



HAL
open science

Conflit de rôles : un concept “ usé, vieilli et dépassé ” ?

Stéphane Bellini

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini. Conflit de rôles : un concept “ usé, vieilli et dépassé ” ?. Journées de recherche Stress, burnout et conflits de rôles, May 2005, IAE d’Aix-en-Provence, France. hal-02144057

HAL Id: hal-02144057

<https://hal.science/hal-02144057>

Submitted on 29 May 2019

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.

Conflit de rôles : un concept « usé, vieilli et dépassé » ?

Stéphane BELLINI

IUT de Poitiers – CEREGE (IAE de Poitiers)

Communication à la journée de recherche du 27 mai 2005 – IAE d'Aix-en-Provence

« Stress, burnout et conflits de rôles »

Introduction

Quarante ans après sa formulation (Kahn, 1964), le concept de conflit de rôles apporte toujours un éclairage intéressant à certaines situations de travail, notamment celles qui laissent une grande part d'ambiguïté dans la définition des rôles de titulaires de certains postes de travail. Nous l'avons nous-même utilisé pour mieux comprendre les situations vécues par les managers de proximité (Bellini, 1997).

Nous avons notamment relevé que les situations potentiellement porteuses de conflits de rôles n'en génèrent pas systématiquement. Nous avons à ce propos identifié plusieurs formes d'ajustement de rôles et pointé par la même occasion les limites d'une lecture d'inspiration fonctionnaliste.

Cependant, la critique peut être approfondie et le concept revisité à l'aune d'une lecture des faits sociaux que d'autres auteurs ont appelé paradigme de l'hypermodernité (voir Aubert, 2004). En s'émancipant des normes sociales qui pouvaient le contraindre en 1964, l'individu hypermoderne laisse moins de prise aux attentes de rôles et, partant, aux conflits de rôles. De plus, l'individu hypermoderne est un « individu paradoxal » (Aubert, *ibid*), dans la mesure où il a intégré la dimension *paradoxale* du fonctionnement des organisations comme une donnée *normale*. Le paradigme de l'hypermodernité donne donc un nouvel éclairage à nos recherches et régénère la notion de conflit de rôles. C'est ce que nous nous proposons de préciser dans cette communication.

1. Démarche d'enquête.

Avant d'exposer les résultats de la recherche, nous présentons d'abord les traits caractéristiques de la population étudiée puis nous exposons la méthodologie qui nous a permis de recueillir les données.

Comme ne sont pas des phénomènes purement psychologiques que nous observons mais bien des phénomènes se produisant à la jonction de la psychologie individuelle et du fonctionnement organisationnel et social des groupes de travail, il convient de considérer le contexte de travail des managers de proximité étudiés. Ils permettent de comprendre en grande partie l'évolution de leurs rôles. Enfin, nous justifierons nos choix théoriques.

1.1. La population des managers de proximité.

Les managers de proximité ne constituent pas une catégorie socioprofessionnelle homogène. Ainsi, la littérature comme les pratiques des organisations ne s'accordent pas sur une dénomination unique : encadrement de premier niveau ou intermédiaire, management de première ligne, de terrain ou de proximité. Nous retenons cette dernière notion de management de proximité d'abord parce que le terme *encadrement* exprime en France tant un

statut qu'une fonction or nous nous intéressons à la fonction plus qu'au statut. Ensuite, la notion de management de proximité traduit une caractéristique importante de cette catégorie, à savoir la proximité à plusieurs niveaux : physique et géographique d'abord, technique ensuite et socioculturelle enfin, dans le sens où les managers et leurs équipes sont dans le même univers professionnel et partagent un langage, une façon de concevoir le métier, voire des valeurs (Srajek, 2003).

Autant que la terminologie, les rôles des managers de proximité sont de natures différentes. Jolivet leur attribue à la fois des rôles de gestion de production et de gestion des hommes (1991). Loubès (1997) synthétise la littérature en dressant six grands rôles : gestion économique de l'unité de travail, gestion des ressources humaines, management des hommes, organisation du travail, management technique et gestion de production.

De son côté, Letondal (1997) dresse une typologie des managers de proximité en distinguant les spécialistes de proximité des généralistes de proximité. Les premiers sont des fonctionnels n'exerçant pas dans la ligne hiérarchique mais plutôt en appui technique ; ils ne sont pas présents géographiquement avec les équipes de travail. Les seconds disposent des caractéristiques définies par Srajek, à savoir proximité physique, géographique, technique et socioculturelle. Nous nous attachons à examiner l'ajustement de rôles de cette deuxième catégorie de managers de proximité, en charge d'animer une équipe de travail.

Malgré les différences, s'il est une caractéristique commune aux managers de proximité, il s'agit bien de leur position duale, que l'on retrouve sous diverses appellations : « position charnière » (Louart et Benmehidi, 1984), « Homme du milieu, pris entre deux feux » (Roethlisberger, 1976), « rôle d'interface » vu comme le lieu de confrontations de logiques contradictoires (Srajek, 2003), d'individu pris « entre le marteau et l'enclume » (Bellini, 2005). C'est précisément les conséquences des attentes formulées à l'égard des personnes en position duale que nous observons.

Avec les exigences d'un management appelé naguère participatif, les sollicitations ont touché de manière croissante à la fois la gestion de production et la gestion des Hommes (Jolivet, 1991). Sur ce deuxième aspect, les exigences touchent à la construction identitaire de l'individu bien plus qu'à la mobilisation de techniques de management (Bellini et Labit, 2005). En outre, les attributions managériales ont pour corollaire des exigences ambiguës, appelant la liberté encadrée, l'autonomie contrôlée, la participation à la mise en œuvre de décisions prises par d'autres.

