

---

**MEMOIRE**

---

**« LES TENSIONS DE RÔLES CHEZ LES MANAGERS  
ET LEURS IMPACTS DANS LE SECTEUR MEDICO-  
SOCIAL DES DROITS DES FEMMES »**

Rédigée et soutenue par :

*Julie VELLA*

Promotion 2022-2023

Directeur de Mémoire

*Emmanuelle GARBE*

Date de la soutenance

**22 NOVEMBRE 2023**

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI  
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE :  
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME  
PROPRES A LEUR AUTEUR.

**« Le manager est au service des équipes.  
Les équipes sont au service du manager.**

**ET TOUT LE MONDE EST AU SERVICE DU PROJET »**

**L'optimiste.pro**

## REMERCIEMENTS

---

Je tenais en premier lieu à remercier mon fils Raphaël, mon conjoint et ma mère pour leur patience pour le nombre de soirées et de week-ends que j'ai consacrés à étudier et sans qui rien n'aurait été possible pendant ces 22 mois.

Un grand merci à Nathalie Raulet-Croset et l'équipe enseignante pour la qualité de leur enseignement, de nos échanges et leur disponibilité afin de répondre à nos questionnements. Merci à Emmanuelle Garbe, mon Maître de mémoire pour sa patience et ces encouragements.

Je tenais à remercier toutes les directrices et responsables de services qui ont accepté de donner un peu de leur temps, de leur réflexion et de leur connaissance pour répondre à mes questions.

Ce mémoire est l'aboutissement de mon parcours au sein de l'IAE Paris commencé il y a presque 2 ans. Je suis arrivée au sein de ce parcours avec beaucoup d'engagement militant, de conviction et d'expérience de terrain. J'en ressors avec autant d'engagement et de la prise de recul afin de mener à bien avec autant de conviction mon travail.

Je suis passée par des phases d'euphorie, de fatigue et des périodes de découragement dont j'ai pu me relever et espère en être sortie grandie.

Ce parcours n'a pas été simple et c'est un peu de moi que je mets dans ce mémoire. Des questionnements qui sont liés à l'engagement profond que j'ai au service des droits des femmes et auprès de ces femmes que j'ai accompagnées pendant plus de 4 ans au sein de l'association Du Côté des Femmes.

Cette expérience professionnelle m'a marqué à tout jamais car aujourd'hui à l'heure où je finis d'écrire ce mémoire, cette association est en liquidation judiciaire et j'aurais sûrement aimé pouvoir finir mon Master au sein de celle-ci avec l'ensemble de mon équipe. Ces quelques lignes seront alors pour elles et eux, cette équipe formidable avec laquelle j'ai pu tisser un engagement fort, vrai, de confiance et de loyauté. Cette équipe qui a accepté que je m'absente pendant 3 jours par mois et qui a été autonome, professionnelle et engagée malgré leur responsable absente pour aller étudier. Merci à Alicia, Anaïs, Anna, Boris, Cécile et Cécile, Céline, France, Awa, Margot, Mariamou, Marie, Makha, Rafik, Sylvie et Vanessa.

Je tenais à remercier mes camarades du Master Management des Associations, qui ont été présents tout au long de mon parcours, avec des échanges, des temps de travail en groupe, en soirée, en week-end. Ces temps ont été précieux et j'ai pu trouver en eux du soutien, de la motivation et du réconfort quand les jours étaient brumeux au sein de ma structure employeuse.

Enfin, je ne serais pas qui je suis aujourd'hui en tant que professionnelle et femme sans l'association Elle's IMAGINE'nt que j'ai co-crée en 2009 avec mon amie Sonia Pino. 14 ans d'engagement avec elle à lutter contre les violences faites aux femmes. Je tenais à la remercier car pendant que moi j'étudiais, elle assumait la coordination des équipes, des bénévoles et du développement de l'association. Je remercie aussi les équipes et les bénévoles qui croient toujours en moi pour aller défendre la vision spécifique de l'association, du réseau Solidarité Femmes et leur professionnalisme pour la cause des droits des femmes.

Dans ce mémoire, j'ai décidé de m'intéresser aux tensions de rôles chez les managers associatifs et plus particulièrement chez les cadres intermédiaires. En effet, depuis plusieurs années, travaillant dans le milieu associatif du médico-social, j'ai pu observer des difficultés et des souffrances au travail chez les cadres intermédiaires qui sont souvent pris en étau entre les attentes hiérarchiques et leurs équipes de terrain et jouent ainsi un rôle tampon dans l'organisation. De plus, dans le secteur des droits des femmes, les tensions entre les moyens et les résultats sont souvent fortes, la charge de travail et les contraintes pèsent sur les cadres associatifs. Les politiques publiques développées depuis plusieurs années et le mouvement #MeToo ont permis de mettre en lumière les violences faites aux femmes. Cependant les attentes sont fortes pour réduire les féminicides et les demandes d'accompagnement des victimes de plus en plus nombreuses. Cette double contrainte génère des tensions fortes sur les organisations qui se répercutent sur les directions et les cadres intermédiaires.

Les tensions de rôles chez les managers se réfèrent aux conflits ou aux défis auxquels les cadres peuvent être confrontés en raison des attentes contradictoires ou des demandes divergentes liées à leur rôle. Il existe un quasi consensus sur les tensions de rôles inhérentes à leur position charnière dans la hiérarchie. Ils sont également tiraillés entre les directions et les équipes de terrain afin de rendre la mission. Tous ces acteurs ont des attentes singulières et les managers ont ainsi des difficultés à concilier toutes leurs exigences.

Traditionnellement identifiés comme les acteurs chargés de mettre en œuvre les stratégies définies par les directions, les managers intermédiaires sont souvent ainsi confrontés à d'importantes tensions dans l'exercice de leur rôle de « courroie de transmission ». A force de gérer ces diverses tensions, ils sont exposés à un mal-être engendré par le stress et la fatigue.

Les résultats indiquent que tous les participants ressentent des tensions de rôles et que certaines caractéristiques organisationnelles et personnelles influent sur ces tensions. Cette étude révèle que ces tensions ont des conséquences sur les managers et que ces derniers utilisent différentes stratégies d'ajustement pour réduire le stress généré par les tensions de rôles. D'une part, des stratégies peuvent s'avérer positives quand elles sont fonctionnelles et ainsi viennent répondre aux besoins de l'organisation, et d'autre part des stratégies dysfonctionnelles viennent quant à elles, dans le temps, renforcer ces tensions de rôles et mettre le cadre en situation de souffrance au travail.

Les tensions de rôles et les pressions supportées ne constituent pas les seuls facteurs de stress des managers. La part de l'engagement au travail dans leur stress doit être aussi questionnée. En d'autres termes, si l'engagement au travail des managers constitue une ressource pouvant procurer à l'organisation un avantage, a-t-il un coût pour les managers qui en font preuve ?

En nous appuyant sur la littérature et les entretiens, nous observons que l'engagement au travail et le stress peuvent coexister (cas de l'absorption) mais également s'exclure (cas du dévouement) chez les managers. Il revient à ces derniers de contrôler leur propre absorption au travail car, bien qu'elle traduise leur attachement à leur travail, elle augmente leur degré de stress. A l'inverse, le dévouement ou « sens du travail » constitue un moyen de résilience face au stress.

Enfin, l'intérêt porté à la santé des travailleurs doit pousser les organisations à mettre en place une démarche de prévention.

Nous avons pu préconiser deux leviers pour prévenir le stress au travail et réduire ces tensions de rôles : un levier plus collectif et un levier plus individuel pour redonner ou garder du « sens au travail » qui semble être le carburant du milieu associatif.

## SOMMAIRE

---

|  |           |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS  | 4         |
| NOTE DE SYNTHÈSE   | 6         |
| SOMMAIRE   | 8         |
| INTRODUCTION   | 9         |
| <b>1 PARTIE THEORIQUE</b>  | <b>11</b> |
| 1.1 LES TENSIONS DE ROLES : DE QUOI PARLE-T-ON ?   | 11        |
| 1.1.1 Les différentes tensions de rôles  | 11        |
| 1.1.2 La cause des tensions de rôles   | 14        |
| 1.1.3 Les effets des tensions de rôles   | 15        |
| 1.2 L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL   | 16        |
| 1.2.1 Définition   | 16        |
| 1.2.2 L'engagement et stress au travail chez les managers  | 19        |
| 1.2.3 L'engagement professionnel dans le monde associatif  | 21        |
| 1.3 LES ASSOCIATIONS FEMINISTES DU DROIT DES FEMMES  | 23        |
| 1.3.1 L'histoire des associations : de la cause féministe aux politiques publiques                             | 23        |
| 1.3.2 La professionnalisation des associations des droits des femmes   | 25        |
| 1.3.3 Les profils des professionnel.les engagé.es dans les associations féministes du réseau Solidarité Femmes | 26        |
| <b>2 PARTIE METHODOLOGIE</b>   | <b>28</b> |
| 2.1 PROBLEMATIQUE  | 28        |
| 2.2 HYPOTHESES   | 28        |
| 2.3 POPULATION ET OUTIL  | 29        |
| 2.3.1 Population   | 29        |
| 2.3.2 Profils des répondants   | 29        |
| 2.3.3 Outil  | 32        |
| <b>3 ANALYSE DES RESULTATS</b>   | <b>33</b> |
| 3.1 LA VISIBILITE DES TENSIONS DE ROLES DANS LE MEDICO-SOCIAL DES DROITS DES FEMMES                            | 33        |
| 3.1.1 Les tensions de rôles chez les responsables de service   | 33        |
| 3.1.2 Les tensions de rôles chez les directions  | 36        |
| 3.1.3 Les tensions de rôles et stratégies d'ajustement   | 38        |
| 3.2 L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL   | 41        |
| 3.2.1 Professionnel.les engagé.es et/ou militant.es  | 41        |
| 3.2.2 La place des politiques publiques dans le quotidien des salariés   | 43        |
| 3.2.3 L'engagement : contrainte ou ressource   | 45        |
| <b>4 PREVENIR LES TENSIONS DE ROLES CHEZ LES MANAGERS</b>  | <b>48</b> |
| 4.1 LEVIERS INDIVIDUELS  | 49        |
| 4.1.1 Améliorer la qualité de la communication.  | 49        |
| 4.1.2 Favoriser l'évolution de carrière ou monter en compétences par la formation                              | 49        |
| 4.1.3 Être attentif au bien-être des salarié.es  | 49        |
| 4.2 LEVIERS COLLECTIFS   | 50        |
| 4.2.1 Structurer l'organisation  | 50        |
| 4.2.2 Renforcer l'esprit d'équipe  | 50        |
| 4.2.3 Agir sur « le sens du travail »  | 50        |
| CONCLUSION   | 51        |
| BIBLIOGRAPHIE  | 53        |
| ANNEXE   | 57        |

## INTRODUCTION

---

Nous consacrons plus d'un tiers de notre temps au travail. Celui-ci occupe une place considérable dans la vie des individus. Au-delà d'une source de rémunération, le travail assure d'autres fonctions, dites « latentes » et fondamentales pour le bien-être de l'individu (Jahoda, 1982)<sup>1</sup>. Le travail est selon Morin (2008)<sup>2</sup> « une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie »

Le travail peut être source de tensions et de stress pour les individus quand celui-ci est exercé dans un contexte ou un milieu difficile. Les tensions de rôles chez les managers se réfèrent aux conflits ou aux défis auxquels les cadres peuvent être confrontés en raison des attentes contradictoires ou des demandes divergentes liées à leur rôle. Ces tensions de rôles peuvent découler de divers facteurs, notamment la complexité de la fonction de gestion, les attentes des employés, les objectifs organisationnels et les pressions externes. Il est connu que ces tensions sont des facteurs de stress susceptibles d'entraîner, d'un côté de l'insatisfaction, de la fatigue, des absences fréquentes ou prolongées du travail et, à terme, des problèmes de santé et, d'un autre côté, une baisse de productivité et une augmentation du turnover du personnel.

Les recherches sur les tensions de rôles dans le monde associatif sont moins nombreuses par rapport à celles menées dans le contexte organisationnel traditionnel, mais il existe néanmoins un intérêt croissant pour cette question.

9

---

Dans le secteur associatif médico-social du droit des femmes que nous allons étudier, les besoins, les attentes et les contraintes sont grandissantes et peuvent générer un ensemble de tensions qui pèsent sur les cadres associatifs.

De plus, ce secteur associatif historiquement militant qui a permis de voir arriver des professionnel.les engagé.es dans la lutte contre les violences faites aux femmes, nous laisse à penser que l'engagement et les tensions de rôles seraient étroitement liés y compris chez les manageurs.

Enfin, l'intérêt porté à la santé des travailleurs doit pousser les organisations à mettre en place une démarche de prévention.

A cet effet, la présente étude propose de traiter les questions suivantes :

- Est-ce que les cadres intermédiaires vivent des tensions de rôles au sein de leur organisation ? Et sont-ils des professionnels engagés dans la cause que défend leur structure ?

---

<sup>1</sup> Jahoda M, *Employment and Unemployment : A Social -Psychological Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

<sup>2</sup> Morin e.m., *sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, études et recherches*, rapport r-543, irsst (avec la collaboration de f. Aranha, fgv-easp), 2008, 62 p.

- Est-ce que leur engagement professionnel et/ou militant peut restreindre ou accroître ces tensions ?
- Comment adapter son management auprès des cadres intermédiaires pour réduire ces tensions ?

Nous présenterons dans un premier temps les éléments de la littérature concernant les tensions de rôles et l'impact que celles-ci ont sur les cadres associatifs. Nous passerons également en revue les travaux traitant de l'impact de l'engagement au travail sur le stress professionnel ainsi que les éléments contextuels et théoriques de la création et la professionnalisation des associations féministes. Dans une deuxième partie, nous exposerons ensuite la méthodologie de l'étude. Nous présenterons enfin les résultats et nous les discuterons. La troisième partie est dédiée à la préconisation issue des consultations des acteurs associatifs et croisée avec la littérature étudiée.

## 1 Partie théorique

### 1.1 Les tensions de rôles : de quoi parle-t-on ?

#### 1.1.1 Les différentes tensions de rôles

Dans l'exercice de son travail, une personne doit répondre à diverses attentes qui lui sont formulées plus ou moins explicitement : celles de l'organisation, de son supérieur immédiat, de la direction, de ses collègues, des clients et d'autres acteurs et, enfin, ses propres attentes (Royal et Brassard, 2010)<sup>3</sup>.

La tension de rôles correspond au sentiment qu'éprouve un individu qui se trouve dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent (Katz et Kahn, 1978)<sup>4</sup>. La notion de tensions de rôles, qui renvoie à une littérature abondante et ancienne, fait l'objet d'un nouveau regain depuis les années 1990 dans la recherche francophone (Djabi et Perrot, 2016)<sup>5</sup>. Ce fort engouement est à la mesure des enjeux que le conflit, l'ambiguïté ou encore la surcharge de rôles sous-tendent d'un point de vue managérial. En effet, le contexte actuel de pression économique et de transformations organisationnelles ravive ces tensions au travail dont de nombreuses études (Fisher et Gitelson, 1983 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Van Sell, Brief et Schuler, 1981)<sup>6</sup> ont montré les effets négatifs tant sur le plan organisationnel (absentéisme, départ volontaire) qu'individuel (insatisfaction au travail, réduction de l'implication, renforcement du stress, etc.). De même, la surcharge de rôles est associée à des conséquences négatives, notamment pour l'individu (burnout, stress) (Surana et Singh, 2013)<sup>7</sup>.

11

---

Dans la littérature, il existe plusieurs typologies pour décrire les diverses tensions de rôles auxquelles une personne peut être confrontée dans le cadre de son travail (Kahn, Wolfe, Quinn et Snoek, 1964 ; Katz et Kahn, 1966)<sup>8</sup>.

- Les conflits de rôles ou attentes contradictoires :

Nous sommes en présence d'un conflit de rôles au travail lorsqu'une personne est appelée à en exercer plusieurs qui sont contradictoires voire incompatibles.

On en distingue quatre types :

- Le conflit inter-émetteurs : lorsqu'une personne doit satisfaire des attentes incohérentes, et incompatibles entre elles, formulées par deux ou plusieurs personnes. Par exemple, lorsque le manager demande de réduire le temps d'accompagnement par bénéficiaire et qu'en même temps la direction lui demande d'assurer un meilleur suivi dans les situations des bénéficiaires.

---

<sup>3</sup> Royal L. et Brassard A. (2010). « Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés », *Gestion*, vol. 35, p. 27-33

<sup>4</sup> Katz, d., Kahn, r. (1978), *The Social Psychology of Organization*, John Wiley & sons.

<sup>5</sup> Djabi M. et Perrot S. (2016). « Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse », *Management International*, vol. 21 n o 1, p. 140-148.

<sup>6</sup> Fisher, C.D. et Gitelson, R. (1983). "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity". *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333. & et voir bibliographie.

<sup>7</sup> Surana, S.J. et Singh, A.K. (2013). "The impact of role stressors and work overload on job burnout". *International Journal of Intelligent Enterprise*, 2, 64-83.

<sup>8</sup> Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New-York : Wiley & son.

- Le conflit intra-émetteur : lorsqu'une personne doit satisfaire plusieurs attentes incompatibles formulées par une seule et même personne. Lorsque le manager demande, par exemple, de prioriser le travail d'équipe alors que, d'un autre côté, il attribue plus de tâches individuelles.
- Le conflit inter-rôles : lorsqu'un individu doit tenir plusieurs rôles et est confronté à des demandes incompatibles associées à ces différents rôles. Par exemple, avoir beaucoup de difficulté à concilier son travail à temps plein avec son rôle d'étudiant à temps partiel.
- Le conflit personne-rôle : lorsqu'une personne constate que les attentes formulées à son égard sont en contradiction avec ses valeurs et sa propre conception de ses rôles. Par exemple, demander à quelqu'un d'augmenter la quantité de travail au détriment de la qualité de son travail. Pour une personne qui est perfectionniste, cette situation dissonante peut être très difficile à concilier.

- **L'ambiguïté de rôle ou attentes ambiguës** :

L'ambiguïté de rôle se traduit par une incertitude ressentie par une personne dans l'exercice de son travail. Elle découle d'une compréhension insuffisante des attentes et des responsabilités associées à ses rôles, plus précisément d'un décalage entre l'information disponible et l'information requise pour l'exercice de son rôle.

