

Au sujet de ...

Frederik MISPELBLOM BEYER
« Encadrer, un métier impossible ? »

Ed. Armand Colin, Coll. Sociétales, 2006

Texte de Jean-Philippe SAJUS, Doctorant CERTOP

Votre ouvrage, je dois vous l'avouer m'a évité, non pas une séance de thérapie, mais sûrement un bilan de compétences que je m'apprêtais à solliciter après 15 années d'activité dans la fonction d'encadrement, plus spécifiquement comme directeur des ressources humaines.

J'ai engagé la lecture de l'ouvrage dans un moment de « grande fatigue » ou à l'image des chadocks de la couverture, j'avais l'impression que ma fonction pompait une partie de mon énergie et que mes questionnements restaient sans réponse

Ainsi :

- Dois-je me résoudre à l'idée que mon quotidien doive se limiter à gérer « toute la misère du monde », à « gérer les personnalités difficiles » ?
- Alors que les pratiques managériales ne visent qu'à rendre toujours plus autonomes les salariés, n'y a-t-il pas une contradiction à développer à outrance le travail prescrit ?
- Quel est le sens de mon travail, quelle est sa valeur ajoutée au sein de l'institution hospitalière alors qu'il me semble que les tâches du quotidien, ambolisent la dimension stratégique de la fonction ?

C'est à partir de ces questionnements que je me suis engagé dans la lecture de votre ouvrage dont le titre comportait déjà en lui-même, pour moi, une réponse sous l'angle de l'affirmation : pris au milieu des injonctions paradoxales, encadrer devient en effet un métier impossible. J'ai pris alors conscience que vous aussi, vous vous interrogez et j'ai donc souhaité vérifier si nous partagions le même point de vue.

Mon propos ici, sera de mettre en avant certains de vos développements qui font échos à mes interrogations tout en m'appuyant sur mon environnement professionnel, à savoir l'hôpital public.

1°- La fonction de cadre à l'épreuve du feu

Il faut insister sur le fait que même si pour certains, les cadres seraient en voie de disparition car plus rien ne les distinguerait des autres salariés, il n'en demeure pas moins que la fonction conserve un certain prestige et qu'elle signifie encore pour beaucoup un idéal, un aboutissement dans un parcours professionnel.



Mais très vite il faut déchanter, car la vie du cadre est loin « d'être un long fleuve tranquille ». Vous utilisez un vocabulaire volontairement guerrier pour décrire le quotidien des cadres et par la même vous désacralisez la fonction à l'opposé de tout idéal. Car, vous nous livrez des secrets (au nombre de 7) de cet exercice dont le premier est d'apprendre à « ferrailer », c'est-à-dire tenir une position plus qu'une fonction, défendre une certaine ligne de conduite.

Vous nous rappelez que les bagarres, les conflits sont le pain quotidien du travail. Il faut aussi apprendre à lutter contre la souffrance physique et morale, lutter contre la tendance à la routinisation.

Les références sont nombreuses. Vous parlez de Machiavel et de « l'art de la guerre ». Faut-il voir dans cette référence la dimension plus sombre du métier, celle moins avouable, à savoir la part de manipulation attachée à cette fonction en totale contradiction avec les valeurs de morale qu'elle souhaite véhiculer ? Vous ajoutez enfin, en référence à Stanley Kubrick et son œuvre sur la guerre du Vietnam, « Full metal jacket », le travail de dressage des salariés qui incombe aux encadrants. Ceci m'a renvoyé au travail de discipline liée à la fonction de directeur des ressources humaines.

Encadrer c'est aussi la « débrouille », c'est faire au mieux entre les contraintes du sommet de la pyramide (c'est-à-dire le « top management ») et les messages lénifiant transmis par leur représentant en particulier le désormais célèbre : « surtout pas de vague » et le bas, c'est-à-dire les encadrés dont la pression est aussi forte si ce n'est plus. Vous renvoyez d'ailleurs à certains usages managériaux qui créent des phénomènes de dépendance sans toujours très bien le mesurer à travers des formules maintes fois utilisées : « ma porte est toujours ouverte » ; « tous le monde peut me solliciter ». De cette façon se créent des obligations réciproques avec un effet boomerang puisque les encadrés deviennent encadrants.