1.2. Le dispositif méthodologique.

Notre recherche initiale eut comme point de départ deux audits du management, dont l'un dans une structure portuaire du nord de la France, que nous appellerons NORPOR. Pour nous centrer sur le conflit de rôles, nous nous limitons ici aux données recueillies dans cette entreprise. Dans la seconde, nous avons perçu un ajustement baptisé « transformation de rôles » (Bellini et Labit, 2005, à paraître), hors de propos dans le cadre de ce travail.

A NORPOR, les dirigeants ont tenté de développer un management de type participatif. Cette ambition a rapidement été contrariée par des difficultés d'application. Les outils du management participatif étaient mal utilisés, négligés ou vite abandonnés par l'encadrement intermédiaire (cadres et agents de maîtrise), pourtant principal destinataire des méthodes. De même, les demandes de comportement formulées à l'égard de la hiérarchie étaient rejetées ou interprétées opportunément et le DRH de NORPOR relevait de la part de certains des cadres et agents de maîtrise des comportements autoritaires incompatibles avec le projet participatif. L'objet de l'audit portait sur l'identification des sources du problème.

Au cours des développements suivants, nous ne reviendrons que brièvement sur les premiers constats mais nous étudierons plus longuement le mécanisme de la réaction des managers aux prescriptions de l'entreprise.

Notre approche du phénomène est compréhensive et nous étudions un phénomène individuel dans son « cadre naturel » (Giodarno, 2003, p. 16), c'est-à-dire en prenant en compte son insertion dans un fonctionnement organisationnel et dans son réseau de contraintes. De plus, le phénomène observé requiert la prise en compte de la complexité des variables en jeu et de la pluralité des points de vue et des niveaux de discours. Enfin, nous nous visons davantage la construction d'un cadre d'analyse que son test (Wacheux, 1996). L'ensemble de ces données commandait l'utilisation d'une méthodologie qualitative, qui a abouti à une étude de cas (Yin, 1989).

Pour la réaliser, nous avons défini plusieurs niveaux d'observation (pratiques et représentations médiatisées par le discours) et plusieurs objets d'étude (individus, interactions, organisation du travail). De cette manière, quatre unités d'analyse (Huberman et Miles, 1991) furent définies : représentations des pratiques managériales par les managers et leurs subordonnés, représentations des ces mêmes pratiques par les concepteurs des pratiques managériales, pratiques mises en œuvre par les managers et fonctionnements des outils de management et instances participatives.

L'étude documentaire (documents internes dont les supports de la communication internes) nous permettait de dégager les représentations des « bonnes pratiques de management » ainsi vues par les architectes de la GRH (Direction, service RH). Nous l'avons couplé à une observation du fonctionnement de deux services, qui a nécessité une présence quotidienne dans l'entreprise pendant près de trois mois. De réunions formelles en rencontres informelles, nous avons entrepris une flânerie active dans l'entreprise, en attente d'un entretien, en quête d'explication sur des points anodins, en démarche de prise de rendez-vous, qui nous a permis d'observer des situations de travail et d'interaction. Observer les fonctionnements, c'est aussi relever des outils de GRH et voir leur mise en œuvre par les acteurs. Un carnet de bord nous a fidèlement accompagné tout au long de cette immersion, nous permettant de garder à l'esprit la distanciation nécessaire à l'analyse.

En fin de parcours, nous avons présenté les résultats de nos investigations aux acteurs de l'entreprise, afin de valider en interne les données ainsi collectées. Nous avons également régulièrement présenté nos travaux en groupe de recherche, pour valider en externe nos interprétations.

1.3. Le constat d'un tiraillement de logiques

Nous parlons de tiraillement de logiques pour NORPOR car il y a un décalage entre les injonctions de rôles, formulées sur un mode discursif, et les logiques produites à la fois par l'héritage socio-politique, le contexte technico-organisationnel et le système de management. Le management participatif, lancé par un directeur sensible à la notion, se heurte au poids de la réglementation interne et d'une centralisation excessive. Ainsi, les managers devraient accorder davantage d'autonomie à leurs collaborateurs alors que les décisions majeures sont centralisées et que nombre d'entre elles sont soumises à une réglementation lourde ou à des procédures ajoutées en cas d'absence de règles, selon le principe du cercle vicieux bureaucratique de Crozier.

Les outils du management participatif échouent totalement dans leur entreprise de changement des rôles de la hiérarchie de proximité : la formation au management participatif ne concerne que le manager qui, au retour de sa formation retrouve un travail et des équipes inchangés ; leurs modes de relation changent alors bien peu voire pas du tout. Par ailleurs, les réunions du projet d'entreprise concernent des sujets annexes aux tâches de chacun (la signalisation sur le domaine portuaire par exemple) et l'évaluation annuelle est trop ponctuelle pour changer quoi que ce soit au quotidien. Le discours sur le participatif est fondé sur des valeurs essentiellement philosophiques ("*l'épanouissement des hommes*") qui supportent mal l'épreuve des faits. De plus, elles sont sujettes à tant d'interprétations qu'elles n'échappent pas

à la contradiction. Enfin, le nouveau modèle de management est conçu en rupture avec le précédent. Son changement est impulsé par à-coups, prenant l'aspect de réformes qui prétendent changer les interactions du manager et de son équipe sans modifier l'environnement de son travail.

