent pas, ils ne peuvent traiter que certains problèmes, et ne réalisent que certaines fins.

Un encadrant doit d'abord apprendre, dans des formations, des séminaires et par la lecture de livres, à se plier à ce que telle méthodologie d'encadrement prescrit : selon les approches « modernes », on ne donne plus des ordres, on fait des suggestions, on propose, on discute, on ne s'appelle plus « chef », mais animateur. Quand on a une réunion à organiser, il ne suffit pas de se mettre autour de la machine à café pour parler mais il faut établir un ordre du jour,

réfléchir à qui inviter et qui éviter, nommer un animateur de réunion et un secrétaire de séance, etc. Ces méthodes changent donc les façons de travailler des encadrants, dont ils redéfinissent d'abord l'identité en les nommant « managers ». Elles organisent de nouveaux rituels, elles créent de nouvelles tâches, elles imposent de nouvelles exigences.

Ces méthodes changent les manières de parler des encadrants, leur donnent de nouveaux mots dans la bouche, leur indiquent comment « manager en connaissance de cause ». Elles se proposent de remplacer les anciennes façons d'encadrer basées sur l'expérience acquise, mais aussi sur l'éducation familiale, l'apprentissage religieux, la formation scolaire et la discipline acquise durant le service militaire, qui caractérisaient une bonne partie des ingénieurs (Boltanski, 1982) et l'apprentissage « sur le tas », la promotion « à partir de la base », qui caractérise les agents de maîtrise (Trouvé, 1996). Ces théories et méthodes forment ce qu'on peut appeler les *langages spécialisés de l'encadrement*, dans lesquels les sciences sociales et humaines, et en premier la psychologie, jouent un rôle important de « grille de lecture du réel » encadré. Dans certaines entreprises cette psychologisation des rapports au travail va jusqu'à inviter les encadrants à faire un « travail sur soi » qui frise la thérapie (Brunel, 2004), voire la ré-éducation. On parle à cet égard de « mobilisation de la subjectivité », mais celle-ci peut aller jusqu'à des formes de « bureaucratisation » des esprits, quand du haut jusqu'en bas de l'échelle hiérarchique on retrouve les mêmes mots, les mêmes expressions, les mêmes « tics » de langage, les différentes strates d'encadrement se transformant en clones les unes des autres.

Ces méthodes pré-découpent dans les situations d'encadrement un certain type de problèmes à traiter, qui change selon les méthodes employés. A. Touraine l'avait déjà constaté quand il a analysé les « trois phases » du travail industriel : quand les anciens contremaîtres d'usine sont formés à l'Ecole des relations humaines, ils ne vont plus se charger seulement de surveiller le travail des ouvriers ou d'intervenir sur des pannes difficiles, ils vont s'occuper de leur formation continue, ils vont prévoir des sélections pour l'éventuelle promotion d'un tel et d'un tel, réfléchir à l'amélioration possible de la qualité et de la sécurité de la production en atelier. Aujourd'hui, un encadrant qui pratique le « coaching » aura comme impératif d'essayer de faire en sorte que ses « collaborateurs » (nouvelle appellation pour « subordonnés ») arrivent « par eux-mêmes » à certains changements dans leurs comportements, suite à des suggestions et propositions faites par le manager, au lieu de leur dire directement comme dans le management classique « voilà ce qu'il faut changer ». L'exaltation de l'autonomie et de la responsabilité n'a d'équivalent que la tendance au

mimétisme et au conformisme et le contrôle des pratiques quotidiennes à travers des batteries d'indicateurs mais aussi des « discussions cordiales ». Ceux qui acceptent de dévoiler leurs problèmes de management à leur supérieur, sont dits « prêts à grandir », ceux qui ne le sont pas « immatures »⁴. La hiérachisation psychologique et familiale entre « adultes » et « enfants » sert ici de support à des pratiques visant une diminution imaginaire de l'importance de ceux qui ne sont pas « dans la ligne ».

