

Psychologie sociale du groupe au travail

La vie en société est pour une grande part déterminée par des réflexions et des décisions élaborées dans des instances collectives (*staffs*, commissions, jurys, comités de direction, cellules syndicales, groupes de qualité, etc.). Ainsi, le travail en groupe est une activité non seulement très courante mais aussi très importante de la vie sociale. Résoudre un problème, anticiper ou évaluer une action, choisir la voie à suivre, juger du sort de quelqu'un, énoncer ce qui est bien ou mal, permis ou interdit, autoriser ou empêcher l'accès à un poste : ces actes dont les conséquences influent quotidiennement sur la vie de chacun émanent fréquemment de réflexions et décisions collectives prises par des groupes de travail

Parmi les nombreuses disciplines scientifiques qui se sont intéressées à ces groupes, la psychologie sociale propose une approche originale et susceptible de nombreuses applications dans la vie professionnelle et sociale. C'est ici pleinement l'approche adoptée par les auteurs de cet ouvrage, rédigé dans un souci d'exhaustivité et de rigueur allant de pair avec la volonté d'offrir une lecture attrayante, vivante et aisée, agrémentée de nombreux exemples illustrant le propos.

Le constat que les groupes de travail partagent avec toutes sortes de groupes des éléments communs, propres à la problématique groupale, a fait opter pour une organisation de cet ouvrage en deux temps. Ainsi, une première partie plus généraliste présentera les éléments qui fondent la groupalité tandis qu'une seconde, spécifique au groupe au travail, en développera les caractéristiques et éléments constitutifs.

Maria Augustinova

est maître de conférence en psychologie sociale à l'Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand) et membre du Laboratoire de Psychologie Sociale et Cognitive (UMR 6024 CNRS). Elle a également enseigné le comportement organisationnel au sein du Groupe ESC Clermont – Graduate School of Management. Ses recherches portent, entre autres, sur l'impact de différents facteurs contextuels sur le raisonnement individuel et en groupe.

Dominique Oberlé

est professeure émérite de psychologie sociale à Paris Ouest Nanterre la Défense. Elle est Membre du Laboratoire Parisien en Psychologie Sociale (Lapps – EA 4386). L'essentiel de son travail de recherche porte sur les groupes, sous deux angles : intragroupe et intergroupes. Ses principales recherches ont concerné la créativité en groupe, le raisonnement et les jugements en groupe, le sentiment d'appartenance, le consensus, le partage d'informations en groupe. Aujourd'hui elle travaille sur la validation des connaissances produites en groupe. Parallèlement à son travail d'enseignante-chercheuse, elle est intervenue comme formatrice et consultante dans nombre d'organismes et entreprises.

Psychologie sociale du groupe au travail

Réfléchir, travailler et décider en groupe

Maria Augustinova
Dominique Oberlé

Préface de Vincent Yzerbyt

Aspects structureaux du groupe

4

PLAN

1. Deux approches : des structures sociales aux conduites et des conduites aux structures sociales	94
2. Les statuts	95
2.1. <i>Dimensions et définitions</i>	95
2.2. <i>Évolution de la structure des statuts</i>	98
3. Les rôles	98
3.1. <i>Les rôles au niveau institutionnel (sociétal et groupal)</i>	98
3.2. <i>Les rôles au niveau personnel</i>	100
3.3. <i>Les rôles au niveau interactionnel</i>	102
3.4. <i>Les conflits de rôles</i>	105
4. Conclusion : structuration du groupe et interdépendance	109

Objectifs d'apprentissage

Après l'étude de ce chapitre, vous devriez être capable :

1. De décrire les démarches respectives des deux approches (l'une sociologique, l'autre psychologique) de la structuration des groupes, et de préciser le point de vue de la psychologie sociale.
2. De dire à quoi renvoie la notion de statut.
3. De définir les dimensions évaluatives et prescriptives du statut.
4. De repérer ce qui distingue les statuts assignés des statuts conquis.
5. D'envisager les causes et les conséquences de l'évolution des statuts.
6. De dégager quelles caractéristiques des rôles apparaissent selon le niveau d'analyse où la psychologie sociale les appréhende.
7. D'analyser le rapport statut-rôle.
8. De donner des exemples de la complémentarité des rôles.
9. De préciser ce qu'on appelle un conflit de rôles aux différents niveaux où celui-ci peut se développer, et d'en donner quelques exemples.

Souvenez-vous ! Dans le chapitre 2, nous avons souligné que l'un des indices clefs de la perception d'entitativité d'un groupe est son degré d'organisation et de structuration (Hamilton *et al.*, 1998). Cela peut se comprendre car nous avons tous l'intuition et l'expérience que la réalisation de projets collectifs dépend non seulement des ressources de chacun, mais aussi de la coordination des efforts et des compétences de tous. Or cette nécessaire coordination implique un agencement particulier des interactions entre les membres en fonction des missions qui sont les leurs, agencement qui aboutit à la structure spécifique du groupe. C'est pourquoi notre perception qu'un ensemble de personnes n'est pas juste une masse ou un agrégat mais bien un « vrai groupe », dépend en grande partie de ce qui nous apparaît être son degré de structuration. Par ailleurs, celui-ci n'influence pas que nos perceptions : le mode de structuration d'un groupe détermine ce qui s'y passe effectivement et le type d'interactions entre les membres. C'est pourquoi il est si important de s'y attarder.

La structure d'un groupe résulte donc de la manière dont il est organisé et peu ou prou dirigé. Cette organisation se manifeste dans un réseau relativement stable de statuts et de rôles différenciés et articulés (Sherif & Sherif, 1969), grâce auquel sont spécifiés les organes et les procédures de décision, les zones d'action d'influence et de pouvoir de chacun, les modalités de la communication entre les membres, la spécialisation et la coordination des tâches. Dans le monde du travail, l'organigramme, qui est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une unité de travail (entreprise ou administration), formalise cette structure. Dans d'autres cas, la structure est plus implicite (dans la famille, par exemple), même si elle est tout aussi réelle. Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué dans l'introduction, dans les organisations se met très souvent en place parallèlement à la structure formelle, une structure informelle qui se développe à partir des réseaux affinitaires. Or, y compris dans ces groupes informels et dans les groupes amicaux, une structuration des rôles et des statuts se met progressivement en place à partir de l'émergence spontanée des rôles, dès lors que leurs membres recherchent une certaine pérennité de leur groupe (Encart 4.1).

Encart 4.1

Genèse du groupe selon Sartre : de la fusion à la différenciation

L'exemple des usagers du bus de la ligne 643

À l'abribus du 643, plusieurs personnes attendent car les bus se font rares. Ces personnes sont regroupées sous et à côté de l'abribus, mais elles ne se parlent pas, ne se regardent pas, s'ignorent. Comme aucun bus n'arrive, l'atroupement augmente... et l'énerverment aussi : quand enfin le bus arrivera, il n'y aura pas de place pour tout le monde. Du coup, quelqu'un propose de donner des numéros d'ordre : l'atroupement se caractérise alors par cette sérialité, chacun n'existe par rapport aux autres qu'en fonction de son numéro dans la série que forment ces gens... et le bus n'arrive toujours pas. Tous restent impuissants devant la rareté des bus, et les actions individuelles (partir à pied, héler un taxi...) n'y changent rien. Tout d'un coup, un homme s'exclame : « Il y en a marre, ça ne peut plus durer », provoquant un tonnerre d'applaudissements, car tous se retrouvent dans ce qu'il vient de dire. Alors quand un

autre propose « On va au dépôt prendre un bus », tous en s'esclaffant et comme un seul homme se mettent en marche. Un groupe en fusion est en train de se former à travers l'action que ces usagers mènent ensemble pour surmonter leur impuissance face à la rareté des transports en commun.