La promotion du management dit participatif s'affronte donc à un ensemble d'environnements défavorable à une mutation des représentations et des pratiques managériales. On assiste à un tiraillement des logiques produites par des sous-systèmes trop contradictoires pour fournir une mise en accord des représentations. Trop d'éléments poussent au management bureaucratique quand d'autres, qu'on met en lumière, servent de justification au développement d'un management de type participatif.

1.4. Choix théoriques

Nous recourons à la théorie des rôles car elle permet un éclairage des phénomènes observés. Le concept de rôle permet d'envisager les conséquences des structures organisationnelles et sociales sur les comportements individuels. Il est mobilisé en GRH pour comprendre les tensions qu'un individu connaît lorsqu'il est soumis dans l'exercice de son métier à des demandes divergentes voire contradictoires. Depuis quelques années, nombreuses sont les recherches empiriques convoquant le concept (Alis, 1997; Loubès, 1997 ; Perrot, 1999 ; Grima, 2004).

Le conflit de rôles a fait l'objet de nombreuses recherches en psychologie sociale, sans qu'il y ait d'unité épistémologique à son propos. Un courant fonctionnaliste (notamment Parsons, 1955 ; Katz et Kahn, 1966) considère que les rôles individuels sont les fidèles reflets du système social dans lequel ils sont insérés. Les rôles de chacun seraient l'émanation directe du système de statuts, définissant des droits et obligations, morales autant que réglementaires.

La force de la socialisation et des attentes de rôles, la puissance des normes de groupe et leur pression à un certain conformisme, le poids des identités collectives seraient les rouages d'une mécanique productrice de rôles individuels fortement imprégnés de leur structure sociale. Cette vision est celle d'une société dont les normes sont suffisamment fortes pour paramétrer les rôles de chacun.

D'autres chercheurs, s'inscrivant dans un paradigme individualiste, mettent davantage en évidence l'existence, dans tout système social, d'une marge de manœuvre laissée à l'individu (Boudon et Bourricaud, 1986). Elle s'exprime dans la manière de mettre en œuvre les prescriptions et dans l'utilisation "stratégique" des règles et normes.

Une troisième approche considère le rôle comme un construit social issu de l'interaction entre les personnes, dans des situations d'action particulières (Rocheblave-Spenlé, 1962). Selon cette approche, les rôles sont influencés par la structure sociale mais n'en sont pas totalement déterminés. Ils s'actualisent dans des situations concrètes de relation, en intégrant contraintes sociales et intérêts individuels. Nous nous inscrivons dans cette approche.

2. Le conflit de rôles : une forme d'ajustement de rôles.

Les situations que connaissent les managers de NORPOR sont propices aux conflits de rôles, qui, selon Kahn *et al.*, "*expriment les contradictions qu'on perçoit entre plusieurs demandes ou attentes de rôles, ou quand la satisfaction d'une attente rend la satisfaction d'une autre attente problématique*" (Kahn *et al.*, 1964). Rocheblave-Spenlé (1962) précise que le terme "*conflit de rôles*" peut être employé à la fois dans un sens intersubjectif, quand il "*désigne l'affrontement de deux individus sur leurs conceptions incompatibles par rapport au rôle à tenir*" et dans un sens intrasubjectif, qui décrit "*l'état d'un sujet tiraillé entre deux tendances contraires*".

2.1. Les managers de proximité, potentiellement soumis aux conflits de rôles

Les managers de proximité sont potentiellement soumis au conflit intersubjectif puisque leurs équipes de travail d'une part, leurs propres managers d'autre part peuvent avoir des visions différentes du rôle d'un manager. Par exemple, la direction des ressources humaines de NORPOR attend des managers qu'ils appliquent certains outils de management (entretien d'évaluation essentiellement) alors la base attend davantage d'ouverture relationnelle de sa hiérarchie directe. Impossibles à définir avec précision car soumises à trop d'aléas, les tâches de gestion d'équipe sont soumises à des attentes différentes selon sa place dans l'organisation.

Les managers de proximité pourraient également être sensibles au conflit intrasubjectif pour au moins trois raisons. D'abord, les managers sont soumis à des attentes incompatibles : nous l'avons vu, les attentes de rôles exprimées à leur égard sont ambiguës et parfois contradictoires. S'ils doivent développer les initiatives, l'autonomie et la liberté d'action de ses collaborateurs, là où l'action collective est orientée vers des buts organisationnels et non individuels, l'initiative ne peut être que dirigée, l'autonomie contrôlée et la liberté encadrée. L'ambiguïté des demandes managériales se renforce et se superpose aux objectifs opérationnels (atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs, respect des délais, suivi des procédures...), demandes qui ne sont pas toujours compatibles avec les premières attentes.

Ensuite, le lien de subordination est une relation oscillant entre autorité et séduction. Le manager cherche à la fois à asseoir, développer ou préserver son autorité sur ses subordonnés, tout en cherchant auprès d'eux estime et reconnaissance. Jaques met en avant une telle source de tension (1972). Il observe que certains aspects du rôle de leader exécutif sont déplaisants ; on retrouve ceux-ci dans les conflits que vivent les responsables de personnel. Le fait de donner des ordres tout en voulant accroître la participation démocratique est un conflit récurrent. Jaques fait un double constat. D'un côté, on pare de toutes les vertus le comportement démocratique, souvent assimilé à la consultation. De l'autre, le comportement autoritaire est mis au pilori. Tout ordre d'un supérieur à un subordonné, de quelque nature qu'il soit, est assimilé à un comportement non démocratique, donc mauvais.

