

ENTRE DIRECTION ET ENCADREMENT : APPORTS ET LIMITES DU MANAGEMENT DANS LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL

Intervention de Frederik Mispelblom Beyer
(université d'Evry, Centre Pierre Naville)

O. Introduction générale

- Présentation de l'intervenant
- Sociologie et savoirs d'action
- Une conception du social au cœur des techniques
- L'importance des dimensions discursives : quand "dire c'est faire"
- Du "politique" dans les organisations
- Le secret des services : "l'humain" est objet, enjeu et moyen de travail
- Au cœur des industries comme du secteur médico-social : le "facteur humain"

1. Entre direction et encadrement : la place de directeur/directrice

- titres officiels et fonctions réelles (il y a directeur et directeur)
- une position entre un "amont" ou "haut", ou "aval" et "bas"
- le directeur : plus grand dénominateur commun de tous et Tout
- des dimensions de direction et d'encadrement combinées et relatives
- on dirige sur son "champ propre"
- on encadre pour que les directives soient respectées

1.1. Le rôle de Direction par rapport à ce qu'on dirige

- les contours préalables du poste et la personne qui l'occupe font à peu près deux (apports et limites de la sociologie des organisations)
- un ensemble de contraintes préalables et incontournables (pouvoir signature, Lois, loi 2002, missions etc)
- les limites sont aussi des possibles : les cadres "bougent" avec leur interprète
- une place qui centralise/représente un Tout à la fois donné et à construire/faire vivre
- l'intérêt d'une approche des fonctions de direction "par le bas" (et "sur le tas")

1.2. L'architecture de l'Autorité

- l'autorité n'est ni tyrannie ni commandement : ce sont les autres qui la confèrent
- la Loi, la symbolique et les manières de les interpréter-nommer-rappeler
- dans la superposition de rôles, des choix à faire et des accents à mettre
- un choix possible : respecter ou confondre les rôles
- un autre choix : "coller" à son rôle ou s'en détacher
- l'autorité : être garant du Tiers commun et des protocoles (Loi, symboles, places, Tout)
- l'autorité : "augmenter" chacun par sa place dans le Tout
- la dimension décisive du langage dans l'activité de direction et d'encadrement

1.3. La question-clé : différencier ce qu'on doit faire de la manière de le faire

- toute directive émane d'instances "singulières" (souvent multiples)
- les directives reçues et leur interprétation en référence au "haut" et au "bas"
- les quatre formes que prennent les "objectifs à faire passer"

2. Exemple détaillé : diriger une démarche qualité (accréditation/certification)

2.1. Le rôle d'un directeur dans une démarche qualité

- veiller aux objectifs finaux et aux "orientations"
- mener la démarche ou choisir un pilote
- surveiller les effets produits par la démarche sur le "Tout"
- les démarches qualité : standardisation apparente, mises en œuvre singulières, spécifiques et "locales"
- deux manières typiquement différentes :

2.2. Une démarche "néo-taylorienne" si :

- on légitime d'avance la nouvelle qualité comme "bonne"
- l'encadrement décrit les procédures avec le soutien de quelques "volontaires"
- les normes détaillées priment sur les compétences
- on fait taire les interrogations
- la démarche est utilisée pour "savoir enfin ce qu'ils font vraiment"
- les audits sont employés comme moyen de "mise au pas"
- les normes ISO comme dogme de nouveaux intégristes de la qualité

2.3. Une démarche de ré-appropriation du travail si :

- le chef de projet ne s'illusionne pas trop (la mise en œuvre d'une démarche n'obéit jamais aux critères de l'assurance qualité)
- on ne prend pas "croire ce qu'on fait-faire ce qu'on écrit" trop au sérieux
- les critiques et les craintes peuvent être dites jusqu'au bout
- on se bat pour la défense de certaines anciennes pratiques et traditions
- les groupes de travail sont trans-hiérarchiques et associent tous les protagonistes
- le pouvoir statutaire accepte de laisser parler les savoirs-faire qui le contredisent
- les procédures sont rédigées en référence au langage de ceux qui les appliquent
- les garanties de "maîtrise" reposent sur les savoirs-faire individuels et collectifs plutôt que sur des procédures détaillées
- la démarche est l'occasion pour "enlever les cailloux dans les souliers"
- on écoute à l'occasion les destinataires des services....

3. Les sept secrets de l'encadrement

3. 1. Encadrer c'est ferrailer en tenant une position

- situation, poste et activité d'encadrement,
- équipes et « personnalité » se conjuguent

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

- les contraintes "extérieures" (droit du travail etc)
- la pression d'en haut et celle d'en bas
- l'intermédiaire n'est pas un transmetteur mais un interprète
- formations, diplômes, expérience, ancienneté
- les contraintes du corps et de la morale
- rôles et jeux de rôles
- les pré-supposés agissants des stéréotypes masculins/féminins
- il y a femme et femme

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

- signification et direction
- amont et aval « matériels » du sens

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

- partout des "clans" et des "réseaux"
- 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

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

- ORIENTATIONS : un concept stratégique
- l'un des secrets les plus évidents et les moins connus de l'activité d'encadrement
- dimensions personnelles, professionnelles et politiques des orientations
- langages spécialisés et parlés ordinaires

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

- des actes de parole
- aux paroles en actes
- les « exécutants » n'ont jamais existé

3. 7. Un dernier secret bien gardé

4. Le management comme tentative de professionnalisation de l'encadrement

4. 1. Généralités.

- une présence multiforme bien au-delà des entreprises publiques et privées
- adhésions enthousiastes et résistances tenaces
- synonyme de gérer, encadrer : activités éternelles ?