Plus inquiétant, et c'est mon travail de recruteur qui est ici mis à mal. Vous dressez un profil au vitriol des encadrants, de ceux qui tiennent les positions et qui parfois les tiennent mal car, incompetents, « nuls », qui engendrent de la souffrance parce qu'ils sont détenteurs d'un pouvoir même si petit soit-il et restent indébouillonnables. Mais il est vrai, et vous le soulignez, qu'il n'y a pas un profil type pour tenir une position, une personnalité établie et une formation qui s'y rattache.

Enfin, le dernier des 7 secrets, celui que vous déclarez comme « le mieux gardé » et qui par la même fait voler en éclats mes dernières illusions, c'est que l'on ne peut encadrer qu'en boitant, que la perfection n'existe pas en la matière et qu'il faut cent fois sur le métier remettre l'ouvrage.

2° Autonomie...vous avez dit autonomie ?

Parmi les signes distinctifs de l'exercice du métier d'encadrant vous mettez en évidence l'autonomie, c'est-à-dire cette valeur positive que vous qualifiez « d'anti-attitude d'exécution ». Cependant, cette valeur a quelques difficultés à résister à l'épreuve des faits sur le terrain.

Je voudrais vous parler à ce stade, de l'encadrement soignant dans le secteur hospitalier dont l'autonomie est aujourd'hui largement bridée par le travail prescrit toujours plus important au nom de la sécurité sanitaire. S'il ne s'agit pas de contester le développement des actions en faveur d'une plus grande sécurisation de l'exercice hospitalier, on peut malgré tout s'alarmer de cet excès qui voit des cadres de santé se consacrer pour une part non négligeable de leur temps de travail, à contrôler la bonne tenue des cahiers de transmissions au moment des changements d'équipes (matin/soir), la bonne transcription des données médicales dans les dossiers des patients au nom de la prévention de poursuites judiciaires en cas d'erreur de prescription médicale. Il en résulte chez ces derniers, une réelle souffrance, car ils perdent de vue la dimension essentielle de leur travail : je pense à l'animation des équipes et à la relation aux malades et à leur entourage.

Je m'étendrai davantage sur l'incidence de l'introduction des nouveaux dispositifs qualité (accréditation ou certification) à l'hôpital sur le travail des encadrants, dispositifs qui suscitent beaucoup de critiques.

En effet, personnel d'encadrement et médecins se sont engagés pour certains, à bras le corps, dans une vaste travail d'élaboration de procédures écrites retraçant par référence à des normes de bonnes pratiques professionnelles, l'activité de soins et l'activité médicales dans leurs établissements dans le moindre détails. Mais en s'engageant dans cette voie, beaucoup de cadres ont découvert une nouvelle forme d'aliénation, celle de l'enfermement dans un ensemble de procédures qui tendent à limiter toute forme d'autonomie porteuse de risques professionnels.

Par un curieux renversement de tendance, on assiste à un retour en force de la dimension taylorienne du travail tant décriée pourtant, avec la transformation du rôle de l'encadrement érigé en contrôleurs de la bonne application des procédures écrites.

Le cadre est ici instrumentalisé et pour reprendre Vincent de GAULEJAC qui s'est penché sur cette question, « la dissonance de sens entre les valeurs portées par le système managérial et celles des individus n'est alors ni constructive, ni porteuse d'autonomie mais devient l'origine de la souffrance d'un nombre grandissant de cadres ».

Sur cette dimension de l'autonomie j'évoquerai enfin, un nouveau type de contraintes dans un tout autre registre, celui de la technique. Certains objets (tels les PC portables, les BlakBerry qui permettent de lire à distance les mails) sont devenus des signes de distinctions professionnelles des cadres. Mais ces objets, au-delà de la prouesse technique, sont aussi devenus de véritables contrôleurs à distance : on peut savoir ce que l'on fait, à quel moment on le fait. Il y a donc un contrôle permanent de l'organisation sur ses membres avec la mise sous surveillance d'une catégorie sociale, celle des cadres, qui jusqu'alors étaient épargnés.

3° Dans quel sens exercer ce travail ?

