

Proximité et distance sociales : le positionnement de la maîtrise, une activité de bricolage permanent

Intervention de F. Mispelblom Beyer

1. Recherche/conseil/recherche/conseil

- présentation de mes expériences de recherche-accompagnement
- une approche en termes de "sujets" et "d'orientations", pas de "groupes professionnels"
- une approche où le langage au travail ("parler c'est faire") occupe une place centrale
- "que faire ?" est avant tout l'affaire de chacun

2. Place de la maîtrise dans l'encadrement

2.1. Quelques données historiques et conjoncturelles : comment le "haut" peut-il se faire obéir par le "bas" ?

2.1.1. Les délégations du pouvoir des employeurs à un "salarial de confiance"

- la confiance a toujours posé avant tout un problème
- le double problème du pouvoir et de l'autorité des directions générales :
 - * avoir des "relais" pour imposer leurs décisions-objectifs (hiérarchie descendante)=négocier et contraindre
 - * avoir des représentants "locaux" pour expliquer, convaincre, et comprendre ce qui se passe : être écoutés et "compris", recherche de "l'adhésion"
 - * le problème fondamental : être obéi par un mixte de contrainte et d'autorité
- Rôle clé de l'encadrement de proximité : être le porte-parole local, singulier et personnalisé de la stratégie générale

2.1.2. Encadrement, cadres et non-cadres

- encadrement en "chair et en os" et encadrement par du "non-humain"
- les strates d'encadrement : le critère des types de pouvoirs directs et indirects
- statuts officiels et positions dans des réseaux : mêmes titres, pouvoirs différents (ex : FT)
- le couple décentralisation des pouvoirs/concentration des pouvoirs
- le couple apparition, accroissement/diminution et disparition de l'encadrement
- le couple confiance/méfiance : des salariés comme les autres, pas tout à fait comme les autres
- le "malaise" de l'encadrement, un symptôme récurrent
- rejets, craintes et jalousies secrètes des cadres (et dirigeants) à l'égard de la maîtrise

2.2. La maîtrise, enjeu fort de "l'intégration" des salariés du "bas de l'échelle"

2.2.1. La maîtrise encadre, mais n'a pas le statut de cadre

- maîtrise : entre "maître compagnon", "curé" et "garant de la discipline"
- au départ (19ème siècle), des pouvoirs considérables (embauche/licenciement)
- plus on est proche, plus il est difficile d'être distant : la maîtrise oscille entre s'approcher/se distancer du "bas"
- "je suis l'un des vôtres"/"tu as franchi la barrière"
- pourquoi la maîtrise constitue un point brûlant : "être en première ligne", sur quel "front" ?
- encadrement "intermédiaire", "de proximité", de "premier niveau", de "face à face", de "bugne à bugne" : "la pratique des ouvriers et des machines", ou le rude travail des échanges "tac au tac"
- les enjeux langagiers : comment parler à "celles et ceux d'en bas" ?
- quand Taylor, d'agent de maîtrise, devient ingénieur-conseil

2.2.2. Activité d'intégration et non rôle "technique" de la maîtrise

-en France : la loyauté à l'égard de la DG prime sur les compétences professionnelles (en Allemagne l'inverse)

-la technique n'a pas de rôle principalement technique, mais symbolique : le "meilleur", "donner un coup de main en cas de coup dur", "être issu du rang" (support, non contenu de l'activité)

-*le travail d'intégration* : créer une cohésion sociale sur des bases différenciées :

* au moyen d'une répartition des tâches : "despotique" avec "favoritisme" ("petits chefs") ou "équitable" et "juste"

* au moyen des sanctions et récompenses, au service d'une "politique locale d'équipe" (analyse des rapports de force, des alliances, des enjeux à venir)

* en "modulant" et "adaptant" les objectifs des DG aux caractéristiques des équipes

* en se faisant le porte parole des "revendications de la base"

* en étant en partie complice de certaines résistances aux changements parfois avec la complicité de certains cadres (ex : SFR)

* en "fermant les yeux" sur certaines pratiques (ruses du détournement des directives des bureaux des méthodes, savoirs secrets, la "triche", la "perruque" etc)=complicité dans la "participation paradoxale"

* en organisant des systèmes de "renvois d'ascenseur" (y compris avec les syndicats : ex : "deux Ecoles" à Peugeot)

