

Encadrer, un métier impossible ? Spécificités et universalités de l'activité d'encadrement à l'hôpital Intervention Ste Anne 2009

Matinée :

0. Diriger, encadrer, commander, manager

- des activités "d'intervention sur autrui" (JM Barbier)
- des activités de plus en plus "outillées" et théorisées
- des activités tout autant méconnues
- une approche de l'encadrement à partir :
 - * d'une théorie de l'activité
 - * d'une théorie du sujet
 - * d'une théorie du langage
 - * d'une certitude : on peut encadrer en connaissance de cause

1. Encadrer "en général"

- cadres et encadrants
- encadrement par les conditions de travail et encadrement "en chair et en os"
- faire travailler les autres
- quand dire c'est faire

1.1. une position fortement contrainte :

- * entre des hauts et des bas variés
- * une série de pressions et de limites : le droit du travail, les "partenaires sociaux", l'accréditation, la réglementation, les procédures, les restrictions budgétaires, les locaux
- * les contraintes du corps et de la morale (le physique, le genre, les valeurs)
- * l'importance du genre : il y a femme et femme
- * rôles et jeux de rôle : faire de "soi-même" un "outil"

1.2. encadrer c'est ferrailer :

- * telle direction et non telle autre, tel style différencié d'un autre : "tenir sa position"
- * équipes et personnalité se conjuguent : l'encadrement "caméléon"
- * définir le "sens" du travail en alliance/concurrence avec d'autres
- * créer des terrains d'entente : "clans", "réseaux", le privé et le professionnel

1.3. encadrer c'est "faire passer" des orientations :

- * le soldat Chaplin
- * des actes de parole
- * aux paroles en actes
- * les cadres de temps, de lieu, de moyens, de forces, de responsabilités
- * les déformations et résistances sont aussi des formes d'appropriation
- * les valeurs en actes et en situation
- * longueurs d'onde et atomes crochus
- * la bataille d'Austerlitz

1.4. Encadrer c'est traduire des orientations en "cadres opérationnels" :

- * unifier les orientations : par des cadrages opérationnels (temps, moyens, lieux, forces)
- * le principe du Non-Pas-Mais (Brecht)
- * qu'est-ce que cela "devient" à la fin ?

2. Encadrer à l'hôpital

- statuts et fonctions
- cadres de santé et cadres hospitaliers
- "encadrer" des gens et/ou des dossiers

2.1. Quelles spécificités de l'hôpital (1) ?

- l'intimité, la maladie, la vie et la mort
- un univers fortement technicisé et "procédurisé"
- (avec le secteur social) : le monopole du "traitement de l'humain" ?
- pourtant, une relative méconnaissance (et non-reconnaissance) des dimensions "humaines" du travail d'encadrement et de soins
- même dans l'industrie l'humain est au centre de l'encadrement

2.2. Quelles spécificités de l'hôpital (2) ?

- "en haut" : pouvoir médical et pouvoir administratif :
 - * les directives ministérielles
 - * une déferlante de réformes dans lesquelles les cadres semblent parfois avoir été oubliés
 - * les "pôles" : hiérarchique tripartite ou duale ?
 - * comment les cadres y trouvent leur place ? des "jeux d'alliances" divers
 - * l'encadrant use ses souliers
 - * entre deux feux, deux étages, deux bâtiments : l'exemple d'un cadre de santé
- deux aspects de la différence administration/médical :
 - * l'aspect hiérarchique
 - * la question des orientations : trans-hiérarchiques et trans-métiers
 - * exemple : rapports chirurgiens-infirmières dans les blocs opératoires

2.3. La question de la "connaissance" des activités encadrées

- on ne peut encadrer durablement sans un minimum de "connaissance" des activités encadrées
- chaque activité a ses spécificités, ses constantes et ses "généralités"
- les spécificités du secteur sanitaire (et social) :
 - * côté personnels de soins
 - * côté encadrement du personnel de soins
 - * le travail du "lien invisible"
- le passage d'encadré à encadrant
- qu'est-ce que "connaître" une activité ? connaître "quoi" de cette activité ?
- un changement radical de métier...parfois méconnu
- une tendance certaine au "détachement" des cadres de leur métier d'origine