L'histoire peut s'arrêter là : ce soir grâce à cette action ils arriveront à destination, ce groupe disparaîtra et demain les usagers subiront encore la rareté des transports en commun. Ou bien ils décident d'installer le groupe dans la durée en créant l'association des usagers du 643. Ils doivent alors s'organiser en conséquence. « Moi j'ai un local que je peux mettre à disposition, je me chargerai de son entretien ! », dit l'une. « Moi je veux bien faire la comptabilité ! », dit un autre. « Moi je connais quelqu'un à Libé, je ferai les public relations ! », dit un troisième, etc. Ainsi, pour durer ils s'organisent, ils organisent leur interdépendance, et pour ce faire ils se différencient, chacun prenant un rôle en fonction de ses compétences et de ses ressources propres. Cette étape de différenciation peut s'avérer délicate car elle rompt avec ce qui fondait le « nous » du groupe, la fusion et l'indifférenciation entre les individus. Les membres de l'association vont se rendre compte que tous les rôles ne sont pas équivalents : certains (tenir les comptes) donnent du pouvoir ; d'autres (public relations) du prestige et d'autres (balayer le local) n'apportent rien du tout. Les luttes pour le pouvoir risquent de provoquer la désagrégation du groupe. Ou alors, renonçant à la spontanéité et à la chaude camaraderie des premiers moments, ils légiféreront (établissement d'un règlement), et officialiseront la structure formelle de l'association et les normes prescrivant les conduites attendues.

D'après J.-P. Sartre. (1960). *Critique de la raison dialectique*, p. 306 et suivantes (voir aussi Aebischer & Oberlé, 2012).

1. Deux approches : des structures sociales aux conduites et des conduites aux structures sociales

La différenciation des rôles et des statuts est donc au fondement de la structuration des groupes et depuis leur début les différentes sciences humaines s'y sont intéressées. On peut ainsi considérer qu'avec sa notion de « soi social », le philosophe et psychologue Williams James (1890) est le précurseur¹ des premiers grands théoriciens de la notion de rôle (Mead, 1934² ; Moreno, 1934³). Il est intéressant de constater

1. Voir aussi la notion de « moi social » du grand philosophe Henri Bergson (1932), et la notion de « fonction » du grand sociologue Emile Durkheim (1893) qui l'associa lui-même à la notion de rôle.

2. Philosophe de formation, Georg Herbert Mead (1863-1931) est souvent considéré comme un devancier de la psychologie sociale à cause de son insistance à souligner l'inscription sociale des conduites et à prôner la mise en avant de la dimension sociale dans le fonctionnement psychologique en particulier son analyse de la « socialisation par l'interaction ».

3. Jacob Levy Moreno (1889-1974) médecin psychiatre fut aussi l'inventeur de la sociométrie (cf. Encart 2.5, p. 52), du psychodrame et de la psychothérapie de groupe. Il les considérait comme les branches d'une discipline qu'il a voulu promouvoir, la sociodynamique définie comme la science de la structure des groupes sociaux.

que les différentes élaborations théoriques de la notion de rôle qui ont suivi ont été révélatrices des deux principaux courants *métathéoriques* dans les sciences humaines. Ces deux courants s'opposent sur la pertinence de recourir à des explications sociologiques ou au contraire psychologiques des conduites humaines, et c'est ce débat que l'approche psychosociale tente de surmonter en n'optant pas pour l'une ou l'autre explication mais en les articulant (Doise, 1982). Ainsi, l'analyse sociologique et le courant *culturaliste* partent du système global social et culturel pour en dégager les effets sur les conduites particulières. Celles-ci sont donc considérées comme le résultat des prescriptions de rôle issues des statuts, des normes et des modèles de conduites prônés par le système global. L'analyse psychologique et l'approche interactionniste (Bales, 1950)⁴ adoptent une démarche inverse : les chercheurs observent l'émergence spontanée des rôles dans les relations interindividuelles et c'est à partir des régularités observées qu'ils remontent jusqu'aux normes et modèles de comportements prescrits, et déduisent les statuts.

Métathéorie : approche théorique des structures, des méthodes, des propriétés et des présupposés d'une théorie.

2. Les statuts

Dans tout groupe social structuré, les doses et les domaines de responsabilité et de pouvoir de chacun sont fonction de leur statut (Encart 4.2). Ces statuts spécifient les positions des individus les uns par rapport aux autres, et les droits et les devoirs associés à chaque position sont, suivant l'ancienneté du groupe et son degré de structuration, plus ou moins strictement définis. Dans les groupes en formation, dans les groupes informels, dans les groupes affinitaires, cette définition s'établit progressivement par tâtonnements et négociations implicites entre les différents membres, et c'est en particulier en fonction de la plus ou moins grande capacité à prendre des initiatives productives par rapport aux buts du groupe⁵ que la hiérarchie des statuts s'organise spontanément (Whyte, 1943) y compris dans des groupes d'adolescents et d'enfants (Sherif & Sherif, 1969). Dans les groupes dont la structure est stabilisée, droits et devoirs font l'objet de règlements, de cahiers des charges, de décrets ou d'arrêtés (dans la fonction publique) qui formalisent et institutionnalisent la structure hiérarchique de pouvoir et transforment les différentes fonctions nécessaires pour l'atteinte des objectifs du groupe en obligations pour ceux qui les assument. Dans tous les cas les statuts impliquent deux dimensions, une dimension évaluative et une dimension prescriptive (Maisonneuve, 2006).

Le *culturalisme* est un courant sociologique né de l'anthropologie sous l'impulsion principale de Ruth Benedict (1887-1948), et de Ralph Linton (1893-1953). Les tenants de ce courant étudient les sociétés comme des systèmes culturels et considèrent que les conduites humaines dépendent des modèles et normes propres à une culture donnée (cf. Linton, 1945).

2.1 Dimensions et définitions

La dimension *évaluative* implique une hiérarchie des statuts telle qu'elle se manifeste, par exemple, dans l'échelle des statuts socio-économiques, et renvoie à une stratifi-

4. Cf. Encart 4.7, p. 99.

5. Le lecteur est peut-être étonné qu'on puisse évoquer des initiatives productives pour les groupes affinitaires. Mais proposer une sortie au cinéma par exemple est une initiative pertinente pour entretenir l'amitié et le plaisir d'être ensemble.

cation sociale. Dans cette perspective, le statut apparaît essentiellement comme un certain rang dans une échelle de prestige et de pouvoir qui aboutit à distinguer les bas statuts ou statuts inférieurs des hauts statuts ou statuts supérieurs (Sachdev & Bourhis, 1987 ; Wagner & Berger, 1993).

Bien sûr, les critères utilisés pour positionner les gens sur cette échelle renvoient aux normes et valeurs de la société, de la culture, ou du groupe en question. Ainsi, le terme « bling bling » utilisé par certains rappeurs (Cash Money Millionaires) en référence au bruit que font les chaînes portées autour du cou, renvoie aujourd'hui de manière plus large à l'affichage ostentatoire de signes extérieurs de richesse, et est associé aux segments de la société et aux groupes où la valeur-étalon de toute chose est l'argent. Dans d'autres cas (soldats au combat, civils bravant les forces de police dans une manifestation), l'échelle de prestige et les statuts afférents dépendent du courage. Dans des groupes de TD d'étudiants, c'est en intervenant souvent par des questions pertinentes que le prestige s'acquiert, avec le statut qui lui correspond. Dans les groupes de travail, le prestige et le statut qui s'ensuivent viennent de la compétence relative à la tâche et/ou des compétences en management.