12

---

Les auteurs identifient deux formes d'ambiguïté de rôle : celle concernant la tâche et celle associée à la dimension socio-émotionnelle :

- *L'ambiguïté de rôle liée à la tâche* désigne « un manque d'information concernant les définitions de l'emploi, ses objectifs et les moyens autorisés pour sa mise en œuvre » (Kahn et al, 1964)<sup>9</sup>. Cette première forme se divise en trois sous-dimensions :
  1. lorsqu'on ne connaît pas ou ne comprend pas les attentes, les standards à atteindre dans l'exercice de ses rôles ;
  2. lorsqu'on ne connaît pas ou ne comprend pas les procédures et les manières de faire pour exercer ses rôles ;
  3. lorsqu'on ne connaît pas ou ne comprend pas l'ordre des priorités des activités ou la prédominance de ses rôles.
- *L'ambiguïté de rôle dite socio-émotionnelle* fait référence à la performance de rôle. Les auteurs distinguent implicitement deux formes d'ambiguïté socio-émotionnelle.
  1. la première renvoie à la manière dont la personne est évaluée (quels types de comportements sont récompensés, sanctionnés, la nature des récompenses et sanctions, leur occurrence) ;

---

<sup>9</sup> Kahn r.l., wolfe d., quinn r., snoek j. And rosenthal j.d. organizational stress: studies in role conflict and ambiguity, new-york, john willey and sons inc, 1964.

2. l'incertitude relative aux conséquences potentielles de la performance ou de la non-performance de la personne, tant pour elle-même que pour ses émetteurs de rôle et l'organisation en général.

Depuis l'ouvrage fondateur de Kahn, Wolfe, Quinn et Snoek (1964)<sup>10</sup>, plusieurs travaux ont souligné la nature multidimensionnelle des conflits de rôle et de l'ambiguïté de rôle ; la surcharge de rôle apparaît quant à elle comme un concept unidimensionnel simple.

- **La surcharge de rôle ou attentes excessives :**

La surcharge de rôle c'est lorsque les attentes perçues par la personne excèdent le temps et les ressources dont cette dernière dispose (French et Caplan, 1972 ; Barnett et Baruch, 1985 ; Loubes, 1997)<sup>11</sup>.

- **Quantitativement :** lorsqu'on a le sentiment de ne pas disposer d'assez de temps pour répondre à l'ensemble des attentes, de sorte qu'on n'arrive pas à assumer tous ses rôles. Par exemple, une personne qui est obligée régulièrement d'allonger ses heures de travail, le soir ou les fins de semaine, pour pouvoir répondre aux diverses demandes qui lui sont formulées.
- **Qualitativement :** lorsqu'on se sent trop fortement sollicité par des rôles qui sont exercés dans des situations complexes et qui exigent un investissement cognitif et émotif très élevé qui souvent outrepassent nos capacités. Lorsqu'une personne se sent, par exemple, continuellement dépassée, en raison des exigences et de la complexité du travail à réaliser.

- **L'incapacité à remplir ses rôles ou attentes en conflit avec celle de l'individu :**

La personne perçoit une contradiction entre ses attentes (au regard de ses besoins, valeurs, compétences etc.) et celles émises par des émetteurs à l'égard de la définition de son poste, de ses missions, de ses responsabilités, de son périmètre d'action.

Cette perception d'incapacité apparaît principalement lorsqu'une personne :

- considère qu'elle n'a pas toutes les ressources personnelles pour répondre aux attentes à son égard ;
- juge qu'elle manque d'informations cruciales en lien avec l'exercice de ses rôles ;
- perçoit des limites dans sa capacité d'exercer ses rôles en raison d'un manque d'autorité (responsabilités sans le pouvoir) ;
- estime qu'elle n'a pas les moyens techniques ou les outils pour lui permettre de répondre aux attentes.

---

<sup>10</sup> Kahn r.l., wolfe d., quinn r., snoek j. And rosenthal j.d. organizational stress: studies in role conflict and ambiguity, new-york, john willey and sons inc, 1964.

<sup>11</sup> Loubes, a. (1997), Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de montpellier ii.

### 1.1.2 La cause des tensions de rôles

Plusieurs variables ou caractéristiques peuvent avoir un impact sur la perception des tensions de rôles. On peut les regrouper sous trois catégories<sup>12</sup> :

- Les variables personnelles :

La manière dont une personne fera face aux tensions vécues au travail peut jouer un rôle décisif quant aux conséquences qui peuvent s'ensuivre. Ainsi, des caractéristiques personnelles comme le sexe, l'âge, les traits de sa personnalité, l'estime de soi ou encore la formation initiale, l'ancienneté et la formation continue pourront avoir une influence déterminante sur la façon dont elle composera avec les différentes situations auxquelles elle sera confrontée.

- Les variables interpersonnelles :

Elles concernent principalement les relations entre les individus. On distingue plus particulièrement : la qualité de la communication à l'intérieur du groupe (échanges, fréquence, diffusion de l'information, etc.), la qualité du feed back sur la tâche provenant des collègues de travail (attentes), le comportement du supérieur immédiat (centré sur l'individu et ses besoins ou centré sur la tâche) et le fonctionnement du groupe (climat, soutien).

- Les variables organisationnelles :

Dépendamment du rôle qu'une personne est appelée à jouer dans l'organisation, elle peut alors être confrontée à une ou plusieurs de ces caractéristiques. Parmi les plus fréquentes, mentionnons :

- une absence de description formelle de la fonction ou du poste. De ce fait, la personne ne sait pas exactement quelle est la nature de ses responsabilités, ne connaît ni le nombre ni la variété de ses tâches, avec une incertitude aussi quant à son degré de contrôle ou à son niveau d'autonomie ;
- le fait d'occuper une position frontalière dans l'organisation. Lorsqu'une personne se situe au point de rencontre entre deux ou plusieurs groupes susceptibles d'avoir des attentes divergentes envers elle, ce qui peut entraîner des conflits inter-émetteurs ;
- les changements organisationnels, qui amènent des modifications et des adaptations dans les rôles pouvant être plus ou moins compatibles avec les rôles antérieurs (conflits individu-rôle) et entraîner un alourdissement et une complexification de la tâche (surcharge qualitative) ;
- l'absence de participation au processus décisionnel. Le fait, pour une personne, de peu participer aux décisions réduirait les possibilités d'obtenir de l'information par rapport à ses attentes et aussi l'opportunité d'influencer les attentes à son égard (ambiguïté, conflit de rôle).

<sup>12</sup> Brochure de l'association paritaire pour la santé et la sécurité du travail : les tensions de rôles, ça vous dit quelque chose ?

D'autres caractéristiques organisationnelles comme le degré d'autonomie, la variété des tâches, l'étendue de contrôle et le niveau hiérarchique peuvent être également à la source de différentes tensions de rôles.

### 1.1.3 Les effets des tensions de rôles

La littérature sur ce sujet est toujours foisonnante (Eatough et al., 2011 ; Tubre et Collins, 2000 ; Örtqvist et Wincent, 2006)<sup>13</sup>.

Les recherches montrent que les tensions de rôles peuvent affecter les individus et les organisations de différentes manières. Cependant, tous les individus ne réagissent pas de façon identique et dans les cas les plus graves nous pouvons parler de développement de risques psychosociaux :

- Les tensions de rôles affectent les individus de la manière suivante :
  - Une augmentation du stress et de l'anxiété
  - Une baisse de la satisfaction générale
  - Une baisse de la performance
  - Une baisse de l'engagement professionnel et organisationnel
  - Une augmentation de l'intention de départ

Par ailleurs, les tensions de rôle sont souvent nommées comme antécédents ou déterminants du stress professionnel (Jackson et Schuler, 1985 ; Glowinkowski et Cooper, 1986 ; Danna et Griffin, 1999 ; Örtqvist et Wincent, 2006)<sup>14</sup>. De plus, les individus faisant l'expérience de stress au travail ont tendance à avoir une plus faible implication au travail (Safy, 2011)<sup>15</sup>.

- Et elles peuvent affecter les organisations de la manière suivante :
  - Une augmentation de l'absentéisme
  - Une baisse de la performance générale
  - Un taux de rotation ou turnover élevé
  - Une difficulté de recrutement

Le travail « n'est jamais neutre vis-à-vis de la santé » (Molinier, 2009)<sup>16</sup>. En effet, il peut être à l'origine du meilleur, une source de bien-être et de satisfaction, et avoir des effets positifs sur la santé des individus, tout comme il peut être à l'origine du pire, une source de souffrance, et avoir des effets néfastes sur la santé (Alexandre-Bailly, et al., 2019)<sup>17</sup>.

Les risques psychosociaux constituent une nouvelle catégorie de risques professionnels. Ainsi, ils « recouvrent des risques professionnels d'origine et de

---

<sup>13</sup> Örtqvist, D. et Wincent, J. (2006). « Prominent consequences of role stress : A meta-analytic review ». International Journal of Stress Management, 13, 399-422.

<sup>14</sup> Glowinkowski S.P. et Cooper C.L. (1986). "Managers and professionals in business/industrial settings: The research evidence", Journal of Organizational Behavior Management, vol. 8, p. 177-193.

<sup>15</sup> Safy, F. (2011), « la relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources : le cas d'une organisation médico-sociale », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université Paul Valéry - Montpellier 3.

<sup>16</sup> Molinier P, "Risques psychosociaux : le point de vue psychologique " in J.Lerouge (éd.), Risques psychosociaux au travail. Etude comparé Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal, Paris, l'Harmattan, 2009, p 31-49.

<sup>17</sup> Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J-P., Raulet-Croset, N. , Roland-Levy, C., Scharnitzky, P., Tran, V., (2019), Comportements humains et management, édition Pearson, Montreuil.

nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des organisations » (ministère du Travail).

Ils engendrent aussi des coûts financiers directs et indirects non négligeables, par exemple le coût social du stress au travail est évalué entre 1,9 et 3 milliards d'euros (INRS, 2007), voire des coûts cachés pour les organisations et plus largement pour la société (Vallée, 2010)<sup>18</sup>.

C'est dans ce cadre que la santé au travail et, plus particulièrement la santé mentale des travailleurs, a fait l'objet d'une attention particulière. Aujourd'hui, la santé au travail et la prévention des risques psychosociaux sont devenues une préoccupation importante dans notre société et une priorité en matière de santé publique. Il est donc important de préconiser des bonnes pratiques et de réduire ces risques psychosociaux car « la prévention peut rapporter, et rapporter beaucoup » (Vallée, 2010).

« D'un point de vue managérial, les tensions de rôles restent un sujet sous-étudié pour plusieurs raisons. Du côté des directions, « s'intéresser aux potentielles tensions de rôles est un acte qui reconnaît déjà que l'organisation du travail, malgré les efforts pour l'optimiser, est susceptible de mettre en tension ses salariés » (Djabi et al., 2019)<sup>19</sup>. Il faut reconnaître déjà que le sujet existe, de la volonté pour le mettre en visibilité et avoir suffisamment de marge de manœuvre pour faire évoluer l'organisation du travail. Les enquêtes sur la qualité de vie au travail abordent ponctuellement ces tensions de rôle, mais plus souvent au regard de leurs conséquences en matière de souffrance au travail ou de risques psycho-sociaux (Hansez et De Keyser, 2000)<sup>20</sup>.

Les recherches sur les tensions de rôles dans le monde associatif sont moins nombreuses par rapport à celles menées dans le contexte organisationnel traditionnel, mais il existe néanmoins un intérêt croissant pour cette question. Ces recherches peuvent contribuer à mieux comprendre comment les tensions de rôles affectent l'engagement, la satisfaction et la performance au sein des associations. Elles peuvent également aider à développer des stratégies pour atténuer ces tensions et favoriser un fonctionnement plus efficace des organisations associatives.

## **1.2 L'engagement professionnel**

### **1.2.1 Définition**

Nous pourrions définir l'engagement professionnel comme « l'ensemble dynamique des comportements qui, dans un contexte donné, manifeste l'attachement à la profession, les efforts consentis pour elle ainsi que le sentiment du devoir vis à vis

<sup>18</sup> Vallée M., "Approche économique ", in O.Bachelard, J.Billon Grand, A. Debard, M. Debout, Y. Grasset, S. Julliot, L. Vasquez (éd), Risques psychosociaux au travail : vraies questions, bonnes réponses, Rueil-Malmaison, Liaisons, 2010, p. 55-62.

<sup>19</sup> Djabi M., Perrot S., Jeannerod-Dumouchel N. et Campoy E. (2019). « Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail », Revue de gestion des ressources humaines, vol. 112 n o 2, p. 41-65.

<sup>20</sup> De zanet f., hansez i., bossut m., vandenberghes c., de keyser v., « analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle ». Travail humain (le), 67 (3), 2004, p. 257-281.

d'elle et qui donne sens à la vie professionnelle au point de marquer l'identité professionnelle et personnelle » (De Ketele, J-M, 2013)<sup>21</sup>.

On aurait tendance à décrire un professionnel engagé comme une personne profondément investie dans son travail, démontrant une forte motivation et un dévouement envers son emploi et s'efforçant de contribuer activement à la réussite de son organisation ou de sa profession. On peut constater que les spécialistes du management ou de la gestion des ressources humaines dans les entreprises parlent plus volontiers d'implication professionnelle et d'implication organisationnelle. Demery-Lebrun (2007)<sup>22</sup> définit « l'implication professionnelle comme l'état psychologique associant un individu à sa profession ou à son métier ». Et Mowday, Porter et Steers (1979)<sup>23</sup> définissaient « l'implication organisationnelle comme la force plus ou moins grande d'identification et d'implication des individus dans une organisation particulière ».

Ainsi, l'engagement professionnel se manifeste par divers comportements et attitudes, et il peut prendre différentes formes en fonction du contexte. L'engagement professionnel peut varier d'une personne à l'autre et d'un secteur à l'autre, mais en général, il est associé à une attitude positive envers le travail, à la recherche de l'excellence et à la volonté de faire une différence positive dans son domaine d'activité.

Pour Schaufeli et Bakker (2004)<sup>24</sup>, l'engagement au travail renvoie donc à « un état affectivo-cognitif persistant et envahissant qui n'est pas polarisé sur un objet, un évènement ou un comportement particulier ».

Il se caractérise par 3 dimensions :

- l'absorption : définit un degré de concentration élevé au travail, le temps de travail n'est pas compté et l'individu a du mal à s'arrêter;
- le dévouement : renvoie à l'utilité ou au sens du travail. Il est alors perçu comme un ensemble de challenges intéressants ;
- la vigueur : liée à la volonté d'investissement permanent dans le travail et à la persévérance devant les difficultés (la résistance mentale).

Finalement, une personne engagée au travail est une personne qui dépense de l'énergie de façon permanente et persistante au travail ; qui trouve du sens dans ce qu'elle fait et ne compte pas son temps.

---

<sup>21</sup> De Ketele, J-M ; (2013), « Engagement professionnel », Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, p. 101-104.

<sup>22</sup> Demery-Lebrun, M. (2007). La mesure de l'implication professionnelle. Toulouse : CNRS-LIRHE, Université des Sciences sociales de Toulouse.

<sup>23</sup> Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1978). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14.

<sup>24</sup> Schaufeli w.b., bakker a.b., "job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: a multi-sample study". Journal of organizational behavior, n° 25, 2004, p. 293-315.

Parallèlement, pour Thévenet (2000 ; 2002)<sup>25</sup>, l'implication au travail désigne globalement la relation que chaque salarié tisse avec ce dernier. Elle renvoie à un mélange de sentiments agréables et de sentiments désagréables.

Il distingue quatre caractéristiques majeures de l'implication au travail :

- le plaisir, qui renvoie au sentiment d'épanouissement professionnel et de satisfaction générale au travail ;
- la fierté, signe le rapprochement des expériences professionnelles et des idéaux de l'individu. La confiance en soi et la confiance des autres s'installent et créent alors chez l'individu un sentiment de reconnaissance ;
- la réalisation, évoque une perception d'utilité et de contribution. Elle suppose la production concrète de biens ou services ;
- la tension, elle fait référence à l'excitation, au stress engendré par la peur de faillir à ses responsabilités. Elle peut également renvoyer à la colère lorsque les événements ne se déroulent pas comme l'individu le souhaite.

La vigueur et l'absorption dont fait preuve un salarié montre un sentiment de réalisation ou de réelle contribution à une cause alors que le dévouement au travail renvoie au plaisir et à la fierté d'accomplir son travail.

Malgré la diversité des définitions employées pour caractériser la relation qu'un individu tisse avec son emploi, nombre d'auteurs s'accordent sur leurs déterminants. Thévenet (2004)<sup>26</sup> a mis l'accent sur la réciprocité, la cohérence et l'appropriation comme les bases d'un engagement au travail.

Dans le même ordre d'idées, le modèle exigences-ressources (Schaufeli et Bakker, 2004)<sup>27</sup> stipule que les exigences professionnelles altèrent l'engagement alors que les ressources professionnelles le favorisent positivement. Ainsi, la perception de pratiques positives de gestion (soutien, autonomie, reconnaissance...) constitue une ressource et augmente le niveau d'engagement au travail tandis que les aspects négatifs du travail (surcharge de travail, conflits) constituent des exigences qui tendent à le réduire.

Pour Lazarus (1988)<sup>28</sup>, l'engagement n'est pas toujours vécu comme une contrainte, il peut être aussi une ressource favorisant la lutte contre l'ennui, le sentiment d'inutilité et l'aliénation. Dans cette approche, les caractéristiques de l'engagement peuvent résulter des traits personnels ou d'émotions positives protégeant les

---

<sup>25</sup> Thevenet, m. (2000). Le plaisir de travailler :favoriser l'implication des personnes. Editions d'organisation. Thevenet, m. (2002). Politiques de personnel implication des personnes, in neuveu j-p. & thevenet m., l'implication au travail, vuibert, pp. 5-20.

<sup>26</sup> Thevenet, m. (2004). Quand les petits chefs deviendront grands. Editions d'organisation.

Truchot d., exigences professionnelles et implication au travail : leur rôle dans l'émergence du burnout, in comportement organisationnel vol. 2, p. 313-334. De boeck université, 2006.

<sup>27</sup> Schaufeli w.b., bakker a.b., "job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: a multi-sample study". Journal of organizational behavior, n°25, 2004, p. 293-315.

<sup>28</sup> Lazarus r.s., vulnérabilité et résistance individuelle au stress psychologique. In sous la direction de kalimo r., el-batawi m.a., cooper c.l., les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé. P. 127-133. Organisation mondiale de la santé, Genève, 1988.

individus contre le stress (Bono et al., 2013)<sup>29</sup> et apparaissant de ce fait comme un levier stratégique de management.

Si certains considèrent l'engagement comme un levier stratégique et un remède face au stress, d'autres le perçoivent au contraire comme une contrainte capable de provoquer du stress. Selon cette perspective, l'engagement est présenté comme un facteur personnel qui peut affecter le stress perçu par l'individu. Desmarais et Abord de Chatillon (2007)<sup>30</sup> ont ainsi remarqué que les managers consacrent beaucoup de temps à leur travail et sont surtout affectés par « les aspects qualitatifs de la durée de travail ». Pour Siegrist (1996)<sup>31</sup>, les efforts au travail génèrent du stress lorsque les individus n'ont pas le sentiment d'être reconnus.

