

Théorie des rôles de Bernd Schmid – 2015

Daniel Chernet

Coach, facilitateur

Superviseur et formateur de coachs et de facilitateurs

	Le prix Eric Berne 2008 : Bernd Schmid propose un modèle de la personnalité en lien avec nos rôles ; une personnalité étant ainsi 'une personne dans ses rôles'. il distingue pour chacune des personnes au moins 3 rôles (dans la réalité nous avons à faire avec bien plus de 3 rôles) : un rôle personnel, un rôle professionnel, un rôle institutionnel. Dans chaque situation que nous allons vivre, ces rôles vont être présents, plus ou moins visibles et plus ou moins actifs. Bernd Schmid représente les rôles sous forme d'une échelle, laissant la place pour des rôles d'autres types qui pourraient s'exprimer dans des circonstances restant à définir. En y réfléchissant avec des collègues nous avons proposé l'existence d'un rôle possible spirituel, l'existence d'un rôle possible mammifère social, mais ceci reste à affiner.
Rôle(s) institutionnels	
Rôle(s) professionnels	
Rôle(s) personnels	Pour l'auteur, un rôle est : « <i>un système cohérent d'attitudes, de sentiments, de comportements, de visions de la réalité ainsi que les relations (interactions) qui les accompagne.</i> » ¹
	« <i>Chaque rôle est en lien et se réfère à une certaine sphère de la réalité et le cadre de référence qui lui est lié.</i> » Nous dit l'auteur.

Dans une situation quotidienne donnée, les rôles en présence sont nombreux et la manière dont chacun remplit son rôle va conduire à ce que la situation soit confortable ou ne le soit pas. L'infirmière qui vous prend en charge au retour de la salle d'opération, le chirurgien, l'anesthésiste jouent des rôles particuliers liés : à la manière dont ils conçoivent leur rôle, aux attentes de rôles de l'institution envers eux, à la relation et aux rôles joués par les patients qu'ils soignent et enfin à leurs propres inclinations (la manière dont ils préfèrent vivre, traiter les problèmes, entrer en relation...). Ainsi, l'infirmier, le brancardier ou le chirurgien ont des idées claires sur la manière dont ils doivent entrer en relation avec les autres personnes en fonction de ces rôles. En sera-t-il autrement si un de leurs amis proche ou un de leurs enfants est dans la salle d'opération ? Ce rôle énergétisé interférera t-il sur le rôle professionnel ?

¹ Bernd Schmid : Transactional analysis and social rôles, Growth and change or Organizations ; ITAA 2006 - la traduction (imparfaite) est de moi.

Mais, si dans une salle d'opération les rôles sont encore peu nombreux (patient / chirurgien / anesthésiste / panseuse / femme de ménage ...), sur un champ de bataille ou dans une usine nucléaire, les rôles sont très nombreux et les interférences multiples.

Le point central du travail de Bernd Schmid repose sur l'idée que ce qui nous fait agir / penser / ressentir (l'entité opérationnelle selon ses propres termes) est un rôle investi à un moment donné. La personnalité est ainsi en lien direct avec la manière dont nous remplissons nos rôles, dont nous les investissons et gérons leurs interfaces. Selon lui, il n'y a pas à chercher par-delà les rôles une personne spécifique qui serait différente de ce que nous montrons au travers de nos rôles. Cette notion est relativement complexe et s'oppose à de nombreux modèles thérapeutiques ou le vrai soi (prince dans la terminologie de l'AT) serait une entité particulière (un cœur de notre humanité) recouvert par d'autres couches (masques ou persona) ; en combat avec une partie adaptative (crapaud) qui nous amènerait à des comportements particuliers.

Pour Bernd Schmid : « *(Être une personne) s'exprime comme le contenu et les manières dont nous expérimentons nos rôles et nous les vivons* »² deux mots clés : expérience de rôle (comment je le vis) et comportements de rôle (ce que je montre dans ce rôle particulier).

