

# Encadrer consiste à mettre des orientations dans des cadres opérationnels

Frederik Mispelblom Beyer

Encadrer est une activité exercée de façon permanente ou temporaire par des cadres ou des agents de maîtrise, qui font travailler les salariés sous leurs ordres. Cet encadrement est toujours intermédiaire, pris entre deux feux, et il « fait » l'intermédiaire entre les directives, objectifs et orientations indiqués par la direction générale, et les caractéristiques, adhésions et résistances des subordonnés. « Faire l'intermédiaire » signifie qu'un encadrant n'est pas une simple courroie de transmission, qu'il « n'applique » pas sans réfléchir les directives reçues de ses propres supérieurs hiérarchiques, mais qu'il les interprète et adapte au contraire aux équipes encadrées.

Dans cette activité d'interprétation et d'adaptation, les « orientations du travail », celles de la direction générale, des subordonnés et de l'encadrant lui-même, jouent un rôle décisif. Nous entendons par « orientations » des prises de position tant discursives que « pratiques » de la part des dirigeants, encadrants et autres salariés, qu'on désigne généralement dans la sociologie du travail par « attitudes », « Ecoles », « éthique au travail », ou encore « sensibilités » et « opinions ».

L'encadrement s'appuie sur ses propres orientations et sur celles des membres des équipes encadrées, dont certaines correspondent aux siennes tandis que d'autres en divergent, pour bâtir des « alliances de travail » permettant de faire passer les directives reçues. Il le fait en insérant ces orientations dans des cadres opérationnels, des délais à respecter, des responsabilités à assumer, des tâches à réaliser. L'analyse de ces orientations et de leur mise en cadres opérationnels est au cœur de cet article<sup>1</sup>.

## 1. Les « orientations du travail »

---

<sup>1</sup> La place nous manque ici pour une présentation méthodologique en bonne et due forme. Qu'il suffise de dire que les éléments de cet article viennent de vingt ans de recherches dans de grandes entreprises, publiées, semi-publiques ou privées, par le biais d'entretiens mais aussi de (souvent longues) observations de situations de travail d'encadrement. Pour plus de détails voir notre ouvrage *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006.

Nous entendons par « orientations du travail » des ensembles d'idées (conceptions du travail, de la justice, des rapports humains) et de pratiques qui se définissent en se distinguant les uns des autres, et qui donnent ainsi sens au travail. Elles ne sont pas spécifiques à l'encadrement, mais ce dernier est investi de la mission de créer des « synergies » dans les orientations différentes présentes chez les salariés encadrés. Les encadrants sont des « orienteurs ».

*Première idée* donc : selon les catégories, on rencontre deux, trois, guère plus, de « prises de positions typiques », qui passent par des paroles et qui connaissent chacune des variantes, mais qu'on peut néanmoins regrouper dans une même « case ». Voilà un premier élément de définition de ce que nous allons entendre ici par « orientation » : des ensembles de mots-clés (entendus en cours d'entretien, ou durant des observations) qui définissent des « manières typiques de dire », de parler, mais aussi de faire. Les analyses de Robert Linhart dans *L'Etabli* (1976) à propos des différentes tactiques de travail à l'usine illustrent très bien cette idée.

*La deuxième idée*, qui exige généralement d'être en position d'observateur des pratiques réelles, donc d'être présent sur le lieu même du travail, est que ces prises de parole « rendent compte » de pratiques réelles, inversement aussi qu'elles « guident » éventuellement ces pratiques réelles : les trois prises de position énoncées ont quelque rapport avec trois types d'information en cas d'incident qu'on peut effectivement observer sur le terrain. Ces « pratiques réelles types », ces « manières typiques de faire », dans lesquelles il y a du langage, voilà une autre composante des orientations du travail.

