

ENTRE DIRECTION ET ENCADREMENT : L'ART ET LA MANIERE

Intervention de Frederik Mispelblom Beyer
Groupe des directeurs du secteur social et médico-social de la Sarthe

« Pour bien connaître la nature des peuples, il faut être prince, et pour bien connaître celle des princes, il convient d'être du peuple », Machiavel, *Le Prince*

O. Introduction générale

- Présentation de l'intervenant
- Sociologie et savoirs d'action
- Apports de la stratégie militaire et des sciences politiques (Clausewitz, Machiavel)
- Une vision des organisations du « bas » vers le « haut »
- L'importance des dimensions discursives : quand "dire c'est faire"
- Deux approches de l'activité de direction et d'encadrement : l'approche managériale et l'approche socio-politique

1. L'approche socio-politique : la force du « haut » lui vient du « bas »

- le savoir comme arme du pouvoir
- processus d'enquête-analyse-réflexion et de prise de pouvoir (ex de quelques dirigeants d'entreprise)
- le triptyque de Machiavel

1.1. 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
- décider c'est couper, trancher dans des alternatives (choix)

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

- les contours préalables du poste et la personne qui l'occupe font deux (apports et limites de la sociologie des organisations)
- l'importance des « manettes » et des « canaux de transmission »
- un ensemble de contraintes préalables et incontournables (pouvoir signature, Lois, loi 2002, missions etc)
- une place qui centralise/représente un Tout à la fois donné et à construire/faire vivre

1.3. 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 (Loi, symboles, places, Tout)
- l'autorité : garantir les protocoles (et les rappeler)
- l'autorité : "augmenter" chacun par sa place dans le Tout
- la dimension décisive du langage dans l'activité de direction et d'encadrement

1.4. Les 4 réquisits de l'autorité

- un central excentrique : dedans et dehors, d'aucun « clan »
- primat du système de relations : l'autorité venant des autres, ils peuvent ne pas obéir (avoir du crédit, l'accroître, le perdre; entendre et s'entendre)
- l'esthétique de l'autorité : une certaine "classe"=éloquence, parler à tous en étant compris de chacun-e, sérénité et gravité
- une rationalité stratégique dans l'action : vouloir c'est prévoir et assumer les conséquences de ces choix, sans s'y laisser enfermer

1.5. 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. Les sept secrets de l'activité de direction et d'encadrement

2. 1. Des activités où il s'agit de « ferrailer » en tenant une position

- situation, poste et activité
- équipes et « personnalité » se conjuguent
- choisir, trancher : Là n'est pas là
- tout peut devenir problème, y faire face en faisant feu de tout bois

2. 2. Des activités « entre deux », intermédiaires

- 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 présupposés agissants des stéréotypes masculins/féminins
- il y a femme et femme

2. 3. Des activités qui consistent à tenter de définir le sens de l'organisation et du travail

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

2. 4. Des activités qui consistent 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

2. 5. Un enjeu stratégique : unifier certaines orientations du travail

- ORIENTATIONS : un concept stratégique
- ORIENTATION : les « valeurs » en actes et en situation
- langages spécialisés et parlars ordinaires
- l'un des secrets les plus évidents et les moins connus de l'activité d'encadrement
- dimensions personnelles, professionnelles et politiques des orientations

2. 6. Diriger et encadrer c'est tenter de faire entrer des orientations dans des cadres opérationnels

- des actes de parole
- aux paroles en actes
- le principe du Non-Pas-Mais
- les « exécutants » n'ont jamais existé

2. 7. Un dernier secret bien gardé

- pas d'émission-réception 5 sur 5, pas de langage sans malentendus
- à l'impossible nul n'est tenu
- ce sont les « échecs » de communication qui donnent prise sur le réel
- que fait donc le personnel soignant ?

Bibliographie succincte

- 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
- C. Dejours : *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA 2003
- M. Foucault, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Ed. Gallimard, 1975
- 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)
- Idem : *Travailler c'est lutter*, L'Harmattan (fin 2007)
- Site web bibliographie du GDR cadres

Pour les travaux du cycle "arts de la guerre et interprétation de la vie civile" : mispelblom@wanadoo.fr et [www. Encadrer-et-manager.com](http://www.Encadrer-et-manager.com)