

LE TRAVAIL DU DIRIGEANT : VERS UNE ANALYSE EN TERMES DE ROLE

Judith Calvo-Ryba
Université Paris IX Dauphine – Laboratoire CREPA

Coordonnées : 9 bis , rue Chernoviz
75016 Paris
01.42.15.55.89/06.85.54.52.61
judith.ryba@wanadoo.fr

Les recherches récentes sur le travail du dirigeant s'accordent à montrer un dirigeant affairé, faisant de manière très fragmentée, un ensemble de tâches variées. Fort de ce constat, revisité maintes fois par la littérature sans prendre soin de fonder l'observation empirique sur une assise conceptuelle, l'ambition de notre communication est double. Il s'agit dans un premier temps de définir le concept de rôle, concept absent du lexique des Sciences de Gestion, puis de montrer en quoi ce concept est légitime pour l'étude du travail du dirigeant. Le rôle est défini par les sociologues qui s'opposent au travers de deux principaux courants : le Structuralisme et l'Interactionnisme. Le structuralisme enferme le rôle dans des carcans de normes préétablies qui définissent des fonctions a priori. L'Interactionnisme remet en question ce positionnement épistémologique en montrant que le comportement est une fonction de l'individu et de son environnement, et donc que le rôle appartient à un système d'interrelations. L'étude des dirigeants ne pouvait souffrir d'une opposition aussi radicale car le dirigeant est à la fois le légitime représentant d'une fonction préétablie et un acteur en interrelations constantes avec les membres à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. C'est la raison pour laquelle le rôle du dirigeant s'inscrit dans un Interactionnisme Structurel où la « compétence interactionniste » de l'acteur lui permet, par le jeu des interactions, de comprendre à quelle situation de rôles il doit faire face. Cette réconciliation théorique nous a permis d'élaborer une définition du rôle pour les sciences de gestion. Dans un deuxième temps, nous avons montré la légitimité de ce concept pour une recherche sur le travail du dirigeant. Le concept de rôle appartient à la problématique organisationnelle car le monde de l'organisation s'apparente à une scène de théâtre sur laquelle chaque acteur social joue des rôles précis. Parallèlement, le rôle représente l'intersection entre l'individu et l'organisation ; il peut alors servir à la fois à l'étude des déterminants structurels attendus du comportement et à l'étude des projets et choix individuels. Enfin, le rôle est un critère de comparaison inter dirigeant. Notre recherche sur les rôles des dirigeants a permis, à partir de la littérature managériale sur le travail du dirigeant, la construction d'une grille de cent vingt rôles. Dans notre communication, nous donnerons l'exemple de trois rôles provenant de trois auteurs différents et nous montrerons en quoi la définition du rôle est un support conceptuel pour le repérage des rôles des dirigeants et met fin à l'amalgame entre d'une part le concept de rôle et d'autre part les termes de « activité », « tâche » et « fonction ». Nous concluons en montrant que ce travail de conceptualisation est le point de départ de notre recherche sur « la dynamique des rôles du dirigeant dans les organisations », recherche pour laquelle nous avons observé une journée de travail de vingt cinq dirigeants et où nous avons mis en place un protocole scientifique pour passer de la constatation d'un ensemble de rôles à l'analyse dynamique du fonctionnement du dirigeant au quotidien. Cette dynamique permet non seulement de comprendre la cohérence du travail bref et fragmenté du dirigeant, mais aussi de savoir si les rôles sont similaires ou différents d'un dirigeant à l'autre.

Mots clés : rôle – dirigeant – fonction managériale – dynamique managériale



LE TRAVAIL DU DIRIGEANT : VERS UNE ANALYSE EN TERMES DE ROLE

Judith Calvo-Ryba

INTRODUCTION

« Un bon concept est un véritable support pour le développement d'une continuité dans le processus de la connaissance ». Chimezie et Osigweh (1989) attribuent à la définition du concept en sciences de gestion une valeur fondamentale dans la progression de la science en tant que telle. Dans les recherches récentes sur le travail du dirigeant (Mintzberg (1973, 1995), Kotter (1982), Stewart (1989), Martinko et Gardner (1985, 1990)), l'observation empirique souffre le plus souvent d'un manque d'assise conceptuelle. Or, définir un concept sur lequel les études managériales peuvent s'appuyer permet, non seulement de comparer le travail des dirigeants entre eux mais encore, de résoudre l'amalgame des termes de « rôle », « tâche », « activité » et « fonction ».

Chimezie et Osigweh insistent sur le fait que les sciences de gestion ont souffert de ce manque dans l'élaboration de concepts clairs et précis. Le résultat de cette « faillibilité » est une mauvaise définition des concepts qui serait « directement responsable de la contextualisation de la connaissance organisationnelle » (Chimezie et Osigweh, 1989, p. 580). Cependant, s'il est vrai que certains concepts peuvent s'entendre de manière contextuelle et représenter des micros réalités, nous sommes persuadés que les concepts organisationnels peuvent aussi être indépendants des individus et des contextes qu'ils expriment : il existe ainsi des phénomènes récurrents identifiés comme tels.

Nous avons alors pour ambition de définir le rôle, de construire un «concept voyageur », c'est-à-dire «un concept suffisamment précis pour permettre aux chercheurs de le définir en tout temps de la même manière et de le tester en diverses situations » (Chimezie et Osigweh,

p. 581). Dans la classification des concepts de ces auteurs, le rôle est un «concept empirique (...) dont la définition s'utilise aussi bien dans des contextes abstraits ou concrets et peut être mis en relation avec des observables ou sert à décrire des observations » (Chimezie et Osigweh, p. 584).

L'objectif de cet article est double. Il s'agit dans un premier temps de proposer une définition du concept de rôle pour permettre à l'analyse du travail du dirigeant de disposer d'un concept clair et précis, puis de montrer en quoi ce concept est légitime pour une recherche sur le travail du dirigeant.

1. A LA RECHERCHE D'UNE DEFINITION DU ROLE

Deux principaux courants dominent la définition du rôle : le structuralisme et l'interactionnisme. Ces paradigmes en opposition patente peuvent se réconcilier et donner lieu à une forme d'interactionnisme structurel où structure et interaction deviennent des composants complémentaires du rôle. Cette synthèse épistémologique nous servira à l'élaboration d'une définition du rôle pour une utilisation en Sciences de Gestion.

1.1 LE ROLE A LA LUEUR DES PARADIGMES

1.1.1 Les paradigmes fondateurs : Fonctionnalisme, Structuralisme et Théorie du Rôle

Le paradigme fonctionnaliste, issu de la réflexion en biologie sur la notion de fonction, est un paradigme qui trouve son application en sciences de gestion dès les années 1940. Au cours des décennies, il a laissé la place au paradigme structuraliste, paradigme dominant de la pensée en sciences humaines jusque dans les années 1980.

Le Paradigme Fonctionnaliste

Le paradigme fonctionnaliste décrit la société comme un organisme dont le processus est en évolution, les parties constituent un tout et ces parties remplissent des fonctions pour faire fonctionner ce tout. Les pères de la pensée fonctionnaliste en sociologie sont Comte, Spencer et Durkheim. Le premier conçoit la société comme un tout, gardé en toute harmonie par la contribution équilibrée des parties constitutives qui oeuvrent pour remplir les fonctions spécifiques du tout. Spencer vient compléter la pensée de Comte et montre que le

développement de la société n'est pas la conséquence des idées mais du comportement des individus. Enfin, Durkheim conjuguent les propos de Comte et de Spencer. Il part en effet d'une vision holistique de la société, puis explique que la division et la spécialisation du travail sont des données inhérentes à l'évolution sociale. Il complète l'analyse fonctionnelle par une analyse causale. Le paradigme fonctionnaliste souligne les fonctions des parties comme éléments nécessaires à la bonne marche du système. L'explication sociologique est une analyse téléologique : les phénomènes sociaux sont expliqués par leurs effets et leurs conséquences. Dans ce cadre épistémologique, quelle place prend le concept de rôle ?

Le concept de rôle occupe une position privilégiée en sociologie et psychologie sociale dans l'analyse microsociologique des organisations. Le fonctionnalisme met l'accent sur les comportements caractéristiques des individus qui occupent une position sociale au sein d'un système social stable. Les rôles sont l'expression d'attentes normatives partagées qui expliquent les comportements. Le rôle est contingent du système dans lequel il est interprété et vécu. L'acteur social, c'est-à-dire l'acteur qui appartient au système social dans lequel il évolue, a pleinement conscience des normes rattachées à son rôle et s'attache à respecter ces normes qui lui dictent sa propre conduite, son comportement et qui lui permettent en même temps de juger les autres dans leurs rôles. Le rôle a une fonction sociale : il est normatif et représente un fondement standard, préétabli sur lequel l'acteur peut s'appuyer pour interpréter son rôle et juger de la conformité ou non du rôle des autres.