*Troisième idée*, ces manières de parler et de faire ne flottent pas en l'air, elles sont soutenues par, ou au contraire combattues par...des dispositifs « d'encadrement » : les techniques et installations en présence, la réglementation existante, l'encadrement en chair et en os. A l'époque où j'effectuais mes enquêtes à la RATP le « micro voyageurs » était assez compliqué à manipuler (il fallait que le conducteur quitte ses « manettes », fasse basculer le circuit micro d'un canal sur un autre, et « extirpe » littéralement le micro de sous le tableau de bord du train). Le conducteur avait besoin de ses deux mains pour cela. D'autre part, ces micros fonctionnaient souvent mal, car leur entretien n'était pas jugé prioritaire. Du point de vue de la réglementation, ce matériel n'était en effet pas classé « sécuritaire », car s'il l'avait été, un conducteur aurait pu refuser de partir avec son train si le matériel était défectueux. Mais ces conducteurs sont aussi encadrés par l'encadrement en chair et en os, ou « en voix », car le

PCC, comme les agents de maîtrise sur les quais, les rappellent régulièrement à l'ordre s'ils ne conduisent pas ou ne se conduisent pas « comme il faut ».

*L'entente entre le « haut » et le « bas »*

*Quatrième idée* enfin, ces manières différentes de faire et ces prises de position diversifiées, transcendent en partie les clivages hiérarchiques, on peut les rencontrer « en haut » comme « en bas » de chaque entreprise, même si elles peuvent, selon les niveaux, prendre des formes différentes.

C'est très clairement le cas pour « l'esprit de service public » défendu encore aujourd'hui dans des entreprises privatisées comme France Telecom, en voie de l'être (EDF) ou menacées de l'être (la SNCF, la Poste) aussi bien par une partie des techniciens, que par une partie de l'encadrement et même quelques dirigeants. La bataille du terme traditionnel « usager » contre le terme dit moderne de « client » en est l'un des exemples les plus spectaculaires. Ainsi, les « luttes d'orientations » qui se jouent ces dernières années à la tête des entreprises de façon souvent publique voire spectaculaire (avec éviction de ceux qui ont perdu la partie), trouvent un écho « tout en bas », où au sein d'une même catégorie du personnel on peut rencontrer des divergences analogues.

Ce que nous entendons ici soutenir est donc qu'il y a dans le travail et l'entreprise plusieurs orientations en présence, qui sont en partie trans-hiérarchiques, car des pratiques « du bas » peuvent être soutenues par certaines instances du « haut » et vice-versa. *Des terrains d'entente existent ainsi, beaucoup plus nombreux qu'on ne le croit, entre encadrement et personnel encadré, sur la base du partage des mêmes « orientations » justement.*

On en vient ainsi à ce qui nous semble l'essentiel : une orientation de travail, c'est toujours *in fine* une certaine manière de « traiter les gens ». Une certaine manière de traiter les bénéficiaires, usagers, publics, clients : comme des objets passifs qu'on transporte, ou comme des personnes partenaires. Une certaine manière de traiter les salariés : comme des gens « par nature » incapables de réfléchir ou décider tout seuls, qui ont besoin de l'encadrement, ou comme des adultes qui ne sont pas si différents que cela de ceux qui les encadrent. Une certaine manière de se positionner par rapport à la hiérarchie : en courbant l'échine, en se laissant faire, en ne se faisant pas remarquer, ou en résistant et en défendant de différentes manières un autre point de vue. Une certaine manière enfin de se positionner

par rapport aux collègues : en renforçant des attitudes de plus en plus individualistes ou en organisant la suspicion et la délation, ou en tentant coûte que coûte de sauvegarder un minimum de solidarité. Travailler, encadrer, peuvent être ainsi des activités dans lesquelles se réalisent des orientations « égalitaristes » et démocratiques, ou à l'inverse, discriminatoires et dominatrices, comme c'est le cas avec le racisme au travail ou avec les attitudes discriminatoires à l'égard des femmes. Ces orientations-là sont à peu près les seules reconnues en tant que telles dans « l'opinion publique » et la Loi.

### *Des façons de parler-faire « politiquement orientées »*

Ces dernières nous font toucher du doigt ce qui est le cas pour toutes les orientations au travail. Celles-ci, bien que relativement singulières, formulées dans des terminologies qui peuvent parfois être très originales et propres à certaines personnes, ont toujours en fin de compte un lien avec la « façon de vivre en société », elles comportent toujours une dimension « sociale ». Nous rejoignons ici certaines des idées d'Yves Schwartz : « si l'on admet que tout travail est lieu de « dramatiques d'usage de soi », alors le travail est fondamentalement un lieu où se joue et se rejoue le destin du et des Bien(s) Commun(s) » (...) : « tout dans une situation de travail est l'occasion de rencontrer et d'interroger les valeurs sur lesquelles se fonde le vivre ensemble : conception et usage d'une installation technique, mode d'organisation du travail, retour-ou non-d'expérience, mode d'évaluation des « compétences », institution des échanges et de la parole, jurisprudence et application du droit » (1997, p.3).

