

Les agents de maîtrise en milieu industriel : contribution à l'étude des déterminants des tensions de rôle

par Anne LOUBES
Doctorante à l'IAE de Montpellier

Résumé :

Cette recherche a pour but de répondre à plusieurs questions : D'une part, compte tenu des évolutions en cours, les agents de maîtrise perçoivent-ils leur rôle comme conflictuel et/ou ambigu ? D'autre part, au regard des conséquences des tensions de rôle qui se subdivisent généralement en deux catégories (comportementales et affectives) et qui agissent soit sur l'organisation, soit sur le salarié, nous proposons de préciser les facteurs qui peuvent contribuer à expliquer les tensions de rôle perçues par les agents de maîtrise.

Intoduction : objectifs et intérêts de la recherche

On entend traditionnellement par agent de maîtrise, en France, la catégorie intermédiaire dans la ligne hiérarchique, entre les ouvriers et les cadres. Cette catégorie comporte elle-même différents échelons hiérarchiques aux appellations diverses en fonctions des branches industrielles.

La maîtrise connaît actuellement de profondes mutations tant au niveau de sa propre substance (évolution des modes d'accession au poste, des diplômes demandés...) qu'un niveau des rôles qui sont attendus (du surveillant d'atelier à l'agent de maîtrise animateur, ce dernier deviendrait un gestionnaire à part entière, s'intégrant ainsi, au management de l'organisation).

Compte tenu de ces deux constats centraux, nous nous interrogeons dans le cadre de notre recherche sur le travail des agents de maîtrise. Il s'agit plus précisément des facteurs relatifs au conflit de rôle et à l'ambiguïté de rôle. Du fait de son positionnement (frontalier ou focal), la catégorie maîtrise reste une figure exemplaire des problèmes de tension de rôle. Cette recherche utilise comme fondement la théorie de rôle (R.L. Khan et alii. 1964) ainsi que le modèle de base qui s'y rapporte.

Ce construit théorique a été retenu car la littérature sur les agents de maîtrise et particulièrement les travaux anglais et nord américains font état depuis déjà de nombreuses années de difficultés liées au positionnement du "foreman/supervisor" ou agent de maîtrise. Ces difficultés s'expriment par l'occurrence souvent simultanée du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle qui traduisent de façon générique, les tensions de rôle (cf. les travaux F.J Roethlisberger 1945, C. Argyris 1964, S.M. Klein et al. 1970, T.W Bonham 1971, J.W Driscoll et al. 1978, J. Child et al. 1982, J.W Grimm et al. 1986, S. Kerr et al. 1986, R.C

Schoenfeld 1988, Y. Fried et al. 1995)

Les objectifs principaux de cette recherche consistent à répondre aux questions formulées dans son résumé.

Celle-ci comporte selon nous plusieurs intérêts :

Les intérêts pratiques découlent de ce qui vient d'être énoncé : Face à l'ampleur des coûts que peuvent engendrer les tensions de rôle sur les critères objectifs tels que la performance, l'absentéisme ou le *turn over* mais également sur des variables beaucoup plus subjectives (diminution de la satisfaction au travail, baisse de l'implication...), les efforts pour accroître la compréhension des déterminants des tensions de rôle sont entièrement justifiés sur un plan pratique. Cette recherche doit en effet, permettre de formuler des recommandations managériales au regard des éléments qui vont avoir des effets positifs sur le contrôle voire la diminution du conflit de rôle et de ambiguïté de rôle sur une population d'agent de maîtrise.

Les intérêts méthodologiques proviennent principalement de l'utilisation de l'échelle de J. Rizzo et alii. (1970). Aucune recherche n'a à notre connaissance en France utilisé cette échelle de mesure validée des tensions de rôle (conflit de rôle et ambiguïté de rôle).

Enfin, sur un plan théorique, cette recherche a plusieurs intérêts :

- Il existe peu de travaux scientifiques sur la catégorie maîtrise. Outre l'apport d'une meilleure connaissance générale de la catégorie maîtrise, cette recherche propose d'effectuer une vérification théorique. Les agents de maîtrise connaissent-ils encore de nos jours des problèmes relatifs à leurs rôles ?

- Cette recherche tente, au delà de ce premier objectif, de montrer l'intérêt de la théorie des rôles pour la GRH. Compte tenu des conséquences des tensions de rôle, il est indispensable de s'interroger sur les variables d'action (aussi bien dans le cadre d'activités de GRH, formation des agents de maîtrise, recrutement, politique de participation, de communication et d'information, spécification des postes, partage d'activités de GRH avec les managers opérationnels..., que managériales effets du *feed-back*, de la formalisation, participation aux décisions...) qui peuvent contribuer à aider les agents de maîtrise dans le cadre de leur fonction.

Nous présenterons successivement notre modèle d'étude des déterminants des tensions de rôle des agents de maîtrise qui s'appuie partiellement sur le modèle de R.L. Kahn et alii. (1964), la méthodologie de la recherche et les principaux indicateurs retenus pour opérationnaliser les variables retenues.