Ainsi, nous ne pouvons appréhender une personne qu'au travers de ses rôles, qui elle-même n'existe qu'au travers de ses rôles.

Dans cette perspective, l'éducation nous amène dès le début de notre vie à prendre place au sein d'un rôle (fils, fille, premier enfant, petit dernier) et donc à vivre une vie sociale et relationnelle dans ce cadre uniquement.

Pour l'auteur, la discussion philosophique, si elle est intéressante, n'est pas le cœur du modèle, qui a un usage pratique et pragmatique. Il distingue trois « mondes » dans lesquels nous évoluons : le monde personnel, le monde professionnel et le monde de l'organisation. Ces mondes nous amènent à concevoir des rôles différents et en interaction. Le rôle professionnel est celui lié à mon métier, le rôle organisationnel est lié à l'organisation dans laquelle j'exerce mon métier et donc aux responsabilités spécifiques dans l'organisation qui me sont confiées. Prenons quelques exemples :

Julien est travailleur social (rôle professionnel), en l'espère, il est éducateur. Il travaille dans une organisation de lutte contre le sida, il en est donc le représentant (rôle organisationnel), même s'il n'a pas de responsabilités particulières dans la hiérarchie. Il est lui-même en couple avec un autre homme et beau-père de deux enfants (rôles personnels).

Joanna est coach (elle définit ainsi son métier : rôle professionnel), même si ses clients savent qu'elle est ingénieur (autre rôle professionnel) et l'emploient souvent pour cette raison. Elle est travailleur indépendant (rôle institutionnel), mère de famille, épouse (rôles personnels), elle est également Présidente d'une association de coach (autre rôle institutionnel).

Tous ces rôles existent dans une personne, dans un seul agenda, avec l'énergie qui nous caractérise, limitée par nos capacités physiques et psychiques. Leurs interactions ont donc besoin d'être envisagées et gérées. Quand différents rôles sont stimulés dans une situation (sur le plan professionnel, en gros à chaque fois que nous ressentons une émotion vive, une blessure, un

² ibid

sentiment d'inadéquation, une certaine excitation, de la confusion... nous sommes en présence d'un rôle institutionnel / professionnel et d'un rôle personnel qui sont en tension), la question de l'intégration de nos différents rôles devient prégnante.

Il se peut que le déroulement de notre vie, de notre chemin, passe par : choisir les rôles que nous sommes prêts à tenir, développer notre manière de remplir les rôles qui s'imposent à nous ou que nous avons choisis, donner du sens aux rôles que nous remplissons, trouver des relations équilibrées entre les différents rôles et gérer les interférences entre eux.

Il s'agit d'intégrer nos rôles selon des modalités fonctionnelles (ne générant pas de stress spécifique et permettant la tenue de nos rôles en lien avec notre environnement) et en lien avec notre « essence », notre propre style prenant en compte nos caractéristiques personnelles.

Théorie des rôles de Bernd Schmid - Usages pratiques en coaching et supervision

Confusion d'enjeux

Alain Crespelle nous indique dans son article sur les enjeux qu'il existe chez chacun de nous une possibilité de faire une confusion d'enjeux entre les enjeux institués et relatifs et les enjeux existentiels et absolus par exemple lorsque je suis impacté dans mon rôle professionnel par une critique sur ce que j'ai mal réalisé, mais je vis l'émotion dans mon rôle personnel, pouvant aller jusqu'à des pensées telles que « ma vie est foutue », « si je le croise, je le tue ». La confusion d'enjeux est présente (tant dans ce que je constate en coaching qu'en supervision) dans tous les cas où la personne vit une émotion intense dans un cadre professionnel. La pratique de l'analyse des rôles est alors très utile pour identifier où le bât blesse et trouver l'option la plus adaptée pour la gestion de l'émotion / des émotions présentes.

