

# **Proximité et distance spatiales et sociales dans la professionnalisation de l'activité de direction et d'encadrement**

Intervention de Frederik Mispelblom Beyer

## **0. Présentation de l'intervenant et fils conducteurs**

- tenter de "dire le vrai" sans juger
- importance du langage au travail
- une définition du pouvoir dans l'entreprise selon trois registres :
  - \* le pouvoir institutionnel et financier (statuts, attributions : la pyramide)
  - \* le pouvoir trans-hiérarchique (les orientations de l'autorité : la pyramide inversée)
- le social au cœur des techniques (ex : les rapports entre techniciens et commerciaux)
- \* équipes, services, métiers ne sont jamais homogènes mais "divisés"
- une cartographie de l'activité d'encadrement comme "table d'orientation"
- des principes d'analyse dont peuvent découler des règles d'action
- l'encadrement en chair et en os et l'encadrement des contraintes sociales et techniques : peut-on s'en passer ?

## **1. La position intermédiaire de l'encadrement (marteau/écume)**

- position, place, statut
- contraintes "extérieures" (droit du travail, clients) et "intérieures"
- une position entre des "hauts" et des "bas" aux contours variables et multiples pressions
- des rapports sous-tendus par les couples responsabilité/exécution, confiance/méfiante, complicité/hostilité, grandes délégations ou délégations rétrécies (d'où "malaises" récurrents)
- à ne pas confondre : strates hiérarchiques occupées, pouvoirs réels, et manières de les occuper (traduire et interpréter)
- chaque "instance" est représentée par des personnes en chair et en os avec leurs "sensibilités" différentes
- la position particulière de l'encadrement dit "de proximité" :
  - \* proximité et distance spatiale
  - \* proximité et distance sociale
- les NTIC
- les contraintes du corps et de la morale : le management est aussi "physique" (ex : transports)
- hommes et femmes

## **2. 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
- astuces "personnelles", expérience acquise sur le tas, apprentissage par des "mentors" et méthodes de management s'y combinent

## **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
- perte totale de sens où "trop" de sens contradictoires sans hiérarchie ?
- la définition du sens : les "mots au quotidien au bon endroit et au bon moment" (la "spontanéité") et les "grands discours" (qui se préparent)

#### **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 » : contrer des oppositions, créer des majorités, faire des concessions
- être "proche" de toutes et de tous, tout en gardant la "bonne distance" (le manager représente le "tout", donc pas une partie)
- la force de l'encadrement vient à la fois de ses délégations "d'en haut", et de ceux qu'il encadre
- d'où vient le plaisir au travail (et l'ennui) ?

#### **5. Un enjeu stratégique : unifier certaines orientations du travail**

- ORIENTATIONS : un concept stratégique
- ORIENTATION : les « valeurs » en actes et en situation
- Exemple : dans les démarches qualité, il y a des attitudes de :
  - \* "croyants" : la qualité c'est ce qu'il y a de mieux, c'est une question de spécialistes, il faut y croire pour convaincre, les procédures doivent être suivies et contrôlées
  - \* "distancés" : dans la qualité il y a des avantages/inconvénients, ne pas oublier les contraintes du travail réel, c'est aussi une affaire de généralistes
- langages spécialisés et parlars ordinaires
- le "on" et le "of" (dit "informel", rumeurs, blaques etc)
- l'un des secrets les plus évidents et les moins connus de l'activité d'encadrement
- dimensions personnelles, professionnelles et politiques des orientations
- la question-clé : différencier ce qu'on doit faire de la manière de le faire
- l'exemple d'un manager moderne : maintenir la solidarité dans une entreprise du Cac 40

#### **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
- le don d'ubiquité de l'encadrement
- à propos de productivité, d'efficacité et d'efficience : le vrai-faux modèle du "privé"
- un sou est-il un sou et l'argent est-il sans odeur ?

#### **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
- les « échecs » de communication donnent parfois plus prise sur le réel
- un métier comme un autre ? Les tentatives de professionnalisation et leur inégal succès

#### **Bibliographie succincte**

- 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 : *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](mailto:mispelblom@wanadoo.fr) et [www. Encadrer-et-manager.com](http://www.Encadrer-et-manager.com)