En théorie managériale, Crozier et Friedberg (1977) développent le concept de rôle sous couvert du courant fonctionnaliste. Dans L'acteur et le système (1977), l'organisation sort de son cadre économique strict et devient le cadre structurel et structurant dans lequel cohabitent diverses rationalités. Les règles de l'organisation ne sont pas une contrainte qui s'impose aux acteurs mais un véritable construit organisationnel. Sur ce, Crozier et Friedberg s'interrogent sur l'intégration des comportements des acteurs aux objectifs divergents. Selon eux, l'intégration et l'agrégation ne peuvent se réaliser qu'à travers l'existence de relations de pouvoir qui sont de même des constructions jamais achevées et toujours en tension. Chaque acteur détient sa stratégie. Les acteurs remplissent alors des fonctions précises grâce auxquelles ils pénètrent au sein d'un système de relation de rôles. Dans les organisations, les rôles sont prédéfinis et l'acteur aménage son jeu de l'intérieur. La complexité des rôles dans la division du travail, et notamment dans les organisations, implique la multiplication des rôles joués par les individus. Cet « ensemble de rôles » (« role set ») au sens de Merton (1976)

fait que l'individu doit assurer des rôles plus nombreux et diversifiés. Il a alors davantage de chances de se trouver confronté à des exigences normatives partiellement incompatibles. L'acteur procèdera à des arbitrages et s'interrogera sur la meilleure façon d'interpréter les différents rôles qui se présentent à lui.

Dans les années 1940 et 1950, le paradigme fonctionnaliste s'inscrit sous le nom de « fonctionnalisme structurel ». Ce changement de dénomination sert à comprendre que, s'il existe des fonctions nécessaires à la survie de la société, il existe de même des structures dans lesquelles les fonctions s'intègrent.

Le paradigme structuraliste

De même que le paradigme fonctionnaliste, appliqué aux sciences sociales, trouve ses origines dans les recherches en biologie, le paradigme structuraliste, appliqué aux sciences sociales, part d'une réflexion en linguistique. Lévi-Strauss (1955), pionnier dans le champ de la pensée et de la construction de la linguistique, donne les fondements du paradigme structuraliste : les éléments constitutifs de la structure sont interdépendants, l'analyse structuraliste se focalise sur des interrelations, l'étude des structures a pour but de découvrir des lois générales. Le structuralisme est ainsi le paradigme qui cherche à comprendre et à expliquer la réalité sociale en termes de structures. La structure sociale est définie comme des formes de relations sociales à l'intérieur d'un ensemble d'éléments sociaux constitutifs. A la fois épistémologie et ontologie, le structuralisme analyse la réalité sociale sous deux principaux angles : la structure sociale est à la fois une réalité historique et empirique et un modèle de représentation de la réalité.

Dans ce contexte épistémologique, le paradigme structuraliste introduit le concept de rôle en tant que position sociale à l'intérieur d'une structure sociale donnée. Cette définition s'appuie en grande partie sur les travaux de Durkheim (1895, éd. 1988) qui introduisent le concept de normes que les individus, dans leurs actions sociales, respectent. Ces normes régulent les comportements individuels et les comportements des groupes en définissant la nature des relations sociales. Les institutions définissent « les modes légitimes et attendus de l'action ou de la relation sociale » (Parsons, 1940, p. 53) et guident ainsi le comportement. Parsons définit la structure sociale comme « un système normé de relations sociales des acteurs » (Parsons, 1940, p. 230). La connaissance des positions sociales donne aux individus une carte conceptuelle qu'ils utilisent pour organiser leurs actions. Etant donnée que l'action sociale est partagée, il existe une réciprocité des attentes qui consolide les relations sociales à l'intérieur

de représentations collectives distinctes (Davis, 1948, p. 87). Les positions sociales sont des contraintes aux comportements des individus car elles induisent une pression due aux attentes.

Le fonctionnalisme et le structuralisme sont les paradigmes dominants de la pensée en sociologie des années 1930 à 1970. Sous leur regard, l'étude du concept de rôle a permis l'élaboration d'un courant de pensée à part entière sur le rôle. Ce courant est connu sous le nom de « Théorie du Rôle », théorie qui est en fait composée d'un ensemble de sous courants qui s'accordent à privilégier le rôle non seulement comme facteur constituant du statut d'un acteur, mais encore comme fondement de la relation entre les acteurs.

La Théorie du Rôle

La définition de concepts corollaires au concept de rôle a permis de mettre en lumière non seulement le fonctionnement de construction du rôle mais aussi les conséquences de l'interrelation entre l'acteur et son « ensemble de rôles » (Cf. Merton). En sciences des organisations, le modèle de Katz et Kahn vient, de manière parallèle, montrer les relations entre l'acteur (la personne focale) et l'ensemble de rôles.

Les attentes : elles sont la plupart du temps conçues comme des croyances inhérentes à des conduites, des comportements. Selon Biddle (1979), les attentes se réfèrent aussi bien à des normes qu'à des préférences ou des croyances. Elles peuvent être plus ou moins explicites ou formalisées.

Le consensus : ce terme désigne avant tout le consensus vis-à-vis des attentes. Les fonctionnalistes affectionnent particulièrement ce concept car ils considèrent que les rôles sociaux existent à partir du moment où les individus du système social partagent des normes. Le consensus est ainsi normatif car la norme est « un standard partagé par les membres d'un groupe social » (Kolb, 1964).

La conformité : les normes qui définissent les positions sociales peuvent être connues au travers un processus de socialisation. Ce sont des objets d'engagement moral auxquels les individus sont attachés. Les membres d'une même organisation partagent ses engagements moraux et la violation des normes est immédiatement condamnable. Cependant, les déviations sont rares. Les organisations sont des systèmes d'auto régulation à l'intérieur desquels les individus n'ont pas d'autres choix que de se conformer aux normes. Le courant interactionniste remettra en cause le concept de conformité. Cependant, pour l'ensemble des

paradigmes cités, la conformité est une bonne chose car l'intégration sociale et la satisfaction individuelle sont d'autant mieux réussies que les individus se conforment aux attentes.

Le conflit de rôles : que se passe-t-il si les attentes de l'ensemble de rôles ne sont pas en adéquation avec le comportement de l'acteur ? Les attentes peuvent ainsi être incompatibles avec la performance du rôle (c'est-à-dire avec ce que l'on attend comme résultat d'un rôle). Les conflits de rôles interviennent lorsque l'individu est mal intégré dans l'organisation sociale, lorsqu'il est en position d'échec professionnel, lorsqu'il fait preuve de peu d'engagement vis-à-vis de l'organisation ou encore lorsqu'il existe une incompatibilité des normes avec les attentes de rôles.

