

Table des matières

Suggestions de lecture	11
Préface à la nouvelle édition	15
Encadrer aujourd'hui	15
Un succès étrange	16
Du chantier à l'hôpital: le pont de la souffrance et du plaisir au travail.	18
Les débats récents	19
D'un management globalement plus dur...	22
... aux nouvelles formes de résistance au sein de l'encadrement.	26
Les trois orientations fondamentalement divergentes dans l'activité d'encadrement	28
Le management bureaucratique.	28
Le commandement autoritaire.	29
L'encadrement humaniste	31
Introduction	35
De haut en bas et de bas en haut.	37
Au-delà du management, les pratiques concrètes de l'encadrement.	39
Étudier l'encadrement en travaillant avec lui	41
La parole, sphère décisive de l'activité d'encadrement.	43
Les sept secrets	45
Car de deux choses l'une.	47

Première partie Entre le marteau et l'écumé

Chapitre 1. Encadrer : c'est ferrailer	53
À l'époque du commandement	54
Encadrer : c'est ferrailer.	57
<i>Les officiers de l'industrie.</i>	58
<i>Pas d'encadrement sans « dressage préalable »</i> <i>des encadrés.</i>	59
<i>Encadrer : c'est tenir une position, même mal</i>	63
Taylor, ou la « scène primitive » du couple encadrant/exécution	65
<i>Un ingénieur-conseil en guerre</i>	65
<i>Comment on fabrique un « exécutant »</i> <i>ou l'expérience des « gueuses de fonte » revisitée</i>	68
<i>Les vrais « principes scientifico-politiques » de Taylor :</i> <i>les stimulants matériels sont aussi symboliques</i>	72
<i>Une rhétorique toujours d'actualité.</i>	74
<i>La politique de la direction des entreprises continuée</i> <i>par des moyens humains de proximité.</i>	76
Quand les ingénieurs mettaient la main à la pâte.	78
<i>Un ingénieur au cœur des conflits d'atelier.</i>	78
<i>Au sein des techniques, le social</i>	80
<i>Faire feu de tout bois et créer des terrains d'entente</i>	81
L'encadrement, entre « travail social » et discipline.	82
<i>L'agent de maîtrise créateur de « bonne entente »</i>	83
<i>L'agent de maîtrise comme garant de la discipline</i>	84
<i>La violence symbolique dans le travail d'encadrement.</i>	85
<i>Unité et divisions de l'encadrement.</i>	86
Chapitre II. Encadrer : c'est se « débrouiller » entre la pression d'en « haut » et celle d'en « bas »	88
Des dirigeants à l'encadrement : confiance et suspicion, autonomie et dépendance	89
<i>La confiance n'est jamais allée de soi.</i>	89
<i>Confiance des dirigeants et confiance des subordonnés</i>	92
<i>Du vrai-faux problème de l'autonomie</i>	98
<i>Que font-ils donc quand ils se croient « tout seuls » ?</i>	99
<i>Être « autonome », c'est peut-être construire</i> <i>des stratégies alternatives</i>	100
L'encadrement est lui-même fortement encadré.	101
<i>Le contrôle de la Loi et du Droit du travail.</i>	103
<i>Les instances et rituels d'encadrement des encadrants.</i>	104

<i>Comment le « haut » utilise le « bas »</i>	106
<i>Les rituels de la « confession » individualisée : le coaching</i>	107
<i>La « bureaucratisation » de la subjectivité suscite des résistances</i>	110
La pression des réseaux d'interdépendance	112
<i>Les contenus et contraintes des postes occupés :</i>	
<i>la Loi de la démultiplication.</i>	113
<i>La place et le poids des postes dans la stratégie générale.</i>	115
<i>S'adapter aux caractéristiques de « son » personnel</i>	116
<i>« On est tiré par le terrain » : les inévitables compromis sociaux</i>	117
<i>Une pyramide ne tient que sur ses pieds.</i>	119
Les contraintes du corps et de la morale : les pratiques de distinction	121
<i>Des personnalités socialement « codées »</i>	122
<i>L'enjeu des rapports femmes/hommes.</i>	124
<i>Il y a femme et femme.</i>	127
<i>Histoires et « casseroles ».</i>	129
Les principes moraux aussi sont contraignants	131
S'identifier en se distinguant des autres	132

Deuxième partie

Au cœur des batailles d'orientations

Chapitre III. Encadrer : c'est tenter de dire

ce qu'on fait et où l'on va	137
Dimensions principales et secondaires du pouvoir d'encadrement	138
<i>Les bases sociales générales du pouvoir des dirigeants.</i>	140
<i>Les pouvoirs variés de l'encadrement</i>	142
<i>La parole, dimension décisive du pouvoir de l'encadrement</i>	145
L'encadrement, porte-parole légitime du sens du travail	146
<i>Le sens comme support de l'action</i>	147
<i>Avec des sens différents, on modifie les contraintes.</i>	148
<i>Un sou n'est pas qu'un sou.</i>	150
<i>La lutte pour un « lieu symbole »</i>	153
Les moyens d'intervention sur les subordonnés : la carotte et le bâton	155
<i>« Un mélange d'écoute et de coups de pied au cul »</i>	156
<i>Des sanctions politiquement très sensibles</i>	158
<i>Contrôles formels et informels</i>	159