1. Le modèle d'étude des déterminants des tensions de rôle ressenties par les agents de maîtrise en milieu industriel

La théorie des rôles repose principalement sur la publication de l'ouvrage de R.L. Kahn et alii. qui date de 1964 et qui s'intitule : «le stress organisationnel, études du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle». Cet à partir de leur modèle de base que se sont succédées un ensemble de recherches dont l'objectif est d'étudier les facteurs explicatifs des tensions de rôle ainsi que leurs conséquences comportementales et attitudeles.

Les deux concepts rattachés à la théorie des rôles sont les concepts de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle. Ils sont étudiés presque toujours conjointement et sont tous deux des indicateurs de dysfonctionnements de rôle.

Le premier construit réfère à l'incohérence des attentes adressées à l'égard d'un individu qui concernent son rôle de travail. Le conflit de rôle résulte de la présence perçue de deux voire plusieurs demandes incompatibles (ou pressions) telle que la réponse à l'une ne permet pas la mise en oeuvre de l'autre ou des autres. Souvent, le cas des agents de maîtrise situés

entre les ouvriers et les cadres, entre la base et la direction, «coincés» dans un double jeu, en constitue une illustration. Le conflit de rôle peut prendre des formes multiples. Khan et alii. (1964) ont proposé quatre formes de conflit de rôle¹. Cette typologie se base sur le nombre et la localisation des émetteurs et intègre dans sa quatrième forme, plus subjective, les valeurs et croyances de la personne focale².

Le deuxième construit représente le degré d'information déficiente ou incertaine qui concerne le rôle attendu du salarié. Ce dernier, va percevoir une incomplétude d'information (ou plus simplement, un manque de renseignements) pour réaliser les missions qui sont attenantes à sa fonction.

L'incertitude des informations peu résulter soit d'une communication faible, soit de difficultés du salarié à comprendre et à interpréter ce qui est attendu de lui. Deux formes d'ambiguïtés de rôle sont répertoriées : l'ambiguïté dite objective qui résulte de conditions réelles de l'organisation et de l'environnement, l'ambiguïté dite subjective liée à l'état psychologique et cognitif de la personne focale.

Ces deux concepts présentés sont considérés comme des facteurs indépendants malgré des causes et conséquences souvent communes qui caractérisent conjointement les tensions de rôle. Le développement qui suit présente les différentes variables retenues dans le modèle d'étude des facteurs explicatifs des tensions de rôle.

1.1 Les caractéristiques individuelles

La notion de caractéristiques individuelles correspond à la prise en considération des particularismes individuels.

La question qui se pose au sujet de ce groupement de variables est de savoir si les tensions de rôle sont perçues différemment en fonction des caractéristiques individuelles dites «objectives» (sexe, âge, éducation), des caractéristiques individuelles «subjectives» (ou traits de personnalité) ou des caractéristiques personnelles qui sont liées à la situation de travail (ancienneté, formation).

Nous présentons très succinctement les principaux résultats issus la littérature ainsi que les principales hypothèses formulées.

1.1.1 Les caractéristiques individuelles dites objectives

Seules sont répertoriées les variables relatives au niveau d'éducation et à l'âge des

1. Selon la typologie de R.L. Khan et al. (1964) il existe quatre formes différentes de conflit de rôle : Le conflit de rôle intra-émetteur : correspond à des attentes incongruentes provenant d'une même personne. Par exemple, l'agent de maîtrise selon cette catégorie a deux demandes de la part de son supérieur qui ne sont pas conciliables. Le conflit de rôle inter-émetteur : correspond à l'occurrence d'attentes incongruentes en provenance de plusieurs membres d'une même sous système. Par exemple, selon cette catégorie, l'agent de maîtrise peut être confronté à des demandes incompatibles de la part de ses subordonnés. Le conflit de rôle inter-rôle ou interpersonnel : correspond à l'occurrence d'attentes incompatibles de membres de deux ou plusieurs sous-systèmes. Forme relativement connue, il peu s'agir de divergences d'intérêts entre la direction et les opérateurs par exemple. Enfin, le conflit de rôle personnel : ce type de conflit de rôle est beaucoup plus subjectif que les trois premières formes. Il s'agit des incompatibilités perçues entre les attentes d'une ou plusieurs personnes et les valeurs et croyances de la personne focale. Par exemple, le conflit de rôle personnel peut survenir lorsqu'un agent de maîtrise est obligé de sanctionner un collaborateur pour un motif qu'il juge injuste et inapproprié. (selon la typologie de R.L. Khan et alii. 1964)

2. La personne focale, ou en position frontalière réfère à toute personne au sein d'une organisation qui fait partie de plusieurs sous-systèmes organisationnels. Soit elle est située aux frontières de l'organisation (par exemple les représentants commerciaux membres d'une entreprise et en contact quasi permanent avec les clients); soit, à l'intérieur d'une même organisation en oeuvrant à l'interface de plusieurs services, plusieurs sous systèmes. Tel est le cas des agents de maîtrise.

salariés.

L'éducation d'un salarié fait partie de ses attributs personnels sans avoir de lien direct avec sa vie professionnelle. L'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle sont tous deux en général faiblement et positivement corrélés avec le niveau d'éducation. Or, l'éducation d'un salarié est généralement associée à sa position organisationnelle.

À l'heure actuelle, l'accession à la fonction maîtrise nécessite un niveau d'étude généralement supérieur à ce qu'il fut dans le passé. Compte tenu de cette évolution et à l'instar des résultats mentionnés, il est possible de penser que le niveau d'éducation permet de diminuer les tensions de rôle perçues par les agents de maîtrise.