Mais le poids des mots employés par les encadrants dépend de leur position hiérarchique et de leur capacité argumentative, et de leur correspondance ou non-correspondance avec les stratégies dominantes dans l'entreprise. Un problème à traiter dans une agence commerciale d'une grande entreprise par exemple est que les « meilleurs vendeurs » n'y restent pas, car ils sont « débauchés » par la concurrence au nom de salaires et de primes plus élevés. Une récente directive de la direction générale permet désormais de cumuler différentes primes, chaque agence ayant le choix de donner des primes peu élevées à beaucoup de vendeurs, ou des primes élevées à peu de vendeurs. Le directeur de l'agence, à la pointe des nouvelles méthodes managériales, réussit à convaincre dans une réunion ses collaborateurs proches de l'intérêt de ce dernier choix, dans le but final de garder ces bons vendeurs : « on pourra ainsi leur prouver que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs ». L'une de ses collaboratrices fait remarquer que « il y a des gens dans les services administratifs qu'il faudrait récompenser aussi... » mais le directeur de l'agence lui rétorque « oui je suis bien d'accord avec toi, mais on est quand même avant tout une entreprise commerciale ». Les tendances commerciales individualisantes dont les arguments sont « évidents » triomphent, contre ceux qui dans l'entreprise pensent que le résultat final des vendeurs dépend d'une chaîne d'acteurs souvent obscurs, dont les propos sont ainsi marginalisés.

Dans cette intervention, le directeur de l'agence effectue ce qu'on peut appeler un *recadrage*, il fait un rappel des orientations générales qui dominent dans l'entreprise et en déduit le « cadre général » au sein duquel la question des primes doit être pensée et décidée. *Encadrer, c'est poser des cadres*. Ces cadres sont à la fois des mots qui indiquent la direction

⁴) Les pratiques d'encadrement comportent une tendance à l'infantilisation des encadrés qui ne se dément pas depuis un siècle. Taylor disait des ouvriers qu'ils pouvaient non seulement être comparés aux chevaux de trait et aux boeufs, mais étaient « comme nous tous au fond, de grands enfants ». Dans le *coaching*, méthode managériale actuellement la plus en vogue, les « collaborateurs » sont divisés en « ceux qui sont prêts à grandir » (et acceptent d'exposer l'intimité de leurs pratiques à leur supérieur) et « ceux qui ne sont pas prêts ». Et l'inimitable Antoine Ernest Seillière rappelait à l'assemblée générale du Medef de 2003, à propos de la Loi sur les 35 heures, que Raffarin avait « sifflé la fin de la récréation ».

à suivre, les chemins à prendre, les limites à ne pas dépasser, les principes à respecter, mais ils sont soutenus par les poids hiérarchiques de ceux qui les prononcent et de ceux à qui ils s'adressent, les stratégies de l'entreprise, les rapports de force en présence.

A observer les pratiques quotidiennes de l'encadrement, on pourrait ainsi faire l'hypothèse que les moyens principaux de travail, les moyens « directs », à la fois entendables et invisibles, ce sont ces argumentations mobilisées dans des réunions, des discussions, des négociations, des entretiens, des « interventions sur le tas », mais aussi des coups de fil, des lettres, des emails. Ces arguments sont « lestés » par le poids ou la légèreté de la position hiérarchique, les différents pouvoirs autres que discursifs dont l'encadrant est investi, ses réseaux de relation, les stratégies dominantes mais aussi les forces minoritaires dans l'entreprise, ainsi que par les contraintes techniques, technologiques, organisationnelles et salariales dans lesquelles ses subordonnés sont déjà pris. Si les arguments et les mots échangés définissent donc des *cadres symboliques, discursifs*, le poids hiérarchique, financier, technique et organisationnel qui les sous-tend les transforme en *cadres opérationnels, cadres d'action*, qui par le biais des relais qui unissent les strates supérieures aux strates inférieures de l'entreprises, deviennent des réalisations matérielles au sens courant du terme : services rendus et vendus, produits fabriqués, bénéfices engrangés.

La force de travail encadrante : connaissances savantes et parlars ordinaires

Comme tout être humain un encadrant possède une force de travail, ou « ensemble de capacités physiques et intellectuelles mis en oeuvre pour produire des choses socialement utiles » (Marx, Ch. 6). Cette force de travail est faite de sa propre histoire sociale (d'où il tire une bonne partie de ses convictions les plus solides et qui détermine aussi sa plus ou moins grande assurance, timidité, sens de l'a-propos), de la formation de l'encadrant (formation « sur le tas », par expérience ou formation scolaire diplômante), et elle prend appui sur sa position institutionnelle.

