

Cette fiche définit ce que sont les ambiguïtés (manque d'information pour accomplir correctement son travail) et les conflits de rôle (devoir jouer en même temps des rôles difficilement compatibles). Elle en détaille les causes et les conséquences. Et propose modestement quelques pistes...

## Fiche 6.1.6.

### Les ambiguïtés et les conflits de rôle, ça fait mal...

C'est l'histoire du gars qui a choisi de nommer son chien Fous-le-camp, et quand il l'appelle, il lui dit : « Viens ici Fous-le-camp ». C'est une des injonctions contradictoires les plus connues. L'histoire fait sourire mais dans le monde du travail, ce que l'on appelle les ambiguïtés ou les conflits de rôle sont une source très importante de charge mentale et émotionnelle.

#### 1. Qu'est-ce que le rôle ?

Le comportement de chacun est guidé par des attentes formées à la fois par lui-même et par d'autres personnes. Ces attentes correspondent aux différents rôles que chacun joue dans la vie de tous les jours. Par exemple : être secrétaire, être parent, être ami(e). Les individus possèdent et gèrent de nombreux rôles : on peut être à la fois directeur d'une entreprise, père et usager des transports publics. Les rôles sont en quelque sorte des règles et des normes qui guident le comportement dans des situations spécifiques. Les rôles précisent également quels objectifs sont poursuivis, quelles tâches doivent être accomplies, et quelle performance est attendue dans une situation donnée. Une bonne partie du comportement des individus peut donc être prédite par les rôles.

Un conflit de rôle assez classique dans le non-marchand découle de la **double casquette** de certains travailleurs qui siègent aussi dans le CA ou l'AG de l'asbl. L'étude Bien-être au travail, dans le secteur ASSS (voir références), met en évidence que parfois, cette problématique peut influencer négativement le climat social dans l'institution.

Autre cas de figure classique, la **situation des coordinateurs** là où il n'y a pas de direction. La délégation d'autorité n'est pas toujours très claire : son rôle se limite-t-il à coordonner administrativement le service et l'équipe, ou n'est-il pas quand même un représentant de l'employeur ? Le coordinateur a-t-il reçu une délégation du CA ? Qui exerce la fonction d'administrateur délégué ?

#### 2. En principe, dans le monde du travail...

...chacun est membre d'un ou de plusieurs groupes (départements ou services, hiérarchie, comités) où il occupe une position précise. Chaque position implique un rôle, c'est-à-dire un ensemble de tâches et de fonctions effectuées pour le groupe. En pratique, il y a des situations où l'individu ne sait pas exactement ce qui est attendu de lui (ambiguïté de rôle), et il y a des situations où il est soumis à des pressions qui le poussent à jouer un rôle au détriment d'un autre (conflits de rôle).

#### 3. Ambiguïté de rôle

Au travail, il peut y avoir ambiguïté de rôle lorsque l'information adéquate pour accomplir son rôle de façon satisfaisante est manquante à cause de :

- l'absence d'une description de fonction;
- une formation insuffisante, qui empêche purement et simplement d'effectuer son travail;
- un manque de directives claires et de feedback de la part du supérieur;
- l'absence de récompenses ou de reconnaissance au regard du travail correctement effectué;
- l'absence ou l'insuffisance de règlements ou de procédures (manque de formalisation);
- la distance hiérarchique entre la base et la direction, qui rend lointaines et abstraites les politiques de l'organisation;
- les politiques excessives de sanction des erreurs (« On ne sait plus quoi faire pour bien faire. »);
- un leadership «laisser-faire» qui ne réagit pas, ou trop tardivement;
- la multiplication des échelons hiérarchiques, qui fait percevoir la prise de décision comme lente, floue ou arbitraire;
- des critères et des procédures insuffisamment précis pour l'évaluation des membres du personnel;
- un manque de communication et de coordination entre services d'une même institution, qui empêche de se faire une idée claire sur le travail à accomplir, sur les attentes des uns et des autres, sur les échéances, etc.



En somme, l'ambiguïté de rôle consiste en l'imprécision de la tâche, du mandat ou du poste de travail.

Elle diminue fortement la capacité d'intervention des individus, puisqu'elle représente un manque d'information à propos des comportements attendus. Elle est, entre autres, un facteur de risque pour l'épuisement professionnel, et une source de tension et d'anxiété. Enfin, elle réduit la satisfaction au travail.

#### 4. Conflits de rôle

Les conflits de rôle surviennent lorsqu'un individu est enjoint de jouer des rôles incompatibles :

- à cause d'ordres contradictoires (un ordre donné par un supérieur est en contradiction avec le règlement de l'entreprise ou les règles de sécurité, par exemple);
- à cause d'injonctions contradictoires de la part du supérieur et de la part des collègues (par exemple, les instructions pour effectuer un travail seraient différentes lorsqu'elles sont données par un supérieur ou par des collègues expérimentés);
- à cause de situations contraires à l'éthique ou aux valeurs du travailleur (recevoir l'ordre de préparer la sortie d'un patient d'un hôpital alors que l'on sait qu'il n'est pas prêt, par exemple);
- à cause du dilemme que pose le choix entre deux rôles (pour un parent, par exemple, faire carrière en prestant des heures supplémentaires au détriment de son rôle de parent, ou jouer son rôle de parent aux dépens de sa carrière).

Les conflits de rôle sont une source très importante de tension, qui peut elle-même entraîner un épuisement émotionnel. Ils réduisent la satisfaction au travail et accroissent l'intention de quitter l'entreprise.

#### 5. Que faire ?

Les solutions passent bien entendu par une meilleure maîtrise des outils de gestion des ressources humaines : descriptions de fonction, entretien de fonctionnement, meilleur soutien social, etc. Et au-delà, par une meilleure maîtrise du projet associatif en tant que tel : qui sommes-nous ? D'où venons-nous ? Où allons-nous ?

Les conflits de rôle sont en partie consubstantiels au travail social, dira-t-on, on ne peut peut-être pas totalement les dissoudre. Sans doute, mais la recherche du bien-être au travail ne peut-elle pas s'inspirer de la fable des hérissons de Schopenhauer ? Ou : comment se rapprocher suffisamment de la chaleur du foyer associatif sans se faire piquer par ses épines ?...



#### Références

- Stratégie Sobane, Aspects psychosociaux, SPF Emploi, travail et concertation sociale, septembre 2010
- Rapport concernant le bilan de compétences, HELHA, Fonds social ASSS, 2011
- Approches du bien-être au travail au sein des institutions bruxelloises francophones actives en matière de soins de santé et d'aide sociale ambulatoire, CBCS 2012 - [www.cbcs.be](http://www.cbcs.be)
- Pour en savoir plus sur la fable des hérissons : tapez « Hérissons Schopenhauer » dans votre moteur de recherche favori