Dans ce sens, pour reprendre l'origine du terme, qui vient d'Orient, une orientation désigne toujours un « horizon » social, une direction « où aller », sans forcément de but bien défini, un mini projet de société.

## **2. Une règle d'or : préserver le « climat social »**

Les encadrants sont dépendants de leurs subordonnés, de la bonne volonté d'au moins une partie d'entre eux : la menace seule est rarement suffisante pour faire travailler les gens, et cela d'autant plus, qu'il est peu fréquent qu'un encadrant incarne seul cette menace, qu'il en soit directement le décideur. Il est assez fréquent d'ailleurs que des encadrants se plaignent, comme c'était le cas des agents de maîtrise à la RATP il y a quinze ans, du fait de « ne pas être suivi » en plus haut lieu, quand ils proposent une sanction. Le fait de disposer d'une

majorité qui partage les objectifs et la manière de les atteindre est une condition indispensable au pouvoir des encadrants. Comme nous le disait jadis le chef de dépôt de la RATP : « On a besoin de gens à soi parmi les agents, de gens qui vous soient dévoués ».

Il en résulte une règle générale assez largement suivie, surtout dans les grandes entreprises bureaucratiques publiques et privées, qui est la recherche du consensus dans les équipes encadrées. Ce consensus désigne dans l'esprit des encadrants une sorte « d'accord général minimum », et dans ce sens il s'agit d'un idéal, voire d'une illusion : ni ce qu'on appelle le consensus, ni le climat social, ni le contrat social, ne mettent fin aux dissensions, aux contradictions et aux divergences, seulement, celles-ci sont minorées au profit de l'idée d'un large partage d'objectifs, d'opinions et d'orientations<sup>2</sup>. Mais en tant qu'idéal, en tant que visée unificatrice, le consensus et le contrat social sont contraignants :

« Nous sommes dans une boîte qui repose sur un fort contrat social. On a fait dix années de mutations sans rupture de ce contrat, sans licenciements secs, sans plan social proprement dit. Il faut que ça existe aussi au niveau de chaque manager, qui doit mener le dialogue social avec ses collaborateurs » (directeur régional, 5000 personnes). « On est entré en période d'insécurité pour les gens, car on change tout le temps, et ça pose des problèmes sociaux non nuls » (directeur d'unité technique, 400 personnes): l'adhésion aux projets est un but toujours recherché. « Le but du jeu est de faire des bénéfices, de réaliser des économies, de tenir les délais, mais aussi de ne pas pourrir le climat social, c'est incontournable »(un DRH).

Le climat social, le consensus, les alliances, peuvent s'établir sur différentes bases, tant professionnelles que « privées ». Le fait d'avoir travaillé dans les mêmes établissements et de se retrouver ailleurs « crée des liens », le fait d'avoir partagé les mêmes évènements, les mêmes grèves, ou de continuer à défendre certaines traditions (comme l'esprit de service public) contre la « modernité » et le libéralisme également. Mais une passion partagée pour une équipe de foot ou autre sport, la gastronomie, certaines formes de loisirs, peuvent former aussi la base d'une entente et d'alliances au travail.

---

<sup>2</sup> Ceci n'exclut nullement l'emploi de méthodes de management « par le stress » ou le harcèlement moral au travail, si l'on accepte l'idée qu'une résignation générale face aux menaces de mutation, licenciement ou autres sanctions, est aussi une forme de consensus.

Le consensus est recherché aussi sous la forme du « bonheur individuel » des subordonnés : « un collaborateur qui est bien dans ses pompes, il est bien dans son travail, donc il faut qu'on veille à la qualité de ses conditions de travail » (directeur régional, 5000 personnes). « J'aime bien que les gens soient heureux, je suis assez utopique comme nana » (chef de service femme, 30 personnes). Des tonnes de livres de management sont consacrés à cette question, prise très au sérieux par maints encadrants. Même la « mobilité professionnelle » est prônée comme idéal de bonheur « malgré soi », à une époque où le mot d'ordre général dit qu'il « faut bouger! ». Cet idéal produit des effets réels, comme le fait qu'un encadrant peut se sentir « inefficace » si ses subordonnés « font la tête » ou quand il y a un « malaise » dans son service.