Le manager est également soumis à l'affrontement entre rôles prescrits et construits. Les rôles construits se basent sur l'intériorité de la personne, en l'occurrence le manager. Les rôles prescrits, inversement, se réfèrent à un modèle de relation proposé, voire imposé, par l'organisation. Ils correspondent à une demande extérieure à l'individu, liée à sa position sociale or le changement de rôle ne se produit pas sur injonction.

Dans un contexte où le discours est décalé des pratiques, comme c'est le cas à NORPOR, les prescriptions en termes de relation, de communication, de mode d'autorité s'affrontent aux types d'interaction construits au fil du temps par le manager. Selon Sarbin et Allen, une trop forte distorsion entre les rôles prescrits et les rôles construits *"crée des effets psychologiques sévères sur l'individu à travers des dysfonctions somatiques ou un manque de concentration pouvant aller jusqu'à une tenue de rôle inconvaincante"* (1968).

Enfin, le manager de proximité ne peut escompter d'issue aux conflits de rôles dans le renouvellement de ses partenaires. *"Acteur frontalier interne"* (Grima, 2004), il connaît des situations conflictuelles permanentes, se distinguant ainsi des individus, comme les vendeurs, amenés à connaître des situations conflictuelles qui durent le temps d'un échange avec un client.

2.2. Les facteurs organisationnels du conflit de rôles

L'organisation, par ses prescriptions et/ou par la prise en compte de ses contextes, crée une configuration plus ou moins propice au conflit de rôle. Quatre principaux facteurs peuvent être mentionnés (Rocheblave-Spenlé, 1962). Le manque de clarté dans la définition des rôles

est un premier facteur de perturbation des rôles. Pour les individus en situation de management, cela s'explique par l'impossibilité à prévoir complètement les tâches de management, compte tenu de leur complexité et des très nombreuses variables qui entrent en jeu. Le rattachement de plusieurs rôles à un même statut est un deuxième facteur, or les attentes formulées à l'égard de la maîtrise sont nombreuses : opérationnelles et comportementales, elles ont trait à la gestion d'un budget, à la maîtrise de techniques et à l'encadrement d'équipe dont nous avons dit les ambiguïtés.

L'instabilité des demandes de rôles dans le temps est un troisième facteur de malaise quant aux rôles du manager or celui-ci est soumis à l'exigence du changement permanent, de l'adaptation aux contraintes de tous ordres (techniques, économiques, financières). Au gré des priorités du moment, des modes ou de la sensibilité de ses propres supérieurs hiérarchiques, des réorganisations, l'utilisation d'outils de gestion est requise ou des pratiques de management lui sont demandées (normalisation et certification, développement de la transversalité, « networking attitude », coaching de ses subordonnés...) qui requièrent, bien plus que des connaissances, la tenue de comportements particuliers. Le dernier facteur de perturbation des rôles réside dans la position intermédiaire du manager de proximité qui, nous l'avons déjà souligné est fondamentalement génératrice de tensions.

De nombreux travaux se sont penchés sur les conséquences des conflits et les ambiguïtés de rôles. Van Sell, Brief et Schuler (1981) montrent notamment une série de conséquences négatives pour les individus (perturbations psychologiques entraînant stress, tension, malaises dans la relation aux groupes de travail et insatisfaction) et les organisations (moindre productivité).

3. Un renouvellement de la lecture du conflit de rôles.

3.1. Le paradigme de l'hypermodernité.

Selon cette vision paradigmatique, l'individu hypermoderne se démarque profondément de l'individu dit moderne, qui est lui-même marqué par l'incorporation de normes et de valeurs collectives fortes, comme celles d'institutions emblématiques et prestigieuses (l'État, l'école, l'Église, la famille, l'armée, le parti), l'ensemble traçant des sillons à la fois protecteurs et éclairants. Il n'est pas utile ici de détailler la lente et sûre délitescence de chacune de ces institutions (Lyotard, 1979) ni de rappeler à quel point la communauté des Hommes devient vide de repère (Lipovetsky, 1984) et la société vide de social (Galambaud, 1994).

C'est ce vide que l'individu œuvre à combler lui-même en traçant ses propres sillons, en ne se fiant qu'à Soi quand les guides traditionnels perdent de leur autorité, en expérimentant des rôles sociaux quand les leçons du passé paraissent périmées. Les identités se multiplient de ces expérimentations : parent, consommateur, électeur, membre d'une association, d'un club ou d'un parti, salarié ou « son propre patron », chaque expérience construit l'individu mais les grands mythes qui assuraient la cohérence de cette construction sont en voie de déshérence. Une caractéristique majeure de l'hypermodernité est que l'individu ne se construit plus une personnalité figée qui lui forge durablement un regard sur la réalité et des positions « de principe ». Côté pile, il s'émancipe des déterminismes qui pouvaient dicter plus ou moins consciemment son comportement. Côté face, l'individu hypermoderne s'affranchit du coût de la solidarité quand elle lui pèse. Il cherche la jouissance immédiate et permanente. C'est un individu au « Surmoi étriqué » (Enriquez, 2004) qui n'a d'autre idéal que de satisfaire ses désirs du moment, avide de sensation plus que de sens (Haroche, 2004), de jouissance immédiate et permanente plus que de la satisfaction du travail bien fait, encore moins du devoir accompli.