Dans l'analyse d'une situation problème donnée, nous allons pouvoir explorer l'impact de la situation sur chacun des rôles de la personne. Par exemple, lorsqu'une personne a été blessée ou ne sait pas dire où elle en est émotionnellement par rapport à une situation d'échec, de difficulté.

Michèle est une formatrice réputée, avec plus de 10 années d'expérience dans la formation au sein d'entreprises variées, de très bonnes références et une belle capacité d'accompagnement collectif. Salariée d'un organisme de formation, elle décide pour des circonstances familiales de créer sa propre structure de formation. Les débuts sont simples, elle a gardé des clients de son ancienne activité, mais cela l'oblige à faire des allers-retours entre son nouveau domicile et Paris et ces déplacements lui pèsent. Elle décide donc de se présenter à un assessment pour intégrer un organisme de formation régional. Au bout de l'assessment (qui consiste en deux périodes de formation de 10 minutes devant un jury, coupé par une période de préparation permettant de prendre en compte les informations et recommandations du jury), elle n'est pas retenue. Elle vit alors successivement des épisodes de vexation, de colère, de tristesse

intense. Lorsqu'elle vient en supervision, elle n'a plus de colère identifiée envers la structure organisatrice de l'assessment, mais elle a encore de l'émotion et souhaite y voir clair.

Le travail consiste alors à lui faire écrire les différents rôles qui peuvent être en jeu (avoir des enjeux) dans la situation sur des ½ feuilles de papier, puis de disposer ces papiers devant elle et de les regarder un par un en notant et en exprimant ce qu'elle ressent au contact avec ce rôle. Elle écrit rôles : Michèle (la personne) ; formatrice ; indépendante (pour travailleur indépendant) et épouse.

Lorsqu'elle commence avec le rôle de formatrice, elle est tranquille, pas d'émotion, pas de blessures. La situation n'a pas remis en cause sa légitimité, ni son équilibre interne dans ce rôle. Le rôle d'indépendante l'amène à ressentir une appréhension, qu'elle explique simplement en disant qu'elle a besoin de trouver de nouveaux clients, rapidement, elle précise ses stratégies commerciales et montre un bon niveau d'énergie dans ce rôle. L'exploration de son rôle d'épouse l'amène à verser des larmes, elle identifie très rapidement, qu'elle est « honteuse », selon ses propres termes, de ne pas pouvoir contribuer plus au budget du ménage. Elle convient de la nécessité d'un entretien sur ce thème avec son mari. Le contact avec le rôle personnel (Michèle) génère chez elle un sentiment d'impuissance et une intense émotion. Elle distingue alors en quoi la situation lui rappelle des situations antérieures familiales qui dépassent le cadre de la supervision. Consciente de l'élastique elle peut à nouveau balayer les différents rôles et les rassembler et évaluer son niveau de soulagement.

Je pratique cette technique soit avec les petits papiers (comme je viens de le décrire ci-dessus) soit avec les positions dans la pièce en demandant à la personne de choisir le lieu qui lui convient le mieux pour chaque rôle. Il m'arrive aussi avec certains clients d'écrire les rôles en colonne au tableau de papier, en laissant de l'espace pour noter ce qui se passe lorsque la personne évoque le rôle. L'exploration des rôles personnel doit juste consister à nommer l'émotion qui apparaît et à accueillir les prises de conscience de la personne, ainsi que les émotions. Une grande délicatesse est nécessaire. La partie la plus importante est l'exploration des rôles en présence. Par exemple, dans un coaching récent d'un dirigeant d'une chorale évincé par le bureau, l'analyse des rôles concernés dans la situation a mis en évidence : Patrick (rôle personnel), époux (son épouse n'était pas trop d'accord pour le niveau d'énergie et d'engagement dans la chorale), fils (son père était chef de chœur lors de son enfance), ami du président décédé, compagnon de route du président actuel, membre de l'association, chanteur, membre de l'équipe d'animation.