Créer une unité d'équipe, forger une majorité « à soi », en accord avec les objectifs qu'il s'agit d'atteindre, se fait entre autres en employant les différents moyens de gratification et de coercition, qui sont plus ou moins importants selon le niveau hiérarchique de l'encadrement dont il s'agit. Un encadrant qui vient d'être nommé à la tête d'une équipe, a généralement le pouvoir d'en enlever certains des membres existants et d'y placer de nouveaux qui lui soient favorables. Certains de ceux qui vous soutiennent peuvent être récompensés pour qu'ils soient encore plus fidèles, et certains de ceux qui s'opposent à vous peuvent être récompensés pour les amadouer. A l'égard d'autres, peuvent être employés des moyens plus répressifs. Cela dans le cadre des règles de gestion du personnel et du rapport de forces existant.

Mais si l'encadrant a réellement le pouvoir sur et dans son équipe, les alliances, les majorités, les atomes crochus, ou au contraire les dissensions, les oppositions et les résistances, se feront sur la base de *ses orientations à lui*, ce qu'on appelle aussi son « style ».

### **3. Langages spécialisés et parlars ordinaires dans les orientations<sup>3</sup>.**

Pour encadrer, vaut donc la devise « Qui m'aime me suive », et son opposé « qui ne m'aime pas doit me quitter ». Les accords et désaccords, les alliances et les oppositions, se font sur la base de références avant tout langagières. Les encadrants font connaître leur style en parlant, le sens que prennent certaines de leurs décisions signe celui-ci.

---

<sup>3</sup> ) Cette terminologie a quelques ressemblances avec la distinction entre « idéologies officielles et idéologies du quotidien » de Bakhtine (J-P. Darré, 2001), qui emploie aussi le terme « parlars ordinaires ». De manière plus souterraine, elle a été inspirée par la distinction entre « idéologies théoriques » et « idéologies pratiques » de Louis Althusser.

Mais leurs styles ne sont jamais purement personnels, ou purement subjectifs. Les langages au travail, loin d'être flous, subjectifs et volatiles, sont au contraire fortement structurés en « domaines », et objet de tentatives de contrôle et de maîtrise. On peut y opérer notamment une distinction entre « langages techniques spécialisés » et « parlars ordinaires ».

### *Les langages techniques spécialisés*

Ceux-ci comprennent les « parlars de métier », les jargons professionnels, avec lesquels les salariés désignent leurs outils, tactiques de travail, procédés de fabrication. Ces langages-là ont été en partie appris sur les bancs de l'école qui forme à chaque métier, et on en trouve les termes dans les dictionnaires des techniques. Ils forment l'un des liens entre l'encadrement et les salariés encadrés, les ingénieurs partagent une partie de ces mots-là avec les ouvriers, comme le montre Yves Cohen à propos de l'ingénieur Mattern (1999). Ils forment aussi le « ciment » de chaque catégorie de personnel, caractérisée notamment par le partage d'un même vocabulaire, que les « profanes » ne peuvent pas comprendre. Ils sont fortement liés aux objets matériels, machines, outils, installations, et souvent codifiés dans des manuels, des règlements, des notes de service, des instructions écrites sur les murs des ateliers. Ils font ainsi partie des langages officiels de chaque entreprise, et si l'encadrement et les subordonnés peuvent se parler, c'est notamment grâce à ces langages là. « Le lexique technique ou spécialisé appartient au domaine de la prescription : il représente les façons exogènes, officielles, voire obligatoires de parler » (Boutet, 2001, 192)

A ces langages techniques spécialisés déjà anciens, inscrits dans l'histoire de chaque métier, s'ajoutent ceux plus modernes importés dans les entreprises avec les démarches qualité, ou, plus spécialement pour l'encadrement, avec les dispositifs de management. Les démarches de certification par exemple amènent avec elles les termes de « processus », de « relation client-fournisseur », de « procédure ». Le management, lui, introduit tout un vocabulaire à connotation anglaise, comme le « *reporting* », le « *brainstorming* », le « *benchmarking* » ou le terme de « *leader* » pour désigner les encadrants. Le langage managérial « technicise » les propos de l'encadrement, qu'il protège par sa prétention au sérieux et à la rationalité, indiquant ce qu'il faut dire ou surtout ne pas dire pour être un « professionnel parfait ».