* en réussissant à avoir "le dernier mot" dans le face à face quotidien (pour avoir raison il faut connaître)

* en rattrapant, au quotidien, les défauts et "trous" des directives et procédures (anciennes et modernes)

* encadrer : ferrailer, se débrouiller entre la pression du "haut" et celle d'en "bas", dire ce qu'on fait et où l'on va, unifier les orientations du travail, les mettre dans des cadres opérationnels...un métier impossible ; la maîtrise partage les "7 secrets de l'activité d'encadrement"

2.2.3. Les divisions de la maîtrise

-divisions hiérarchiques internes : chefs d'équipe/contremaîtres

-divisions par l'âge, les origines, parcours et diplômes : une majorité d'anciens autodidactes connaissant les métiers encadrés sans diplômes ou peu diplômés (CAP, BTS), fidèles et loyaux (dette), ouvriéristes, et une minorité de jeunes diplômés Bac et + ne connaissant pas les métiers, moins fidèles et plus distants, aspirant à devenir cadres, plus "intellectuels"

-divisions par les parcours d'avenir : rester maîtrise (bcp d'anciens), en sortir (bcp de jeunes)

-divisions entre une très grande majorité d'hommes, une petite minorité de femmes et un fort machisme (ex : FT, St Gobain)

-divisions entre les "styles personnels d'encadrement" qui sont en fait des *formes différentes des orientations du travail* : autoritarisme, favoritisme/équité, participation

-divisions dans le rapport aux modernisations : d'un côté une maîtrise ancienne déstabilisée et souvent résistante, mais garante de la gestion du quotidien, de l'autre une jeune maîtrise "moderniste" mais qui ne compte pas le rester

2.3. La maîtrise prise entre les changements "en haut" et "en bas"

2.3.1. Il y a changement et changement

-le changement implique aussi beaucoup de non changements

-les hésitations explicites des DG : changer, tout en gardant un "noyau stable" pour assurer la continuité (ex : carrières ancienneté/promotions rapides, ex : banques)

-entre discours managériaux et "réalités du terrain"

-dans les entreprises françaises plus de changements techniques, technologiques et en partie organisationnels, que des changements "de fond" dans la division sociale du travail

-il n'y a pas de "résistance générale au changement"

-en haut : concentration des pouvoirs financiers et disciplinaires (ex : licenciements), critiques du taylorisme au nom du management participatif ("révolution culturelle"), appel aux "acteurs" à tous les niveaux, au nom de la "modernité" contre les "archaïsmes" (dont les "petits chefs")

-Question : la vision qu'a "le haut" de ce qui se passe "en bas", aujourd'hui et dans le passé, est-elle juste ? : "petits chefs", caporalisme, commandement militaire, n'excluent pas un côté "humain", et le taylorisme n'exclut pas la responsabilité, l'autonomie et la participation

2.3.2. Les changements "en dessous" de la maîtrise

-en bas : décentralisation, responsabilisation ("auto-encadrement" accru), procédures qualité, "transparence", promotions et salaires au mérite, primes aux diplômés et aux jeunes
 -la mise en cause de la "valeur travail" (35heures, esprit "fun" des fastfood, "culture jeune" etc)
 -une certaine envie de "monter plus vite" et de "gagner plus en travaillant plus" (formes d'individualisme, prime aux "meilleurs")

2.3.3. Les changements dans la maîtrise elle-même

-l'invention de la notion "d'encadrement" pour tenter de "tirer" la maîtrise vers les cadres
 -légèrement plus de femmes, des jeunes plus diplômés moins machiste, une diminution de certains pouvoirs (disparition des "chefs d'équipe") (hiérarchies "plates"),
 -le passage de la "stabilité" au "changement permanent" (cercles qualité, groupes d'expression, responsables projet, réorganisations, "animation du progrès", activité informatique et de reporting accrue)
 -la managérialisation de la maîtrise=le prêt-à-penser-à parler-et-à-faire d'encadrement (le "politiquement correct" contre les "lutttes de pouvoir" au quotidien)
 -des changements de "supports", plutôt que de "contenu" de l'activité : la dimension d'encadrement (du commandement au management) devient à la fois plus explicite, alors que les pouvoirs réels diminuent et que la prescription augmente et qu'on l'éloigne du "terrain" tout en lui demandant "d'animer ses équipes"
 -des boucs émissaires idéaux ?
 -peut-on remplacer la maîtrise "sortie du rang" (forte légitimité en "techniques") par de jeunes diplômés en management (sans aucune légitimité référée aux métiers encadrés) ?
 -anciens chefs "stricts mais compréhensifs", contre "nouveaux animateurs distants et infantilisants" ? (ex : SNCF)
 -entre "rôle social" et "autoritarisme" : piliers de l'ordre établi, mais lequel ?