Mais avant d'aborder ces aspects on voudrait insister sur ce que les encadrants ont en commun avec les travailleurs « à dominante manuels » : ils ont, comme eux, un corps, leurs « capacités physiques ». Le travail d'encadrement n'est pas éthéré ou immatériel, l'énergie physique des encadrants y joue un rôle incontournable : se déplacer à son lieu de travail, arriver tôt, partir tard, travailler souvent encore chez soi, rencontrer les collaborateurs, rendre visite aux différents lieux où ils se trouvent, s'asseoir durant de longues heures de

réunion, participer à des repas d'équipes de direction, rester debout dans des cocktails et surtout : paraître en forme, avoir la « tchatche », parler avec une voix audible, ferme, garder l'esprit d'à propos. Sans parler des dizaines d'emails à traiter par jour en tapant avec les doigts sur le clavier de l'ordinateur, la fatigue des yeux, les signatures à apposer, les appels téléphoniques auxquels répondre. Physiquement parlant aussi, le travail d'encadrement est harassant, et une partie de celles et ceux qui le font sont sous tranquillisants ou sous Prozac. Car il faut faire le tout, « avec le sourire », en donnant l'impression de « garder la maîtrise de la situation », en étant en plus correctement voire « bien « habillé, pour participer aux concours et rivalités esthétiques entre collègues de même niveau.

L'énergie physique et intellectuelle ainsi dépensée est certes récompensée par des salaires qui peuvent être très confortables, et qui constituent probablement l'une des premières motivations des encadrants pour travailler autant. Sans entrer ici dans le détail de cette question on peut néanmoins relativiser les montants de certains de ces salaires pour des gens qui travaillent le double d'une semaine de 35 heures : « évidemment, ramené à l'heure, je suis presque smicard », nous disait, en exagérant un peu, un directeur d'agence commerciale encadrant 500 personnes. Aux salaires s'ajoutent des primes qui peuvent être conséquentes, et pour ceux qui font partie du *top management*, des actions et des « stock options ».

En échange de ces salaires, les encadrants occupent avec leur corps et leur esprit une « position ». Une position (et non un statut, une fonction, un poste) ne se définit pas en elle-même mais en référence par rapport à un amont et un aval, des supérieurs et des inférieurs, une conjoncture d'entreprise changeante⁵. Comme l'ont bien montré Benguigui et *alli*, c'est la division sociale du travail, et notamment la séparation croissante entre travail à dominante manuel et travail à dominante intellectuel, et c'est la « décomposition du pouvoir patronal », qui sont responsables de la création et de l'existence de cette catégorie particulière de salariés que sont les encadrants. Et cette catégorie, particulièrement instable, est constamment l'objet de redéfinitions, déplacements, re-spécialisations, surqualifications et

⁵) Je fais partie de ceux que pensent que les métaphores militaires restent d'actualité pour comprendre l'activité d'encadrement. Celle-ci consiste fondamentalement, « basiquement » (ce qui veut dire aussi : quand on ne se raconte pas d'histoires), à « tenir, défendre, étendre » une position, tout comme un officier qui, durant une bataille, reçoit l'ordre de défendre telle colline, tel bout de terrain, tel pont stratégique, « coûte que coûte ». Le bout de terrain n'a pas d'importance en soi, indépendamment de la bataille. C'est cette dernière qui lui donne son importance et sa signification. Il en va de même pour les positions occupées par les encadrants qui, quand les stratégies d'entreprise changent, peuvent soudain perdre leur importance, les encadrants étant mutés ou remerciés.

déqualifications. Une bataille importante se livre ainsi depuis quelques années à propos de la maîtrise, avec d'un côté des tentatives pour la supprimer en partie, de l'autre, des tentatives pour la tirer du côté de l'encadrement sous le nom de « encadrants de première ligne » ou de « premier niveau ». Une autre recomposition a lieu à travers la séparation entre « cadres » non encadrants et « managers » encadrants. La position d'encadrant, son importance, l'étendue de son champ d'intervention, dépendent donc d'un rapport de forces plus global que chaque encadrant trouve et avec lequel il doit « faire ». Son propre contrat de travail, son statut dit « protégé » ou au contraire précaire, font partie de cette position.

Ce qu'il en fait dépend en partie de sa formation. Celle-ci est aujourd'hui encore souvent double : disons « technique » d'un côté (formation d'ingénieur), et « sociale » de l'autre (la formation au « maniement des hommes »). L'expérience acquise sur le tas, l'histoire des « faits d'armes » de chaque encadrant (avoir réussi à tenir tête à un comité de grévistes, avoir des « caserolles » qui traînent) y joue toujours un rôle important. Elle tend à être remplacée par des formations au management qui tendent à faire du travail d'encadrement un métier en soi, mais comme l'ont montré plusieurs auteurs (Trouvé 1996, Buscatto 2002), cela ne va pas de soi car les méthodes apprises ne peuvent se substituer à l'expérience acquise dans les conflits sociaux quotidiens. Cette formation définit une vision générale du travail, des problèmes sociaux, de l'entreprise, et contribue à distinguer ceux qui font « du commandement traditionnel » de ceux qui font du « management moderne ». Cette formation prépare un encadrant à utiliser telle ou telle méthode, ou au contraire à l'ignorer.