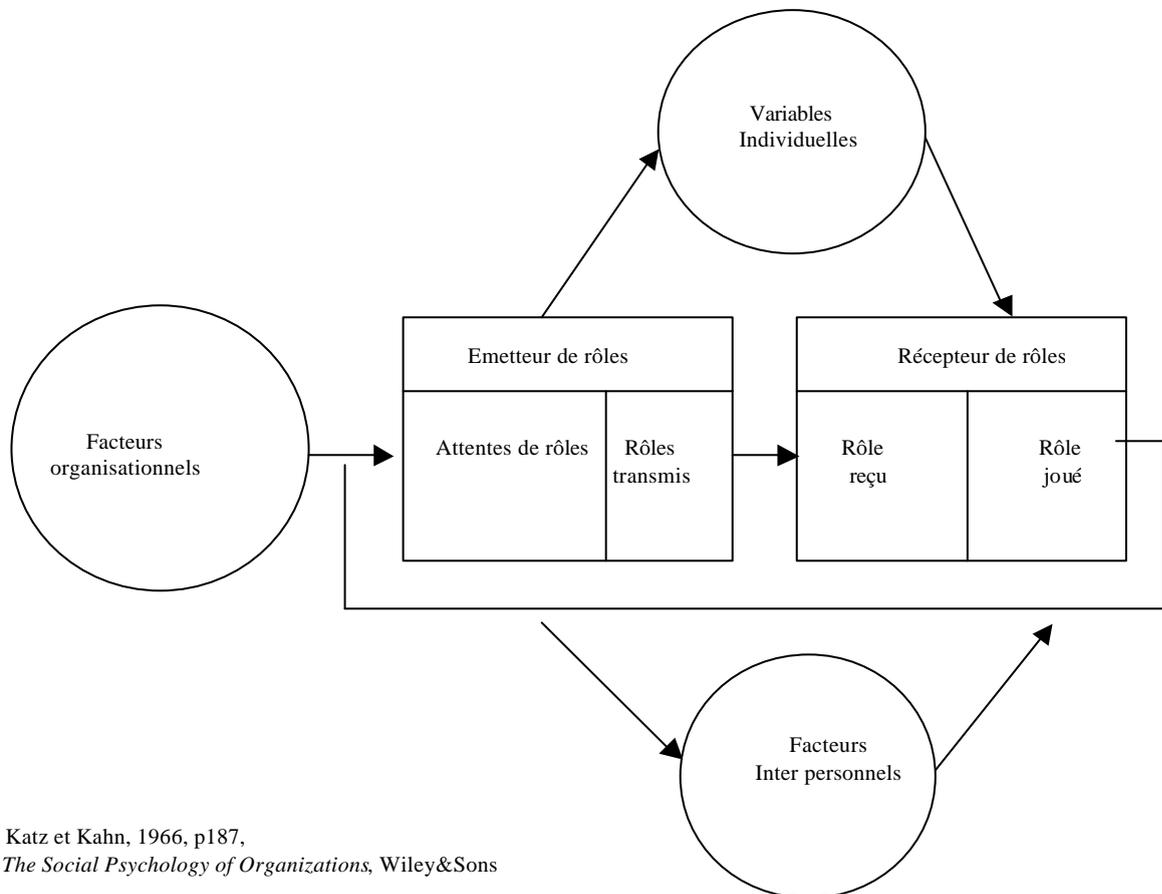
Cette revue de vocabulaire montre que les paradigmes fonctionnaliste et structuraliste ont servi à alimenter la pensée de la Théorie du Rôle. En effet, si les individus occupent des positions sociales gérées par des normes qui leur attribuent des tâches fonctionnelles à l'intérieur d'une structure sociale donnée, le concept de rôle prend toute son ampleur en tant que concept médiateur entre un comportement et une attente. A partir de là, l'acteur a le choix de se conformer ou non aux attentes, d'aller ou non vers le consensus ou le conflit, de prendre ou non possession d'un rôle en intégrant le regard inéluctable des attentes que cette prise de rôle engendrera. En Sciences des Organisations, la Théorie du Rôle, au travers du modèle de Katz et Kahn (1966), décrit l'organisation comme un système de rôles.

Pour Katz et Kahn (1966, p.172), l'analyse de l'organisation en tant que système de rôles permet de «relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis ».

Le schéma de la transmission des rôles (voir figure 1) reprend les définitions conceptuelles de Merton (1957). En effet, l'ensemble de rôles qualifie l'ensemble des personnes en relation avec la personne focale et exprime ses attentes au cours des diverses relations interpersonnelles avec elle. Le «rôle transmis » se réfère à la communication à la personne focale des attentes de l'ensemble de rôles et le «rôle reçu » exprime la perception de la personne focale des messages envoyés par l'ensemble de rôles. Enfin, le «rôle joué » est la réponse de la personne focale aux différents messages perçus. C'est en fonction du «rôle reçu » que la personne focale va ajuster son comportement pour apporter une réponse aux attentes de rôles ressenties.

Le tableau ci-dessous représente le processus cyclique de la transmission des rôles :

Figure 1 : Le processus de transmission des rôles



Source : Katz et Kahn, 1966, p187,
The Social Psychology of Organizations, Wiley&Sons

Le modèle de Katz et Kahn, décrit «un processus itératif de prise de rôle » (Serge Perrot, 2001). Il permet de clarifier le lien dynamique entre le rôle et les attentes.

La conception holistique des paradigmes fonctionnaliste et structuraliste montre que :

- le rôle est prédéfini
- le rôle répond à des normes et remplit une fonction
- le rôle est une position sociale à l'intérieur d'une structure donnée

Ce refus de regarder l'organisation comme une agrégation d'acteurs limite la créativité du rôle de l'acteur. Or, les concepts de la Théorie du Rôle sous entendent la possibilité donnée à l'acteur de construire son rôle, même si cette construction s'élabore à l'intérieur d'un cadre prédéfini. Jouer un rôle, c'est aussi le construire. Le rôle relève toujours d'une part

d'improvisation car il se construit au fur et à mesure des interactions. Les positions sociales donnent des indications pour l'action mais elles ne la déterminent pas entièrement.

1.1.2 Interactionnisme et supports théoriques

Le Paradigme Interactionniste

Les classiques du paradigme interactionniste (comme Lewin, 1936) montrent que le comportement est une fonction de l'individu et de l'environnement et traite des interrelations de l'individu avec son environnement et avec les autres individus. La vision moderne de l'interactionnisme considère l'individu et sa fonction de comportement au sein d'une perspective holistique : le fonctionnement de l'individu est rattaché à un processus dynamique qui intègre à la fois les aspects mentaux, biologiques et comportementaux de l'individu et les différents aspects de l'environnement. Le paradigme interactionniste prend le nom d'« *interactionnisme symbolique* » quand il se charge d'étudier le social. Ce dernier considère que les actions sociales prennent forme au cours des processus d'interactions dans des situations sociales concrètes et que toute action humaine, individuelle ou collective doit être étudiée en fonction de son caractère interactionnel.

Un système d'interactions est un système d'interdépendance où les acteurs appartiennent à un système de rôles. Schütz (1971) précise : « les interactions sont l'œuvre des acteurs interagissant dans une situation donnée ». Mead (1934) est le premier auteur qui s'applique à définir le rôle et son évolution à travers des interactions sociales et des formes cognitives grâce auxquelles les acteurs comprennent et analysent leur propre conduite et celle des autres. La personnalité individuelle se construit grâce aux contacts avec les autres; c'est un phénomène social issu de l'interaction. En d'autres termes, pour appréhender les rôles, la recherche normative ne suffit pas car le rôle prend forme au travers d'un contexte d'interactions. Il relève d'attitudes qui ne se comprennent qu'au travers la relation de l'acteur avec l'autre. L'interdépendance des rôles fabrique les rôles eux-mêmes. Les rôles se construisent par interrelations. Relevant directement de l'héritage intellectuel de Mead, Goffman (1959) et Turner (1978) attribuent au phénomène de l'interaction, le fondement premier de construction du rôle.

Bien que n'ayant pas été le premier sociologue à s'intéresser à l'étude des interactions entre les individus, Goffman (1959) est sans doute celui qui a poussé le plus loin cette approche des phénomènes sociaux, qu'on appelle « interactionnisme ». Les interactions sont étudiées dans leur cadre naturel d'occurrence, c'est-à-dire dans la vie quotidienne, lorsque les individus se rencontrent, échangent et produisent leur vie sociale. Goffman nous invite à étudier le cérémonial des rencontres. Il convient alors d'étudier « non pas les hommes et leurs moments mais les moments et leurs hommes » (1974).

Dans une ligne de pensée similaire, Turner (1978) comprend et définit le rôle au travers des interactions entre les individus. Il met l'accent sur la détermination interactionnelle du rôle : le rôle se forme et se modifie dans l'interaction. Les normes sont des éléments prédéterminants aux rôles mais elles ne sont que des propositions générales (au sens de « gestalts »¹) qui ne prédéterminent pas, en revanche, les comportements. Ce sont les interprétations individuelles de ces gestalts, à l'intérieur de contextes sociaux particuliers, qui orientent les rôles. Turner aborde le concept de rôle de manière inductive : si le rôle existe en tant que donnée structurelle et normative (acquis des paradigmes fonctionnaliste et structuraliste), sa construction est déterminée par l'action des acteurs dans des situations d'interactions.

Au cours des années 1970, les perspectives cognitivistes sont venues enrichir la compréhension des interactions de l'individu avec son environnement. Parallèlement, l'Individualisme Méthodologique qui fait du retour à l'acteur une priorité, contribue à une construction du concept de rôle dans une lignée interactionniste.