Encart 4.2

L'influence de la structure de pouvoir sur les comportements

Thomas, étudiant en psychologie sociale, effectue son premier stage dans le service Ressources Humaines d'une entreprise. Un matin, il se réveille très fiévreux et le médecin lui confirme qu'il a probablement attrapé une grippe. Il téléphone aussitôt pour prévenir de son absence, et tombe sur le sous-chef de son service qui lui répond cordialement « C'est entendu Thomas, prenez le temps de vous rétablir ». Deux jours plus tard, bien qu'encore un peu patraque, Thomas retourne à son stage. Il est impatient de s'y retrouver, c'est très intéressant, les gens sont sympas, en particulier ses chefs. À peine est-il entré dans le bureau où se trouvent le sous-chef et le chef que ce dernier furieux s'exclame :

- « Vous auriez pu prévenir de votre absence ! – Mais...
- C'est inadmissible ! »

Et sur ce, il s'en va. Thomas ahuri se retourne vers le sous-chef qui n'a pipé mot pendant l'altercation.

- « Mais je vous avais appelé, vous m'aviez donné votre accord !
- Heu... ce n'était pas si clair... » Et lui aussi quitte la pièce.

Thomas s'était forgé ses premières impressions à partir de ses interactions interpersonnelles avec les uns et les autres. Après cet incident, il mesure l'impact de la structure de pouvoir. Le comportement de ce sous-chef qu'il voyait comme « un type sympa » et qu'il traite maintenant dans son for intérieur de « lâche » et de « lavette », est produit par la structure de pouvoir dans laquelle ce sous-chef est inséré, et dans laquelle il a un statut de subalterne.

Adapté de Aebischer, Oberlé 2012.

La dimension *prescriptive* renvoie au fait que le statut désigne l'ensemble des attributs liés à la position des individus dans un système social donné, les comportements auxquels le détenteur peut légitimement s'attendre de la part des autres, et ceux qu'il se doit d'avoir

étant donné son statut. Ainsi, un professeur d'université peut d'une part légitimement attendre du respect de ses étudiants et des collègues plus jeunes que lui, et d'autre part la conduite prescrite relative à son statut implique qu'il soit ponctuel, dévoué à ses étudiants, actif dans la recherche, et qu'il prenne sa part de responsabilités dans la gestion de l'université qui l'emploie. Cette actualisation du statut dans des conduites spécifiques correspond à une prise de rôle, nous y reviendrons plus loin.

On distingue par ailleurs les statuts *assignés* tels que le sexe, l'âge, l'ethnie, etc. qui ne sont pas choisis par la personne et sont directement observables grâce aux particularités physiques, et les statuts *conquis* qui ne peuvent être reconnus immédiatement mais seulement inférés à partir des conduites observées en situation. Ainsi, c'est parce qu'elle est une femme que ce jeune homme a spontanément cédé sa place assise à Nicole dans le métro, mais c'est seulement à l'hôpital des Enfants Malades où elle exerce que vu ses conduites de rôle, on peut découvrir qu'elle est médecin pédiatre (et non infirmière ou secrétaire). Ainsi, alors que les *statuts acquis* renvoient à des caractéristiques *spécifiques* à la situation où ils sont mis en œuvre, et sont supposés correspondre dans cette situation à des compétences acquises, les caractéristiques des *statuts assignés* sont *diffuses*, car, quelle que soit la situation, elles influencent de manière éventuellement non pertinente la perception et l'attribution de compétences à travers les stéréotypes auxquels ils sont associés (Oldmeadow, 2007). C'est ainsi qu'acquérir un statut élevé dans un groupe et être sélectionné comme leader est depuis longtemps (Nielsen, 1990) mais encore aujourd'hui (Eagly & Carli, 2007) difficile pour les femmes, les Noirs et les minorités en général. Certes, le phénomène du *glass ceiling* est en perte de vitesse mais l'accession à des postes de responsabilité pour les membres de ces catégories reste un chemin semé d'embûches que la chercheuse Alice Eagly qui étudie les parcours des femmes compare à un labyrinthe (Kark & Eagly, 2010).

Ces statuts assignés dont les caractéristiques se diffusent sont donc problématiques car ils sont un des supports des inférences que les membres d'un groupe font très rapidement sur les probables compétences des uns et des autres dans le groupe (Driskell & Mullen, 1990). Ainsi, dans un groupe de travail, cette phase d'expectation se met effectivement en place dès le démarrage du groupe et produit l'enchaînement suivant, propre aux *prophéties auto-réalisatrices* : les interventions les plus pertinentes et les meilleures performances sont attendues des personnes perçues comme ayant un haut statut (homme, blanc, allure de cadre, etc.), et ces expectations auxquelles elles essaient de se conformer les rendent plus influents et performants au contraire des membres perçus comme ayant un bas statut qui ont des difficultés à faire reconnaître leurs compétences (Wilke, 1996 ; Wagner & Berger, 2002). On a ainsi pu mettre en évidence que dans les prises de décisions collectives les personnes de haut statut ont plus d'influence que les personnes de bas statut et que c'est en particulier le cas dans les jurys (Strodtbeck & Lipinski, 1985).

Il faut donc noter que cette diffusion à toute situation des caractéristiques des statuts assignés est un mécanisme à travers lequel les inégalités dans la société sont maintenues car ainsi sont perpétués les stéréotypes négatifs et la perception d'infériorité attribués aux membres des groupes désavantagés. Cependant les membres d'un groupe peuvent entraver ce mécanisme quand les caractéristiques d'un statut assigné sont non prototypiques de leur groupe. Par exemple, dans un groupe de jeunes, le prestige dû habituellement à l'âge ne joue pas (Oldmeadow, 2007).

Prescrire : ordonner, recommander expressément ; indiquer avec précision.

Glass ceiling (plafond « de verre ») : plafond dans l'échelle hiérarchique au-dessus duquel les femmes ou les membres d'une minorité ethnique ne semblent pouvoir s'élever.

Prophétie auto-réalisatrice : ce terme évoque le fait que des perceptions ou croyances se réalisent dans la mesure où les personnes cibles de ces perceptions ou de ces croyances s'y conforment.

2.2 Évolution de la structure des statuts

La structuration des statuts dans un groupe permet la prévisibilité des conduites et des événements, et sa stabilité. En effet, même si des gens s'en vont du groupe, ils sont remplacés aux places qu'ils laissent vacantes, et les prescriptions attenantes à ces places restent ce qu'elles sont, le groupe en tant que tel continue d'exister. « Le roi est mort, vive le roi ! » Cette exclamation renvoie précisément à cette permanence du statut royal au-delà de la personne qui l'occupe. Cependant, ce serait une erreur de penser que la structure d'un groupe est immuable. L'arrivée de nouveaux avec de nouvelles idées, de nouveaux points de vue, peut entraîner des remises en question qui aboutissent à de nouvelles organisations. Surtout, c'est le contexte qui peut amener à la décision de modifier la structure. En ces temps de crise, par exemple, les départs non remplacés dans les équipes de travail et les licenciements économiques obligent à de nouvelles organisations qui ont des effets négatifs sur la santé des employés licenciés (Bambra, 2010) et des employés qui subissent la réorganisation (Bambra, Egan, Thomas, Petticrew, & Whitehead, 2007). Vous avez bien remarqué que pour évoquer les licenciements économiques on utilise précisément l'euphémisme de « restructuration » ?

Un aspect plus positif de l'évolution de la structuration des statuts dans les groupes et les organisations, c'est qu'elle indique une certaine flexibilité, évitant les écueils de la rigidité dans un environnement en pleine mutation, et manifeste une sensibilité aux aspirations « de l'air du temps » au regard en particulier aujourd'hui du rapport à l'autorité et de la possibilité pour les femmes et les minorités d'exercer des responsabilités.

