



**HAL**  
open science

## Compte rendu de lecture : Encadrer, un métier impossible ?

Didier Demazière

► **To cite this version:**

Didier Demazière. Compte rendu de lecture : Encadrer, un métier impossible ?. Langage et Société, 2008, 123, pp.143 - 145. 10.3917/ls.123.0129 . hal-02558186

**HAL Id: hal-02558186**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-02558186>**

Submitted on 29 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

Frederik MISPELBLOM BEYER

**Encadrer, un métier impossible ?**

2006, Armand Colin (collection *Sociétales*), Paris, 299 p.

Compte rendu de Didier Demazière (CNRS, Laboratoire Printemps)

---

L'ambition de ce livre est de décrire les activités concrètes des cadres, d'éclairer le contenu de leur travail, et ce faisant d'en dégager les particularités et les spécificités. Si la sociologie des cadres a connu un développement important en France au cours des dernières décennies, rares sont les recherches qui tentent de comprendre ce qu'encadrer veut dire, ce que signifie faire travailler les autres. Frederik Mispelblom Beyer s'y attache avec sérieux et précision, en s'appuyant sur une quinzaine d'enquêtes empiriques conduites au cours des vingt dernières années dans de grandes entreprises, publiques, semi-publiques ou privatisées (principalement la RATP, EDF et France Télécom). Associant entretiens sur le travail, immersion dans l'activité et observation directe, il y étudie les pratiques professionnelles des « encadrants », positionnés dans les organigrammes entre les cadres dirigeants et les exécutants.

Qu'ils soient appelés chefs d'équipe, directeurs, agents de maîtrise, chefs de service, etc., ces encadrants ont pour tâche de mettre en œuvre les orientations définies, avec plus ou moins de précision, par les échelons supérieurs et de négocier avec leurs équipes afin qu'elles se mobilisent au service de ces orientations. Les encadrants sont placés dans une position intermédiaire, entre les pressions venant d'en haut et les pressions venant d'en bas. Aussi leur activité nécessite une adaptation permanente aux situations, aux interlocuteurs, aux contextes. Jamais stabilisée, elle consiste à « ferrailer » avec les supérieurs, alter ego et subordonnées. Elle est soumise à des épreuves récurrentes dont les enjeux ne sont rien moins que être obéi (ou pas), être écouté (ou pas), être suivi (ou pas), convaincre (ou pas). Aussi, et c'est une première thèse du livre, Frederik Mispelblom Beyer différencie radicalement l'encadrement et le management. Le travail d'encadrement est une activité flexible et non standardisée consistant à tenter de fixer des directions et des limites dans un contexte incertain impliquant des réajustements permanents. Et le management est un « prêt-à-penser-à-parler-et-à-faire » (p. 273) qui promeut des techniques et des outils supposés faire de l'encadrement une activité lisse et stable. Quand le premier s'affronte continuellement à la réalité, le second est un modèle illusoire.

Une seconde thèse du livre, la plus centrale, est que la parole est une composante décisive de l'activité d'encadrement. C'est par la prise de parole

que les encadrants agissent, tentent de convaincre, de séduire, de mobiliser, d'enrôler. Certes ils disposent de nombreux leviers pour poser des cadres, tels que distribuer des sanctions, réorganiser les équipes, allouer des ressources, redéfinir les contours des postes, ajuster les procédures, introduire des changements techniques, etc., mais ils passent la plus grande partie de leur temps à parler (réunions, entretiens, coups de téléphone, e-mails) de sorte que « la parole est une dimension décisive du pouvoir de l'encadrement » (p. 131). Ainsi le travail d'encadrement consiste à produire du sens, à exprimer des croyances collectives, à trouver des formulations appropriées à ses interlocuteurs, à définir les problèmes de manière adéquate, bref à poser des cadres. Pour ce faire les encadrants sont investis d'une légitimité de porte-parole de leur entreprise et de leur hiérarchie. Mais, et cela a de lourdes implications sur leur travail, les encadrants n'ont pas le monopole de la parole : ils rencontrent des « contresens » investis par leurs subordonnées, et doivent composer avec ces points de vue. Selon cette approche, la chaîne hiérarchique ne peut être réduite au passage du dire (la négociation aux niveaux supérieurs des organisations des orientations) au faire (l'exécution de ces orientations). Elle est conçue comme le passage de la prise de décisions destinées à canaliser le travail des subordonnés à l'appropriation variable de ces décisions par ces derniers. Le rôle des encadrants est alors de procéder au travail de cadrage de cette appropriation, ou plutôt des différentes interprétations produites dans les situations de travail. On comprend dès lors que la parole est un levier décisif – pas le seul – de cette activité de production continue de cadres symboliques.

Ce livre construit une approche originale du travail d'encadrement, consistant à saisir comment le travail s'effectue. C'est en se situant au plus près des situations de travail que l'auteur peut montrer aussi clairement l'importance de la composante langagière de l'activité des encadrants. Car, si au travail tout le monde parle, la parole est pour cette catégorie de travailleurs une ressource décisive, une raison d'être. Toutefois la démonstration aurait pu être mieux servie par les matériaux empiriques qui ont alimenté cette théorisation. D'une part les enquêtes sont mobilisées de manière très inégale, même si la place qui leur est faite s'étend au fil de l'écriture. D'autre part le recours aux matériaux est déséquilibré : il est abondant pour décrire des scènes où se confrontent des cadres de niveaux élevés lors de réunions de pilotage, mais il est insuffisant pour renseigner les activités des encadrants au contact de leurs subordonnés. Ce déséquilibre provient peut-être du fait que ce second aspect est informé par des entretiens plus que par des observations, plus adaptées pourtant à la description des manières dont le travail s'effectue. C'est un regret dans la mesure où la

traduction des décisions le long de la ligne hiérarchique est bien au cœur – voire le cœur – du travail des encadrants. Il reste que, en accordant une place prépondérante à la parole et aux activités langagières, ce livre apporte un éclairage renouvelé sur le travail des cadres et par conséquent sur le fonctionnement des entreprises.