Vous apportez des éléments de réponse au cœur de l'ouvrage mais là aussi, votre approche souligne le caractère si particulier du métier, sa complexité. Car il n'y a pas un sens exclusif, mais plutôt des sens, des « orientations d'encadrement »

étroitement liées aux personnalités des encadrants avec leurs normes, leurs valeurs et leurs idéaux. En fait, c'est à chacun de tracer son propre chemin, de trouver sa voie, en gardant toujours à l'esprit que le chemin est parsemé d'embûches.

C'est à travers cette question du sens que je vous ai trouvé le plus positif, après de longs paragraphes où vous n'avez fait que me confirmer mon premier point de vue.

Avec les réserves qui s'imposent, vous nous livrez quelques clefs pour trouver la bonne orientation à donner à son action. L'orientation, vous la définissez plutôt du côté du savoir être c'est à dire « une certaine manière de traiter les gens » que ce soit des salariés, des clients ou des usagers, un concept proche de la notion « d'éthique ». Et il me vient de suite à l'esprit une réflexion au sujet de la conception de mon métier de DRH par certains manuels, réflexion que j'ai empruntée à Vincent de Gaulejac : en gérant les ressources humaines on aboutit souvent à un déni de l'homme dans son travail. Au lieu de parler de gestion des ressources humaines, ne vaudrait-il pas mieux parler de gestion humaine des ressources.

Une des tâches essentielles du cadre consiste à créer du lien, à construire des terrains d'ententes entre les salariés et c'est une tâche malaisée car il faut apprendre à composer. Il faut d'emblée rejeter l'idée qu'il ne sert à rien de vouloir imposer son point de vue de sa position, de son piédestal, de menacer, car c'est faire fi du lien de dépendance qui unit les encadrants à leurs subordonnés. Ce qui explique aussi qu'il est préférable parfois, de rechercher la paix sociale plutôt que de s'engager dans un conflit.

Mais alors, quelle est la source de la légitimité du cadre pour créer ces liens ? Vous nous répondez simplement que le pouvoir de l'encadrement réside dans sa seule parole, dans la parole tenue, dans l'importance du « dire ». Dans les faits, cela se concrétise par l'importance du temps consacré à la conduite de réunions, aux entretiens (recrutement, évaluations, gestion des conflits), et aux échanges des mél.

En définitive, vous nous apprenez à vivre avec l'idée que le cadre ne peut tout faire seul, qu'il n'est pas en capacité de maîtriser par sa seule volonté, son environnement, qu'il faut rester humble dans l'action et que la réussite vient parfois de façon tout à fait inattendue.

Vous nous prodiguez d'ailleurs un conseil : apprenez à faire du surf car il faut savoir composer avec les éléments. On est donc là, très loin des « y'a qua faut qu'on », des préceptes de certains manuels de management que vous pourfendez par ailleurs.

Pour conclure

Je voudrais vous dire que votre ouvrage m'a permis en fin de compte de me ressourcer et de porter un regard critique sur mes pratiques professionnelles, de sortir aussi des manuels de management qui offrent le plus souvent un ensemble de recettes aux résultats aléatoires. C'est pourquoi, les critiques que vous formulez en introduction sur l'encadrement, je les prends à mon compte tant il est vrai que pris dans mon quotidien, je ne mesure pas toujours très bien ce que je fais, et que je fais le plus souvent autres choses que ce que je prétends.



Sans dire qu'il s'agit d'un métier impossible car vous renvoyez à Freud la définition des métiers impossibles (éduquer, psychanalyser et gouverner), vous concédez qu'au niveau personnel, c'est une activité particulièrement fatigante ou l'on est en permanence exposé, où l'on vous teste pour mesurer votre capacité de résistance et votre capacité de maîtrise de soi, et de ce point de vue là, vous auriez pu largement consacrer un chapitre sur le travail de la négociation avec les syndicats. Enfin, vous auriez pu ajouter que, si tout n'est pas rose pour les cadres, la conviction intime de l'utilité de notre travail, de son importance, expliquent encore les raisons profondes de notre implication au travail et de l'attrait de ce métier.

Jean-Philippe SAJUS
Doctorant CERTOP