En ce qui concerne l'âge, comme le notent S.E. Jackson et al. (1985), il n'y a pas de raison théorique pour avancer une quelconque relation entre l'âge et la perception des tensions de rôle. Dans les études qui ont pris en compte cette variable, les corrélations entre l'âge et l'ambiguïté et le conflit de rôle sont très faibles et pratiquement toujours négatives.

L'âge est une variable associée à l'ancienneté au poste.

Nous retenons, malgré des résultats antérieurs peu significatifs, ces deux variables pour notre étude compte tenu des changements substantiels qui s'opèrent actuellement pour la catégorie maîtrise. L'agent de maîtrise traditionnel, relativement âgé, peu diplômé tendrait progressivement à laisser la place à un agent de maîtrise un peu plus jeune et plus diplômé.

Hypothèse n°1 - Les relations entre l'âge des agents de maîtrise avec l'ambiguïté et le conflit de rôle sont négatives mais faiblement significatives. Les relations entre l'éducation des agents de maîtrise et les tensions de rôle sont positives mais faiblement significatives.

1.1.2 Trait de personnalité

Les traits de personnalité sont des attributs personnels qui sont liés à la subjectivité de l'individu.

À ce titre, le lieu de contrôle du comportement est une variable souvent étudiée car elle apporte une modification de la perception des tensions de rôle. Le lieu de contrôle du comportement exprime le jugement qu'un individu porte sur l'origine de ses renforcements. Il s'agit de la perception qu'a un individu de sa propre capacité à influencer ou pas, son environnement. Les résultats des études empiriques (D.W. Organ et al. 1974, A.D. Szilagyi et alii 1976, S.E. Jackson et al. 1985) montrent généralement qu'il existe des relations négatives qui indiquent que l'intensité de la perception des conflits de rôle et de l'ambiguïté de rôle diminue pour les personnes qui ont un locus de contrôle interne (c'est à dire les personnes qui ont le sentiment de pouvoir influencer sur leur environnement, en opposition aux personnes qui ont un locus de contrôle externe et qui sont beaucoup plus fatalistes).

Hypothèse n°2 - Il existe une relation négative entre le locus de contrôle interne et le degré de perception des tensions de rôle. (Inversement, les relations sont positives pour les personnes qui ont un locus de contrôle externe).

1.1.3 Les facteurs personnels «situationnels»

Il s'agit principalement des caractéristiques individuelles relatives à l'ancienneté et la formation professionnelle. Il existe, plusieurs acceptions de la première notion et différentes étapes relatives à l'ancienneté se dégagent généralement de la vie professionnelle d'un individu. De la même façon, l'ancienneté couplée au niveau d'éducation peut être appréhendée comme une variable qui permet d'apprécier la compétence.

Comme le notent J.M. Peiro et alii. (1994) «le temps que le chargé de rôle a consacré à ce rôle (cf ancienneté au poste de travail) réduit le risque de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle perçus; ce temps lui donnant la possibilité de s'adapter et/ou de modifier les exigences de rôle qui sont ambiguës et contradictoires».

Outre ces explications théoriques, les différentes recherches qui considèrent cette variable, aboutissent à des résultats peu significatifs. La plupart des relations testées empiriquement entre l'ancienneté et les tensions de rôle sont soit très faibles, soit inexistantes.

Or, cette variable est selon nous essentielle pour l'étude des agents de maîtrise. Les modes de recrutement des agents de maîtrise sont en évolution progressive. La figure traditionnelle de l'agent de maîtrise issu du rang, sans formation théorique de base cède peu à peu du terrain. L'ancienneté de l'ouvrier qualifié et ses qualités techniques ne sont plus les seuls critères qui concourent au recrutement d'un agent de maîtrise. La tendance au recrutement de jeunes diplômés dont l'ancienneté dans l'entreprise est de ce fait considérablement réduite constitue le deuxième modèle d'accès à la fonction de maîtrise³.

Hypothèse n°3 - Le temps passé à un poste permet de diminuer la perception des tensions de rôle.

La formation professionnelle est rarement prise en compte dans l'étude des tensions de rôle. Elle constitue cependant une caractéristique individuelle dépendante de la situation du salarié. La formation professionnelle choisie pour un salarié résulte d'un croisement entre les besoins organisationnels et les besoins individuels en vue d'une meilleure adaptation et/ou d'un perfectionnement ciblé. Poursuivant cet objectif, la nature de la formation choisie permet à la fois de clarifier les attentes de rôle et peut éventuellement accroître la capacité cognitive d'une personne à comprendre ce que l'on attend d'elle. La formation de la catégorie maîtrise est très disparate en fonction des entreprises. Certaines entreprises multiplient les actions de formation de la maîtrise alors que d'autres n'ont pas de politique de formation explicitement prévue et déterminée pour elle.

Hypothèse n°4 - La propension d'une entreprise à former les agents de maîtrise permet de diminuer le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle.

1.2 Les caractéristiques organisationnelles

Plusieurs variables organisationnelles sont considérées comme des variables prédictrices des tensions de rôle. Nous présentons succinctement une synthèse des différents résultats répertoriés lors de l'étude de la littérature et les principales hypothèses qui sont proposées.