Le paradigme cognitiviste

Le paradigme interactionniste s'est enrichi de la psychologie sociale cognitiviste pour l'étude du comportement d'une part et des attentes de l'autre. La théorie cognitiviste s'est ainsi intéressée à la manière dont une personne percevait les attentes de l'autre et à la conséquence de cette perception sur le comportement. Dans le courant de la cognition, trois positions épistémologiques se complètent. Moreno (1934) s'est focalisé sur les jeux de rôles, c'est-à-dire le rôle interprété, mis en scène. La manière dont l'acteur interprète son rôle provoque des

¹ *International Encyclopedia of the Social Sciences* : La gestalt décrit une expérience ou une action qui se compose d'un ensemble de petits événements indépendants. En psychologie sociale, la théorie de la gestalt propose une relation entre l'action observée et les intentions internes de la personne qui produit l'action : tous sentiments, idées ou perceptions peuvent se retrouver au travers de l'observation de l'action. La compréhension et la perception de l'action des autres dépendent du degré d'observation de leurs actions. Tout individu agit en concordance avec ses désirs et ses besoins. La théorie de la gestalt a permis de résoudre les problèmes liés à la notion de « tout » et à la relation entre le « tout » et les « parties ».

changements dans la réaction de son public. Les travaux de Kelly (1955) portent sur les attentes anticipées du rôle : les attentes sont conçues comme des anticipations aux comportements de l'acteur. Enfin, Mead (1934) et Biddle (1979) ont mis en évidence la manière dont une personne entre dans un rôle en attribuant aux autres un certain degré d'attentes face à son propre comportement. Ces travaux montrent que la manière dont les attentes émergent face à un rôle, suit trois modes de pensée : les normes, les préférences et les croyances. Ces éléments représentent les différentes modalités qui ont une influence toute particulière quant au traitement psychologique de l'attente.

L'Individualisme Méthodologique : le retour à l'acteur

L'objet de la recherche de l'Individualisme Méthodologique repose sur l'étude des individus et leur comportement au sein d'un système social donné. Pour Boudon (1982) : « *expliquer un phénomène social, c'est toujours en faire la conséquence d'actions individuelles* ». Ainsi, les analyses de l'organisation doivent prendre, pour objet premier de l'observation, l'individu car le principe de l'Individualisme Méthodologique fait du phénomène observé la conséquence du comportement des individus. Le système social devient le système des conséquences des interactions ; la prise en compte de l'individu dirige le débat vers l'agrégation des intérêts et des comportements individuels. L'Individualisme Méthodologique s'interroge sur le comportement réel des acteurs en considérant les rôles comme « des possibilités d'usages offertes aux acteurs ». Ce paradigme souligne que les rôles ne sont pas aussi strictement définis que l'approche fonctionnaliste ou structuraliste ne le suppose. En effet, les normes peuvent être contradictoires et l'individu peut jouer plusieurs rôles sociaux.

Chacune des perspectives présentées est un apport supplémentaire pour notre recherche de construction du concept de rôle. Le tableau ci-dessous synthétise ces apports.

Le rôle au travers des différents paradigmes

Paradigmes	Le concept de rôle
<ul style="list-style-type: none"> • Paradigme Fonctionnaliste 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle répond à des normes prédéfinies par une fonction donnée
<ul style="list-style-type: none"> • Paradigme Structuraliste 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle est une position sociale dans une structure donnée
<ul style="list-style-type: none"> • Paradigme Interactionniste 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle se construit dans l'interaction
<ul style="list-style-type: none"> • Paradigme Cognitiviste 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle a une influence sur les attentes
<ul style="list-style-type: none"> • Individualisme Méthodologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle offre un large éventail de possibilités comportementales

Dans une perspective de recherche sur le travail du dirigeant, nous pensons que le rôle se construit à la fois dans l'interaction, appartient à un cadre normé, une structure délimitée, et répond à des exigences liées à la fonction managériale. Le dirigeant évolue à l'intérieur d'une structure organisationnelle limitée qui oriente les caractéristiques globales de ses rôles. Parallèlement, à l'intérieur de ce cadre normé, le dirigeant construit ses rôles d'une part en fonction de ces capacités créatives, d'autre part en fonction des interactions avec les acteurs organisationnels. Cette synthèse souligne de manière explicite qu'il est possible d'opérer un rapprochement épistémologique entre les paradigmes Structuraliste et Interactionniste. L'élaboration du concept de rôle pour les sciences de gestion n'en sera que plus riche car il est important de prendre en compte à la fois les structures, la fonction et les interactions.

1.2 A LA DECOUVERTE D'UNE DEFINITION DU ROLE

1.2.1 Synthèse épistémologique

L'opposition de la structure et de l'interaction ne pouvait mener qu'à une impasse conceptuelle. En effet, les limites au Structuralisme portaient sur la prédominance des structures et des normes sociales au détriment des interrelations entre les individus. De même, l'Interactionnisme a trouvé ses limites dans l'oubli des normes comme cadre structurant de l'interaction. Concernant la définition du rôle, la conséquence immédiate de ces critiques est le manque de clarté, de précision et d'uniformisation du concept. L'évolution de ces deux paradigmes a permis une convergence épistémologique où structure et interaction coexistent dans le phénomène explicatif d'élaboration du rôle. Un exemple particulier de cette convergence nous est donné au travers de la structuration de Giddens (1976, 1982, 1984) où la vision du tout englobant se réconcilie avec celle des parties en interrelations.

Dans les années 1980, Interactionnisme et Structuralisme ont eu tendance à se rapprocher. Handel (1979) suggère que les approches interactives et structurelles sont compatibles et complémentaires : elles abordent toutes deux les problématiques du consensus au travers des interactions des individus en situation particulière. Heiss (1981) confirme cette analyse : « la théorie générale du rôle combine les macroanalyses des structuralistes avec les microanalyses des interactionnistes ». Enfin, Stryker (1983) propose une théorie fédératrice du rôle qui lie interaction et structure. Il prêche pour un courant « interactionniste symbolique structurel ». Les structures sociales macros et micros (identités, attentes, symboles culturels...) sont des contraintes à l'improvisation des rôles. La liberté dans l'interprétation dépendra de la capacité du Moi à s'imposer à l'acteur. En contrepartie, cela implique que, lorsque les intérêts et finalités du Moi sont satisfaits, ce dernier se plie aux attentes de rôles conditionnés par la structure. Les travaux de Cicourel (1972) peuvent servir de synthèse pour réconcilier structure et interaction. En effet, pour l'auteur, le rôle relève d'un ensemble de processus cognitifs à travers lesquels les acteurs donnent un sens au monde et par-là même à la structure sociale. Les individus portent en eux des données relatives aux rôles qui leur permettent d'être capables de reconnaître un rôle en particulier, mais aussi d'appréhender et de comprendre ce que les autres attendent d'eux. La compréhension de l'environnement social passe par

l'interaction et non uniquement par un savoir accumulé au cours des processus de socialisation.

Avant même de relier des normes à des rôles, les individus peuvent comprendre à quelle situation un rôle appartient. Cette capacité à comprendre une situation est une qualité essentielle. Cicourel qualifie cette qualité de «compétence interactionniste» qui permet aux individus d'utiliser leurs connaissances des normes sociales pour construire de manière appropriée leur comportement. Les aspects structurels des rôles sont la possession d'un ensemble complexe de procédures cognitives qui agissent de la même manière qu'agissent les règles de la structure grammaticale pour le langage. Cicourel illustre ses propos en reprenant les recherches d'Alfred Schütz (1971) qui préconisent que les individus doivent rendre l'interaction sociale possible en coordonnant leurs perceptions des normes avec celles d'autrui. Les procédures cognitives laissent aux individus la possibilité de générer des réponses, à la fois appropriées mais aussi innovatrices, face aux changements des événements, en dépit du fait qu'ils n'ont pas toujours accès à toutes les données. La structure sociale permet alors aux individus de s'orienter à l'intérieur des diverses situations qu'ils rencontrent. Lorsqu'une situation est comprise, les normes interviennent en tant qu'hypothèses qui affirment qu'il existe un consensus entre les acteurs ; les normes deviennent des normes appropriées. Les normes et le rôle se construisent sur la base de la compréhension de la structure sociale que la «compétence interactionniste» rend possible. Faisant de la structure une dualité du processus d'interaction, Giddens réconcilie de même deux visions habituellement opposées.