Enfin, les productions des services de communication spécialisés, journaux d'entreprise, « flashinfo's », affiches, émissions de télévision intra-entreprise, vidéo-conférences entre

l'encadrement et « le PDG en direct », font aussi partie de ces langages techniques spécialisés, de la « communication managériale » (Floris, 1997). Car l'importance de cette dimension langagière du travail, qui a longtemps été méconnue par la sociologie du travail, a été très tôt reconnue par les « sciences de la communication et de l'information » et les « services de communication » des grandes entreprises. Ces services, implantés en France il y a une vingtaine d'années, aux USA depuis plus longtemps, sont devenus les « spécialistes de la langue d'entreprise », qui en énoncent les discours officiels, les messages autorisés. Ils ont souvent été explicitement conçus pour « contrer la propagande syndicale », et permettre aux encadrants d'être informés les premiers de telle ou telle décision qui suscite des « rumeurs », et de disposer d'argumentaires tout faits pour y répondre. Ces services inventent parfois aussi les éléments de ce qu'on appelle une « culture d'entreprise », ses chartes éthiques, ses projets, ses engagements, qui énoncent officiellement ce que l'entreprise est supposée être.

Tous ces langages disposent de supports institutionnels, financiers, techniques, de procédures et de règlements qui les stabilisent afin d'en contrôler les orientations. Car si l'un des traits distinctifs de ces langages est justement de se présenter comme « neutres » (techniques), a-politiques, voire même objectifs et scientifiques comme c'est le cas pour certaines affirmations du management, elles représentent de fait les orientations qui dominent formellement dans l'entreprise, la vérité officielle.

### *Personnification et sexuation des langages techniques*

Or, ces langages sont appropriés et parlés par des sujets en chair et en os, qui occupent des positions hiérarchiques diversifiées, et défendent des orientations qui ne sont pas uniquement celles qui dominent dans l'entreprise. « Chaque univers professionnel a «ses mots », ses propres façons de nommer les collègues, les activités, les objets. Dans tel hôpital le bloc opératoire est nommé « la flingueuse » ; les tailleurs de pierre désignent comme « le caillou » l'énorme bloc sur lequel ils travaillent (...) dans un secrétariat on dit « je suis le vent » quand on passe d'un service à un autre ». Par cette « activité de renomination » les salariés effectuent une « appropriation subjective du travail » selon le terme d'Yves Clot » (Boutet, 2001, 191).

Et dans cette appropriation se passent des choses étranges, qui font perdre au vocabulaire technique son apparente neutralité. On peut appeler cette appropriation aussi une « familiarisation », et cette dernière implique un processus « d'humanisation » des termes

techniques et langages spécialisés. Quand les salariés parlent de leur ordinateur, ils font comme si c'était quelqu'un : « ah, il ne veut pas ! », « mais qu'est-ce qu'il m'a encore fait ? ». En parlant de leur ordinateur ils font aussi référence à ceux qui les dirigent : « ah, ceux qui ont conçu ce logiciel n'y connaissent rien à notre travail ! ».

Qui plus est, cette humanisation se fait souvent sous la forme d'une « sexuation », surtout dans des milieux à forte dominante masculine, ou à forte dominante féminine. Ainsi, à France Telecom, un fil qui sert à relier entre elles deux lignes téléphoniques dans les centrales de commutation, s'appelle une « jarretière ». Dans les usines de fabrication d'obus, on appelle telle partie le « jupon », telle autre « le tronc » et telle autre le « téton ». A la RATP, les agents de maintenance des bus dans les dépôts parlent au féminin des « voitures », qui ont leurs « flancs » et leur « bas de jupe » (une partie de la carrosserie), et quand l'une d'entre elles passe la nuit dans un autre dépôt que l'habituel, on dit « elle découche ». A l'armée, les officiers appellent leurs « relations féminines » les « cadres roses ».

