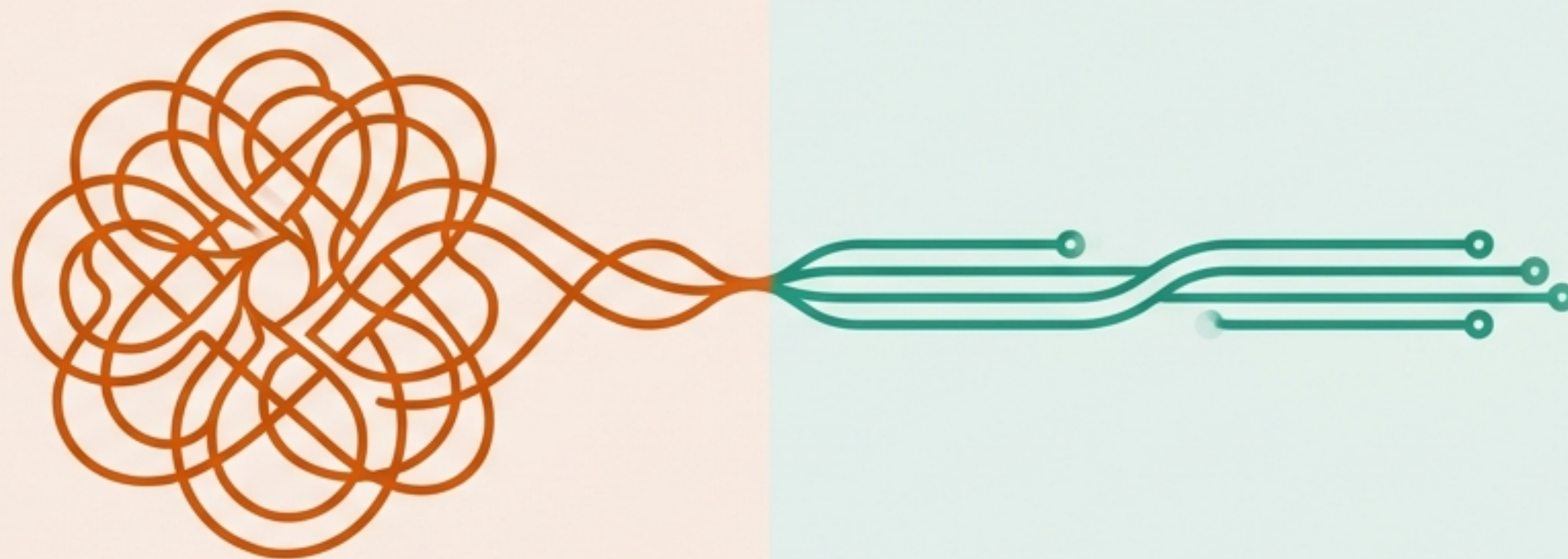


Du Symptôme au Remède : Comprendre et Prévenir les Tensions de Rôles

Une approche de gestion pour le bien-être et la performance organisationnelle



Basé sur les travaux de Louise Royal et André Brassard | Gestion, HEC Montréal

Le Symptôme

Le Cas Langine : Quand la performance s'effondre

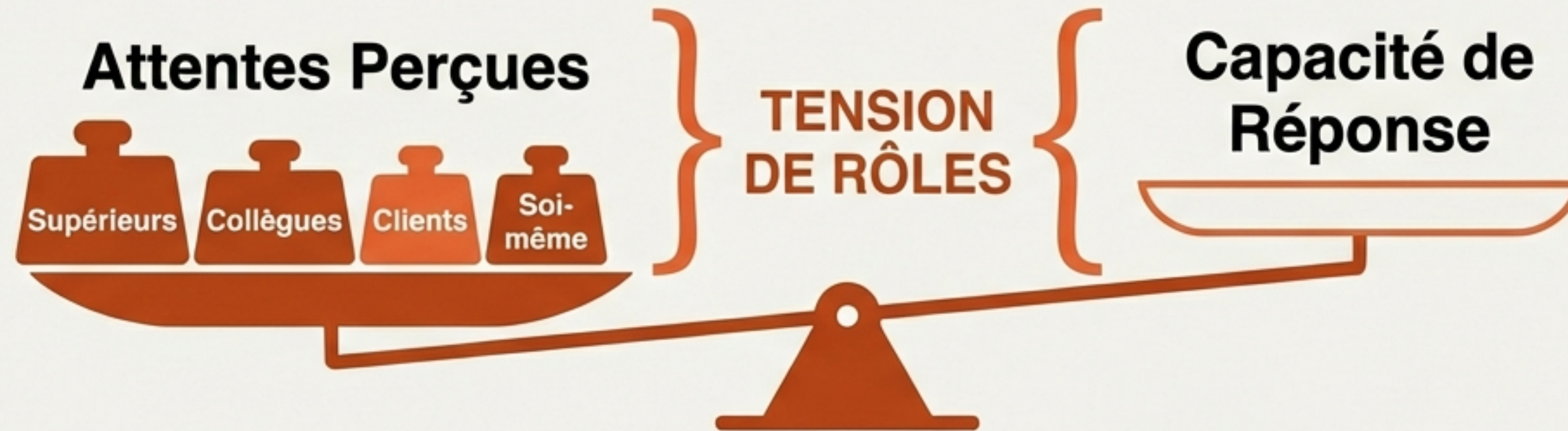
“ Langine, gestionnaire de premier niveau, était performante et appréciée. Depuis quelque temps, elle se plaint de fatigue, s'absente et son rendement chute. Elle est proche du burn-out. Que s'est-il passé ?

“ Le problème n'est pas la compétence, mais la **structure du rôle**. ”



Le Diagnostic : La « Tension de Rôles »

Selon **Katz et Kahn (1978)**, la **tension de rôles** est le sentiment éprouvé par un individu lorsqu'il lui est **difficile**, voire impossible, de répondre de façon satisfaisante aux attentes formulées par son entourage et par lui-même.



Individu

Fatigue
Insatisfaction
Problèmes de santé

Organisation

Baisse de rendement
Absentéisme
Roulement de personnel

Typologie des Tensions : Les 4 Formes du Mal

1. LA SURCHARGE		2. LES CONFLITS DE RÔLES	
... quantitative : La personne éprouve le sentiment qu'elle ne dispose pas d'un temps suffisant pour répondre à l'ensemble des attentes qui lui sont formulées, de sorte qu'elle n'arrive pas à assumer tous ses rôles.	... qualitative : La personne se sent trop fortement sollicitée lorsque ses rôles sont exercés dans des situations complexes qui exigent un investissement cognitif et émotif élevé.	