La théorie de la structuration de Giddens

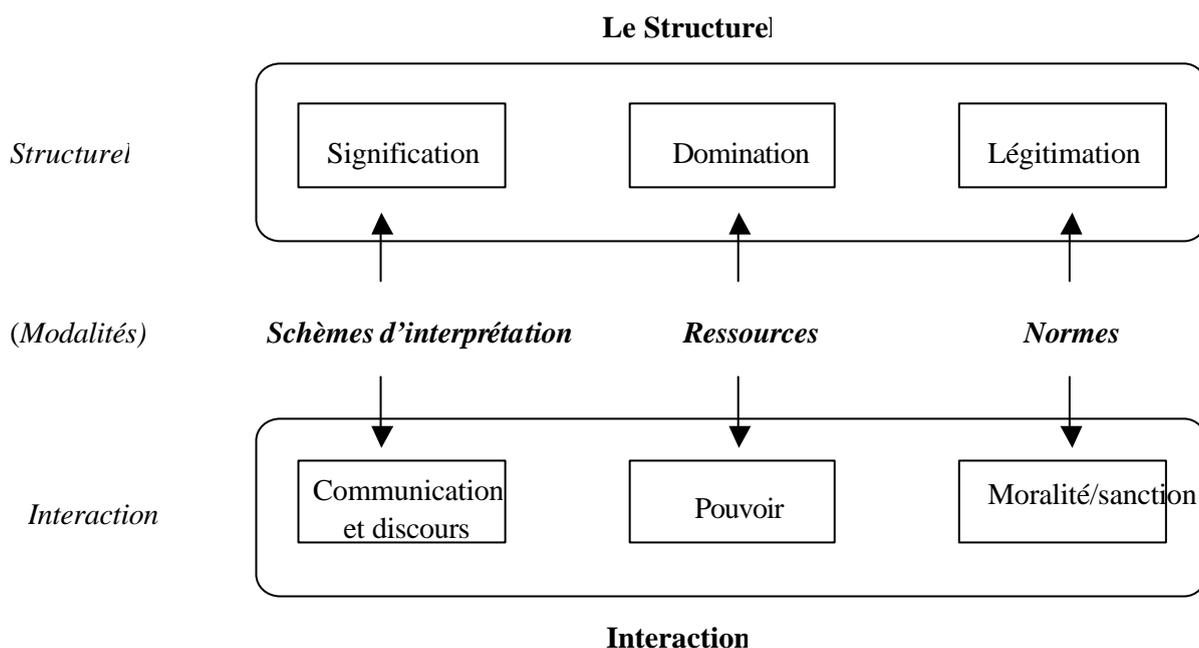
Giddens «cherche à dépasser l'opposition traditionnelle dans la recherche en sciences sociales entre l'objet sociétal et le sujet individuel, à sortir du dualisme épistémologique et ontologique entre le structuro fonctionnalisme d'une part, et de l'autre, les sociologies interprétatives pour refonder une théorie de l'action»². La théorie de la structuration met en avant une vision circulaire de la construction du monde social dont les dimensions structurantes sont à la fois avant l'action, en tant que conditions, et après, en tant que produits de celle-ci. La structure, ou «structurel» selon Giddens est une réalité empirique dans l'action et l'interaction. Ainsi, «le structurel est toujours à la fois contraignant et habilitant»

² Cité dans Dameron, S. *La génération de la coopération – Le cas des équipes projet*. Thèse de doctorat soutenue en décembre 2000. Université Paris IX Dauphine.

et «est conçu comme un ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la réalité sociale » (Giddens, 1987 :41). Le système social est un système d'interactions sociales à l'intérieur duquel les acteurs sociaux sont compétents mais où l'inconscient constitue une limite à leurs compétences.

Trois dimensions structurelles existent : la signification, la domination (pouvoir) et la légitimation. « Ces dimensions relient les interactions des agents à des éléments structurel par l'intermédiaire de modalités de structuration. La signification de l'interaction prend sens dans les discours par le biais de schèmes interprétatifs. Pour être morale, elle doit activer des normes et mobiliser des sanctions positives ou négatives. Enfin, l'interaction implique la capacité transformatrice de l'action humaine, capacité de l'agent à infléchir le cours des événements » (Dameron, 2000).

Les dimensions de la dualité du structurel de Giddens (1987 : 78)



Rojot (1998) explique très clairement les principes de la dualité du structurel. « La communication de sens dans l'interaction implique l'utilisation de schèmes interprétatifs au moyen desquels du sens est créé par les participants à partir de ce que chacun dit et fait. L'application de tels schèmes cognitifs, dans un cadre de connaissance mutuelle, dépend de, et tire sur, un ordre cognitif qui est partagé par une communauté, où, ce faisant, en tirant sur l'application de schèmes interprétatifs, en même temps reconstitue cet ordre. L'utilisation du

pouvoir dans l'interaction implique l'application de facilités par lesquelles les participants génèrent des résultats en affectant les conduites des autres. Elles sont tirées d'un ordre de domination et en même temps leur application le reproduit. Il en est de même pour l'application de normes dans l'interaction qui tirent sur et créent un ordre légitime » (p.17). La théorie de la structuration de Giddens offre un schéma original d'harmonie entre la structure et l'interaction. Elle propose le cadre conceptuel pour étudier les rôles sous l'angle des qualités inhérentes aux agents (schémas interprétatifs, valeurs, normes) et sous l'angle des propriétés structurelles et des systèmes d'interaction. La réconciliation de la structure et de l'interaction fait des structures sociales des contraintes à l'improvisation du rôle dans son environnement interactionnel.

Réconcilier le Structuralisme et l'Interactionnisme permet de penser les structures comme des contraintes à l'improvisation des rôles. D'un côté, les structures ne sont plus le seul schéma explicatif de l'action individuelle, de l'autre, l'interaction a un cadre structurant à l'intérieur duquel la « *compétence interactionniste* » des acteurs sociaux leur donne la possibilité d'utiliser les données normatives pour construire leur comportement. La théorie de la structuration de Giddens vient schématiser de manière claire cette conception de l'action sociale. Les modalités (schèmes interprétatifs, ressources et normes) permettent la récursivité entre le structurel et l'interaction³.

Les rapprochements des perspectives fonctionnaliste, structuraliste et interactionniste sont importantes dans l'élaboration du concept de rôle. Nous pouvons ainsi proposer une définition du rôle qui nous paraît appropriée pour une étude du travail des dirigeants en Sciences de Gestion.

1.2.2 Définition du rôle pour les Sciences de Gestion

A la lueur de notre analyse du concept de rôle dans la littérature en sociologie et en psychosociologie, nous proposons une définition du rôle qui cherche à la fois à se situer dans le courant contemporain de réconciliation épistémologique entre le Structuralisme et

³ Quelques précisions sur la notion de récursivité : « *Le côté répétitif des activités qui sont entreprises jour après jour est le fondement de ce que j'appelle la nature récursive de la vie sociale, et par nature récursive, je veux indiquer que les propriétés structurées de l'activité sociale – via la dualité du structurel – sont constamment recrées à partir des ressources mêmes qui sont constitutives de ces propriétés* ». (Giddens, 1987 :33).

l'Interactionnisme, et à présenter des caractéristiques opérationnelles pour une recherche en Sciences de Gestion. Ainsi :

Le rôle est un ensemble de comportements observables attachés à une position sociale aux normes structurantes et à un construit créatif issu de l'interaction.

Cités en introduction, Chimezie et Osigweh (1989) recommandent de tester la clarté et la précision d'un concept en expliquant ce que le concept n'est pas. Ainsi, le rôle n'est pas un processus de pensée. Il ne se devine pas : il s'observe. Il n'est pas enfermé dans les carcans d'une fonction donnée où toute liberté d'expression est prévue à l'avance. Il ne relève pas d'une seule capacité créative de l'acteur en interaction, libre et dégagé de toutes contraintes normatives. Quelles sont les conséquences pour une recherche sur le travail du dirigeant ? La définition du rôle que nous proposons est un apport conceptuel important pour une recherche sur le travail du dirigeant. Nous rappelons qu'il ne nous a pas été possible de trouver une définition du rôle en Sciences de gestion et que cela est l'une des raisons pour lesquelles les études sur le travail du dirigeant restent confuses d'un point de vue conceptuel. Or, l'élaboration d'une définition précise et arrêtée permet d'inscrire l'acte managérial dans une perspective conceptuelle de l'analyse du travail du dirigeant.

Le rôle s'observe car il est avant tout un acte. Certaines activités seront constituées de tels ou tels rôles, certaines tâches ou fonctions seront des rôles lorsqu'elles seront transformées en des actes observables. Le rôle permet alors d'appréhender une réalité managériale particulière. Cette réalité, c'est celle du dirigeant en action au quotidien. L'étude du dirigeant au quotidien donne en effet un éclairage pertinent de la manière dont un dirigeant fonctionne et les conséquences organisationnelles que cela peut entraîner. Le rôle est un outil conceptuel fédérateur pour atteindre cet objectif. En effet, il positionne l'acteur comme un individu pouvant agir seul ou par interaction. Le dirigeant, acteur au statut formalisé et identifiable dans l'organisation, répond à des pressions normatives que sa position lui impose tout en gardant une latitude d'action importante.

Etudier les rôles des dirigeants, c'est alors vouloir dépeindre une réalité d'un acteur social particulier dont chaque action s'inscrit dans un projet organisationnel précis.

L'élaboration d'une définition du rôle est une étape dans le registre conceptuel des Sciences de Gestion : elle répond à la prolifération des termes employés en Sciences de Gestion pour la description du travail du dirigeant. De plus, le rôle est un concept légitime pour rendre compte du travail du dirigeant. Nous proposons dans la deuxième partie de montrer le pourquoi et le comment de cette légitimité.

