

Les champs de tension de la fonction d'encadrement : quelles adaptations des acteurs ?

Desmarais C. et Abord de Chatillon E.

Si les cadres font l'objet d'un renouveau d'intérêt de la part de la recherche, les encadrants demeurent une population assez méconnue, en France notamment. Or ils sont soumis à de multiples pressions, mettant en cause aussi bien le contenu de leur travail que son environnement et ses résultats.

L'étude présentée ici avait ainsi pour objectif l'analyse des évolutions de la fonction d'encadrement, à travers l'observation de l'évolution des rôles et des conditions de travail. Au-delà de la simple description des pressions subies par les encadrants, nous nous sommes focalisés sur les stratégies d'adaptation qu'ils développent face à ces tensions, en mettant l'accent sur la place de l'engagement syndical. Pour cela nous nous sommes appuyés sur une analyse préalable de données d'enquêtes macro sociales, d'entretiens et d'un questionnaire ayant fait l'objet de plus de 2000 réponses, à partir desquelles un échantillon représentatif a été construit.

Le rapport présente les grandes évolutions des rôles des encadrants. Face aux pressions de leur environnement de travail, ils développent un rôle de traduction consistant à arbitrer entre les différentes prescriptions subies, en fonction d'une ligne directrice flexible. Ce rôle de traduction, développé par de nombreux encadrants, n'est pas toujours évident, soit en raison d'une expérience insuffisante de l'encadrant, soit parce que les pressions à la conformité sont trop fortes. Il suppose en effet une mise à distance des prescriptions et une capacité à résister, qui peut être mal perçue dans l'organisation.

Concernant la question du temps de travail, l'étude montre que les encadrants font face à des attentes de disponibilité quasi illimitées de la part de leur environnement, d'où des durées de travail très élevées. L'encadrant doit lui-même mettre des limites à ce temps de travail, dans le cadre d'une norme temporelle implicite. Mais il perçoit ce temps de travail élevé comme une contrepartie « normale » d'une relation d'emploi particulière. Et pourtant, les liens entre temps de travail des encadrants et mal être au travail sont établis par notre enquête. La représentation que les encadrants se font de leur temps de travail est alors fondamentalement ambivalente, oscillant entre l'idée de normalité et celle d'une situation intenable et aux conséquences incalculables sur l'individu.

Il n'est alors guère étonnant que l'analyse des conditions de travail des encadrants mette en valeur une forme spécifique de pénibilité psychosociale, centrée sur la fatigue et le stress. On a coutume de penser que l'usure des encadrants est compensée par des rémunérations supérieures et des conditions de vie meilleures. Ce n'est cependant le cas que pour une minorité d'encadrants. La plupart se trouvent dans une situation de pénibilité forte avec de faibles contreparties.

Face à ces pressions et ces conditions de travail dégradées, le syndicalisme émerge comme une réponse pour certains encadrants. L'appartenance syndicale est en effet un outil utilisé pour mettre à distance un certain nombre de prescriptions et trouver des ressources pour résister, mais résister en restant dans le cadre et en acceptant la règle du jeu managériale.