La participation au processus décisionnel est une variable qui semble déterminer les tensions de rôle. Selon S.E Jackson (1983), la participation au processus décisionnel permet d'influencer deux aspects essentiels de la situation de travail : «- l'influence sur les attentes de rôle peut être utilisée pour diminuer les conflits de rôle, - la mise à disposition d'informations concernant les attentes de rôle peut réduire l'ambiguïté de rôle». La participation au processus décisionnel agit dans la majorité des cas, comme un instrument de contrôle des tensions de rôle puisque les recherches référencées attestent l'existence de relations négatives entre cette variable et les deux construits de tension de rôle (S.E Jackson 1983, S.E Jackson et al. 1985, J.H Morris et alii. 1979, Klein et al. 1970, R.S Schuler 1980). L'information et la communication ont une place importante dans le processus participatif et peuvent contribuer à expliquer les tensions de rôle.

L'analyse de R.L. Khan et alii. (1964), se fonde sur la fréquence des communications. Il y aurait selon eux, un lien de causalité entre la fréquence des communications et le degré de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle perçu par un individu dans le cadre de son rôle. Plus précisément, plus la communication est importante et moins l'individu perçoit de tensions de rôle. Cependant, nous pensons que ce n'est pas parce que les interactions entre la personne focale et ses émetteurs sont nombreuses qu'elles sont pour autant efficaces. Malgré des interactions fréquentes, les agents de maîtrise ont bien souvent le sentiment de ne pas être suffisamment informés et/ou d'être «court circuités» par les syndicats ou par leurs supérieurs hiérarchiques.

Nous avons envisagé de nous intéresser d'une part, aux modes de transmission des

3. Cette représentation duale de la catégorie maîtrise est très schématique et l'on pourrait bien sûr trouver un nombre important d'agents de maîtrise se situant entre ces deux pôles.

informations qu'ils soient participatifs (participation à des réunions) ou non participatifs (notes de service); d'autre part, il nous paraît opportun de voir dans quelle mesure la qualité des informations fournies (sentiment des agents de maîtrise d'être plus ou moins bien informés dans différents domaines) peut influencer la variance des tensions de rôle. Les informations sur l'organisation peuvent permettre d'anticiper les attentes et d'obtenir des informations complémentaires qui clarifient le rôle.

H n°5 - Il existe une relation négative entre le niveau de participation aux décisions des agents de maîtrise et les degrés de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle ressentis.

H n°6 - Le sentiment des agents de maîtrise d'être bien informé dans la plupart des domaines relatifs à l'organisation induit une diminution de l'ambiguïté de rôle et de conflit de rôle.

H n°7 - Le sentiment d'être court-circuité, induit une augmentation du degré d'ambiguïté de rôle et de conflit de rôle ressentis par les agents de maîtrise. Qu'il soit extrinsèque ou intrinsèque, le feed-back est généralement corrélé négativement avec l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle (S.E Jackson et al. 1985). Cependant, le feed-back en provenance de la tâche est plus faiblement relié aux perceptions de rôle. Ces résultats ne sont pas surprenants dans la mesure où c'est principalement à partir du feed-back qu'il reçoit qu'un individu fait l'apprentissage de son rôle et qu'il peut clarifier les attentes qui sont formulées à son encontre, et s'y ajuster.

H n°8 - Il existe une relation négative entre le feed-back et les tensions de rôle. Cependant, le feed-back extrinsèque est relié plus fortement à l'ambiguïté de rôle et au conflit de rôle que le feed-back intrinsèque.

Le degré de formalisation est également pris en compte comme une variable reliée directement aux tensions de rôle. Différentes recherches ont suggéré qu'aussi bien le conflit de rôle que l'ambiguïté de rôle étaient reliés de façon négative avec la formalisation (R.L. Khan et al. 1964, J. Rizzo 1970, D.L. Rogers et al. 1976). Ceci met en avant la formalisation comme moyen de contrôle voire de diminution des tensions de rôle. Ces résultats ne sont cependant pas confirmés dans toutes les études qui prennent en compte cette variable. Bien que les procédures sont généralement désignées comme étant des outils de clarification, le manque d'autonomie et de flexibilité qui peut en résulter pose problème pour des personnes situées en position frontalière. Ainsi, S. Argarwal (1993) présente des résultats totalement contradictoires à ceux mentionnés préalablement. L'auteur conclut aux effets nuisibles de la formalisation sur une population de vendeurs.

La position des agents de maîtrise est comparable à celle des vendeurs en ce sens qu'il s'agit d'une situation d'interface, de frontière non pas inter-organisationnelle, mais intra-organisationnelle entre différents sous-systèmes de l'entreprise.

L'hypothèse que nous formulons à l'égard de la formalisation postule des relations complexes et se base sur les préconisations de D.W Organ et al. (1981) : «Alors que la formalisation agit sur la diminution de l'ambiguïté de rôle, un fort degré de formalisation peut aussi, activer la perception des conflits de rôle».

H n°9 - Jusqu'à un certain seuil, le degré de formalisation permet de clarifier les attentes de rôle et donc de diminuer l'ambiguïté de rôle. A ce stade, la formalisation n'a pas de répercussions sur le conflit de rôle. Au-delà de ce seuil, la formalisation a pour effet d'activer le conflit de rôle sans pour autant contribuer à une diminution de l'ambiguïté de rôle.