Mais la force de travail comporte encore un autre aspect, qui d'après ce que nous avons entendu dans de nombreux entretiens relève plus de la « morale personnelle », du fait de « pouvoir regarder ses enfants en face » que d'une formation scolaire ou d'un apprentissage sur le tas. On appelle cela la personnalité de l'encadrant. Celle-ci est faite d'abord d'un *genre*, qui aura un rôle plus ou moins important selon la plus ou moins grande discrimination sexuelle qui joue dans l'entreprise et selon les niveaux hiérarchiques. Dans certains secteurs informatiques « ce sont d'éternels étudiants et là le machisme ne joue pas du tout, c'est même le côté « fine mouche » de la femme qui est valorisé » (DRH femme). Dans d'autres, techniques ou commerciaux, ce machisme peut être au contraire exacerbé, et le genre féminin être un handicap sans arrêt rappelé : « t'es bien une femme, toi ! ». Les critères historiques et sociaux de la féminité servent ainsi d'arguments de distinction, de (dé)valorisation, de classement, qu'une certaine psychologie pratiquée dans le management peut reprendre à son compte : « vous savez de quel type psychologique je relève selon le

formateur ? Je suis une Maman Pélican, qui donne à manger à ses petits même s'ils n'ont pas faim, c'est ce qu'on dit de ma manière de manager mes collaborateurs » (directrice d'un service fonctionnel). Dans beaucoup d'entreprises, le « plafond de verre » s'impose aux femmes cadres dirigeantes. (Aubert/Enriquez/De Gaulejac, 1986 ; Laufer, 2001). Mais il y a aussi l'âge, « jeune loup aux dents longues » ou « vieux filou », et le capital esthétique qui joue un rôle non négligeable dans les négociations, les promotions, les décisions. Et chaque encadrant porte aussi sur son dos son petit ballot de souffrances, est sujet à des désirs et des pulsions, qui même s'ils sont personnels ont toujours des effets professionnels. Cela fait qu'il peut parler avec une voix assurée, convaincante et autoritaire, ou au contraire hésitante et timide. La rivalité avec certains collègues, des revanches à prendre, des angoisses provoquées par les supérieurs, produisent leurs effets au domicile conjugal, tout comme les conflits familiaux produisent leurs effets dans le travail.

Mais la personnalité des encadrants est aussi porteuse d'idéaux, de normes et de valeurs, de « styles », qui donnent lieu à des auto-définitions : « je préfère travailler avec les intelligences à l'imposition autoritaire », « je privilégie la management des gens au management des sous », « je trouve indispensable d'aller de temps en temps avec mes gars sur le terrain » : *chaque encadrant se définit en se distinguant* de certains de ses collègues. Ceci est une constante que nous avons rencontré dans quasiment tous les entretiens, au point où on pourrait affirmer qu'une véritable « loi de la distinction », qui rejoint certaines hypothèses de Pierre Bourdieu (1979), régit l'activité d'encadrement. *Pour définir où on va, pour définir quels sont les cadres à respecter, on définit aussi « qui » les énonce, en se distinguant soi-même des prédécesseurs, des pairs, des supérieurs.* Cette personnalité donne aussi lieu à une définition par les subordonnés : « elle est vraiment humaine », « ça, c'est un vrai salaud », « lui, il est tout miel devant, mais il ne tient pas ses promesses ». Ces définitions de la personnalité sont à resituer par rapport aux positions institutionnelles occupées, comme le fait Robert Linhart quand il note « de X, régleur, on me dit qu'il s'en fout, ce qui est un éloge pour un agent de maîtrise » (1976, p.56).

La personnalité sociale de l'encadrant, qu'on peut analyser avec les approches en termes de « biographie socio-historique », de « trajectoires sociales » et « d'habitus », définit ce qui pour lui dans son travail sera moralement acceptable ou ne le sera pas, et délimitera ce qui sera pour lui un « bon » management et un « mauvais », quand il aura fait quelque chose qu'il regrette, qui va à l'encontre de ses convictions, ou a été obligé de le faire. Ces « orientations singulières », incarnées dans la personne de l'encadrant, se combinent avec les orientations

de la politique de la direction générale qu'il est chargé de mettre en oeuvre, et les renforcent, au contraire les infléchissent, les déforment, y résistent. Ces orientations décident aussi des modalités d'appropriation des méthodologies d'intervention auxquelles il est formé : adepte zélé, pratiquant distancé, ou même résistant critique. Ces formes d'appropriation sont décisives pour les « produits » de l'encadrement.