3. Pouvoir, autorité et puissance (à l'hôpital comme ailleurs)

3.1. Le pouvoir

- tout poste donne accès à des "manettes"
- le pouvoir au pluriel : organisationnel, disciplinaire, symbolique, financier
- la possibilité de contraindre
- la pyramide des pouvoirs

3.2. L'autorité

- des sujets libres : Machiavel, Spinoza, Weber
- le Tout et ses représentants
- "tous te voient, mais tu es le seul à les voir tous"

- c'est le bas qui confère l'autorité au haut
- avoir du crédit, l'augmenter ou le perdre
- autorité : augmenter chacun par sa place dans le Tout
- l'autorité : une fragilité constitutive sur le fil du rasoir

3.3. La puissance : la capacité de "réduire en actes et décisions" ses paroles et ses intentions (Sun Tsu)

3.4. A l'impossible nul n'est tenu ?

- la valeur positive de l'impossible : pas d'espaces sans limites
- les « exécutants » n'ont jamais existé
- les déformations, les résistances et les contestations sont aussi des formes d'appropriation
- boîter n'est pas pêcher (L. Israël)
- c'est parce que ça "rate" et résiste, c'est parce qu'il y a des échecs, c'est parce qu'on peut se tromper, c'est parce qu'on peut faire des erreurs, qu'on re-réfléchit, qu'on re-pense, qu'on re-essaye, pour serrer le réel du travail au plus près

Après-midi

Encadrer, une guerre de positions ? Intérêt de la stratégie militaire dans l'analyse et la conduite des réunions

1. Activité d'encadrement et métaphores militaires

- des liens très anciens armée-entreprise
- le "commandement" traditionnel (ex : surveillantes chef)
- l'apparition du *soft management*
- le management par le *stress*
- encadrer n'est jamais de tout repos

2. L'analyse de réunions

- une forme de travail très répandue (dont le caractère de "travail" est contesté)
- on y discute du travail "absent" représenté
- on y produit des effets vers un ailleurs

Trois grilles de lecture :

2.1. La socio-linguistique

Hymes-Borzeix (Girin) : cadre institutionnel, participants, finalité, actes posés, tonalité des débats, instruments mobilisés, normes régissant les échanges, le "genre" de réunion, l'enjeu = ce qui se modifie, se gagne ou se perd (ce qui l'emporte/résiste/s'affaiblit)

2.2. La stratégie militaire

Clausewitz : Dimensions stratégiques et tactiques dans l'espace, le temps et les forces réunies

- statuts institutionnels, réseaux de relations et capacités de prise de parole des participants
- Stratégie* : coordination théorico-pratique de combats (engagements) en vue objectifs guerre=série réunions (perdre une bataille/pas la guerre)
- Tactique* : échanges en réunion, manières de parler, ruses employées, formes et manières de mener les débats, attaques/défenses

3 Questions-clés dans les deux approches :

- "quel espace" (où mener la bataille, quel est le terrain, réel et symbolique)
- quel temps=quel moment, avant, après, opportun, dépassé
- quelles forces (gens qu'on a avec ou contre soi, mais aussi arguments, évidences, *doxa* ou au contraire arguments "fragiles") ?