Vivant l'excès d'expériences, la fragmentation de ses investissements et de ses sources d'accomplissement, il vit également dans l'incertitude à tous les niveaux (social, professionnel, familial...). Pour Aubert, excès, fragmentation et incertitude sont des caractéristiques majeures de l'individu hypermoderne (*ibid*, p 16). La fragmentation des identités lui permet d'avoir des attitudes paradoxales sans en percevoir le moindre trouble (se prononcer contre la spéculation boursière et être un petit actionnaire ; cracher sur la société de consommation et se jeter avec avidité sur les pseudo nouveautés). D'une part, les mécanismes et réflexes identitaires ne valent que pour les situations dans lesquels ils se sont construits ; d'autre part, chaque fragment de vie sociale se trouve dilué dans un magma identitaire, de sorte que les valeurs ont moins de prise sur lui (Lahire, 1998).

. Pour Aubert, « on assiste à une recombinaison de l'identité personnelle, à la fois renforcée et fragilisée, au renouvellement des profils psychologiques, à l'émergence de nouvelles pathologies, à une hypercompétitivité permanente et à un rapport au temps inédit » (p 17).

L'individu dit hypermoderne est brossé à grands traits, qu'on pourra trouver schématique tout comme on pourra estimer réductrice son opposition à l'individu moderne. Notre propos n'est pas ici de préciser l'argumentation, qu'on trouvera amplement détaillée dans plusieurs ouvrages récents, mais il s'agit d'en montrer l'impact sur la notion de conflit de rôles.

3.2. L'individu hypermoderne et le conflit de rôles.

Le paradigme de l'individu hypermoderne relativise pour au moins deux raisons la portée des attentes de rôles incompatibles sur l'individu.

La première raison a trait à un changement ontologique. Dans une période où les normes sociales perdent de leurs poids et de leurs capacités à modeler les habitus, le détachement généralisé évite le conflit de rôles. En effet, si on suggère que le conflit de rôles existe quand l'individu est désemparé au regard de normes incompatibles auxquelles il est soumis, on suppose que ces normes ont une consistance pour lui et qu'elles nourrissent son comportement. Pour reprendre la définition de Rocheblave-Spenlé, quand *l'individu perçoit un tiraillement entre des tendances contraires* qu'appelleraient des demandes de rôles incompatibles, c'est qu'il a incorporé des attentes qui l'obligent au point que leur non respect provoque une perturbation. Derrière le conflit de rôles, se trouve donc un postulat ontologique : l'individu se construit par des attentes de rôles et les contraintes de sa position sociale.

Le paradigme de l'individu hypermoderne contrarie cette lecture. Ce n'est pas seulement la vision fonctionnaliste sous-jacente qui est remise en cause (une situation apparemment conflictuelle du fait de son ambiguïté ou de ses contradictions générerait un conflit de rôles, indépendamment de toute perception propre à l'individu). Bien plus, c'est l'ontologie même du postulat qui diffère. Dans le champ paradigmatique de l'hypermodernité, l'individu vit ses positions sociales comme des expériences, avec pragmatisme et distanciation, avec réflexivité pour reprendre les termes de Kaufmann (2002). Deux phénomènes cités plus haut agissent conjointement pour renforcer le processus. D'abord, l'individu vit une multiplicité de statuts et de processus identitaires, ce qui affaiblit la portée de chacun d'eux. Ensuite, l'adhésion aux principes moraux des institutions fondatrices des siècles précédents (Etat, Eglise, parti...) s'érode largement. Ces deux phénomènes poussent l'individu contemporain à mettre en question les obligations de sa position sociale. De cette manière, les attentes censées le toucher perdent de leurs poids symbolique ; elles sont vécues comme des expériences plus qu'elles ne sont incorporées à un Soi qui cherche à s'affranchir de toute contrainte ; en

glissant sur l'individu sans le pénétrer, elles minimisent les probabilités de ressentir « un tiraillement entre tendances contraires ».

Une deuxième raison pondère la notion de conflit de rôles. Elle est relative à l'émergence d'un « individu paradoxal » (Aubert, *ibid*), qui a intégré la dimension *paradoxe* du fonctionnement des organisations comme une donnée *normale*, entrée dans les habitudes. Les champs de tension de la GRH (Louart et le GRHEP, 1993) sont permanents. Citons notamment la recherche d'implication des salariés conjointe à une précarisation croissante des salariés par le développement de l'intérim et des contrats flexibles ou encore l'énoncé de projets d'entreprise communautaires (l'entreprise se présente comme cherchant à favoriser l'épanouissement de ses salariés) alors qu'une autre facette de la réalité est celle d'une fragmentation du salariat. De même, l'appel à polyvalence, avancée comme une garantie d'employabilité, est un appel implicite à un désengagement d'une identité de métier qui pourrait être une entrave à un rebond ultérieur mais dont on déplore la perte dans bien des discours.

Ces paradoxes interviennent sur fond de responsabilisation croissante de l'individu, corollaire d'une libéralisation de la société. En charge de sa carrière, de sa formation, de la validation de ses acquis, de la négociation de sa rémunération... la capacité à se détacher des contingences d'une situation de travail particulière pour d'abord *penser à soi* est une condition d'adaptation au contexte organisationnel. L'individu hypermoderne s'adapte au contexte paradoxal de son époque. En parallèle à la flexibilité requise sur le plan du travail émerge une identité flexible permettant de plier sans rompre, de côtoyer sans épouser, de s'agréger sans adhérer.