2. LEGITIMITE DU CONCEPT DE ROLE POUR L'ETUDE DES DIRIGEANTS

Le rôle s'intègre dans une problématique organisationnelle et sert de fondement de comparaison inter dirigeant.

2.1 LE ROLE S'INTEGRE DANS UNE PROBLEMATIQUE ORGANISATIONNELLE

2.1.1 'Work is theater and every business a stage'

Que nos lecteurs nous pardonnent la non traduction du sous-titre de l'ouvrage de Pine et Gilmore (1999), 'The Experience Economy' mais il nous a semblé que le titre anglo saxon ne garderait toute sa pertinence que s'il restait dans sa langue d'origine. En effet, ce slogan accrocheur décrit un monde des organisations où chaque entreprise se représente sur une scène de théâtre sur laquelle des acteurs jouent des rôles précis. La thèse de Pine et Gilmore est d'affirmer que le monde du travail **est** une scène de théâtre. Cette thèse nous a semblé particulièrement pertinente d'autant que les auteurs proposent un modèle analogique entre le théâtre et l'organisation.

Pine et Gilmore affirment que le théâtre est le modèle du monde du travail, et non pas une simple métaphore. Leur théorie nous permettra de confirmer l'intégration du concept de rôle dans la problématique organisationnelle. Le terme de «drame » vient du grec «drao » qui veut dire « faire ». Parallèlement à l'acteur qui joue, les acteurs dans l'organisation interagissent dans le « faire ». L'étude du théâtre commence avec les écrits d'Aristote qui posent les fondements du théâtre occidental. Pine et Gilmore appliquent ainsi les concepts du théâtre aristotélicien au monde de l'entreprise. En premier lieu, le concept de choix est un concept incontournable du théâtre et de l'organisation. L'action théâtrale demande le dessin de frontières nettes et claires à l'intérieur desquelles les acteurs ont un panel substantiel de possibles. L'organisation a de même des frontières délimitées où ses environnements internes

et externes posent des barrières et modèlent l'univers des actions de ses membres. Parallèlement aux travaux de Goffman (1959), Pine et Gilmore énoncent que toute activité sociale est un jeu de rôles, c'est-à-dire une activité faite par un individu ou un groupe d'individus en présence d'un autre individu ou groupe d'individus, qui requiert non seulement la mise en scène d'un jeu de rôles mais encore la scène même de l'organisation comme lieu du jeu de rôles.

Richard Schechner (1988) explique que le drame est un élément central à toute structure de performance⁴. Il consiste en « un texte écrit, un scénario, des indications de scènes, un plan ». « La stratégie est un drame » à l'intérieur duquel les acteurs s'expriment, ont des visions, font des business plans, élaborent des objectifs. Quel que soit la forme de la stratégie, les managers révèlent les éléments du drame au travers une durée de temps délimité : c'est l'horizon stratégique. L'auteur arrive aux égalités suivantes : Drame = Stratégie, Script = Processus, Théâtre = Monde du travail, Performance = Offre au client. A l'intérieur de ce monde, chaque acteur a un rôle bien précis : « le drame relève du domaine d'un auteur, d'un scénariste qui met en place la stratégie ; le script relève du domaine d'un professeur, d'un gourou qui dirige et joue le rôle de manager ; le théâtre est du domaine des acteurs qui jouent à l'intérieur de la sphère organisationnelle ; la performance relève du domaine du public qui porte un jugement sur la qualité de ce qu'on leur propose » (Schechner). A l'intérieur de l'organisation, les acteurs sont sélectionnés et se voient attribuer un rôle : tout comme au théâtre, l'organisation a besoin de son casting. Elle va alors entrer dans un processus de sélection des acteurs pour donner à chacun un rôle particulier. L'une des clés du succès de nombreuses organisations est mettre en place les bonnes personnes aux bons postes.

Si nous transférons l'analogie de l'acteur au théâtre à l'acteur dans l'organisation, quel est le rôle que nous sommes en mesure d'attendre d'un dirigeant ? L'un des rôles attribués au dirigeant est celui de transformer un matériel conceptuel, la stratégie, en une réalité opérationnelle. Cette tâche est loin d'être simple car elle a implicitement pour mission de coordonner tous les autres rôles pour remplir cet objectif. Le rôle de manager demande des qualités organisationnelles : participer à la sélection des acteurs, s'assurer du respect des délais, gérer les changements... Le dirigeant doit créer une organisation « en harmonie » (Schechner). Ces contraintes de rôles passent forcément par une position d'autorité : le

⁴ Il faut entendre le terme de « performance » au sens anglo saxon, c'est-à-dire en tant que représentation.

dirigeant est celui qui dit aux autres ce qu'ils doivent faire. Cette autorité sera d'autant plus efficace qu'elle s'accompagnera de qualités à motiver les membres de l'organisation. Enfin, la dernière qualité nécessaire au dirigeant est la capacité à « raconter des histoires » (dans le sens littéral du terme). Cela rejoint les propos d'Enriquez (1992) sur la création et la conservation des mythes par les dirigeants. Les dirigeants sont des scénaristes dans le sens où ils définissent l'ensemble des processus qui généreront la performance finale. Jouer un rôle est un moyen d'être en connexion avec le public. Le rôle appartient au monde de l'interaction et devient le point d'intersection entre l'acteur et le public, entre l'individu et l'organisation.

2.1.2 Le rôle est l'intersection entre l'individu et l'organisation

Ce qui est le plus marquant de l'application du modèle du théâtre au modèle organisationnel est l'étroite dépendance entre l'acteur et son public. Les conséquences des effets de jeu de rôles ont des répercussions patentes sur les attentes des membres de l'organisation. Hales (1986) et un peu plus tard, Stewart et Fondas (1994) se sont particulièrement penchés sur cette problématique. Hales met en avant le fait que la distinction entre la performance et l'attente est une dimension clé du concept de rôle. Or, le rôle est un outil analytique très peu exploité. Définir un rôle, c'est décrire « l'adaptation de l'individu à l'intérieur de l'organisation (...) ». L'adaptation se fait à des degrés variés, en fonction de ce que le rôle implique ». La définition de rôle se partage entre la « conception du rôle » et la « performance du rôle ». La « conception du rôle » est la perception de l'individu de son propre rôle et des demandes de rôles qui lui sont rattachées. La « performance de rôle » représente le comportement individuel effectif qui répond aux attentes perçues et s'inscrit dans la poursuite de projets individuels (Levinson, 1966).

Si le rôle est le point d'intersection entre l'individu et l'organisation, il peut alors servir à la fois à l'étude des déterminants structurels attendus du comportement et à l'étude des projets et choix individuels. Salaman (1980) écrit : le rôle « permet le saut conceptuel qui part l'activité individuelle pour arriver à la régularité structurelle ». De plus, bien que le concept de rôle ait été utilisé pour étudier les éléments structurels de l'action ou son caractère processuel, la force du concept réside dans ce besoin constant d'analyser ces deux aspects et fournir des outils analytiques pour le faire. Il existe deux principales raisons pour lesquelles le concept de rôle est particulièrement adapté à l'analyse du travail du dirigeant. La première raison (Salaman,

1980) est que le concept de rôle est approprié pour décrire des positions fonctionnelles qui relèvent d'un certain degré de conformité entre des attentes organisationnelles d'une part et la possibilité des choix de celui qui joue le rôle d'autre part. Deuxièmement, le concept de rôle fournit le cadre à l'intérieur duquel il est possible de témoigner du travail du dirigeant. Les attentes non seulement fournissent le contexte mais aussi représentent un point de comparaison de ce comportement. La force de l'analyse en termes de rôle est son absence de présomption sur la concordance des attentes et des performances. Les recherches qui portent sur la performance du travail managérial (Kotter (1982) ou Stewart (1976, 1980) replacent cette dernière au sein d'une analyse contextuelle des demandes de rôles. Il existe cependant un besoin d'identifier les attentes (aussi bien en prenant les descriptions formelles des fonctions (par le contrat de travail par exemple). Cela implique d'étudier de manière précise la fonction managériale. La nature de cette fonction dans l'organisation ainsi que la manière dont elle est répartie entre les différents niveaux managériaux sont des éléments cruciaux de définition des responsabilités et tâches du dirigeant.

