

# Les formes de conflits de rôles :

## Étude exploratoire basée sur les catégories de Kahn et Al.

*Jean-Luc BOUCHARD, M. A.*

Professeur titulaire - Psychologue

*et Roland FOUCHER, Ph. D.,*

École des sciences de la gestion - Université du Québec à Montréal

---

### RÉSUMÉ

*En raison de leurs effets sur le rendement et la qualité de la vie au travail, les conflits de rôle ont suscité de nombreuses recherches. Pour les praticiens de la GRH, il y a donc un intérêt à accorder de l'attention aux conflits de rôle, à la fois au niveau des fonctions de la GRH et de la distribution des responsabilités en cette matière.*

*La mesure des conflits de rôle pose cependant des problèmes à la fois d'ordre conceptuel et méthodologique, comme l'indiquent divers travaux. En visant à obtenir des données empiriques, à l'appui d'un modèle, soit celui de Kahn et al., cette recherche s'inscrit dans les travaux ayant pour but de contribuer à résoudre ce problème.*

*De nature exploratoire, cette recherche a consisté à réaliser des entrevues auprès d'un groupe professionnel spécifique pour vérifier si les personnes interviewées avaient, durant l'année précédente, expérimenté l'une ou l'autre des formes de conflit de rôle définies par Kahn et al. Les données obtenues indiquent l'utilité du modèle. En raison de facteurs tels que la taille de l'échantillon et le mode de collecte des données, il s'agit d'une étape préliminaire, dans une voie prometteuse pour assurer une mesure plus adéquate du concept de conflit de rôle. Celle-ci pourrait aider à mieux intervenir sur ce phénomène dans le cadre de diverses fonctions de la GRH.*

En raison de ses effets sur les individus (insatisfaction, anxiété, stress, etc.) et les organisations (pertes de temps, coûts, etc.) qui les embauchent, le conflit de rôle a été l'objet de nombreuses recherches. C'est ce que révèlent diverses recensions des écrits sur le sujet, notamment celles de Foucher (1991), de Jackson et Schuler (1985), de King et King (1989) et de Van Sell et al., (1981).

Divers changements dans le monde du travail sont susceptibles d'accroître les conflits de rôle et, en conséquence, d'attiser l'intérêt pour ce type de phénomène. Certains de ces changements ont trait à l'organi-

sation du travail : attribution d'une autonomie plus grande au personnel, recours accru aux équipes de projet et de production, etc. D'autres sont reliés à la coordination entre la vie privée et le travail : allongement des heures de travail pour certaines catégories de personnel, couples à double carrière, etc. D'autres enfin ont trait aux rapports entre la direction des ressources humaines et les cadres, dans le contexte de la transversalité qui amène à revoir les rôles en matière de GRH.

À la fois au niveau des fonctions de la GRH (sélection de personnes aptes à s'adapter aux conflits de rôles, organisation du travail visant à réduire les

conflits inutiles, etc.) et de la structuration de cette dernière (rapports entre hiérarchie et DRH, notamment), les conflits de rôle méritent l'attention. Il convient donc de nous demander en quoi ils consistent et comment il est possible de les mesurer.

Même si les conflits de rôle ont suscité de nombreuses recherches, la mesure de ce construit pose problème. Divers chercheurs (King et King, 1990 ; McGee et al., 1989 ; Tracy et Johnson, 1981) ont contribué à mettre en lumière d'importantes lacunes de l'instrument de mesure le plus fréquemment utilisé, soit celui de Rizzo et al. (1970). Ces lacunes sont à la fois d'ordre conceptuel et d'ordre métrique.

Pour combler les lacunes d'ordre conceptuel, il convient de revenir à la principale théorie qui a inspiré les travaux sur les rôles, soit celle de Kahn et al. (1964). C'est ce que propose la recherche que nous rapportons dans ce texte, dont l'objectif est de vérifier si les quatre formes de conflits de rôles énoncées par Kahn et al. se retrouvent dans la réalité telle que perçue par les personnes interrogées, en l'occurrence des professeurs d'université, au cours d'entrevues semi-structurées ou centrées (Grawitz, 1990).