3. Les rôles

La notion de rôle est un concept charnière qui révèle les liens et les influences entre des systèmes culturels et sociaux représentatifs de la société d'une part, et les gens qui y appartiennent d'autre part. C'est pourquoi, comme on l'a évoqué dans l'introduction de ce chapitre, il peut être appréhendé aussi bien par des explications de type sociologique que de type psychologique. La psychologie sociale intègre ces deux types d'explications en proposant d'appréhender la notion de rôle dans une triple perspective correspondant à trois niveaux d'analyse différents (Maisonneuve, 2006 ; Rocheblave-Spenlé, 1969).

3.1 Les rôles au niveau institutionnel (sociétal et groupal)

Les rôles à ce niveau correspondent aux prescriptions contenues dans les *normes de rôles* (Encart 4.3) qui dans un contexte normatif donné précisent ce qui est attendu de quelqu'un en fonction de sa fonction et de son statut dans un groupe. D'où cette définition : « Un groupe peut être défini comme une collection d'individus dont les interactions sont structurées par un ensemble de rôles et de normes. Des individus

ne deviennent un groupe que lorsque des définitions de rôles et des normes structurent leurs interactions » (Johnson & Johnson, 2009, p. 7). Les rôles sont donc liés aux statuts. « Le rôle est l'aspect dynamique du statut », affirmait Linton (1945, p. 71 de la trad. fr.), c'est un statut en action, le statut correspondant à l'aspect *structural* et le rôle à l'aspect *fonctionnel* d'une même réalité.

Encart 4.3

Normes, normes de rôle, culture et socialisation

Les normes de rôle correspondent à des « modèles culturels » qui sont une des composantes de ce qui forme une « culture », c'est-à-dire l'ensemble des idéaux, des croyances, des systèmes de valeurs communs aux membres d'une société donnée et qui s'actualisent dans leurs modèles de conduites, leurs modes de vie et leurs productions. Par définition la culture est de l'ordre de l'acquis (contrairement à la nature qui est de l'ordre de l'inné) et implique donc un apprentissage et une transmission, ce qui est le rôle de la socialisation.

C'est en particulier par l'imitation (Bandura, 1976) puis par le jeu (Piaget, 1945, 1976) que l'enfant est petit à petit à même de développer les conduites de rôle appropriées. Mais la socialisation ne s'arrête pas à l'enfance. Chaque fois que nous entrons dans un groupe⁶, et si nous voulons y rester nous devons découvrir et nous adapter à son système normatif, à son mode de vie, et faire l'apprentissage des conduites de rôle correspondant à notre place dans le groupe, c'est-à-dire à notre fonction et notre statut. Il arrive cependant qu'un nouvel arrivant dans le groupe veuille modifier les rôles existants ou même en créer d'autres. Dans ce cas, ils donneront lieu à une négociation explicite ou tacite avec les autres membres du groupe (Moreland & Levine, 2002, 1982) qui veilleront en particulier à la congruence du nouveau rôle avec les normes et la culture du groupe, et dans le monde du travail avec ce qu'on appelle aujourd'hui la culture d'entreprise (Thevenet, 2010).

Cette étroite correspondance établie entre le statut et le rôle qui a l'intérêt de mettre en lumière que le rôle est une *prescription* de comportement relative à un statut, a l'inconvénient de laisser dans l'ombre le fait qu'à un statut correspondent souvent plusieurs rôles. Par exemple, le statut d'étudiante-infirmière entraîne en fait plusieurs attentes de rôles : comment l'étudiante doit se comporter envers ses professeurs, comment elle doit se comporter vis-à-vis des médecins du service dans lequel elle fait son stage, comment elle doit se comporter avec les infirmières de ce service, avec les aides-soignantes dont le statut à l'hôpital est inférieur à celui des infirmières mais qui en savent plus qu'une infirmière-stagiaire, comment elle doit se comporter envers les malades.

Si la différenciation des rôles correspond à la division des tâches dans un groupe et si ce sont les prescriptions de rôles qui assurent une bonne coordination entre les membres, la palette des rôles prescrits a encore un autre avantage : elle rend prévisibles dans un groupe les comportements des uns et des autres, et permet donc au groupe dans son ensemble de réagir rapidement à une sollicitation, et d'anticiper de manière réaliste des actions futures. Ceci dit, la précision des prescriptions est variable

6. Cf. chapitre 3, pp. 79-83.

selon les groupes et les circonstances, et en particulier dans des situations nouvelles, le rôle peut être perçu comme ambigu par celui qui le tient, provoquant chez lui de l'anxiété, une moindre satisfaction et de la fatigue (Jackson & Schuler, 1985), et dans le groupe des dysfonctionnements plus ou moins importants (Cicero, Pierro, & van Knippenberg, 2010). À l'inverse, la précision des rôles peut être si grande et donc si rigide qu'elle en devient un handicap, le groupe n'étant plus capable de réagir à l'imprévu (Gersick & Hackman, 1990) (Encart 4.4).

Encart 4.4

Les conséquences tragiques de prescriptions trop rigides des rôles

Pour les chercheurs Gersick et Hackman (1990), les prescriptions de rôles très précises peuvent conduire à des automatismes et donc à dérouler la succession des actions nécessaires à une tâche de manière routinière. Ces routines collectives peuvent faire obstacle à la prise en compte de l'imprévu, comme, remarquent les auteurs, ce fut le cas lors d'un accident d'avion, en 1982, dû au fait que les pilotes n'exercèrent pas leur vigilance vis-à-vis d'un événement rare et inattendu : la formation de verglas sur les ailes, et donc n'utilisèrent pas les moyens de dégivrage pourtant disponibles. L'avion se crasha.

Quant à l'individu qui endosse ces rôles prescrits, il les vit souvent comme une contrainte, un carcan même qui l'empêche d'exprimer « son moi profond », et qui peut par moments donner à l'existence une dimension de faux semblant accréditant l'opinion plusieurs fois réitérée en son temps par Shakespeare dans son théâtre selon laquelle « le monde doit être tenu pour ce qu'il est : un théâtre où chacun doit jouer son rôle »⁷, « tous hommes et femmes n'en sont que les acteurs »⁸ et ceci jusqu'à la mort puisque, pour lui, « la vie est un vaste théâtre où chacun joue son rôle puis s'en va »⁹.

3.2 Les rôles au niveau personnel

L'aspect contraignant des rôles que l'on vient d'évoquer, et qui peut aboutir à l'idée que dans un rôle on n'est pas soi-même, est contredite quand on appréhende les rôles au niveau personnel. Apparaissent alors la formidable *fonction expressive* de rôles et ses rapports avec la personnalité du sujet. Comment vous en rendre compte ? Pensez, par exemple, un instant aux caissières de votre supermarché le plus proche. Elles ont toutes le même rôle, qui les maintient toutes à une caisse identique, et pourtant, comme elles sont différentes ! Certaines sont souriantes, d'autres ronchonnes.

7. *Le marchand de Venise*.

8. *Comme il vous plaira*.

9. *Comme il vous plaira*.

Celles-là ne ratent jamais une occasion de faire un brin de conversation et de rire, celles-ci sont silencieuses et donnent l'impression de ne même pas vous voir. Les unes s'empressent de vous aider à remplir vos sacs, les autres attendent, etc. Si vous vous souvenez aussi des professeurs que vous avez eus au lycée, n'est-ce pas la même diversité qui vous revient ? Et pourtant, tous étaient des professeurs et avaient sans doute à cœur de bien remplir leur rôle. Mais les rôles ça s'interprète, et dans la *prise de rôle*, c'est cette dimension d'interprétation qui est à l'œuvre, où la personne met d'elle-même, et qui aboutit au fait qu'il existe autant d'interprétations d'un même rôle que de personnes qui l'endossent. Une seule restriction à ce constat : les rôles protocolaires et les rôles totalement figés dans un *script*, comme les gardes devant le palais de Buckingham, les huissiers à un procès d'assises, les membres de la Garde suisse pontificale lors d'une célébration liturgique à Saint-Pierre de Rome. Sinon, selon sa personnalité et les circonstances, chacun a la possibilité de juste se conformer *a minima* aux prescriptions du rôle, ou de donner de l'ampleur au rôle en s'y impliquant (Encart 4.5). L'interprétation du rôle va donc dépendre de la manière dont l'individu subit ou s'approprie le rôle, dont il le nourrit avec les aspects de sa personnalité, de sorte qu'à travers le rôle il s'exprime, en se protégeant ou en s'exhibant, en se montrant tel qu'en lui-même ou en se découvrant sous un autre jour (Oberlé, 1989a, 1989b).