Si les affres de l'individu hypermoderne peuvent légitimement questionner l'évolution de notre façon d'être ensemble (voir les contributions des auteurs de l'ouvrage coordonné par N. Aubert à ce sujet, 2004), nous nous attachons ici à mettre en valeur un autre versant de cet état. Non seulement, les qualités de l'individu hypermoderne permettent d'éviter l'insidieuse schizoïdie que génèrent nos organisations par la permanence de leurs paradoxes et leurs champs de tension (Louart et la GRHEP, 1993), mais elles lui permettent aussi de s'adapter sans connaître un conflit particulier. Il en est ainsi des managers de proximité qui ne s'émeuvent guère ni de contredire leurs discours par les faits (dire qu'ils sont ouverts et se montrer fermes) ni de se faire les relais des paradoxes de l'organisation (appeler la participation des salariés à la mise en œuvre de décisions choisies par d'autres). D'autres managers jouent sur les paradoxes pour se dégager des marges de manœuvre. Deux mécanismes sont à l'œuvre : l'aménagement de rôles et l'arrangement de rôles. Ils sont décrits au cours du point suivant.

Evidemment, il ne s'agit pas de nier en bloc la capacité des normes à façonner des habitus. Par bien des aspects, la lecture qu'on peut appeler moderne des comportements montre qu'elle est encore valide. Dans certains cas, l'affranchissement des contraintes de la position sociale de l'individu est une œuvre impossible, notamment quand l'individu a incorporé de longue date des règles d'interaction et quand le présent est la continuité du passé. Cependant, nous rejoignons Gauchet pour qui nous vivons actuellement une mutation anthropologique (2004) qui bouleverse considérablement la façon de penser l'Homme autant que la façon de penser les Hommes entre eux. De même, la société d'aujourd'hui nous paraît être davantage marquée par l'hétérogénéité du Moi que par son unité, par le changement plus que par la permanence des faits, par la flexibilité plus que la stabilité¹.

¹ Deux ouvrages récents vont dans ce sens :

- Touraine A., *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Fayard, 2005 ;
- Nanteuil-Miribel M. et El Akrami A., *La société flexible*, Erès, 2005.

3.3. Plier sans rompre : deux formes d'ajustement de rôles.

3.3.1. L'aménagement de rôles.

Pour faire face à des situations potentiellement génératrices de conflits psychologiques, la maîtrise et l'encadrement de terrain trouvent spontanément des solutions. Parmi elles, on trouve l'aménagement subjectif des contraintes de la situation. Témoignage d'une flexibilité de l'esprit, il s'agit d'une réorganisation cognitive des exigences de la situation. Chacun ajuste ses rôles en fonction des exigences qu'il perçoit dans la situation immédiate. En effet, à la plupart des situations sont associées des attentes de rôles, acceptées par les parties prenantes. De ce fait, on peut être participatif et directif, être ferme et ouvert, déléguer et contrôler sans perturbation psychique majeure et sans perception de dissonance particulière. Les situations de management demeurent paradoxales mais elles ne sont pas contradictoires car les registres diffèrent.

Arrêtons-nous sur le récit suivant : à NORPOR, un chef d'équipe est en train de déclarer qu'il est beaucoup plus ouvert avec son équipe qu'il ne l'avait été auparavant quand la sonnerie du téléphone retentit dans le bureau. L'appel s'adresse à un des subordonnés de notre interlocuteur, qui prend brièvement note du message, raccroche et remercie son chef de lui avoir communiqué l'appel. Celui-ci le regarde droit dans les yeux, visage fermé, ton sévère, et lui dit "*oui, tu peux*". Ses traits, sa voix, sa personne étaient fermetés, alors que son discours disait l'inverse. A-t-il perçu la contradiction ? Visiblement, il n'en a éprouvé aucune gêne. Pour des raisons qui lui appartiennent, la situation lui commandait une attitude relationnelle de fermeté alors qu'à d'autres moments, avec d'autres personnes, nous l'avons constaté *de visu*, il manifesterait plus d'ouverture et de chaleur.

Au-delà de cet exemple particulier, l'observation de différents moments de la journée d'un manager d'équipe (qu'il soit cadre ou agent de maîtrise) montre que les règles de l'interaction varient selon les situations. Intériorisées par les parties prenantes, elles participent à la construction d'une interaction non pas spontanée de fait mais devenue spontanée. Par exemple, l'interaction diffère selon qu'il s'agisse d'une discussion informelle, d'une réunion à comité restreint ou devant un auditoire plus nombreux. Les travaux de Hall sur la distance d'interaction (1982) et ceux de Goffman (1974) vont dans ce sens. Ils montrent l'existence de règles d'interaction, règles que l'individu se fixe en fonction des situations. Goffman met surtout en évidence la puissance du mécanisme de l'attente de rôles dans les situations de relation interpersonnelle. De cette manière, une personne se comportera en fonction de ce qu'elle pense que l'autre attend d'elle. Ce mécanisme touche aussi bien le contenu de la conversation que la posture. Ce sont les "*rites d'interaction*", construits dans l'instant de l'interaction. Ils se modifient selon la perception des obligations de la situation (Goffman, *ibid.*).

L'aménagement de rôles a une double fonction. Il a d'abord une fonction utilitariste : le manager aménage ses rôles pour gérer son équipe en toute sérénité. Il a aussi une fonction protectrice car seul le manager donne son acuité à l'ambivalence fondamentale de ses rôles. Le mécanisme complexe de la perception des situations est à l'œuvre, chacun vivant différemment sa position médiane. Certains en souffrent et vivent des conflits de rôles ("*on est entre le marteau et l'enclume*"), d'autres disent n'y voir aucun motif de tension ("*tout se fait naturellement*"), d'autres encore marquent nettement leurs positions afin d'éviter de vivre la situation délicate d'homme du milieu. Ils se rangent ouvertement du côté de l'encadrement (généralement les jeunes diplômés) ou de la base (souvent les anciens issus du rang ouvrier et promus à des niveaux d'encadrement intermédiaire grâce à l'ancienneté). De cette manière, leurs identités professionnelles, normes et modèles sont des repères plus nets et des barrières qui doivent protéger des tensions de rôles.