Deux dernières variables sont également examinées. Il s'agit d'une part de l'étendue de contrôle (nombre d'employés «supervisés») et d'autre part, de l'étendue de subordination (nombre d'individus différenciés qui ont la possibilité de donner des directives sur le travail d'une personne). J.H Morris et al. (1979) ont montré que ces deux variables ont des répercussions négatives sur le conflit de rôle. Les relations avec l'ambiguïté de rôle se sont cependant révélées non significatives en ce qui concerne l'étendue de contrôle et significa-

tives en ce qui concerne l'étendue de subordination. L'agent de maîtrise est dans la majorité des cas, en position de management d'une équipe de travail; l'effectif des équipes de travail est différencié d'une entreprise à une autre, voire d'une unité de travail à une autre. De même, en fonction de la nature des activités qu'il doit prendre en charge l'agent de maîtrise peut dépendre de plusieurs supérieurs (étendue de subordination).

H n°10 - *Il existe une relation significative et négative entre le nombre d'employés supervisés et le conflit de rôle.*

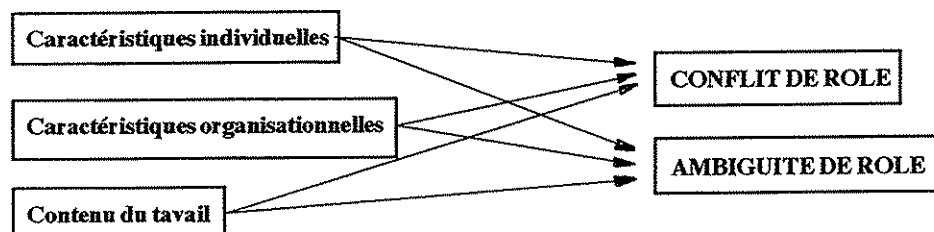
H n°11 - *Il existe des relations significatives et négatives entre l'étendue de subordination avec le conflit et l'ambiguïté de rôle.*

Le contenu du travail (ou la nature des activités réalisées) constitue des attentes de rôle objectives qui pour certaines, peuvent être génératrices de tensions de rôle. L'évolution du rôle des agents de maîtrise suscite un changement des activités qu'ils ont à prendre en charge. En effet, ces derniers participent de plus en plus à des activités frontalières ou transversales (gestion de leur unité de travail, gestion du personnel, coordination avec les autres services, démarches de qualité, ...). A l'instar des travaux de R.H. Miles et al. (1976), il est possible de penser que l'accroissement de ce type d'activités qualifiées de frontalières peut être directement lié au degré de conflit de rôle, voire à celui de l'ambiguïté de rôle.

H n°12 - *Plus les activités prises en charge par les agents de maîtrise sont de nature transversales ou frontalières et plus le niveau de conflit de rôle est élevé.*

Le cadre de recherche schématisé ci-dessous met en relation les variables dépendantes (conflit de rôle et ambiguïté de rôle) avec leur déterminants présumés transposés à la catégorie des agents de maîtrise.

Synthèse du cadre de recherche



2. Méthodologie de la recherche : une étude empirique des déterminants des tensions de rôle qui concernent la catégorie des agents de maîtrise

Le choix d'une méthodologie repose sur un ensemble de facteurs. Il dépend aussi bien des objectifs qui sont poursuivis que des contraintes liées au terrain.

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche est hypothético-déductive dans la mesure où les hypothèses de recherche sont issues des principaux résultats de la littérature. Cependant, l'enquête exploratoire nous a permis d'obtenir des informations complémentaires et de préciser certaines variables afin qu'elles soient adaptées à l'objet de l'étude.

Il s'agit d'une démarche empirique qui nous a conduit dans une première phase, à procéder à des entretiens préalables avec les responsables des ressources humaines ou des directeurs de site. Au cours de ces divers entretiens, l'objet de la recherche était explicitement présenté puis discuté. En outre, ces entretiens semi-directifs nous ont permis de collecter des informations diverses à la fois sur l'entreprise et sur les agents de maîtrise. Enfin dans un but

de précision du statut maîtrise nous avons recueilli les conventions collectives auxquelles sont liées les entreprises de notre échantillon.

Le recueil des données repose sur un questionnaire formalisé. Malgré ses avantages et compte tenu des demandes adressées par les entreprises, nous n'avons pas pu procéder à une administration directe du questionnaire. Le protocole final de recueil des données se base en conséquence, sur un procédé d'auto-administration des questionnaires.

Au préalable nous avons pris soin, en collaboration avec les responsables des ressources humaines ou directeurs de site, d'envisager les modalités d'information sur l'enquête les mieux adaptées à chaque entreprise⁴. De plus, afin de garantir l'anonymat des réponses chaque questionnaire envoyé était accompagné d'une enveloppe retour permettant de faciliter la réexpédition des questionnaires.

De cette façon, le questionnaire a été adressé à cinq cents vingt agents de maîtrise au sein de quinze entreprises du secteur industriel.