Ainsi, dans le cadre prescriptif du rôle, il y a la possibilité de variations personnelles pour sa mise en œuvre, et, dans la mesure où le groupe tolère ces variations, cela permet à l'individu de satisfaire à la fois ses envies d'autonomie et d'expression personnelle et son désir d'être correctement relié aux autres membres du groupe (Bettencourt & Sheldon, 2001 ; Bettencourt, Molix, Talley, & Sheldon, 2006).

Encart 4.5

Différentes modalités du rapport rôle-personnalité

La fonction expressive des rôles met en lumière plusieurs modalités possibles du rapport *rôle-personnalité* dans l'interprétation du rôle :

- **Le rôle-standard** (le devoir-être) implique une stricte conformité au modèle de rôle et aux attentes d'autrui sans que la personne y soit très impliquée.
- **Le rôle-masque** (le paraître) dans lequel existe la volonté de séduire et/ou de manipuler, et où souvent la personne se perd dans son personnage qui la représente totalement.
- **Le rôle-refuge** (ou alibi) qui permet à la personne de se protéger (cf. par exemple le rôle d'expert, le rôle de clown dans un groupe).
- **Le rôle-soutien** (le vouloir-être) qui permet à la personne de surmonter ses inhibitions (cf. par exemple une personne timide qui retrouve son aisance dès que c'est elle qui est chargée d'animer une réunion).
- **Le rôle-dynamique** qui est vécu par la personne comme la libre expression de son moi. Le rôle alors n'est pas une contrainte pour la personne mais plutôt une extension d'elle-même.

Script: structure de connaissance qui décrit dans un ordre attendu les différentes séquences d'épisodes événementiels et les conduites afférentes (Schank & Abelson, 1977). Permet un fonctionnement cognitif économique, c'est-à-dire d'agir sans trop réfléchir (cf. par exemple les scripts concernant la manière de s'adresser à un garçon de café, ou les rituels au sortir du lit pour se mettre en route pour la journée, etc.).

3.3 Les rôles au niveau interactionnel

Moreno (1965, p. 81) a mis clairement en évidence la dimension interactive du rôle en le définissant comme « la manière d'être et d'agir que l'individu assume au moment précis où il réagit à une situation donnée, dans laquelle d'autres objets ou personnes sont engagés » (Encart 4.6). Remarquez qu'ainsi appréhendé il s'ensuit qu'on ne peut pas ne pas avoir de rôle, puisque dès sa naissance le petit d'homme se trouve immergé dans des situations où d'autres individus et des objets sont présents. C'est d'ailleurs ce qu'affirme Moreno, sans que ce constat l'entraîne vers une conception pessimiste et contraignante du rôle, mais vers l'importance que joue autrui dans la formation d'une personne. Ainsi, s'il souligne que les rôles de « dormeur » et de « mangeur » sont les premiers et les principaux rôles endossés par le bébé, ce n'est pas pour insister sur le primat des fonctions biologiques en tant que telles. Il veut montrer au contraire que, dès le début, ces fonctions sont insérées dans un réseau interactif et socialisant, dans la mesure où elles s'inscrivent dans une relation et donnent lieu à des pratiques spécifiques qui dépendent du modèle d'« élevage des bébés » dans la culture de la mère. C'est en effet selon les usages de son milieu que la mère, jouant les rôles complémentaires d'« endormeuse » et de « nourricière », va le bercer ou le laisser pleurer, le nourrir à heures fixes ou à la demande. Progressivement, le bébé va apprendre à agir sur son entourage pour obtenir ce qu'il désire. Il va apprendre aussi à s'adapter à ce que les autres attendent de lui. C'est cette capacité à s'adapter aux demandes de l'autre qui constitue selon Georg Herbert Mead (1934) le début de la conduite de rôle.

Encart 4.6

Rôles « en conserve » et rôles dynamiques

Pour Moreno (1965), le rôle est la manière d'être et d'agir concrète de l'être humain qui lui permet de s'adapter aux autres et à son environnement dès sa naissance.

C'est dans l'intersubjectivité, dans les réseaux relationnels dans lesquels il se trouve engagé et qui forment la trame de son existence que le moi de l'individu s'actualise dans ses conduites de rôles. Ces prises de rôle permettent que cette adaptation à l'environnement soit dynamique et créative dans la mesure où, par ses rôles, l'individu est en mesure d'apporter « des réponses à des situations nouvelles et des réponses nouvelles à une situation ancienne » (Moreno, 1965, p. 93).

Pourtant, constate Moreno, ce qu'on observe surtout autour de nous, ce sont des rôles « emmagasinés » car transmis de génération en génération, qui ne sont donc plus adaptés à l'époque présente. C'est pourquoi Moreno les appelle des **rôles « en conserve »**. En effet, ces rôles qui sont prescrits, offrent des modèles de comportements souvent rigides et stabilisés, alors que le monde est en constante évolution. Ils ont donc perdu leur fonction principale qui est une fonction d'adaptation, de bonne adéquation entre l'individu, le monde et les autres qui l'entourent.

Quand l'individu se laisse enfermer dans les aspects prescriptifs de ses rôles, il n'invente plus son rapport au monde, il le subit. Pourtant, selon Moreno, l'individu porte en lui des possibilités de rôles bien plus variées que celles qu'on attend de lui ou qui sont autorisées dans un contexte donné. Or ce potentiel de rôles inutilisés est souvent source de tension et d'anxiété.

Les techniques de jeu improvisé, comme le jeu dramatique ou le psychodrame dont Moreno est l'inventeur, permettent à l'individu d'explorer et de mettre en œuvre des **rôles dynamiques** et créatifs.

3.3.1 L'émergence des rôles

C'est à ce niveau interactionnel que les tenants de l'approche interactionniste (Bales, 1950) guettent l'émergence spontanée des rôles, en l'absence de différences préétablies de statut, ce qui renvoie plus particulièrement aux groupes informels et affinitaires, aux groupes en train de se former, et aux groupes de travail ponctuels.

On s'aperçoit (Encart 4.7) qu'effectivement les différents participants n'interviennent pas de la même manière, ni au même moment par rapport aux différentes phases par lesquelles le groupe passe. Ainsi, les interventions des uns renvoient à l'aire socio-affective (niveau du groupe) et sont à tonalité positive ou au contraire négative. Les interventions des autres concernent le niveau de la tâche. Pour Bales, c'est en particulier selon trois dimensions que les rôles se différencient petit à petit : le *degré d'activité* (les gens dans le groupe sont plus ou moins passifs ou actifs) ; le *type de sociabilité* : les gens dans le groupe ont plus ou moins le souci que les choses se passent bien entre les membres ; l'*investissement dans la réalisation du but* : les gens prennent plus ou moins à cœur les buts du groupe, ont plus ou moins d'idées pour les atteindre. À ce niveau, les interventions concourent plus ou moins bien à l'efficacité du groupe.