... entre émetteurs : La personne doit satisfaire d'autres individus ou groupes qui expriment des attentes incompatibles entre elles.	... entre l'individu et ses rôles : La personne constate que les attentes à son égard sont en contradiction avec ses valeurs et sa propre conception de ses rôles.
		... chez l'émetteur : La personne doit satisfaire des attentes incompatibles qui lui sont communiquées par une personne.	... entre les sphères de la vie : La personne éprouve des difficultés à concilier des attentes liées aux rôles dans les différentes sphères de sa vie (vie familiale, vie professionnelle, vie personnelle, études, etc.).
3. L'INCAPACITÉ DE REMPLIR LES RÔLES : INSUFFISANCE...		4. L'AMBIGUÏTÉ DES RÔLES : SUR LE PLAN...	
... de ressources personnelles : La personne considère qu'elle n'a pas toutes les ressources personnelles (compétences) pour répondre aux attentes à son égard.	... d'informations : La personne juge qu'elle manque d'informations cruciales en lien avec l'exercice de ses rôles.	... de la performance : La personne ne connaît pas ou ne comprend pas les standards à atteindre dans l'exercice de ses rôles.	... de la planification : La personne ne connaît pas ou ne comprend l'ordre de priorité des activités ou la prédominance de ses rôles.
... d'autorité : La personne perçoit des limites dans sa capacité d'exercer ses rôles en raison d'un manque d'autorité.	... de moyens techniques : La personne estime qu'elle n'a pas les moyens techniques ou les outils qui lui permettraient de répondre aux attentes.		