2.1 Les principaux outils de mesure sélectionnés

Opter pour une mesure d'un concept, plutôt qu'une autre, introduit forcément une limite au travail de recherche. L'instrument de mesure idéal serait qu'il mesure la totalité d'une variable et rien que cette variable. Comme le note J. Igalens à ce sujet, (1995) les instruments que l'on utilise ne sont jamais complètement parfaits⁵.

Malgré les difficultés inhérentes à la mesure, nous tenterons d'apporter une justification aux choix opérés et de convaincre des différentes options choisies au cours de notre travail.

2.1.1 Mesures du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle

Pour mesurer les variables dépendantes, le degré de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle perçu, nous nous servons de deux échelles distinctes.

Les deux échelles que nous utilisons sont des échelles développées par J. Rizzo et al. (1970). Ces échelles sont utilisées dans les études ressenties des tensions de rôle (S.E Jackson et al. 1985 ont regroupé dans leur méta analyse deux cents études qui l'ont utilisée).

La première, comporte huit critères de conflit de rôle, par exemple : «je dois contourner une règle ou une procédure pour réaliser ma mission», «je reçois des demandes incompatibles d'une ou plusieurs personnes», «je travaille avec deux ou plusieurs groupes qui fonctionnent de façon différente».

La seconde comporte six autres critères d'ambiguïté de rôle, par exemple : «j'ai pour effectuer mon travail des objectifs clairs et planifiés», «je sais exactement ce que l'on attend de moi».

La consistance interne de ces deux échelles est acceptable puisque les alphas de Cronbach représentent en moyenne .80 pour les deux échantillons dans l'étude de J. Rizzo et alii. (1970) aussi bien pour le conflit de rôle (.82 et .82) que pour ambiguïté de rôle (.78 et .81). C.S Smith et alii (1993) ont rapporté récemment des résultats similaires sur trois échantillons.

Ces deux échelles sont des mesures unidimensionnelles du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle, alors que ces deux concepts ont des définitions théoriques multidimensionnelles.

4. Le questionnaire a été transmis soit par voie hiérarchique, soit directement, accompagné d'un courrier de la direction, soit par nos soins lors de réunions d'information organisées au sein des entreprises de notre échantillon.

5. Trois zones distinctes s'enchevêtrent : «une zone de contamination, une zone de pertinence et une zone de déficience. - La zone de contamination correspond à tout ce qui est mesuré par l'instrument et qui ne correspond pas à une variation de la variable; - la zone de pertinence correspond à la validité réelle de l'instrument; et - la zone de déficience correspond à tout ce qui correspond à la variation de la variable et qui n'est pas compris dans l'instrument» J. Igalens (1995), p 5.

Outre cette remarque pour le moins centrale, les autres critiques à l'égard de cet instrument sont tout de même nombreuses :

- Certains items sont relativement complexes (« je travaille pour des choses inutiles » dans l'échelle de conflit de rôle); cet item paraît porter sur des activités superflues et peut amener le répondant à considérer plutôt des activités extérieures à son travail. C.S Smith et alii. (1993) ont montré que la fiabilité de cet item est relativement faible. De même, le troisième item de l'échelle d'ambiguïté de rôle a été soumis à de nombreuses critiques (« je sais si j'ai correctement réparti mon temps de travail »). Selon L.A. King et al. (1990) cet item tend à confondre l'ambiguïté de rôle avec la gestion du temps. Nous porterons au moment des traitements statistiques, une attention toute particulière à ces deux items en effectuant les tests de fiabilité et en épurant si nécessaire ces deux échelles de mesure.

- Les items mesurant le conflit de rôle ont tous une induction négative, et constituent selon L. Tracy et al. (1981) une mesure générale des tensions de rôle. De même, selon ces auteurs, le deuxième facteur mis en évidence par J. Rizzo et alii. (1970) était mieux décrit comme une mesure, non pas de l'ambiguïté de rôle, mais comme une mesure de clarté de rôle et de confort. Malgré cette remise en cause de l'indépendance de ces deux construits à nouveau supportée récemment par G.W. McGee et al. (1989), C.S Smith et alii. (1993) concluent à l'indépendance des deux facteurs.

Au delà de ces différentes limites succinctement exposées, C.S Smith et alii. (1993) proposent à l'issue de leur analyse de continuer à utiliser ces deux échelles.

Par ailleurs, les objectifs qui nous guident dans cette recherche justifient l'utilisation de ces échelles. En premier lieu, notre recherche se situe dans la continuité des travaux effectués sur les tensions de rôle. La majorité des recherches appartenant à ce courant, utilisent comme moyen de recueil des données ces outils de mesure. C'est donc pour répondre à un objectif de compatibilité et de comparabilité des résultats avec des travaux principalement anglo-saxons que nous l'utilisons.

2.1.2 Mesures des variables indépendantes

Les variables personnelles ne présentent pas de problème particulier de mesure. Précisons simplement que le lieu de contrôle du comportement est une adaptation de O. Rocques et al. (1995) de l'échelle de Rotter (1966).