2.3. Les luttes d'orientations dans les réunions :

- orientations : valeurs en actes et en situation, "styles", "manières de traiter les gens" (ex : service public/approche commerciale, individualisme chacun pour soi/solidarités, "froid" et "humain" etc)
- objets, supports et enjeux (confirmer/infirmer, gagner/perdre) : ne pas confondre apparences (points à ordre jour, décisions à prendre, tâches à répartir)/rapports de forces et orientations renforcées/affaiblies à cette occasion;
- la réunion comme dispositif orienté (accepté/rejeté) : ordre jour, participants, rapports de forces préalable=d'avance jugé "acceptable" ou "inacceptable"
- joutes oratoires, discussions, luttes d'orientations=débats=moteur réunions=pas de maîtrise
- le principe de Non-Pas-Mais (Brecht) : comprendre ce qui se dit/fait en référence à ce qui ne se dit pas ne se fait pas
- des actes de parole aux paroles en actes=cadres symboliques-opérationnels

2.4. La dynamique des échanges langagiers échappe aux sujets qui y sont pris (exemple si le temps le permet : chapitre VI de mon *Encadrer, un métier impossible ?*)

3. Conclusion :

- connaissance active et possibilité de prévision dans la conduite de réunions=des principes d'analyse peuvent découler des règles de conduite
- "manipuler" ou encadrer en connaissance de cause ?

Schéma d'analyse de réunions (extrait chapitre 6 *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006)

Pour comprendre ce qui se joue dans une réunion, il faut analyser ce qui s'y transforme dans les aspects suivants :

1. Le cadre institutionnel, législatif ou réglementaire général (terrains légitimes/illégitimes)
2. Les participants (qui « normalement » participent et leurs rôles)
3. La finalité (buts, objectifs)
4. Les actes posés (paroles aussi bien qu'attitudes et gestes, et par qui)
5. La tonalité des débats
6. Les instruments ou canaux mobilisés
7. Les normes qui régissent les échanges (ou avec Girin : le « genre de cadres »)
8. Le genre de réunion dont il s'agit
9. L'enjeu, représenté par la confirmation, la reproduction ou la transformation des traits qui précèdent, mais aussi par ce que cela change à l'extérieur de la réunion (« sur le terrain » notamment)

(d'après Hymes théorie sur les *speech events* reprise par Anni Boreix dans « Ce que parler peut faire », *Sociologie du travail*, no. 3/1987, et Jacques Girin : « La théorie des organisations et la question du langage » in : *Langage et Travail*, CNRS, 2001)

Bibliographie succincte :

- A. Borzeix : "Ce que parler peut faire", *Sociologie du travail*, no. 2, 1987
- C. Von Clausewitz : *De la guerre* (1832), Perrin 2006 (édition abrégée), ou *Principes fondamentaux de stratégie militaire*, Ed. Mille et une nuits, 2006
- R. Damien : *Le Conseiller du Prince de Machiavel à nos jours, genèse d'une matrice démocratique*, PUF, 2004
- J. Girin : "La théorie des organisations et la question du langage", in Borzeix/Fraenkel : *Langage et Travail*, CNRS, 2001
- N. Machiavel : *Le Prince* (diverses éditions), et *Discours sur la Première Décade de Tite-Live*, Berger-Levrault (1513) 1980
- Cardinal Mazarin : *Le bréviaire des politiciens*, Altéa, 2007
- F. Mispelblom Beyer : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006
- Idem : *Travailler c'est lutter*, l'Harmattan, Logiques Sociales, 2007
- Idem : "De la stratégie dans les pratiques de discours, l'apport de Clausewitz" (disponible sur le site web Clausewitz)
- Idem : *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros (2ème éd. Épuisée téléchargeable sur le site www.encadrer-et-manager.com)
- Aussi : "Encadrer, une guerre de positions ?", numéro spécial revue *Sciences Humaines*, "Malaise dans le travail", sept-oct. 2008, "Statuts et orientations dans les pouvoirs de l'encadrement", revue *Cadres et Société*, CFE/CGC, nov. 2008, "Autorité et connaissance dans les dispositifs d'analyse de l'activité d'encadrement", *Education Permanente*, 2009 et "Comment enseigner les dessous de l'activité d'encadrement", *Revue Personnel*, 2009
- Site web : www.encadrer-et-manager.com (dont rubrique : encadrement/secteur social et sanitaire; et conseils/outils)
- Rapport De Singly/Bachelot sur l'avenir des cadres hospitaliers, site du Ministère de la Santé