Zoom sur le Diagnostic : Surcharge et Conflits



Helvetica Now Display

Le poids du nombre et du sens

Ne pas confondre le nombre de dossiers (quantitatif) avec la lourdeur émotionnelle ou cognitive d'un cas complexe (qualitatif).

Exemple Concret : Un enseignant débutant gérant des cas d'élèves en difficulté sans expérience préalable (**Surcharge qualitative**).



Helvetica Now Display

Le tiraillement

Devoir satisfaire des demandes opposées venant de groupes différents.

Exemple Concret : Le "**Directeur Adjoint**" qui doit appliquer des règles administratives strictes (**attente de la direction**) tout en soutenant pédagogiquement une équipe épuisée (**attente des profs**).

Zoom sur le Diagnostic : Incapacité et Ambiguïté

L'Incapacité



Le manque d'outils

Explication: Avoir la responsabilité sans le pouvoir ou les moyens techniques/humains.

Exemple Concret: Devoir gérer une crise sans avoir l'autorité décisionnelle (manque d'autorité) ou sans formation technique (manque de ressources).

L'Ambiguïté



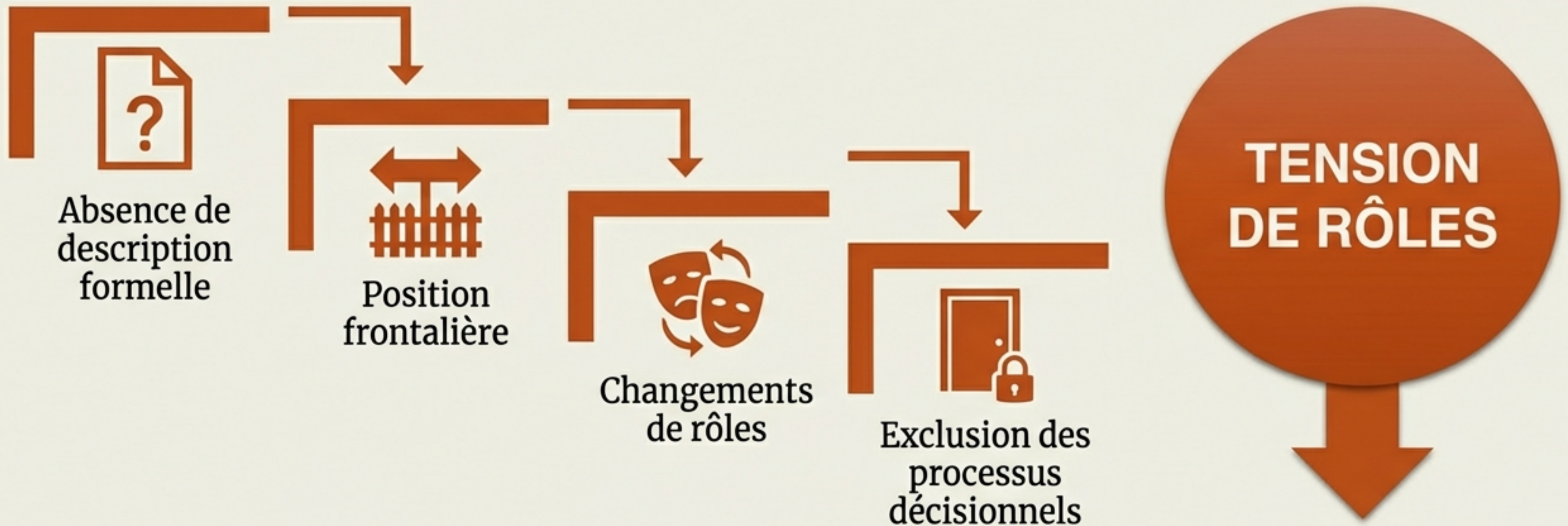
Le brouillard

Explication: Ne pas savoir ce qui est prioritaire, comment faire, ou comment on sera évalué.

Exemple Concret: Une grande variété de tâches sans hiérarchie claire mène à une paralysie :
“Qu'est-ce qui est le plus important aujourd'hui ?”.

L'Étiologie : Les Facteurs de Risque Structurels

Basé sur l'étude des Directeurs Adjoints (Royal, 2008), ce modèle s'applique à tout poste de cadre intermédiaire (chefs d'unité, coordonnateurs, agents de maîtrise).