Pour la mesure des variables organisationnelles nous utilisons plusieurs échelles de mesure, nous proposons ci-dessous un bref exposé :

Tout d'abord, en ce qui concerne la formalisation nous utilisons l'outil multidimensionnel élaboré par J. Hage et al. (1969). Conformément à la définition retenue dans notre recherche, l'échelle sélectionnée permet de mesurer au niveau individuel les variations perceptuelles concernant le degré de formalisation. La définition de la formalisation tient compte non seulement de l'existence de procédures écrites mais aussi de leur utilisation. Cette échelle comporte 15 items et permet de mettre en évidence cinq dimensions de la formalisation : - le degré de codification des tâches, - le degré d'utilisation des procédures, - l'existence de manuels de procédures, - l'existence d'une description de poste et - le degré de spécification de la description du poste.

La participation des agents de maîtrise aux décisions est mesurée à partir d'une adaptation de S.M. Klein et al. (1970). Après avoir présenter cette échelle à plusieurs responsables du personnel et agents de maîtrise lors de la phase exploratoire, nous avons juger nécessaire d'actualiser cet outil de mesure. Nous avons obtenu une échelle de mesure comprenant onze items, chacun correspondant à une décision adaptée à la situation des agents de maîtrise. Par exemple :

« octroyer des primes à vos collaborateurs », « décider de recruter un futur collaborateur », « déterminer le budget de votre unité de travail »...

Les modalités de réponses comportent cinq points qui vont de « cette décision est complètement prise par quelqu'un d'autre », à « cette décision est prise complètement par

vous».

La mesure du feed-back repose partiellement sur l'échelle de Hackman et al. (1975). Les items de cette échelle mesurent le feed-back qui provient soit de la tâche, soit du supérieur hiérarchique. Concernant les agents de maîtrise, nous avons tenu compte de leur position et nous avons rajouter un item qui prend en compte le feed-back qui émane des collaborateurs : «mes collaborateurs me donnent assez d'informations pour savoir si je réalise correctement mes tâches».

Au niveau de la politique d'information et de communication, nous cherchons tout d'abord à savoir quels sont les moyens de communications utilisés pour informer les agents de maîtrise : réunions d'information avec les membres de la direction et autres services, informations transmises par des notes de service, information directe du supérieur hiérarchique. En outre, et compte tenu de la position des agents de maîtrise, nous demandons au répondant son sentiment concernant la circulation des informations. La question fait référence aux possibilités de «courts-circuits» dans la transmission des informations qui sont souvent ressentis par les agents de maîtrise. Par ailleurs, nous avons voulu savoir si les agents de maîtrise considérés, se sentent bien informés dans plusieurs domaines relatifs à l'entreprise. Les différents items se rapportent à la politique générale de l'entreprise et aux activités des autres services, aux objectifs et aux critères d'évaluation fixés pour l'unité ou l'équipe de travail, ainsi, qu'aux politiques sociales de l'entreprise.

Les variables qui permettent de préciser le contenu de travail des agents de maîtrise ont été élaborées et améliorées à partir de diverses sources bibliographiques et entretiens de pré-enquête. Elles comportent un ensemble d'activités généralement assurées par les agents de maîtrise. Au total dix sept activités sont énoncées. Ces activités sont de natures différenciées (technique, gestion économique, gestion du personnel, management/animation). Pour chacune des activités énoncées, le répondant doit se positionner sur une échelle à cinq degrés qui va de «cette activité ne fait pas partie de votre travail » à cette activité fait complètement partie de votre travail». Par exemple :

«Résoudre les problèmes techniques», «gérer le budget global de votre unité», «recueillir les besoins en formation de vos collaborateurs», «assurer les relations de votre équipe ou unité avec les autres services de l'entreprise»...

2.2 Le terrain d'enquête

Nous avons ciblé nos recherches d'entreprises à une zone géographique particulière qui est délimitée par la région Languedoc Roussillon⁶. Cent vingt entreprises d'un effectif supérieur à cent salariés de différents secteurs industriels ont été sélectionnées. Nous avons obtenu 48 réponses négatives⁷ pour un entretien préalable contre 22 réponses positives. A l'issue de ces vingt deux entretiens préalables, quinze entreprises ont donné une réponse favorable pour l'enquête. Quatre d'entre-elles nous ont donné l'opportunité de rencontrer des agents de maîtrise en entretien afin d'effectuer des pré-tests qualitatifs du questionnaire d'enquête.

Le traitement des données s'effectue sur deux échantillons distincts :

- Le premier échantillon comprend les réponses aux questionnaires d'agents de maîtrise

6. Deux entreprises de notre échantillon se trouvent néanmoins dans deux régions limitrophes.

7. Les principales causes de refus invoquées soit dans les courriers soit lors de communications téléphoniques sont les suivantes :

- entreprises en difficultés (dépôt de bilan, plans sociaux, mauvais climat social)
- emplois du temps des responsables des ressources humaines ou directeurs de sites particulièrement chargé
- agents de maîtrise déjà fortement sollicités en interne (démarches qualité, réorganisation, enquêtes..)

de deux sites industriels d'un même groupe. L'objectif poursuivi est de tenter d'expliquer la variance du niveau de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle dans des environnements quasi-identiques. En conséquence la population mère des agents de maîtrise au sein de ces deux unités deux cents cinquante agents de maîtrise pour le second échantillon.

- Le dernier échantillon est composé de quinze entreprises, ceci afin d'analyser les variations de perceptions de rôle en fonction d'éléments contextuels et d'établir une comparaison des facteurs explicatifs recueillis auprès du premier échantillon.