Encart 4.7

La grille d'observation de Bales (1950)

Aire socio-affective positive	1. Fait preuve de solidarité	
	2. Se montre détendu	
	3. Approuve	
Aire des tâches (socio-opératoire)	4. Donne une direction, une suggestion	
	5. Donne une opinion	
	6. Donne une information, un résumé	
	7. Demande une information	
	8. Demande une opinion	
	9. Demande une direction	
Aire socio-affective négative	10. Désapprouve	
	11. Manifeste une tension, de la gêne	
	12. Manifeste de l'agressivité	

Exemples d'interventions pour illustrer ces catégories :

- « Je vais t'aider » : Manifeste de la solidarité
- « Allez, au boulot, c'est sympa ! » : Se montre détendu
- « Oui, tu as totalement raison » : Approuve
- « Il me semble que nous n'avons pas tous les mêmes informations concernant ce problème » : Donne une opinion.
- « Peut-être que pour commencer, nous devrions consacrer un peu de temps pour vérifier tout ça » : Donne une suggestion.
- « Il faut d'abord faire un plan et ensuite nous distribuer les tâches » : Donne une direction.
- « Qui pourrait me répéter la question ? » : Demande une information.
- « Mais tout cela est stupide ! Laissez tomber ! » : Manifeste de l'agressivité.
- « Je ne suis pas de cet avis : » Désapprouve.
- « Tout cela m'énerve » : Manifeste une tension.

Jeu symbolique collectif: activité collective fictionnelle dans laquelle les enfants (entre 4 et 7 ans) improvisent la représentation d'une situation ; cette activité implique la différenciation et l'ajustement des rôles : jeux de la marchande (avec les clients), de la maîtresse (avec les élèves), etc.

Trois remarques sont intéressantes à propos de cette émergence spontanée des rôles : (1) Dans le groupe, les premières conduites des uns et des autres amènent à des *attentes de rôle* : très vite, on s'attend à ce que ce soit Mathilde qui propose les meilleures idées, que ce soit Rodolphe qui fasse rire, et que les critiques viennent de François. (2) Les participants ont tendance à répondre à ces attentes et donc à *se spécialiser*, d'où petit à petit une *différenciation* des rôles et une certaine *stabilité*. (3) Une *complémentarité* des rôles se met également en place : c'est parce que certains sont des demandeurs d'informations que d'autres endossent le rôle de fournisseurs d'informations. Et si Jeanne propose de prendre des notes pour tout le monde (rôle de secrétaire), c'est que beaucoup d'idées fusent (grâce à ceux qui ont pris le rôle de fournisseurs d'idées) et risquent d'être perdues. Si Paul monte régulièrement au tableau pour faire des schémas, c'est pour concrétiser et ordonner les idées générales et abstraites de Marilynne et de Noureddine. Les enfants eux-mêmes, dès qu'ils acquièrent la capacité de prendre des rôles dans ce que Piaget (1976) nomme des « jeux symboliques collectifs », sont très sensibles à cette complémentarité des rôles : « Oh ! On ne peut pas jouer au médecin si personne veut faire les malades ! », s'exclame Fleur dépitée en s'adressant à ses camarades de jeu.

3.3.2 La complémentarité des rôles

En fait, ce caractère de complémentarité des rôles dont on a déjà noté l'existence entre la mère et son bébé n'est pas limité aux groupes informels ou en formation. Au niveau interactionnel d'analyse, ce qui frappe, c'est la constance de cette caractéristique, y compris pour les rôles adossés à des statuts. La tenue d'un rôle implique le rôle complémentaire (pas de parents sans enfants, de professeurs sans élèves, de médecins sans malades, d'acteurs sans metteur en scène, de chefs sans subordonnés, etc.). Dans toute situation où des rôles complémentaires sont présents (dans le groupe familial, dans le groupe-classe, dans une salle d'attente, dans un groupe de travail, dans une troupe de comédiens, etc.), un minimum de plasticité est nécessaire pour répondre

adéquatement aux attentes de rôle des autres, en fonction du déroulement de l'interaction, et de la perception qu'on a de leur propre degré de plasticité (Encart 4.8). Ainsi, c'est la patience calculée dont fait preuve ce metteur en scène vis-à-vis des caprices de telle diva qui permet que le tournage continue. Les interactions de rôle diffèrent donc en fonction de ce degré de plasticité qui permet d'intégrer les réactions plus ou moins imprévues des partenaires, ou les aléas venus du contexte.

Encart 4.8

Interaction de rôles et adaptation réciproque

Comme l'ont montré certains chercheurs depuis longtemps (Tagiuri & Petruccio, 1958), on peut classer les interactions de rôle suivant les degrés et les modalités d'adaptation des rôles les uns aux autres dans l'interaction :

- lorsque les partenaires sont rigoureusement assujettis aux prescriptions de leur propre rôle, ce degré est quasiment égal à zéro : l'interaction est réduite à une synchronisation de conduites alternées (par exemple, cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques) ;
- lorsque l'adaptation n'est pas réciproque et que la conduite des uns dépend de celle des autres mais non vice versa (par exemple, différence de statuts entre les partenaires), l'adaptation unilatérale peut être contrainte et source de tensions ;
- lorsque l'adaptation est réciproque, grâce à une vigilance des partenaires pour réagir adéquatement aux conduites des uns et des autres, un processus dynamique de régulation se développe dans le cadre de l'action finalisée à laquelle les partenaires prennent part ensemble (par exemple, match d'un sport collectif).

3.4 Les conflits de rôles

L'analyse qui précède, aux trois niveaux où on l'a développée – institutionnelle, personnelle et interactionnelle –, fait finalement apparaître que les rôles (qu'ils soient produits par la structure sociale à partir des statuts ou bien qu'ils émergent spontanément) ont à la fois une fonction de régulation sociale et une fonction d'expression et de construction de la personne, avec l'idée à ce niveau (Mead, 1934 ; Moreno, 1965) que c'est le moi qui se forme à partir des rôles et non les rôles qui se forment à partir de la personne. Il faut donc examiner avec attention les sources et les formes des conflits de rôle, susceptibles de se manifester au niveau intra-individuel et au niveau interindividuel, car ils peuvent compromettre l'équilibre entre ces deux fonctions. Dans les groupes de travail, les conflits de rôles sont par ailleurs souvent symptomatiques de dysfonctionnements, de failles dans l'organisation, de rivalités et/ou luttes de pouvoir.

3.4.1 Conflits intra-individuels de rôles

Lorsque le conflit est interne à la personne, il se manifeste par le fait que l'individu n'est plus certain de la conduite à adopter dans telle ou telle situation, ou qu'il se

sent tiraillé entre deux tendances ou actions qu'il ne peut réaliser en même temps. Ce type de conflit intra-individuel peut avoir plusieurs causes.

Il peut avoir lieu lorsque la personne tient *deux rôles qui ont des exigences incompatibles*, comme cet homme qui se veut bon mari – ce qui selon son pacte conjugal implique la fidélité – mais qui a une maîtresse ; comme cet hôtelier aussi qui découvre que son hôte est le meurtrier de son frère (conte écossais)¹⁰ ; ou comme le témoin d'un accident qui est aussi collègue de travail et ami du conducteur dans son tort. Un cas proche mais différent vient du fait que l'incompatibilité n'est pas perçue par la personne elle-même mais par son entourage : ainsi, cette jeune et brillante avocate sait que, si elle a un bébé, elle risque de se faire licencier, car contrairement à ce qu'elle défend, dans son cabinet d'avocats, les rôles de mère et les rôles professionnels de haut niveau sont considérés comme incompatibles.

Ou bien le conflit vient du fait que *pour un même rôle deux modèles de comportements coexistent*. Ainsi, cette jeune mère voudrait adopter les méthodes modernes d'éducation des bébés : nourrir le sien à la demande et le prendre dans ses bras quand il pleure. Mais sa mère en qui elle a confiance vante les mérites des méthodes traditionnelles et lui serine « Mais un bébé il faut que ça pleure, ça lui fait les poumons ! Et puis tu vas en faire un capricieux ! »

Le conflit peut également être provoqué par *les exigences contradictoires d'un même rôle* : on demande à ce chef de vente de « créer un bon esprit d'équipe » et on exige en même temps qu'il mette ses vendeurs en compétition pour l'obtention d'une prime. De même, cet enseignant dans son collège a du mal à satisfaire à la fois aux attentes de rôles de son principal et aux attentes de rôles de ses élèves qui, vous vous en doutez, ne sont pas les mêmes.