Causes Structurelles : Le Flou et la Frontière



Facteur 1 - Absence de description formelle

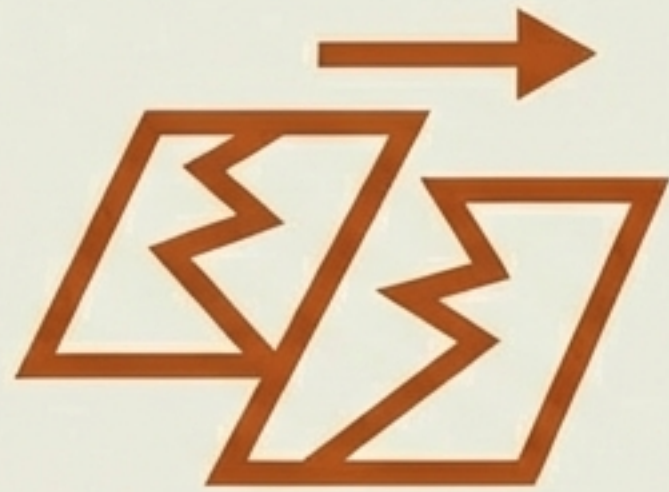
Quand les textes officiels disent seulement ‘assiste le directeur’, le périmètre est infini. Le supérieur décide arbitrairement de l’étendue et de la variété, créant un risque de surcharge immédiat.



Facteur 2 - La Position Frontalière

Être le point de rencontre entre des groupes aux intérêts divergents (ex: Clients/Parents vs Employés/Profs vs Direction). Le gestionnaire est ‘entre l’arbre et l’écorce’, garantissant des conflits d’émetteurs constants.

Causes Structurelles : Instabilité et Exclusion



Facteur 3 - Changements de rôles

Les réformes et nouvelles législations ajoutent des tâches sans retirer les anciennes. Cela crée l'obsolescence des compétences (Incapacité) et l'accumulation des tâches (Surcharge).