## CADRE DE RÉFÉRENCE

Les organisations mettent en présence des personnes qui ont différents rôles à exercer. Selon la façon dont ces rôles sont attribués, définis et répartis, il peut naître des conflits, de l'ambiguïté et une surcharge (ou sous-utilisation) de rôles. Nonobstant les liens entre ces trois construits, nous considérons les conflits de rôles comme étant un phénomène différent de l'ambiguïté et de la surcharge ; conformément à ce que suggèrent divers chercheurs tels Murphy et Gable (1988).

Les rôles organisationnels peuvent être définis comme l'ensemble des activités, des comportements et des attentes ou demandes communément associés à un poste de travail dans une organisation donnée, une attente explicitement manifestée ou communiquée correspondant à une demande. En règle générale, le conflit de rôle est conçu comme l'incompatibilité entre deux ou plusieurs attentes et/ou demandes, de telle sorte que l'acquiescement à l'une d'entre elles, de la part du titulaire visé, rend l'acceptation ou la réalisation de l'autre plus difficile, sinon impossible.

L'étude du conflit de rôle s'inscrit dans le domaine plus général de la **théorie structurelle du rôle** (Stryker et Statham, 1985). Selon la typologie de Burrell et Morgan (1979), fréquemment employée en psychologie organisationnelle et en gestion des ressources humaines, la théorie du rôle se classe dans le paradigme fonctionnaliste de l'étude du comportement en milieu organisationnel. Cela s'explique notamment par le fait que la théorie du rôle fut développée à une période où la très grande majorité des chercheurs en sciences

sociales adhéraient au courant du fonctionnalisme structurel (Stryker et Statham, 1985).

La plupart des recherches sur les conflits de rôles s'appuient sur le modèle de Kahn et al., (1964), ce qui s'avère également le cas pour la présente étude. Ces conflits représentent principalement des types de situations susceptibles de causer divers problèmes à ceux et à celles qui en font l'expérience tels que l'insatisfaction et la tension, même s'ils peuvent aussi avoir des effets positifs. En ce sens, il est utile de mentionner que c'est principalement en tant que sources potentielles de stress que les conflits de rôles ont fait l'objet de recherches (Savoie et Forget, 1984). Pour cette raison, celles-ci sont quelquefois présentées comme faisant partie de celles sur le stress (Jackson et Schuler, 1985).

Les rôles ont un caractère multidimensionnel. La théorie de Kahn et al. permet de les étudier selon cette perspective. Suivant le modèle proposé par ces auteurs, il y a des rôles attendus, transmis, perçus et exercés.

- Les rôles attendus (« role expectation ») représentent les différentes attentes, explicites et implicites, des constituants à l'endroit d'un poste précis et de son titulaire. Ils servent de repères lors de l'évaluation du rendement de ce dernier.

- Les rôles transmis (« sent role, role pressures ») proviennent des rôles attendus. Ils réfèrent à la transmission de messages de la part des constituants à l'endroit de la personne-cible. Les rôles transmis visent, de façon ultime, à influencer la personne-cible afin qu'elle adopte des comportements conformes aux attentes des constituants. On désigne également les rôles transmis par le terme « pressions de rôle », soulignant qu'il s'agit là d'une tentative visant à modifier ou à maintenir des comportements de la personne-cible.

- Les rôles perçus (« received role, role forces ») font référence tant à l'information reçue par la personne-cible lors de la transmission des rôles (laquelle est sujette aux phénomènes de brouillage normalement rencontrés lors de la communication humaine) qu'aux attentes de la personne-cible concernant ses rôles.

- Les rôles exercés représentent les comportements observables et manifestes de la personne-cible dans le cadre de son travail.