Inversement, dans des milieux de travail à dominante féminin, il y a une tendance à « masculiniser » les outils et les machines, en leur donnant des noms qui renvoient aux organes génitaux masculins, comme le montre Yves Clot à propos des ouvrières d'une usine de pâtes alimentaires, qui n'arrivent plus à travailler quand des ingénieurs qualitatifs leur interdisent d'appeler telle partie d'une machine « la branleuse » (Clot, 1995, pp. 28-29). Ces langages familiers participent en effet à la « familiarisation » avec les machines, la hiérarchie et la solidarité ouvrière, dans les processus d'apprentissage.

### *Les parlars ordinaires*

On trouve ainsi, au beau milieu des langages techniques et spécialisés, d'autres mots qui jurent avec les premiers, qui viennent de la langue « familière », dont celle qui sert à désigner dans le langage courant les différences entre les sexes. Mais ces mots peuvent aussi venir d'autres régions de la langue, comme le vocable animalier (le « chien assis » du bâtiment, la « peau de lapin » qui désigne à la Poste un sac postal vide), du jardinage (« il faut tirer le poireau par la queue ! ») et finalement, des pratiques sociales les plus diverses.

Voilà ce que nous appelons les « parlars ordinaires », qui sont les mots issus de l'histoire de chaque sujet, de son expérience familiale, scolaire, amicale, de ses pratiques de loisirs comme le sport, de son éducation religieuse ou laïque. On a montré ailleurs à propos d'une démarche

qualité (1999a et b) comment, sur la base d'un passé commun d'enfant de cœur et de scout, ou au contraire de laïc convaincu, des alliances et oppositions peuvent se cristalliser entre « chefs de projet », donnant lieu à la constitution de clans et de groupes qui, tout en étant engagés dans un « même » projet, se déchirent quant à la manière de le mettre en œuvre, et produisent des résultats réels et opérationnels très différents. Dans les entreprises, les références familiales, scolaires, sportives, politiques, morales, religieuses et autres, forment l'une des bases sur lesquelles des gens s'entendent entre eux, leur fournissant des principes qui guident leur attitude par rapport aux collègues, principes dont le respect quotidien permet de « se regarder encore dans la glace le matin ». Ces parlars ordinaires « s'emparent » des langages techniques spécialisés, dont ils forment le « commentaire *off* », l'accent personnel, la tonalité particulière. Ce phénomène est d'ailleurs repéré dans le langage courant quand il est question du fait que quelqu'un parle « nouveau riche », parle « comme un débutant », quand il apprend un nouveau vocabulaire technique avec lequel il ne s'est pas encore complètement familiarisé, qu'il ne s'est pas encore « fait sien ».

L'hypothèse que nous faisons est que les *orientations au travail se constituent sur la base des parlars ordinaires et de la manière dont ceux-ci s'approprient et détournent les langages techniques spécialisés*. Ce que suggèrent aussi à leur manière Yves Clot et J. Boutet déjà cités. Une même démarche, comme les normes ISO ou le management, peut ainsi être appropriée de manière très différenciée.

Et c'est aussi sur la base de ces « parlars ordinaires » que se construisent les alliances et les oppositions entre encadrants et encadrés. Travailler n'est alors pas seulement produire des choses socialement utiles, c'est toujours aussi défendre certaines orientations contre d'autres : maintenir, en travaillant, les bases d'une certaine solidarité entre collègues (ou la défense de l'esprit du service public), ou donner au contraire des bâtons pour se faire battre. Résister, ne pas céder, défendre sa dignité, ou se laisser couler, mal traiter, et abandonner les principes auxquels on tenait.

#### **4. La matérialisation-canalisation des orientations du travail dans des cadres opérationnels**

L'encadrement est donc au cœur des batailles d'orientations qui traversent les entreprises, les différentes strates hiérarchiques, mais aussi chaque catégorie de salariés. Il est au cœur

de ce qu'Yves Clot appelle les « controverses » du travail, particulièrement aigus et explicites dans les entreprises de service, où les définitions du « bon travail » rejoignent celle du « bon service » rendu aux usagers ou clients (2005). Or, le travail doit se faire malgré, et parfois grâce à, ces batailles d'orientations. Et il se fait en canalisant ces orientations par des « cadres opérationnels », qui leur donnent en même temps forme et contenu concret.