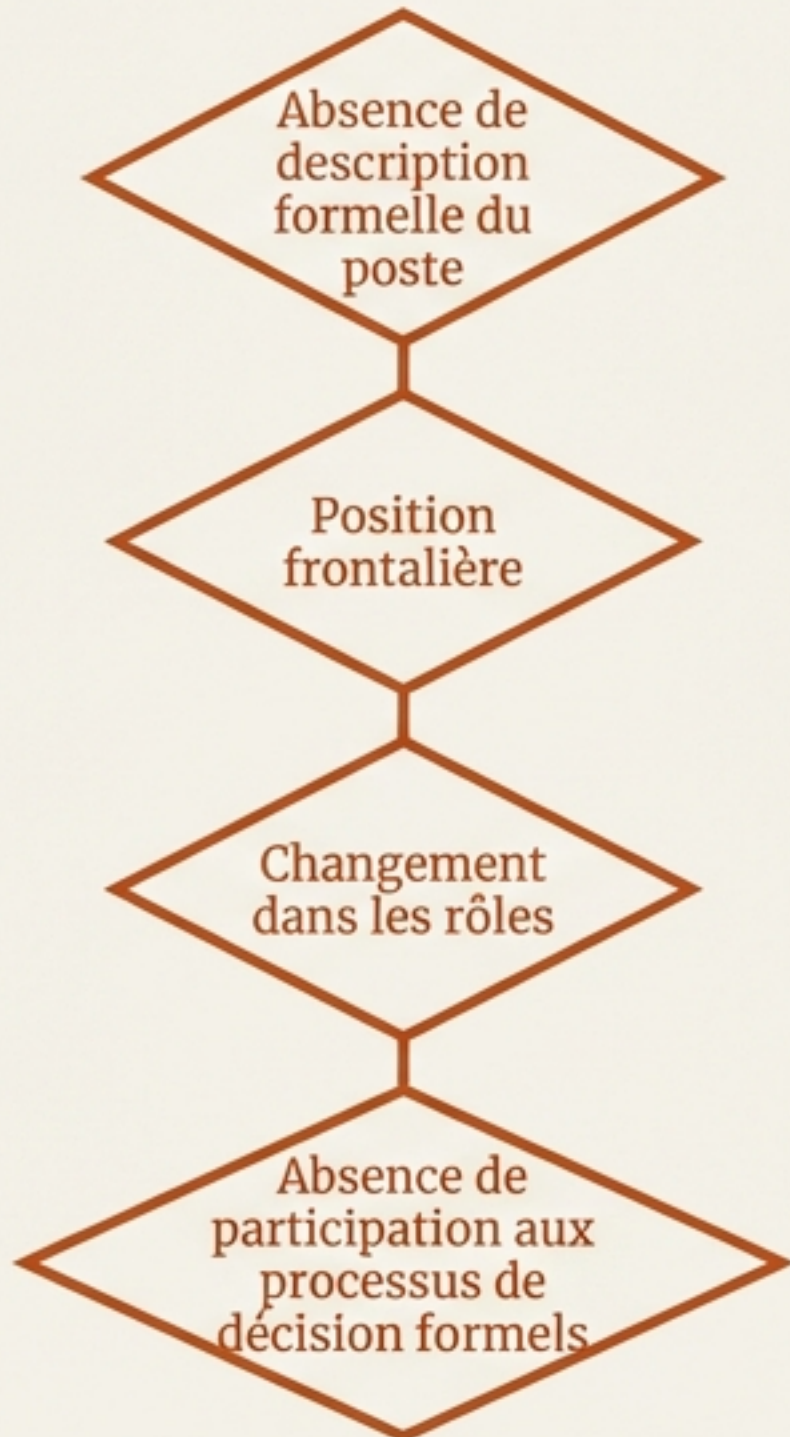


Facteur 4 - Absence de participation décisionnelle

Devoir appliquer des décisions prises par d'autres sans avoir été consulté sur la faisabilité. Résultat : Réception de mandats irréalistes qui ne tiennent pas compte de la charge actuelle.

La Prescription : Le Modèle d'Intervention

CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL



TENSIONS DE RÔLES

MOYENS DE PRÉVENIR

1. ATTRIBUER SOIGNEUSEMENT LES RESPONSABILITÉS

- Délimiter la nature des activités
- Vérifier la préparation du subordonné
- Formuler clairement les attentes
- Faire ressortir l'importance des tâches
- Préciser l'ampleur de l'autonomie

2. SOUTENIR L'EMPLOYÉ EN EXERÇANT UNE SUPERVISION ADAPTÉE

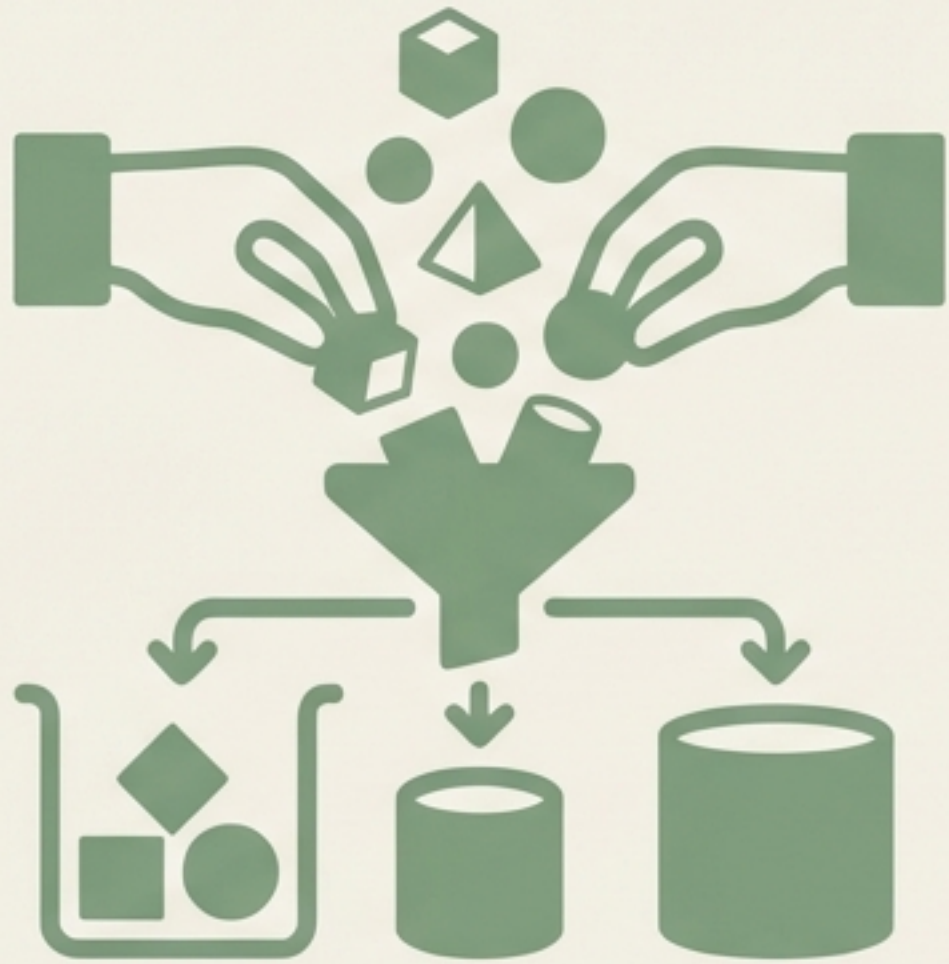
- Vérifier l'exécution des tâches et donner une rétroaction
- Soutenir (coacher) l'employé et explorer avec lui des solutions
- Recadrer les attentes du supérieur