Enfin, il est regrettable que les recherches n'aient pas porté leur regard sur la définition conventionnelle du dirigeant qui est «quelqu'un qui a la responsabilité d'exécution d'une opération dans une unité organisationnelle et qui est investi du pouvoir d'autorité formelle sur ceux qui travaillent dans son unité » (Hales, 1986, p. 109). Les caractéristiques d'une fonction de dirigeant portent et sur des tâches de direction/contrôle et sur des tâches de responsabilité. La combinaison des tâches de contrôle et de responsabilité fait que le dirigeant, quel que soit son niveau hiérarchique (sauf pour le dirigeant propriétaire), a une autorité sur les autres et est soumis à une autorité supérieure. Cela implique de faire une distinction importante entre ce que les dirigeants font eux-mêmes et ce que les dirigeants doivent s'assurer de ce que les autres font. A la liste des comportements, activités, tâches et fonctions managériales, il faut ajouter la notion de responsabilités managériales (au sens de Barnard, 1938). Faire quelque chose soi-même et faire faire quelque chose aux autres est radicalement différent. Les dirigeants qualifient souvent leur fonction par référence de ce dont ils ont la responsabilité. Hales conclut son article en proposant que, pour faire face aux trois principales difficultés rencontrées dans les recherches sur les dirigeants (pléthore de catégories pour caractériser le phénomène, difficulté de juger si le comportement identifié est approprié ou non, problème pour savoir si l'activité décrite est exclusivement une activité managériale), deux voies de recherches peuvent être suivies. La première voie consiste à prendre le concept de rôle comme cadre d'analyse afin de rendre compte de la relation entre la performance et les attentes. La

deuxième voie est de réconcilier et synthétiser l'accumulation des descriptions de la fonction managériale et la littérature sur le management. Cette deuxième voie est l'ambition même de notre propre recherche sur le travail du dirigeant. En effet, le concept de rôle et la théorie du rôle nous permettent d'intégrer l'ensemble de la littérature sur le travail du dirigeant à l'intérieur d'un cadre conceptuel dynamique et fédérateur où chaque activité, tâche et fonction du dirigeant trouvent une place dans la logique de l'action managériale. Parce que le rôle englobe la confrontation de l'acteur avec les attentes de son public, le concept de rôle est le concept adéquat à l'étude sur le travail du dirigeant. De plus, ce concept permet la comparaison inter dirigeant, l'étude des régularités structurelles et les caractéristiques processuelles de l'action managériale.

Stewart et Fondas (1994) donnent, à leur tour, les raisons d'analyser le travail du dirigeant au travers le concept de rôle. En premier lieu, l'accent mis sur l'occupation d'une position sociale, en particulier à l'intérieur d'une organisation, fait du concept de rôle un choix privilégié pour l'étude des comportements managériaux. En deuxième raison, le cadre du concept de rôle concerne directement les interactions interpersonnelles, activités managériales dont un grand nombre d'auteurs dans la littérature font référence : Mintzberg, Kotter, Stewart...

Le rôle trouve sa place légitime dans le monde des organisations et donc des sciences de gestion. Chaque acteur s'approprie un rôle et l'acteur « dirigeant » joue un rôle à part entière. De plus, le rôle évolue dans un monde d'interactions où l'acteur rencontre son public. Le rôle se confronte ainsi à des attentes qui influent de manière implicite et explicite le jeu de rôle. Cela a pour conséquence que le rôle du dirigeant est un choix stratégique car il modèle les interactions entre le dirigeant lui-même et les membres de l'organisation. Le rôle reste un cadre théorique peu exploité, un standard normatif d'évaluation à travers lequel les actions managériales peuvent être comparées.

2.2 LE ROLE EST UN CRITERE DE COMPARAISON INTER DIRIGEANT

2.2.1 Intégration de la littérature managériale dans l'analyse des rôles

L'objectif de cette section est de montrer de quelle manière nous allons utiliser le cadre conceptuel du rôle. Pour cela, nous nous appuyons sur notre travail de doctorat en Sciences de

Gestion qui porte sur «les rôles des dirigeants dans les organisations ». La théorie du rôle nous a permis de découvrir le monde des interrelations, des normes et des fonctions. Nous avons alors cherché les correspondances existantes avec l'univers des managers et nous avons trouvé que la théorie du rôle pouvait s'y appliquer. En effet, le dirigeant vit en constante interaction et sa position fonctionnelle le cadre à l'intérieur de normes dont certaines sont communes, quel que soit le dirigeant (responsabilité de l'entreprise, direction...). Parallèlement, le concept de rôle connecte l'individu à l'organisation. Parce que l'action managériale a des répercussions sur l'action organisationnelle, le rôle s'implique aussi dans les relations interpersonnelles et peut s'utiliser comme choix stratégique pour influencer les attentes des membres de l'organisation.

Le cadre théorique du rôle permet la comparaison inter dirigeant dans le sens chaque acte peut être pensé comme faisant partie de l'expression de la fonction managériale, que ces actes soient des activités, des tâches ou autres. Parce que le choix d'un concept fédère et valide l'observation, le choix du rôle comme « épisode observable » de l'action managériale trouve sa pleine justification scientifique.

2.2.2 Exemples de repérages des rôles

Nous avons ainsi passé en revue la littérature managériale afin de repérer les rôles des dirigeants. Cela a donné lieu à l'élaboration d'une grille de 120 rôles (que nous ne présenterons pas dans cet article⁵). Parallèlement, nous avons observé vingt dirigeants pendant l'une de leur journée et notre observation nous a, de même, conduit à relever des rôles qui, pour la plupart rejoignent les rôles de la littérature. En revanche, sur les 120 rôles de la grille de la littérature, seuls une cinquantaine de rôles se retrouvent de manière récurrente au cours de nos observations. Nous donnerons trois exemples de rôles pour montrer de quelle manière la définition du rôle est un support conceptuel pour le repérage des rôles des dirigeants, et donc pour l'étude du travail des dirigeants.

⁵ Il nous est en effet difficile de présenter notre grille des 120 rôles dans cet article sans expliquer tout la problématique et le protocole de notre recherche sur le travail du dirigeant. Etant obligée de choisir un thème, et un seul, pour l'écriture de notre communication, nous avons opté pour l'élaboration du concept de rôle et sa légitimité dans la problématique managériale organisationnelle. Ce thème est le point de départ de nos travaux et nous a permis de construire le cadre conceptuel nécessaire à l'observation empirique des dirigeants dans leur travail quotidien.

Rappelons la définition du rôle que nous avons proposé : « le rôle est un acte comportemental qui relève à la fois d'une position sociale aux normes structurantes et d'un construit créatif issu de l'interaction ». A partir de cette définition, nous avons arbitrairement choisi trois activités managériales décrites par trois auteurs différents et nous montrerons comment ces activités s'interprètent en termes de rôles et servent à décrire le travail du dirigeant.

Taylor (1911) et le rôle de « commandement »

Commander est un acte comportemental qui consiste à donner un ordre et donc faire preuve d'autorité. Le statut du dirigeant confère à ce dernier la pleine légitimité de commander, c'est-à-dire que le commandement appartient aux normes relatives à la fonction du dirigeant dans un cadre organisationnel. Parallèlement, l'acte de commander s'inscrit dans l'interaction entre celui qui commande et celui qui est commandé. Commander est ainsi un rôle interpersonnel relatif au leadership qui décrit de manière explicite un acte comportemental du dirigeant dans son quotidien.

Mintzberg (1973) et le rôle de « construire un réseau d'informations »

Construire un réseau d'informations est un acte comportemental qui consiste à mettre en place le circuit de l'information. Ce circuit s'organise à la fois par le biais d'un système d'informations et par la faculté du dirigeant à trouver ou mettre en place des individus clés pour former un réseau propice à la remontée, l'échange et la circulation de l'information. La construction d'un réseau d'informations ne peut se faire qu'à l'intérieur d'un cadre normé. C'est un rôle lié à l'entrepreneurship qui, selon la définition qu'en donne Mintzberg, permet au dirigeant de rechercher des opportunités dans son organisation et dans son environnement.

Barnard (1938) et « créer un facteur moral »

Créer un facteur moral est un acte comportemental qui consiste pour le dirigeant non seulement à utiliser la légitimité de son statut pour inculquer aux membres de son organisation une culture fondée sur des valeurs morales, mais encore à être lui-même un exemple de moralité pour l'organisation. Le dirigeant crée des codes moraux à l'intérieur de la structure organisationnelle. Parallèlement, ce rôle s'inscrit dans un rôle interpersonnel de leadership où le dirigeant est en interaction nécessaire avec les membres de l'organisation.