Contrairement à la langue anglaise où *to manage* et *frame* sont deux termes très différents, la langue française offre un large terrain de jeux de mots entre encadrement, cadre, encadrer, re-cadrer, cadrer, encadrant etc. A la suite des travaux de Simon (1945) affirmant qu'organiser c'est produire des cadres, des sociologues (De Terssac et Cambon, 1998) et un ergonomiste (Hubault, 1998) ont commencé à explorer cette piste. Dans la littérature anglo-saxonne, notamment les ouvrages de K.E. Weick (1995) on trouve également une définition des *managers* comme *frameworkeers*, producteurs de cadres, encadreurs.

La production de tels cadres constitue la tâche essentielle, décisive, et on pourrait dire irremplaçable, de l'encadrement, ce qui explique qu'il y ait des encadrants en chair et en os, et non seulement des procédures, des techniques et des machines, aux endroits stratégiques et moments-clés des entreprises. Car ces cadres se fabriquent à partir d'une analyse que fait chaque encadrant de la « conjoncture » singulière de l'équipe sous ses ordres, en référence à l'idée qu'il se fait de ce qui peut passer, et de ce qui ne peut pas passer.

Ces cadres sont d'une nature hybride, car ils sont à la fois de l'ordre symbolique (ce sont avant tout des mots) et de l'ordre du réel-opérationnel (les mots se matérialisent progressivement en décisions, actes, tâches, produits et services fabriqués). Ils sont de l'ordre du symbolique, quand ils sortent de la bouche d'un encadrant, durant un entretien ou une réunion de travail. Ils sortent de la bouche de l'encadrant quand celui-ci « tranche », et indique à ses subordonnés ce qu'il faut faire. Ils énoncent des responsabilités : « Viviane, c'est toi la chef ! ». Ils énoncent des délais : « Non, non et non, tu n'as droit qu'à deux jours pour en venir à bout ! ». Ils énoncent des moyens : « je ne mets pas un centime sur la table ». Ils énoncent des interdits : « Non, je ne veux pas que tu y ailles ! ». Ils énoncent des domaines d'attribution : « la qualité, c'est de toi que ça relève ». Ils énoncent des lieux enfin : « bon, on est tous d'accord, on demande à aller dans le bâtiment qui se trouve avenue de l'Opéra ».

Mais ces cadres symboliques se traduisent progressivement en réalisations concrètes, quand ils sont effectivement suivis, quand les subordonnés y obéissent. Selon le niveau hiérarchique

de l'encadrement en question, cette réalisation peut être rapide et courte (cas par exemple pour les agents de maîtrise, les « dirigeants de proximité » de la SNCF, les *managers* de première ligne), ou lente et longue (pour l'encadrement au plus près des directions générales, dont les paroles doivent suivre une souvent très longue chaîne d'intermédiaires avant de se concrétiser en services et produits réels). Ces cadres cheminent donc, et au cours de leur cheminement ils changent non seulement de nature (d'à dominante symbolique au départ, ils deviennent autrement plus matériels) mais se déforment aussi, sont ré-interprétés, appropriés en fonction d'enjeux locaux spécifiques, transformés.

C'est là qu'on peut faire le lien entre ces cadres opérationnels et les orientations du travail. Car ces cadres résultent de discussions, d'analyses, où on pèse le pour et le contre, où on tire parfois même à hue et à dia (dans certaines réunions d'équipe), qui en font le résultat, la matérialisation de certains *choix en termes d'orientations*. Ces cadres obéissent à ce que le dramaturge Bertolt Brecht appelle le principe du *Non-pas-mais* (1938-1941/1972) : « tu iras-là » signifie en creux « et non là », « je ne donne pas un centime » s'oppose en creux à « ce serait bien d'avoir quelques moyens financiers à leur proposer », le « c'est de toi que ça relève » se distingue de « mon collègue Pierre pourrait très bien aussi en être chargé ». Et ces choix s'inscrivent justement dans certaines orientations du travail, qui s'opposent à d'autres orientations présentes ou possibles.