3. OPTIMISER LA PARTICIPATION OU L'ENGAGEMENT DE L'EMPLOYÉ

- Discuter des décisions et de leur objet
- Justifier les décisions et évoquer leur mise en œuvre
- Faire participer l'employé à la prise de décision

Intervention 1 : L'Attribution des Responsabilités

L'attribution ne doit jamais être un processus automatique.



- ✓ **Analyser la charge réelle** : Ne pas regarder que le volume, mais la complexité (l'intensité cognitive et émotionnelle).
- ✓ **Clarifier les attentes** : Définir clairement les priorités et les standards de performance.
- ✓ **Éviter les suppositions** : Ne pas présumer qu'un employé expérimenté est prêt pour **ce** contexte spécifique sans vérification.
- ✓ **Doser l'autonomie** : Ajuster le degré d'autonomie selon la capacité du subordonné.

Intervention 2 : Une Supervision Adaptée

Passer du contrôle tatillon au soutien de proximité (Coaching).



- ✓ Feedback équilibré : Ne pas donner que du feedback correctif/négatif.
- ✓ Validation de la compréhension : Vérifier régulièrement si les attentes sont bien comprises.
- ✓ Rôle de Coach : Aider l'employé à explorer lui-même des solutions aux tiraillements qu'il vit.
- ✓ Recadrage : Protéger l'employé en recadrant les attentes irréalistes venant d'autres départements.

Intervention 3 : L'Engagement Décisionnel

Compenser l'absence de pouvoir formel par la communication.



Expliquer le 'Pourquoi' : Si l'employé n'a pas décidé, il doit comprendre la logique et les contraintes de la décision.



Discuter du 'Comment' : Faire participer l'employé à la mise en œuvre tactique de la décision.



Consultation en amont : Avant une réunion stratégique, demander l'avis du subordonné pour porter sa voix.

Synthèse : Prévenir pour Performer

Le rôle du supérieur immédiat est d'agir comme un régulateur de tensions.

Bénéfices pour l'employé

- ✓ Santé mentale
- ✓ Sentiment de compétence
- ✓ Engagement

Bénéfices pour l'organisation

- ✓ Réduction des coûts (absentéisme)
- ✓ Rétention des talents
- ✓ Efficacité opérationnelle

Action : Analysez vos équipes. Qui est en surcharge qualitative aujourd'hui ?

Sources et Crédits

Primary Source:

Louise Royal et André Brassard, "Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir", *Gestion*, HEC Montréal, 2010/3 (Vol. 35).

Original Concepts:

Katz & Kahn (1978) - *The Social Psychology of Organizations*.

Note:

Ce document est un résumé visuel à des fins pédagogiques basé sur l'article original.