Comme tout processus psychologique, cette régulation intrapsychique ne se soumet à aucune modélisation mathématique tant les variables sont nombreuses.

3.3.2. L'arrangement de rôles.

Pour schématiser, conflit de rôles et aménagement de rôles sont intérieurs au manager (perception d'un conflit psychologique, aménagement cognitif de ses rôles). Le troisième type d'ajustement se produit davantage à un niveau extérieur. Il s'agit d'un jeu sur les rôles, basé sur les marges de manœuvre du manager, qui doivent lui permettre de répondre aux attentes de rôles divergentes de la base et de la hiérarchie. Roethlisberger parle de "*double jeu*". Sans chercher l'exhaustivité, nous pouvons mettre en évidence plusieurs fonctions à l'arrangement de rôles :

- **l'obtention d'une image positive**, auprès des deux groupes en même temps (Louart et Benmehdi, 1984). Parfois, cela donne lieu à des contorsions dans la transmission de l'information (par exemple, atténuation ou accentuation de la virulence de certains propos) ;

- **un transfert de responsabilité** : les prescriptions, directives et règles peuvent être utilisées opportunément pour ôter toute responsabilité personnelle dans la façon de gérer l'équipe de travail. Le choix d'un rôle parmi un ensemble (le rôle choisi étant le plus conforme à sa personnalité) peut aussi prémunir la personne de l'anxiété créée par des rôles paradoxaux. Par exemple, la mise en valeur opportune du caractère "obligatoire" de certains aspects du rôle de l'encadrement de proximité, comme le respect des procédures, permet au manager de ne pas s'engager personnellement dans la consigne, invoquant une instance externe supérieure (la règle, le chef, la direction).

Si la multiplication des rôles crée de l'anxiété, elle est aussi un moyen de s'en prémunir, en adoptant les rôles les plus avantageux par rapport à une situation donnée ou les plus conformes à ses dispositions relationnelles. Ceci explique la résistance à la clarification des rôles, qui interdirait tout arrangement de rôles.

Jaques note divers mécanismes de défense employés par les cadres (Jaques, *ibid*). Il note ainsi que l'utilisation de rôles multiples permet aux cadres de tenir celui qu'ils jugent le plus intéressant : le plus souvent, il s'agit de rôles de conception, qui évitent apparemment les problèmes d'autorité avec les subordonnés. Une autre manière d'éviter ces problèmes est de se référer aux résultats de la consultation paritaire. Selon Jaques, cela permet d'éviter une négociation directe entre les parties prenantes ;

- **un renforcement du pouvoir**. La sociologie des organisations a depuis longtemps mis en évidence l'aptitude des individus à s'emparer des règles et prescriptions dans le cadre d'une stratégie personnelle. Exiga montre que lors de l'ajustement entre l'organisation, le groupe social que le manager représente et les équipes de travail qu'il doit animer, la hiérarchie intermédiaire cherche à contrôler, au moins partiellement les zones d'incertitudes issues de l'ajustement (Exiga, 1978) ;

- **la régulation entre le discours et le vécu** : l'existence même de prescriptions de rôles montre qu'il y a une intervention sur la réalité dans le but de la transformer ; ce discours ne peut donc correspondre à une réalité puisqu'il prétend précisément la modifier. De plus, les prescriptions sont émises par la hiérarchie supérieure sur la base d'une information partielle du terrain et de ses multiples contingences. Dans un contexte d'injonctions partiellement possibles, donc partiellement impossibles, les managers procèdent eux-mêmes à une régulation, entre les attentes du sommet et les possibilités de la base (Louart et Vignon, 1988). Ils concrétisent à leur manière les prescriptions comportementales en choisissant les

ajustements qui paraissent compatibles avec leurs modes de fonctionnement, trouvant sur le terrain et dans les réactions de la base, des justifications à leurs choix.

Par exemple, un cadre de NORPOR utilisait la charge de travail de son service et la dispersion géographique de son équipe comme justification à une centralisation des décisions. Pour lui, la participation des salariés aux décisions signifiait une perte de temps inenvisageable. Des témoignages exactement inverses dans des situations similaires nous ont montré qu'il ne s'agissait nullement d'une vérité absolue mais de l'utilisation d'une prétendue contrainte de terrain comme justificatif de son mode de management.

Conclusion :

Le manager de proximité trouve le salut de sa conscience et une certaine quiétude psychologique soit dans sa capacité à s'arranger opportunément avec ses rôles, soit dans sa faculté à les interpréter et à les aménager d'un point de vue cognitif, en se détachant non seulement de ses racines identitaires, de ses normes et valeurs de référence mais aussi des attentes de l'organisation. Il évite ainsi le conflit de rôles. Ce constat met en question le caractère systématique du conflit de rôles quand l'individu, en l'occurrence le manager de proximité, fait face à des attentes incompatibles.

Le paradigme de l'hypermodernité approfondit la critique. Selon ce courant, l'instabilité et les paradoxes des organisations, la perte de crédit des modèles traditionnels, la flexibilité requise à tous les niveaux pénètrent les esprits pour rendre malléables les identités professionnelles et pour atténuer la portée des attentes de rôles. Ni l'idée de désaffectation des institutions fondatrices, ni la reconnaissance de paradoxes au sein des organisations ne sont des nouveautés. Mais en affirmant une mutation anthropologique et en affinant sa conceptualisation, le paradigme de l'hypermodernité renouvelle la pensée de l'Homme dans la société et, par voie de conséquence, dans ses organisations. Selon Gauchet, il appartiendra à tout un chacun de se prononcer sur ce paradigme qui « créera un vrai partage théorique » (*ibid*).