### **1.2.2 L'engagement et stress au travail chez les managers**

Aujourd'hui, les cadres intermédiaires occupent une position charnière : entre directions et équipes de terrain, entre le marteau et l'enclume, pris entre deux feux (Kahn et Byosiére, 1992)<sup>32</sup>. A cet effet, leur engagement est considéré dans toutes les organisations comme un atout capital (Falcoz et Becuwé, 2009)<sup>33</sup>. En effet, leurs supérieurs hiérarchiques attendent d'eux qu'ils donnent du sens aux actions organisationnelles auprès de leurs équipes. Du fait de leur positionnement, ils sont perçus par leurs supérieurs comme les vecteurs de l'exécution des décisions. Ils sont donc des acteurs incontournables dont « les activités et les rôles sont au cœur de la performance et des changements des organisations » (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010)<sup>34</sup>. Les dirigeants des organisations les assimilent ainsi à des piliers ou à des moteurs des actions organisationnelles. Cependant, les attentes à l'égard des managers en termes d'engagement, de résistance, de dynamisme, de compétitivité, de rapidité, de polyvalence et leur propre ambition de carrière (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Bellini, 2005 ; Desmarais et Abord de Châtillon, 2010)<sup>35</sup> peuvent constituer des moteurs d'engagement excessif au travail.

19

Des auteurs observent que le surengagement accroît le degré de stress perçu qui à son tour induit de l'épuisement professionnel (Koleck, Bruchon-Schweitzer, Thiébaud, Dumartin, et Sifakis, 2000)<sup>36</sup>.

Morgan (1999)<sup>37</sup> constate que « même quand les gens aiment leur travail, l'urgence, dans les entreprises modernes, peut faire dépasser les bornes à l'amour du travail ». Certains individus n'hésitent pas à s'identifier complètement à leur organisation et à

<sup>29</sup> Bono J. E., Glomb, T. M., Shen W., Kim E., & Koch A., Building positive resources: effects of positive events and positive reflection on work-stress and health. *Academy of Management Journal*, 56, 2013, 1601-1627.

<sup>30</sup> Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2007). Travailler plus pour gagner quoi ? : ou pourquoi les encadrants sont contents de travailler 52 heures et plus par semaine. *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66.

<sup>31</sup> Siegrist J., "adverse health effects of high effort - low reward conditions at work", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, 1996, p. 27-43.

<sup>32</sup> Kahn R.L., Byosiére P., Stress in organizations. In M. Dunnette et I. Hough (eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (3), p. 571- 650, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.

<sup>33</sup> Falcoz C., Becuwé A., « Le management au cœur des enjeux de changement au sein de la fonction publique territoriale. Le cas du CCAS d'une grande ville française ». *Revue humanisme et entreprise*, n° 292, 2009.

<sup>34</sup> Desmarais, C., Abord de Chatillon, E., Carrier Vernhet, A., Deloche, F., Du-bouloy, M. (2010). Les cadres et difficulté et modes de gestion des cadres en difficulté. *Rapport de recherche pour l'apec*, 112 p.

<sup>35</sup> Autissier D., Vandangeon-Derumez I., « Les managers de première ligne et le changement ». *Revue française de gestion*, n° 174, 2007, p. 115-130.

<sup>36</sup> Koleck M., Bruchon-Schweitzer M., Thiébaud E., Dumartin N., Sifakis Y., "Job stress, coping and burnout among french general practitioners". *European review of applied psychology*, 50, 2000, p. 309-314.

<sup>37</sup> Morgan G., Les images de l'organisation. De Boeck. 518 p. 1999

consentir d'importants sacrifices (sauter des repas, travailler longuement...) pour montrer leur engagement. Ainsi, Bolino et Turnley (2005)<sup>38</sup> observent que les employés faisant preuve d'initiatives individuelles dans l'exercice de leur rôle sont plus touchés par le stress que ceux qui en font moins. Les travaux qui considèrent l'engagement comme un stressueur potentiel peuvent être rapprochés de ceux qui sont consacrés à l'épuisement professionnel. Ce dernier renvoie à l'érosion des ressources liée à un « engagement trop intense dans une activité professionnelle trop exigeante » (Truchot, 2006)<sup>39</sup>.

Le stress et l'engagement sont souvent présentés comme des phénomènes opposés. Le stress professionnel est rarement considéré comme une conséquence de l'engagement. C'est plutôt l'inverse qui est mis en évidence par les chercheurs (Lahmouz et Duyck, 2008)<sup>40</sup>. Ces recherches antérieures ont en outre essentiellement porté sur l'implication organisationnelle et non sur l'engagement au travail. Les résultats des relations entre le stress et l'implication organisationnelle sont finalement contradictoires.

Ils peuvent être classés en trois catégories :

1. Pour les uns, il n'y a pas de relation significative entre l'implication organisationnelle et le stress professionnel (Lahmouz, et Duyck, 2008).
2. Pour d'autres, les deux concepts sont corrélés négativement et de façon significative (Maltin et Meyer, 2009 ; Mathieu et Zajac, 1990)<sup>41</sup>.
3. Ainsi, les individus à force de s'engager sans récompenses, finissent par percevoir du stress. Pour y faire face, ils mobilisent des ressources professionnelles et finissent par s'épuiser quand le déséquilibre exigences/ressources perçu persiste (Siegrist, 1996). De même, pour Dejours (1993)<sup>42</sup> et Morin (2010)<sup>43</sup>, la crise du sens au travail conduit au stress.

D'autres recherches enfin sont moins catégoriques que les précédentes et considèrent le rapport au travail comme une relation ambivalente. Ainsi, pour Davezies (1993)<sup>44</sup>, le travail peut être à la fois structurant (générateur de plaisir) et déstructurant (source de souffrance) pour les individus.

Ces derniers recherchent en permanence un équilibre entre plaisir et souffrance au travail. Pour Thévenet (2002), le sentiment d'être stressé peut cohabiter avec le sentiment d'être impliqué chez un même individu. Dans le prolongement, Desmarais, Abord de Chatillon, Carrier-Vernhet, Deloche et Dubouloy (2010)<sup>45</sup> ont montré que,

---

<sup>38</sup> Bolino M. C., Turnley W. H., « the personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 4, 2005, p. 740-748.

<sup>39</sup> Truchot D., exigences professionnelles et implication au travail : leur rôle dans l'émergence du burnout, in *Comportement organisationnel* vol. 2, p. 313-334. De Boeck Université, 2006.

<sup>40</sup> Lahmouz, K. & Duyck, J.-Y. (2008). Implication organisationnelle et stress professionnel, rôle de l'auto-efficacité : cas d'une restructuration. Les apports d'une étude quantitative. Communication au congrès de l'AGR, Dakar, du 9 au 12 novembre, Dakar (Sénégal).

<sup>41</sup> Maltin, E.R. & Meyer, J.P. (2009). L'engagement et le bien-être des employés », in Rojot, J., Roussel, P. & Vandenberghe. *Comportement organisationnel*, vol 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. De Boeck.

<sup>42</sup> Dejours, C. (1993). *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris, Bayard.

<sup>43</sup> Morin E.M., « la santé mentale au travail : une question de gros bon sens », *gestion* 3, vol. 35, 2010, p. 34-40.

<sup>44</sup> Davezies, P. (1993). *Éléments de psychodynamique du travail. Comprendre le travail*. Éducation permanente, n° 3, 116, 33-46.

<sup>45</sup> Desmarais, C., Abord de Chatillon, E., Carrier Vernhet, A., Deloche, F., Du-bouloy, M. (2010). Les cadres et difficulté et modes de gestion des cadres en difficulté. Rapport de recherche pour l'Apec, 112 p

chez les cadres en difficulté, l'engagement organisationnel peut augmenter leur perception du stress.

Cousin et Mispelblom Beyer (2011)<sup>46</sup> soulignent également dans le rapport au travail des cadres un engagement paradoxal. Les cadres se plaignent des dégradations de leurs conditions de travail mais ne se désengagent pas pour autant, malgré la perte du sens.

Dans la même logique, Cherniss (1980)<sup>47</sup> considère que l'orientation de la carrière (engagement initial) affecte le stress et renvoie aux représentations, aux attentes à l'égard du travail.

Cherniss distingue quatre types de professionnels :

- l'autocentré : plus investi dans sa vie privée que dans sa vie professionnelle,
- l'activiste : souhaite dépasser son rôle prescrit pour apporter des changements institutionnels et sociaux,
- l'artisan : motivé par l'exercice et le développement de ses compétences,
- le carriériste : tourné vers la reconnaissance sociale.

Pour Cherniss (1980), les activistes et les artisans sont plus susceptibles de développer du stress que les autres types de professionnels, en particulier lorsqu'ils évoluent dans un environnement défavorable (charge de travail, contraintes administratives, faible soutien, faible autonomie, mobilisation limitée des compétences...). Cependant, ils ne disposent pas nécessairement des moyens d'action pour atteindre leurs objectifs ou pour jouer leur rôle comme ils l'entendent. Par conséquent, ils peuvent faire face à des tensions de rôles génératrices de stress (Kahn et al., 1964).

Dans la littérature, les résultats relatifs aux liens entre l'engagement et le stress sont contradictoires. Pour certains, un lien positif peut être trouvé entre les deux phénomènes. Ainsi, des auteurs considèrent l'engagement au travail comme un facteur personnel qui peut prédisposer au stress (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Chanlat, 1999 ; Cooper, 1988 ; Morgan, 1999)<sup>48</sup>. Par conséquent, selon l'ampleur de leur engagement, les individus (Desmarais, 2006 ; Lazarus, 1988) peuvent ressentir du stress. Pour d'autres, ils peuvent s'opposer. L'engagement est alors perçu comme un facteur bénéfique protégeant les individus du stress au travail. A cet effet, l'engagement au travail, particulièrement le sens du travail, constitue une ressource (Lazarus, 1988 ; Morin, 2010) qui réduit le stress.

### **1.2.3 L'engagement professionnel dans le monde associatif**

Travailler dans une entreprise associative, c'est travailler « pour une cause » pour un projet, celui de l'association généralement tourné vers l'intérêt général ou public, ou

<sup>46</sup> Cousin o., mispelblom beyer f., le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal. In bouffartigue p., gadea, c. Et pochic s., cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ? Collection : armand colin/recherches, 2011, p. 46-55.

<sup>47</sup> Cherniss c. (1980). Professional burnout in the human service organizations. New york : praeger.

<sup>48</sup> Chanlat j.-f., nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail, in i. Brunstein, l'homme à l'échine pliée, desclée de brouwer, p. 29-61. Paris, 1999.

du moins un intérêt collectif. C'est un travail qui a du sens (Cottin-Marx,2021)<sup>49</sup>. Or travailler dans le milieu associatif n'est pas anodin pour la grande majorité des salariés de ce secteur. Selon Cottin-Marx (2021), servir un projet à but non lucratif apporterait une satisfaction morale aux travailleurs et les enquêtes menées auprès des salarié.es associatifs ont montré qu'ils ont souvent d'importantes attentes vis-à-vis de leur emploi, vécu en partie comme un engagement permettant de « se réaliser ».

Cependant, de fortes tensions sont présentes dans ce secteur entre les valeurs proclamées par le monde associatif (solidarité, désintéressement, liberté, etc.) et les réalités du travail. En tant qu'organisation de l'économie sociale et solidaire (ESS) et n'affichant pas la recherche de profit comme motivation première, les associations incarnent de facto « la promesse de travailler autrement ». Ces représentations positives du monde associatif sont régulièrement théorisées et les enquêtes menées par Maxime Quijoux (Quijoux, 2018)<sup>50</sup> ou Anne-Catherine Wagner (Wagner, 2022)<sup>51</sup> confirment que cette aspiration utopique à fonctionner selon des principes extérieurs au capitalisme est toujours présente aujourd'hui.

Les associations restent néanmoins des entreprises employeuses et doivent, même si elles sont à but non lucratif, respecter des normes comme les lois du travail ou une gestion saine afin de continuer à contribuer efficacement à la cause. Ainsi, les travailleurs sont pris entre logique associative et logique de l'entreprise. Dans le travail, ils se trouvent confrontés à d'importants écarts entre les valeurs et les pratiques, entre le discours de l'employeur et ses méthodes. Ils sont alors confrontés à une désillusion de leur travail et de l'association. La forte contradiction entre croyances et pratiques qui résulte de ces situations peut entraîner une grande souffrance psychique. Ces conflits de valeurs et d'éthique sont source de malaises, dégradent l'image du métier aux yeux des salarié.es, alimentent le sentiment d'inutilité du travail et ont des effets importants sur la santé psychique et physique des salarié.es (Gollac, M et Bodier, M, 2011)<sup>52</sup>.

Thévenet (1992)<sup>53</sup> met l'accent sur la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail. L'implication pousse « la personne à agir dans le sens de l'organisation ». Il insiste sur l'idée que l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement.

Au sein du monde associatif, cette question de réalisation est d'autant plus forte car c'est la cause portée par l'association qui donne son sens au travail.

Noguera (2010)<sup>54</sup> propose de mesurer l'implication par la mesure des dysfonctionnements : « Plus ces dysfonctionnements sont nombreux et moins

---

<sup>49</sup> Cottin-marx, s., (2021), c'est pour la bonne cause! Les désillusions du travail associatif, édition de l'atelier, ivry-sur-seine.

<sup>50</sup> Quijoux maxime (2018), adieux au patronat: lutte et gestion ouvrières dans une usine reprise en coopérative, paris, le croquant.

<sup>51</sup> Wagner anne-catherine (2022), les scop et la fabrique de l'intérêt collectif, paris, cnrs editions.

<sup>52</sup> Gollac, m., bodier, m., "mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser", rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministère du travail, de l'emploi et de la santé, 2011.

<sup>53</sup> Thevenet m., impliquer les personnes dans l'entreprise, éditions liaisons, paris, 1992.

<sup>54</sup> Noguera f., « les défis posés par la nouvelle gestion publique à la grh : cas d'une direction générale des impôts », rgrh, n° 78, 2010, p 32-58.

l'implication organisationnelle est grande, et inversement. Ces dysfonctionnements s'apparentent à des tensions de rôles qui affectent la performance de l'organisation et peuvent se mesurer au travers d'indicateurs qui sont : l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents du travail, par une augmentation des défauts de qualité liée à une surcharge de travail et une baisse de la productivité ».

Enfin, Simon Cottin-Marx s'attache à mettre en lumière le rôle des pouvoirs publics dans la « marchandisation du monde associatif ». Tout d'abord, il rappelle, à juste titre, que la délégation de missions d'intérêt général par les collectivités publiques au monde associatif ne date pas d'hier. En effet, la loi de 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales a consacré sa place d'opérateur, largement majoritaire, dans le champ de l'enfance et adultes handicapés, dans celui des personnes en difficulté sociale, et de la protection de l'enfance... Néanmoins, le contrôle accru des dépenses publiques d'un État, désormais soumis à « l'ordre de la dette » (Lemoine, 2016)<sup>55</sup>, a engendré une transformation radicale de ses modalités de contractualisation avec le monde associatif : les subventions étaient attribuées unilatéralement et sans contrepartie. Aujourd'hui, les appels à projet et appels d'offre sont cadrés dans un cahier des charges ce qui implique la mise en concurrence des associations considérées comme des « opérateurs » au profit du « moins-disant ».

Autrement dit, les effets de la commande publique ne se limitent pas à une fragilisation financière des associations ; ils induisent également un renforcement du contrôle de l'État sur ce qu'il est d'usage de qualifier de « société civile ». Simon Cottin-Marx (2021) met ensuite en lumière la complexification des procédures pour obtenir des financements et ses effets sur la « bureaucratisation » du travail associatif. Le paradoxe étant, comme le souligne l'auteur, que cet investissement s'avère chronophage et s'effectue au détriment des missions d'utilité sociale de l'association. Ce qui engendre une perte de sens du travail préjudiciable pour des salariés très attachés à cette dimension symbolique.

Il ajoute également le mécanisme d'opposabilité des conventions collectives, spécifique au secteur du social et médicosocial, qui engage le financeur public à respecter les grilles de rémunération dans le montant alloué. Il permet d'aller au-delà des rhétoriques simplificatrices selon lesquelles le travail associatif représenterait, par nature, un travail « qui a du sens » parce que non subordonné à la valorisation du capital. D'autant que, comme le rappelle Simon Cottin-Marx, l'enchantement des valeurs associatives a longtemps empêché d'appréhender ce monde comme ce qu'il est devenu : un monde du travail.

### **1.3 Les associations féministes du droit des femmes**

#### **1.3.1 L'histoire des associations : de la cause féministe aux politiques publiques**

La première vague du féminisme (1850-1945) a été centrée sur l'obtention des droits civiques : droit de vote et droits fondamentaux des femmes et a délaissé la

---

<sup>55</sup> Lemoine benjamin (2016), l'ordre de la dette : les infortunes de l'état et la prospérité du marché, paris, la découverte.

question de l'assujettissement des femmes dans le mariage. C'est au cours de la seconde vague à partir de 1970 qu'émergent les mobilisations féministes s'attaquant frontalement aux rapports de pouvoir dans la sphère privée et au travail en dénonçant les effets d'une société patriarcale et capitaliste. Elles défendent le droit à disposer de leur corps, en particulier le droit à l'avortement, et développent une analyse des rapports sociaux de sexe à l'œuvre dans les relations conjugales et familiales, au travail et dans les organisations politiques. Des collectifs informels aux collectifs plus médiatisés émergent à Paris et en province.

Le début des années 1970 connaît également des temps forts avec la publication dans *Le Nouvel observateur* du « manifeste des 343 » en 1971 et le procès de Bobigny l'année suivante. Mais la circulation des idées féministes n'est pas seulement le résultat d'une médiatisation de certains événements militants, elle s'opère également à travers la lecture de publications militantes ou d'ouvrages littéraires ou à travers le partage, entre femmes, d'expériences personnelles dans des espaces en non-mixité.

La politisation des violences conjugales et l'adoption de politiques publiques sur ce thème sont intervenues à partir de 1975, avec l'implication d'actrices de la sphère académique, du féminisme d'État (création en 1974 d'un secrétariat d'Etat à la condition féminine attribué à Françoise Giroud et la nomination d'Yvette Roudy à la tête du ministère des droits de la femme en 1981) et d'associations issues du mouvement des femmes (Herman 2012)<sup>56</sup>. Celles-ci accompagnent et hébergent des femmes victimes, inscrivant leur action dans le travail social, et militent pour la prévention de ces violences. Ces structures étudiées par Elisa Herman du réseau Solidarité Femmes que nous avons-nous même interviewé sauf une, comportent toujours plusieurs services : accompagnement de femmes non hébergées, hébergement d'urgence et de moyen terme comme les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) et de maison relais, sensibilisation et formation de professionnels, écoute téléphonique locale.