Les produits de l'encadrement.

Nous avons énoncé en début d'article qu'encadrer *consiste à traduire la politique des dirigeants d'entreprise en « cadres opérationnels », qui sont des compromis sociaux à dominante élaborés à partir d'un travail de parole.* L'individualisation des primes se traduira par le principe « des primes élevées pour peu de vendeurs », des économies budgétaires à réaliser par « supprimer deux postes de CDD », la décentralisation de la « fonction ressources humaines » par « chacun de vous fera un entretien de vingt minutes avec chaque membre de votre équipe ». Ces cadres sont de l'ordre du temps (« il faut terminer ce projet avant 10 jours ! »), de l'espace réel et symbolique (attribution de tel local, « ceci relève de votre niveau »), de l'ordre financier (« vous aurez tant, pas plus »), ils distribuent des forces (« tu peux embaucher deux intérimaires »), ils soulignent des responsabilités (« c'est toi le chef ! »). Ces cadres définissent des « limites à ne pas dépasser », des terrains sur lesquels manoeuvrer, des tâches à effectuer bref, un travail à accomplir par et pour d'autres. Ils sont de l'ordre de la parole ou de l'écrit quand les encadrants les définissent (dans des réunions, des entretiens, des notes de service), mais deviennent, via les salariés subordonnés, des réalisations financières, organisationnelles, techniques. Et selon la position occupée dans l'échelle hiérarchique, les effets « relayés » d'un discours peuvent être très différents : des mots, ou une sanction réellement exécutée, une fusion réellement organisée, un plan social réellement appliqué, une somme financière réellement dépensée.

Les encadrants sont des négociateurs de compromis sociaux au quotidien. Ils utilisent leur connaissance du service, de l'équipe, de l'établissement, pour faire l'analyse de la faisabilité de l'application des directives, inventer la manière de les présenter, d'en gommer au besoin certains aspects, pour faire passer ce qu'il leur semble possible de faire passer, y compris auprès de ceux qui défendent de toutes autres orientations. Ils "colorent" donc les directives reçues avec leurs propres orientations et en référence à leur position réelle et aux contraintes qui sont les leurs, avec d'un côté le risque d'être sanctionnés pour ne pas avoir réussi à tout faire passer, de l'autre le risque d'un refus d'appliquer. P. Zarifian a fait des

observations analogues pour des directeurs d'usine par rapport au siège de leur entreprise (1997).

Le travail des encadrants consisterait donc à fabriquer des cadres opérationnels pour, avec et parfois contre leurs subordonnés. Tout comme la matière première est une combinaison, un assemblage, de gens et de directives, le produit de l'encadrement est une nouvelle combinaison, entre des gens légèrement changés par une directive cette-fois ci réalisée, avec les déformations inévitables que cette réalisation, qui est aussi une appropriation, entraîne. Ce produit prend la forme de dossiers traités, de comptes-rendus envoyés, de l'argumentaire pour une promotion ou une sanction, d'une réunion dont l'encadrant sera satisfait quand il a réussi à faire respecter ses cadres, ou non satisfait dans le cas contraire.

Car le travail d'encadrement n'est pas de tout repos, il est souvent harassant, il intervient dans des contradictions, des tensions, des conflits, où il défendra certaines *orientations* contre d'autres : une individualisation accrue des primes de rendement pour vendeurs contre le maintien d'une répartition collective, la prégnance de critères principalement financiers et à court terme du rendement des salariés, contre la prise en compte de dimensions plus sociales et globales, ou au contraire la défense du « management des gens » contre le « management des sous ». Dans une situation que nous avons analysée, cela se traduisait concrètement par la bataille d'un directeur d'agence commerciale avec une bonne partie du personnel de celle-ci, pour l'implantation de nouveaux locaux dans un bâtiment facilement accessible par les transports en commun, possédant une cantine, pas loin d'un centre ville, contre la décision d'un directeur financier qui jugeait ce lieu « trop cher », local finalement obtenu grâce à quelques concessions sur l'aménagement intérieur. Dans ce sens, on peut avancer l'idée que le travail d'encadrement comporte une dimension idéologique et politique forte, que les méthodes de management modernes qui visent à le professionnaliser en en faisant « un travail comme un autre », ont du mal à gommer.