Les interrelations entre ces dimensions multiples, subjectives et objectives, internes et externes à l'individu, peuvent conduire, selon Kahn et al., aux quatre formes suivantes de conflits de rôles :

- Le conflit intra-constituant de rôle (« intra-sender conflict ») : incompatibilité d'attentes ou de demandes, au sein d'une constellation de rôles, pro-

venant d'un seul constituant. Exemple : un professeur faisant part à un collègue de deux demandes que ce dernier jugerait irréconciliables.

- Le conflit inter-constituants de rôle (« inter-senders conflicts ») : incompatibilité d'attentes ou de demandes, au sein d'une même constellation de rôles, provenant d'au moins deux constituants. Exemple : en classe, alors qu'un groupe d'étudiants désire que le professeur accélère la cadence du cours, un autre groupe souhaite le contraire.

- Le conflit inter-rôles (« interrole conflict ») : incompatibilité entre des rôles issus d'au moins deux constellations différentes de rôles. Exemple : attentes, de la part de proches, qui s'opposeraient à des rôles, attentes ou exigences ayant trait au travail professionnel.

- Le conflit de rôle titulaire-constituant(s) (« person-role conflict ») : incompatibilité d'attente ou de demandes, d'un titulaire, soit avec celles d'un ou de plusieurs constituants, soit avec les exigences inhérentes aux rôles qu'il assume. Exemple : le cas d'un professeur qui souhaiterait investir davantage de temps dans sa fonction d'enseignement, alors que les forces du milieu l'encourageraient à se consacrer davantage à la recherche.

Étant donné qu'une des critiques adressées à l'instrument de Rizzo et al., et à d'autres questionnaires similaires, est de ne pas prendre en compte le caractère multidimensionnel des rôles, la théorie de Kahn et al. peut constituer un cadre de référence approprié puisqu'elle se base sur une conception de ce type. Étant donné aussi qu'un des souhaits formulés par certains critiques des instruments existants (Jackson et Schuler, 1985) est de développer des mesures pour des populations spécifiques, il est acceptable d'effectuer une recherche de développement auprès d'un groupe professionnel particulier.

## MÉTHODOLOGIE

En raison de la nature exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative consistant à effectuer des entrevues, du type enquête sur les faits d'expérience (Bordeleau et al., 1982). Afin de faciliter la collecte de l'information et de donner aux personnes interviewées la possibilité d'exprimer ce qu'elles ont vécu, nous avons opté pour des entrevues semi-structurées ou centrées (Grawitz, 1990 ; Merton et al., 1990). En relation avec chacun des quatre types de conflits, une question générale et ouverte a été posée, suivie de questions spécifiques aidant à mieux comprendre l'exemple rapporté. La question mesurant les facettes du conflit de rôle subjectif, plus précisément la forme du conflit entre titulaire et « constituant », était la suivante :

« Avez-vous un exemple de situation où ce que vous faisiez ou vouliez faire était difficilement conciliable avec ce que d'autres personnes attendaient de vous ou vous demandaient de faire ? Si oui, décrivez, cette situation et ses effets. »

Selon la réponse du sujet, l'interviewer pouvait poser des questions spécifiques sur les acteurs de cette situation, sur sa fréquence, sur son aboutissement, sur son importance, etc.

Les personnes interviewées sont des professeurs d'université au nombre de 20. Cette population a été choisie à cause des conflits de rôles qu'elle est susceptible de vivre, comme l'indiquent certains travaux sur les tâches des professeurs (Bertrand et al., 1993). En raison de la quantité de données recueillies lors de chaque entrevue et du caractère exploratoire de la recherche, nous nous sommes limités à 20 personnes. Celles-ci occupaient ou avaient récemment exercé des fonctions différentes en tant que professeurs : enseignant, enseignant-chercheur, enseignant-administrateur de programme ou de département, chercheur-administrateur de programme ou de département. Un échantillon comprenant cette variété de professeurs s'avère souhaitable, ceux-ci n'ayant pas nécessairement à exercer les mêmes rôles, comme l'indiquent les données de Bertrand et al., (1993) sur la diversité des aménagements ou constellations de fonctions des professeurs d'université.

Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu. En raison des erreurs de classification des formes de conflits pouvant être faites par les sujets eux-mêmes (par exemple, traiter d'une forme de conflit en réponse à une question alors qu'il aurait fallu en parler à un autre moment), nous avons choisi une procédure d'analyse rapportée à la figure 1, qui tient compte de ce problème. Ainsi, il a été possible d'apporter des précisions à la fois sur les conflits bien classés et sur ceux qui ne l'étaient pas.

L'analyse de contenu a été effectuée par une seule personne, ce qui constitue une limite. Cependant, chacun des énoncés retenus étant disponible dans un document décrivant les résultats de la recherche, il serait possible à ceux qui le souhaitent d'effectuer une nouvelle analyse.

## RÉSULTATS

Comme le révèlent les données rapportées au tableau 1, les quatre formes de conflits de rôles ont été expérimentées par les professeurs interrogés, ce qui constitue un argument en faveur d'un tel type de catégorisation. Les conflits de rôle mentionnés se classent, par ordre de fréquence décroissant, dans les formes suivantes : inter-rôles (16), titulaire-constituants (9), inter-constituants (7) et intra-constituants (5).

Le tableau 1 révèle aussi que seulement 57 % (37) des conflits rapportés ont été correctement classés par les personnes interviewées, que 11 % (7) constituent une autre forme de conflit de rôle et que 32 % (21) n'étaient pas des conflits de rôles (mais des conflits d'intérêts, par exemple). L'étude de la répartition des pourcentages de classification adéquate révèle une variation selon les formes de conflits: 94 % pour les conflits inter-rôles (16/17), 56 % pour les conflits intra-constituants, 45 % pour les conflits titulaire-constituants et 37 % pour les conflits inter-constituants. Un pourcentage de bonnes classifications inférieur à 50 % dans deux des catégories peut indiquer une difficulté de compréhension, d'interprétation de ces dernières. Même si des conflits font partie de ces catégories, il faudrait trouver un moyen pour clarifier leur signification.

L'addition de l'ensemble des conflits classés dans une forme révèle que chaque type a été mentionné par les pourcentages suivants de professeurs: inter-constituants par 80 %, titulaire-constituants par 70 %, inter-rôles par 65 % et intra-constituant par 35 %. En plus des difficultés d'interprétation qu'elle a suscitées, cette dernière catégorie a été moins mentionnée. Est-ce le reflet juste de la réalité ou y a-t-il un lien de cause à effet entre les deux phénomènes? Des clarifications s'imposent pour que cette catégorie soit retenue dans des travaux ultérieurs.

Enfin, le tableau 2 indique que les personnes interrogées font l'expérience, dans leur travail, d'une moyenne de 2,2 conflits de rôle (37 conflits par 17 professeurs), toute forme confondue. Seulement trois d'entre elles n'ont pas rapporté de conflit de cette nature. Ce même tableau révèle aussi que 7 des 17 professeurs ont expérimenté plus d'une forme de conflit de rôles et qu'ils n'ont pas eu des conflits du même type. Chez ceux qui n'en ont expérimenté qu'un, 4 n'ont eu que des conflits inter-rôles et 3 que des conflits entre titulaire et constituants. Mentionnons aussi que la distribution des pourcentages de répondants, selon la forme de conflit de rôles, est la suivante: 60 % ont vécu un conflit inter-rôles, 40 % un conflit entre titulaire et constituants, 30 % un conflit inter-constituants et 23 % un conflit intra-constituants.

## CONCLUSION

En révélant que des personnes rejointes avaient expérimenté des conflits de rôle se classant dans des catégories diverses, cette recherche montre l'utilité d'une approche multidimensionnelle à l'étude des conflits de rôles et, plus précisément, de la pertinence des catégories mentionnées par Kahn et al. (1964). Cette conclusion rejoint celle d'autres chercheurs, dont Rabinowitz et Stumpf (1987). Une de ces catégories semble cependant poser des problèmes de clarté, soit celle des conflits intra-constituant.