<i>Pouvoirs organisationnels, pouvoirs moraux, pouvoirs « politiques »</i>	162
Chapitre IV. Encadrer : c'est tenter d'unifier les orientations du travail	166
Qu'est-ce qu'une orientation?	168
<i>Au sein d'un même groupe, des « attitudes » différentes.</i>	168
<i>L'entente entre le « haut » et le « bas »</i>	170
<i>Des façons de parler-faire « socialement positionnées »</i>	172
<i>Formes de présence des orientations en sociologie</i>	174
Les orientations reconnues-méconnues dans les visions dominantes du travail.	176
<i>Les orientations méconnues dans la One Best Way</i>	178
<i>« Ici on ne fait pas de philosophie »</i>	181
<i>Les orientations reconnues comme des choix</i>	185
L'effet des orientations : objectifs et efficacité sont à géométrie sociale variable.	187
<i>Objectifs clairs et objectifs flous</i>	188
<i>Ne pas tenir compte des orientations peut coûter cher</i>	189
<i>« Qui m'aime me suive »</i>	191
<i>Une règle d'or : préserver le « climat social »</i>	196
Langages spécialisés et parlars ordinaires dans les orientations	198
<i>Les langages techniques spécialisés</i>	198
<i>Personnification et sexuation des langages techniques.</i>	200
<i>Les parlars ordinaires.</i>	202
Chapitre V. Encadrer : c'est tenter d'élaborer des compromis productifs.	204
L'exemple d'une stratégie de « démocratie d'entreprise »	205
<i>Des orientations « cadrées » par quelques mots</i>	208
<i>« Tout le pouvoir aux procédures techniques ! »</i>	211
<i>L'irruption des parlars ordinaires</i>	212
Une lutte d'orientations à l'œuvre	214
<i>« Bachotage » contre « s'approprier ce qu'on apprend »</i>	214
<i>L'esprit de famille et les vilains petits canards.</i>	215
<i>Les « intégristes » et les « laïcs ».</i>	217
<i>L'alliance de la morale, du droit et du sport.</i>	219
<i>De la technique au politique : deux orientations types.</i>	220
L'élaboration des compromis productifs.	222
<i>Des réalisations « locales » variées</i>	223
<i>La construction d'une stratégie d'infléchissement</i>	225

Troisième partie

Des actes de parole aux paroles en actes

Chapitre VI. Encadrer : c'est mettre des orientations	
dans des cadres opérationnels	231
Cadres et travail de cadrage	233
<i>Les cadres relient ET séparent</i>	234
<i>Le travail de cadrage : « Non pas-Mais »</i>	236
<i>Les « événements de parole »</i>	237
Un comité de direction ordinaire	239
<i>Les normes dominantes : « Time is money »</i>	240
<i>Existe-t-il des « repères sûrs et stables » en matière</i>	
<i>d'encadrement ?</i>	243
<i>« Maintenant on en vient à des choses basiques</i>	
<i>et concrètes, pragmatiques »</i>	244
<i>De grosses primes à peu de vendeurs ou de petites</i>	
<i>à beaucoup ?</i>	246
<i>Est-ce qu'on gagne ou est-ce qu'on perd ?</i>	249
<i>Quand la norme vacille, on passe du cadre technique</i>	
<i>au cadre d'autorité</i>	252
Travail de cadrage et orientations	253
<i>De l'euphorie au désenchantement</i>	254
<i>Encadrer : une canalisation qui parfois échoue</i>	256
<i>Il n'y a pas que le « chef » à cadrer</i>	258
Les cadres opérationnels, ou le don d'ubiquité	
de l'encadrement	259
<i>Une direction très présente</i>	259
<i>L'encadrement est incarné dans les procédures</i>	263
<i>Le rejet des consignes et la solidarité d'équipe</i>	265
Conclusion générale. Un métier impossible?	268
Le travail de l'encadrement et celui des « autres »	269
<i>Travailler, c'est lutter</i>	271
<i>Des méthodologies du management...</i>	272
<i>... à leur critique...</i>	275
<i>... puis aux stratégies sociales</i>	277
Qu'apporte notre livre à ce sujet?	279
Un métier impossible?	281

Annexe. Rapports de recherche ayant servi à rédiger ce livre.	283
Bibliographie	287
Index des notions	293
Index des noms	296
Table des fiches	299