Les sciences de gestion, et plus particulièrement la GRH, parce qu'elles s'intéressent à l'Homme et à son comportement dans les organisations pourront y trouver un nouveau souffle théorique. De même, la théorie du conflit de rôles se trouve ici questionnée sur le fond. Conçue à une époque davantage marquée par la stabilité, par des repères sociaux aux contours plus nets qu'aujourd'hui, elle est mise en question non pas pour elle-même mais parce que l'individu contemporain a changé dans sa relation aux institutions censées exercer sur lui des attentes de rôles.

Bibliographie :

ALIS D., (1997), Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance. *Thèse de doctorat de Sciences de gestion*, Université d'Aix-Marseille III.

AUBERT N. « Un individu paradoxal », in Aubert N., (sous la direction de, 2004), *L'individu hypermoderne*, Erès, coll. Sociologie clinique, pp 13-24.

BELLINI S. et LABIT A. (2005, à paraître), *Du petit chef au manager de proximité*, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.

BELLINI S. (2005), « Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, mars.

BELLINI S. (1997), Les managers de proximité en situation de management participatif, *Thèse de doctorat de Sciences de gestion*, Université de Lille I.

BOUDON R. & BOURRICAUD F (1986)., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF.

ENRIQUEZ E. (2004), « L'idéal type de l'individu hypermoderne : l'individu pervers ? », in AUBERT N. (sous la direction de, 2004), *L'individu hypermoderne*, Erès, coll. Sociologie clinique, pp. 39-57.

EXIGA E. (1978), *Profession, agent de maîtrise*, Paris, EME.

GALAMBAUD B. (1994), *Le social désemparé. La nouvelle configuration humaine des entreprises*, EME.

GAUCHET M. (2004), « Vers une mutation anthropologique », entretien avec N. AUBERT et C. HAROCHE, in AUBERT N., (sous la direction de, 2004), *L'individu hypermoderne*, Erès, pp. 291-301.

GIORDANO Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société.

GOFFMAN E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de minuit.

HALL E.T. (1982), *La dimension cachée*, Paris, Points-Seuil.

GRIMA F., (2004), Faire face au conflit de rôles : analyse de stratégies d'ajustement des responsables de formation professionnelle continue, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, avril-mai-juin 2004.

HAROCHE C. (2004), « Manières d'être, manières de sentir de l'individu hypermoderne », in AUBERT N., (sous la direction de, 2004), *L'individu hypermoderne*, Erès, pp 25-38.

HUBERMAN A.M. & MILES M.B. (1991), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université.

JAQUES E. (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

JOLIVET T. (1991), *La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de la fonction*, thèse de 3^e cycle en Sciences de gestion, Université de Paris I.

KAHN R.L. et alii (1964), *Organizational Stress*, Wiley & Sons.

KATZ D. & Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, Wiley & sons.

KAUFMANN J.-C. (2002), « L'expression de soi », *Revue Le débat* n°119, mars-avril.

- LAHIRE B. (1998), *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Nathan, coll. Essais et Recherches.
- LETONDAL A.-M. (1997), *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?* Ed. ANACT, collection outils et méthodes.
- LIPOVETSKY G. (1984), *L'ère du vide*, Paris, Gallimard.
- LOUART P. et le GRHEP (1993), « Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines », in BRABET J., *Repenser la GRH*, Paris, Economica.
- LOUART P. & VIGNON C. (1988), « Les agents de maîtrise et leur communication dans le travail », Cahiers de recherche de l'IAE de Lille.
- LOUART P. & BENMEDHI A. (1984), "La maîtrise d'atelier : limites des approches formelles en littérature de gestion", Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille.
- LOUBES A. (1997), Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel, Thèse de doctorat de Sciences de gestion, Université de Montpellier III.
- LYOTARD J.-F., (1979), *La condition postmoderne*, Paris, Ed. de minuit.
- PARSONS T. (1955), *Eléments pour une sociologie de l'action*, Plon.
- PERROT S. (1999), L'entrée en entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de conflits de rôle, Thèse de doctorat de Sciences de gestion,, Université de Paris IX.
- ROCHEBLAVE-SPENLE A.-M. (1962), *La notion de rôle en psychologie sociale*, Paris, PUF.
- ROETHLISBERGER F.J. (1976), "Le contremaître, maître et victime de la conversation d'un double jeu ", in PIGORS R., MYERS C.A. & MALM F.T., *La gestion des ressources humaines*, Paris, Ed. Hommes et Techniques, pp. 191-201.
- SARBIN T.R. & ALLEN V.L. (1968), "Role Theory" in Lindsey G. & Arinson E. (Eds), *The handbook of Social Psychology*, vol. I., Readings, Mass., Addison-Wesley, pp 488-567.
- SRAJEK B. (2003), "Revalorisation du rôle managerial de l'encadrement de proximité : cas d'expérimentations", *Thèse de doctorat de Sciences de gestion*, Lyon II, juin.
- VAN SELL M., BRIEF A.P. et R.S. SCHULER R.S. (1981), "Role Conflict and Role Ambiguity : Integration of the Literature and Directions for Future Research", *Human Relations*, vol. 34, n°1.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- YIN R.K. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, coll. Applied Social Research Methods Series, vol. 5., 4e ed.