

## **Encadrer, un métier impossible ? La place des « savoirs d'action » dans l'activité d'encadrement**

Cet exposé sera divisé en deux parties : la première, un peu dogmatique (thèses sans beaucoup de démonstration), tentera de situer l'activité d'encadrement dans son ensemble ; la seconde abordera, d'une manière plus interrogative, la place des « savoirs d'action » dans cette activité.

### **1. L'activité d'encadrement**

On ne s'intéressera pas ici à une « catégorie » de personnels, mais à une activité qui peut être exercée par des personnes « cadres » comme « non cadres », de manière permanente ou temporaire, et qui consiste à « faire travailler » d'autres personnes. Cette description est assez générale pour s'appliquer à toutes sortes de domaines, mais on se limitera dans les exemples analysés à l'entreprise.

Encadrer c'est ferrailer : cela ne consiste pas à occuper un poste ou à exercer une fonction, mais à « tenir une position », dont les tensions, les divergences et les conflits sont le pain quotidien. Il n'y a d'encadrement qu'intermédiaire, car il se « débrouille » (l'un des sens de *to manage*) toujours avec et entre deux sources de pression : celle d'en haut (direction générale, hiérarchie supérieure) et celle d'en bas (autres cadres, « exécutants »).

Encadrer consiste à :

- tenter de définir et d'indiquer le sens au travail, c'est-à-dire sa signification, et la direction qu'il devrait prendre, toujours en concurrence avec d'autres significations et directions (effectivement proposées, possibles, potentielles).
- tenter d'utiliser-crée des terrains d'entente avec celles et ceux qu'on encadre
- tenter d'unifier certaines orientations du travail contre d'autres en élaborant des compromis productifs

On s'arrêtera ici quelques instants sur le concept « d'orientation du travail », clé stratégique autant que théorique de l'activité d'encadrement, clé pour ouvrir ce que d'aucuns appellent la « boîte noire » : ce que très « personnellement », mais de fait très « professionnellement », fait un encadrant au jour le jour. Ce concept désigne un carrefour où se croisent et se nouent le symbolique et l'opérationnel, le général et le singulier, le personnel et le politique, l'idéologique et le subjectif. Les « orientations du travail » désignent des « manières de travailler », des façons de « traiter les gens », des styles, des éthiques, qui obéissent à la loi de la distinction. Bien que construites à partir de références, d'idéaux, de valeurs, qui ont une portée sociale générale, elles se constituent par différenciation de et avec d'autres orientations, selon les moments, les lieux et les enjeux. Elles sont faites de langages, parmi lesquelles on peut distinguer les langages spécialisés (parlers de métier, mots de la technique, jargons de management) et les « parlers ordinaires », où foisonnent les références aux pratiques sociales les plus diverses (ceci représente le « hors travail » au travail). Mais elles sont faites aussi d'attitudes, de conduites, de pratiques, et « s'incarnent » dans des installations matérielles. Ces orientations du travail sont trans-hiérarchiques, on les rencontre du « haut » jusqu'en « bas » des entreprises. Elles sont l'une des raisons qui expliquent que les « objectifs » ou les

ordres donnés ne sont jamais réalisés à 100%, mais subissent des « déformations » diverses, qui sont la résultante d'interprétations, adaptations, résistances diverses.

L'intervention sur ces « orientations du travail » constitue le cœur de l'activité d'encadrement, qui a notamment pour tâche de tenter de les faire entrer dans des cadres opérationnels, qui sont à la fois de l'ordre symbolique (il s'agit de « mots cadres », de « mots de cadrage » spécifiques) et de l'ordre du réel-opérationnel (quand ils se réalisent dans des tâches effectuées, des produits fabriqués).

Enfin, contrairement aux illusions répandues par la plupart des méthodes de management sur la « maîtrise des relations humaines » par les *managers*, on ne peut encadrer qu'en « boitant » (Freud), car c'est une activité dans laquelle la « perfection » ou le « zéro défaut » n'ont pas de sens, toujours insatisfaisante, toujours un peu ratée, comme le ménage, toujours à recommencer. On ne peut encadrer que « cahin-caha ».

## **2. Les « savoirs d'action »**

L'élaboration de « nouveaux savoirs d'action » fait partie des objectifs du cycle « arts de la guerre et interprétation de la vie civile ». Les idées ci-dessus représentent un « savoir » à propos de l'activité d'encadrement, issu de la sociologie ; certains éléments en sont peut-être partagés par une partie des encadrants, sur la base de leur expérience quotidienne. Mais il s'agira ici avant tout des savoirs d'action tels qu'on peut les identifier dans l'activité des encadrants dans les entreprises.

Mais qu'est-ce qu'un « savoir d'action » dans l'activité d'encadrement ?

Le côté « savoir » a un lien avec les connaissances plus ou moins savantes (théories du management, éléments des sciences sociales et humaines), avec les « habitudes » et les « certitudes » (« je sais faire », « c'est évident qu'il n'y a que ça qui marche »), et contient des principes d'action (« battre le fer tant qu'il est chaud », « profiter des opportunités ») et d'inaction relative (« il faut savoir se retenir, rester diplomate »).

Or, l'action dont il s'agit ici, celle de l'encadrement, a cette particularité d'être à très large dominante discursive : si l'encadrement « fait » donc quelque chose, s'il « agit », c'est le plus souvent dans le domaine de la parole (une décision prise et annoncée, une signature apposée, une interdiction signifiée). Encadrer, c'est « faire avec des mots » (Austin). Encadrer se fait au cœur des « événements de parole » (Hymes, Borzeix), et des batailles d'orientations.

De là que les « savoirs d'action » sont des savoirs sur ce qu'il convient de dire, de décider, ou de ne pas dire et décider, sur « comment présenter les choses ».

Ces savoirs d'action ne sont pas forcément « sus », reconnus, théorisés, réfléchis comme savoirs, ce sont aussi des « savoirs en action », des principes (comme certains préceptes moraux) qui guident l'action quotidienne, des routines souvent méconnues comme telles (« c'est la réalité ») mais parfois identifiées comme telles (« moi je fais comme ça »). Dans ce dernier cas elles passent le plus souvent pour purement personnelles et subjectives, très rarement pour...des orientations (« c'est

mon éducation qui veut ça », « on n'est plus que quelques-uns à penser comme ça »).

L'une des formes des savoirs d'action chez l'encadrement est même d'être « niés » en tant que tels, dans les orientations sportives-machistes : « ici on fonce, on ne fait pas de philosophie ». Agir n'est pas penser. Et agir n'est pas choisir. Ces savoirs agissants-là fonctionnent sur le mode du *no alternatif*.

On illustrera ces propos avec deux mini-analyses de « cas », qui illustrent cette idée de fond : dans la confrontation quotidienne encadrants/encadrés ce ne sont ni les premiers ni les seconds qui mènent la danse, mais la dynamique des thématiques, idées, projets en jeu, dans leur confrontation au « réel ». Même dans l'activité d'encadrement, la « vérité » garde quelque chose de contraignant.

Frederik Mispelblom Beyer, université d'Evry, Centre Pierre Naville