Enfin, il peut y avoir conflit lorsque *les exigences du rôle sont incompatibles avec les valeurs de la personne* : le patron de ce jeune agent immobilier, par ailleurs antiraciste, lui intime l'ordre de refuser des locataires potentiels s'ils sont noirs. De même, les entretiens post-expérimentaux de la fameuse expérience de Milgram¹¹ mirent clairement en évidence le stress des participants dans le rôle de « professeurs », stress provoqué par le conflit entre leurs valeurs humanistes et leur engagement volontaire dans une expérience scientifique dans laquelle il s'avérait que la figure d'autorité scientifique énonçait, au prétexte d'expérimenter sur le rôle des punitions dans l'apprentissage, l'injonction d'envoyer des chocs électriques aux « élèves » qui faisaient des erreurs (voir aussi Encart 4.9).

Encart 4.9

Quand la littérature s'empare de conflits de rôle

Le dilemme d'une personne aux prises avec deux rôles incompatibles qui provoquent, suivant les cas, réprobation, malaise ou compassion, a inspiré de grands mythes et des œuvres littéraires majeures.

10. Exemple de Linton cité entre autres par Newcomb & Hartley (1947, p. 369).

11. Cf. chapitre 5, pp. 129-130.

Pensez au mythe d'Œdipe et à son désespoir (il s'en crèvera les yeux...) lorsqu'il découvre que, croyant avoir tué le chef d'une bande de voleurs (rôle de justicier), il a tué son père (rôle de fils), et que pensant avoir épousé la reine (rôle de prétendant au trône), il a en fait épousé sa mère (rôle de fils).

Pensez à la tragédie de Corneille qui met en scène le conflit du Cid tiraillé entre son devoir filial qui l'oblige à tuer le meurtrier de son père, et son amour pour Chimène dont le père n'est autre que ce meurtrier. Sans doute connaissez-vous aussi cette pièce de théâtre de Camus, *Le Malentendu*, dans laquelle l'appât du gain amène une mère et sa fille à tuer les hôtes qu'elles accueillent dans leur auberge (rôles de meurtrières), mais qui découvrent un soir horrifiées (elles se suicident de désespoir) que leur victime du jour n'est autre que le fils de l'une et le frère de l'autre qui revient après une longue errance.

Tiraillé par des pôles ou des exigences incompatibles, comment peut réagir l'individu ? Il peut renoncer à un des deux rôles dont la coexistence est problématique (par exemple, jouer son rôle de témoin et renoncer à son rôle d'ami... ou le contraire). Il peut aussi les cloisonner fermement en les actualisant dans des temps différents (le fameux « cinq à sept » du mari infidèle). Il peut faire passer ses valeurs avant le rôle qu'on lui demande de jouer (par exemple, désobéir à l'injonction dans l'expérience de Milgram). Il peut également obtenir des autres (parfois au prix d'un dur combat qui n'a des chances d'aboutir que s'il est collectif) une révision des prescriptions des rôles (pensez à la formidable évolution du rôle de la femme depuis l'après-guerre et remerciez en silence vos mères et vos grands-mères) ou trouver des subterfuges pour rendre les rôles compatibles (par exemple, ce jeune adolescent que les copains de sa bande pressent de boire de l'alcool, alors que ses parents le lui interdisent, qui persuade les premiers que la bière c'est de l'alcool et les seconds que la bière n'est pas de l'alcool). Il peut enfin opter pour un des modèles entre lesquels il a hésité, au risque de provoquer un conflit avec ceux qui préconisaient l'autre, ce qui est très coûteux (par exemple, la brillante avocate qu'on évoquait à l'instant, elle est aujourd'hui enceinte, licenciée, et a engagé aux prud'hommes une plainte contre son cabinet. Quant à la jeune mère, elle a finalement opté pour les méthodes d'éducation moderne et ne voit pratiquement plus sa mère).

Dans tous les cas, le conflit interne provoque chez ceux qui le vivent stress et tension, et des conflits de loyauté (Falomir-Pichastor, Gabarrot, & Mugny, 2009) difficiles à vivre. Ces conflits aboutissent aussi à une diminution de l'engagement dans le groupe (Örtqvist & Wincent, 2006) et lorsque celui-ci est professionnel une baisse de satisfaction dans le job et l'envie de le quitter (Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008). Ainsi, alors même qu'il est intra-individuel, ce type de conflit a des répercussions négatives dans les groupes où la personne est insérée (groupe familial, groupe professionnel, groupe amical) et dans les interactions avec les autres membres de ces groupes.

3.4.2 Conflits interindividuels

Certaines relations de rôle sont par définition potentiellement conflictuelles alors même que leurs occupants tiennent des fonctions complémentaires comme le gendarme et le voleur, le chauffard et le policier, le contribuable et l'inspecteur des impôts, etc., du fait que l'un des protagonistes exerce un contrôle social¹² sur l'autre.

12. Cf. définition dans la marge du chapitre 3, p. 76.

Ces cas mis à part, les conflits de rôle lorsqu'ils se manifestent au niveau interindividuel mettent clairement en évidence l'échec de l'ajustement harmonieux et de la complémentarité des rôles. Cet échec peut avoir plusieurs causes :

- *le manque de cadre de référence commun* qui rend difficile la communication et peut aboutir à des quiproquos ou à des imputations erronées et blessantes (par exemple, lors d'un comité de quartier avec des représentants des différentes communautés religieuses) ;
- *des définitions ambiguës des rôles* qui aboutissent à ce que certains des partenaires ne s'engagent pas franchement dans la situation, ou s'engagent dans une conduite qui n'était pas attendue (ce qui leur est ensuite reproché), ou à un chevauchement de rôles qui provoque des frictions entre les protagonistes concernés. Ce peut être en particulier le cas dans des groupes nouvellement créés (comités de sélection *ad hoc*), ou en période de réorientation ou/et de réorganisation, ou lors de l'arrivée de membres nouveaux dans une équipe ;
- *un manque de complémentarité des attentes et des conduites de rôle*, qui peut expliquer, par exemple, les conflits entre les élèves qui chahutent et leurs professeurs qui voudraient qu'ils s'intéressent au cours, entre une femme et sa belle-famille quand sa conduite d'épouse et de mère ne correspond pas aux attentes de son mari ;
- *une définition trop imprécise des rôles*, de sorte que les partenaires peuvent se reprocher mutuellement une action non effectuée (par exemple, dans une maison de retraite, qui distribue le courrier aux résidents ?) ;
- *une définition des rôles qui repose implicitement sur des stéréotypes*, qui peut provoquer une compétition pour un même rôle si un des partenaires refuse de se soumettre au stéréotype (par exemple, une compétition pour le rôle de leader entre une femme et un homme) ;
- *des rôles définis comme équivalents ou complémentaires* mais qui sont associés à des statuts inégaux et donc à des zones de pouvoir inégales. Les conflits de rôles provoqués par ces rapports statuts/rôles déséquilibrés sont en fait des conflits de pouvoir, fréquents dans le monde du travail.