Une approche multidimensionnelle aux conflits de rôles s'avère pertinente non seulement d'un point de vue théorique, mais aussi d'un point de vue pratique. Pour éliminer certaines formes de conflits de rôles ou pour mieux les gérer, il est utile de connaître leur provenance.

L'information recueillie sur les conflits lors de cette recherche indique aussi qu'il est utile de se centrer sur ceux qui sont expérimentés par une population spécifique. Effectuer des entrevues comme celles que nous avons réalisées peut d'ailleurs constituer l'étape précédent l'élaboration d'un questionnaire destiné à mesurer les conflits de rôles vécus par une population particulière.

Enfin que ce soit pour des fins telles que la sélection (mesurer la résistance à divers conflits de rôles, la compatibilité entre les rôles souhaités et ceux qui seront exigés, etc.) et l'organisation du travail (utilisation de moyens visant à clarifier les rôles, aménagement des tâches mieux ajusté aux attentes, etc.), le cadre d'analyse de Kahn et al. peut inspirer divers types d'action susceptibles d'améliorer le rendement et la qualité de la vie au travail. Il reste cependant des pas à franchir avant d'en arriver à bien mesurer ces dimensions par questionnaire, entre autres celui de résoudre les problèmes de clarté que présente pour les personnes interrogées la notion de conflit intra-constituant.

Affirme-t-il avoir rencontré la situation décrite

↓  
OUI                      NON

Est-ce un conflit de rôle ?

↓  
OUI                      NON

• Est-ce une situation de conflit de rôle ? Si oui, à quelle forme de conflit de rôle cette situation s'apparente-t-elle ? Sinon, à quel autre type de problématique de rôle s'apparente-t-elle ?

Figure 1 :  
Méthode de classement des réponses fournies

Tableau 1  
Répartition des réponses en fonction des catégories

| CATÉGORIES DE RÉPONSES (OU DE SITUATIONS) | TITULAIRE CONSTITUANT(S) | INTER-CONSTITUANTS | INTRA-CONSTITUANT | INTER-RÔLES      | TOTAL  |
|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|------------------|--------|
| 1<br>(Correspond à la forme visée)        | 45 %<br>(9 cas)          | 37 %<br>(7 cas)    | 56 %<br>(5 cas)   | 94 %<br>(16 cas) | 37 CR  |
| 2<br>(Autre forme de CR)                  | 20 %<br>(4 cas)          | 16 %<br>(3 cas)    | —                 | —                | 7 CR   |
| 3<br>(Pas de CR)                          | 35 %<br>(7 cas)          | 47 %<br>(9 cas)    | 44 %<br>(4 cas)   | 6 %<br>(1 cas)   | 21     |
| TOTAL                                     | 20 cas                   | 19 cas             | 9 cas             | 17 cas           | 68 cas |

Tableau 2  
Distribution des réponses selon les répondants et les catégories de conflits<sup>1</sup>.

| Sujet | N forme(s) de CR identifiées | A<br>Titulaire<br>constituant(s) | B<br>Inter-constituants | C<br>Intra-constituants | D<br>Inter-rôles |
|-------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| 1     | 0                            |                                  |                         |                         |                  |
| 2     | 1                            |                                  |                         |                         | x                |
| 3     | 1                            |                                  |                         |                         | x                |
| 4     | 1                            | x                                |                         |                         |                  |
| 5     | 4                            | x                                | x                       | x                       | x                |
| 6     | 2                            |                                  |                         | x                       | x                |
| 7     | 0                            |                                  |                         |                         |                  |
| 8     | 1                            |                                  |                         |                         | x                |
| 9     | 2                            |                                  | x x                     |                         | x x              |
| 10    | 3                            |                                  | x                       | x                       | x x              |
| 11    | 2                            | x                                |                         |                         | x x              |
| 12    | 2                            | x                                |                         |                         | x                |
| 13    | 0                            |                                  |                         |                         |                  |
| 14    | 1                            | x x                              |                         |                         |                  |
| 15    | 1                            | x                                |                         |                         |                  |
| 16    | 3                            | x                                | x                       |                         | x                |
| 17    | 3                            | x x                              | x                       | x                       |                  |
| 18    | 1                            |                                  | x                       |                         |                  |
| 19    | 2                            |                                  |                         | x                       | x x              |
| 20    | 1                            |                                  |                         |                         | x                |