À ce travail de terrain s'ajoutent diverses interactions avec les institutions publiques concernées par les violences (police, justice, action sociale, santé) et les institutions politiques en charge de la mise en œuvre des plans triennaux<sup>57</sup> et du financement des actions.

Dans le cas de la lutte contre les violences sexistes, les politiques publiques s'appuient fortement sur les associations dont la professionnalisation, amorcée à partir des années 1980, a consolidé leur place prédominante :

- entre 1974 et 1989, on observe une appropriation lente de la cause (campagnes de prévention nationales et télévisées mises en place) ;
- en 1992, est créée une plateforme d'écoute nationale pour les femmes victimes de violence, aujourd'hui le 3919, gérée par la Fédération Nationale Solidarité Femmes et l'enquête Enveff est lancée en 2000 suite à la

---

<sup>56</sup> Herman élisa (2012). Féminisme, travail social et politique publique. Lutter contre les violences conjugales. Doctorat de sociologie, paris, ehess.

<sup>57</sup> (Plans interministériels comportant des mesures sur trois ans, et initiés à partir de 2005 jusqu'à aujourd'hui)

conférence de Pékin en 1996 (première enquête sociologique visant à chiffrer les violences contre les femmes en France).

- entre 2001 et 2011, la prise en charge des violences conjugales par les politiques publiques devient visible : campagnes d'information, site gouvernemental, « référents départementaux » (2008) accélération du travail législatif (Ordonnance de protections en 2010) et des plans triennaux interministériels.
- Enfin à partir de 2013 et jusqu'à aujourd'hui, le développement et le renforcement des dispositifs de protection pour les victimes de violences conjugales : Téléphone Grave Danger (TGD) et le Bracelet anti-rapprochement (BAR) dont le suivi des victimes est délégué par le Ministère de la justice aux associations féministes d'aide aux victimes.

Tout en revendiquant leur autonomie, les associations féministes entretiennent également des relations étroites avec l'État, puisque ses associations départementales jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques publiques de lutte contre les violences faites aux femmes et d'égalité femmes-hommes. Leurs financements sont essentiellement publics et sont alloués dans le cadre de mise en œuvre de politiques publiques, elles ont ainsi une place d'intermédiaire entre les femmes victimes et l'État afin de faire remonter les besoins mais aussi répondre aujourd'hui à une commande publique qui pèse dans le quotidien des salarié.es avec toujours au-dessus d'eux l'épée de Damoclès des « féminicides ».

### 1.3.2 La professionnalisation des associations des droits des femmes

25

---

Dans la sociologie du monde associatif, le terme de professionnalisation est « utilisé comme synonyme de salarisation, de développement du recours à des outils et des méthodes issus du monde de l'entreprise, ou encore de multiplication et de spécialisation des compétences techniques des acteurs et actrices des associations, qu'il s'agisse de bénévoles ou de salariées. Ces différents sens de la professionnalisation renvoient à des processus qui se sont développés depuis une trentaine d'années dans un contexte de reconfiguration des formes de soutien de l'État aux associations » (Romerio, 2022)<sup>58</sup>.

Comme vu ci-avant, les financements publics des associations ne prennent plus la forme de subventions de fonctionnement, mais sont octroyés dans le cadre d'appels à projets et de conventions de courte ou moyenne durée. Ces transformations des formes de soutien de l'État s'accompagnent de nouvelles injonctions qui pèsent sur l'organisation et le fonctionnement des associations. Les travaux en économie et en gestion analysent notamment le phénomène d'importation de dispositifs propres au monde de l'entreprise dans le monde associatif (Prouteau Lionel, op. cit) et pointent l'imposition de nouvelles injonctions au managérialisme et à la performance, c'est-à-dire des exigences de mise en conformité des associations avec la nouvelle gestion publique.

---

<sup>58</sup> Romerio alicé (2022), le travail féministe : le militantisme au planning familial à l'épreuve de sa professionnalisation, rennes, presses universitaires de rennes.

Selon Simon Cottin-Marx (2021), la professionnalisation du monde associatif, le développement de la réglementation, les exigences de tutelles publiques viennent bousculer ce modèle : « Dans ce contexte, la professionnalisation s'est accompagnée du développement du pouvoir des techniciens salariés, parfois aux dépens des militants bénévoles créateurs de l'association ». C'est le cas notamment dans le secteur médico-social, qui compte les entreprises associatives les plus importantes en nombre de salarié.es. La loi du 30 juin 1975, relative aux institutions sociales et médico-sociales, introduit un mécanisme d'agrément des conventions et accords collectifs et imposent des tarifs aux associations « prix à la journée ». Ces tutelles demandent souvent aux associations de faire des économies de gestion ou d'augmenter la charge de travail pour dégager les financements qui permettront de financer les nouvelles dépenses. Pour lui, « les logiques marchandes dégradent la qualité du travail » et cela a un impact sur les salarié.es et les bénéficiaires.

Le milieu féministe n'échappe donc pas à la professionnalisation. L'idéologie féministe apporte des spécificités quant au type de professionnalisation à l'œuvre : « l'insertion dans le travail social plutôt que la création d'une spécialité professionnelle » (Herman, 2012). Cette évolution ne constitue pas en soi une innovation au regard de l'histoire du mouvement féministe français : dès les années 1970, le Planning familial, par exemple, s'inscrit dans cette situation de double tension entre mouvement militant et association de services, d'une part, et entre défense d'un militantisme bénévole et rémunération des femmes engagées, d'autre part (Thébaud 2007)<sup>59</sup>. Néanmoins, son développement ces dernières années place certaines structures dans une situation inédite : aujourd'hui, la quasi-totalité des activités qui constituent la vie courante des associations de lutte contre les violences sexistes repose sur du travail salarié.

Selon Elisa Herman (2012), « la professionnalisation est le résultat d'un incessant bricolage visant à concilier et à ajuster compétences militantes et formations, expériences et savoirs ; certains assemblages se conforment à des normes professionnelles relativement formelles, quand d'autres se réfèrent à des registres plus militants ». Ainsi les « travailleuses militantes » sont au carrefour d'une double socialisation selon elle : « Cette expérience peut les conduire à une critique de la définition de l'engagement au sens commun du terme, qui s'appuie sur une bipartition ordinaire des mondes professionnel et militant ».

### 1.3.3 Les profils des professionnel.les engagé.es dans les associations féministes du réseau Solidarité Femmes

Elisa Herman met en évidence la manière dont, par le biais de formations internes au réseau féministe, ces associations harmonisent les connaissances et pratiques d'employées aux profils très variés et forment ainsi un ensemble de professionnelles identifiées par leur expertise spécifique sur le sujet.

---

<sup>59</sup> Thébaud française, « promouvoir les droits des femmes : ambitions, difficultés et résultats », in serge bernstein, pierre milza et jean-louis bianco (dir.), François mitterrand – les années du changement (1981-1984), paris, perrin, 2001, p. 567-600.

En se basant sur les différents motifs qu'ont les salariées d'entrer dans ce champ, elle dégage trois figures de « carrière d'engagement » qui désignent à la fois le militantisme et la profession :

- *la figure de la salariée, de jeunes diplômées se disant « non-féministes »* : Ce sont des professionnelles du travail social ou des psychologues, entrées tôt en association, souvent dès le premier poste après le diplôme, acquis en formation initiale. Cette génération est entrée sans socialisation militante le plus souvent, ni nouvel engagement ensuite. C'est par leur socialisation professionnelle dans l'association qu'elles vont aborder la question des violences conjugales : elles ont rarement lu d'ouvrages spécifiques auparavant, ni été formées par leur cursus initial. Elles disent fréquemment ne pas « être » féministe mais exercer pourtant leur profession dans un cadre féministe. Elles dissocient donc leur identité et leur activité, n'acceptant pas d'être réduites personnellement à leurs pratiques professionnelles.
- *la travailleuse engagée, qui fait de « son engagement sa profession »* : Souvent aux postes de cadres et de direction et en reconversion professionnelle. Elles se disent « féministes » de façon plus affirmée. Elles ont choisi cet emploi pour agir auprès de femmes, conscientes d'entrer dans une association féministe, qu'il s'agisse de leur premier engagement féministe ou de la poursuite d'un militantisme déjà éprouvé. Elles ont souvent eu un « déclic » lors d'expériences professionnelles ou familiales qui leur ont fait découvrir les violences subies par des femmes, et ont donc choisi cet engagement féministe contre les violences en toute connaissance de cause.
- *la figure de la militante* : qui concerne les fondatrices devenues salariées, marquées par un projet militant et radical fondé sur le féminisme. Elles revendiquent leur appartenance au féminisme : d'abord militantes, puis professionnelles de la cause des femmes. Leurs compétences professionnelles acquises précédemment pouvaient être mises au service de cette cause, ou bien l'expérience militante pouvait être capitalisée pour une reconversion.

Elle montre en quoi le travail de ces professionnelles puise tant dans les références du cadre d'interprétation féministe que dans les références du travail social. Cela l'amène à qualifier leur travail de « travail social féministe », que les professionnelles de ces associations sont les seules à pouvoir fournir. Grâce à cette spécialité, elles peuvent alors diffuser des normes militantes dans d'autres espaces professionnels, en investissant dans le registre de la démocratie participative ou par leur travail de conscientisation. Toutefois, elles sont parvenues à imposer la question des violences faites aux femmes, en général et dans le couple en particulier, comme une véritable priorité publique ; mais cela les met face à un paradoxe, elles ont dû s'adapter aux normes qui régissent les politiques publiques et le travail social en se soumettant à des normes de performances et de rentabilités liées à la nouvelle gestion publique.

## 2 Partie méthodologie

### 2.1 Problématique

Dans ce mémoire, j'ai décidé de m'intéresser aux tensions de rôles chez les managers associatifs et plus particulièrement chez les cadres intermédiaires. En effet, depuis plusieurs années, travaillant dans le milieu associatif du médico-social, j'ai pu observer des difficultés et des souffrances au travail chez les cadres intermédiaires qui sont souvent pris en étau entre les attentes hiérarchiques et leurs équipes de terrain et jouent ainsi un rôle tampon dans l'organisation. De plus, dans le secteur des droits des femmes, les tensions entre les moyens et les résultats sont souvent fortes, la charge de travail et les contraintes pèsent sur les cadres associatifs. Les politiques publiques développées depuis plusieurs années et le mouvement #MeToo ont permis de mettre en lumière les violences faites aux femmes. Cependant les attentes sont fortes pour réduire les féminicides et les demandes d'accompagnement des victimes de plus en plus nombreuses. Cette double contrainte génère des tensions fortes sur les organisations qui se répercutent sur les directions et les cadres intermédiaires.

Dès lors, je me suis posée plusieurs questions :

- Est-ce que les cadres intermédiaires vivent des tensions de rôles au sein de leur organisation ? Et sont-ils des professionnels engagés dans la cause que défend leur structure ?
- Est-ce que leur engagement professionnel et/ou militant peut restreindre ou accroître ces tensions ?
- Comment adapter son management auprès des cadres intermédiaires pour réduire ces tensions ?

---

28

### 2.2 Hypothèses

Toutes les organisations sont concernées par les tensions de rôle qui sont inhérentes à leur fonctionnement. « Elles sont probablement accrues dans des organisations où la conception du travail est éloignée de sa réalisation, ou lorsque l'histoire de l'organisation a donné lieu à une succession de politiques portant chacune son lot d'attentes plus ou moins explicites, qui se superposent dans le quotidien des salariés » (Djabi, Perrot, Jeannerod-Dumouchel et Campoy, 2019)<sup>60</sup>.

Ce postulat me laisse à penser que les cadres intermédiaires et les directions au sein des structures médico-sociales du droit des femmes vivraient des tensions de rôles importantes du fait des évolutions des politiques publiques et de notre société très en attente de réponses pour lutter contre les violences faites aux femmes, faisant ainsi porter ces tensions sur le milieu associatif. Ces fortes attentes auraient un impact sur les cadres intermédiaires et les directions en leur imposant des tensions supplémentaires.

---

<sup>60</sup> Djabi m., perrot s., jeannerod-dumouchel n. Et campoy e. (2019). « proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail », revue de gestion des ressources humaines, vol. 112 n o 2, p. 41-65.

De plus, « travailler dans un organisme associatif, c'est travailler « pour une cause », pour un projet porté par l'association généralement tourné vers l'intérêt général ou public, ou du moins vers un intérêt collectif » (Cottin-Marx,2021). Ainsi partant du principe que ces salariés sont tous des professionnels engagés à la cause dans ces structures, on peut envisager que l'engagement renforcerait les tensions de rôles pouvant avoir un impact sur leur vie professionnelle ou personnelle.

Enfin, les attentes contradictoires, ambiguës, excessives ou en conflit avec celles de la personne sont au cœur de l'expérience quotidienne de travail, que de multiples travaux soulignent comme devant faire l'objet d'échanges entre les acteurs concernés (Djabi, Perrot, Jeannerod-Dumouchel et Campoy, 2019). Les directions doivent contribuer à prévenir ou à minimiser ces tensions de rôles afin d'en réduire les effets nuisibles. Nous préconiserons ainsi les bonnes pratiques que nous avons pu retrouver au cours des entretiens avec les cadres intermédiaires et les directions lors de notre étude.

## **2.3 Population et outil**

### **2.3.1 Population**

Les personnes interviewées travaillent dans le secteur médico-social et plus spécifiquement dans des centres d'hébergements pour femmes victimes de violences conjugales adhérentes au réseau de la Fédération Nationale Solidarité Femmes (5 des 6 structures d'où viennent les personnes). Douze personnes ont été sollicitées : 6 directions et 6 responsables de service.

29

---

Au total, 4 directions ont accepté de répondre à cette étude et 5 responsables de service. Pour les directions, elles sont en poste dans leur structure associative sur des périodes allant de 2 à 18 ans. Pour les cadres intermédiaires, ils sont en poste de cadre dans leur structure associative sur des périodes allant de 2 à 10 ans. Deux cadres intermédiaires ont évolué au sein de la structure, passant de travailleurs sociaux à responsables de services par l'intermédiaire du plan de formation.

### **2.3.2 Profils des répondants**

#### **Responsable de service :**

- **Mme DC** : diplômée de sociologie depuis 20 ans, elle a commencé son parcours professionnel au sein de l'association SOS Femmes 77 dans l'accompagnement social lié au logement. Puis a été intervenante sociale sur le service d'urgence pendant 10 ans. Elle a pu évoluer grâce au plan de formation en interne en passant un CAFERUIS et devenant responsable de service en 2013 sur le centre maternel. En 2020, elle obtient un Master en management des associations et depuis 2022 est responsable du pôle urgence.

L'association SOS femmes 77 a été créée en 1979 et aujourd'hui porteuse de 220 places d'hébergements sur 2 sites et composée de 30 salarié.es.

- Mr JD : il commence sa carrière professionnelle en 2000 en tant qu'animateur socio-culturel dans le handicap sans être diplômé. Il a travaillé au sein de crèches et dans des établissements pour personnes âgées. Il a souhaité se professionnaliser en passant un diplôme de conseiller en économie social et familiale en 2007, puis il intègre l'association Sos Femmes 93 au sein du centre maternel pendant 4 ans. Il a souhaité après cette première expérience connaître d'autres publics et a intégré un CADA pour les demandeurs d'asile, puis un SAVS (service d'accompagnement à la vie sociale) et ensuite à la Caf 92 puis Paris pendant 5 ans sur des missions RSA. Diplômé en 2022 d'un MOSS (Master management des organisations sanitaires et sociales), il devient, en parallèle de son Master, conseiller développement territorial pour la caf 92. Depuis mars 2022, il est responsable du service Lieu d'Ecoute d'Accueil et d'Orientation (LEAO) au sein de l'association Sos femmes Alternative – Centre Flora Tristan.

L'association Sos Femmes Alternative – centre Flora Tristan a été créée 1978, première structure en France dédiée à la mise en sécurité des femmes victimes de violences. L'association est porteuse de 99 places d'hébergements, gère 2 services (hébergements et lieu d'écoute d'accueil et d'orientation) et est composée de 26 salarié.es.

- Mme MB : diplômée d'un diplôme d'état d'assistante de service social, elle a un parcours professionnel de 15 ans dans la fonction publique avant de devenir cadre intermédiaire en passant le concours. Elle a travaillé dans plusieurs CCAS (Centre communal d'action social) depuis 2014. Elle explique ne pas avoir de diplôme universitaire ou de CAFERUIS et pense que cela lui manque et est en réflexion pour envisager une formation au métier du management. Au cours de son parcours professionnel, elle avait déjà travaillé au centre Flora Tristan en tant qu'assistante sociale et est aujourd'hui responsable de service des hébergements depuis 2 ans. Elle intervient ponctuellement dans les écoles d'assistantes de service social

- Mme MK : diplômée en 2012 d'un diplôme d'état d'éducatrice spécialisée, elle commence sa carrière professionnelle au sein de l'association Œuvres de Secours aux Enfants au sein d'une maison d'enfants à caractère social dans le cadre de la protection de l'enfance pendant 5 ans. Puis elle intègre le service de la Croix Rouge pour l'accompagnement des ménages à l'hôtel et devient référente violences conjugales pour appuyer les équipes. Elle continue sa carrière au sein de l'association Equalis porteur du 115/78 et devient superviseuse d'équipes sur cette plateforme. En 2021, elle intègre l'association Du Côté des Femmes et devient responsable de service de 2 dispositifs (hébergement à l'hôtel et un centre d'hébergement).

L'association Du Côté des Femmes située sur le 95 a été créée en 1983 et est porteuse de 183 places d'hébergements sur 3 sites et est composée de 60 salarié.es.

- Mme VG : elle a été travailleuse sociale de 2000 à 2015, puis elle a souhaité se former au poste de responsable de service en passant un CAFERUIS. Elle a pu évoluer en interne en devenant cheffe de service puis chargée de mission logement pour les femmes victimes de violences pendant 1 an ½. Elle a souhaité reprendre un poste de cheffe de service en centre d'hébergement de réinsertion sociale qu'elle occupe aujourd'hui depuis 5 ans au sein de l'association ESPEREM. Elle a en responsabilité 5 travailleurs sociaux pour 99 places d'hébergement pour femmes et enfants victimes de violences. ESPEREM est une association issue de la fusion des associations ARFOG-LAFAYETTE et Henri ROLLET, elle est reconnue d'utilité publique depuis 1912 composé de 411 salarié.es et 27 services.