Bibliographie

S. AGARWAL, "Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: a cross-national comparative study", *Journal of International Business Studies*, 24, 1993, pp 715-739.

C. ARGYRIS : Participation et organisation, traduit par C. Linglade, Dunod, Paris 1970 (ed américaine 1964), 315 p.

T.W. BONHAM, "The foreman in ambiguous environment", *Personnel Journal*, 50, 11, nov. 1971, 841-845

J. CHILD, B. PARTRIDGE, *Lost managers: supervisors in industry and society*, Cambridge University Press, 1982, p 234.

J.W. DRISCOLL, D.J. CARROLL, T.A. SPRECHER, "The first-level Supervisor: Still the Man in the Middle ?", *Sloan Management Review*, winter 1978, p 25-37.

Y. FRIED, R.B. TIEGS, "Supervisors' role conflict and role ambiguity differential relations with performance ratings of subordinates and the moderating effects of screening ability", *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n° 2, 1995, pp 282-291.

G.W. MCGEE, C.E. FERGUSON, A. SEERS, "Role conflict and role ambiguity: do the scales measure these two constructs ?", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp 815-818.

J.W. GRIMM, T.P. DUNN, "The Contemporary Foreman Status: Illustrative Evidence from an Automobile Assembly Line", *Work and Occupations*, vol. 13 n° 3, 1986, pp. 359-376.

J.R. HACKMAN, G.R. OLDFHAM, "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp 159-170.

J. HAGE, M. AIKEN, "Routine technology, social structure and organizational goals" *Administrative Science Quarterly*, 14, sept. 1969, 366-376.

J. IGALENS, "Les cadres de la recherche en Gestion des Ressources Humaines", Working Paper 193 (95-14), Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les ressources Humaines et l'Emploi Toulouse, sept 1995, 47 p.

S.E. JACKSON, "Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain", *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, pp 9-19.

S.E. JACKSON, R.S. SCHULER, "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in working setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, 1985, pp 16-78.

S. KERR, K.D. HILL, L. BROEDLING, "The first-line supervisors: phasing out or here to stay ?", *Academy of Management Review*, vol. 11 n°1, 1986, pp. 103-117.

R.L. KHAN, D. WOLFE, R. QUINN, J. SNOEK, *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New-york, John Wiley & Sons Inc, 1964, 390 p.

L.A. KING, D.W. KING, "Role conflict and role ambiguity: a critical assessment of construct validity", *Psychological Bulletin*, 107, 1990, pp 48-68.

S.M. KLEIN, J.R. MAHER, "Decisions-Making, autonomy, and perceived conflict among first-level management", *Personnel Psychology*, Vol 23, 1970, pp. 481-492.

R.H. MILES, PERREAULT, "Organizational role conflict: its antecedents and consequences", *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 17, 1976, pp 19-44.

J.H. MORRIS, R.M. STEERS, J.L. KHOCH, "Influence of organizational structure on role conflict and ambiguity for three occupational groupings", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n°1, pp 58-71, 1979.

D.W. ORGAN, C.N. GREENE, "Role ambiguity, locus of control, and work satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n° 1, 1974, pp 101-102.

D.W. ORGAN, C.N. GREENE, "The effects of formalization on professional involvement: a

compensatory process approach", *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, pp 237-252.

J.M PEIRO, V. GONZALES-ROMA, S. LLORET, "Role stress antecedents and consequences in nurses and physical working in primary health care teams : a causal model", *European Review of Applied Psychology*, vol. 44, n° 2, 1994, pp 105-114.

J. RIZZO, R.J HOUSE, S.I LIRZMAN, "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol 15 pp 150-163.

A. ROGER, O. ROQUES, "Le stress au travail des cadres : déterminants et modes de réactions", *Actes du 6e Congrès de l'AGRH, Poitiers*, 23 et 24 novembre 1995, pp 456-473.

D.L. ROGER, J. MOLNAR, Organizational antecedents of role conflict and ambiguity in top level administrators, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1976, pp 598-610.

F.J ROETHLISBERGER, "Le contremaître, agent et victime d'un double jeu", in R. Pigors, C.A Myers, F.T Malm, *La gestion des ressources Humaines*, Ed. Hommes et Techniques, 1976, pp 191-201. Cet article a été reproduit de la *Harvard Business Review*, vol 23 n°3, printemps 1945. Cet article a été ensuite reproduit dans le vol 43 n° 5, 1965 dans la même revue sous le titre "The Foreman : Master and Victim of a double Talk".

R.C SCHOENFELDT, "The Evolutionary Problems of the Industrial Foreman's Role and Their Consequence", *Akron Business and Economic Review*, vol 19 n° 4, Winter 1988, pp 49-63.

R.S SCHULER, "A role expectancy perception model of participation in decision making", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n°2, 1980, pp 331-340.

L. TRACY, T.W JOHNSON, "What do the role conflict and role ambiguity scales measure ?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 66 n° 4, 1981, pp 464-469.

C.S SMITH, J. TISAK, R.A. SCHMIEDER, "The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales : a review and extension of the empirical research", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, 1993, pp 37-48.

A.D. SZILAGY, H.P. SIMS, R.T KELLER, "Role dynamics, locus of control and employee attitudes and behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 19, n° 2, 1976, pp 259-276.