Les exemples ci-dessus montrent l'utilisation du concept de rôle pour la description du travail du dirigeant. Le rôle permet d'identifier à la fois des activités, de tâches et des fonctions afin

de dépeindre le travail du dirigeant sous un critère uniforme permettant la comparaison inter dirigeant et la grille des 120 rôles que nous avons élaboré reflète notre volonté d'observer le travail du dirigeant à travers le filtre d'un dispositif préétabli qui uniformise l'action managériale. Le rôle a une place légitime dans l'étude du travail des dirigeants. Sa force conceptuelle réside dans le fait d'harmoniser l'action managériale et placer les dirigeants dans l'univers des interactions où toute action entreprise a des incidences sur les attentes des membres de l'organisation.

CONCLUSION

L'étude des paradigmes en sociologie nous a permis de trouver une voie médiane pour la définition du concept de rôle pour les Sciences de Gestion. Cette voie s'inscrit dans une synthèse épistémologique qui réconcilie l'opposition de la structure et de l'interaction. Le dirigeant évolue dans un cadre organisationnel structurant mais les interactions avec les membres de l'organisation forment un ensemble d'attentes qui sont autant de facteurs possibles pour la création et l'évolution de ses rôles.

La définition du concept de rôle est un point de départ important dans la mise d'un cadre conceptuel. Suite à cette définition, nous avons montré la légitimité de l'emploi de ce concept dans une problématique organisationnelle orientée vers le travail du dirigeant au quotidien. En effet, le monde dans lequel le dirigeant évolue est «une scène de théâtre» où les acteurs endossent la peau de personnages préalablement connus. Le rôle est ainsi l'outil de facto pour rendre compte d'une réalité managériale : celle du dirigeant dans praxis de l'organisation. Parallèlement, le rôle permet la comparaison inter dirigeant. Les exemples utilisés dans la littérature (et qui proviennent d'une grille de l'étude de 120 rôles) décrivent la manière dont l'activité managériale, passée sous le filtre conceptuel du rôle, peut être harmonisée et constituer un ensemble de rôles facilitant l'analyse inter dirigeant.

Le travail conceptuel lié au rôle est un point d'ancrage de notre travail de recherche sur « les rôles des dirigeants dans les organisations ». A la suite de cette analyse, nous avons mis en place un dispositif scientifique pour passer de la constatation d'un ensemble de rôles à l'analyse dynamique du fonctionnement du dirigeant au quotidien.

Cette analyse dynamique permet de répondre aux modalités de fonctionnement du dirigeant par le biais de trois pôles interdépendants : le portefeuille de rôles et l'étude de la fréquence des rôles sont autant d'éléments nécessaires à la possibilité de comparer les managers entre eux ; l'étude de la séquence des rôles (analyse des rôles qui suivent et qui précèdent les rôles les plus fréquemment joués) pose les fondements de la problématique du conditionnement ou de l'indifférenciation des rôles entre eux.

Le dispositif mis en place pour répondre à notre exigence de cerner une partie de la réalité managériale suit le déroulement suivant. La littérature en sociologie sur le concept de rôle et la littérature managériale sur le travail du dirigeant nous ont permis l'élaboration d'une grille d'une centaine de rôles qui nous sert de référence pour repérer les rôles des dirigeants observés. L'observation de vingt journées de dirigeants nous a conduit à identifier d'une part une quarantaine de rôles variés, d'autre part entre cent et deux épisodes de rôles par journée. A partir de cette identification, nous proposons une analyse des rôles entre termes de portefeuille, de fréquence et de séquence.

Les portefeuilles de rôles servent à montrer la variété des rôles joués par un dirigeant au cours d'une journée. La comparaison des vingt journées permet d'identifier des portefeuilles des rôles communs et des portefeuilles de rôles spécifiques. La fréquence répond à la question de savoir quels sont les rôles les plus fréquemment joués. Une analyse plus détaillée de la fréquence nous informe de la fréquence des rôles dans des situations précises de gestion⁶. Enfin, l'étude de la séquence montre à quels rôles, les rôles les plus fréquents sont rattachés.

Cette exploration patiente et rigoureuse fait partie d'une première étape d'un programme de recherche. En effet, l'un des principaux apports de notre recherche est de présenter des propositions qui, à la vue des données dont nous disposons, paraissent probablement vraies. Ces propositions pourront être testées dans des recherches futures.

⁶ Ces situations de gestion, appelés «événements managériaux» par Martinko et Gardner (1985, 1990) correspondent à des temps particuliers au cours de la journée de travail du dirigeant : réunions programmées, travail dans le bureau, tour du personnel...

BIBLIOGRAPHIE

- Barnard, C.** (1938, Ed. 1968), *The Functions of the Executive*, Harvard Business Press. MA.
- Biddle, B. J.** (1979). *Role Theory: Expectations, Identities and Behaviors*. New-York. Academic.
- Chimezie, A. B.** et **Osigweh, YG.**, Concept fallibility in organizational science, *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, n°4, 579-594.
- Cicourel, A. V.** (1972). The acquisition of social Structure : Towards a developmental sociology of language and meaning. In : Cicourel, A. V. (ed.) 1973, *Cognitive Sociology*. Penguin, Harmondsworth, UK.
- Comte, A.** (1830, éd. 1969) *Cours de philosophie positive*, 6 Vols, *Culture et Civilisations*, Bruxelles.
- Crozier, M.** et **Friberg** (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Davis, K.** (1948). *Human Society*. New-York. Mac Millan.
- Durkheim, E.** (1895, éd. 1988). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris, Flammarion.
- Enriquez, E.** (1992). *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».
- Giddens, A.** (1976). *New Rules of Sociological Method*. London : Hutchinson.
- Giddens, A.** (1982). 'Power, the dialectic of control and class structuration'. In Giddens, A. and Mackenzie, G. (eds.), *Social Class and the Division Labour*. Cambridge University Press.
- Giddens, A.** (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge : Polity Press.
- Goffman, E.** (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday Anchor Book, New-York.
- Hales, C.** (1986). What managers do ? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23 : 1, January.
- Handel, W.** (1979). Normative Expectations and the emergence of meaning as solutions to problems : Convergence of structural and interactionist views. *American Journal of Sociology*, 84 : 855-81.
- Heiss, J.** (1981). Social Roles. In Rosenberg M., Turner, R. H. (eds.). *Social Psychology : Sociological Perspectives*. Basic Books, New-York, pp. 94-129.
- Katz, R.** et **Kahn, R. L.** (1966, éd. 1978), *The social psychology of organization*, Wiley and Sons.
- Kelly, G. A.** (1955). *The psychology of personal constructs*. New-York : Norton.

- Kolb**, W. L. (1964). Norm. In : A Dictionary of the Social Sciences, ed. J. Gould, W. L. Kolb, p. 472-73. New-York. Free.
- Kotter**, J. P. (1982). Ce que font vraiment les directeurs efficaces. *Harvard l'Expansion*. Printemps 1983.
- Levi-Strauss**, C. (1955) *Tristes Tropiques*, Plon, Paris.
- Lewin**, K. (Trad. Fr., 1964), *Psychologie dynamique*, Paris, PUF.
- Martinko**, M. J. et **Gardner**, W. L. (1985). Beyond structured observation : methodological issues and new directions. *Academy of Management Review*, 10, 676-95.
- Martinko**, M. J. et **Gardner**, W. L. (1990). Structured observation of managerial work : a replication and synthesis. *Journal of Management Studies*, 27 : 3.
- Mead**, G. H. (1934). *Mind, Self and Society : from the standpoint of a social behaviourist*, University of Chicago Press, Chicago.
- Merton**, R. K. (1957, éd. 1978). Structure bureaucratique et personnalité. In : *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains* (traduit par A. Lévy). Tome 1.
- Merton**, R. K., (1976). *Sociological ambivalence and others essays*, New-York/Londres, Glencoe, The free Press.
- Parsons**, T. (1940). The motivation of economic activity. In Parsons, T. (ed.) 1954, *Essays in sociological theory*, 2nd ed. New-York : Free Press.
- Pine**, B. Joseph et **Gilmore**, James, H. The experience economy. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1999.
- Scherchner** R. *Performance Theory*. New-York : Routledge, 1988.
- Schütz**, A. (1971). *Le chercheur et le quotidien ; phénoménologie des sciences sociales*. Paris, Khucksieck, 1987.
- Spencer**, H. (1909) *The principles of Sociology*, 3 Vols., Appleton, New-York.
- Stewart**, R. (1989). Studies of Managerial jobs and behaviour : the ways forward, *Journal of Management Studies*, 26:1, January.
- Stryker**, S. (1983). Social Psychology from the standpoint of a structural symbolic interactionism : Toward a interdisciplinary social psychology. In : Berkowitz, L. (ed.) *Advances in experimental social psychology*. Academy Pres, New-York, Vol. 16, pp. 181-218.
- Turner**, R. H. (1978), The Role and the Person. *American Journal of Sociology*. 84 : 1-23.