3. Des changements dans la continuité ?

3.1. La déferlante des réorganisations *top down* : ne jamais laisser se construire des stratégies de résistance ?

-des réorganisations basées sur des représentations trompeuses du passé : le taylorisme, c'est aussi la "participation clandestine", les renvois d'ascenseur, les marges de manœuvre secrètes, "l'auto-organisation" occulte du travail (la "triche" a un sens positif, comme la "perruque")
 -des projets menés avec des erreurs de communication souvent grossières (ex : "nous allons enfin nous occuper de qualité")
 -Ex de malentendus et de résistances : la "responsabilité" et la "motivation" (du vide au plein, ou d'un plein à une autre forme de plein ?)
 -distant par son rôle d'encadrement, la maîtrise est proche d'une partie de la "base" dans son rejet de ce qui vient "des bureaux"
 -une résistance qui se manifeste rarement de manière ouverte, mais en "faisant comme ci" et avec le dos rond

3.2. Les équipes, comme la maîtrise elle-même, ne sont pas homogènes mais divisées :

- * tous les "jeunes" (même plus diplômés) ne méprisent pas les anciens
- * dans certains lieux (ex : la SNCF) les "jeunes" sont vite mis dans le "moule ancien"
- * une partie de la maîtrise elle-même est plus diplômée qu'avant
- * tous les "anciens" ne sont pas de "petits chefs bêtes et méchants"
- * des hommes, mais aussi des femmes (ex : Maroc)
- * la question-clé : le partage des "orientations"=les valeurs en actes et en situation
- des résistances existent aussi (ex : SFR/CFDT)

3.3. La manière d'être agent de maîtrise dépend de la personnalité, mais il n'y a pas autant de manières qu'il y a de personnes

-deux-trois "orientations-type" :

- * les modernistes (souvent jeunes) qui y croient
- * les anciens "qui en ont vu d'autres" et affirment que le métier "s'en va" (auto-dévalorisation)
- * les "entre deux" qui voudraient profiter des nouveaux projets pour changer ce qu'ils veulent changer et reconnaître ce qu'ils font depuis longtemps (ex : SNCF)

4. Alors, que faire et comment ?

4.1. Savoir et action

- connaître l'état réel de l'entreprise pour construire des démarches en connaissance de cause
- une approche des changements à mener en termes de "stratégie politico-sociale" de négociation et de communication :
- * une analyse des rapports de force en termes de statuts, hiérarchies, nombres
- * une analyse des clivages en termes d'orientations
- éviter d'opposer "l'ancien" et le "moderne"
- ne jamais prendre une catégorie "en bloc"
- privilégier les démarches généralistes plutôt que spécialisées
- distinguer "l'art et la manière" : chemin, cheminement, buts projetés, buts réalisés
- rechercher les intérêts les plus "égoïstes", au travail comme en dehors du travail
- mixer les "stables" et les "transfuges"
- fermeté des principes centraux, décentralisation et souplesse d'application
- profiter de l'occasion pour enlever quelques cailloux des souliers, et voir en quoi certains mots d'ordre de la DG peuvent améliorer certains aspects du travail

4.2. Une grille de lecture "cartésienne" des rapports démarche/catégories de personnel :

| Aspects d'une démarche X | Catégories du personnel, ex : Maîtrise | |
|------------------------------|--|--------|
| | Pour | Contre |
| Ex : nommer un "pilote" | | |
| Ex : se réunir | | |
| Ex : échanger sur le travail | | |
| Ex : rédiger | | |
| Ex : inventer une procédure | | |

Bibliographie succincte :

- R. Linhart : *L'Etabli*, Ed. de Minuit, 1976 (constamment réédité)
- F. Mispelblom Beyer : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006 et *Travailler c'est lutter*, L'Harmattan 2007 (aussi : *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Ed. Syros/La Découverte, 1999, épuisé, téléchargeable sur le site : www.encadrer-et-manager.com)
- P. Trouvé : *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielles*, L'Harmattan, 1997