1,81  
Forme/prof  
(31/17)

• 40 % de profs (8/20)  
• 24 % des CR (9/37)

• 30 % des profs (6/20)  
• 19 % des CR (7/37)

• 25 % des profs (5/20)  
• 14 % des CR (5/37)

• 60 % des profs  
• 43 % des CR (16/37)

## RÉFÉRENCES

- BERTRAND, D., FOUCHER, R., JACOB, R., FABI, B. et BEAULIEU, P. *Le travail professoral remesuré. Unité et diversité*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1994.
- BORDELEAU, Y., BRUNET, L., HACCOUN, R.R., RIGNY, A.J. et SAVOIE, A. (1982). *Comprendre l'organisation*, Montréal, Agence d'Arc.
- BREAUGH, J.A. (1986). *Further Examination of the Job Ambiguity Scales*. Conférence prononcée lors de la 46e Convention annuelle de l'Academy of Management, Chicago, IL.
- BURREL, G. et MORGAN, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London : Heinemann.
- FOUCHER, R. (1991). « La gestion des conflits », dans Tessier, R. et Tellier, Y., *Changement planifié et développement des organisations : tome 6, Changement planifié et évolution spontanée (pp.75-170)*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- GRAWITZ, M. (1990). *Méthodes des sciences sociales* (8<sup>e</sup> éd.). Paris, Les Éditions Dalloz.
- JACKSON, S.E. et SCHULER, R.S. (1985). « Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, pp. 6-78.
- KAHN, R.L., WOLFE, D.M., SNOEK, J.D. et ROSENTHAL, R.A. (1964). *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York, Wiley.
- KING, L.A. et KING, D.W. (1990). « Role Conflict and Role Ambiguity : A critical Assessment of Construct Validity ». *Psychological Bulletin*, 107, pp. 48-64.
- McGEE, G.W., FERGUSON, C.E., Jr. et SEERS, A. (1989). Role Conflict and Role Ambiguity : Do the Scales Measure These Two Constructs ? *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 815-818.
- MERTON, R.K., FISKE, M. et KENDALL, P.L. (1990), *The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures*, (2<sup>e</sup> éd.), New York, Free Press.
- MURPHY, C.A. et GABLE, R.K. (1988). « Validity and Reliability of the Original and Abridged Role Conflict and Ambiguity Scale », *Educational and Psychological Measurement*, 48, pp. 743-751.
- RABINOWITZ, S. et STUMPF, S.A. (1987). « Facet of Role Conflict, Role-Specific Performance, and Organizational Level within the Academic Career », *Journal of Vocational Behavior*, 30, pp. 72-83.
- RIZZO, J.R., HOUSE, R.J. et LIRTZMAN, S.I. (1970). « Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.
- SAVOIE, A. et FORGET, A. (1984). *Le stress au travail* (2<sup>e</sup> éd.). Montréal, Agence D'Arc.
- SCHULER, R.S., ALDAG, R.J. et BRIEF, A.P. (1977). « Role Conflict and Ambiguity : A Scale Analysis », *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, pp.111-128.
- STRYKER, S. et STATHAM, A. (1985). « Symbolic Interaction and Role Theory », dans Lindzey, G. et Aronson, E. (Éds). *The Handbook of Social Psychology*, (3<sup>e</sup> éd.), 1, New York: Random House, pp. 331-378.
- TRACY, L. et JOHNSON, T.W. (1981). « What do the Role Conflict and Role Ambiguity Scales Measure ? », *Journal of Applied Psychology*, 66(4), pp.464-469.
- 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, pp.43-71.

## NOTE

<sup>1</sup> Les réponses de trois des professeurs n'ont pas été analysées en raison de problèmes techniques.