Conflit d'affiliations

Ce genre de conflit est fréquent dans de nombreuses situations au sein des grandes entreprises. C'est souvent le cas pour les délégués syndicaux qui ont à la fois le soucis de l'entreprise et la nécessité de respecter les mots d'ordre de leur syndicat d'appartenance.

Sylvie est responsable du bloc opératoire dans une clinique privée spécialisée en traumatologie et également déléguée syndicale et déléguée du personnel, membre du CE. Elle a donc de nombreux rôles : IBODE (infirmière de bloc opératoire, rôle professionnel) ; responsable d'équipe (rôle institutionnel affilié à la clinique) ; déléguée syndical (rôle institutionnel) ; membre du syndicat (rôle institutionnel en affiliation externe à la clinique) ;

membre du CE (rôle institutionnel). Ces différents rôles peuvent être en conflits, avec une part de loyauté l'amenant à souhaiter la réussite de la clinique et une part de loyauté nécessitant qu'elle respecte les mots d'ordre de la centrale syndicale. Ces situations peuvent être déchirantes. Pour Sylvie, ce peut être par exemple lorsqu'un mouvement de grève national 'tombe' sur une période de forte activité du bloc.

Il est également fréquent que les « implants » soient victime de ce type de conflits, entraînant des jeux avec leur entreprise d'appartenance.

Nicolas est le responsable de l'équipe de techniciens chargés de la logistique export d'un grand groupe de production de pièces détachées automobiles. Il est issu d'une grande société de services, prestataires de transport (on disait transitaire il y a quelques années) et « implanté » chez le client pour une plus grande proximité et permettre de répondre aux exigences grandissantes de celui-ci. Il est en lien direct avec le responsable logistique de l'entreprise, dans le bureau voisin du sien. Ils passent chaque jour plusieurs moments à analyser les expéditions réalisées, planifier les prochaines, traiter les litiges. Sur un plan symbolique, il est le plus proche collaborateur du responsable logistique (rôle professionnel : technicien spécialisé en transport export). Mais sur le plan institutionnel, il a un rôle de cadre au sein de son entreprise d'origine. Les liens avec celle-ci sont quotidiens pour un bref debrief des affaires en cours avec le responsable grand compte de l'entreprise et mensuel, pour une réunion au siège. La gestion quotidienne des relations avec son entreprise se tend, Nicolas se plaint de ne pas obtenir de signes de reconnaissance, de ne pas être invité dans les moments conviviaux, ni dans l'entreprise d'accueil, ni dans sa structure d'origine. Il a du mal à se positionner dans cette double appartenance.

Non conscience d'un rôle

J'ai souvent rencontré la non conscience d'un rôle dans l'accompagnement des coachs et consultants, soit en coaching de début de carrière, soit en supervision. Les consultants indépendants ont au minimum un rôle institutionnel dont ils n'ont pas toujours conscience, il s'agit de leur rôle de chef d'entreprise ! En effet, même s'ils n'ont pas de salariés, ne se sont pas salariés, ils sont chef d'entreprise (la preuve, même un auto-entrepreneur dispose d'un numéro de Siret). En méconnaissance ce rôle, ils sont souvent mal à l'aise dans la négociation commerciale, dans la définition des tarifs, dans la clarification des contrats professionnels. Les aider à identifier ce rôle, puis à définir les attentes liées au rôle, mettre en face des attentes leurs compétences et leurs ressources, identifier leurs manques et les manière d'acquérir les compétences nécessaires, permet de bien mieux vivre la situation et de quelquefois de redévelopper l'activité commerciale de manière très nette.

Dans les associations de professionnels habituellement indépendants (experts comptables, avocats, coachs, consultants, médecins) la méconnaissance des rôles institutionnels liés à la forme même de l'association conduit à des tensions pouvant aller jusqu'à la rupture. Lorsque l'on choisit de s'associer, il est essentiel d'envisager les rôles institutionnels qui vont être créés : associé, gérant... et de clarifier en commun les attentes de rôle.