Direction :

- Mme BE : anciennement directrice de l'association L'escalier - Solidarité Femmes (92). Diplômée d'une maîtrise d'administration économique et social, elle a commencé son parcours professionnel très jeune dans le secteur associatif (colonie de vacances, classe verte). Elle a travaillé après son diplôme comme secrétaire-comptable dans une association de chantier de jeunes bénévoles. Elle a ensuite travaillé dans un service de gestion locative puis un poste de directrice adjointe dans un foyer de jeunes travailleurs dans le 11<sup>ème</sup> de Paris. Son employeur lui refusant un temps partiel, elle décide de partir et devient secrétaire et soutien à la directrice de l'Escalier - Solidarité Femmes (92). Elle évolue au sein de la structure et au bout de 2 ans devient responsable de la pension de famille pendant 7 ans. Elle devient directrice de la structure en intérim suite à l'absence prolongée pour maladie de la directrice en 2017 et au final en prendra le poste pendant 5 ans. Elle a quitté depuis quelques mois la structure et a passé un Master management des organisations dont elle vient d'être diplômée. L'association l'Escalier - Solidarité Femmes a été créée en 1992 et est porteuse de 185 places d'hébergements et 3 services (Lieu d'Ecoute d'Accueil et d'Orientation, hébergement et résidence sociale (18 places)) et est composée de 31 salarié.es
- Mme CF : directrice de l'association Sos femmes 77 depuis 15 ans. Elle souhaitait être assistante de service social mais en raison de son âge, elle n'a pu passer le concours. Elle se dirige vers un diplôme universitaire d'histoire et devient maître auxiliaire à l'IUFM à l'époque. Elle devient alors professeur de Français et Histoire-Géographie, mais rapidement « elle se dit que ce n'est pas sa place ». Elle a un engouement pour l'apprentissage et la transmission. Elle intègre en 1999 un poste de responsable médico-administrative au sein d'un centre d'accueil pour enfants atteints de graves pathologies pendant 10 ans et en devient directrice de 2002-2007. Elle décide de passer un CAFDES (Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale) qu'elle obtient en 2008. Elle a souhaité travailler 1 an en ESAT puis est devenue directrice en 2008 de l'association Sos Femmes 77.

- Mme FD : directrice et co-fondatrice de l'association Tremplin 94 – Solidarité Femmes, elle commence sa carrière dans le tertiaire. Elle se dit très engagée dans le milieu associatif. Elle a souhaité réaliser une reconversion professionnelle pour devenir assistante de service social. Elle a ainsi commencé sa carrière professionnelle dans les droits des Femmes au sein de l'association Sos Femmes Alternative – Centre Flora Tristan. Elle explique que c'est à ce moment-là qu'elle « assume le fait d'être féministe ». Elle décide alors de créer avec une collègue de travail l'association Tremplin 94 – Solidarité Femmes dont elle est directrice depuis 2005.  
L'association Tremplin 94 a été créée en 1995 et est porteuse de 101 places d'hébergements et 3 services (hébergements, Lieu d'Ecoute d'Accueil et d'Orientation et formation) et emploie de 17 salarié.es.
  
- Mme NC : directrice de l'association Sos femmes alternative – Centre Flora Tristan depuis 2 ans, elle commence sa carrière comme éducatrice spécialisée (diplôme d'état) dans la protection de l'enfance au sein de plusieurs services et y restera 15 ans. En 2007, elle souhaite se former au management et passe un diplôme d'état ingénierie social (DEIS) couplé avec un Master sciences de l'éducation qu'elle obtient en 2011. Elle devient alors cheffe de service puis directrice adjointe d'un centre d'hébergement de réinsertion sociale pour femmes et enfants, puis d'une maison d'enfants à caractère social et enfin un dispositif de protection de l'enfance avant d'intégrer son poste de direction au sein de l'association Sos femmes alternative – Centre Flora Tristan. Elle se considère « féministe dans l'âme depuis toujours ».

### 2.3.3 Outil

Pour mener cette recherche, j'ai préféré m'orienter vers des entretiens individuels semi-directifs. Une grille d'entretien (voir en annexe) a été construite au travers de l'appréciation de plusieurs paramètres :

- Le profil de la personne interviewée et sa place dans l'organisation
- La connaissance ou non des tensions de rôles par la personne interviewée
- L'engagement associatif de la personne interviewée et sa perception
- Le lien entre tension de rôles et engagement associatif
- La place des politiques publiques dans l'augmentation des tensions de rôles
- Pour les cadres intermédiaires : leur appréciation du style de management de leur direction au moment des tensions et leurs préconisations pour les réduire
- Pour les directions : leur expérience auprès de leurs cadres intermédiaires concernant ces tensions et leurs préconisations pour les réduire.

Les entretiens ont été réalisés en visioconférence. Ils ont duré entre 50 et 90 minutes.

### **3 Analyse des résultats**

#### **3.1 La visibilité des tensions de rôles dans le médico-social des droits des femmes**

Les résultats montrent que les tensions de rôles sont mal connues des cadres de directions au sein des structures associatives interrogées. Sur cinq responsables de service, seulement deux avaient une idée de ce concept mais ne pouvaient pas les définir : « *Un peu mais je ne pourrai pas te donner une définition* », quant-à quatre cadres de direction, seulement une « *se doute de quoi cela retourne, les risques psychosociaux sur les postures professionnelles des uns et des autres, et notamment des managers, me dit quelque chose* ».

La non connaissance (67% de l'échantillon) de ces tensions de rôles et le manque de formation ou d'outils pour les identifier au sein de leurs structures ne fait que renforcer la non prise en compte et la non visibilité de celles-ci.

Cependant, une fois que nous avons pu définir les tensions de rôles et l'impact qu'elles peuvent avoir sur les salarié.es, les cadres - responsables de service et directions - ont pu rapidement les identifier et nommer les situations où ils se retrouvaient face à ces tensions de rôles.

Nous constatons que les tensions de rôles sont inhérentes à tout poste de cadre, que ce soit responsable de service ou direction : « *Les tensions, elles sont là, mais on les gère quand c'est défaillant, les tensions, elles pèsent sur tout le monde* ». Cependant, certains postes amènent leurs titulaires à éprouver plus intensément de telles tensions. C'est le cas de la fonction de responsable de service selon notre recherche.

##### **3.1.1 Les tensions de rôles chez les responsables de service**

Les responsables de service semblent ressentir une pluralité de tensions de rôle selon les structures dans lesquelles ils exercent. Ainsi, les responsables de service qui considèrent que leurs structures sont en difficultés (problème financier, changement d'échelle avec fusion, vacances de direction) semblent davantage exposés à des tensions de rôles : « *ça va dépendre de l'état de santé de l'institution* » - « *Ils ont appliqué avec la fusion de la standardisation, mais ça ne marche pas. Mais effectivement, on vient de fusionner, on tire les salariés vers le bas* ».

On retrouve dans leurs discours, pour certains responsables de service (2 sur 3), la présence des 4 types de tensions de rôles :

| Tensions de rôles                     | Illustrations par des verbatims  |
|---------------------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE DE SERVICE</b>         |  |
| <b>Conflit de rôles</b>               |  |
| <b>Inter-émetteurs</b>                | « J'avais la sensation que, entre ce qui m'était dit par ma direction et ce qui m'était dit par les partenaires, le discours n'était pas le même. En tout cas, il y avait des incompréhensions et qui faisaient que moi, je me retrouvais entre les deux" - "Des injonctions contradictoires, c'était en permanence »  |
| <b>Personne-rôles</b>                 | « On ne pouvait pas faire tout ce qu'on voulait pour les femmes. On ne pouvait pas apporter toutes les réponses, le soutien qu'on leur avait vendu à leur arrivée, on n'avait pas la capacité d'y répondre, le conflit de valeur était quotidien" - "Je devais demander à mon équipe d'appliquer des nouveaux process auxquels je ne croyais pas. Quand tu es cheffe de service de proximité, tu ne peux pas mentir aux gens avec qui tu travailles ; Je ne peux pas appliquer des trucs auxquels je ne crois pas. Cela se voit sur ma tête" - "Aujourd'hui pendant que je fais ça (vérification du travail du service logistique par manque de confiance suite à des dysfonctionnements), je ne fais pas mon travail de ma fiche de poste » |
| <b>Ambiguïté de rôles</b>             | « Les définitions des missions des uns et des autres ne sont pas assez claires, notamment une révision des fiches de poste qui n'a jamais été faite : je me retrouve avec des missions qui, normalement, ne devraient pas m'être données »   |
| <b>Surcharge de rôles</b>             |  |
| <b>Manque de temps</b>                | « On n'a plus le temps, on a plus d'espace de réflexion, de pensées" - "On n'a plus de temps pour réfléchir, on n'a pas le temps de prendre du recul. On ne peut pas réfléchir à de nouvelles façons de travailler, à de nouveaux projets »  |
| <b>Attentes excessives</b>            | « Les femmes avaient des attentes, on savait qu'on ne pouvait pas répondre à toutes ces attentes. Mais en plus, même le minimum de ce qu'on voulait apporter, on n'en avait pas la capacité humaine ».   |
| <b>Incapacité à remplir ses rôles</b> |  |
| <b>Manque de moyens</b>               | « On me demandait de faire quelque chose sur le papier, qui était vraiment complet, mais sauf que je n'avais ni les moyens humains, ni le local pour pouvoir y arriver" - "Il y a eu une explosion du nombre de logements que nous avons. C'est le même service logistique qui gère, travaille sur les deux pôles et ils sont peu nombreux »   |
| <b>Manque d'informations</b>          | « Je n'avais pas toutes les informations qui me permettaient de m'orienter : derrière l'argent qui était censé être utilisé pour mon service, il n'était pas utilisé pour le mien »  |

Pour les responsables de service qui semblent considérer que leurs structures sont plutôt soutenantes et bienveillantes : « *il y a des gens qui sont bien dans les structures et je suis plus dans cette configuration-là* », on retrouve peu de tensions de rôles. Elles sont le fait parfois d'un réajustement suite à des changements d'équipe de direction qui doivent prendre leur place ou des équipes qui n'ont jamais connu de responsables de service et ont dû s'adapter en interne sans manager de proximité : « *Depuis 20 ans, il n'y a pas de chef de service, l'équipe s'est autogérée et a créé une hiérarchie en interne, avec un chef de service, avec une adjointe au chef de service... J'ai dû combattre un système global pour faire ma place en tant que manager* ».

On retrouve une ou deux tensions de rôles par responsable de service qui sont dues à l'organisation interne ou externe (manque de moyen financier pour répondre à la demande).

| Tensions de rôles                     | Illustrations par des verbatims  |
|---------------------------------------|--|
| <b>RESPONSABLE DE SERVICE</b>         |  |
| <b>Conflit de rôles</b>               |  |
| <b>Inter-émetteurs</b>                | « <i>Il y a beaucoup de demandes contradictoires qui viennent des équipes : on demande si tu vas faire si.... Et au final, quand on dit non, c'est plutôt cela qu'on veut" - "Je le situe davantage au niveau de nos financeurs. Mais, je vais aussi le situer, à des moments donnés, des équipes auxquelles on est confrontés</i> » |
| <b>Ambiguïté de rôles</b>             | « <i>J'ai toujours du mal à savoir à quel moment la direction, elle doit s'adresser aux équipes car elle est à la fois disponible, présente physiquement dans l'interaction avec les équipes</i> »   |
| <b>Surcharge de rôles</b>             |  |
| <b>Manque de temps</b>                | « <i>La seule tension de rôle que j'ai c'est une tension de surcharge liée à un manque de temps. Hormis ce problème de temps où j'aimerais penser un peu plus et avoir plus de temps pour être accompagnée sur certains points</i> »   |
| <b>Attentes excessives</b>            | « <i>On se retrouve avec une équipe qui a des attentes qui outrepassent les missions directes d'un manager</i> »   |
| <b>Incapacité à remplir ses rôles</b> |  |
| <b>Manque de moyens</b>               | « <i>On ne remplit pas notre rôle de mise en sécurité pour toutes les autres femmes qui auraient besoin - l'impression qu'on ne remplit pas notre rôle ! et ça c'est très fort</i> ».  |

Les responsables de service sont, au sein de ces associations, des cadres de premier niveau qui ont des salarié.es sous leur responsabilité et qui doivent aussi interagir avec les bénéficiaires. La fonction rend les responsables susceptibles de faire face à des tensions de rôles plus ou moins élevées mais inhérentes à la fonction, c'est la position frontalière dont parle Royal.I et Brassard. A (2010). Les responsables de service, peu importe leur organisation, la ressentent mais ne vont pas la vivre ou la

nommer de la même façon en fonction de facteurs organisationnelles (santé de leurs associations) ou personnelles (expérience dans le poste, formations). Ils s'accordent à la nommer de plusieurs façons avec des rôles assez similaires :

- « C'est le rôle principal du cadre intermédiaire : "le cul entre deux chaises" : d'avoir la tête un peu plus loin avec la direction, et d'avoir la tête au plus près de ce qui se passe au jour le jour avec ton équipe » ;
- « On passe notre temps à recevoir les ordres descendants et à devoir les faire appliquer, mais ils ne sont pas forcément en adéquation avec les attentes des équipes. Il faut les remodeler pour que ça passe auprès des équipes, mais que ça ressemble quand même à ce qui a été ordonné au départ » ;
- « Tu as les équipes que tu as. C'est à toi, chef.fe de service, de travailler avec les équipes que tu as. C'est à toi d'adapter ton management un minimum. Il y a des choses négociables et non négociables, mais derrière, tu essaies d'amener la personne à progresser, à avancer » ;
- « Le projet du manager, c'est d'arriver, sur une cause où les équipes ne sont pas d'accord sur un objectif, à parvenir à réunir tout le monde et à la porter ensemble, même si on n'est pas d'accord au départ ;
- « La régulation est au cœur de mon intervention. Je n'ai pas l'impression de servir de courroie de transmission parce qu'on peut s'adresser directement à la directrice, et l'inverse est vrai » ;
- « Je pense aussi que, en tant que chef.fe de service et en tant que cadre intermédiaire. On a tendance aussi beaucoup à s'oublier et on porte beaucoup de choses pour les équipes, on porte beaucoup de choses pour la direction. On est un peu tampon et un peu régulateur, et qu'on oublie, à des moments donnés, que c'est trop, beaucoup trop lourd ».

Ces tensions ont ainsi eu des impacts pour certains cadres intermédiaires notamment dans les institutions en difficultés : « Tous les problèmes prennent la tête » - « les problèmes sont ramenés à la maison car je savais dans quoi les femmes allaient rester » - « C'est une perte de temps et du stress qui se répercutent au final et cela dessert la mission ». Une des cadres interviewées est aujourd'hui en souffrance et en arrêt de longue durée. Pour d'autres, lorsque leurs institutions mettent en place des organisations afin de les réduire, cela a un impact moindre sur les responsables de service : « On travaille sur l'organisation en interne, avec un accompagnement. On se réorganise en interne avec l'arrivée des coordinatrices » - « En ayant anticipé des choses sur l'aspect organisationnel et structurel, tu évites aussi des tensions et des conflits ».

### **3.1.2 Les tensions de rôles chez les directions**

On constate que suite à nos entretiens, les directions peuvent aussi ressentir des tensions de rôles, certaines diront : « ces tensions de rôles, elles font partie inhérente de notre mission ».

| Tensions de rôles                     | Illustrations par des verbatims   |
|---------------------------------------|---|
| <b>DIRECTION</b>                      |   |
| <b>Conflit de rôles</b>               | « Les injonctions paradoxales, même de nos financeurs, on peut les avoir » - « Des tensions contradictoires, des financeurs qui te demandent de faire un effort et de raccourcir le temps d'hébergement et que ton équipe te renvoie que ce n'est pas du tout satisfaisant de trouver comme seule solution la sortie au 115 pour les femmes, en connaissant les difficultés de places au 115 »  |
| <b>Inter-émetteurs</b>                |   |
| <b>Personne-rôles</b>                 | « En tant que directrice ou cadre intermédiaire, tu te heurtes souvent à faire des choses qui sont contre tes valeurs » - « Je ne suis pas dans le confort, moi, personnellement, au niveau de ma gestion administrative, du détail et de la gestion de l'association »   |
| <b>Surcharge de rôles</b>             | « On est dans des services où on a un accroissement de la demande, des personnes davantage en difficulté... » - « J'avais conscience, effectivement, de ne pas pouvoir réussir toutes mes missions »  |
| <b>Attentes excessives</b>            |   |
| <b>Incapacité à remplir ses rôles</b> | « On n'a pas des moyens à la hauteur pour répondre à la demande, qui, au mieux, se reconduit d'année en année et donc qui baisse d'année en année » - « Être directrice d'une petite association sans les moyens de fonctionner : il n'y a pas assez de fonctions support, c'est-à-dire qu'on est, on est directrice, secrétaire de direction Rh, agent d'accueil quand il le faut. Pour moi, c'est un empêchement exercer mes fonctions au mieux » |
| <b>Manque de moyens</b>               |   |

On s'aperçoit que les directions ne vivent pas les tensions de rôles de la même manière que les cadres intermédiaires. Il semble que leur formation et leur expérience dans des postes de direction sont des facteurs personnels qui puissent les aider à y faire face : « Au début d'une carrière ou au début d'une prise de fonction, on ne sait pas forcément bien les gérer. On prend tout à cœur, on se sent responsable ». Elles ne les minimisent pas mais semblent en connaître les raisons qui seraient liées à la fonction et inhérent à un poste à forte responsabilité. Elles y font face en s'organisant : « Tu organises ta vie personnelle aussi avec l'astreinte ».

Sur les quatre directions interviewées, une seule a été en difficulté dans son institution et avait une forte tension concernant le conflit personne-rôles : « Le regard des professionnels qui me renvoyaient une insatisfaction ou une souffrance quasi permanente sous entendant que je n'arrivais pas à assurer mes missions en tant que directrice ». Cette tension importante a été source de souffrance au travail « le médecin m'a diagnostiquée en burn-out à la fin. Il y a eu des moments, il y eu des heures, j'étais face à une tâche, j'arrivais plus à travailler ».

Les résultats montrent l'existence de nombreuses tensions de rôle qui se manifestent de plusieurs natures : inter-émetteurs, personne-rôle, incapacité, ambiguïté et surcharge. Ces tensions semblent liées à des variables organisationnelles environnementales, relationnelles et personnelles. Elles génèrent également d'importants dysfonctionnements dans les organisations de travail et

dégradent la performance des équipes avec de la souffrance au travail allant jusqu'au burn-out.