Ces dimensions, qu'il faut analyser sans quoi on ne peut comprendre l'activité d'encadrement, ne sont pas absentes des autres formes de travail. Car l'encadrement tranche, prend position, appuie, telle orientation contre telle autre, représentées par des cadres de travail différents, mais ces orientations sont justement aussi en partie celles qui divisent le travail dit d'exécution. Travailler en atelier, c'est aussi résister à la pression patronale d'accroissement des cadences, ou au contraire « donner des bâtons pour se faire battre », comme Robert Linhart l'a si bien montré. Conduire un métro, c'est aussi, en cas

d'arrêt sous tunnel, choisir de parler aux voyageurs (« je ne sais pas ce qui se passe, mais je vous informe au fur et à mesure »), de se contenter du « patientez s'il vous plaît » si agaçant, ou choisir de ne rien dire tant que le Poste de commandement central ne vous indique pas quoi dire.

Car si encadrer consiste à faire en sorte que ceux qui ne sont pas encadrants travaillent « mieux » et plus, c'est à l'égard de leurs résistances, oppositions, résignations et adhésions qu'il s'agit de trouver les bases quotidiennes et locales de compromis productifs.

Frederik Mispelblom Beyer, Centre Pierre Naville, université d'Evry.

Bibliographie

Aubert N., Enriquez E., de Gaulejac V., *Le sexe du pouvoir : femmes, hommes et pouvoirs dans les organisations*, Epi, 1986

Benguigui G., Griset A. et Monjardet D., 1977. *La fonction d'encadrement*, CEREQ

Bied-Charreton M-F., *Usine de femmes*, L'Harmattan, 2003

Boltanski L., 1982. *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Minuit

Boltanski L. et Cahpello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Minuit, 1999

Bouffartigue P. et Gadea C., 2000. *Sociologie des cadres*, La Découverte

Bouffartigue P. (dir.), 2001. *Les cadres : la grande rupture*, La Découverte

Bourdieu P., *La Distinction*, Minuit, 1979

Brunel V., « Le développement personnel dans l'organisation : du gouvernement de soi au dispositif de gestion », RTF « Sociologie de la gestion », AFS, 2004

Buscatto M., 2002. « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, 43-1, 73-98

Cahiers du GDR cadres, 2002/2 : *Cadres et comparaisons internationales : les « cadres » dans les pays d'Europe occidentale (dir. P. Bouffartigue)*

De Terssac G. et Cambon L., 1998. « Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action », in : Hubault F., *Ergonomie de l'encadrement*, Revue Performances humaines et techniques, no. Hors série

Flamant N., *Une anthropologie des managers*, PUF, 2002

Gadea C., *Les cadres en France*, Belin, 2003

Girin J., 2001. « La théorie des organisations et la question du langage » et « Vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF », in : *Langage et Travail*, Borzeix A. et Fraenkel B., CNRS Editions

Hubault F. 1998 : « Pour une ergonomie de l'encadrement », in : *Ergonomie de l'encadrement*, Revue Performances humaines et techniques, no. Hors série

Laufer J., 2001. « Les cadres du regard du genre » (dir.), in : Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte

Lhuillier D., *Placardisés : des exclus dans l'entreprise*, Seuil, 2002

Linhart R., 1976 : *L'Etabli*, Ed. du Seuil

Marx K., *Le Capital, Livre I*, Garnier-Flammarion, 1969

Mintzberg H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Ed. D'Organisation

Mispelblom Beyer F., 1999. « Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité », *Sociologie du travail*, Elsevier, t. XLI, no.3, p. 235-254

Mispelblom Beyer F., 1996. « Le management entre science politique et dispositif d'encadrement », *Cahiers de l'université d'Evry*

Mispelblom Beyer F., 2003. « Stratégies de direction et dispositifs de management », in : *Sociologie des dispositifs de gestion*, l'Harmattan

Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, PFNSP, 1988

Touraine A., 1955 : L'Evolution du travail ouvrier aux usines Renault, (chapitre « l'évolution de la maîtrise »), CNRS

Trouvé P., 1996. « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*,
XXXVII, 287-308

Zarifian P. , 1998. Le blues des directeurs d'usine, Hubault F., *Ergonomie de l'encadrement*,
Revue Performances humaines et techniques, no. Hors série