Travail sur les attentes de rôle

Chaque individu, dans son rôle professionnel ou institutionnel à un moment donné, a autour de lui d'autres personnes qui ont à son égard des attentes de comportements, que l'on va nommer comme « les attentes de rôle ». Ces attentes de rôle sont rarement communiquées de façon verbales, mais plus souvent d'une façon comportementale par les personnes dans leur propre rôle. L'interaction des rôles produit des attentes sociales. L'attente de rôle désigne des comportements possibles / réalisables / probables et attendus. Les attentes de rôle sont particulièrement importantes vis à vis des personnes en situation professionnelle « haute ». Médecins, enseignants, managers, consultants et conduisent à des déceptions, des incompréhensions. N'étant généralement pas formulées, la personne qui projette ces attentes sur son manager n'en a que peu conscience. Elle sait qu'elle est déçue du comportement du manager, mais n'est pas toujours capable de dire directement pourquoi. Dans une équipe, clarifier les attentes de rôle permet de rendre la communication plus fluide entre les membres de l'équipe et le manager et entre les membres de l'équipe entre eux.

Dans une équipe de soignant (un service d'un hôpital public), des tensions existent entre le cadre nouvellement nommé et les personnels soignants. Chacun a le sentiment que l'ambiance n'est pas bonne, chacun est déçu des comportements de l'autre, mais il n'y a pas de conflit ouvert. Les symptômes sont : des difficultés à faire aboutir les projets, une faible participation aux réunions, des bruits de couloir. Le consultant qui intervient dans l'équipe décide de faire un travail sur les attentes de rôle (travail cognitif), avant même de réaliser une régulation (travail émotionnel). Il réunit les membres de l'équipe et leur demande d'imaginer l'ensemble des comportements attendus de leur cadre (en aidant les membres de l'équipe à transformer les éléments négatifs en attentes, besoins, désirs positifs – par exemple : « on ne veut plus de favoritisme » en « on attend d'elle de l'équité »). Le travail est d'abord individuel puis la mise en commun permet de distinguer : les points centraux (cités par plus de 2/3 personnes dans le groupe) et les attentes plus individuelles. La liste est longue, avec de nombreux éléments montrant l'éthique des professionnels. Lorsque la liste est dressée, il s'agit de discuter de ce qui est réaliste, importante, central et de ce qui ne l'est pas ou de ce qui apparaît nettement comme un besoin de l'Enfant non soutenu par un besoin Adulte. Les membres de l'équipe sont formés à l'analyse transactionnelle et adhèrent à ce travail.

Pendant ce temps, le cadre réalise lui aussi une liste d'attentes envers les membres de l'équipe.

Le troisième temps consiste à partager ces listes, en veillant au respect des personnes et en estimant à chaque nouvelle demande ce qui est réaliste et ce qui ne l'est pas. Le cadre donne son point de vue sur ce qui est réaliste et ne l'est pas, elle est amenée à parler de sa vision du poste, de son propre style. Elle prend également conscience de certains points qu'elle se promet de modifier (en l'occurrence, le fait de ne pas toujours demander aux mêmes personnes de faire un travail supplémentaire, de veiller à solliciter l'ensemble du groupe pour trouver du volontariat, de soutenir une ou deux personnes plus en difficultés). L'échange se termine par un engagement de chacun à veiller à demander / dire directement et à changer en ce qui concerne son propre engagement.

La plupart des souffrances dans le travail viennent de l'absence de clarification des attentes de rôle ou de la non reconnaissance de la manière personnelle dont la personne remplit son rôle. Chacun étant alors amené à s'évaluer par rapport à son propre référentiel interne, qui n'est pas nécessairement conforme à celui de ses interlocuteurs.