Ainsi, on peut se référer à Fisher et Gitelson (1983) et Jackson et Schuler (1985) pour comprendre les raisons des tensions de rôles. Ils identifient des variables organisationnelles (comme le manque d'autonomie, de feedback, le comportement du leader, le manque de participation au processus de décision...) mais aussi personnelles (exemples : locus de contrôle, ancienneté, estime de soi...). Khan et al. (1964) distinguent eux aussi des facteurs organisationnels tels que le niveau hiérarchique, et les facteurs personnels tels que la formation, ou les valeurs, mais aussi les facteurs relationnels tels que la communication ou la fréquence des interactions. Plus récemment, l'étude de Royal (2007) démontre que les tensions de rôle sont liées à des caractéristiques personnelles mais aussi environnementales telles que la position frontalière.

### **3.1.3 Les tensions de rôles et stratégies d'ajustement**

La théorie de l'interaction de Goffman (1969)<sup>61</sup> démontre que l'individu est perçu comme un acteur qui interprète des rôles en s'ajustant à l'environnement qui l'entoure. L'individu, et plus particulièrement l'acteur frontalier (cadres intermédiaires), devient ainsi « acteur stratège » (Crozier et Friedberg, 1977)<sup>62</sup>. Cette approche stratégique enrichit la théorie des rôles dans la mesure où elle envisage que l'individu n'est pas restreint à son propre rôle et peut innover pour gérer certaines situations telles que des tensions de rôle. Dans le même ordre d'idée, la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989)<sup>63</sup> met en avant les ressources dont dispose l'individu pour faire face à des situations difficiles et pour mettre en place des stratégies d'ajustement, perçues comme des solutions pour faire face à ces situations.

Au cours de nos entretiens, nous nous sommes aperçus que certaines situations de tensions de rôle permettent aux cadres de puiser dans leurs ressources pour développer de nouveaux comportements qui améliorent leur quotidien. Ces stratégies d'ajustements sont utilisées pour réduire les effets des tensions de rôles. Cependant, si la situation de travail semble difficile et perdure dans le temps, ces stratégies ne pourront pas continuer à fonctionner.

---

<sup>61</sup> Goffman e., 1969. Strategic interaction. University of pennsylvania press, philadelphia.

<sup>62</sup> Crozier, m., friedberg, e. (1977), l'acteur et le système, edition du seuil, paris.

<sup>63</sup> Hobfoll, s.e. (1989), « conservation of resources », american psychologist, n°44, p. 513-524.

| Tensions de rôles              | Stratégies d'ajustement | Stratégie d'ajustement individuelles   | Illustrations par des verbatims   |
|--------------------------------|-------------------------|--|---|
| <b>RESPONSABLE DE SERVICE</b>  |                         |  |   |
| Conflit de rôles               |                         | <b>Lien et communication :</b> ils rentrent en communication avec leur équipe pour réduire la charge mentale.  | <i>"Je m'interroge toujours avec l'équipe, sur la pertinence de la situation. On ne porte pas ce fardeau seule"</i>   |
|                                |                         | <b>Prise de recul et mise à distance :</b> pour éviter l'envahissement de la sphère privée   | <i>"Je ne vais pas déborder plus que ça sur ma vie privée, parce que je voyais bien que ça menait à rien. En tout cas, je voyais pas vraiment de solution"</i>  |
|                                |                         | <b>Renoncement au travail parfait :</b> il permet de réduire le poids des responsabilités et celui des attentes trop exigeantes et parfois contradictoires.                          | <i>"On a baissé les priorités, on a fait le maximum qu'on pouvait faire en abaissant un peu les priorités pour se préserver"</i>  |
|                                |                         | <b>Négociation :</b> avec l'expérience, les cadres apprennent à négocier pour éviter la confrontation  | <i>"Si tu n'es jamais dans la collaboration avec la direction, il y a une scission qui se fait très vite, et les travailleurs sociaux, ils sont pas dupes"</i>  |
|                                |                         | <b>Perspective de fuite :</b> avec la fin du projet ce qui permet de tenir mais sur du court terme ou quand ils sont en situations de contradictions avec leurs valeurs personnelles | <i>"Tout a été très vite et ça s'est terminé rapidement - heureusement que ça s'est terminé"</i>  |
| Ambiguïté de rôles             |                         | <b>Stratégies de contournement :</b> Pour répondre aux attentes, les cadres sont obligés de ne pas suivre à la lettre et parfois même de transgresser les règles et les procédures   | <i>"C'était la crise, donc on faisait un peu comme on pouvait, j'ai du forcer pour avoir les éléments" - "On a décidé de mettre en place une réunion d'information pour les femmes avant même que la décision de fermeture soit donnée par la direction. J'ai dû prendre des décisions"</i> |
| Surcharge de rôles             |                         | <b>Lien et communication :</b> ils permettent aux cadres de développer une confiance mutuelle avec leurs équipes et de se réajuster rapidement.                                      | <i>"On va se réajuster avec la coordinatrice : je pense qu'on a une vraie confiance et je m'entends parfaitement bien avec elle"</i>  |
|                                |                         | <b>Nommer les difficultés en réunion d'équipe :</b> afin de faire comprendre et réduire la charge mentale du cadre intermédiaire   | <i>"On a voulu nommer des choses"</i>   |
| Incapacité à remplir ses rôles |                         | <b>Appui des autres directions :</b> pour connaître le problème et avoir plus d'informations et trouver des ajustements pour remplir la mission                                      | <i>"Je suis allé voir le directeur financier, et j'ai vu ce qu'il avait de possible, de pas possible"</i>   |
|                                |                         | <b>Tri et gestion des priorités :</b> C'est une stratégie qui permet aux cadres de réduire le manque de moyens   | <i>"On a priorisé ce qu'on pouvait faire, on a modifié de nous même un petit peu le projet, en réduisant les possibilités"</i>  |

| Tensions de rôles              | Stratégies d'ajustement | Stratégie d'ajustement individuelles   | Illustrations par des verbatims   |
|--------------------------------|-------------------------|--|---|
| <b>DIRECTION</b>               |                         |  |   |
| Conflit de rôles               |                         | <p><b>Négociation</b> : avec l'expérience, les cadres apprennent à négocier pour éviter la confrontation</p>   | <p><i>"Tu te dis que cette décision ne va pas trouver adhésion auprès de l'équipe même si tu penses que c'est la plus juste ou la plus logique. Mais du coup, tu fais des compromis dans l'espoir de s'aligner avec les attentes des salariés."</i></p> |
|                                |                         | <p><b>Fuite</b> : quand ils sont en situation de contradiction avec leurs valeurs personnelles</p>   | <p><i>"A partir du moment où j'ai dit que moi, j'en pouvais plus de faire deux postes et demi et que je souhaitais partir, on m'a envoyé que je n'avais pas pris soin de moi"</i></p>   |
| Surcharge de rôles             |                         | <p><b>Lien et communication</b> : ils permettent aux cadres de développer une confiance mutuelle avec leurs équipes et de se réajuster rapidement.</p> | <p><i>"je peux compter vraiment sur le travail qui est fait par les équipes"</i></p>  |
| Incapacité à remplir ses rôles |                         | <p><b>Glissement de fonction</b> : Quand pénurie de moyens humains afin de rendre la mission</p>   | <p><i>"On gère la pénurie, le problème de recrutement, malheureusement, avec des glissements de fonction. On va laisser un poste vacant jusqu'à ce qu'on trouve la personne, même si ça tire un peu"</i></p>  |

Les managers utilisent plusieurs types de stratégies d'ajustement pour faire face à ces tensions de rôles, ils utilisent des stratégies d'ajustement organisationnelles : soutien de leurs équipes, de leurs collègues, de leurs hiérarchies, et/ou des stratégies d'ajustement individuelles : Prise de recul et mise à distance pour éviter l'envahissement de la sphère privée, stratégie de contournement et renoncement, perspective de fuite avec la fin du projet, ce qui permet de tenir mais sur du court terme, négociation grâce à son expérience, stratégie de transgression/contournement, glissement de fonction et renoncement au travail parfait.

Ils déploient ainsi des stratégies fonctionnelles mais aussi dysfonctionnelles pour faire face aux tensions qu'ils perçoivent (Rivière, Commeiras et Loubes, 2013)<sup>64</sup>. D'une part, ils utilisent des ressources qui leur permettent de diminuer les tensions de rôles et de favoriser leur bien-être au travail. Ils luttent ainsi pour conserver, maintenir et protéger leurs valeurs/ressources (théorie de conservation des ressources de Hobfoll). D'autre part, ils sont obligés de ruser et « d'utiliser des stratégies de contournement comme la négociation ou le renoncement au travail parfait favorisant la perte de repère identitaires des cadres contraints à agir contre

<sup>64</sup> Rivière, audrey; commeiras, nathalie; loubes, anne (2013). « tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital », journal de gestion et d'économie médicales, vol. 31, n° 2-3, p. 142-162.

leur gré pour tenter de satisfaire les attentes de tous » (Rivière, Commeiras et Loubes, 2013).

Ces stratégies vont avoir le bénéfice de réduire le stress pour un temps donné mais ne permettront pas de s'attaquer aux tensions de rôles qui sont le déclencheur du stress. Pour réduire efficacement les tensions de rôles, il faudra en trouver la cause au sein de la structure et ainsi mettre en place une organisation pérenne et efficace sur le long terme.

## 3.2 L'engagement professionnel

### 3.2.1 Professionnel.les engagé.es et/ou militant.es

Nous avons souhaité identifier si les professionnel.les que nous avons interviewé.es se considéraient comme des professionnel.les engagé.es dans la cause que défendaient leurs associations. Au cours de nos entretiens, nous avons pu remarquer que l'ensemble des professionnel.les se disait engagé.es et qu'ils « *ne sont pas dans cette cause par hasard* ». L'ensemble des cadres, qu'ils soient cadres intermédiaires ou directions portent la cause des violences faites aux femmes au-delà de leur métier, certain.es parleront de valeurs personnelles :

- « *Je suis une professionnelle engagée, dans le sens où, effectivement, dans mon parcours, travailler auprès des femmes victimes de violences, ça faisait partie un peu du cœur de ce que j'avais envie* » ;
- « *Je pense qu'il y a forcément un engagement quand tu travailles dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Je suis alignée avec mes valeurs, je suis à la bonne place* » ;
- « *La dimension des violences conjugales, ça a été aussi un fil rouge dans ma carrière. Je m'en rends compte aujourd'hui* » ;
- « *Les valeurs que porte l'association sont pour moi des valeurs essentielles. La mission que je devais mener tous les jours est un engagement que moi, je mène dans ma vie privée. C'est quelque chose auquel je crois et qui, pour moi, a une valeur et un impact important sur les femmes et pour les femmes, pour la société en général, c'était ma petite goutte que je pouvais apporter de contribution à la société* » ;
- « *Mon engagement passe aussi par le choix de l'association dans laquelle je travaille qui, justement, elle-même, se proclame et porte haut son engagement en faveur de la lutte contre les violences, contre le sexisme mais aussi pour l'autonomisation des femmes* » ;
- « *On ne va pas, par hasard, travailler avec un public tel que les femmes victimes de violence conjugales et les enfants. Il y a une partie de choix professionnel et de militantisme* » ;
- « *J'ai trouvé que j'étais au bon endroit, au bon moment. Et c'est là que j'ai voulu m'engager : auprès des femmes victimes de violences conjugales. Je crois que je me suis découverte ou que j'ai assumé le fait que je sois féministe* » ;

- « Quand j'ai vu qu'il y avait le poste de directrice qui se libérait, je me suis sentie appelée et j'ai postulé. Je n'ai jamais été militante dans les réseaux mais je suis une féministe dans l'âme depuis toujours, ça transpire ».

Cependant, même si tous.tes déclarent « ne pas être là par hasard, se sentir appelé ou déclarer être en phase avec ses valeurs ou être féministe », les responsables de service font la part des choses entre professionnel.les engagé.es et militantisme. A contrario, les directrices vont beaucoup plus se considérer comme professionnel.les engagé.es et militantes.

| Illustrations par des verbatims   |  |
|---|--|
| RESPONSABLES DE SERVICE   | DIRECTIONS   |
| <i>Professionnel.les engagé.es mais pas militant.e</i>  | <i>Professionnel.les engagé.es et militant.e</i>   |
| « La limite que je mettrais, c'est le militantisme, dans quelque chose où, effectivement, il va peut-être s'arrêter à un moment donné où je ne vais pas être dans un militantisme. On a grandi, on a évolué, on s'est professionnalisé, il y a des choses aussi qui sont venues nous protéger aussi dans la professionnalisation des métiers, de façon générale »   | « Militantisme et engagement sont liés pour moi. Les frontières sont poreuses. On n'est pas ni dans l'un ni dans l'autre on ne peut pas couper, ce n'est pas, clivant. J'ai l'impression qu'on doit faire avec tout, en négociant avec les deux »  |
| « C'est la différence entre bénévolat et professionnalisme »  | « Qu'est-ce qu'on entend par militant ? Pour moi, déjà, travailler dans une structure telle que la nôtre qui a un côté militantisme, on n'y va pas, par hasard. Il y a une partie de choix professionnel et de militantisme »  |
| « L'engagement tu l'as en interne, et le militantisme c'est quelque chose que tu peux transporter, pour moi, vers l'extérieur »   | « La militance, elle se vit au quotidien. Je mets les deux en même temps, parce que je ne pense pas que je suis militante, parce que j'ai créé ma boîte, je suis militante parce que c'est la cause des femmes qui m'intéresse, ce n'est pas d'avoir créé. Même si tu essaies de le mettre un peu à distance, on te rappelle que c'est une association qui se définit comme une association féministe, on attend quelque chose comme d'aller plus loin autrement et de sortir d'un cadre »   |
| « Je fais la différence entre l'engagement et le militantisme. L'engagement, je le lie à un engagement professionnel, alors que le militantisme, c'est la part pour moi du privé, et qui peut s'exercer, bien sûr, dans un cadre un peu professionnel. Je ne suis pas sûre que, moi en tant que cadre intermédiaire. On porte effectivement la particularité d'être dans une association qui s'est construit autour de valeurs féministes, qui est une association effectivement militante et qui porte, avec sa fédération, des choses très fortes en termes de revendication. Mais, effectivement, sur le plan professionnel pur, pour moi, ce n'est pas là-dessus que j'axe vraiment mon intervention professionnelle. Mais ça ne veut pas dire que ça ne vient pas alimenter une base » | « Dans l'association, je mobilise, depuis que je suis là, les professionnels, et les femmes pour aller à la manif du 25 novembre. Toujours un discours, comment dire féministe, où je rappelle aux équipes qu'on n'est pas dans n'importe quelle association. Je les remercie très régulièrement pour leur engagement, leur militance, et que c'est important pour moi. Je mets beaucoup de paroles quand je suis en réunion. Il n'y a pas une réunion institutionnelle où je ne parle pas, à un moment donné, de notre association féministe, de la fédération, des engagements qu'on prend, de la militance, ce qu'on va montrer au public. C'est très nouveau par rapport au secteur où je travaillais précédemment, et c'est très plaisant pour moi. C'est très plaisant parce que j'ai l'impression que je peux faire croiser des convictions personnelles très intimes et le professionnel. C'est réconfortant pour moi qui ait travaillé aussi dans un autre secteur pendant des années » |

On retrouve ici, deux types de figures de « carrière d'engagement » dont Elisa Herman (2012) évoque :

- Le.la travailleur.se engagé.e qui fait de « son engagement sa profession » et qui se disent « féministes » présent.es chez les cadres intermédiaires et deux des quatre directrices passées par un diplôme de travailleur.ses social.es qui sont entrées consciemment dans une associations féministes et militantes.
- La figure de la militante qui concerne deux des directrices : l'une ayant créé son association marquée par un projet féministe puis devenue salariée et l'autre a mis ses compétences professionnelles au service de cette cause sans passer par un diplôme pour devenir directrice.

Enfin, on peut se référer aux types de professionnels que distingue Cherniss (1980) et confirmer que ces professionnel.les sont des activistes et seraient plus susceptibles de développer du stress que les autres types de professionnel.les, en particulier lorsqu'ils évoluent dans un environnement défavorable ce que nous avons pu relever lors de nos entretiens.

### 3.2.2 La place des politiques publiques dans le quotidien des salariés

Le besoin et le renforcement des mesures de protection et de mise en sécurité des femmes victimes de violences ne fait qu'augmenter malgré le manque de moyens toujours aussi présents. C'est un des secteurs qui a le plus progressé en termes de politiques publiques ces dernières années. Aujourd'hui la France est dotée d'un important arsenal juridique nécessaire pour lutter contre les violences grâce aux associations de terrain qui ont milité pour faire de cette cause non plus un sujet privé mais un sujet politique et sociétal « le privé est politique ». Le mouvement #MeToo en 2018 a fait de nouveau prendre conscience à notre société que la lutte contre les violences est l'affaire de tous.tes et a mis en lumière les besoins criants des associations de terrain pour répondre à une demande en constante augmentation.

Nous nous sommes posé la question si la succession de ces politiques publiques avait un impact sur le renforcement des tensions de rôles que vivent les cadres au sein des associations féministes.

Il ne semble pas que ce soit tant la succession des politiques publiques qui viennent renforcer les tensions de rôles mais l'impact de la médiatisation sur les institutions.

Ainsi les cadres ressentent une forte tension liée à la gestion du risque :

- « Dans les structures, on a l'impression qu'on n'a pas intérêt à se loucher. Elle est là, la tension, c'est la gestion du risque » ;
- « On traite de l'humain, on traite des effets graves, on traite du risque. Cela fait partie de nos métiers, parfois il y a des auteurs qui se pointent » ;
- « On ouvre un peu les parapluies, il faut qu'on essaye de tout border, il ne faut pas qu'on se loupe. Donc, si tu veux la pression, elle est là, et elle est sur les équipes ;

- « Je dirais que la succession de politiques publiques, elle a plutôt amené la médiatisation, mais à tous les niveaux, c'est-à-dire que c'est nous, mais c'est les policiers, c'est le parquet, personne n'a le droit de se planter et ce qui est logique quelque part, c'est normal. Il s'agit de vie humaine. Donc c'est normal qu'on soit hyper rigoureux et le plus possible, et qu'on aille chercher les angles morts et les trous dans la raquette » ;
- « Cela impacte, au final je parler peu de mon activité autour de moi, maintenant, j'en parle moins. D'abord, je pense que ça transparait beaucoup sur moi, et puis parce que, finalement, j'ai trouvé qu'avec la médiatisation des situations de violences conjugales, des féminicides, ça inquiète davantage, surtout qu'à l'association, il y a eu des auteurs qui sont rentrés dans les locaux qu'on a dû changer les procédures ».