Encart 4.10

Attentes de rôle et déterminabilité sociale

Selon la théorie de la déterminabilité sociale (Morchain & Schadron, 2001), la propension à se conformer aux attentes d'autrui dépend de certains facteurs de la situation, qui aux yeux de la personne la rendent plus ou moins jugeable. Par exemple, le fait de savoir que votre interlocuteur a un dossier sur vous, ou qu'il vous a catégorisé comme membre de tel groupe ou qu'il détient une certaine autorité avec un statut supérieur au vôtre, vous fait penser qu'il est en mesure de vous juger. Or, dès lors que quelqu'un se sent « jugeable » par un interlocuteur, il a tendance à s'adapter à ses attentes, à se comporter comme il croit que cet interlocuteur s'attend à ce qu'il se comporte, c'est-à-dire à être « déterminable ».

Ce qui peut paraître surprenant, c'est que cette analyse des caractéristiques de la situation grâce à laquelle les gens fixent leur niveau de déterminabilité, c'est-à-dire le degré jusqu'où ils sont prêts à se laisser influencer et à répondre aux attentes de leurs partenaires, se réalise de façon quasi automatique. Cette automaticité caractérise également ce qui découle de ce processus : la régulation et la coordination des attentes mutuelles. Ce phénomène d'adaptation réciproque permet la plupart du temps un fonctionnement social harmonieux. Cependant, il aboutit aussi à conforter les stéréotypes en leur donnant un air de vérité : si, en tant que femme dans son équipe de travail, Josiane laisse un de ses collègues homme prendre la direction des opérations, elle répond aux attentes stéréotypées de ses collègues selon lesquelles les femmes ne sont pas faites pour diriger, mais son comportement grâce auquel le « climat » dans l'équipe reste cordial, offre un « noyau de vérité » au stéréotype en question.

Comme les conflits de rôle au niveau intra-individuel, les conflits de rôle interindividuels sont éprouvants et provoquent beaucoup de stress. De plus, ils manifestent clairement des inconsistances dans le système des rôles d'un groupe ou d'une organisation, et aboutissent éventuellement à des baisses de productivité dans les groupes de travail (voir à ce sujet la méta-analyse de Tubre & Collins, 2000). Dans le monde des organisations et du travail, pour y remédier il est recommandé, comme on peut s'en douter, de définir précisément les rôles, de préciser les niveaux d'exigence des attentes de rôles, et de faire régulièrement des feedback sur les conduites de rôles attendues (Pritchard, Harrell, Diazgranados, & Guzman, 2008). Les conflits de rôle interindividuels sont également évités dans des situations où, de façon quasi-automatique, les gens se conforment aux attentes supposées de leurs partenaires (Encart 4.10).

4. Conclusion : structuration du groupe et interdépendance

Nous disions en commençant ce chapitre que c'était en particulier la nécessaire coordination des efforts et des compétences de chacun dans le groupe pour l'atteinte du but commun qui entraînait les modalités de sa structuration. C'est donc pour organiser l'interdépendance des membres que la structuration d'un groupe se met en place. Les recherches sur les groupes se sont souvent développées à partir de la croyance implicite que lorsqu'ils sont en groupe, les gens développent des conduites coopératives, la coopération s'établissant à partir d'une structuration du groupe qui enclenche leur interdépendance positive. Alors, les membres perçoivent qu'ils réussissent si les autres réussissent aussi, leurs actions propres étant facilitées par les actions des autres et vice versa, tous œuvrant ensemble pour l'atteinte du but commun (Deutsch, 1949 ; Johnson, 2003). Vous savez bien pourtant que ce n'est pas toujours le cas. Il arrive que dans un groupe les membres soient liés par une interdépendance négative qui est le propre de la compétition, de sorte que les actions des uns empêchent celles des autres (Deutsch, 1949 ; Johnson & Johnson, 1989). Qui plus est, il arrive que des motivations mixtes coopératives et compétitives soient à l'œuvre dans les groupes (De Dreu,

Beersma, Stroebe, & Euwema, 2006 ; Toma & Butera, 2009), ce qui n'est pas sans conséquence sur le travail collectif.

Enfin, rappelons que la structuration d'une organisation ou d'un groupe ne répond pas qu'à une nécessité fonctionnelle. Elle renvoie à la gestion du pouvoir par le réglage du système hiérarchisé de délégation de ce pouvoir.

Résumé

1. Dès que des personnes se regroupent pour atteindre un objectif, une structure de groupe se développe. Celle-ci peut être définie comme un agencement stable des interactions entre les membres en fonction d'une différenciation des statuts et des rôles. Il y a deux façons d'étudier la structuration d'un groupe. Soit (approche sociologique) on part du système global culturel et social (normes et statuts) pour en dégager les effets sur les conduites particulières (rôles). Soit (approche psychologique), à partir de l'émergence des rôles dans les relations interindividuelles, on induit les normes et les statuts. En procédant à l'étude des rôles à différents niveaux d'analyse, la psychologie sociale intègre ces deux approches.
2. Les statuts spécifient les positions des individus les uns par rapport aux autres. Les statuts assignés tels que le sexe, l'âge, l'ethnie, etc., ne sont pas choisis par la personne et sont diffus. Les statuts conquis renvoient à des caractéristiques spécifiques à la situation où ils sont mis en œuvre. La dimension évaluative des statuts signale la stratification sociale dans laquelle les statuts supérieurs correspondent à plus de pouvoir et de prestige que les statuts inférieurs. La dimension prescriptive renvoie aux comportements auxquels le détenteur du statut peut s'attendre de la part des autres, et aux comportements (rôles) qu'on attend de lui étant donné son statut. La structure des statuts rend le fonctionnement du groupe prévisible et relativement stable. Cependant, sous la pression du contexte, elle peut évoluer.
3. Considérés au niveau institutionnel, les rôles correspondent aux prescriptions contenues dans les normes de rôles qui dictent les conduites attendues en fonction du statut. Au niveau personnel apparaissent la fonction expressive des rôles et la variabilité des interprétations possibles d'un même rôle. Au niveau interactionnel, ce qui frappe, c'est que la conduite de rôles provoque des attentes de rôles, que dans l'interaction ceux-ci se spécialisent et se différencient les uns des autres, et que la conduite d'un rôle implique des rôles complémentaires.
4. Alors que la structuration des statuts et des rôles a pour finalité l'ajustement efficace et harmonieux des uns aux autres, par le réglage de la délégation du pouvoir et par la complémentarité fonctionnelle des missions et des rôles au regard d'un objectif donné, il arrive que des conflits de rôles brisent l'équilibre recherché entre la fonction régulatrice et la fonction expressive des rôles. Ces conflits de rôle peuvent se développer à deux niveaux : au niveau intra-individuel, le conflit alors interne à la personne provient d'une incompatibilité entre plusieurs rôles qu'elle doit endosser, ou entre ses valeurs et le rôle qui est le sien. Au niveau interindividuel le conflit de rôles concerne plusieurs personnes qui ne s'accordent pas sur la manière de remplir leurs rôles respectifs en particulier parce que ceux-ci sont ambigus, insuffisamment définis, non complémentaires ou qu'ils font l'objet de compétition et de luttes de pouvoir pour leur mise en œuvre.

Pour mieux assimiler

Faites ces 3 exercices dans l'ordre qui vous convient le mieux.

Exercice 1 : Faites-le de préférence en petit groupe : Transformez les objectifs d'apprentissage (début du chapitre) en questions et vérifiez que vous savez y répondre.

Exercice 2 : Répondez à la question : Quelle est la différence entre structure formelle et informelle d'un groupe ? Retournez au besoin à l'introduction de cet ouvrage pour vous aider dans votre réponse.

Exercice 3 : Faites le lien entre ce que vous avez appris dans ce chapitre et votre expérience : Essayez d'illustrer la notion de conflit de rôle par des exemples que vous avez vécus, ou dont vous avez entendu parler, ou que vous avez vus à l'œuvre dans un film ou une pièce de théâtre. Pensez-vous que la question du statut interviene d'une façon ou d'une autre dans ces conflits de rôle ?

Mots clés

- structure sociale
- statuts
- rôles
- conflits de rôle
- interdépendance