4.2. Une "technologie politique" et un « dispositif » (Foucault) spécifique :

- sa place dans les entreprises : entre direction générale et exécution
- dispositif : réseau qu'on peut établir entre un ensemble très hétérogène de composantes, du dit et du non-dit, des « humains » et des « non-humains »
- il s'agit d'un dispositif très complexe aux multiples ramifications :

4.3. Le management côté jardin : la participation (pointe de l'iceberg)

- des "maîtres à penser" : sa composante scolaire et éducative
- une doctrine hétéroclite développée dans des écrits
- une idéologie et une éthique "méritocratiques" : démocratie et idéal de maîtrise
- le manager, salarié d'encadrement transformé en « sur-homme »
- une psychologisation des rapports de travail
- une méthodologie : prêt-à-penser et à faire, jargons et modes d'emploi pour l'activité d'encadrement
- une série de rituels particuliers

4.4. Le management côté cour : les technologies "immergées" (de l'iceberg)

- une organisation du travail en rupture partielle avec le taylorisme
- des politiques de décentralisation et insistance sur les "coûts"
- la création d'unités « autonomes », de couples objectifs-moyens
- responsabilisation et individualisation de l'encadrement par salaires et primes
- la concurrence entre salariés généralisée
- des réseaux (informatisés) de contrôle des activités et objectifs
- contractualisation des relations de travail et "GRH"
- des positions institutionnelles plus ou moins puissantes
- vers l'entreprise stratégique et l'entreprise institution

5. Un dispositif inséparable d'une conjoncture plus générale

5.1. La préhistoire

- le passé du capitalisme : de la manufacture à la fabrique, de la propriété formelle à la propriété réelle, du contrôle du procès de production à celui du procès de travail
- Chandler, division sociale du travail accrue, spécialisation et bureaucratisation

5.2. Le début de l'histoire

- Taylor, l'un des exemples de l'expropriation des ouvriers de la maîtrise de leur procès de travail, et de sa formalisation
- Taylor : l'organisation de la mise en place d'une autorité patronale-d'expert « externe-interne » dans la tête d'ouvriers changés en exécutants
- Taylor : non seulement les gestes mais aussi les esprits
- l'École des relations humaines (Elton Mayo) ou la redécouverte de l'âme des ouvriers

5.3. le plan Marshall et les gouvernements "modernistes" :

- * histoire d'un anglicisme
- * ménages et entreprises (l'exemple du "case-work")
- * contre le paternalisme, le catholicisme et l'esprit militaire
- * pour un encadrement "éclairé" formé à cet effet
- * contre certaines orientations du mouvement ouvrier
- les remises en cause du taylorisme et les tentatives de le renouveler
- les luttes de tendances au sein du patronat, de l'encadrement, des organisations syndicales : entre "participation" et "collaboration de classe"
- une conjoncture de plus en plus instable et le désir de la contrôler

6. Le management comme tentative de professionnaliser l'encadrement

- professionnalisation : pas seulement un « métier », mais un métier doté de méthodes, de techniques et d'expertise particulière
- un effacement relatif de la différence entre "professionnel" et "personnel"
- professionnaliser : rationaliser une activité de métier, en tentant de gommer ses dimensions subjectives, idéologiques, partisans, historiques
- le management confère une nouvelle légitimité :
 - * encadrer au nom d'un savoir en la matière
 - * une représentation du travail non-neutre : planifier, organiser, animer, contrôler
 - * la locomotive et les wagons
 - * une boussole pour encadrement déboussolé
- un métier comme un autre ?

7. Le management comme enjeu

7.1. Des courants contradictoires :

- * du haut vers le bas et du bas vers le haut
- * euphémisation ou explicitation des rapports de pouvoir réels
- * des effets libérateurs contre le commandement traditionnel
- * le déplacement du terrain du "social d'entreprise"

7.2. Management impossible, impossible management.

- les rapports de force et le désir ne se contrôlent pas
- une méthode ne décide jamais de la manière dont elle est mise en œuvre
- une technique ne détermine pas automatiquement les orientations qu'on défend avec elle
- le management ne résoud pas tout seul la question de la responsabilité personnelle et des "valeurs" que chacun-e
- le management n'élimine pas l'inévitable injustice que la fonction de direction entraîne

Bibliographie succincte

- Abd al-Rahim al-Hawrâni : Désirs de femme, Phébus, 1996
- P. Beckler : Le management des compétences en action sociale et médico-sociale, Dunod, 2005
- L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Ed. de Minuit, 1982
- P. Bourret : *Les cadres de Santé à l'hôpital*, Seli Arslan, 2006
- R. Damien : *Le conseiller du Prince de Machiavel à nos jours*, PUF, 2003
- M. Foucault, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Ed. Gallimard, 1975
- P. Lefèbre et B. Rodrigues : *Le guide du management stratégique*, Dunod, 2006
- Le Livre des ruses* (ou : la stratégie politique des Arabes), traduction R. Khawam, Phébus, 1976
- Machiavel, *Le Prince*, Le Livre de poche, 1983
- H. Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, 1990
- J-M. Miramon e.a. : *Le métier de directeur*, ENSP, 2003
- Idem e.a. : *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organismes sociaux et médico-sociaux*, ENSP, 2003.
- F. Mispelblom Beyer : *Encadrer, un métier impssible ?* Armand Colin, 2006
- Idem : *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros/La Découverte, 1999 (2ème édit. épuisée)
- Idem : *Language and Politics at Work : some French theories on the links and structures of power, values and identities in working life*, Cahiers d'Evry, novembre 2006 (sur simple demande auprès de l'auteur)
- Site web bibliographie du GDR cadres
- (texte attribué à) Jonathan Swift : *L'art du mensonge politique*, Ed. Jérôme Millon , 1993

Pour les travaux du cycle "arts de la guerre et interprétation de la vie civile" :
mispelblom@wanadoo.fr