Par contre, il semble que les mesures prises par les politiques publiques sont plutôt appréciées et viennent plus facilement renforcer le travail de terrain auprès des femmes, ce qui peut être source de satisfaction pour les équipes terrain et réduire les attentes excessives sur les cadres intermédiaires : « On le voit, c'est quand même d'une grande utilité. C'est-à-dire que nous, c'est un peu le joker final. Quand on n'a pas réussi à protéger la famille ou à la faire sortir, parce qu'il y a des tensions au niveau de l'hébergement » - « Je compare à la protection de l'enfance je trouve que, dans ce secteur, il n'y a pas de militance. Vraiment, les enfants placés ou les enfants qui ont une mesure éducative sont des laissés-pour-compte. Contrairement aux femmes, ou quand même, il y a des associations, il y a une fédération, il y a de la parole qui est donnée aux médias, je me dis : elles ont de la chance les femmes victimes de violences, parce qu'elles sont bien représentées ».

Cependant, le secteur social étant sous forte tension : « le secteur du social est un secteur qui est déjà en tension », les institutions ne peuvent pas répondre efficacement à l'ensemble des demandes. Cela renforce le sentiment des équipes de terrain de ne pouvoir répondre aux demandes et qui se répercutent de fait sur les cadres de direction : « Je pense que, même au niveau législatif, aujourd'hui, on a tout ce qu'il faut, tout le panel qu'il faut, c'est juste qu'il manque des moyens ».

La sociologie des associations féministes a montré qu'elles ont fait avancer les politiques publiques sur la lutte contre les violences faites aux femmes, elles sont parties prenantes dans l'évolution de celles-ci et cela ne semblent pas être une source de tension supplémentaire mais une ressource afin de répondre au mieux à la mission à condition que les moyens soient en adéquation avec les besoins : « Tu peux développer autant de dispositifs que tu veux, cela amène forcément des difficultés, parce qu'en fait, dans la mise en application, on n'a pas de personnel pour le faire, on n'a pas de personnes pour les porter. Je pense que, parfois, les grandes idées peuvent être au service de la problématique, mais ils ne sont pas forcément au service des institutions » - « c'est très pénible, cet écart est énorme entre le discours qu'on nous sert sur un plateau et la réalité du manque de moyen » - « Dans les faits, quand il faut parler argent, c'est beaucoup plus compliqué. Il n'y a pas assez de moyens ».

Ce que relèvent les personnes interviewées concernant la succession des politiques publiques, c'est la superposition de dispositifs qui amènent son lot d'indicateurs croisés : « *les indicateurs, ils se croisent* » pour piloter l'activité des services avec un risque de perte de sens pour les cadres : « *je ne vois pas trop toujours le sens* ».

Les directions auront tendance à dire que : « *ce fameux millefeuille, nous permet clairement d'être financés. Mais par contre, il engendre des nécessités de rendre compte qui ont un impact concret sur le temps de travail des salariés, tant en matière de statistiques surtout, qui prend de plus en plus de temps au final, sur l'accompagnement des femmes* » et en même temps c'est aussi une question de gestion de l'activité quand de nouvelles mesures se mettent en place : « *Tout dépend comment c'est porté par ta direction et tout dépend comment c'est amené vers les équipes, et tout dépend des mesures que tu vas prendre pour que ce nouveau dispositif soit un atout majeur et une facilité dans l'accompagnement des personnes accompagnées. Nous, quand on a pris en charge le téléphone grave danger, je me suis organisée. Je rééquilibre pour que le portage des dispositifs n'impacte pas les équipes, mais qu'elles soient suffisamment étoffées, avec des compétences diversifiées, pour que ce soit un atout et pas une charge* ».

Ainsi, nous pourrions faire un parallèle avec ce que souligne Simon Cottin-Marx (2021) que cet investissement de temps souvent chronophage s'effectue au détriment de la mission de l'association : problématique qui semble traverser le monde associatif.

Dans ce contexte, les tensions de rôles ont des facteurs environnementaux et socio-politiques liés à des dispositifs croisés qu'il ne faut pas négliger pour essayer de les réduire.

### **3.2.3 L'engagement : contrainte ou ressource**

L'étude montrent aussi l'ambivalence des relations entre les facettes de l'engagement au travail et le stress perçu. Ainsi, les liens observés entre les dimensions de l'engagement et le stress au travail permettent de vérifier les deux approches-types identifiées dans la littérature : l'engagement comme une contrainte augmentant le stress et l'engagement comme une ressource réduisant le stress.

Les entretiens avec les cadres révèlent que leur positionnement sur l'engagement est tantôt une contrainte et ils doivent le modérer, tantôt une ressource qui leur facilite leur travail, tant avec leur équipe en interne, que les financeurs ou partenaires en externe : « *Quand je suis en discussion budgétaire, il y a du positif. Et le positif, c'est que c'est que les arguments sortent tout seul* » - « *C'est source de richesse, davantage de trouver des alternatifs que tu ne fais pas ailleurs..., c'est une source de créativité pour moi* ».

| <b>Illustrations par des verbatims</b>   |  |
|--|--|
| <i>L'engagement comme une contrainte</i>   | <i>L'engagement comme une ressource</i>  |
| « Le trop d'engagement va avoir un impact dans les affects pour apporter une situation, on ne sera plus en capacité de faire la part des choses »  | « C'est l'engagement qui m'a tenu à ce moment-là quand ça n'allait pas. Le sens de la mission c'est quand même hyper fort chez-nous, c'est quand même la loyauté au métier. Je pense que c'est le travail que j'ai mis au quotidien auprès des femmes, qui a fait que j'y trouvais quand même du plaisir et qui a fait que j'ai tenu, malgré un management déplorable »  |
| « L'engagement il est gradué, il évolue. C'est un peu sinusoïdal, c'est-à-dire que je trouve que, à des moments, il y a plus de place pour l'engagement et à d'autres moments, il y a moins de place »   | « Cet engagement me légitimise, plus qu'il ne me met en difficulté. Cela m'aide dans mon quotidien et légitimise aussi auprès des équipes, cela permet de mieux collaborer, mieux coopérer »   |
| « L'engagement fait monter un peu de colère sur des décisions judiciaires, sur une absence de protection d'une femme qui se fait agresser mais il faut qu'elle soit contenue pour pouvoir servir à quelque chose »   | « Cela crée à la fois beaucoup de solidarité, de mobilisation et beaucoup de colère. Cette colère qui s'exprime est intéressante car elle permet de se dépasser »  |
| « Avec les injonctions contradictoires en codir, tout cela n'avait plus de sens »  | « C'est parce qu'on était engagé dans cette cause et dans l'accompagnement des femmes qu'on a réussi et qu'on a fait en sorte de donner tout ce qu'on pouvait pour que les femmes puissent être réorientées dans des endroits sécurisés et le plus adaptés possible. On a actionné tout ce qu'on connaissait autour de nous pour faire en sorte que cela marche et bien au-delà de ce qui nous était demandé » |
| « Il faut tenir aux pressions des chiffres qui passent avant la mission. Quand on a des directions pas assez engagées mais il y a beaucoup de gens qui baissent les bras, qui s'en vont. Moi, au bout de 25 ans, j'en peux plus »  | « Pour moi, l'engagement, ça passe par une bonne connaissance de ce que tu peux faire, ce que tu penses que ton équipe et toi êtes capables de faire. Dire non, ce n'est pas possible, c'était un engagement, parce que je restais droite dans mes bottes à ce niveau-là »   |
| « Mon engagement, concrètement, il s'est traduit aussi par un investissement en temps et en acceptation d'une charge de travail, on peut dire énorme. Je pense que moi, concrètement, mon engagement, il a été dans cette acceptation, donc de conditions de travail que je n'aurais certainement pas accepter ailleurs"- « cet engagement c'est une source de tension avec le recul » | « Mon engagement se traduisait au sein de commissions, de réunions extérieures pour faire connaître la problématique et surtout, pour faire changer le regard de la problématique en fonction du contexte, faire évoluer la prise en charge des victimes. Ça se traduisait beaucoup à l'extérieur »  |
| « Par rapport à il y a quelques années, si tu étais trop engagé, militant, si tu ouvrais trop ta bouche face aux financeurs, tu te faisais recalier, c'est-à-dire que, s'il y avait une subvention, s'il y avait des ouvertures de place, ce n'était pas pour toi. Quand je suis arrivé il y a quinze ans, j'avais bien compris qu'il fallait que je ferme ma bouche »                 | « Aujourd'hui, il y a quand même beaucoup plus d'intérêt pour la problématique. On est entendu, on est invité aux réunions, on peut parler de violences. Les gens essaient, même les administratifs, même les gens de l'Etat essaient d'expliquer ce que c'est qu'une victime, je trouve qu'ils en parlent beaucoup plus aisément et de plus en plus justement »   |
| « L'engagement, il t'oblige un peu d'une certaine manière, c'est-à-dire que c'est une responsabilité un peu morale. Il est attendu peut-être qu'on dépasse un peu le cadre de travail notamment sur le temps de travail »  | « C'est source de richesse, davantage de trouver des alternatives que tu ne fais pas ailleurs. C'est ce que je disais, ça oblige, ça contraint et en même temps, c'est une source de créativité pour moi, c'est-à-dire que j'ai l'impression qu'il y a des choses que je réenvisage. Avec l'engagement tu as de la respiration dans la réflexion, c'est-à-dire que tu n'es pas tenue par un cadre »            |

|  |   |
|--|---|
| <p>« L'engagement qui fait qu'on supporte des trucs qu'au niveau professionnel, on n'a pas à supporter. Je vais dire des directrices qui font tout ce que je te raconte là, il n'y en a pas partout, ou alors c'est propre aux petites assos. Mais moi, je vois des directrices, en tout cas, je fais partie d'un groupe d'analyse de pratiques de direction, dans le réseau, je les vois, elles sont au bord du gouffre, elles sont mal »</p> | <p>« C'est positif, c'est-à-dire quand je suis en discussion budgétaire, il y a du positif. Et le positif, c'est que c'est que les arguments sortent tout seul. Je pense que je suis habitée. Après le négatif, c'est qu'il faut que je fasse attention à pas mettre trop ça en-avant »</p> |
|--|---|

Cependant, on remarque que les cadres travaillant dans des institutions en difficulté ou la santé financière ou organisationnelle est source de tensions fortes pour eux, s'appuie sur leur engagement pour maintenir la mission et donc « le sens au travail » en collaborant avec l'équipe : « *l'équipe avec laquelle je travaillais à l'époque, on était alignés. On a quand même pu travailler à accompagner les femmes, ça m'a toujours porté* ». Ainsi l'engagement peut être une ressource pour se protéger dans un contexte difficile mais avec une durée limitée : « *Je n'aurais pas tenu trop longtemps, si ça avait continué comme ça. Je serais partie, bien sûr, sur du long-terme* ». On peut parler dans ce cadre de dévouement au travail, la littérature montre l'effet réducteur du dévouement au travail sur le stress et qui considère l'engagement au travail, notamment le « sens du travail » comme une ressource efficace de lutte contre le stress perçu (Bono et al., 2013 ; Morin, 2010)<sup>65</sup>.

D'autre part, il semble que les cadres peuvent avoir un rapport personnel à l'engagement et ne sont pas égaux face à celui-ci. On retrouve cet engagement plus fortement auprès des directions que chez les cadres intermédiaires qui considèrent l'engagement comme une contrainte qui « *t'oblige un peu d'une certaine manière, c'est-à-dire que c'est une responsabilité un peu morale* » et qui peut faire dépasser les limites de l'individu : « *Qui fait qu'on supporte des trucs qu'au niveau professionnel, on n'a pas à supporter* » - « *Il est attendu peut-être qu'on dépasse un peu le cadre de travail notamment sur le temps de travail* » - « *Mon engagement, concrètement, il s'est traduit aussi par un investissement en temps et en acceptation d'une charge de travail, on peut dire énorme..., il a été dans cette acceptation, donc de conditions de travail que je n'aurais certainement pas acceptées ailleurs* ».

On peut dans ce contexte parler d'absorption au travail exacerbée qui va avoir un impact sur le degré de stress perçu confirmé par la littérature qui considère l'engagement comme une exigence personnelle pouvant générer du stress (Bruchon-Schweitzer, 2006 ; Cooper, 1988 ; Lazarus, 1988 ; Morgan, 1999)<sup>66</sup>.

Enfin, les cadres ont pu ainsi exprimer de l'ambivalence concernant l'engagement à la fois contraint et à la fois ressource. Il semble que le vécu de l'engagement sans grande difficulté serait lié à deux facteurs : organisationnelles et personnelles.

Dans les facteurs organisationnels, ils vont évoquer la structuration de leur organisation, du niveau de délégation, et un management bienveillant de leur

<sup>65</sup> Bono J. E., Glomb, T. M., Shen W., Kim E., & Koch A., Building positive resources: effects of positive events and positive reflection on work-stress and health. *Academy of Management Journal*, 56, 2013, 1601-1627.

<sup>66</sup> Bruchon-Schweitzer M., au-delà du modèle transactionnel. Vers un modèle intégratif en psychologie de la santé, in perspectives de psychologie différentielle, p.5-21. Presses universitaires de Rennes, 2006.

direction concernant les cadres intermédiaires : « On peut continuer à avoir un engagement très fort pour la lutte contre les violences faites aux femmes. Mais ça implique aussi une organisation qui est sérieuse, qui est structurée, qui est rigoureuse, qui met en place des documents, un projet d'établissement, un projet associatif, des fiches de poste, des projets pédagogiques, parce que tout ça, ça vient aussi asseoir la mission, ça vient clarifier les rôles de chacun, ça évite les confusions, à quelque niveau que ce soit » - « Je délègue aussi à mes collègues, parce qu'il n'y a pas que moi qui peut représenter les choses. On travaille sur un vrai niveau de délégation, de communication » - « On a une directrice bienveillante, parce qu'elle a mis des choses en place, elle nous a protégées, elle a protégé son institution, elle a un management qui est aussi éthique et bienveillant » - « la direction, elle te laisse tout l'espace pour t'exprimer, une autonomie énorme, on échange, on élabore ».

Dans les facteurs personnels, les cadres vont invoquer l'ancienneté sur un poste à responsabilité, la formation, l'alignement des valeurs avec l'institution et des données plus intrinsèques comme la possibilité de dire « non » sans culpabiliser ou de ne pas prendre des risques démesurés pour l'institution : « Si tu prends tous les risques pour répondre à la problématique, tu te crées des tensions » - « c'est la maturité de la formation qui fait abaissé les tensions » - « Plus on est formé, plus on est bienveillant, plus c'est bien aligné » - « Je pense que c'est mon expérience de cadre avant qui me fait dire cela, c'est-à-dire que je veux pas me tuer à la tâche. Je ne vais pas me tordre moi et mon organisation en 1000 pour pouvoir répondre à toutes les demandes. En tout cas, si j'ai besoin de moyens, je les demande, et si je ne peux pas répondre à tout, je très clair dans mes bottes, je le dis. Mais je pense que ça, c'est aussi l'expérience et je pense que, plus jeune, je me serais plus fondu dans ce qu'on attendait de moi ».

---

48

Pour terminer, on ne peut pas considérer l'engagement comme un concept unidimensionnel qui réduit ou accroît le degré de stress. Il faut le considérer comme un concept multidimensionnel et préciser le rôle de chacune de ses facettes dans le développement du stress perçu par les cadres.

La façon dont un individu fait face à des tensions de rôles au travail est sans doute décisif quant aux conséquences qui peuvent s'ensuivre. Toutefois, le supérieur immédiat peut contribuer à prévenir ou à minimiser ces tensions de rôles et, ainsi, à en réduire les effets nuisibles (Royal et Brassard, 2010).

#### **4 Prévenir les tensions de rôles chez les managers**

Comme nous l'avons vu précédemment, certains types de postes, en raison de leurs caractéristiques, sont plus susceptibles de subir des tensions de rôles.

Il devient donc possible de cibler ces postes et de poser des gestes pour prévenir ou diminuer de telles situations de tensions. Ainsi les supérieurs hiérarchiques doivent contribuer à atténuer ou à prévenir ces tensions de rôles afin de favoriser le bien-être de leurs salarié.es et le bon fonctionnement de l'organisation.

Nous pourrions préconiser de travailler sur 2 leviers à la fois collectif et individuel qui nous semblent important à prioriser pour garder « du sens au travail » et ainsi favoriser l'engagement tout en diminuant les tensions de rôles.

#### **4.1 Leviers individuels**

Il faut permettre aux cadres de développer des stratégies personnelles qui leur permettraient de prévenir ou de minimiser ces tensions mais aussi d'y faire face.

##### **4.1.1 Améliorer la qualité de la communication.**

On a pu le constater au travers de nos entretiens que les cadres qui sont en communication étroite et transparente avec leur direction se sentent plus soutenues et peuvent développer une confiance au sein de l'organisation de travail.

Par exemple : Discuter avec sa direction des difficultés anticipées et rencontrées, et des moyens pour y faire face ; faire part à sa direction de ses attentes, de ses expériences, des ressources dont il dispose et des besoins à combler pour exercer l'ensemble de ses responsabilités ; consulter régulièrement son supérieur et connaître ses réactions ; donner son point de vue sur divers sujets en cause et participer autant que possible aux décisions qui se prennent à son échelon de l'organisation, échanger avec ses collègues sur les situations vécues et sur les dimensions essentielles de son travail

##### **4.1.2 Favoriser l'évolution de carrière ou monter en compétences par la formation**

On a pu constater que lorsque les directions favorisent l'évolution de la carrière ou la montée en compétences des cadres par la formation, cela permet de maintenir leur motivation tout en conservant leur expertise. Ainsi, l'association profite des compétences acquises depuis leur arrivée.

Par exemple : Proposer un parcours de carrière qui permettra aux salarié.es de se projeter pour évoluer au sein ou en dehors de l'association ; récolter les besoins en formation des équipes et être force de proposition ; former les managers au feedback mais aussi à l'évaluation de la charge de travail et à la gestion du stress...

##### **4.1.3 Être attentif au bien-être des salarié.es**

Quand les directions sont attentives à leurs équipes, elles ont des réflexes concernant leur bien-être et repèrent rapidement un.e salarié.e en difficulté. Ces points de repérages sont multiples pour les directions mais passent principalement par le fait de connaître individuellement leur cadre de proximité et d'être proches dans leurs échanges.

Par exemple : une attention particulière à la façon dont le.la salarié.e communique dans les mails, au sein des réunions mais aussi sa posture physique et les silences qui peuvent renforcer les non-dits. Pour se faire, la direction peut envisager de revoir

les objectifs individuels régulièrement pour les réajuster en fonction de la charge de travail et renforcer la communication au moment des difficultés traversées.