J'ai ainsi pu analyser longuement la lutte du directeur d'une unité technique pour obtenir la création d'une nouvelle plateforme de services dans un bâtiment qui représentait un certain confort de travail, une proximité de commerces et de moyens de transport en commun, contre le directeur financier de sa direction générale qui trouvait que ce bâtiment coûtait trop cher. C'est ce premier directeur qui affirmait préférer « le management des hommes au management des sous », et disait « trouver petit, oui vraiment petit, de ne regarder ce problème que du seul point de vue financier ». Il avait derrière lui la grande majorité du personnel de son établissement et les organisations syndicales, qui ont pu « faire monter la pression » pour finalement gagner la bataille, au prix de quelques aménagements destinés à diminuer le coût global du projet.

Les cadres opérationnels sont donc d'autant mieux respectés, qu'ils recueillent l'adhésion d'une partie au moins du personnel, ou que celui-ci ne voit pas comment s'y opposer et n'a pas d'alternative. Et un encadrant qui a un peu de « bouteille », sait anticiper ce genre de

choses, en énonçant des cadres opérationnels qui incluent déjà la prise en compte d'une partie des souhaits, donc des orientations, du personnel destiné à les mettre en œuvre.

L'analyse proposée ici de l'activité d'encadrement comme « travail sur et avec les orientations du travail », invite à penser qu'il y a dans une entreprise, à côté des clivages hiérarchiques, des divergences fortes en termes d'orientations, *au cœur des mêmes catégories de personnel*, mais aussi des *alliances d'orientations trans-hiérarchiques*. Statuts hiérarchiques et orientations ne coïncident donc pas, ne se recouvrent pas, même s'ils sont évidemment liés d'une façon ou d'une autre. Cela signifie aussi que ces deux dimensions spécifiques du travail impliquent l'existence d'enjeux aussi spécifiques. L'encadrement est ainsi au cœur des luttes pour la cohésion sociale d'entreprise, et peut-être même, pour une partie de la cohésion sociale tout court.

A la suite des travaux d'Yves Schwartz, nous proposons donc une approche très « politique » du travail, si l'on veut bien prendre politique non au sens étatique ou politique du terme, mais au sens de pratique de traitement des divergences, de la frontière entre ami/adversaire, de l'entente et de la méfiance. Travailler, c'est toujours lutter : contre certaines pratiques de la hiérarchie, pour en soutenir d'autres, contre certaines orientations des collègues, pour d'autres, contre une partie de soi-même qui aurait tendance à se résigner, pour une autre qui « y croit encore ».

#### Bibliographie

P. Bourdieu : *La Distinction*, Ed. du Seuil, 1979

J. Boutet : « Les mots du travail », in *Langage et Travail*, A. Borzeix et B. Fraenkel, CNRS Editions, 2001

B. Brecht : « Description succincte d'une nouvelle technique d'art dramatique produisant un effet de distanciation » (1938-1941), *Ecrits sur le théâtre*, l'Arche, 1972

Y. Clot : *Le travail sans l'homme ?* La Découverte, 1995

Y. Clot : « Métier en souffrance et clinique du travail », in : M. Joubert et C. Lauzun (éd.) : *Répondre à la souffrance sociale*, Erès, 2005

Y. Cohen : *Organiser à l'aube du taylorisme*, PUF, 1999

B. Floris : *La communication managériale*, PUF, 1997

G. De Terssac et L. Cambon 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

- F. Hubault 1998 : « Pour une ergonomie de l'encadrement », in : *Ergonomie de l'encadrement*, Revue Performances humaines et techniques, no. Hors série
- R. Linhart : *L'Etabli*, Minit, 1976
- F. Mispelblom Beyer : « Langages et stratégies au travail saisis par l'assurance qualité », in *Sociologie du travail*, sept. 1999a.
- F. Mispelblom Beyer : *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros-La Découverte, 1999b
- F. Mispelblom Beyer : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, coll. Sociétales, 2006
- R. Sainsaulieu : *L'identité au travail*, PFNSP, 1988
- H. Simon : Administration et processus de décision, *Economica*, 1983 (1<sup>ère</sup> éd. 1945).
- Y. Schwartz : « Travail et politique », communication à un colloque, 1997
- K.E. Weick : *Sensemaking in Organisations*, Londres, Sage Publications, 1995