

Proximité spatiale et proximité sociale dans l'activité de direction et d'encadrement

Dans l'analyse de la place, des fonctions et de l'activité d'encadrement nous nous référons au "triptyque" employé par Machiavel dans son œuvre : les rapports entre le Prince, les Grands et le Peuple. Machiavel affirme notamment que le Prince s'appuie sur le Peuple pour "brider" les Grands.

Pour l'entreprise, on peut remplacer le Prince par le PDG ou le cercle le plus restreint de dirigeants concentrant les pouvoirs les plus importants, les Grands par la souvent nombreuse cohorte de directeurs et autres cadres supérieurs (ne dit-on pas que des "baronnies" se construisent dans l'entreprise ?), et le Peuple par l'alliance qui s'établit entre les salariés dit d'exécution et l'encadrement de proximité.

Un tel triptyque et la dialectique des rapports d'aller-retour entre le "haut", le "milieu" et le "bas" nous servira à interroger les représentations habituelles de la hiérarchie dans l'entreprise. On avancera l'hypothèse d'un double système de clivages et d'alliances dans cette dernière. Les clivages hiérarchiques habituels, entre direction, encadrement, exécution (terme à re-définir aujourd'hui), dépendent des statuts mais aussi de liens bien moins visibles de proximité et de distance entre niveaux institutionnels, qui font qu'à niveau comparable, les pouvoirs réels peuvent être très inégaux. Du point de vue de ces clivages habituels, le "haut" est en "haut" et investi des pouvoirs les plus importants, et pour le bas c'est l'inverse.

Mais il existe un deuxième système de clivages, d'alliances et d'oppositions, qui est celui des "orientations du travail". Nous définissons ces orientations succinctement comme "les valeurs en actes et en situation". Ces orientations correspondent pour un dirigeant en partie à ses idées, opinions sur l'entreprise, visions d'avenir, valeurs qu'il défend, mais aussi à son "style" de direction et manière concrète de traiter ses pairs, collaborateurs, subordonnés ou encore représentants des organisations syndicales. Or, ces orientations sont en partie "trans-hiérarchiques". On peut ainsi trouver la même orientation de "défense du service public" du haut jusqu'en bas de telle entreprise publique, ou inversement des volontés de libéralisation et d'individualisation des salaires et des primes aussi bien chez des dirigeants tout en haut que chez de jeunes vendeurs tout en bas de cette même entreprise. Il en va de même d'orientations comme l'humanisme, le catholicisme social ou à l'opposé le "machisme", dont on trouve des représentants à tous les niveaux de l'entreprise.

On fera une démonstration de la manière dont ces deux types de clivages, hiérarchiques et d'orientations, se combinent dans le phénomène de *l'autorité*. On prendra comme exemples d'autorité celui de quelques dirigeants connus, et celui de quelques encadrants de proximité. On suggèrera à partir de là une perspective stratégique peut-être inédite pour les dirigeants : ces derniers peuvent avoir d'autant plus d'autorité "en haut" s'ils sont capables d'y mettre en scène certains désirs de "ceux d'en bas", et cela en s'appuyant sur une alliance avec une partie de l'encadrement de proximité.

Frederik Mispelblom Beyer : Encadrer, un métier impossible ? Armand Colin, 2006
Site web : www.encadrer-et-manager.com