Le travail sur les attentes de rôle est également essentiel lorsqu'une personne prend un poste nouveau dans l'organisation, ce qui l'amène à un nouveau rôle institutionnel. Dans un cas de changement de rôle institutionnel, même si le métier reste le même, le positionnement est différent, ex. une assistante sociale qui devient responsable du service social de la ville : elle garde son métier, mais son rôle institutionnel change, elle n'a pas nécessairement le bagage pour identifier ce qui est central et essentiel dans ce nouveau rôle et surtout elle peut avoir des timbres, des croyances anciennes liées à son contact avec les cadres qu'elle a connu dans son parcours. N'ayant pas une représentation satisfaisante de la manière dont elle va remplir le poste, elle peut se crispier sur son ancien rôle professionnel et être très interventionniste sur les aspects techniques des prises en charge, conduisant à de l'agacement du côté des professionnels et à des parties du rôle non remplies, vu du côté de la mairie.

C'est un cas fréquent de coaching, que celui d'un ingénieur qui accède après une belle période d'expertise technique à un poste de management.

Alain est responsable de production dans une usine de préparation de plats cuisinés surgelés. Issu d'une école d'ingénieur, il a contribué pendant les 5 années précédentes à développer la performance de l'unité, la qualité des produits et la sécurité opérationnelle. Suite à des rachats, il lui est proposé le poste de directeur de la production avec de nouvelles attributions (achats, maintenance, travaux neufs, ordonnancement, logistique). Son hiérarchique (qui va devenir directeur des opérations) lui propose un coaching centré sur le développement de ses capacités managériales. Lors d'une des premières séances le coach explore la représentation qu'Alain se fait des attentes de rôle liées à ce nouveau poste et l'amène à aller en parler avec son hiérarchique. C'est un moment important du coaching, qui va permettre à Alain de considérer les apprentissages qu'il doit faire comme inhérent à son nouveau rôle et non comme des manques personnels.

A partir de ce changement de vision, Alain acceptera de regarder les aspects managériaux nouveaux de son rôle et cherchera avec sincérité à comprendre comment il pourra être efficace dans ce nouveau domaine.

Conflit et épuisement lié aux rôles

La culture définit des rôles en dehors des personnes (rôle institutionnel, rôle professionnel) et, tant que j'ai l'impression que je peux tenir mon rôle avec ma persona (la manière dont je me vois sur un plan social, mon masque social), je vais pouvoir assumer ma vie.

Ça se gâte lorsque je ne peux plus tenir mon rôle (que ce soit vrai, parce que je ne sais pas ce que je dois faire ou que je suis pris dans mon système scénarique, ou simplement qu'il s'agisse d'un retour de l'environnement) de manière à satisfaire les attentes de rôle (pression de plus en plus grande), dans ce cas il y a risque de régression :

- *rackets, jeux psychologiques, jeux de pouvoir pour permettre de retrouver un équilibre dans la manière dont je remplis mon rôle,*
- *ensuite le scénario devient prépondérant : pour Carlo Moiso, la régression va du masque social (persona) vers l'identité adaptative profonde (crapaud) qui contient des manœuvres pour obtenir des réponses à des besoins archaïques / des adaptations archaïque : me faire rejeter, rejeter l'autre...*

Le conflit de rôle est donc la « perception de la présence de deux ou plusieurs ensembles de pressions et/ou d'attentes relatives au travail, telle que l'adaptation de l'une entrave celle des autres » (Loubes, 1997)

De très nombreuses situations d'usure professionnelle proviennent d'une impossibilité de faire face aux attentes de rôles multiples liées à des cultures différentes selon les domaines d'exercice des rôles (un bon père et un bon manager : chacun réclamant de la présence !).

La théorie des rôles permet de considérer la personne comme pleinement en interaction avec son environnement et éloigne le risque de psychologisation des difficultés professionnelles, comme le dit l'auteur de la théorie : « *La description des rôles rejoint toujours la description des relations qui correspondent à ces rôles et le jeu de rôle est joué dans ces relations* » et aussi « *Du point de vue de la personne, chaque rôle comporte des idées sur le type de relations qui peuvent être suggérées par le rôle et mises en forme dans ces relations.* »