## **4.2 Leviers collectifs**

Il faut aussi permettre au cadre de s'appuyer sur l'organisation collective afin de réduire les tensions et de préserver leur engagement.

### **4.2.1 Structurer l'organisation**

Cette préconisation pourrait apparaître simpliste mais dans la sphère associative, notamment des associations qui se sont professionnalisées, les structures n'ont pas pris le temps de créer des process, d'écrire les procédures et sont restées dans une certaine oralité. Ainsi en mettant en place une organisation structurante, les salarié.es et par ruissèlement les cadres se sentiront considérés et soutenus.

Par exemple : Interroger les salarié.es sur les processus pour identifier d'éventuels axes d'amélioration, établir des points réguliers avec les managers pour discuter de la structure organisationnelle et les inviter à réfléchir en commun en mettant en place des instances avec un accompagnement comme des « espaces de pensées ».

### **4.2.2 Renforcer l'esprit d'équipe**

L'esprit d'équipe permet aux salarié.es de se sentir vraiment investis dans la réalisation de sa mission et de se soutenir mutuellement comme nous avons pu le constater lorsqu'il y a des difficultés dans l'institution. C'est ce sentiment d'appartenance qui motive les salarié.es à réussir leur mission et permet de s'aligner sur des valeurs communes.

Par exemple : Favoriser les temps de travail commun et encourager les projets communs en associant les forces et expertises de chacun.es ; créer des réunions de travail sur des thématiques en développant l'intelligence collective ainsi que des temps d'échanges plus informels (team buildings sur des temps forts de l'année)

### **4.2.3 Agir sur « le sens du travail »**

Le sens au travail au sein des associations est le carburant pour faire commun avec l'ensemble des équipes. Il faut à la fois aider activement les salarié.es à comprendre la finalité de leurs missions, leur utilité et leur donner de la visibilité sur les valeurs de la structure pour s'investir dans la mission qu'elle porte.

Par exemple : Partager des informations pour fédérer et aligner les équipes en mettant en place des temps institutionnels pour travailler en commun sur les valeurs et visions de l'association.

Toutes ces préconisations nous ouvrent le champ des possibles, il ne s'agit pas de les appliquer pour qu'elles puissent fonctionner. Il faut y croire et être soit même persuadé qu'elles sont efficaces. Il n'y a pas de miracle dans ces préconisations : il faut être au plus proche de ses équipes pour comprendre leur engagement, leurs difficultés et recueillir de manière régulière et structurée leurs besoins.

## CONCLUSION

---

Au cours de notre étude, nous avons pu nous assurer que des tensions de rôles étaient présentes dans le milieu associatif du droit des femmes, que celles-ci étaient inhérentes à la fonction de cadre, et que certaines caractéristiques organisationnelles influent sur ces tensions.

Puis, cette étude révèle que ces tensions ont des conséquences sur les managers et que ces derniers utilisent différentes stratégies d'ajustement pour réduire le stress généré par les tensions de rôles. D'une part, des stratégies peuvent s'avérer positives quand elles sont fonctionnelles et ainsi viennent répondre aux besoins de l'organisation, et d'autre part des stratégies dysfonctionnelles viennent, quant à elles, dans le temps renforcer ces tensions de rôles et mettre le cadre en situation de souffrance au travail.

Nous avons pu aussi nous assurer que les cadres que nous avons interviewés étaient engagés à la cause tout en faisant une différenciation pour les cadres intermédiaires entre professionnel.les engagé.es et militants et que, à contrario, les directions considéraient ces frontières poreuses. En nous appuyant sur la littérature et les entretiens, nous observons que l'engagement au travail et le stress peuvent coexister (cas de l'absorption) mais également s'exclure (cas du dévouement) chez les managers. Il revient à ces derniers de contrôler leur propre absorption au travail car, bien qu'elle traduise leur attachement à leur travail, elle augmente leur degré de stress. A l'inverse, le dévouement ou « sens du travail » constitue un moyen de résilience face au stress.

Nous avons pu préconiser deux leviers pour prévenir le stress au travail et réduire ces tensions de rôles : un levier plus collectif et un levier plus individuel pour redonner ou garder du « sens au travail » qui semble être le carburant du milieu associatif.

Cette étude est réduite à 9 entretiens qualitatifs dans la sphère associative du droit des femmes d'un réseau en particulier. Afin de mieux comprendre et peut être d'appréhender toute la particularité de ce secteur des associations féministes, la comparaison avec les autres réseaux comme les CIDFF et le Planning Familial, permettrait une ouverture vers de nouvelles préconisations.

Enfin, ces tensions étant peu étudiées dans le monde associatif, il serait intéressant de pouvoir continuer de les étudier afin de connaître les causes spécifiques de ce secteur, qui n'est ni une entreprise, ni une organisation publique, et ainsi mettre en place une prévention spécialisée.

Ce mémoire m'aura permis de mettre des mots sur les tensions de rôles qui sont inhérentes à mon poste de cadre. Mieux les comprendre, les appréhender m'ont permis de prendre du recul sur ces derniers mois au sein de l'association où je

travaillais et qui fermera ses portes à la fin du mois de novembre 2023 après 40 ans de militance et d'engagement auprès des femmes victimes de violences conjugales.

J'appréhende aujourd'hui mon nouveau poste de directrice adjointe dans un autre réseau du droit des femmes sous un nouvel angle et serait attentive à ces tensions de rôles chez les managers mais aussi auprès de l'équipe de terrain engagée à la cause.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Autissier d., vandangeon-derumez i., « les managers de première ligne et le changement ». Revue française de gestion, n° 174, 2007, p. 115-130.
- Alexandre-bailly, f., bourgeois, d., gruère, j-p., raulet-croset, n. , roland-levy, c., scharnitzky, p., tran, v., (2019), comportements humains et management, édition pearson, montreuil.
- Barnett, r.c. et baruch, g.k. (1985). "women's involvement in multiple roles and psychological distress". Journal of personal and social psychology, 49, 135-145.
- Bellini s., « éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation, cahiers internationaux de la psychologie sociale », n° 65, mars 2005.
- Bolino m. C., turnley w. H., « the personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict », journal of applied psychology, vol. 90, n° 4, 2005, p. 740-748.
- Bono j. E., glomb, t. M., shen w., kim e., & koch a., building positive resources: effects of positive events and positive reflection on work-stress and health. Academy of management journal, 56, 2013, 1601-1627.
- Bruchon-schweitzer m., au-delà du modèle transactionnel. Vers un modèle intégratif en psychologie de la santé, in perspectives de psychologie différentielle, p.5-21. Presses universitaires de rennes, 2006.
- Chanlat j.-f., nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail, in i. Brunstein, l'homme à l'échine pliée, desclée de brouwer, p. 29-61. Paris, 1999.
- Cherniss c. (1980). Professional burnout in the human service organizations. New york : praeger.
- Codo, s. (2011), « inégalités des managers publics territoriaux face au stress professionnel : impact des tensions de rôle », 22ème congrès de l'agrh, mar- rakech.
- Cooper c.l., « les comportements de prédisposition au stress : le comportement de type a ». In kalimo r., el-batawi, m.a., cooper c.l. les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé. Organisation mondiale de la santé, genève, 1988.
- Cottin-marx, s., (2021), c'est pour la bonne cause! Les désillusions du travail associatif, édition de l'atelier, ivry-sur-seine.
- Cousin o., mispelblom beyer f., le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal. In bouffartigue p., gadea, c. Et pochic s., cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ? Collection : armand colin/recherches, 2011, p. 46-55.
- Crozier, m., friedberg, e. (1977), l'acteur et le système, édition du seuil, paris.
- Danna k. Et griffin r.w. (1999). "health and well-being in workplace: a review and synthesis of the literature", journal of management, vol. 25, n o 3, p. 357-384.
- Davezies, p. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. Comprendre le travail. Éducation permanente, n° 3, 116, 33-46.
- De ketele, j-m ; (2013), « engagement professionnel », dictionnaire des concepts de la professionnalisation, p. 101-104.
- Demery-Lebrun, M. (2007). La mesure de l'implication professionnelle. Toulouse : CNRS-LIRHE, Université des Sciences sociales de Toulouse.
- De zanet f., hansez i., bossut m., vandenberghé c., de keyser v., « analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle ». Travail humain (le), 67 (3), 2004, p. 257-281.
- Dejours, c. (1993). Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Paris, bayard.
- Desmarais c., « encadrer, une promenade de santé ? » management et avenir 2, n° 8, 2006, p. 159-177.

Desmarais c., abord de châillon e., le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion* 6, n° 205, 2010, p. 71-88.

Desmarais, c. & abord de chatillon, e. (2007). Travailler plus pour gagner quoi ? : ou pourquoi les encadrants sont contents de travailler 52 heures et plus par semaine. *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66.

Desmarais, c., abord de chatillon, e., carrier vernhet, a., deloche, f., du-bouloy, m. (2010). Les cadres et difficulté et modes de gestion des cadres en difficulté. Rapport de recherche pour l'apec, 112 p.

Djabi m. Et perrot s. (2016). « tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse », *management international*, vol. 21 n o 1, p. 140-148.

Djabi m., perrot s., jeannerod-dumouchel n. Et campoy e. (2019). « proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail », *revue de gestion des ressources humaines*, vol. 112 n o 2, p. 41-65.

Eatough, e. M. ; chu-hsiang, c. ; miloslavic, s. Et johnson, r. E. (2011). "relationships of role stressors with organizational citizenship behavior : a meta-analysis". *Journal of applied psychology*, 96(3), 619-632.

Falcoz c., becuwe a., « le management au cœur des enjeux de changement au sein de la fonction publique territoriale. Le cas du ccas d'une grande ville française ». *Revue humanisme et entreprise*, n° 292, 2009.

Fisher, c.d. et gitelson, r. (1983). "a meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity". *Journal of applied psychology*, 68, 320-333.

French, j.r.p. et caplan, r.d. (1972). "organizational stress and individual strain". In a.j. marrow (ed.), *the failure of succes (30-72)*. New york : amacon.

Glowinkowski s.p. et cooper c.l. (1986). "managers and professionals in business/industrial settings: the research evidence", *journal of organizational behavior management*, vol. 8, p. 177-193.

Goffman e., 1969. *Strategic interaction*. University of pennsylvania press, philadelphia.

Gollac, m., bodier, m., "mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maitriser", rapport du collègue d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail , faisant suite à la demande du ministère du travail, de l'emploi et de la santé, 2011.

Herman élisa (2012). *Féminisme, travail social et politique publique. Lutter contre les violences conjugales*. Doctorat de sociologie, paris, ehess.

Hobfoll, s.e. (1989), « conservation of resources », *american psychologist*, n° 44, p. 513-524.

Jackson, s.e. et schuler, r.s. (1985). "a meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings". *Organizational behavior and human decision processes*, 36, 16-78.

Jahoda m, *employment and unemployment : a social -psychological analysis*, cambridge, cambridge university press, 1982.

Kahn r.l., byosiere p., *stress in organizations*. In m. Dunnette et l. Hough (eds), *handbook of industrial and organizational psychology (3)*, p. 571- 650, palo alto, ca: consulting psychologists press, 1992.

Kahn r.l., wolf d., quinn r.p. et snoek j.d. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, wiley & sons.

Kahn r.l., wolfe d., quinn r., snoek j. And rosenthal j.d. *organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, new-york, john willey and sons inc, 1964.

Katz, d., kahn, r. (1978), *the social psychology of organization*, john wiley & sons.

Katz, daniel; kahn, robert l. (1966). *The social psychology of organizations*, new-york : wiley & son.

Koleck m., bruchon-schweitzer m., thiébaud e., dumartin n., sifakis y., "job stress, coping and burnout among french general practitioners". *European review of applied psychology*, 50, 2000, p. 309-314.

Lahmouz, k. & duyck, j-y. (2008). Implication organisationnelle et stress professionnel, rôle de l'auto-efficacité : cas d'une restructuration. Les apports d'une étude quantitative. Communication au congrès de l'agr, dakar, du 9 au 12 novembre, dakar (sénégal).

Lazarus r.s., vulnérabilité et résistance individuelle au stress psychologique. In sous la direction de kalimo r., el-batawi m.a., cooper c.l., les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé. P. 127-133. Organisation mondiale de la santé, genève, 1988.

Lemoine benjamin (2016), l'ordre de la dette: les infortunes de l'état et la prospérité du marché, paris, la découverte.

Loubes, a. (1997), contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de montpellier ii.

Maltin, e.r. & meyer, j.p. (2009). L'engagement et le bien être des employés », in rojot, j., rousset, p. & vandenbergh. Comportement organisationnel, vol 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. De boeck.

Mathieu, j.e. & zajac d.m. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological bulletin, n° 108.

Molinier p, "risques psychosociaux : le point de vue psychologique " in j.lerouge (éd.), risques psychosociaux au travail. Etude comparé espagne, france, grèce, italie, portugal, paris, l'harmattan, 2009, p 31-49.

Morgan g., les images de l'organisation. De boeck. 518 p. 1999

Morin e.m, « la santé mentale au travail : une question de gros bon sens », gestion 3, vol. 35, 2010, p. 34-40.

Morin e.m., sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, études et recherches, rapport r-543, irsst (avec la collaboration de f. Aranha, fgv-easp), 2008, 62 p.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1978). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14.

Noguera f., « les défis posés par la nouvelle gestion publique à la grh : cas d'une direction générale des impôts », rgrh, n° 78, 2010, p 32-58.

Örtqvist, d. Et wincent, j. (2006). « prominent consequences of role stress : a meta-analytic review ». International journal of stress management, 13, 399-422.

Quijoux maxime (2018), adieux au patronat: lutte et gestion ouvrières dans une usine reprise en coopérative, paris, le croquant.

Rivière a., commeiras n. Et loubès a. (2019). « nouveau management public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé », revue de gestion des ressources humaines, vol. 112, n o 2, p. 3-20.

Rivière, audrey; commeiras, nathalie; loubes, anne (2013). « tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital », journal de gestion et d'économie médicales, vol. 31, n°2-3, p. 142-162.

Romerio alicia (2022), le travail féministe: le militantisme au planning familial à l'épreuve de sa professionnalisation, rennes, presses universitaires de rennes.

Royal I. Et brassard a. (2010). « comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés », gestion, vol. 35, p. 27-33

Royal, I. (2007), « le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du québec », thèse de doctorat, faculté des études supérieures, université de montréal.

Safy, f. (2011), « la relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources : le cas d'une organisation médico-sociale », thèse de doctorat en sciences de gestion, université paul valéry - montpellier 3.

Schaufeli w.b., bakker a.b., "job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement : a multi-sample study". Journal of organizational behavior, n°25, 2004, p. 293-315.

Siegrist j., "adverse health effects of high effort – low reward conditions at work", *journal of occupational health psychology*, vol. 1, 1996, p. 27-43.

Surana, s.j. et singh, a.k. (2013). "the impact of role stressors and work overload on job burnout". *International journal of intelligent enterprise*, 2, 64-83.

Tchernonog viviane & prouteau lionel (2019), *le paysage associatif français : mesures et évolutions*, paris, dalloz.

Thébaud française, « promouvoir les droits des femmes : ambitions, difficultés et résultats », in serge bernstein, pierre milza et jean-louis bianco (dir.), *françois mitterrand – les années du changement (1981-1984)*, paris, perrin, 2001, p. 567-600.

Thevenet m., *impliquer les personnes dans l'entreprise*, editions liaisons, paris, 1992.

Thevenet, m. (2000). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Editions d'organisation.

Thevenet, m. (2002). *Politiques de personnel implication des personnes*, in neuveu j-p. & thevenet m., *l'implication au travail*, vuibert, pp. 5-20.

Thevenet, m. (2004). *Quand les petits chefs deviendront grands*. Editions d'organisation.

Truchot d., *exigences professionnelles et implication au travail : leur rôle dans l'émergence du burnout*, in *comportement organisationnel* vol. 2, p. 313-334. De boeck université, 2006.

Tubre, t.c. et collins, j.m. (2000). "jackson and schuler (1985) revisited : a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance". *Journal of management*, 26, 155-169.

Vallée m., "approche économique ", in o.bachelard, j.billon grand, a. Debard, m. Debout, y. Grasset, s. Julliot, l. Vasquez (éd), *risques psychosociaux au travail : vraies questions, bonnes réponses*, rueil-malmaison, liaisons, 2010, p. 55-62.

Van sell, m., brief, a.p. et schuler, r.s. (1981). "role conflict and role ambiguity : integration of the literature and directions for future research". *Human relations*, 34, 43-71.

Wagner anne-catherine (2022), *les scop et la fabrique de l'intérêt collectif*, paris, cnrs editions.

GRILLE D'ENTRETIEN

1. Quel est votre parcours professionnel ? Pouvez-vous me présenter votre association ?
2. Quel est votre poste actuel au sein de votre structure et quelles sont vos missions ?
3. Avez-vous déjà entendu parler des tensions de rôles dans le secteur associatif ? (Même si la réponse est oui, je donne la définition des tensions de rôles et les 4 natures distinctes des tensions de rôles : attentes contradictoires/attentes ambiguës/attentes excessives/attentes en conflit avec celles de l'individu)
4. Pensez-vous que vous pouvez vivre des tensions de rôles ? si oui, pouvez-vous les décrire ?
5. Pensez-vous que ces tensions de rôles peuvent affecter votre travail ou vous impacter personnellement ?
6. Est-ce que vous considérez être un.e professionnel.le engagé.e dans la cause que défend votre structure ? si oui, expliquez-moi en quoi vous êtes un.e professionnel.le engagé.e
7. Pensez-vous que l'engagement que vous avez à la cause que défend votre structure serait source d'influence sur ces tensions de rôles ? si oui, dans quel sens ?
8. La question des violences faites aux femmes est au cœur de notre société et des politiques publiques : Pensez-vous que la succession de politiques publiques portant chacune son lot d'attentes plus ou moins explicites, qui se superposent dans le quotidien des salariés serez une source de tension ?  
Pouvez-vous m'expliquez pourquoi ?

Pour les managers intermédiaires (responsable ou chef.fe de service) :

9. Quand vous êtes sujet aux tensions de rôles dans votre organisation, voyez-vous un management adapté de la part de votre direction pour y faire face ?
10. Auriez-vous des préconisations à proposer à votre organisation pour réduire ces tensions de rôles ?

Pour les directeur.ices :

11. Avez-vous déjà pensé que ces tensions de rôles pouvaient affecter les cadres intermédiaires de votre structure ?  
Si oui, avez-vous mis en place une grille de repérage de ces tensions au sein de votre structure ? ou comment repérez-vous un cadre en souffrance face à ces tensions ?
12. En tant que directeur.ice, mettez-vous en place une forme de management pouvant réduire ces tensions ?